



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

2015

Co nam daje CSR?

Podręcznik dobrych praktyk
dla przedsiębiorców
z sektora MMŚP



**Społeczna
Odpowiedzialność
Biznesu**



Co nam daje CSR?

**Podręcznik dobrych praktyk
dla przedsiębiorców z sektora MMŚP**

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Pańska 81/83

00-834 Warszawa


T. +48 22 432 80 80

F. +48 22 432 86 20

E. biuro@parp.gov.pl

parp.gov.pl

ISBN: 978-83-7633-317-5



Wprowadzenie

























Spółeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) to zorganizowany sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, uwzględniający jego znaczenie dla stanu środowiska naturalnego oraz otoczenia społecznego. Strategia działania biorąca pod uwagę transparentność, etykę, potrzeby i oczekiwania interesariuszy, oparta na zrównoważonym rozwoju, może przynosić wdrażającej ją organizacji istotne korzyści. Należą do nich m.in.: obniżenie kosztów transakcyjnych, efektywniejsze zarządzanie zasobami ludzkimi, wzrost innowacyjności firmy czy zwiększenie lojalności klientów. Mimo to wśród dominujących liczebnie w polskiej gospodarce przedsiębiorstw z sektora MMŚP idea społecznej odpowiedzialności biznesu jest mało rozpowszechniona. Znalazła odzwierciedlenie głównie w funkcjonowaniu dużych firm, w szczególności o zasięgu międzynarodowym.

„Podręcznik dobrych praktyk” został stworzony w ramach projektu „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu” współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet II Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących; Działanie 2.1. Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki; Poddziałanie 2.1.3. Wsparcie systemowe na rzecz zwiększania zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw). Celem tej inicjatywy było wsparcie przedsiębiorców z sektora MMŚP w planowaniu, realizowaniu działań społecznie odpowiedzialnych oraz w rozpowszechnianiu wiedzy na ich temat. Publikacja stanowi zwięźczenie pracy uczestników projektu i dostarcza przykładów dobrych praktyk z zakresu CSR, których wdrażanie monitorowane było przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Uzasadnia również celowość przeszczepiania społecznej odpowiedzialności biznesu na grunt mikro-, małych i średnich firm w Polsce – przytacza istotne korzyści, które dostrzegli przedstawiciele przedsiębiorstw biorących udział w projekcie.

Podręcznik skierowany jest przede wszystkim do praktyków biznesu – przedsiębiorców działających w sektorze MMŚP. Stanowi użyteczne źródło inspiracji dla właścicieli, menedżerów oraz osób odpowiedzialnych za strategię firmy, które poszukują sposobów na zwiększenie konkurencyjności jej działań oraz pobudzenie do zrównoważonego rozwoju.

Warto zauważyć już teraz, że w niniejszym podręczniku znajdziemy przykłady istotnych działań z zakresu CSR, takich jak partycypacja pracownicza, dialog z szeregiem interesariuszy, zaangażowanie w środowisku lokalnym, dbałość o łańcuch dostaw czy też partycypacja międzysektorowa. Są to istotne wskazówki, bo doskonale ilustrują, że również w sektorze MMŚP społecznie odpowiedzialny biznes to realne i zaplanowane działania. Mogą więc z powodzeniem służyć za przykład i źródło inspiracji dla innych organizacji tego sektora. Jednocześnie trzeba dodać, że niektóre z zaprezentowanych tu przedsiębiorstw dopiero rozpoczynają aktywność w zakresie CSR bądź wciąż ją rozwijają. Działania prospołeczne i środowiskowe – należy pamiętać – to projekty długofalowe, zwłaszcza w kontekście spodziewanych efektów.

Mamy nadzieję, że niniejszy „Podręcznik” okaże się użyteczny w procesie zapoznawania się ze społeczną odpowiedzialnością biznesu oraz przekuwania wiedzy w praktykę.

	METODOLOGIA	4
	METRYCZKA FIRM	5
	DOBRE PRAKTYKI	
	AGMAR • Transparentność działań i otwarta komunikacja	6
	ANKAR • Relacje biznesowe a standard obsługi klienta	9
	ART.DECORATION • Polityka komunikacji z klientem	12
	AT-PLAST • System wartości i procedura szkoleniowa	15
	BENEDETTO • Polityka personalna, bezpieczeństwo zatrudnienia	18
	BIN-MONTAŻ • Kodeks etyczny i dzielenie się wiedzą	21
	BUDREM • Reputacja marki i lojalność klientów	24
	CDBWMS CHILDREN'S HOUSE • Efektywna komunikacja, jasne reguły działania	27
	CHEMAT • Jakość obsługi w trudnych sytuacjach	30
	CHEMKO • Usprawnienie procesów organizacyjnych	33
	CONTROLLING CONSULTING (BALAJCZA) • Relacje z interesariuszami	36
	EL-MARO • System organizacji pracy a motywacja zespołu	39
	EUREKA • Kodeks etyczny, jakość usług	42
	EURO-WIERT • System oceny pracowników i ankieta badająca skuteczność motywatorów	45
	FARMED • Akcje prozdrowotne	48
	INFOMAX • Wsparcie lokalnej inicjatywy zgodnej z pasją pracowników	51
	KOF • Etyczny partner biznesowy	54
	KOSBUD • Podział obowiązków, relacje z klientem	57
	LARS LAJ • Komunikacja i edukacja, wizerunek firmy	60
	MATBET BETON • Przejrzyste zasady działania	63
	MIĘDZYBRODZKIE MAKARONY DYBAŁ • Model S.M.A.R.T. i efektywna komunikacja	66
	MOSUR • Pozafinansowy system motywacyjny	69
	PARYS FURS • Konkurs innowacyjny, kodeks etyczny	72
	PIEKARNICTWO CUKIERNICTWO • Komunikacja wewnętrzna i system motywacyjny	75
	POLMARK KIELCE • Eko-technologia	78
	POLONIA LOGISTYKA • Strategiczne myślenie w obszarze CSR	81
	REKORD SI • System ocen, program adaptacji zawodowej	84
	ROMAX • Kodeks etyczny, badania satysfakcji klientów	87
	SALUS • Dobra komunikacja a zadowolenie klientów	90
	ZOO-MAR • Badanie opinii zatrudnionych	93

PODSUMOWANIE

■ Wnioski i rekomendacje	97
■ Opinie	101

FAQ, CZYLI CSR W PIGUŁCE

■ Jak rozumieć CSR	102
■ Kiedy CSR przyjął się w Polsce	104
■ Czego dotyczy CSR	104
■ Czego oczekujemy od CSR	105
■ Jak wprowadzać działania CSR	107
■ Co daje CSR	114
■ Jak z CSR-em radzą sobie polskie organizacje	116
■ Co zrobić, gdy...	117

WYWIADY

■ Dobry CSR to efekt długoterminowej strategii Rozmowa z Barbarą Głowąłą, menedżer, doradcą ds. etyki w Skanska SA	124
■ Najlepszy jest CSR na miarę możliwości firmy Rozmowa z dr Agatą Rudnicką z Wydziału Zarządzania (Uniwersytet Łódzki) oraz CSR Impact	130

METODOLOGIA

Dane szczegółowe

Opisane w „Podręczniku” dobre praktyki zostały wybrane spośród działań realizowanych przez firmy sektora MMŚP, które wzięły udział w projekcie „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu” Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Kluczem doboru przedstawionych inicjatyw była różnorodność przedsiębiorstw, które podjęły się ich wdrożenia. Wszystkie opisane praktyki stanowią doświadczenie polskich firm (należą do nich zarówno mikro-, małe, jak i średnie przedsiębiorstwa, reprezentujące ponad 10 różnych branż, ulokowane w ponad 10 różnych województwach, w gminach miejskich oraz wiejskich)¹.

Dane na temat dobrych praktyk zostały pozyskane dwójako. Wiodącą metodą były indywidualne wywiady pogłębione (IDI) przeprowadzane z przedstawicielami badanych firm (najczęściej z właścicielami i menedżerami). Ich celem było poznanie szczegółowego opisu realizowanych działań, opinii rozmówców na temat ich przebiegu oraz ocen ich efektów. Informacje otrzymane w toku rozmów zostały uzupełnione poprzez analizę raportów z realizacji działań (sporządzanych w ramach projektu „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”) oraz z innych, ogólnodostępnych źródeł (takich jak raporty czy strony internetowe) lub udostępnianych przez przedstawicieli badanych organizacji.

Zastosowana metoda „Desk Research” polega na jakościowej analizie pozyskanych treści i wysuwaniu na ich podstawie syntetycznych wniosków. Różnorodność źródeł, do których sięgano w toku badania, oraz wykorzystanie dwóch metod badań jakościowych umożliwiły pozyskanie rzetelnych i pełnych opisów dobrych praktyk.

PRZYPISY

METRYCZKA FIRM



wielkość firmy

średnia mała mikro

	FIRMA	WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
1	AGMAR	średnia	Łódź	gastronomiczna
2	ANKAR	mała	Koluszki	odzieżowa
3	ART.DECORATION	mała	Rędziny	meblarska
4	AT-PLAST	mała	Milówka	produkcja budowlano-montażowa
5	BENEDETTO	średnia	Lublin	handel/sprzedaż detaliczna
6	BIN-MONTAŻ	mała	Białe Błota	budowlana
7	BUDREM	mała	Radwanice	budowlana
8	CDBWMS CHILDREN'S HOUSE	mała	Warszawa	edukacja
9	CHEMAT	mała	Konin	produkcja budowlano-montażowa
10	CHEMKO	mała	Michałów-Reginów	handel/sprzedaż hurtowa
11	CONTROLLING CONSULTING (BALAJCZA)	średnia	Warszawa	doradztwo dla firm/finansowa
12	EL-MARO	mała	Leszno	handel/sprzedaż hurtowa
13	EUREKA	średnia	Lublin	produkcja budowlano-montażowa
14	EURO-WIERT	mała	Tarnobrzeg	budowlana
15	FARMED	mała	Lublin	medyczna
16	INFOMAX	mała	Katowice	reklamowa
17	KOF	mała	Lublin	doradztwo dla firm/finansowa
18	KOSBUD	średnia	Dziękowizna	budowlana/producent
19	LARS LAJ	średnia	Dobra	produkcja budowlano-montażowa
20	MATBET BETON	mała	Sady	produkcja budowlano-montażowa
21	MIĘDZYBRODZKIE MAKARONY DYBAŁ	średnia	Międzybrodzie Bialskie	spożywcza
22	MOSUR	mała	Rudawa	motoryzacja/serwis
23	PARYS FURS	średnia	Nowa Wieś	odzieżowa
24	PIEKARNICTWO CUKIERNICTWO	mała	Śrem	spożywcza
25	POLMARK KIELCE	średnia	Kielce	motoryzacja/serwis
26	POLONIA LOGISTYKA	średnia	Myszków	logistyka
27	REKORD SI	średnia	Bielsko-Biała	informatyczna
28	ROMAX	mała	Kraków	motoryzacja/serwis
29	SALUS	mała	Wola Gołkowska	medyczna
30	ZOO-MAR	mała	Racibórz	handel/sprzedaż detaliczna

AGMAR • Transparentność działań i otwarta komunikacja

Przewagę konkurencyjną na rynku można zapewnić sobie poprzez: troskę o jakość produktu, jawność podejmowanych decyzji i prowadzenie otwartej komunikacji.

FIRMA

AGMAR Agnieszka Wojna funkcjonuje na rynku usług gastronomicznych od 2009 r. Ofertę kieruje przede wszystkim do szkół oraz zakładów pracy w województwie łódzkim. Z jej usług korzystają głównie przedsiębiorstwa z branży budowlanej oraz szkoły podstawowe (nr 130 i 38) i gimnazjum (nr 46) w Łodzi. Firma oferuje zarówno usługi cateringowe z dowozem, jak i prowadzenie stołówek w siedzibie klienta (firmy bądź instytucji).

Jej specjalnością są dwudaniowe obiady z kuchni domowej, sporządzane z wykorzystaniem naturalnych, sezonowych produktów i tradycyjnych receptur. AGMAR jest mikroprzedsiębiorstwem – zatrudnia cztery osoby.

KONTEKST

Zdrowy tryb życia jest dziś ważny dla konsumentów. Oznacza to, że Polacy stali się bardziej wymagający w stosunku do usługodawców z branży gastronomicznej – weryfikują skład i sposób przygotowania posiłków, zwłaszcza jeśli są to dania dla najmłodszych. W tym kontekście bezsprzecznie atutem przedsiębiorstwa AGMAR jest stosowanie naturalnych produktów i sprawdzonych technik kulinarnych. Agnieszka Wojna, właścicielka

firmy, zdecydowała się jednak wyjść naprzeciw rosnącym potrzebom interesariuszy (głównie opiekunów uczniów szkół, które AGMAR zaopatruje w posiłki) – postanowiła prowadzić otwartą komunikację z klientami, tak aby zyskiwali pełną wiedzę na temat składników dań i procesów kulinarnych. Jednocześnie zaczęła propagować zdrowy tryb życia w lokalnej społeczności – inicjuje działania edukacyjne skierowane do pozyskanych i potencjalnych klientów.

WYZWANIE

- Ukształtować zdrowe nawyki żywieniowe wśród dzieci i młodzieży. Dla Agnieszki Wojny znaczenie ma budowanie partnerskich relacji z klientami poprzez propagowanie prawa do informacji na temat składu i sposobu przygotowania posiłków, w szczególności tych serwowanych w stołówkach i przez firmy cateringowe. Pośrednim celem tych działań jest zaś dążenie do utrzymania lojalności klientów i pozyskania nowych, którzy również przywiązują znaczenie do jakości spożywanych dań.

WPROWADZONE DZIAŁANIA

- **„Wiem, co jem.”** To program informujący klientów o posiłkach serwowanych przez AGMAR.

Podstawowe dane na ten temat, dostępne dla wszystkich zainteresowanych, publikowane są w formie menu na stronie internetowej przedsiębiorstwa i regularnie aktualizowane. Bardziej szczegółowa wiedza przekazywana jest zaś bezpośrednio klientom – do każdego opakowania z zamówieniem dołączana jest informacja o produktach, z których zostało sporządzone danie. Opis przedstawia skład, wartość kaloryczną oraz wagę porcji.

• **„Program edukacji na temat zdrowego żywienia.”** Projekt „Wiem, co jem” uzupełnia inicjatywę o charakterze edukacyjnym. Obejmuje ona dwa rodzaje działań. Pierwszy stanowią wystąpienia Agnieszki Wojny dotyczące zdrowego odżywiania oraz zasad wprowadzania zbilansowanej diety, organizowane na zebraniach w szkołach obsługiwanych przez AGMAR. Towarzyszy im degustacja potraw serwowanych dzieciom na co dzień w szkole, dzięki czemu rodzice i opiekunowie mogą poznać ich smak, ocenić jakość i wyrazić swoje oczekiwania.

Drugim działaniem jest realizowana poprzez zabawę edukacja najmłodszych. Uczniowie korzystający ze szkolnych stołówek mogą brać udział np. w dostosowanych do ich wieku quizach na temat zdrowej diety i w ten sposób zdobywać wiedzę o naturalnych, zdrowych

produktach i zbilansowanej diecie.

• **Artykuły na WWW.**

Opisane działania CSR wspierane są przez publikacje umieszczane na stronie internetowej firmy AGMAR. Zawierają one porady dotyczące zdrowego odżywiania.

KORZYŚCI

• **DLA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ:** Edukacja pokolenia rodziców i dzieci na temat zdrowego trybu życia.

• **DLA KLIENTÓW:** Jak dowodzą badania ewaluacyjne, działania edukacyjne realizowane w ramach „Programu edukacji na temat zdrowego żywienia” znacząco zwiększyły wiedzę dzieci uczęszczających do szkół obsługiwanych przez AGMAR o zdrowych produktach i prawidłowych nawykach żywieniowych. Wpłynęły też na świadomość dietetyczną i oczekiwania rodziców oraz opiekunów. Z kolei informowanie klientów o składzie posiłków w ramach projektu „Wiem, co jem” pozwoliło im kontrolować własną dietę. Co więcej, otwarta postawa firmy zrodziła w nich zaufanie do marki i oferowanej przez nią usługi.



• **DLA PRACOWNIKÓW:** Realizacja zasad zdrowego żywienia oraz decyzja o prowadzeniu otwartej komunikacji z klientami wymogły na zespole aktualizowanie własnej wiedzy na temat zbilansowanej diety. Program bezsprzecznie pozytywnie wpłynął więc na wzrost kompetencji załogi.


• **DLA FIRMY:** Działania te zostały szybko docenione. Instytucje i przedsiębiorstwa, które dotychczas korzystały z usług firmy AGMAR, pozostały wobec niej lojalne. Marka zyskała również nowych klientów indywidualnych i zaznaczyła swoją rolę w branży jako firma działająca na transparentnych zasadach i wpisująca się w nurt zdrowego stylu życia.

KONTAKT

Agnieszka Wojna,
właścicielka AGMAR Agnieszka Wojna

ŹRÓDŁA

Strona internetowa: agmar-lodz.pl
(dostęp: sierpień 2015).

		WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
	AGMAR ▶	mikro	Łódź	gastronomiczna

ANKAR • Relacje biznesowe a standard obsługi klienta

Wprowadzenie spójnych i opartych na dwustronnych korzyściach zasad współpracy z klientami oraz inwestycja w umiejętności pracowników sprzyjają budowaniu stabilnych relacji biznesowych oraz poprawie ekonomicznej pozycji przedsiębiorstwa.

FIRMA

P.P.H. Ankar powstało w 1989 r. z inicjatywy Andrzeja Kowalskiego. To marka odzieżowa, która specjalizuje się w tworzeniu ekskluzywnych produktów dla kobiet – dba o własne kolekcje od projektu aż po ich wykonanie. Stara się łączyć klasykę z bieżącymi trendami wynikającymi z oczekiwań klientów (zarówno w zakresie wzornictwa oraz technologii, jak i sposobu dystrybucji produktów).

Ankar to przedsiębiorstwo aktywne, poszukujące nowych ścieżek rozwoju. Aby pobudzić swą innowacyjność i podnieść własną konkurencyjność na rynku, w 2014 r. wzięło udział w projekcie „Inteligentne Tekstylia dla Regionu Łódzkiego”. Starania marki cieszą się zresztą uznaniem branży – w 2013 r. firma została wyróżniona w kategorii Marka Polska podczas XVIII gali portalu Moda i Styl.

Przedsiębiorstwo dysponuje tradycyjnymi formami sprzedaży (ma np. stoisko firmowe w Centrum Handlowym Polros Rzgów), a także internetowymi kanałami dystrybucji (prezentuje swoją odzież na portalu balladine.com), prowadzi również hurtownię online. Pozyskuje klientów dzięki pracy przedstawicieli handlowych w terenie. Aktualnie zatrudnia 22 osoby.

KONTEKST

Ankar działa w zmiennej, różnorodnej i wymagającej branży odzieżowej. Dla firm tego typu (ze względu na szeroką konkurencję) duże znaczenie ma celna identyfikacja profilu potencjalnego odbiorcy, a następnie wypracowanie efektywnego sposobu pozyskiwania nowych i utrzymywania stałych klientów na transparentnych i korzystnych dla obu stron zasadach.

Dla Ankar problem stanowiły zaś nierentowne relacje z kontrahentami i nieterminowe uiszczanie przez nich opłat. Z tego powodu właściciele firmy postanowili podnieść poziom pracy, wiedzy i skuteczności swych przedstawicieli handlowych, a ponadto wypracować przejrzysty sposób współpracy z odbiorcami, który pozwoli przedsiębiorstwu poprawić swą pozycję na rynku.

WYZWANIE

- Pozyskać nowych klientów oraz utrzymać relacje z rzetelnymi kontrahentami.
- Zwiększyć zaangażowanie i skuteczność pracy przedstawicieli handlowych związanych z przedsiębiorstwem.



WPROWADZONE DZIAŁANIA:

- **System współpracy z klientem biznesowym.** Aby poprawić funkcjonowanie firmy, właściciele zdecydowali się wprowadzić nowe metody budowania kontaktów z kontrahentami. Przede wszystkim precyzyjnie określili profil pożądanego klienta oraz specyfikę nawiązywanej z nim relacji. W efekcie firma zrezygnowała z zabiegania o odbiorców, z którymi współpraca nie była korzystna, a skupiła się na opracowaniu spójnych, czytelnych zasad, które są atrakcyjne dla rzetelnych kontrahentów. Zasady te wymagały modyfikacji polityki rabatowej, tak aby motywowała odbiorców do terminowego uiszczania należności, a także systemu lojalnościowego, angażującego kontrahentów w promowanie produktów marki Ankar. Nowy model współpracy z klientami opiera się na budowaniu serdecznych i otwartych relacji, a także elastyczności cenowej i indywidualnym podejściu do partnerów biznesowych.
- **Standardy obsługi klienta.** Przedsiębiorstwo oczekuje rzetelności i lojalności od kontrahentów, ale w zamian oferuje wysoką

jakość produktów oraz obsługi. Aby ją podnieść, właściciele zainwestowali w umiejętności i wiedzę pracowników (przedstawicieli handlowych) w zakresie komunikacji z klientami, rozpoznawania i zaspokajania ich potrzeb oraz rozwiązywania konfliktów. Jednocześnie położyli nacisk na przejrzystość i estetykę komunikatów płynących do odbiorców za pośrednictwem strony internetowej firmy. Przedsiębiorstwo wypracowało również system komunikacji wizualnej – plakaty i ulotki promujące zmianę polityki w stosunku do partnerów biznesowych.

KORZYŚCI:

- **DLA OTOCZENIA:** Wypracowanie systemu współpracy z klientami i podnoszenie standardów ich obsługi przyczynia się do podniesienia jakości funkcjonowania branży.
- **DLA PRACOWNIKÓW:** Po pierwsze, stabilność firmy zwiększa poczucie bezpieczeństwa zawodowego zatrudnionych. Po drugie, szkolenia, których celem było podniesienie wiedzy i umiejętności przedstawicieli handlowych, stanowią przyczynek do wzrostu wartości tych specjalistów na rynku pracy. Po trzecie, system wynagrodzeń stosowany w przedsiębiorstwie umożliwia członkom zespołu bezpośrednie przełożenie pozyskanych kwalifikacji na większą efektywność pracy oraz wyższe wynagrodzenia.

• **DLA FIRMY:** Oprócz korzyści finansowych i większej stabilności na rynku firma czerpie benefity z wiedzy i umiejętności pracowników, w których inwestowała, wdrażając projekt CSR. Efektem społecznie odpowiedzialnego podejścia do prowadzenia biznesu jest pozyskanie wykwalifikowanej, zmotywowanej kadry, poprawa wizerunku w branży oraz kształtowanie sieci relacji z rzetelnymi kontrahentami.

KONTAKT

Dorota Bobrek, księgowa firmy
Kowalski Andrzej Michał P.P.H. Ankar

ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Dorotą Bobrek przeprowadzony 18.09.2015 r. w ramach projektu PARP „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”.
2. Strona internetowa: ankarfashion.pl (dostęp: sierpień 2015).

		WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
ANKAR 		mała	Koluszki	odzieżowa

ART.DECORATION • Polityka komunikacji z klientem

Wizerunek rzetelnej firmy buduje się latami, m.in. poprzez dostarczanie wysokiej jakości produktów. Ale ważne jest też to, jak firma traktuje klientów w przypadkach trudnych: zwrotu towaru i reklamacji. Odpowiednio reagując, może zyskać uznanie konsumentów.

FIRMA

PPHU ART. DECORATION to rodzinna firma, założona w 1991 r. przez Pawła i Mirosława Anzorge. Przedsiębiorstwo specjalizuje się w produkcji mebli i artykułów wyposażenia wnętrz. Przez ponad 20 lat istnienia systematycznie rozwija ofertę, zyskując pozycję na rynku lokalnym i z powodzeniem radząc sobie na rynku europejskim. Oferowany asortyment jest różnorodny i odznacza się bardzo wysoką jakością. Obecnie firma zatrudnia 14 pracowników.

KONTEKST

Dalszy rozwój dobrze funkcjonującego przedsiębiorstwa zależy od sprawności zarządzających. Współwłaściciele ART. DECORATION zaobserwowali, że niektóre obszary działania ich firmy wymagają wsparcia. Ulepszenia potrzebował np. sposób rozpatrywania reklamacji oraz proces kontaktu z klientami. Rozwiązanie problemu znaleźli w narzędziach CSR, które pozwalają rozwinąć umiejętności pracowników.

WYZWANIE

- Nauczyć zespół pozaschematycznego myślenia i wychodzenia naprzeciw indywidualnym potrzebom klientów, a usługi realizować terminowo i na jak najwyższym poziomie. W konsekwencji – zbudować swą przewagę konkurencyjną na rynku.

WPROWADZONE DZIAŁANIA

- **Polityka reklamacji oraz komunikacji z klientami.** Kluczowym działaniem dla przedsiębiorstwa stało się opracowanie procedury reklamacyjnej – tak aby przebiegała szybko, sprawnie i wygodnie dla konsumenta. Nowe zasady uwzględniały indywidualne podejście do klientów i brały pod uwagę ich potrzeby, ale jednocześnie nie pomijały realiów funkcjonowania firmy – taka postawa gwarantuje bowiem, że ustalone działania będą możliwe do wprowadzenia.

Przygotowując procedurę reklamacji, wzięto pod uwagę takie parametry jak czas rozpatrywania reklamacji czy forma jej złożenia. Zgodnie z nowymi zasadami firma ma siedem dni roboczych na rozpatrzenie każdego zgłoszenia, a klienci mogą składać reklamacje w ter-

minie do trzech miesięcy od otrzymania produktów w formie pisemnej (mailowo lub faksem) lub ustnej (telefonicznie lub osobiście). Co więcej, aby każdy był obsługiwany według tego samego standardu, stworzono szablon, zgodnie z którym zapisywana jest każda przyjmowana reklamacja (zawiera przedmiot reklamacji, datę jej rozpatrzenia itd.).

Nowe podejście firmy zostało podane do wiadomości publicznej – dokument opisujący politykę reklamacji zamieszczono na stronie internetowej przedsiębiorstwa, by klienci mieli możliwość odwoływania się do niego i znali panujące w przedsiębiorstwie procedury. Dodatkowo w ART. DECORATION wdrożono działania mające na celu ustalenie ogólnych zasad komunikacji z klientami, które odnoszą się do takich zobowiązań firmy, jak dostarczanie klientom rzeczowej informacji o produktach i ich cenach, zapewnienie możliwości komunikowania się z pracownikami i uzyskania za każdym razem informacji zwrotnej.

• **Polityka firmy uwzględniająca zasady etyczne.** Właściciele zdecydowali się także na przygotowanie dokumentu przedstawiającego misję, cele firmy i sposoby ich realizowania. Usystematyzowano i spisano wartości bizne-

sowe i etyczne, którymi kieruje się firma i które są najistotniejsze w kontaktach z interesariuszami. Ważne było przy tym, aby pojęcia, które zawarto w dokumencie, były jednakowo rozumiane przez wszystkie osoby pracujące w firmie. Pracownicy zostali zapoznani z ostatecznym kształtem zasad podczas spotkania roboczego. Dokument został również umieszczony na stronie internetowej przedsiębiorstwa.

• **Inne działania na rzecz pracowników.** Firma sukcesywnie wprowadza kolejne rozwiązania mające na celu zwiększenie efektywności pracowników, poprawę komunikacji i dbanie o potrzeby zespołu. Pojawiła się tablica informacyjna, na której umieszczane są najważniejsze bieżące sprawy firmy, a właściciele troszczą się o to, aby systematycznie organizowane były spotkania, które służą wymianie opinii i są dla pracowników okazją do zgłoszenia spostrzeżeń.

• **Działania na rzecz lokalnej społeczności i ochrony środowiska.** Ze względu na to, że działalność ART. DECORATION związana jest z funkcjonowaniem zakładu stolarskiego, 13



właściciele zdecydowali się też na wprowadzenie rozwiązań ograniczających hałas, aby nie szkodzić środowisku naturalnemu i nie zakłócać spokoju mieszkańców. W trosce o środowisko przedsiębiorstwo prowadzi także segregację odpadów. Ponadto regularnie wspiera akcje charytatywne.

KORZYŚCI

- **DLA OTOCZENIA:** Wzrost zadowolenia klientów z jakości usług ART. DECORATION. Dzięki temu, że firma dba o środowisko i ogranicza hałas wynikający z produkcji mebli, mieszkańcy mają dobre warunki życia.
- **DLA PRACOWNIKÓW:** Zatrudnieni znacznie podnieśli swoje kompetencje związane ze skuteczną komunikacją. Poprawę widać, w kontakcie z klientem, ale również w porozumiewaniu się członków zespołu między sobą. Usystematyzowanie zasad pozwoliło na ograniczenie liczby nieporozumień i niedopowiedzeń, co wpływa też na wzrost zadowolenia z pracy i większe zaangażowanie. Zespół wie, jak budować relacje z klientem, co zmniejsza poziom stresu, a zwiększa efektywność działań.

- **DLA FIRMY:** Opracowanie i upublicznienie omówionych dokumentów przyczynia się do budowania wizerunku firmy jako odpowiedzialnej, rzetelnej i godnej zaufania. Dobra opinia ze strony klientów odnośnie do wysokiej jakości obsługi przekazywana jest dalej, dzięki czemu pozyskiwani są nowi odbiorcy. Spisanie zasad, którymi kierują się pracownicy firmy, zwiększyło efektywność działań – dzięki temu zespół ma więcej czasu na inne elementy rozwijające firmę. Właściciele zauważyli także większe zaangażowanie zatrudnionych w poszukiwanie rozwiązań bieżących problemów.

KONTAKT

Paweł Anzorge, współwłaściciel PPHU ART.
DECORATION EXPORT-IMPORT PAWEŁ ANZORGE
MIROSŁAW ANZORGE SP. J

ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Pawłem Anzorge przeprowadzony 06.07.2015 r. w ramach projektu PARP „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”.
2. Strona internetowa art-decoration.pl (dostęp: sierpień 2015).

		WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
ART.DECORATION	▶	mała	Rędziny	meblarska

AT-PLAST • System wartości i procedura szkoleniowa

Wdrażanie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu pozwala rozwijać firmę i sprzyja lepszemu zarządzaniu.

FIRMA

PPUH AT-Plast, producent części z technicznych tworzyw sztucznych, zostało założone w 2003 r. przez Andrzeja Talika. Oferuje kompleksowe usługi z zakresu przetwórstwa tworzyw sztucznych. Od lat zaopatruje branżę elektromontażową i samochodową w detale dla przemysłu elektromontażowego, AGD i motoryzacyjnego (m.in. spinki mocujące czy elementy wnętrza pojazdu). Zajmuje się też wielokomponentowym montażem części. W procesach wytwórczych AT-Plast wykorzystuje nowe technologie: zgrzewanie części plastikowych ultradźwiękami, zastępuje wtryskarki hydrauliczne bardziej energooszczędnymi i precyzyjniejszymi wtryskarkami elektrycznymi uznanych światowych producentów (Krauss-Maffei, FANUC). W trosce o środowisko wykorzystuje ciepło odzyskane z procesów technologicznych do ogrzewania hal produkcyjnych. Systemy pomiarowe i kontrolne wspiera uruchomiona w firmie w 2009 r. izba pomiarowa wyposażona m.in. w maszynę CMM firmy WENZEL, spektrofotometr KONICA-MINOLTA czy optyczny mikroskop pomiarowy VISION.

W 2007 r. AT-Plast otrzymał certyfikat Systemu Zarządzania Jakością zgodnego ze Specyfikacją Techniczną ISO/TS 16949 oraz normą

ISO 9001. Systemy te są regularnie poddawane audytom certyfikującym. Firma zatrudnia obecnie 41 osób.

KONTEKST

Dziś AT-Plast produkuje i dostarcza części techniczne głównym koncernom na globalnym rynku. Ci wymagający partnerzy biznesowi zwracają uwagę nie tylko na produkty, lecz także na to, jak firma wdraża działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, co weryfikują w ramach regularnych audytów. Ocenie poddawane są: terminowość dostaw, poziom jakości wyrobów w dostawach, ale też misja i strategia przedsiębiorstwa, zarządzanie jakością oraz wdrażane przez przedsiębiorstwa działania na rzecz lokalnej społeczności i ochrony środowiska. Jeżeli firma chce się liczyć na rynku i podpisywać kontrakty z największymi koncernami, musi spełniać nie tylko minimalne wymagania (zgodność procedur z systemem prawa krajowego i produktów z normami branżowymi czy specyficzne wymagania klienta), lecz także utrzymywać wyższe standardy. Takie zadanie wyznaczyło sobie AT-Plast.



WYZWANIE

- Rozwijać przedsiębiorstwo tak, aby znalazło się w grupie partnerów biznesowych największych koncernów na branżowym rynku.

WPROWADZONE DZIAŁANIA

- **Misja i system wartości.** Przy ich opracowywaniu współpracowali ze sobą główni kierownicy poszczególnych działów, osoby odpowiedzialne za sprawy kadrowe i kierownictwo firmy. Przeanalizowana została dotychczas prowadzona polityka zarządzania jakością, dokonano też weryfikacji wartości wyznawanych w firmie. Produktem końcowym jest dokument „Komunikacja Misji i Systemu Wartości do otoczenia biznesowego – AT-Plast”. Nowa polityka jakości (dokładnie opisane i wyznaczone cele, wartości i wizja przedsiębiorstwa) została przedstawiona wszystkim pracownikom na spotkaniu informacyjnym. Ponadto na stronie internetowej przedsiębiorstwa pojawiły się dane na temat wdrażanego działania, a do wszystkich klientów rozestano e-maile opisujące podjęte przez firmę wyzwanie opracowania misji i systemu wartości.

- **Procedura szkoleniowa.** Szkolenia pracowników przynoszą zysk całej firmie, istotnie bowiem podnoszą jej pozycję na rynku. Aby jednak móc odpowiednio identyfikować swe potrzeby szkoleniowe i nie marnotrawić kapitału na zbędne kursy, w AT-Plast opracowano cele procedury szkoleniowej i jej założenia – uwzględniają one produkcyjny charakter przedsiębiorstwa oraz oczekiwania pracowników (w tym celu przeprowadzono z nimi bezpośrednie spotkania). Na początku pracownicy sceptycznie podchodzili do wprowadzanych zmian. Z czasem procedura szkoleniowa zyskała jednak ich przychylność – zrozumieli, jakie płyną z niej korzyści.

- **Działania na rzecz społeczności lokalnej.** AT-Plast wspiera lokalną Ochotniczą Straż Pożarną, przede wszystkim finansowo. Dodatkowo udostępnia OSP powierzchnie zakładu, by strażacy mogli ćwiczyć próbne ewakuacje i gaszenie pożaru.

KORZYŚCI

- **DLA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ:** Wzrost poczucia bezpieczeństwa środowiska lokalnego w związku z funkcjonowaniem w ich przestrzeni stabilnego, rozwijającego się pracodawcy.
- **DLA PRACOWNIKÓW:** Możliwość udziału w szkoleniach daje szanse członkom zespo-

tu na rozwój zawodowy, doskonalenie i zdobywanie wiedzy oraz nowych umiejętności. Wdrożone działania CSR poprawiają relacje przełożony – podwładny, pracownik – pracownik, kierownik jednego działu – kierownik drugiego działu.

- **DLA FIRMY:** Wdrażanie działań CSR poprawia wizerunek firmy, zwiększa jej konkurencyjność i pozycję na rynku. Samo przedsiębiorstwo zaczyna być zaś postrzegane przez lokalną społeczność jako bezpieczne miejsce pracy, gdzie panuje przyjazna atmosfera i można zawodowo się rozwijać. Poprawie uległa także kultura organizacyjna firmy. Wprowadzone zmiany wpływają na lepsze zarządzanie i planowanie w firmie, pozwalają ponadto (po pomyślnym przejściu audytów zewnętrznych) znaleźć się w gronie firm współpracujących z największymi koncernami.

KONTAKT

Jarosław Sufa- Rajski, pełnomocnik ds. systemu zarządzania jakością w PPUH „AT-Plast”
ANDRZEJ TALIK

ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Jarosławem Sufą-Rajskim przeprowadzony 07.07.2015 r. w ramach projektu PARP „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”.
2. Serafin K., „Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem”, „Problemy Zarządzania” vol. 9, nr 4 (34), Warszawa 2011, s. 191–202.
3. Strony internetowe: atplast.pl, csr.parp.gov.pl (dostęp: sierpień 2015).

		WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
AT-PLAST	▶	mała	Milówka	produkcja budowlano-montażowa

BENEDETTO • Polityka personalna, bezpieczeństwo zatrudnienia

Efektywność firmy można znacznie zwiększyć, jeśli usprawni się organizację pracy, uporządkuje zakres obowiązków zatrudnionych i ustali jasne zasady ich wynagradzania.

FIRMA

Spółkę Benedetto założyli w 2009 r. Damian Piwko i Monika Ryszkowska. Przedsiębiorstwo zajmuje się sprzedażą wysokiej jakości benedyktyńskich produktów spożywczych (np. miodów, przetworów owocowych i warzywnych, pieczywa, nabiału, wędlin), kosmetycznych itd. Promuje naturalne produkty, tradycyjne receptury oraz odwołuje się do idei zdrowego stylu życia. Oprócz tradycyjnej sieci dystrybucji (dwa firmowe sklepy w Lublinie) Benedetto dysponuje też sklepem internetowym – łączy tradycję z nowoczesnością. Aktualnie z firmą (na podstawie różnych form zatrudnienia) współpracuje 11 osób.

KONTEKST

Właściciele spółki, dążąc do poszerzania zakresu jej działalności, poddali analizie obszary wymagające usprawnienia. Dla rozwoju firmy – zarówno w kontekście osiągania zadowalających zysków, jakości oraz organizacji pracy – najistotniejsze okazało się uporządkowanie zakresów kompetencji związanych z poszczególnymi stanowiskami, stworzenie przejrzystego systemu zarządzania zadania-

mi oraz określenie odpowiedzialności zatrudnionych. Konieczny był też transparentny system nagradzania pracowników – odwołujący się do weryfikowalnych efektów ich zaangażowania.

WYZWANIE

- Uporządkować strukturę obowiązków w firmie oraz zwiększyć efektywność pracowników. Cel podjętych działań to stworzenie treściwego, podstawowego zbioru zasad i zadań, specyficznego dla każdego stanowiska, który umożliwi wszystkim zatrudnionym monitorowanie jakości własnej pracy, a przełożonym pomoże w identyfikacji atutów członków zespołu lub obszarów wymagających podjęcia działań naprawczych.

WPROWADZONE DZIAŁANIA

Nowy sposób zarządzania zasobami ludzkimi wdrażany był stopniowo i w sposób odpowiedzialny, uwzględniający wątpliwości i oczekiwania pracowników zarówno wyższych, jak i najniższych szczebli. Na początku – aby uporządkować zakresy obowiązków członków zespołu – wdrożono opisy stanowisk pracy

i profile wymagań kompetencyjnych. Dokumenty te identyfikują kwalifikacje niezbędne, by pełnić poszczególne funkcje w firmie, a także zwięźle precyzują zbiór zadań i oczekiwań, których spełnienie przez zatrudnionego stanowi warunek otrzymania nagrody (nie tylko finansowej). Powiązanie programu premiowego z precyzyjnym zestawem wymagań sprzyja efektywności i poczuciu stabilności wśród pracowników. Opisy kompetencji umożliwiają zaś planowanie rozwoju zawodowego członków zespołu, określanie potrzeb szkoleniowych, a w przyszłości usprawnią także rekrutację.

Koncepcja wdrażania opisu struktury organizacyjnej firmy wraz z wymaganiami i uprawnieniami przypisanymi poszczególnym stanowiskom początkowo, zwłaszcza wśród starszych pracowników, generowała sceptyczne obawy przed nadmiarem zadań lub negatywną weryfikacją kompetencji. Przemysłane działania informacyjne (spotkania, akcja mailingowa) dostarczyły jednak zespołowi niezbędnych wyjaśnień i przyczyniły się do akceptacji wdrażanych zmian. W konsekwencji kadra zarządzająca zaobserwowała zadowolenie pracowników z systematyzacji stawianych im wymagań.

KORZYŚCI

• DLA PRACOWNIKÓW:

Opisy stanowisk pracy i wymagań kompetencyjnych umożliwiają prowadzenie rozsądnej polityki personalnej, celne adresowanie programów naprawczych lub szkoleń podnoszących kompetencje pracowników, a także sprawiedliwą dystrybucję premii i innych nagród. Jasne zasady panujące w organizacji sprzyjają bezpieczeństwu zatrudnienia – umożliwiają kontrolę jakości własnej pracy i stwarzają poczucie partnerskiego podejścia pracodawcy do członków zespołu.

Znajomość zadań i zakresu odpowiedzialności związanych z każdym stanowiskiem usprawnia też pracę – zatrudnieni są w stanie sami planować własny czas oraz skuteczniej wyznaczać i realizować cele zawodowe, jak również wskazywać obszary samodoskonalenia. Nie są w tej kwestii zależni od przełożonych. Skodyfikowany system premiowy dodatkowo ogranicza możliwość pomyłek, niesprawiedliwych ocen. Promuje efektywnych, zaangażowanych pracowników.



• DLA FIRMY: Opisy stanowisk połączone z programem nagród pozytywnie wpłynęły na rentowność firmy. Dzięki usprawnieniu organizacji pracy wzrosła efektywność zespołu w realizowaniu wyznaczonych planów finansowych. Dostarczenie pracownikom narzędzi do samodzielnej oceny własnej pracy, a także przejrzystego systemu motywacyjnego spowodowało ponadto poprawę jakości usług świadczonych przez firmę.

KONTAKT

Damian Piwko,
kierownik sprzedaży Benedetto sp. z o. o.

ŹRÓDŁA

1. Konsultacja z Damianem Piwko, kierownikiem sprzedaży Benedetto sp. z o. o.
2. Strona internetowa: sklep.benedetto.com.pl (dostęp: sierpień 2015).

		WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
BENEDETTO		mikro	Lublin	handel/sprzedaż detaliczna

BIN-MONTAŻ • Kodeks etyczny i dzielenie się wiedzą

Prowadzenie działań z zakresu CSR wzmacnia dążenia firmy do realizacji celów biznesowych i pomaga utrzymać pozycję marki na trudnym, bo zmiennym rynku.

FIRMA

Bin-Montaż prosperuje na polskim rynku od 1997 r. Kluczową działalność firmy stanowi montaż lekkich obudów (ścian i dachów) obiektów kubaturowych budownictwa przemysłowego i ogólnego z płyt warstwowych i blach trapezowych. Firma realizuje również montaż i drobne wykonawstwo konstrukcji stalowych. Specjalizuje się w realizacji złożonych obiektów o niestandardowych kształtach. Realizuje takie zadania inwestycyjne, jak budowa przemysłowych obiektów kubaturowych, chłodni, zakładów przetwórstwa rolno-spożywczego czy gmachów użyteczności publicznej. Wśród klientów firmy są m.in. przedstawiciele przemysłu chemicznego, spożywczego oraz sieci handlowe. Spółka zrealizowała ponad 600 zleceń w ciągu całej swojej działalności. Obecnie Bin-Montaż zatrudnia poniżej 50 osób.

KONTEKST

Rynek, na którym działa Bin-Montaż, charakteryzuje się dużą dynamiką zmian, podobnie jak sytuacja na jednocześnie realizowanych przez firmę budowach. Co więcej, rosnące oczekiwania potencjalnych klientów, partnerów biznesowych i inwestorów (także w zakresie kultury zarządzania firmą) wymagają

od Bin-Montaż ciągłego wdrażania działań z zakresu CSR – te bowiem pozwalają umocnić pozycję firmy jako uczciwego i wyróżniającego się podmiotu w branży.

Wdrażane działania mają ponadto pomóc w realizacji celu strategicznego firmy na najbliższe lata. Jest nim dążenie do pozyskania pakietu zleceń, który pozwoli zachować ciągłość działania i osiągać zyski w kolejnych latach przy obecnym stanie zatrudnienia.

WYZWANIE

- Wzmocnić swą kulturę zarządzania, zwłaszcza w obszarze komunikacji wewnętrznej. W przypadku przedsiębiorstwa Bin-Montaż to ważna kwestia – jego zespół, podzielony na mniejsze grupy, pracuje w różnych i oddalonych od siebie lokalizacjach.

WPROWADZONE DZIAŁANIA

- „Kodeks etyczny Bin-Montaż sp. z o.o.” W ramach prac nad kodeksem spisano wartości i zasady, którym firma hołduje, od lat prowadząc działalność. W powstałym dokumencie uwzględniono kilka obszarów: relacje z klientami, pracownikami, udziałowcami, kontrahentami, z konkurencją, z władzami i lokalnymi społecznościami oraz środowisko



naturalne. Stworzono również stanowisko oficera etycznego, który ma stać na straży spisanych zasad (obsadzono w tej roli osobę wybraną przez pracowników). Kolejnym etapem było poinformowanie zatrudnionych o wdrożonym działaniu – najpierw kluczowych pracowników, następnie całego zespołu. Każdy musiał podpisać zobowiązanie do przestrzegania zasad „Kodeksu etycznego”, który został umieszczony na stronie internetowej firmy.

• **Program poprawy komunikacji z pracownikami.** Aby ją usprawnić, w pierwszej kolejności opracowano i przeprowadzono wśród pracowników anonimową ankietę na temat możliwości poprawy komunikacji w firmie. Wnioski stały się podstawą do opracowania wdrożonego programu, w którym uwzględniono: sposoby przekazywania informacji, współudział pracowników w podejmowaniu decyzji zarządczych, w tym możliwości zgłaszania przez nich propozycji usprawniających działanie firmy. Uwzględnione zostały także sposoby rozwiązywania konfliktów i zapewnienia dobrych relacji międzyludzkich.

• **Program dzielenia się wiedzą i baza najlepszych praktyk.** Do wdrożenia tego działania pomocna była ankieta przeprowadzona wśród zatrudnionych. Wynikało z niej, że znaczna grupa pracowników chciałaby zapoznać się z rozwiązaniami zastosowanymi na innej budowie, dzięki którym udało się usprawnić pracę i obniżyć koszty. Ustalono więc, jakie komunikaty, praktyki i propozycje usprawnień mogą być zgłaszane do bazy i przekazywane dalej, określono sposoby ich przekazywania (kto do kogo i kiedy je przekazuje oraz kto jest odpowiedzialny za utrzymywanie bazy).

• **Działania na rzecz lokalnej społeczności.** Firma jest członkiem wspierającym Stowarzyszenia Wykonawców Dachów Płaskich i Fasad DAFA, należy do Związku Pracodawców „Pracodawcy Pomorza i Kujaw” oraz Pomorsko-Kujawskiej Izby Budownictwa z Bydgoszczy, a ponadto prezes Edwin Perszka jest członkiem Białobłockiego Stowarzyszenia Biznesu.

• **Działania na rzecz pracowników.** Firma zapewnia pracownikom szkolenia zawodowe, m.in. w zakresie obsługi sprzętów budowlanych czy uzyskania/aktualizacji uprawnień. Pracującym na budowach firma zapewnia zakwaterowanie, zwrot kosztów podróży i tzw. rozławkowe, a także napoje, posiłki regeneracyjne i odzież ochronną. W ramach FŚS pracownicy otrzymują m.in. prezenty świąteczne i pożyczki.

• **Działania na rzecz ochrony środowiska naturalnego.** Bin-Montaż prowadzi pogłębioną segregację odpadów (segreguje je na kilka frakcji: metal, materiały izolacyjne, drewno, opakowania, tworzywa, farby). Oszczędza też papier dzięki drukom dwustronnym.

KORZYŚCI

• **DLA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ:** Bin-Montaż w miarę możliwości włącza się w życie lokalnej społeczności, wspierając finansowo różne lokalne inicjatywy. Jako członek Stowarzyszenia Wykonawców Dachów Płaskich i Fasad DAFA oraz Kujawsko-Pomorskiego Związku Pracodawców i Przedsiębiorców z Bydgoszczy stoi na straży ujednolicenia i utrzymania standardów wykonawczych na wysokim poziomie. Efektem prac stowarzyszeń jest także wiele publikacji eksperckich dotyczących standardów technicznych ustrojów budowlanych dachów płaskich.

• **DLA PRACOWNIKÓW:** Pracownicy dzięki zapewnieniu szkoleń i dobrej organizacji pracy w firmie zyskali poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia, co pozytywnie przekłada się na jakość ich pracy i zaangażowanie.

• **DLA FIRMY:** Dzięki upublicznieniu kodeksu firma zdobywa zaufanie potencjalnych klientów. Wdrożone działania poprawiają komunikację w firmie i stwarzają szanse na aktywizację pracowników do innowacji oraz kreatywnego myślenia, a wymiana dobrych praktyk pomiędzy poszczególnymi grupami pracowników jest inspiracją do tworzenia nowych rozwiązań.

KONTAKT

Edwin Perszka,
prezes zarządu Bin-Montaż sp. z o.o.

ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Edwinem Perszką przeprowadzony 14.07.2015 r. w ramach projektu PARP „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”.
2. Strona internetowa: binbiuro.pl/bin-montaz/kodeks-etyczny.html (dostęp: sierpień 2015).

		WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
BIN-MONTAŻ	▶	mała	Białe Błota	budowlana

BUDREM • Reputacja marki i lojalność klientów

Działania CSR stanowią wsparcie w procesie kształtowania strategii wizerunkowej firmy – budują w oczach pracowników i lokalnej społeczności wiarygodność marki.

FIRMA

Przedsiębiorstwo Robót i Usług Budowlanych „BUDREM”, założone przez czterech wspólników (Gmina Radwanice, GS Radwanice, ZG Sieroszowice i PGR Jerzmanowa), funkcjonuje na polskim rynku od 1989 r. Aktualnie głównymi zarządzającymi oraz udziałowcami są Jerzy Krotla (prezes zarządu, dyrektor) oraz Marcin Krotla (wiceprezes, zastępca dyrektora).

Firma oferuje usługi w zakresie robót budowlanych, remontowych, adaptacyjnych oraz instalacyjnych branży sanitarnej i elektrycznej. Specjalizuje się w kompleksowych budowach obiektów, wyposaża je w instalacje centralnego ogrzewania, instalacje wodne, kanalizacyjne, elektryczne, teletechniczne, informatyczne, jak i w kotłownię na dowolne medium grzewcze oraz systemy wentylacyjne i klimatyzacyjne. Oferuje również prace wykończeniowe: montuje stolarkę drewnianą, PCV i aluminiową; wykonuje sufity podwieszane, podłogi pływające oraz konstrukcje dachowe z pokryciem w dowolnej technologii; wykonuje roboty wykończeniowe elewacji budynku wraz z ociepleniem; układa chodniki i parkingi. Obecnie zatrudnia 25 wyspecjalizowanych pracowników posiadających niezbędne uprawnienia.

KONTEKST

BUDREM ukierunkowany jest na stały rozwój – dąży do realizacji jak największej liczby dużych budów, pozyskania nowych klientów, zwiększenia obrotów i kadry. Ponieważ w branży budowlanej wymagania inwestorów stale rosną, firma postanowiła zwiększyć zaangażowanie pracowników, by podnieść swą efektywność i umocnić wiarygodność marki na rynku usług ogólnobudowlanych. Kierownictwo ma świadomość, że wsparciem dla osiągnięcia wyznaczonych celów mogą być działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Wdrożenie ich ma wpływ na budowanie prestiżu przedsiębiorstwa i jego reputacji oraz utrzymanie lojalności klientów.

WYZWANIE

- Rozwijać się, mając stale na uwadze troskę o budowanie wiarygodności firmy.

WPROWADZONE DZIAŁANIA

- **Ustalenie wartości etycznych i biznesowych.** Pierwszym etapem tego działania była analiza wartości, którym od lat hołduje firma. Następnie – na spotkaniu z zespołem – zarząd poinformował o opracowanych wartościach etycznych i biznesowych. Każdy z zatrudnio-

nych zapoznał się z nimi i potwierdził ich znajomość własnoręcznym podpisem. Dodatkowo każdy otrzymał maila z charakterystyką wdrożonego działania. Adresatami tej wiadomości byli również klienci firmy. Z treścią dokumentu „Wartości etyczne i biznesowe „BUDREM” można także zapoznać się na stronie internetowej firmy.

- **Przyjęcie zasad odpowiedzialnej komunikacji z klientami.** Na podstawie przeglądu dotychczas stosowanych rozwiązań w komunikacji z klientem opracowano listę możliwych działań, które mają na celu poprawę relacji z interesariuszami firmy. W efekcie powstały „Zasady odpowiedzialnej komunikacji z Klientami Przedsiębiorstwa Robót i Usług Budowlanych «BUDREM» w Łągoszowie Wielkim sp. z o.o.”, w którym to określono reguły odpowiedzialnej komunikacji i wynikające z nich zobowiązania pracowników firmy. Treść dokumentu została przedstawiona zespołowi podczas zebrania, udostępniona na stronie internetowej firmy, a do klientów wystosowano mail z opisem wdrożonego działania.

- **Wprowadzenie systemu ocen pracowników.** Po ustaleniu kryteriów ocen zatrudnionych dla każdego typu stanowiska (kierownika robót, pracownika umysłowego i fi-

zycznego), przygotowano arkusze do oceny pracowników i poinformowano cały zespół o wdrożonym systemie ocen. Zatrudnieni otrzymali również informację na temat systemu ocen okresowych w wersji papierowej i mailowej. Dzięki temu mogli spokojnie zapoznać się z kryteriami według, których będą oceniani.

- **Działania na rzecz społeczności lokalnej.** W miarę możliwości BUDREM wspiera inicjatywy na rzecz lokalnych mieszkańców. Dbą np. o kształcenie zawodowe młodzieży, organizując w przedsiębiorstwie praktyki zawodowe.

KORZYŚCI

- **DLA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ:** Dzięki wsparciu firmy BUDREM młodzież może zdobywać doświadczenie zawodowe, a po zakończeniu edukacji łatwiej znajduje zatrudnienie.

- **DLA PRACOWNIKÓW:** Wprowadzane działania usprawniają zarządzanie zespołem, wpływają na poczucie zadowolenia pracowników, dają możliwość określenia mocnych stron



zatrudnionych w firmie osób. Jawny system ocen pracowników sprawia, że ci czują się bezpiecznie – wiedzą, czego dokładnie kierownictwo od nich wymaga.

- DLA FIRMY: Wdrożone działania umacniają pozycję firmy jako uczciwego i rzetelnego wykonawcy oraz wzmacniają markę. Dzięki temu przedsiębiorstwo zyskuje zaufanie ze strony klientów i partnerów biznesowych, co przekłada się na liczbę zleceń.

KONTAKT

Monika Widera, pracownik biurowy,
Przedsiębiorstwo Robót i Usług Budowlanych
„BUDREM” w Łagoszowie Wielkim sp. z o.o.

ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Moniką Widerą przeprowadzony 17.07.2015 r. w ramach projektu PARP „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”.
2. Strona internetowa: budrem.biz.pl (dostęp: sierpień 2015).

		WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
BUDREM	▶	mała	Radwanice	budowlana

CDBWMS CHILDREN'S HOUSE

• Efektywna komunikacja, jasne reguły działania

Kierowanie się etyką w biznesie i otwarta komunikacja to czynniki zwiększające zaangażowanie pracowników oraz zaufanie interesariuszy firmy.

FIRMA

Spółka CDBWMS Children's House w 2011 r. została wyodrębniona ze spółki Casa Dei Bambini, w ramach której funkcjonowało przedszkole (od 1999 r.) oraz szkoła podstawowa (od 2004 r.). Obie jednostki zostały założone przez Małgorzatę Tarnowską.

CDBWMS Children's House skupia swoją działalność na prowadzeniu niepublicznej szkoły podstawowej (Warsaw Montessori School), kształcącej i wychowującej dzieci w oparciu o wartości Montessori. Prócz montessoriańskiej filozofii edukację w tej placówce wyróżnia m.in. dostęp do polsko-angielskiego lub angielskiego toku nauczania. Szkoła oferuje podopiecznym bogaty program kształcenia, wysoką jakość nauczania oraz szeroką bazę dydaktyczną i przyjazną lokalizację.

Ośrodki edukacyjne stworzone przez Małgorzatę Tarnowską przynależą do North American Montessori Teacher's Association, American Montessori Society oraz Montessori Europe.

KONTEKST

Ograniczona społeczna świadomość na temat montessoriańskiego modelu wychowania i edukacji, zniekształcana przez funkcjonowanie placówek nieprawnie postępujących się marką Montessori, zdaniem Małgorzaty Tarnowskiej jest wystarczającym powodem, by skupić się na komunikacji marki z jej otoczeniem i pogłębiać relację między firmą a jej interesariuszami. Warto szczególnego nagłosnienia okazały się działania na rzecz podnoszenia kompatybilności efektów edukacji w Warsaw Montessori School z wymaganiami polskiego systemu oświaty.

WYZWANIE

- Zwiększyć liczbę uczniów szkół prowadzonych przez CDBWMS Children's House poprzez zagwarantowanie wysokich kwalifikacji i odpowiednich kompetencji pracowników placówki oraz poprawę jakości komunikacji z jej otoczeniem, podopiecznymi i ich opiekunami. Celem jest rozpowszechnienie wiedzy i zrozumienia założeń pedagogiki Montessori.



WPROWADZONE DZIAŁANIA

- **Kodeks etyczny, system biznesowych i etycznych wartości.** Charakter działalności spółki, polegający na wychowywaniu w duchu specyficznego zbioru wartości, implikuje utrzymanie wysokich standardów etycznych zarówno we wzajemnych relacjach pracowników, jak i w kontaktach z interesariuszami. Kodeks etyczny, wypracowany w ramach CDBWMS Children's House, porządkuje wartości i normy, którymi firma na co dzień się kieruje. Nad ich realizacją w zespole czuwa oficer etyki. Jest to pracownik wyznaczony, by dbać o zachowywanie zasad zgodnych z kulturą CDBWMS. Treść kodeksu etyki dostępna jest nie tylko dla pracowników. Opublikowano ją także na stronie internetowej Warsaw Montessori School, co sprzyja określaniu społecznej tożsamości organizacji.

- **„Przewodnik współdziałania z Warsaw Montessori School na rzecz dzieci”.** Przewodnik ten został opracowany, by uporządkować i rozpowszechniać wiedzę o metodzie Montessori, a także o specyfice funkcjonowania CDBWMS. Zawiera ogólne wytyczne odnoszące do współpracy dorosłych (opiekunów

i kadry pedagogicznej) przy tworzeniu warunków do harmonijnego rozwoju dzieci. Opisuje także dobre praktyki i dostarcza wskazówek w zakresie wzajemnej komunikacji na linii szkoła – dzieci – rodzice. Został wdrożony jako materiał informacyjny dostępny zarówno dla pracowników, jak i interesariuszy spółki.

- **System ocen powiązany z programem motywacji pracowników.** Firma wdrożyła regularny, coroczny system oceny pracowników, który odnosi się do ich kompetencji, organizacji i jakości pracy. Pozwala on również przeanalizować poziom satysfakcji, potrzeby i oczekiwania zatrudnionych. Badanie pracowników opiera się na autoewaluacji oraz ocenie funkcjonowania innych członków zespołu. Wyniki stanowią podstawę do weryfikacji zadań. Stanowią też punkt wyjścia do dostosowania systemu motywacyjnego, szkoleń i sposobu zarządzania do potrzeb pracowników.

KORZYŚCI

- **DLA INTERESARIUSZY:** Działania wdrażane przez firmę wspierają efektywność i przejrzystość relacji między szkołą a jej interesariuszami. Zarówno kodeks etyczny, jak i „Przewodnik współdziałania” upraszczają komunikację, w szczególności między rodzicami i pedagogami, bo przybliżają sposób działania placówki oraz dostarczają narzędzi do oceny jakości pracy szkoły.

• **DLA PRACOWNIKÓW:** Przejrzysty zbiór wartości i wymagań tworzący kulturę organizacji – zarówno w obszarze etyki, jak i budowania wzajemnych kontaktów i relacji z interesariuszami – sprzyja budowaniu zaangażowania pracowników oraz wzmacnia ich poczucie bezpieczeństwa i przynależności zawodowej. Natomiast precyzyjnie opisany oraz mądrze stosowany system ocen jakości pracy pomaga w rozwoju zawodowym pracowników, w eliminowaniu ich słabości oraz doskonaleniu atutów.

• **DLA FIRMY:** Transparentność działania, wysokie walory etyczne, dbałość o kwalifikacje kadry oraz otwartość na efektywną komunikację skupioną na dobru podopiecznych są wysoko cenione przez „klientów” placówek edukacyjnych, czyli rodziców i opiekunów. Podejmowanie działań, które uwydatniają opisane charakterystyki, wzbudza zainteresowanie usługami Warsaw Montessori School. Dodatkowo komunikowanie ich za pośrednictwem strony internetowej pomaga budować pozytywny wizerunek spółki jako placówki wiarygodnej i świadczącej usługi wysokiej jakości.

KONTAKT

Małgorzata Tarnowska, właścicielka
CDBWMS Children's House sp. z o.o.

ŹRÓDŁA

1. Raport CDBWMS Children's House sp. z o.o. o społecznej odpowiedzialności biznesu, CDBWMS Children's House sp. z o.o., PARP, Swiss Contribution.
2. Strona internetowa: warsawmontessori.edu.pl (dostęp: sierpień 2015).

	WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
CDBWMS CHILDREN'S HOUSE 	mała	Warszawa	edukacja

CHEMAT • Jakość obsługi w trudnych sytuacjach

Jakości obsługi klienta wyraźnie wzrasta dzięki wdrożeniu długofalowej strategii CSR. To zaś pomaga przyciągnąć klientów i zwiększyć konkurencyjność firmy na rynku usług.

FIRMA

Założony przez Jacka Włodarczyka i Zbigniewa Ułanowskiego Chemat funkcjonuje na polskim rynku od 1997 r. Specjalizuje się w projektowaniu, realizacjach i modernizacjach instalacji przemysłowych (takich jak: gorzelnie przemysłowe, instalacje odwadniania i rektyfikacji spirytusu). Firma ma własne studio projektowe, zakład wytwórczy i laboratorium badawcze. Zajmuje się projektowaniem i budową całościowej automatyzacji obiektów przemysłowych oraz linii technologicznych, a także produkcją urządzeń aparatury chemicznej. Wykorzystywane w tych procesach maszyny mają certyfikat UDT.

W 2015 r. decyzją Ministerstwa Gospodarki spółka Chemat uzyskała status centrum badawczo-rozwojowego, o który mogą ubiegać się tylko przedsiębiorstwa prowadzące innowacyjną działalność. Obecnie firma zatrudnia poniżej 50 osób.

KONTEKST

Kierownictwo firmy jest świadome, iż sposobem na podniesienie poziomu jakości usług i poprawę wizerunku przedsiębiorstwa jest opracowanie i wdrożenie długofalowej strategii społecznej odpowiedzialności biznesu.

Z myślą o swoich interesariuszach Chemat wprowadził procedury zorientowane na podniesienie standardów funkcjonowania przedsiębiorstwa, chce je jednak udoskonalać – wprowadzać działania korygujące i zapobiegawcze. Dlatego firma zdecydowała się na wdrożenie kolejnych działań mających na celu podniesienie jakości obsługi klienta. Główną motywacją była potrzeba doprecyzowania zasad przyjmowania i realizacji reklamacji, określenie kolejności wykonywanych czynności w procesie reklamacyjnym, przyspieszenie ewentualnych napraw i minimalizacja kosztów obsługi reklamacji.

WYZWANIE

- Wprowadzić działania zorientowane na wzrost jakości obsługi klienta, w tym uporządkować ostatni etap procesu sprzedaży na wypadek pojawienia się reklamacji.

WPROWADZONE DZIAŁANIA

- **Procedura reklamacyjna.** Na podstawie analizy jakości i skuteczności procesu reklamacyjnego, który dotychczas obowiązywał w firmie, opracowano nową procedurę. To swoista instrukcja systematyzująca przebieg i dokumentowanie reklamacji (z nowym formularzem reklamacyjnym). Ustalono także, że ba-

dania satysfakcji klienta będą się odbywać po zakończeniu każdego procesu reklamacyjnego.

Z nowo przyjętą procedurą reklamacyjną zapoznano pracowników kaskadowo – najpierw wiedzę przekazano kierownikom działów, którzy następnie udostępniili ją swoimi zespołom. Przygotowany został również komunikat dla klientów dotyczący wdrożonego działania. Informacja została umieszczona na stronie internetowej spółki Chemat (w zakładce „O Firmie”).

Bywa, że tego typu zmiany wywołują wśród zatrudnionych niepewność i sceptyczne podejście do nowych procedur. Aby temu zapobiec, kierownictwo włączyło się w prace zespołowe i podczas kilku spotkań roboczych dyskutowało na ten temat z grupą osób opracowujących procedurę reklamacyjną oraz sposób jej wdrażania.

• **Dodatkowe działania na rzecz pracowników.** Dbając o dobre relacje z pracownikami, o ich bezpieczeństwo i możliwość rozwoju zawodowego, kierownictwo Chemat organizuje bezpłatne szkolenia, finansuje zajęcia z języka angielskiego oraz karnety na siłownię.

• **Dodatkowe działania na rzecz społeczności lokalnej.**

Strategia CSR firmy uwzględnia również interes społeczny. Spółka wspiera sportowe wydarzenia w Koninie i wspomaga finansowo drużynę kobiecej ekstraklasy koszykarek.

• **Dodatkowe działania na rzecz środowiska naturalnego.** Kwestie ekologii także wpisują się w strategię działań z zakresu CSR firmy. W swojej ofercie spółka ma odbiór i przerób odpadów niebezpiecznych z zawartością etanolu/metanolu. Dodatkowo z miejscowymi szkołami bierze udział w akcji sprzątania świata, a także wspiera finansowo placówki edukacyjne w organizacji konkursów ekologicznych i promujących zdrowy tryb życia.

KORZYŚCI

• **DLA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ:** Wsparcie finansowe inicjatyw sportowych oraz promowanie wśród młodzieży postaw ekologicznych.

• **DLA PRACOWNIKÓW:** Udział w bezpłatnych szkoleniach i zajęciach z języka angielskiego umożliwia pracownikom rozwój zawodowy,



doskonalenie i zdobywanie wiedzy oraz nowych umiejętności. Wprowadzane działania zwiększają zadowolenie pracowników z warunków zatrudnienia, co przekłada się na ich zaangażowanie w codzienne zadania.

- DLA FIRMY: Dzięki wdrażanym działaniom z zakresu CSR wzrasta satysfakcja klienta (ufność w niezawodność marki i opiekę podczas ewentualnej reklamacji), a także prestiż i konkurencyjność firmy na branżowym rynku. Usprawnieniu ulegają też relacje z interesariuszami. Prowadzenie statystyk, badanie opinii klienta dają możliwość wyciągania wniosków na przyszłość i doskonalenia wdrożonych już działań.

KONTAKT

Małgorzata Krawczyńska, specjalista ds. sprzedaży i marketingu, Chemat sp. z o.o.

ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Małgorzatą Krawczyńską przeprowadzony 13.07.2015 r. w ramach projektu PARP „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”.
2. Strony internetowe: popchemat.pl/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu, popchemat.pl/services, csr.parp.gov.pl (dostęp: sierpień 2015).

		WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
CHEMAT	▶	mała	Konin	produkcja budowlano-montażowa

CHEMKO • Usprawnienie procesów organizacyjnych

Pozyskanie nowych odbiorców i umacnianie pozycji firmy na rynku można sprawnie osiągnąć przy zachowaniu troski o komfort klientów, pracowników i otoczenia.

FIRMA

Przedsiębiorstwo powstało w 1991 r. z inicjatywy Andrzeja i Przemysława Zawistowskich, a obecnie zatrudnia 27 pracowników. Na początku działalność firmy opierała się na dystrybucji farb i lakierów. Z czasem w ofercie CHEMKO znalazły się m.in. artykuły gospodarstwa domowego, asortyment z obszaru chemii budowlanej, gospodarczej oraz artykuły instalacji elektrycznych, hydraulicznych, a także ogrodnicze. W 2008 r. został uruchomiony sklep internetowy, co pozwoliło na dotarcie do szerszego grona odbiorców, budowanie trwalszych relacji z klientami oraz promowanie działań firmy. CHEMKO to rozpoznawalna w regionie marka doceniona m.in. przez Powiatową Izbę Gospodarczą w Legionowie, która przyznała firmie Gwarancję rzetelnego dostawcy towarów.

KONTEKST

CHEMKO od dawna podejmuje działania z zakresu CSR, przede wszystkim na rzecz społeczności lokalnej. Motto przedsiębiorstwa odnosi się do realizowania usług tak, aby jak najlepiej odpowiadały na oczekiwania i potrzeby klientów. Współwłaściciele zdają sobie sprawę, że podnoszenie poziomu jakości usług zapewnić można przede wszystkim

dzięki zaangażowaniu i profesjonalizmowi pracowników. Dlatego zdecydowali się wdrożyć działania, które mają na celu usprawnienie procesów organizacyjnych firmy. W ich opinii istotnym elementem rozpoznawania potrzeb przedsiębiorstwa w tym zakresie były działania trenera zewnętrznego, który obiektywnie mógł ocenić konieczność wprowadzenia zmian. Lepsze poznanie pracowników oraz ich potrzeb miało przyczynić się także do zwiększenia ich zaangażowania.

WYZWANIE

- Podnieść jakość produktów i usług, spełniać wymagania klientów, unowocześnić firmę. Wszystkie prowadzące do tego aktywności mają także pomóc zbudować przewagę konkurencyjną firmy.

WPROWADZONE DZIAŁANIA

- **Polityka komunikacji z klientami.** Kluczowym działaniem było wdrożenie zasad polityki komunikacji z klientami, która ma pozwolić na budowanie bliższych relacji z nimi oraz jeszcze bardziej adekwatne spełnianie ich oczekiwań. Uwzględnione reguły dotyczyły m.in. udzielania przez pracowników rzeczowych i pełnych odpowiedzi, zapewniania szerokiego dostępu do informacji oraz



stosowania uczciwych praktyk w zakresie zawieranych umów. Wyszczególnione normy zostały podane do publicznej wiadomości – pojawiły się na stronie internetowej firmy.

Istotnym elementem działań w tym obszarze są takie kanały komunikacji, które umożliwiają prowadzenie komunikacji dwustronnej, co pozwala na poznanie opinii odbiorców i wprowadzenie zmian. Do takich narzędzi zaliczyć można konto na Facebooku, które prowadzi firma.

• **System ocen pracowników i system motywacyjny.** W toku spotkań doradczych opracowane zostały arkusze ocen pracowników, sposób realizowania badania oraz podsumowania wyników. W tworzeniu narzędzia ważne było uwzględnienie specyfiki przedsiębiorstwa i realiów jego działania, dlatego kryteria uzależniono od stanowisk pracy i charakteru wykonywanych obowiązków. Aby zapewnić obiektywne spojrzenie, opracowano arkusze ocen oraz samooceny pracowników. System motywacyjny został stworzony na podstawie wniosków wyciągniętych z ankiet przeprowadzonych wśród pracowników,

a zawierających listę czynników wpływających na motywację.

Aby zapoznać zatrudnionych z zasadami zarówno systemu ocen pracowniczych, jak i systemu motywacyjnego, zorganizowano spotkania oraz przygotowano materiały informacyjne.

• **Działania na rzecz społeczności lokalnej.** Wspomaganie lokalnych inicjatyw, stowarzyszeń i organizacji to istotny element funkcjonowania firmy CHEMKO. Przedsiębiorstwo wspiera drużynę siatkarek z Legionowa, jest sponsorem Mistrzostw Polski w Tańcach Polskich i Ogólnopolskiego Konkursu Tańców Polskich organizowanych w Wieliszewie oraz Harcerskiego Festiwalu Piosenki Wiosenne Czarowanie. Ze względu na własne pasje i zainteresowania właściciele wspierają wiele inicjatyw, takich jak Michałowski Piknik Motorowy.

KORZYŚCI

• **DLA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ I OTOCZENIA:** Wsparcie przez przedsiębiorstwo organizowanych w mieście wydarzeń przyczynia się do promocji i rozwoju regionu. Dzięki realizowanym działaniom klienci otrzymują zaś usługi najwyższej jakości. Mają świadomość, że firma stara się sprostać ich oczekiwaniom, dzięki czemu wzrasta ich zadowolenie.

• **DLA PRACOWNIKÓW:** Zespół w bardziej świadomy sposób realizuje swoje obowiązki. Prowadzony system oceny może przyczynić się do poprawy warunków pracy, lepszego poznania oczekiwań pracowników i eliminowania ewentualnych nieporozumień. Zauważono, że na początkowym etapie wprowadzania zmian ważne jest przypominanie zatrudnionym o nowych zasadach i kierunkowanie na ich stosowanie np. poprzez częstsze organizowanie spotkań, dzięki czemu mogą przyzwyczaić się do funkcjonowania systemu ocen czy motywacyjnego.


• **DLA FIRMY:** Poprzez realizowane działania poprawia się wizerunek firmy, rośnie jej prestiż oraz budowany jest obraz przedsiębiorstwa godnego zaufania. Skupienie działań wokół usprawnienia komunikacji z klientami i stawianie na otrzymywanie informacji zwrotnej od odbiorców przyczynia się do tworzenia obrazu firmy profesjonalnej. Daje też możliwość monitorowania oczekiwań odbiorców, reagowania na nie i wprowadzania zmian w ofercie.

KONTAKT

Przemysław Zawistowski,
współwłaściciel CHEMKO Andrzej
i Przemysław Zawistowscy sp. j.

ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Przemysławem Zawistowskim przeprowadzony 14.07.2015 r. w ramach projektu PARP „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”.
2. Strony internetowe: chemko.pl, chemko.pl/pl/i/Polityka-komunikacji-z-Klientami/13 (dostęp: sierpień 2015).

		WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
CHEMKO 		mała	Michałów-Reginów	handel/sprzedaż hurtowa

CONTROLLING CONSULTING (BALAJCZA) • Relacje z interesariuszami

Rozwiązania CSR pomagają rozwijać firmę, a ponadto znacznie usprawniają kontakty z podwykonawcami.

FIRMA

Założona przez Timeę Balajczę firma Controlling Consulting sp. z o.o. – Biuro Tłumaczeń Specjalistycznych „BALAJCZA” funkcjonuje na polskim rynku od 2010 r. Firmom, instytucjom i osobom indywidualnych oferuje usługi tłumaczeniowe (tłumaczenia uwierzytelnione, finansowe, prawne i techniczne) we wszystkich językach świata. Obecnie zatrudnia na etat pięć osób, obsługuje ponad 200 klientów i współpracuje z ponad tysiącem doświadczonych tłumaczy z całej Polski. Biuro prowadzi też usługi konferencyjne (wynajem i obsługę sprzętu do tłumaczeń symultanicznych) oraz organizuje profesjonalne kursy i szkolenia językowe z języka angielskiego i francuskiego ogólnego, biznesowego i specjalistycznego. Ma dokładnie sprecyzowaną misję i wizję, której podstawą jest wysoka jakość usług, uczciwość, lojalność, profesjonalizm i odpowiedzialność społeczna.

KONTEKST

BALAJCZA od lat angażuje się w działalność z zakresu CSR, troszcząc się o zrównoważony rozwój gospodarczy, środowiskowy i polityczny. Działania związane z społeczną odpowie-

dzialnością biznesu wpisują się w jej strategię, misję i wizję dalszego rozwoju. Ostatnie wdrożenia CSR zorientowane były przede wszystkim na klientów. Kolejnym krokiem w rozwoju firmy, dbającej o swój wizerunek na rynku, stało się polepszenie relacji i współpracy z podwykonawcami – tłumaczami.

WYZWANIE

- Dalej rozwijać organizację – tym razem zwiększyć jej umiejętności kształtowania relacji z podwykonawcami i klientami oraz jej kompetencje w zakresie sposobu komunikowania na zewnątrz podejmowanych w firmie działań CSR.

WPROWADZONE DZIAŁANIA

- **Aktywna polityka względem podwykonawców (tłumaczy).** Wdrożenie tego pomysłu poprzedziło opracowanie listy rankingowej tłumaczy, z którymi firma regularnie współpracuje. Kolejnym krokiem była ich ocena według kryterium jakości i terminowości realizacji usług. Końcowym produktem była lista 20 tłumaczy opatrzonych tytułem „Rzetelny tłumacz” i trzech „Doskonały tłumacz”. Dla wyróżnionych przygotowano specjalne certyfi-

katy, które zarząd wręczył im na zorganizowanej przez biuro imprezie integracyjnej. Jedyną trudnością podczas tego działania było ustalenie terminu spotkania pasującego wszystkim zaproszonym tłumaczom. Impreza ta odbywa się cyklicznie – raz w roku. (Informacje o wdrożonych działaniach zostały zarówno umieszczone na stronie internetowej firmy, jak i rozestane mailem do najważniejszych klientów i podwykonawców.)

• **Plan poprawy komunikacji z klientem.** W ramach badania satysfakcji interesariuszy została opracowana ankieta „Badanie głosu klienta” i przeprowadzono rozmowy telefoniczne ze stałymi klientami firmy oraz tymi, którzy proszą o wycenę usług, ale ostatecznie nie decydują się na współpracę. Wcześniej firma prowadziła taki monitoring satysfakcji po każdym zleceniu. Właściciele firmy doszli jednak do wniosku, że zbyt częsty audyt nie daje miarodajnych wyników. Obecnie badanie satysfakcji klienta realizowane jest raz w roku w stosunku do stałych klientów i co dwa–trzy miesiące w przypadku nowych. (Informacja o wdrożonym działaniu została umieszczona na stronie internetowej firmy, na której znajduje się również ankieta dla osób korzystających z usług firmy.)

• **Działania charytatywne i na rzecz lokalnej społeczności.**

Biuro wspiera Fundację Bator Tabor, która organizuje obozy dla nieuleczalnie chorych dzieci – głównie networkinguje, wyszukuje sponsorów, nawiązuje kontakty pomiędzy innymi firmami a fundacją. Współpracuje również z wydawnictwem AMUN, z Fundacją Entraide oraz wspiera Stowarzyszenie Pomocy Dzieciom Niepełnosprawnym i ich Rodzinom „Przystań Naszych Dzieci”. (Informacje na temat powyższych działań znajdują się na stronie internetowej firmy.)

• **Działania na rzecz ochrony środowiska naturalnego.** Od 2012 r. firma dzięki honorowej adopcji zwierzęcia wspiera Fundację Panda. Obecnie opiekuje się kangurami Walabia Benneta: Leilą i Lillą, mieszkankami warszawskiego ogrodu zoologicznego. Opieka ta polega na pokryciu części kosztów pielęgnacji i utrzymania kangurów.

KORZYŚCI

• **DLA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ:** Wsparcie projektów i działań na rzecz chorych,



niepełnosprawnych dzieci i zwierząt potrzebujących pomocy.

- **DLA PRACOWNIKÓW:** Zespół biura tłumaczeń bierze czynny udział w tworzeniu projektów z zakresu CSR, dzięki czemu zyskuje poczucie, że jego głos jest ważny dla właścicieli firmy. Poprawia to relacje pracownik – właściciel i podtrzymuje przyjazną atmosferę pracy.

- **DLA FIRMY:** Wdrożone działania przyniosły poprawę wizerunku biura wśród podwykonawców i pozwoliły firmie nawiązać z nimi mocniejsze relacje. W efekcie współpraca między stronami coraz lepiej się rozwija, a zaangażowanie docenionych podwykonawców wzrasta, dzięki czemu częściej przyjmują zlecenia od biura BALAJCZA.

KONTAKT

Timea Balajcza, wiceprezes zarządu Biura Tłumaczeń Specjalistycznych „BALAJCZA”

ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Timeą Balajczą przeprowadzony 13.07.2015 r. w ramach projektu PARP „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”.
2. Strona internetowa: balajcza.pl, balajcza.pl/413-strategia-csr.html, csr.parp.gov.pl (dostęp: sierpień 2015).

EL-MARO • System organizacji pracy a motywacja zespołu

Konkurencyjność firmy można zwiększyć, inwestując w produkty czy technologie, ale też w kompetencje społeczne pracowników, w komfort ich pracy i standardy obsługi klienta. Wzmacnia to prestiż firmy nie tylko na lokalnym rynku.

FIRMA

EL-MARO to hurtownia elektrotechniczna założona w 1977 r. przez Janusza Kreczetowskiego. W 2001 r. z własności prywatnej stała się spółką cywilną, a w 2007 – spółką jawną, którą obecnie zarządzają cztery osoby. Przedsiębiorstwo specjalizuje się przede wszystkim w sprzedaży hurtowej produktów elektrycznych, ale także w realizowaniu usług instalacyjnych na obiektach budowlanych. W firmie obecnie zatrudnionych jest blisko 10 osób. EL-MARO stosuje wysokiej jakości produkty oraz działa zgodnie z najwyższymi normami, o czym świadczą zdobyte przez firmę wyróżnienia, m.in. Gazeta Biznesu (przyznawana dynamicznie rozwijającym się organizacjom) oraz Certyfikat Firmy Godnej Zaufania.

KONTEKST

Aby wyznaczyć kierunek dalszego rozwoju przedsiębiorstwa i wzmocnić jego pozycję na rynku, współwłaściciele firmy poszukiwali innych rozwiązań niż inwestowanie w produkty i technologie. Zdecydowali zwiększyć kompetencje społeczne pracowników, zadbać o komfort ich pracy oraz podnieść standardy obsługi klienta.

WYZWANIE

- Wdrożyć działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, by zapewnić zatrudnionym stabilność pracy w przedsiębiorstwie, a firmie pomóc zdobyć bardzo silną pozycję w branży.

WPROWADZONE DZIAŁANIA

- **Opracowanie struktury organizacyjnej i zakresów obowiązków na poszczególnych stanowiskach pracy.** Oba te działania były kluczowe, by umożliwić zatrudnionym większą swobodę podejmowania decyzji i usprawnić funkcjonowanie pracy w organizacji. Co więcej, dzięki nowo wprowadzonemu zwyczajowi raportowania oraz służącym do tego szablonom zespół systematycznie zdaje relację z postępów w pracy, a właściciele mogą kontrolować przebieg realizacji zadań. Dla zespołów pracowniczych ustanowiono również opiekuna – konsultanta, z którym mogą omawiać bieżące sprawy i wyzwania.

Z wdrożonymi zasadami pracownicy zostali zapoznani na spotkaniu zespołu oraz za pomocą materiałów informacyjnych.



- **Standardy obsługi klienta i podniesienie motywacji sprzedawców.**

Wprowadzenie nowych standardów obsługi klienta,

które obowiązują wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, wymagało szkolenia zespołu i wzmocnienia jego kompetencji miękkich. Pracownicy uczyli się m.in. budowania kontaktu z klientem, rozwijania umiejętności sprzedażowych i radzenia sobie ze stresem. Aby skuteczniej egzekwować wypracowane standardy, połączono je z systemem motywowania sprzedawców, który opiera się na pozafinansowych czynnikach. Ponadto zatrudnieni nadal uczestniczą w szkoleniach i konferencjach, dzięki którym poszerzają swoje kompetencje specjalistyczne, m.in. z zakresu obsługi urządzeń, dostępnych produktów czy energooszczędnych technologii.

- **Działania na rzecz społeczności lokalnej i otoczenia.** EL-MARO należy do Leszczyńskiego Klastra Budowlanego, który zrzesza nie tylko lokalne firmy z sektora budowlanego, lecz także podmioty z sektora nauki i samorządowego. Uczestnictwo w klastrze sprzyja kształtowaniu sieci współpracy, wymianie doświadczeń – wzmocnia kulturę dzielenia się wiedzą.

Ponadto firma – jako przedsiębiorstwo związane z branżą, której działalność ma wpływ na stan środowiska – stawia na metody i produkty ograniczające szkodliwy wpływ na przyrodę.

KORZYŚCI

- **DLA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ:** Wzrost kompetencji pracowników, a także aktywność firmy w ramach klastra rozwijają lokalną gospodarkę i czynią region leszczyński bardziej konkurencyjnym (to zaś w dłuższej perspektywie przyczyni się do poprawy warunków życia jego mieszkańców).

- **DLA PRACOWNIKÓW:** Dzięki precyzyjnie rozpisany zakresom obowiązków zatrudnieni zyskali większą swobodę działania, co usprawnia bieżącą pracę. Z kolei przekazanie im odpowiedzialności zbudowało w nich poczucie realnego wpływu na działanie firmy, a umiejętności zdobyte podczas szkoleń dały im pewność siebie w kontaktach z klientem i narzędzia do nawiązywania relacji opartych na zaufaniu i profesjonalizmie. Wzrosło też zadowolenie zespołu z pracy. Przyjęcie systemu motywacyjnego zwiększyło zaangażowanie pracowników, a troska o ich potrzeby rozwoju oraz o atmosferę w organizacji sprawiła, że zaczęli postrzegać EL-MARO jako firmę godną zaufania i atrakcyjną.


• **DLA FIRMY:** Podejmowane działania poprawiły funkcjonowanie przedsiębiorstwa i zwiększyły jego efektywność. Wzmocniły też jego wizerunek jako rzetelnej organizacji. Dowodem na to są przyznawane EL-MARO wyróżnienia, ujawniające, że konkurencyjność firmy wzrasta nie tylko na rynku lokalnym (np. Gazeta Biznesu 2013) . Większa swoboda decyzyjna pracowników pozwala zaś właścicielom skupić się na istotnych działaniach związanych z wyznaczaniem dalszej drogi rozwoju przedsiębiorstwa.

KONTAKT

Robert Kreczetowski, współwłaściciel
EL-MARO KRECZETOWSCY RATAJCZAK sp. j.

ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Robertem Kreczetowskim przeprowadzony 03.07.2015 r. w ramach projektu PARP „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”.
2. Strony internetowe: el-mar0.pl, lkb.leszno.pl (dostęp: sierpień 2015).

		WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
EL-MARO 		mała	Leszno	handel/sprzedaż hurtowa

EUREKA • Kodeks etyczny, jakość usług

Zespół jest tak silny jak jego najbliższe ogniwo – dlatego warto inwestować w rozwój pracowników.

FIRMA

Eureka. Inżynieria Spożywcza, Doradztwo i Projektowanie – spółka założona w 1993 r. przez Jana Góździa – projektuje i produkuje wysokiej jakości innowacyjne maszyny i urządzenia dla przemysłu spożywczego, chemicznego oraz ochrony środowiska, sprzęt weterynaryjny czy aparaturę kontrolno-badawczą. Na przestrzeni lat wprowadziła wiele autorских rozwiązań pozwalających na usprawnienie procesów produkcyjnych w przedsiębiorstwach. Obecnie w Eurece pracuje pięć osób.

KONTEKST

Kilkanaście lat funkcjonowania na rynku nauczyło jej właściciela elastyczności. Jan Góździ wie, że prowadząc biznes, należy umieć dostosowywać działania do zmieniających się realiów i trendów, pozwala to bowiem na trwały rozwój firmy i tworzenie jej silnego wizerunku. Co więcej, ważnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej marki jest nie tylko rozwój na polu technologii, lecz także dbanie o tzw. czynnik ludzki, a więc wszechstronny rozwój pracowników oraz dbanie o ich potrzeby, o atmosferę i odpowiednie warunki pracy. Wszystko to przekłada się bowiem na wysoką jakość usług.

WYZWANIE

- Zwiększyć efektywność funkcjonowania firmy, dostosować jej działania do zmieniających się realiów i wymogów współczesnego rynku oraz potrzeb klientów, a w efekcie – zdobyć pozycję lidera w branży.

WPROWADZONE DZIAŁANIA

- **„Kodeks Etyczny”**. Dla funkcjonowania firmy kluczowym działaniem w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu było wdrożenie zbioru zasad i reguł, zgodnie z którymi działa Eureka. Reguluje on przede wszystkim relacje między pracownikami oraz określa zasady obsługi klienta (co dla właściciela było szczególnie istotne).

Tworzenie ostatecznej wersji dokumentu odbywało się z udziałem pracowników i właścicieli, a każda z osób miała możliwość przedstawienia swojej opinii odnośnie do zasad, które należy uwzględnić. Reguły zostały opracowane w oparciu o różne doświadczenia zespołu, dzięki czemu są dostosowane do faktycznych realiów działania firmy. Na koniec pracownicy zostali zobligowani do zapoznania się z ostatecznym kształtem „Kodeksu”.

Wspólnie przygotowano także informację o „Kodeksie Etycznym” na stronę internetową firmy, dzięki czemu zasady panujące w Eureka są dostępne również dla klientów i podmiotów współpracujących z przedsiębiorstwem (co buduje wizerunek firmy jako organizacji kierującej się jasnymi regułami).

• **Opis stanowisk pracy.** Wprowadzenie precyzyjnego podziału obowiązków i usystematyzowanie zakresu odpowiedzialności poszczególnych osób było potrzebne, by każdy zatrudniony zyskał świadomość, czego wymaga jej stanowisko pracy. Zespół wraz z doradcą opracował zasady podziału obowiązków, tak aby nowo przyjęte reguły nie były sztuczne, a wynikały z doświadczeń firmy i wykonywanych przez nią zadań. Wypracowane tak punkty regulaminu, po konsultacji z właścicielem, zostały uzupełnione i pogłębione o te związane ze specyfiką działalności Eureka. Każdy pracownik został zobowiązany do zapoznania się z dokumentem i realizowania obowiązków zgodnie z nowymi wymogami.

KORZYŚCI

• **DLA OTOCZENIA:** Zwiększenie jakości i sprawności wykonywanych usług, co przekłada się na zadowolenie klientów – dostrzegają, że Eureka to solidna i rzetelna firma.

• **DLA PRACOWNIKÓW:** Stworzenie „Kodeksu Etycznego” i opisu stanowisk pracy pozwoliło na usystematyzowanie zasad panujących w firmie i wpłynęło na zwiększenie efektywności działania pracowników. Stali się oni bardziej świadomi tego, w jaki sposób realizują swoje obowiązki, dzięki czemu lepiej budują relacje z klientami (w oparciu o zaufanie i profesjonalizm). Wyraźnie wzrosło też zaangażowanie zespołu – chętniej wychodzi on naprzeciw oczekiwaniom klientów. Ponadto utwierdził się on w przekonaniu, że Eureka dba nie tylko o zysk, lecz także o potrzeby i rozwój zatrudnionych oraz o zapewnianie dobrych warunków pracy. Dzięki uwzględnieniu opinii pracowników we wdrażaniu omawianych działań poczuli oni, że mają istotny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa, co również korzystnie wpłynęło na ich motywację do wypełniania obowiązków.

Firma planuje dalsze inwestycje w rozwój pracowników – chce zrealizować kolejne szkolenia, a także zapewnić zatrudnionym dodatkowe świadczenia, np. ubezpieczenia.



• **DLA FIRMY:** Realizowanie działań CSR buduje wizerunek firmy jako organizacji rzetelnej i godnej zaufania. Dzięki temu przybywa klientów, którzy chętnie ponownie korzystają z usług oferowanych przez Eurekę, a także polecają ją innym. Zapewnia to ciągły rozwój firmy i wzmacnia jej przewagę konkurencyjną na rynku.


KONTAKT

Jan Gózdź, właściciel Eureka.

Inżynieria Spożywcza, Doradztwo i Projektowanie

ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Janem Gózdziem przeprowadzony 30.06.2015 r. w ramach projektu PARP „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”.
2. Strona internetowa: eurekainz.pl (dostęp: sierpień 2015).

		WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
EUREKA 		mikro	Lublin	produkcja budowlano-montażowa

EURO-WIERT • System oceny pracowników i ankieta badająca skuteczność motywatorów

Dobra organizacja wewnętrzna firmy bezpośrednio wpływa na jej wydajność i konkurencyjność na rynku. Dlatego warto ją badać i udoskonalać poprzez wdrażanie projektów z obszaru CSR.

FIRMA

EURO-WIERT prosperuje na rynku usług budowlano-wiertniczych od 2003 r. Jego założyciel oraz prezes zarządu firmy Jan Napieracz ma wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu robót wiertniczych. W trosce o ochronę środowiska naturalnego wprowadził na polski rynek nowatorskie rozwiązanie zabudowy dolnego źródła ciepła w celu pozyskiwania ciepła z ziemi – EURO-WIERT wykorzystuje ekologiczną i innowacyjną technologię GRD („geothermal radial drilling”) oraz horyzontalne przewiertki sterowane. Ponadto oferuje wiercenia m.in. studni, otworów obserwacyjnych czy wiercenia geologiczno inżynierskie.

Spółka jest uczestnikiem programu Krajowego Rejestru Długów „Rzetelna Firma” – w 2015 r. otrzymała Złoty Certyfikat Rzetelności. Zorientowanie na rozwój i doskonalenie oferowanych usług przyniosło jej wiele nagród, m.in. w 2013 r. Złotą Statuetkę Orły Polskiego Budownictwa. Przedsiębiorstwo ma też Certyfikat Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001:2009. Obecnie zatrudnia 15 osób.

KONTEKST

Firma EURO-WIERT od lat funkcjonowała według wypracowanych zasad etycznych. Jednak brak ich w formie spisanej sprawiał, że żaden z pracowników, klientów, dostawców czy kontrahentów nie mógł się z nimi zapoznać. Mając na uwadze rozwój spółki, jej właściciel postanowił usystematyzować i skodyfikować wartości, jakimi kieruje się firma, a także odpowiedzieć na potrzeby pracowników, jakimi były: opracowanie systemu ocen oraz zbadanie skuteczności wykorzystywanego systemu motywującego.

WYZWANIE

- Zadbać o wewnętrzny rozwój firmy, w tym precyzyjnie określić wartości, jakimi kieruje się spółka, oraz poprawić relacje pracownik – pracownik i pracownik – pracodawca.

WPROWADZONE DZIAŁANIA

- System wartości biznesowych i etycznych. Nowo powstały „Kodeks Etyczny” zawiera opis wartości, jakim hołduje przedsiębiorstwo, m.in.: uczciwość, odpowiedzialność,



innowacyjność, zaufanie, doświadczenie. Na straży tych zasad stoi mianowany oficer etyki, do którego obowiązków należą: identyfikowanie naruszeń wdrożonego systemu wartości biznesowych i etycznych, upowszechnianie systemu, raportowanie i przekazywanie rekomendacji dotyczących przestrzegania norm etycznych w firmie.

„Kodeks Etyczny” zaprezentowano pracownikom na zebraniu zespołu. Do dziś każdy zatrudniony musi znać jego treść i przestrzegać wyłożonych w nim zasad, a ponadto niezwłocznie zgłaszać, jeżeli dojdzie do naruszenia norm przyjętych przez firmę. W wyniku wdrożenia systemu wartości biznesowych i etycznych została zmodyfikowana strona internetowa przedsiębiorstwa, tak aby obecni i przyszli kontrahenci, klienci i partnerzy biznesowi mogli zapoznać się z misją i celami firmy.

- **System ocen pracowniczych.** Został on opracowany zgodnie z obowiązującym w firmie systemem wynagrodzeń, a przedstawiony zespołowi podczas specjalnie zorganizowanego spotkania. Aby jednak mieć pewność,

że ta zmiana dotrze do każdego pracownika i zostanie przez niego zrozumiana, dodatkowo opracowano na ten temat notę informacyjną i dołączono ją do pakietu informacyjnego powszechnie dostępnego dla pracowników.

- **Ankieta badająca skuteczność motywatorów.** Zmotywowany pracownik wnosi do przedsiębiorstwa nie tylko wiedzę czy umiejętności, lecz także zaangażowanie w pracę firmy, co ma bezpośredni wpływ na wzrost jej konkurencyjności. Dlatego badanie skuteczności czynników motywujących pracowników jest istotną kwestią dla rozwoju każdej organizacji.

Ważnym elementem skutecznej ewaluacji firmy jest dokładna analiza systemu motywacyjnego. W spółce EURO-WIERT etap ten następuje przy użyciu ankiety badającej skuteczność motywatorów. Zwyczaj ankietowania zatrudnionych wdrożono tu podczas spotkania z zespołem, na którym dla porządku wyjaśniono zasady i cel działania obowiązującego w spółce systemu motywacyjnego. Nowo przyjęta reguła działania cieszyła się sporym poparciem pracowników, o czym świadczyła owocna dyskusja.

KORZYŚCI

- **DLA LOKALNEJ SPOŁECZNOŚCI:** Wzrost kultury biznesowej w regionie.

• **DLA PRACOWNIKÓW:** Wdrożone systemy zwiększają zaangażowanie pracowników, ich motywację do pracy i lojalność wobec firmy. Dzięki istniejącemu w formie spisanej „Kodeksowi Etycznemu” oraz ustanowieniu stanowiska oficera etyki wzrasta również ich poczucie stabilizacji i zadowolenia – czują się dobrze poinformowani o obowiązujących w firmie zasadach biznesowych i wartościach etycznych.

• **DLA FIRMY:** Główną korzyścią wprowadzonych działań z zakresu CSR jest poprawienie relacji pracownik – pracownik i pracownik – pracodawca, co korzystnie wpływa na kulturę organizacyjną firmy. Podanie do wiadomości informacji na temat „Kodeksu Etycznego” podnosi rangę przedsiębiorstwa i daje kontrahentom oraz partnerom biznesowym możliwość zapoznania się z misją i celami firmy.

■ KONTAKT

Anna Żuber, Specjalista ds. ofertowo-handlowych,
Specjalistyczny Zakład Robót Budowlano-
Wiertniczych „EURO-WIERT” sp. z o.o

■ ŹRÓDŁA

1. Wywiad przeprowadzony z Anną Żuber 05.07.2015 r. w ramach projektu PARP „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”.
2. Krzysztofek A., Kumańska W., „Wpływ motywowania pracowników na efektywność pracy w przedsiębiorstwie”, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae”, rok 15, nr 2/2011, Kielce 2011, s. 41–51.
3. „Kodeks Etyczny Firmy „EURO-WIERT” sp. z o.o.”
4. Strona internetowa: eurowiert.eu/ odpowiedzialny-biznes (dostęp: sierpień 2015).

		WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
EURO-WIERT	▶	mała	Tarnobrzeg	budowlana

FARMED • Akcje prozdrowotne

Odpowiedzialna firma nie tylko dostarcza dobrą usługę, lecz także umie dzielić się z klientami wiedzą. Zwłaszcza w sektorze zdrowia taka postawa przynosi wymierne korzyści – podnosi ogólny poziom zdrowia w społeczeństwie, ale też buduje solidny wizerunek firmy.

FIRMA

Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej Farmed powstał w 1994 r. w Lublinie z inicjatywy Stanisława Podgórskiego. Był wówczas jedną z niewielu lokalnych niepublicznych placówek medycznych. Od 2004 r. (od momentu powołania NFZ przez ustawę o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych) współpracuje z NFZ. Aktualnie pod szyldem Farmed działają dwie wieloprofilowe przychodnie. Łącznie oferują one usługi medyczne 15 poradni specjalistycznych, a także podstawową opiekę zdrowotną Lekarza Rodzinnego. W ramach NZOZ Farmed działa Gabinet Medycyny Pracy, świadczący usługi dla ponad 120 lokalnie usytuowanych przedsiębiorstw. Aktualnie przychodnie współpracują (w ramach różnych form zatrudnienia) z blisko 90 osobami, włączając w to lekarzy specjalistów i administracyjną obsługę placówek (na etacie jest mniej niż 50 osób).

KONTEKST

Pomimo zainteresowania Polaków zdrowym stylem życia stosunkowo małą popularnością cieszą się badania przesiewowe. Tymczasem rezygnacja z regularnej kontroli stanu zdrowia skutkuje zbyt późnym wykrywaniem cho-

rób – zwykle w zaawansowanych stadiach, gdy konieczne są już trudne i inwazyjne metody leczenia. Aby odwrócić ten trend, właściciel NZOZ Farmed postanowił popularyzować profilaktykę i zwiększać świadomość Polaków na temat ochrony zdrowia. Przywiązywanie dużej wagi do zapobiegania chorobom może bowiem ograniczyć zapadalność na choroby cywilizacyjne, a wczesne wykrywanie chorób zwiększa szanse na ich pokonanie i ogranicza koszty terapii ponoszone zarówno przez pacjentów, jak i NFZ.

WYZWANIE

- Popularyzować wiedzę prozdrowotną (np. na temat czynników ryzyka zachorowania na nowotwory piersi), zwiększać świadomość znaczenia profilaktyki wśród pacjentów NZOZ Farmed i w społeczności lokalnej oraz wyrobić w uczestnikach akcji zwyczaj regularnego badania się. W efekcie tych starań – przyczynić się do poprawy stanu zdrowia Polaków i zwiększenia wykrywalności chorób w stanie przedklinicznym.

WPROWADZONE DZIAŁANIA

Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej Farmed wielokrotnie oferował pacjentom bezpłatne badania specjalistyczne, połączone

z popularyzowaniem profilaktyki i zdrowego stylu życia, we współpracy z firmami farmaceutycznymi. Przychodnia przyłącza się do akcji organizowanych z okazji ogólnokrajowych dni walki z istotnymi społecznie chorobami lub szkodliwymi dla zdrowia nawykami (jak np. palenie tytoniu).

Pierwszym, podjętym przez NZOZ Farmed, szeroko zakrojonym, samodzielnym działaniem z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu była jednak akcja profilaktyczna zrealizowana w marcu 2015 r., skierowana do kobiet, pod hasłem „Dbam o zdrowie”. Jej celem było ograniczenie zachorowań na raka piersi i wzrost wiedzy dotyczącej tej choroby. Akcja obejmowała przeprowadzenie bezpłatnych badań przesiewowych (USG piersi, mammografii) wśród mieszkanek województwa lubelskiego, które przekroczyły 40. rok życia, jak również bezpłatne porady lekarskie oraz naukę samodzielnego badania piersi. W akcji udział wzięło kilkadziesiąt pacjentek. Działaniom medycznym towarzyszyła publikacja plakatów informacyjnych, emisja spotów radiowych oraz wystąpienia medialne specjalistów związanych z NZOZ Farmed. Ich celem była popularyzacja akcji, jak i zwiększanie wśród odbiorców wiedzy prozdrowotnej, w tym na temat roli regularnych badań w ograniczaniu ryzyka związanego z nowotworami piersi.

KORZYŚCI

- **DLA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ:** Działania informacyjne towarzyszące badaniom przesiewowym zwróciły uwagę mieszkańców Lublina na problem nowotworów piersi oraz na negatywne konsekwencje zbyt późnego wykrywania stanów chorobowych. Ożywienie dyskursu publicznego wokół kwestii regularnej diagnozy stanu zdrowia ma szansę pozytywnie wpłynąć na popularność systematycznych badań.
- **DLA PACJENTÓW:** Bezpośrednie uczestnictwo w projekcie profilaktycznym (skorzystanie z konsultacji lekarskiej, badań oraz lekcji samobadania piersi) zwiększyło wiedzę pacjentek na temat zapobiegania nowotworom. Podjęte przez NZOZ Farmed działania stanowią również przyczynek do budowania nawyku regularnych badań wśród beneficjentek akcji. Wśród kobiet, których badanie wykazało jakiegokolwiek niepokojące objawy, wzrosła szansa wczesnego wykrycia i skutecznego pokonania choroby.
- **DLA FIRMY:** Dzięki zaangażowaniu w walkę z istotnym społecznie problemem przychodnia podkreśliła swoje znaczenie jako



placówki wysoko ceniącej sobie dobro lokalnej społeczności.

Satysfakcjonująca jakość świadczonych badań, jak i troska o popularyzację wiedzy prozdrowotnej oraz bezinteresowna dbałość o ogólną poprawę stanu zdrowia mieszkańców Lublina wpłynęły na wzrost lojalności pacjentów względem przychodni.

Powodzenie akcji „Dbam o zdrowie” przyczyniło się do ogólnego wzrostu zaangażowania pracowników NZOZ Farmed w działania społecznie odpowiedzialne. Zaowocowało to planami regularnej realizacji akcji prozdrowotnych, m.in. skupionych na coraz bardziej powszechnych we współczesnych społeczeństwach problemach. Właściciel wraz z personelem przychodni planuje podjęcie działań informacyjno-profilaktycznych dotyczących: cukrzycy, negatywnych skutków palenia tytoniu, w tym przewlekłej obturacyjnej choroby płuc (POChP).

KONTAKT

Stanisław Podgórski,
właściciel Podgórski Stanisław NZOZ Farmed

ŹRÓDŁA

- 1. Stanisław Podgórski Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej, „Założenia i Harmonogram akcji profilaktycznej”, stworzony w ramach projektu PARP „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”.
- 2. Materiały promocyjne akcji „Dbam o zdrowie”.
- 3. Strona internetowa: farmed.lublin.pl (dostęp: sierpień 2015).

		WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
FARMED	▶	mała	Lublin	medyczna

INFOMAX • Wsparcie lokalnej inicjatywy zgodnej z pasją pracowników

Wdrażanie przez przedsiębiorstwa rozwiązań CSR korzystnie wpływa na wizerunek marki. Warto zatem zarządzać tymi działaniami w sposób uporządkowany – tak jak innym obszarami funkcjonowania firmy.

FIRMA

Agencję reklamową INFOMAX założyli w 1991 r. w Katowicach Elżbieta Marasik-Bielejec oraz Grzegorz Bielejec. Firma zatrudnia obecnie blisko 25 osób i zajmuje się kompleksowym tworzeniem projektów i kampanii reklamowych, promocją produktów, a także pomocą firmom w kreowaniu silnej marki. Priorytetem dla przedsiębiorstwa jest zorientowanie na klienta, dobre rozpoznanie jego potrzeb i stworzenie najwyższej jakości produktów dostosowanych do specyfiki danej firmy. Doświadczeni pracownicy odznaczają się nie tylko kreatywnością i niestereotypowym myśleniem, lecz przede wszystkim wiedzą i umiejętnościami. Klientami agencji są czołowe marki różnorodnych branż, których zaufanie najlepiej świadczy o rzetelności i profesjonalnym podejściu firmy.

KONTEKST

Właściciele od lat intuicyjnie realizują działania z zakresu CSR, wspierają m.in. różne inicjatywy charytatywne. Jednak i w tym obszarze chcą działać w sposób uporządkowany – dlatego zdecydowali się na wsparcie ze-

wewnętrznego eksperta, który ma poszerzyć wiedzę i umiejętności zespołu co do metod i narzędzi wdrażania takich działań. Poza wspomaganie lokalnych inicjatyw Bielejecy za istotne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa uznali także działania oparte na profesjonalnym wspieraniu rozwoju pracowników. Połączenie rozwiązań skierowanych na zewnątrz z tymi oddziałującymi wewnętrznie ma ukierunkować i stymulować dalszy rozwój firmy.

WYZWANIE

- Po pierwsze, wzmocnić pozytywny wizerunek firmy jako organizacji otwartej i przyjaznej.
- Po drugie, wspierać rozwój pracowników i realizację wyznaczonych celów. Efekt – zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku.

WPROWADZONE DZIAŁANIA

- **Wybór inicjatywy lokalnej/społecznej wspieranej cyklicznie przez firmę.** INFOMAX wspomaga finansowo m.in. PCK czy WOŚP, ale do tej pory nie komunikował swoich



działań. Aby jednak silniej zaangażować w tego typu akcje cały zespół, właściciele zdecydowali się wybrać jedną inicjatywę – taką, która będzie bliska specyfice i wartościom

przedsiębiorstwa. Z tego powodu zakres inicjatyw ograniczono do tych związanych z ochroną środowiska oraz sportem i turystyką. W wyniku przeprowadzonej w firmie ankiety jako beneficjenta wsparcia firmy wyłonił się Fundację Wspierania Alpinizmu Polskiego im. Jerzego Kukuczki – działania tej organizacji są zbieżne z zainteresowaniami pracowników oraz właściciela INFOMAXU. Grzegorz Bielejczyk jest bowiem czynnym himalaistą, odnoszącym sukcesy (m.in. nagroda PKOl w 48. Konkursie Fair Play).

• **System oceny pracowniczej.** Wprowadzenie kilka lat temu podobnego systemu nie przyniosło efektów (jak się okazało, był on niedopasowany do realiów działania firmy). Tym razem stworzenie narzędzia dostosowano jednak do specyfiki funkcjonowania organizacji. Jego celem stało się wspieranie rozwoju pracowników, zwiększenie ich efektywności, pomoc w wyznaczaniu i realizowaniu zadań i typowaniu obszarów, które chcą ulepszać.

Arkusze ocen stworzono, określając kryteria dla poszczególnych stanowisk. Po zrealizowaniu szkolenia dla kierowników z przeprowadzania oceny oraz po pilotażowym badaniu narzędzie udoskonalono i przygotowano ostateczną jego wersję. Ocena pracownicza przeprowadzana ma być raz do roku.

KORZYŚCI

- **DLA OTOCZENIA:** Popularyzowanie wiedzy dotyczącej alpinizmu – pasji pracowników i właściciela INFOMAXU, a także promowanie działań fundacji, która się tym zajmuje.
- **DLA PRACOWNIKÓW:** System oceny pracowniczej umożliwia członkom zespołu określenie kierunków i celów rozwoju własnego oraz działań prowadzących do ich realizacji. Zatrudnieni mogą łatwiej dostrzec obszary wymagające poprawy, wyznaczyć sposoby ich doskonalenia, a w efekcie podnieść swe kwalifikacje i własne zadowolenie z pracy. Z kolei to, że ich pracodawca wspiera społeczne inicjatywy, znacząco zwiększa w ich oczach jego atrakcyjność.
- **DLA FIRMY:** Upublicznienie działań związanych ze wspieraniem inicjatyw społecznych przyczynia się do wzrostu prestiżu firmy i tworzenia jej wizerunku jako organizacji otwartej i zaangażowanej.


System oceny pracowniczej umożliwia dostrzeżenie przestrzeni do zmian, skuteczne wyznaczanie celów prowadzących do podnoszenia kompetencji pracowników i monitorowanie postępów w tym zakresie. W dalszej perspektywie stosowanie systemu może przyczynić się do usprawnienia działania firmy, łatwiejszego rozwiązywania problemów, określenia kierunków rozwoju i budowania przewagi konkurencyjnej na rynku.

KONTAKT

Elżbieta Marasik-Bielejec,
współwłaściciel INFOMAX
E. Marasik-Bielejec & G. Bielejec sp. j.

ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Elżbietą Marasik-Bielejec przeprowadzony 22.07.2015 w ramach projektu PARP „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”.
2. Strony internetowe: grupainfomax.com, csr.parp.gov.pl (dostęp: sierpień 2015).

		WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
INFOMAX 		mała	Katowice	reklamowa

KOF • Etyczny partner biznesowy

Wzmocnić wizerunek firmy jako rzetelnego partnera biznesowego można dzięki zaszczepieniu w DNA firmy wysoce etycznych zasad postępowania. Troska o wyznawanie przyjętych norm poprawia funkcjonowanie organizacji i przekłada się na zadowolenie kontrahentów.

FIRMA

Kompleksowa Obsługa Firm jako biuro rachunkowe działa od 1998 r., natomiast jako spółka jest zarejestrowana od roku 2007. Oferuje usługi w zakresie pełnych rozliczeń podatkowo-księgowych, doradztwa podatkowego, obsługi ksiąg rachunkowych, księgi przychodów i rozchodów. Do zadań KOF należy także opracowywanie ewidencji kadrowo-płacowych. Na życzenie klientów przygotowywane są indywidualne raporty finansowe. Firma oferuje również usługi w zakresie nadzoru nad warunkami BHP i ochrony przeciwpożarowej, prowadzenia związanej z nimi dokumentacji i rejestrów. Prowadzi też szkolenia oraz kursy BHP i przeciwpożarowe dla pracodawców i pracowników.

Kompleksowa Obsługa Firm jest rodzinną firmą z tradycjami i doświadczeniem. Korzysta z nowinek technologicznych i platform elektronicznych. Obecnie zatrudnia 16 osób.

KONTEKST

KOF chce wzmocniać swój wizerunek jako firmy odpowiedzialnej społecznie. Dla kadry za-

ządzającej ważne jest, aby spółka podnosiła jakość oferowanych usług i zdobyła dobrą pozycję na rynku. W KOF zasady, którymi od lat kieruje się firma – znane i przyjęte przez pracowników – nigdy nie zostały spisane. Ponieważ jednak wiele przedsiębiorstw z branży ma już publicznie dostępny „Kodeks Etyczny”, wdrożenie takiego dokumentu stało się dla KOF kluczowym zadaniem z zakresu CSR.

WYZWANIE

- Zbudować pozytywny wizerunek firmy – jako partnera biznesowego godnego zaufania.

WPROWADZONE DZIAŁANIA

- „**Kodeks Etyczny**”. Zebranie norm, którymi do tej pory kierowała się firma, pozwoliło KOF poddać analizie m.in. zasady kontaktu z klientami, pracownikami, kontrahentami, konkurencją, władzami i lokalną społecznością. W nowo spisanych regułach odniesiono się również do ogólnie przyjętych księgowych zasad etyki zawodowej (w zakresie kompetencji, bezstronności i tajemnicy zawodowej). W efekcie powstał „Kodeks Etyczny firmy KOF” zawierający wymogi etyczne oraz dzia-

łania, które należy podjąć w razie naruszenia zasad przyjętych przez organizację.

Następnie zarząd zorganizował spotkanie z wszystkimi pracownikami, na którym omówiono kodeks, jego założenia i cele. Inicjatywa zyskała dużą aprobatę wszystkich członków zespołu. Klienci, kontrahenci i partnerzy biznesowi o procesie i efektach wdrażania kodeksu etycznego zostali zaś poinformowani drogą elektroniczną.

- **Działania na rzecz ochrony środowiska.** KOF, mając na uwadze ochronę środowiska naturalnego, wprowadził oszczędności w zakresie wykorzystywania papieru, tonerów do drukarek i prądu. Świadomie wybiera nowe produkty, które są mniej szkodliwe dla środowiska.

- **Działania na rzecz lokalnej społeczności i pracowników.** KOF od lat wspiera stowarzyszenia i fundacje w różnych akcjach charytatywnych. Prowadzi też nieodpłatne kursy dla osób bezrobotnych z regionu. Dla swoich pracowników organizuje natomiast bezpłatne szkolenia.

KORZYŚCI

- **DLA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ:** Po pierwsze, KOF angażuje się w akcje charytatywne, m. in. rozliczała lokalną imprezę kulturalną zorganizowaną dla osób niepełnosprawnych czy nieodpłatnie wykonywała obsługę finansową i sporządzała roczne sprawozdania (finansowe i merytoryczne) na rzecz Stowarzyszenia Misjonarzy Afryki w Lublinie. Po drugie, dba o lokalny rynek pracy – szkolenia i kursy, które organizuje dla bezrobotnych, pozwalają im zdobyć nowe kwalifikacje i zwiększają ich szansę na znalezienia zatrudnienia.

- **DLA PRACOWNIKÓW:** Wdrożenie „Kodeksu Etycznego” pozwoliło pracownikom lepiej zrozumieć idee etyczności i nauczyło ich odpowiedniej reakcji na nieetyczne zachowania. Spisanie zasad, jakie panują w firmie, daje zespołowi poczucie bezpieczeństwa, podtrzymuje przyjazną atmosferę pracy i pozytywnie wpływa na relacje kierownik – pracownik, pracownik – pracownik. Szkolenia, które organizuje KOF dla swoich pracowników, dają im możliwość zawodowego rozwoju, poszerzania wiedzy i zdobywania nowych umiejętności.



Dzięki wdrożonym działaniom z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu pracownicy KOF identyfikują się z firmą i mają świadomość, że jej rozwój wewnętrzny jest także szansą na kształtowanie ich własnej ścieżki rozwoju.

- **DLA FIRMY:** Opracowanie i wprowadzenie „Kodeksu Etycznego” w firmie wpłynęło na podniesienie pozycji rynkowej w usługach rachunkowo-księgowych w województwie lubelskim poprzez umacnianie wizerunku firmy jako godnego zaufania partnera biznesowego. Jasne normy dają zatrudnionym poczucie bezpieczeństwa i stabilności, co sprawia, że zespół bardziej przykłada się do pracy, a jakość usług oferowanych przez KOF wzrasta. Dodatkowo dzięki wdrożonym działaniom z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu zwiększyła się grupa nowych klientów firmy.

KONTAKT

Agnieszka Wójcik, wiceprezes zarządu,
Kompleksowa Obsługa Firm sp. z o.o.
Elżbieta Próchniak- Muya, specjalista
ds. zarządzania projektami i zasobami ludzkimi,
Kompleksowa Obsługa Firm sp. z o.o.

ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Agnieszką Wójcik i Elżbietą Próchniak-Muya, przeprowadzony 20.07.2015 r. w ramach projektu PARP „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”.
2. Strona internetowa: kof.lublin.pl (dostęp: sierpień 2015).

		WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
KOF	▶	mała	Lublin	doradztwo dla firm/finansowa

KOSBUD • Podział obowiązków, relacje z klientem

Dobra oferta to taka, której potrzebuje klient. Aby zaś wiedzieć, jak kształtują się oczekiwania rynku, trzeba być w dobrym kontakcie z interesariuszami firmy. Zapewnić to mogą wdrożenia CSR.

FIRMA

Spółka KOSBUD Bracia Kosińscy została założona w 2005 r. przez Adama, Mariusza i Marcina Kosińskich. Jest polskim producentem systemów ociepleń, prowadzącym działalność na krajowym i zagranicznym rynku.

KOSBUD specjalizuje się w produkcji zewnętrznych tynków oraz farb, które są dostępne w szerokiej gamie kolorystycznej. W trosce o jakość w 2009 r. firma otworzyła nowy zakład, który został wyposażony w innowacyjną linię technologiczną. Każda farba jest tu poddawana kilkietapowemu procesowi – poprzez zmianę temperatur i zróżnicowanie liczby obrotów. Pozwala to uzyskać jednolity produkt wysokiej jakości.

Firma KOSBUD w ofercie ma również kleje (do systemów ociepleń, ceramiki i kamienia), zaprawy i posadzki cementowe, materiały renowacyjne, gipsy, gładzie, hydroizolacje, a także pianki, środki myjące i materiały uzupełniające. Wszystkie te produkty przygotowywane są zgodnie z aktualnymi standardami europejskimi. Firma zatrudnia obecnie 54 osoby.

KONTEKST

Dobre relacje ze wszystkimi grupami interesariuszy są cennym kapitałem każdego przedsiębiorstwa, dlatego KOSBUD od lat jest nastawiony na wdrażanie działań z zakresu CSR. Tym razem właściciele firmy postanowili wdrożyć działania zorientowane na pracowników oraz właścicieli. Cel to stworzenie jasnego podziału zadań, z którego pracownicy będą rozliczani, i stopniowe zwiększanie odpowiedzialności poszczególnych członków zespołu. W przypadku właścicieli główną motywacją było zainicjowanie bliższej współpracy z klientami – poprawienie sposobów dotarcia do klientów, a dzięki interakcji z nimi wytypowanie, jakie (i w jaki sposób) nowe produkty i usługi warto wdrożyć.

WYZWANIE

- Uporządkować działalność firmy – uzupełnić procedury dotyczące handlowców i wprowadzić bardziej przejrzysty podział obowiązków pracowników. W kwestii rozwoju firmy – zbliżyć się do klienta i nawiązać z nim długotrwałą współpracę.



WPROWADZONE DZIAŁANIA

• Projekt „Struktura i podział obowiązków”.

Analiza dotychczasowego podziału obowiązków w firmie pozwoliła krytycznie spojrzeć na cele rozwoju firmy, a w konsekwencji przyjąć nową strukturę obowiązków i ich podziału. Wypracowano też nowy podział komunikacji; od tej pory odbywa się ona na linii właściciele – kierownicy oraz kierownicy – pracownicy. Opis wdrożonych zmian kierownicy przestali członkom swoich zespołów w formie e-maila. Dodatkowo każdy zatrudniony ma dostęp do poświęconemu temu wdrożeniu materiału informacyjnego (dla wygody użytkowników przygotowanego w formie instrukcji).

• **Projekt „Procedury zwłaszcza w obszarze handlowym”.** Dokładna analiza dotychczas realizowanego procesu sprzedaży i obsługi pozwoliła opracować dostosowany do potrzeb firmy nowy program podejścia do klienta. Aby sprawdzić jego skuteczność i zweryfikować proponowane zmiany, firma przeprowadziła warsztaty, w których udział wzięli współwłaściciele i kierownicy działów. Aby zaś utrwalić nowo przyjęte procedury obsługi klientów, przygotowano na ten temat prezen-

tację multimedialną, którą przekazano zespołowi w dziale handlowym.

• **Projekt „Relacje z klientami i definiowanie nowych produktów”.** Wypracowanie nowego sposobu komunikowania się z interesariuszami firmy wymagało podejścia systemowego. Po pierwsze, konieczna była analiza potrzeb i sposobów dotarcia do potencjalnych i obecnych klientów KOSBUD-u. Następnie podzielono ich na grupy ze względu na ich znaczenie dla spółki. Dla najważniejszego segmentu klientów opracowano wytyczne dotyczące sposobów kontaktu. Analizy tej dokonali właściciele firmy oraz dział handlowy.

Po drugie, przestudiowano obecnie funkcjonujący proces powstawania nowych produktów. Omówiono także oczekiwania co do pracowników działu handlowego w związku z nowymi wymaganiami, z jakimi zmierzy się firma.

W efekcie tych starań sporządzono dokument wyjaśniający wieloetapowy proces powstawania nowych produktów w przedsiębiorstwie. Tak jak poprzednio opis nowo przyjętych zmian w formie e-maila kierownicy rozdali do pracowników, a materiały informacyjnej w formie instrukcji zostały udostępnione każdemu członkowi zespołu.

• **Działania na rzecz lokalnej społeczności.** Firma m.in. wspiera wydarzenia sportowe

– w 2015 r. udzieliła finansowej pomocy w organizowaniu imprez takich jak Ogólnopolskie Biegi Uliczne „Mazowiecka Piętnastka” w Mińsku Mazowieckim, Kolarski Wyścig Uliczny – Puchar Gminy Dębe Wielkie, Wakacyjny turniej squasha w Siedlcach. Jest aktywna także podczas imprez charytatywnych, typu Bieg charytatywny dla Filipa w Mińsku Mazowieckim.

KORZYŚCI

- **DLA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ:** Promocja sportu i empatycznych postaw wobec potrzebujących pomocy.
- **DLA PRACOWNIKÓW:** Wdrożone działania z zakresu CSR dają zatrudnionym poczucie bezpieczeństwa i poprawiają relacje właściciele – kierownicy, kierownicy – pracownicy. Członkowie zespołu dokładnie wiedzą, czego się od nich wymaga i z czego będą rozliczani. Daje to też możliwość dobrego zaplanowania i zorganizowania sobie pracy.

- **DLA FIRMY:** Wdrożenie wyżej opisanych działań CSR poprawiło kontakty firmy z obecnymi i potencjalnymi klientami – pomogło zrozumieć, czego tak naprawdę potrzebuje klient, a to z kolei umożliwia dostosowanie produktów i usług firmy do realnego zapotrzebowania rynku. Wzrosła również kultura organizacyjna firmy, łatwiej się nią zarządza i planuje realizowane przez nią cele.

KONTAKT

Adam, Mariusz, Marcin Kosińscy,
KOSBUD Bracia Kosińscy sp. j.

ŹRÓDŁA

1. Wywiad przeprowadzony z Adamem Kosińskim 24.07.2015 r. w ramach projektu PARP „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”.
2. Strony internetowe: kosbud.com.pl/o-firmie, csr.parp.gov.pl (dostęp: sierpień 2015).

		WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
KOSBUD	▶	średnia	Dziękowizna	budowlana/producent

LARS LAJ • Komunikacja i edukacja, wizerunek firmy

Współcześni konsumenci doceniają pozabiznesowe działania firmy, zwłaszcza jeśli są one ściśle powiązane ze specjalizacją organizacji. Wzbudza to ich zaufanie do marki i wiarę w jej profesjonalizm.

FIRMA

Spółka Lars Laj powstała w Danii 40 lat temu. Jej nazwa wzięta się od imienia założyciela – Larsa Thye – a oznacza po duńsku „Lars się bawi”. W Polsce przedsiębiorstwo działa od 1996 r. i zatrudnia obecnie 90 pracowników. Zajmuje się projektowaniem, produkcją, dystrybucją i montażem nowoczesnych placów zabaw dla dzieci. Firma stosuje nowoczesne technologie – rozpoczęła od wytwarzania części drewnianych, a obecnie rozwija własny park maszynowy, aby wzbogacić ofertę o linię placów zabaw z elementami metalowymi. Lars Laj nieustannie dąży do sprostania wymaganiom i potrzebom klientów, na co dowodem jest włączenie do oferty urządzeń sportowych montowanych w siłowniach zewnętrznych. Przedsiębiorstwo z powodzeniem działa na rynkach zagranicznych, nie tylko w Europie, i odnotowuje ciągły wzrost sprzedaży. Uznanie ze strony odbiorców zyskuje przede wszystkim dzięki temu, że proponuje nowatorskie rozwiązania pozwalające na bezpieczną zabawę i wszechstronny rozwój dzieci.

KONTEKST

W dzisiejszym świecie potrzeby odbiorców szybko się zmieniają – oczekują oni od firm

nie tylko dobrego produktu, lecz także odpowiedzialnej postawy wobec otoczenia. Aby temu sprostać i jednocześnie pozyskiwać nowych klientów, spółka Lars Laj zdecydowała się wprowadzić działania, które w jeszcze większym stopniu pozwolą na uwzględnienie interesu społecznego. Dbą o ochronę środowiska, propaguje zdrowy styl życia i aktywne formy wypoczynku, ale nie zaniedbuje przy tym potrzeb swego zespołu, troszczy się bowiem o jego komfort i zadowolenie z warunków pracy.

WYZWANIE

- Dzięki działaniom CSR zwiększyć jakość wykonywanych usług, podnieść zyski, a ponadto w świadomości klientów umocnić wizerunek marki jako przedsiębiorstwa dbającego o środowisko, bezpieczeństwo odbiorców usług, pracowników oraz o jakość swoich produktów.

WPROWADZONE DZIAŁANIA

- **Dodatkowe gratyfikacje.** W trosce o dobre warunki pracy firma zapewniła zatrudnionym karnety sportowe, posiłki, dodatkowe ubezpieczenia grupowe oraz premie. Ponadto dwa razy do roku organizuje imprezę integracyjną. Spotkania te poprawiają atmosferę w pracy;

są też okazją, aby członkowie zespołu poznali aktualne cele i przypomnieli sobie misję firmy. Zwiększa to ich lojalność wobec przedsiębiorstwa i buduje dobre o nim zdanie – pracownicy postrzegają własną organizację jako godną zaufania.

- **Plan komunikacji wirtualnej.** Lars Laj potrzebował działań na rzecz promocji firmy: usprawniających kontakt z klientami i umożliwiających propagowanie wyznawanych przez nią wartości. Podczas spotkań z pracownikami przeanalizowano więc aktualne bariery i strategie marketingowe w zakresie wirtualnej komunikacji (działania i główne kanały komunikacji). Na tej podstawie określono założenia planu komunikacji: skupienie się na rozwijaniu aktualnie wykorzystywanych kanałów (bloga oraz Facebooka), ale też rozpoczęcie działania na innym portalu (Pinterest). Realizację planu komunikacji wirtualnej powierzono specjalnie powołanemu do tego celu zespołowi, stworzonego ze specjalistów zatrudnionych w różnych działach firmy.

- **Działania edukacyjne i charytatywne.** Firma realizuje imprezy cykliczne „Bawimy się bezpiecznie”, by uświadamiać konsumentów w sprawach bezpieczeństwa na placach zabaw, a także zachęcać ich do aktywnego spędzania czasu wolnego. Lars Laj działa także

na rzecz podmiotów związanych z dziećmi – sponсорuje pomoce dydaktyczne, oferuje nagrody w konkursach szkolnych, wspiera fundacje i domy dziecka. Ponadto prowadzi blog (placzbaw.pl) i profil na Facebooku, gdzie zamieszcza artykuły i badania dotyczące istotnych aspektów wspomagania rozwoju dzieci, takich jak integracja sensoryczna.

- **Działania na rzecz ochrony środowiska.** Firma stosuje ekologiczne technologie i dba, by kupowane przez nią drewno pochodziło z zaufanych źródeł – dzięki temu ma pewność, że nie korzysta z surowca pozyskanego z regionów zagrożonych jego brakiem. Ponadto w produkcji wykorzystuje techniki służące ograniczeniu emisji substancji szkodliwych do powietrza.

KORZYŚCI

- **DLA OTOCZENIA:** Działania Lars Laj przyczyniają się do poprawy życia lokalnej społeczności, a szczególnie wpływ mają na prawidłowy rozwój dzieci i propagowanie aktywnego spędzania czasu wolnego. Promują też wiedzę na temat zagadnień dotyczących



bezpieczeństwa oraz świadomego połączenia nauki i zabawy.

- **DLA PRACOWNIKÓW:** Członkowie zespołu dzięki dodatkowym gratyfikacjom są bardziej zmotywowani i zadowoleni z firmy. Lars Laj postrzegają jako organizację godną zaufania i profesjonalną.

- **DLA FIRMY:** Reakcje odbiorców usług na prowadzone działania (widoczne np. na koncie na Facebooku) pokazują, że propagowanie bezpiecznego korzystania z placów zabaw wzmacnia wizerunek i prestiż firmy. Z kolei rozwiązania na rzecz pracowników poprawiły efektywność zespołu. Wszystko to skutkuje zwiększeniem zysków przedsiębiorstwa.

KONTAKT

Janina Bednarczyk,
HR Manager Lars Laj Polska sp. z o.o.

ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Janiną Bednarczyk przeprowadzony 13.07.2015 r. w ramach projektu PARP „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”.
2. Strony internetowe: larslaj.pl, larslaj.pl/odpowiedzialnosc-spoleczna-firmy/3.html, facebook.com/LarsLajPolska, placzabaw.pl (dostęp: sierpień 2015).

		WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
	LARS LAJ 	średnia	Dobra	produkcja budowlano-montażowa

MATBET BETON • Przejrzyste zasady działania

Przyjazna firma to taka, która dba o pracowników, klientów i otoczenie, w którym prowadzi biznes. Taki wizerunek można zbudować, systematycznie wdrażając dobrze dobrane działania CSR.

FIRMA

Spółka Matbet została założona w 1987 r. przez Tadeusza Banaszyka. W 1989 r. powstał Matbet-Bis, powołany przez syna Tadeusza – Tomasza Banaszyka, który od 2002 r. zarządza dwoma podmiotami. W toku rozwoju produkcji w 2002 r. powołano Matbet Beton. Obecnie w przedsiębiorstwie pracuje blisko 30 pracowników, a jego działalność opiera się na produkcji elementów systemu MATBET, służących do budowy systemów kanalizacyjnych, sanitarnych i deszczowych. Misją firmy jest ciągłe podnoszenie jakości wyrobów, dlatego nieustannie wprowadza nowoczesne rozwiązania, takie jak skomputeryzowane linie technologiczne. Dla właściciela istotne jest, aby stosowane procesy i technologie były ekologiczne. Firma jest laureatem wielu prestiżowych wyróżnień, np. Wielkopolska Jakość, Gazele Biznesu, certyfikat Rzetelna Firma.

KONTEKST

Przedsiębiorstwo może pochwalić się ugruntowaną pozycją na rynku i wysoką jakością produktów. Wyzwanie stanowiło jednak zwrócenie większej uwagi na oczekiwania i potrzeby pracowników. Właściciel uznał za

istotne doprowadzenie do większej integracji załogi i poprawienie atmosfery w zespole. Wprowadzone działania miały również przynieść świeże spojrzenie na funkcjonowanie firmy i pomóc zwrócić uwagę na aspekty, które mogą przyczynić się do jej rozwoju.

WYZWANIE

- Poprawić jakość współpracy z partnerami biznesowymi, zbudować przyjazne relacje z klientami i kontrahentami, zwiększyć prestiż firmy i wzmocnić jej wizerunek.

WPROWADZONE DZIAŁANIA

- **Zasady etyczne i biznesowe.** Aby usystematyzować zasady postępowania pracowników w kontaktach wewnątrz firmy, ale również z klientami i kontrahentami, opracowano „Kodeks Etyczny” opisujący wartości, jakie przyświecają działaniu firmy. Pracownicy zostali przeszkoleni z przestrzegania wyróżnionych reguł, opracowano też system monitorowania naruszeń zasad kodeksu. Informacja o stworzeniu dokumentu pojawiła na stronie internetowej przedsiębiorstwa, dokument dołączany jest także do umów pracowniczych.



• **System ocen pracowniczych.** Rezultatem tego działania miało być podtrzymywanie zaangażowania i motywacji załogi. Na podstawie wypowiedzi prezesa oraz pracowników wyodrębniono kryteria i wartości, jakie powinny być brane pod uwagę w cyklicznej ocenie jako istotne z perspektywy podnoszenia jakości usług. Opracowano kategorie i zakres ocen dla grup pracowniczych, a na specjalnym spotkaniu z pracownikami zatwierdzono ostateczną wersję dokumentu i ustalono sposoby prowadzenia oceny i informowania o niej.

• **Zasady współpracy z partnerami handlowymi.** Misją przedsiębiorstwa jest nie tylko ciągłe podnoszenie jakości produktów, lecz także wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom odbiorców usług. Dlatego zdecydowano się na usystematyzowanie etycznych zasad współpracy z partnerami biznesowymi. Podstawą stały się wypowiedzi pracowników jako osób znających specyfikę i realia funkcjonowania firmy w tym obszarze. Z ostatecznym kształtem standardów na osobnych spotkaniach zapoznani zostali menedżerowie oraz pracownicy.

• **Działania na rzecz społeczności lokalnej.** Przedsiębiorstwo czynnie wspiera różnorodne akcje i wydarzenia w lokalnej społeczności, co związane jest przede wszystkim z osobistymi motywacjami, przekonaniami i pasjami prezesa, który chętnie wspomaga realizację ciekawych inicjatyw. Matbet Beton wspiera finansowo m.in. młodych podróżników, sportowców oraz organizację wielu imprez kulturalnych – koncertów („Jan Kiepura – moje życie”), festiwali filmowych („Pali się! Film Festiwal”) czy wystaw.

• **Działania na rzecz ochrony środowiska.** Istotnym elementem działalności przedsiębiorstwa jest dbałość o środowisko. Firma wdraża takie rozwiązania technologiczne, które działają w służbie przyrodzie, często wspomagając i regulując jej funkcjonowanie.

KORZYŚCI

• **DLA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ I PARTNERÓW:** Opracowane zasady współpracy zostały rozestane do odbiorców przedsiębiorstwa, którzy tym samym mają możliwość odwołania się do nich podczas współpracy z firmą, co wpływa na wzrost zadowolenia z usług. Z kolei finansowe wsparcie przez przedsiębiorstwo wielu inicjatyw umożliwia ich realizowanie i promuje rozwój kultury w regionie.

• **DLA PRACOWNIKÓW:** Zespół bardzo pozytywnie odniósł się do wprowadzanych działań i chętnie w nich uczestniczył. Wzrosło zaangażowanie zatrudnionych, a także zadowolenie z pracy. Pracownicy czują się docenieni, a dzięki temu, że zwrócono uwagę na ich potrzeby, umocniła się ich opinia o firmie jako przyjaznym i rzetelnym pracodawcy.

• **DLA FIRMY:** Uporządkowanie zasad działania oraz ich upublicznienie umożliwia partnerom biznesowym rozliczanie firmy z wypełniania obowiązków, co sprawia, że przedsiębiorstwo jest postrzegane jako profesjonalne i godne zaufania. Wprowadzony system oceny pracowniczej pozwala nie tylko na usprawnienie pracy, ale przede wszystkim pomaga lepiej zrozumieć pracowników i ich oczekiwania, rozwiązywać problemy związane z zaangażowaniem i terminowym wykonywaniem obowiązków. System ten daje też istotne informacje o tym, czego w firmie brakuje i jakie kolejne czynności podjąć. Przejrzyste zasady działania przedsiębiorstwa sprawiają, że wzrasta jego prestiż oraz konkurencyjność,

co jest widoczne w rozmowach z partnerami biznesowymi i liczbie realizowanych zleceń.

KONTAKT

Bartosz Zawalski, koordynator ds. sprzedaży i produkcji Matbet Beton sp. z o.o. i Wspólnicy sp. k.

ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Bartoszem Zawalskim przeprowadzony 07.07.2015 r. w ramach projektu PARP „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”.
2. Strony internetowe: matbet.pl, odpowiedzialnybiznes.pl, kreatorzybudownictwa.pl (dostęp: sierpień 2015).

		WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
MATBET BETON	▶	mała	Sady	produkcja budowlano-montażowa

MIĘDZYBRODZKIE MAKARONY DYBAŁ • Model S.M.A.R.T. i efektywna komunikacja

Zespół działa sprawnie, gdy ma dobrze rozdzielone obowiązki i umie się ze sobą komunikować. O strukturę organizacyjną i komfort pracy kadr warto dbać, nawet gdy firma funkcjonuje na rynku od dekad.

FIRMA

Międzybrodzkie Makarony Dybał sp. j. założył w 1991 r. Janusz Dybał z małżonką. Od tamtego czasu spółka rozwinęła się do średniej wielkości przedsiębiorstwa, które zatrudnia obecnie około 100 pracowników. Firma zajmuje się produkcją makaronu i stale poszerza swoją ofertę, kierując się oczekiwaniami odbiorców. Wyróżnikiem przedsiębiorstwa jest stosowanie tradycyjnych receptur i wykonywanie swoich wyrobów jedynie z pełnowartościowych produktów, w tym ze świeżych jaj. Jednocześnie stosuje też nowoczesne technologie i udoskonala procesy produkcyjne. Wysoka jakość produktów doceniają nie tylko konsumenci, lecz także specjaliści – firma jest laureatem wielu wyróżnień, takich jak Laur Konsumenta i Top Produkt. Z powodzeniem działa na rodzimym rynku i w krajach europejskich.

KONTEKST

Międzybrodzkie Makarony Dybał systematycznie poszerzały swą działalność, lecz w pewnym momencie odbiło się to na organi-

zacji zadań w firmie: zanikł wyraźny podział obowiązków na poszczególnych stanowiskach pracy, różne działy zaczęły wykonywać te same zadania, pojawiły się problemy z przepływem informacji. Ponieważ przedsiębiorstwo miało już ugruntowaną pozycję na rynku, właściciele stwierdzili, że warunkiem jego dalszego rozwoju jest poprawa komunikacji wewnątrz firmy.

WYZWANIE

- Uporządkować podział obowiązków w firmie oraz polepszyć komunikację między pracownikami, co pozwoli na większą efektywność realizowanych zadań.

WPROWADZONE DZIAŁANIA

- **Systematyzacja.** Kluczowym działaniem dla firmy było opracowanie nowej struktury organizacyjnej oraz jasnego podziału obowiązków dla poszczególnych stanowisk i uporządkowania zakresu działalności poszczególnych działów. Opisy stanowisk pracy odpowiadających nowej strukturze opracowano na podstawie rozmów z pracownikami i analiz, dzie-

ki czemu są dostosowane do realiów firmy. Pozostawiono istniejące zasady raportowania działań, a rola opisów kolejnych stanowisk została omówiona podczas osobnych spotkań z działami.

- **Standardy komunikacji wewnętrznej.** Wdrażaniu nowej struktury organizacyjnej i opisów stanowisk towarzyszyły prace nad rozwojem komunikacji wewnętrznej. Jednym z bardziej pomocnych narzędzi okazał się model S.M.A.R.T.¹ służący do wyznaczania celów, którego wprowadzenie w dużym stopniu ułatwiło uporządkowanie zasad wyznaczania zadań, realizowania ich i rozliczania ich wykonania.

Standardy komunikacji wewnętrznej przygotowano na podstawie rozmów z pracownikami i zarządem. Ustalono listę kanałów komunikacji, które są najskuteczniejsze, a potrzebę ich stosowania uzależniono od rodzaju działania, któremu mają służyć. Istotne dla pracowników okazały się wiadomości mailowe (służące głównie wyznaczaniu zadań i celów opartych na zasadzie S.M.A.R.T.), a także spotkania indywidualne i grup roboczych (obie

formy służą wymianie poglądów, przekazywaniu informacji zwrotnej).

- **Działania na rzecz społeczności lokalnej.**

Przedsiębiorstwo od dawna angażuje się w życie regionu. Jest sponsorem imprez biegowych – wszystkich organizowanych przez ULTRA BESKID SPORT. Firma przekazuje swoje produkty na nagrody – dodaje je do pakietów startowych, a także organizuje dla biegaczy degustacje potraw z firmowym makaronem. Ponadto pomaga organizatorom wydarzeń rodzinnych, np. Patriotycznego Festynu Rodzinnego, a także wspiera rozwój młodych talentów poprzez udział jako juror np. w Międzyszkolnym Konkursie Kulinarnym. Dla właścicieli przedsiębiorstwa istotne jest też promowanie lokalnego dziedzictwa kulturowego, poprzez uczestnictwo w imprezach takich jak Beskidzkie Kociołki czy współpracę ze Stowarzyszeniem Beskidzkie Smaki.

KORZYŚCI

- **DLA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ:** Dzięki wsparciu ze strony przedsiębiorstwa możliwe



jest realizowanie wydarzeń sportowych, festynów i konkursów kulinarnych. Uczestnictwo firmy w imprezach w kraju i za granicą zapewnia promocję regionu kultury beskidzkiej, co przyczyniać może się do jego rozwoju.

- **DLA PRACOWNIKÓW:** Od kiedy członkowie zespołu dobrze znają zakres swoich obowiązków, pracują dużo efektywniej. Usprawnienie komunikacji zwiększyło zaś ich zaangażowanie i zadowolenie z pracy, gdyż poczuli, że są słuchani, a ich opinia jest ważna dla firmy. Dzięki systemowi przekazywania informacji zyskali dostęp do najważniejszych wiadomości, co zwiększa ich komfort pracy i poczucie stabilizacji. Zatrudnieni rozwinęli także umiejętności w zakresie komunikowania się np. z klientami.

- **DLA FIRMY:** Wdrożenie omówionych działań usprawniło funkcjonowanie firmy. Stosowanie się do zasady S.M.A.R.T. pozwala na terminowe wprowadzanie planowanych rozwiązań. Właściciele obserwują dużo efektywniejszą komunikację z klientami, którzy np.

szybciej otrzymują odpowiedzi na stawiane zapytania. Działania na rzecz społeczności stanowią również formę reklamy firmy i podnoszą jej rozpoznawalność, a także pokazują przedsiębiorstwo jako zaangażowane w życie społeczności lokalnej, co zwiększa jego prestiż i rodzi zaufanie odbiorców.

KONTAKT

Beata Szostak, członek zarządu Międzybrodzkie Makarony Dybał sp. j.

ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Beatą Szostak przeprowadzony 06.07.2015 r. w ramach projektu PARP „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”.
2. Strona internetowa: miedzybrodzki.pl (dostęp: sierpień 2015).

PRZYPISY

- 1 S.M.A.R.T. – koncepcja określająca sposób formułowania celów, zgodnie z którą każdy cel powinien być skonkretyzowany, mierzalny, osiągalny, realny do osiągnięcia i określony w czasie.



MOSUR • Pozafinansowy system motywacyjny

Badanie oczekiwań pracowników i systemowe wdrażanie zmian prowadzą do wzrostu satysfakcji członków zespołu z warunków zatrudnienia. To zaś zwiększa ich motywację do pracy, przekłada się na kontakt z klientami i reputację firmy.

FIRMA

W 1990 r. Stefan Moląg założył PUH Mosur, a w roku 2008 organizacja ta została przekształcona w spółkę, którą teraz zarządzają jego synowie. Firma działa w branży motoryzacyjnej i systematycznie rozwija swoją ofertę. Obecnie w jej ramach funkcjonuje m.in. Okręgowa Stacja Kontroli Pojazdów, stacja paliw, myjnia samochodowa, serwis samochodowy, usługi ślusarskie, serwis ogumienia i studio reklamy. Dowodem na najwyższą jakość oferowanych usług jest duże zaufanie ze strony lokalnych mieszkańców, ale też otrzymywane wyróżnienia, m.in. nagroda gminy Zabierzów „Najlepsi z najlepszych”. Obecnie w Mosur zatrudnionych jest 25 osób na umowę o pracę.

KONTEKST

Firma działa przede wszystkim na lokalnym rynku – ze względu na to, że jej siedziba znajduje się w niewielkiej miejscowości (Rudawa), trudno jest jej konkurować na dalszych rynkach. Dlatego właściciele zdecydowali, że skupią się na umacnianiu zdobytej już pozycji. Do tego postanowili wykorzystać narzędzia z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu sprzyjające optymalizacji procesów

funkcjonowania firmy i rozwojowi kompetencji pracowników.

WYZWANIE

Dalej rozwijać przedsiębiorstwo, usprawnić działanie firmy i w efekcie – umocnić swą pozycję na lokalnym rynku.

WPROWADZONE DZIAŁANIA

- **Opis stanowisk i obowiązków pracowników.** Aby wprowadzić spójne i przejrzyste zasady funkcjonowania firmy, w pierwszej kolejności precyzyjnie określono zakres odpowiedzialności i obowiązków każdego zatrudnionego. W tym celu opracowano karty stanowiskowe, m.in. określające wymagania kwalifikacyjne (np. wykształcenie, umiejętności, uprawnienia) niezbędne do wykonywania zadań na poszczególnych stanowiskach. W tworzenie opisów zaangażowani byli zarówno właściciele, jak i pracownicy stanowiskowi – dzięki temu zespół zyskał poczucie, że zmiany są wdrażane w trosce o komfort ich pracy.

- **System motywacyjny.** Aby zadbać o potrzeby pracowników, zwiększyć ich zadowolenie z wykonywania zadań, ale i zaangażowanie, wśród



zatrudnionych przeprowadzono ankietę. Jak się okazało, czynniki, które naprawdę ich motywują, to np. dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne czy możliwość doszkalania się. Dzięki temu, że ankieta była anonimowa, pracownicy

mogli swobodnie wyrażać swoje opinie, a właściciele zyskali możliwość poznania ich rzeczywistych oczekiwań. Co istotne, na podstawie wyników tego badania stworzono system motywacyjny bazujący na pozafinansowych elementach (typu pakiety medyczne).

- **Pracownik HR.** Utworzenie tego dodatkowego stanowiska w firmie wynikało z chęci wdrożenia działań związanych z rozwojem załogi. Pracownik HR to swego rodzaju łącznik między zespołem a właścicielami. Ma on przyczynić się do usprawniania komunikacji w firmie i efektywniejszego realizowania działań związanych z rozwojem pracowników. Najważniejsze obowiązki to tworzenie harmonogramu szkoleń, współtworzenie systemu motywacyjnego, badanie zadowolenia pracowników.

- **Działania na rzecz społeczności lokalnej.** Firma od początku swojego istnienia wspólnie organizuje liczne imprezy sportowe, kultural-

ne i rekreacyjne, np. Piknik Ekologiczny w Bolechowicach, Dni Zabierzowa czy Półmaraton Jurajski (którego start i meta znajdują się na terenie firmy). Motywacją do działań jest przede wszystkim chęć wspierania ciekawych inicjatyw, pomoc osobom z lokalnej społeczności i integracja z nimi.

KORZYŚCI

- **DLA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ:** Firma przyczynia się do poprawy warunków życia mieszkańców, rozwoju lokalnej gospodarki, ale też promocji regionu (np. w Półmaratonie Jurajskim uczestniczą zawodnicy z całego kraju).

- **DLA PRACOWNIKÓW:** Dzięki realizowanym szkoleniom zatrudnieni mogą podnosić swoje kwalifikacje, co wpływa na ich efektywność i lepszy kontakt z klientami. Wprowadzenie systemu motywacyjnego opartego na pozafinansowych gratyfikacjach sprawia z kolei, że członkowie zespołu czują się docenieni i bardziej zadowoleni z pracy, dzięki czemu bardziej się w nią angażują.

- **DLA FIRMY:** Działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu do tej pory były realizowane intuicyjnie – obecnie firma działa według konkretnego planu, co podniosło przejrzystość i skuteczność podejmowanych przedsięwzięć. Pracownicy pozytywnie re-

agują na wprowadzane w przedsiębiorstwie zmiany – mają większą motywację do działania, a to przekłada się na jeszcze lepszą jakość oferowanych usług, budowanie długofalowych relacji z klientami, a zatem wzmacnia wizerunek firmy jako marki profesjonalnej i rzetelnej. Dzięki działaniom na rzecz lokalnej społeczności firma jest zaś postrzegana przez mieszkańców (głównych jej odbiorców) jako marka godna zaufania, a to wzmacnia pozycję PUH Mosur na rynku.

KONTAKT

Łukasz Mołąg, współwłaściciel PUH Mosur s.c.

ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Agnieszką Mrozowską-Mołąg przeprowadzony 06.07.2015 r. w ramach projektu PARP „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”.
2. Strona internetowa: mosur.pl (dostęp: sierpień 2015).

		WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
Mosur	▶	mała	Rudawa	motoryzacja/serwis

PARYS FURS • Konkurs innowacyjny, kodeks etyczny

Zaufanie traci się szybko, a odbudowuje latami. W tworzeniu pozytywnego wizerunku marki pomaga transparentna komunikacja z klientem, promowanie i przestrzeganie zasad etycznych, a także zaangażowanie pracowników w działania przedsiębiorstwa, bo to oni są wizytówką firmy.

FIRMA

PARYS FURS zostało założone w 1985 r. przez Ryszarda Matusiaka, a obecnie zatrudnia dziewięć osób. Przedsiębiorstwo – jako producent futer naturalnych – oferuje m.in. futra, kożuchy, odzież i galanterię futrzaną oraz elementy wystroju wnętrz. Odpowiadając na oczekiwania odbiorców, proponuje także dodatkowe usługi, w tym szycie na miarę, według projektu klienta, renowacje czy przeróbki. PARYS FURS ma duże doświadczenie, produkty wysokiej jakości i wyroby tworzone według koncepcji projektantów, zgodnie z obowiązującymi tendencjami i z dbałością o szczegóły. Zapewnia materiały ze sprawdzonych źródeł.

KONTEKST

Ostatnie lata – w wyniku kampanii przedstawiających nieetyczne traktowanie zwierząt – przyniosły kryzys w branży kuśniersko-futrzarskiej. Z tego powodu przedsiębiorstwo PARYS FURS doświadczyło trudności wizerunkowych oraz spadku zainteresowania ze strony odbiorców. Na problemy złożyła się też duża konkurencja ze strony innych firm oraz

wstrzemięźliwość zakupowa rodzimych konsumentów. Właściciel zdecydował się na wdrożenie działań, które doprowadzą do odzyskania zaufania odbiorców – postanowił wzmocnić wizerunek firmy jako marki rzetelnej, działającej etycznie i pozyskującej produkty wyłącznie od sprawdzonych dostawców. Budowanie pozycji na rynku mają też wesprzeć działania skierowane na podniesienie statusu pracowników w firmie – właściciel chce skupić uwagę na ich potrzebach oraz pomysłach na rozwój przedsiębiorstwa.

WYZWANIE

- Poprawić wizerunek i reputację marki w otoczeniu; polepszyć stosunki między pracownikami, a także zwiększyć ich zaangażowanie w tworzenie i realizowanie nowych pomysłów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. W efekcie – rozwinąć firmę i wzmocnić jej pozycję na rynku.

WPROWADZONE DZIAŁANIA

- **Ankieta badająca skuteczność motywatorów.** Celem tego działania było podniesienie atrakcyjności firmy jako miejsca pracy, po-

prawa stosunków między pracownikami i warunków zatrudnienia. Efektem miał być zaś wzrost zaangażowania pracowników, zachęcenie ich do kreowania nowych rozwiązań prowadzących do usprawnienia firmy.

Na początku, w oparciu o specyfikę działania przedsiębiorstwa, właściciel i pracownicy przy współpracy z zewnętrznym ekspertem ustalili listę czynników motywujących do pracy i podnoszących satysfakcję z wykonywanych obowiązków. Następnie na tej podstawie właściciel i ekspert stworzyli anonimową ankietę, przy wypełnianiu której pracownicy mieli dokonać wyboru ośmiu najistotniejszych motywatorów z listy i uszeregować je według własnych priorytetów. Wyniki ankiety wskazały, że dla zespołu ważne są czynniki związane z integracją zespołu i atmosferą w pracy, ale również motywacja finansowa. W konsekwencji wprowadzono motywatory, np. premie czy dodatki za nowe pomysły.

• **Wewnętrzny konkurs innowacyjny.** Miał on zaangażować pracowników w generowanie rozwiązań i działań poprawiających funkcjonowanie firmy. Pomysły mogły dotyczyć produktów, dystrybucji odzieży, ale też spraw

organizacyjnych. Właściciel i pracownicy wspólnie opracowali katalog nowych form działalności możliwych do podjęcia, a w regulaminie określili zasady dotyczące zawartości opisu pomysłu (np. potrzebne urządzenia, odbiorcy nowego produktu) i warunki wyboru najlepszej propozycji. Opracowano także komunikat zachęcający do udziału w konkursie.

• **„Kodeks Etyczny”.** Dokument ten stał się podstawowym narzędziem kreowania wizerunku firmy jako rzetelnej marki. Opracowując go, zespół skupił się na regułach dotyczących zasad zarządzania, nawiązywania relacji z klientami, kontrahentami, społecznością lokalną. Jednym z ważniejszych zapisów świadczących o etycznych działaniach firmy są zaś zasady dotyczące starannego wyboru dostawców. PARYS FURS współpracuje jedynie z przedsiębiorstwami, które w określony, humanitarny sposób traktują zwierzęta. Wdrożeniu dokumentu towarzyszyło wprowadzenie zmian w procedurach firmy, m.in. obowiązku weryfikacji pochodzenia skór, konieczności akceptacji kodeksu przez pracowników oraz informowania o nim klientów.



Z tego też powodu kodeks został podany do publicznej wiadomości – znajduje się na stronie internetowej PARYS FURS. Ponadto relacje z otoczeniem firma postanowiła budować nie tylko poprzez stronę internetową, lecz także na Facebooku – dzięki postom klienci więcej wiedzą o działalności marki.

KORZYŚCI

- **DLA OTOCZENIA:** Odbiorcy zyskali wiedzę o pochodzeniu produktów i działaniach firmy, co daje gwarancję jakości wyrobów i bezpieczeństwo użytkowania.
- **DLA PRACOWNIKÓW:** Prowadzone działania umożliwiają członkom zespołu przedstawienie własnych uwag i pomysłów na rozwój marki. Dzięki nim zyskali realny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ale i na własny rozwój zawodowy. Zyskiem są także wprowadzone motywatory, np. premie i dodatki za nowe pomysły. Wszystko to przyczynia się do wzrostu satysfakcji i zadowolenia zatrudnionych.
- **DLA FIRMY:** Realizowane działania przyniosły wymierne efekty w postaci nowych pomysłów, takich jak wprowadzenie kolejnych modeli do sprzedaży czy katalogowanie produk-

tów z oferty poprzez zawarcie zdjęcia i dokładnego opisu na stronie. W generowaniu pomysłów istotną okazała się współpraca między pracownikami – przyniosła nowe rozwiązania i pozwoliła właścicielowi poznać opinie ekipy na temat możliwości wdrażania nowości. Praca zespołowa przyczyniła się też do wzrostu zaangażowania zatrudnionych w funkcjonowanie firmy oraz zwiększyła efektywność działania przedsiębiorstwa.

Zmiany są dostrzegane także przez klientów – doceniają oni zaangażowanie firmy, wykazują zadowolenie z możliwości pozyskania szerszych informacji o marce, zasadach działania przedsiębiorstwa i sposobie pozyskiwania produktów. Dzięki temu prestiż firmy wzrasta.

KONTAKT

Ryszard Matusiak,
właściciel PARYS FURS Matusiak Ryszard

ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Sylwią Soćko przeprowadzony 21.07.2015 r. w ramach projektu PARP „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”.
2. Strony internetowe: parysfurs.pl, odpowiedzialnybiznes.pl (dostęp: sierpień 2015).

		WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
PARYS FURS	▶	mikro	Nowa Wieś	odzieżowa

PIEKARNICTWO CUKIERNICTWO

• Komunikacja wewnętrzna i system motywacyjny

Inwestycja w pracownika to inwestycja w rozwój firmy. Zadowolony z warunków pracy zespół lepiej się komunikuje, lepiej obsługuje klientów i jest bardziej zaangażowany w życie przedsiębiorstwa.

FIRMA

Spółka, założona przez Krystynę Malicką, jej brata i męża, prosperuje w branży piekarsko-cukierniczej od 1993 r. Obecnie oferuje szeroki wybór pieczonego chleba, bułek, drożdżówek, pączków i wyrobów typu „fast food”. Kilka lat temu piekarnia zrezygnowała bowiem z dostarczania usług stricte cukierniczych (głównie ze względu na zbyt mały popyt na tego typu produkty). Dziś zatrudnia 12 osób. To zgrany zespół młodych ludzi, których do zawodu przyuczała Krystyna Malicka.

KONTEKST

Właścicielka inwestuje w szkolenie siebie i własnych pracowników, dzięki czemu jej firma sukcesywnie się rozwija, konkurując na rosnącym rynku także z marketami oferującymi pieczywo po niskich cenach. Krystyna Malicka stawia również na jakość swoich wyrobów. Aby były przygotowywane z należytą troską, a klienci czuli się obsługiwani na wysokim poziomie, motywuje zatrudnionych – dba o ich zadowolenie z warunków pracy i poczucie bezpieczeństwa. Jest bowiem przekonana, że inwestycja w pracownika

przekłada się na jakość oferowanego przez piekarnię towaru oraz na wzrost satysfakcji klienta. W jej opinii wdrażane działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu mają też wpływ na podniesienie prestiżu i wzrost konkurencyjności piekarni na lokalnym rynku.

WYZWANIE

- Wzmacniać wewnętrzny rozwój firmy poprzez zwiększanie zadowolenia pracowników.

WPROWADZONE DZIAŁANIA

- **System komunikacji i zasad wewnętrznych.** Analiza reguł komunikacji oraz zasad wewnętrznych do tej pory funkcjonujących w firmie pozwoliła określić mocne i słabe strony tych standardów. Rozmowy kierownictwa z pracownikami na temat metod przekazywania informacji i budowania relacji w przedsiębiorstwie pozwoliły zaś dopracować działania naprawcze – sformułowano nowe założenia systemu komunikacji i zasad wewnętrznych, które wreszcie uwzględniały specyfikę funkcjonowania firmy, w tym przede wszystkim radzenie sobie z różnymi reakcjami



klientów piekarni. Efektem tych działań było opracowanie dwóch dokumentów („System komunikacji wewnętrznej” i „Zasady wewnętrzne firmy”), które udo-

stępiono każdemu członkowi zespołu. Co więcej, na wspólnym spotkaniu kierownictwo wyjaśniło pracownikom cele wprowadzonych zmian i ich wpływ na wewnętrzne funkcjonowanie organizacji.

- **Nowy system motywacyjny.** Pierwszym etapem tego działania była analiza już funkcjonującego w firmie systemu motywacyjnego – na tej podstawie opracowano możliwości poprawienia istniejącego rozwiązania. Kolejną fazą wdrożenia było dokładne określenie potrzeb pracowników w zakresie sposobów i efektów motywowania (do tego celu użyto anonimowej ankiety pracowniczej) oraz możliwości zaspokojenia ich przez firmę. Druga ankieta pozwoliła zaś określić poziom satysfakcji zespołu z pracy. Na bazie wyników przeprowadzonych badań i analiz sformułowano główne założenia systemu motywacji. Efektem końcowym był dokument „System motywacyjny firmy Piekarnictwo Cukiernictwo s.c. Malicka Krystyna, Woszczek Zdzi-

staw”, który został przekazany do wiadomości każdego pracownika.

KORZYŚCI

- **DLA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ:** Wdrożone działania z zakresu CSR wpływają na wzrost satysfakcji klienta. Obsługa pracuje na wysokim poziomie, dbając o zadowolenie przychodzących do piekarni klientów.

- **DLA PRACOWNIKÓW:** Wdrożone systemy i zasady wpływają na wzrost zaangażowania członków zespołu, ich motywację, a także poczucie bezpieczeństwa w miejscu pracy. Zatrudnieni mają świadomość, że nie są obojętni pracodawcy, bo dba on o przyjazną atmosferę w firmie i wprowadza działania mające na celu usprawnienie funkcjonowania organizacji. Otwarte podejście właścicielki do udziału pracowników w szkoleniach stwarza zaś zatrudnionym możliwość rozwoju zawodowego – zdobywania nowej wiedzy i umiejętności.

- **DLA FIRMY:** Jedną z głównych korzyści wprowadzonych działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu jest poprawienie relacji na linii pracownik – pracownik oraz pracownik – właściciel. Przekłada się to na wewnętrzny rozwój firmy, wzmacnia jej kulturę organizacyjną oraz tworzy przyjazną atmosferę. Co więcej, uporządkowanie systemu

motywacyjnego, zasad wewnętrznych i systemu komunikacji usprawnia pracę w przedsiębiorstwie. Wdrożenie efektywnej komunikacji zaowocowało większym zaufaniem pracowników do firmy. Wprowadzone zmiany spowodowały również wzrost zaangażowania pracowników w wykonywanie swoich obowiązków, co przełożyło się na wzrost jakości oferowanych wyrobów przez firmę. Dzięki temu piekarnia może sprzedawać produkty, które satysfakcjonują klienta – to zaś ostatecznie przekłada się na wynik finansowy organizacji.

■ KONTAKT

Krystyna Malicka, właściciel Piekarnictwo Cukiernictwo s.c. Malicka Krystyna, Woszczek Zdzisław

■ ŹRÓDŁA

1. Wywiad przeprowadzony z Krystyną Malicką 16.07.2015 r. w ramach projektu PARP „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”.
2. Krzysztofek A., Kumańska W., „Wpływ motywowania pracowników na efektywność pracy w przedsiębiorstwie”, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae”, rok 15, nr 2/2011, Kielce 2011, s. 41–51.
3. Podkowińska M., „Motywacyjna funkcja komunikacji i kultury organizacyjnej”, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 3 (lipiec-wrzesień) 2010, s. 63–72.

 PIEKARNICTWO CUKIERNICTWO			
	▶	WIELKOŚĆ mała	SIEDZIBA Śrem BRANŻA spożywcza

POLMARK KIELCE

• Eko-technologia

Warto otwarcie mówić o swoich osiągnięciach, zwłaszcza jeśli służą one dobru ogólnemu. Informowanie o wdrożonych rozwiązaniach, które minimalizują szkody środowiskowe, w przypadku przedsiębiorstwa obsługującego branżę wydobywczą może bowiem wzmacniać rangę organizacji i stać się magnesem przyciągającym kolejnych klientów.

FIRMA

Przedsiębiorstwo POLMARK Kielce zostało założone w 1992 r. przez siedmiu prywatnych udziałowców. Zajmuje się kompleksową obsługą kopalnianych wywrotek – oferuje usługi serwisowe i produkcyjne. Od 1995 r. jest jedynym na polskim rynku autoryzowanym dealerem obecnie największego na świecie producenta wywrotek – Białoruskich Zakładów Samochodowych „BIEŁAZ”.

Firma zorientowana jest na sukcesywne podnoszenie jakości swoich usług zgodnie z ideą kompleksowego zarządzania jakością (TQM). W swoich strukturach wprowadza nowoczesne formy zarządzania i marketingu. Wykorzystuje również najnowszą wiedzę z zakresu ochrony środowiska, wdrażając proekologiczne technologie. Jako jedna z najbardziej dynamicznie rozwijających się organizacji od 2005 r. należy do elitarnego Klubu Gazel Biznesu. Ma Zintegrowany System Zarządzania Jakością zawierający system zarządzania według EN ISO 9001:2008, EN ISO 14001:2009 i PN-N 18001:2004. PPUH POLMARK Kielce zatrudnia obecnie 52 osoby.

KONTEKST

Przedsiębiorstwo POLMARK Kielce od kilku lat stosuje narzędzia CSR, dbając o zintegrowany system zarządzania jakością, bezpieczeństwo pracy i ekologię. Wraz z nasilaniem się debaty proekologicznej w Polsce firma postanowiła jednak przedstawić szerokiej grupie interesariuszy swoje dokonania w tym obszarze. A ma się czym pochwalić. Klienci korzystający z usług przedsiębiorstwa (głównie firmy działające w sektorze wydobywczym) należą bowiem do branży, która mocno oddziałuje na środowisko naturalne, POLMARK Kielce stara się zaś te negatywne wpływy zmniejszyć, wykorzystując proekologiczne rozwiązania technologiczne. Dlatego postanowił wdrożyć komunikację działań CSR. Jako organizacja wyznająca filozofię zarządzania TQM kładzie nacisk na efektywną komunikację.

WYZWANIE

- Poinformować jak największą grupę interesariuszy o ustawicznie wdrażanych działaniach w obszarze społecznej odpowiedzialności.

ści biznesu oraz udoskonalić system komunikacji wewnętrznej w firmie.

WPROWADZONE DZIAŁANIA

- **Proekologiczne.** Z uwagi na specyfikę działalności przedsiębiorstwa ochrona środowiska jest jednym z głównych obszarów troski firmy. Do proekologicznych modernizacji można zaliczyć m.in. zamontowanie wyciągów spalin na halach, otworzenie ekologicznej lakierni, myjni spełniającej parametry ekologiczne, jak również wtórne wykorzystanie wody opadowej.

- **Komunikacja działań CSR.** Wdrożenie inwestycji, które minimalizują szkodliwy wpływ na środowisko, przyczynia się do wzrostu rangi przedsiębiorstwa, a informacja o nich może stać się kluczowa dla przyszłych klientów czy kontrahentów. Dlatego jednym z pierwszych posunięć w ramach wdrożenia komunikacji działań CSR było utworzenie podstrony internetowej przedsiębiorstwa, aby każdy mógł zapoznać się z aktywnością firmy w kontekście ochrony środowiska i bezpieczeństwa pracy.

Do zadań osoby odpowiedzialnej za komunikowanie działań CSR należy również przygotowywanie treści materiałów komunikacyjnych dotyczących odpowiedzialności społecznej biznesu adresowanych do różnych grup: przyszłych klientów, kontrahentów lokalnych i ogólnopolskich, dostawców, a także pracowników. Informacja o wdrażanych działaniach jest też zawarta w głównej ofercie handlowej.

- **System komunikacji wewnętrznej.** W firmie POLMARK Kielce został wprowadzony schemat przepływu informacji zgodny z opracowanym Planem Komunikacji Wewnętrznej. Podstawą jest możliwość dotarcia informacji do konkretnych grup pracowników. Kadra wyższego szczebla uczestniczy w naradach, następnie jej zadaniem jest przekazanie usłyszanych informacji swoim podwładnym. Taki system pozwala efektywnie zarządzać przedsiębiorstwem.



KORZYŚCI

- **DLA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ:** Stosowane przez POLMARK Kielce technologie minimalizują negatywny wpływ branży na lokalne środowisko naturalne.

- **DLA PRACOWNIKÓW:** Możliwość udziału w szkoleniach daje szanse pracownikom na rozwój zawodowy, doskonalenie i zdobywanie wiedzy oraz nowych umiejętności. Wprowadzane działania z zakresu bezpieczeństwa pracy (np. wdrażanie nowoczesnych technologii zgodnych z wymogami bezpieczeństwa i higieny pracy) wpływają na poczucie stabilizacji i zadowolenia pracowników z warunków zatrudnienia. Ponadto praca w firmie, która dba o ekosystem, zwiększa ich satysfakcję z wykonywanych zadań.

- **DLA FIRMY:** Wdrażanie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu bezpośred-

nio wpływa na poprawę wizerunku firmy i zwiększa jej konkurencyjność na rynku. Realizacja zaplanowanych w ramach CSR zadań powoduje efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich i materialnych. To zaś przekłada się na możliwość produkcji wyrobów i wykonania usług na wymaganym, wysokim poziomie jakości.

KONTAKT

Marek Świercz, prezes zarządu,
dyrektor PPUH POLMARK Kielce sp. z o.o.

ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Markiem Świerczem przeprowadzony 06.07.2015 r. w ramach projektu PARP „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”.
2. „Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM). Modele doskonałości”, opracowanie przygotowane w ramach projektu Błatic Sea Region, 2007–2013, s. 2–5.
3. Strony internetowe: polmark-kielce.pl, csr.parp.gov.pl (dostęp: sierpień 2015).

POLONIA LOGISTYKA

• Strategiczne myślenie w obszarze CSR

Międzynarodowe koncerny stawiają na takich partnerów, którzy swym działaniem realizują ideę społecznej odpowiedzialności biznesu. Aby być liderem na zagranicznych rynkach, warto zatem postawić na wdrożenia CSR – ale trzeba realizować je konsekwentnie i systemowo.

FIRMA

Założona przez Przemysława Matyję i Tomasz Kaczorka spółka Polonia Logistyka funkcjonuje na rynku od 1999 r. Dysponuje nowoczesnymi środkami transportu, spełniającymi europejskie standardy emisji spalin, wyposażonymi w system nawigacji GPS, a oferuje usługi krajowego oraz międzynarodowego transportu drogowego oraz usługi logistyczne czy magazynowania na Dolnym i Górnym Śląsku. Zajmuje się również importem i eksportem przesyłek morskich oraz lotniczych. W przedsiębiorstwie pracuje obecnie 57 osób.

Od 2007 r. Polonia Logistyka jest firmą certyfikowaną zgodnie z normą ISO:9001:2001. Jako jedna z najbardziej dynamicznie rozwijających się organizacji należy do Klubu Gazel Biznesu. Zorientowanie na rozwój przyniosło Polonii Logistyce wiele nagród i wyróżnień, m.in. Diament Miesięcznika „Forbes” 2012 i 2013 czy Statuetkę Cezara Śląskiego Biznesu 2012.

KONTEKST

Polonia Logistyka chce być odpowiedzialna społecznie, a działania z zakresu CSR wpisują się w politykę zarządzania firmą. Przedsiębiorstwo od lat działa społecznie, zarówno dbając o pracowników, jak i o środowisko lokalne. Ma do tego solidną podbudowę teoretyczną – strategię, która definiuje politykę CSR. Działania spółki w tym zakresie są przemyślane, konsekwentne i uważane za potrzebne.

Polonia Logistyka jest otwarta na nowe projekty. Jej kierownictwo zdaje sobie sprawę, że CSR ma swoją rangę – konsekwentne i wspierające innych działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu dobrze pozycjonują Polonię Logistykę w środowisku branżowym. Wdrażane działania zwiększają też szanse na współpracę z największymi światowymi firmami, bo te takiej postawy od swoich partnerów oczekują.



WYZWANIE

- Wdrożyć kolejne działania z zakresu CSR, by zwiększyć poziom zaufania ze strony klientów oraz dostawców, a w efekcie – wprowadzić Polonię Logistykę na wyższy poziom standardów i funkcjonowania.

WPROWADZONE DZIAŁANIA

- **„Kodeks Etyczny”**. Wdrożenie kodeksu poprzedziły analizy i badania aktualnej kultury organizacji, uwzględniające opinie partnerów biznesowych oraz pracowników Polonii Logistyki. Nowo opracowany „Kodeks Etyczny” stał się zbiorem obowiązujących standardów – przewodnikiem w poszczególnych obszarach (m.in. organizacji pracy). Po przygotowaniu jego treści kierownictwo firmy zorganizowało spotkanie z zespołem, by każdego z jego członków zapoznać z nowo przyjętymi zasadami. Informacja o wdrożonym działaniu została też podana do publicznej wiadomości (kodeks pojawił się na stronie internetowej firmy i został rozestany do parterów biznesowych). Reakcja klientów, kontrahentów oraz pracowników na wdrożenie nowych zasad jest stale monitorowana.

- **Działania charytatywne**. Polonia Logistyka wspiera inicjatywy realizowane w ramach regionu śląskiego. Wsparła katowickie hospicjum Cordis, któremu ufundowała samochód, aby pielęgniarki, lekarze, rehabilitanci mogli sprawnie dojeżdżać do osób objętych opieką domową. Sponsoruje też paraolimpijczyka z Bielska-Białej Tomasza Hamerlaka – wielokrotnego medalistę mistrzostw Polski, Europy i świata. Firma wspiera także lokalny dom dziecka, placówki opiekuńczo-wychowawcze oraz świetlice środowiskowe.

- **Działania na rzecz ochrony środowiska**. Z uwagi na specyfikę działalności Polonii Logistyki ochrona środowiska jest jednym z czynników strategii firmy. Do proekologicznych działań można zaliczyć: optymalizację tras, ograniczenie spalania w pojazdach, wprowadzenie e-obiegów dokumentów (czyli procesowania dokumentów drogą elektroniczną, przy ograniczeniu używania ich papierowych wersji), wykorzystywanie e-faktur, certyfikowaną utylizację papieru, wykorzystywanie ekologicznego taboru.

- **Działania na rzecz społeczności lokalnej**. Polonia Logistyka była sponsorem i patronem audycji w TVP Katowice o przedszkolu w Siemianowicach Śląskich, wykorzystującym w swojej pracy założenia pedagogiki waldorfskiej¹. Wspiera również, zorganizowany przez Stowarzyszenie Baobab, projekt POZY-

TYWKA polegający na organizacji twórczych warsztatów dla dzieci. Finansuje też dziecięce kluby sportowe i Spartakiady Przedszkolaków. W swoim przedsiębiorstwie organizuje zaś praktyki studenckie i staże.

KORZYŚCI

- **DLA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ:** Lokalna społeczność otrzymuje duże wsparcie ze strony Polonii Logistyki. Dzięki niemu wiele dzieci ma szansę uczestniczyć w różnych imprezach kulturalnych, a młodzież – zdobywać doświadczenie zawodowe.

- **DLA PRACOWNIKÓW:** Wprowadzone działania usprawniają komunikację w firmie, wpływają na dobrą organizację pracy, zachowanie właściwych relacji i przyjaznej atmosfery. Pracownicy Polonii Logistyki biorą czynny udział w tworzeniu projektów z zakresu CSR. Również dzięki temu mają silne poczucie identyfikacji z przedsiębiorstwem.

- **DLA FIRMY:** Dzięki wdrożonym działaniom marka Polonia Logistyka jest bardziej rozpoznawalna i zyskała większą wiarygodność; ma uporządkowane procedury, działała w sposób transparentny i wciąż doskonali

wdrożone procesy logistyczne. Dodatkowo działania innowacyjne, przeprowadzane w ramach polityki CSR, generują oszczędności, ułatwiają zarządzanie i współpracę z innymi podmiotami na rynku. Łatwiej bowiem kooperuje się z kontrahentami z czytelnym kodeksem etycznym. Takie partnerstwo lepiej rokuje, daje względne poczucie bezpieczeństwa i buduje mocne fundamenty współpracy.

KONTAKT

Jakub Kokot,
członek zarządu Polonii Logistyki sp. z o.o.

ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Jakubem Kokotem przeprowadzony 09.07.2015 r. w ramach projektu PARP „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”.
2. Strony internetowe: polonialogistyka.pl/csr, polonialogistyka.pl/category/aktualności (dostęp: sierpień 2015).

PRZYPISY

- 1 Pedagogika waldorska to alternatywa dla oficjalnie obowiązującego systemu pedagogicznego. Polega na wsparciu wszechstronnego rozwoju dziecka ze szczególnym uwzględnieniem takich aspektów, jak uczucia, myślenie, wola. Dla tego rodzaju pedagogiki duże znaczenie mają zajęcia plastyczne i muzyczne oraz edukacja zintegrowana. W szkołach waldorskich dzieci nie korzystają z podręczników, a nauczyciele nie wstawiają ocen.

	WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
POLONIA LOGISTYKA ▶	średnia	Myszków	logistyka

REKORD SI • System ocen, program adaptacji zawodowej

Przedsiębiorstwu należy wyznaczać coraz wyższe cele. Budować i umacniać zaufanie klientów warto zaś poprzez zwiększanie zaangażowania i kreatywności pracowników. Dlatego firmy powinny stale rozwijać się w zakresie CSR.

FIRMA

Rekord SI powstało w 1989 r. z inicjatywy mgr. inż. Janusza Szymury. Obecnie oferuje najnowocześniejsze rozwiązania informatyczne dla jednostek administracji publicznej i przedsiębiorstw. Firma świadczy pełen zakres usług: od konsultingu, dostawy sprzętu, rozwiązań internetowych, integracji oprogramowania, dostosowania systemów informatycznych do potrzeb klienta, aż po opiekę wdrożeniową, usługi szkoleniowe oraz serwis posprzedażowy.

Rekord SI jest też producentem dwóch autorskich pakietów oprogramowania: RATUSZ® i REKORD.ERP. Zintegrowany System Informatyczny RATUSZ® jest narzędziem wspomagającym i usprawniającym realizację zadań wykonywanych przez jednostki administracji publicznej. Drugi system – REKORD.ERP – usprawnia zarządzanie przedsiębiorstwem dzięki kompleksowej obsłudze oraz integracji wszystkich obszarów jego działalności.

Zorientowanie na rozwój i doskonalenie oferowanych usług przyniosło firmie wiele nagród, m.in. Diamenty do Złotej Statuetki „Leader Polskiego Biznesu” czy Diamentową Statuetkę „Przedsiębiorstwo Fair Play”.

KONTEKST

Rekord SI od lat stosuje strategię zarządzania w zakresie CSR w oparciu o działalność zgodną z międzynarodową normą ISO 26000 w obszarze zaangażowania społecznego. Od 2000 r. corocznie poddaje się weryfikacji w zakresie przestrzegania zasad etyki prowadzonej działalności gospodarczej i uzyskuje certyfikat „Przedsiębiorstwo Fair Play”.

Do tej pory gros działań firmowych było ukierunkowanych na wspieranie otoczenia biznesowego firmy. Zarząd Rekord SI zdecydował się jednak także na realizację projektów CSR ukierunkowanych na potrzeby pracowników. Zadowolony zespół tworzy bowiem kreatywną i sprawnie działającą organizację.

WYZWANIE

- Poprawić efektywność zarządzania firmą z uwzględnieniem interesu społecznego, poszanowania interesariuszy oraz zasad etycznych obowiązujących w organizacji.

WPROWADZONE DZIAŁANIA

- **Program oceny pracowniczej.** Analiza dotychczas funkcjonującego w firmie systemu

oceny pracownika pozwoliła określić jego wady i zalety. Na tej podstawie opracowano nowy arkusz oceny (do wypełniania przez przełożonego) oraz arkusz samooceny (do wypełniania przez pracownika). Następnie zatrudnionych zapoznano z przyczyną wprowadzenia nowego systemu oceniania, z jego metodologią i celami – dyskusja w tej sprawie odbyła się podczas zorganizowanego przez zarząd spotkania zespołu.

• **Program mentoringu i adaptacji zawodowej nowych pracowników.** W nowo opracowanym dokumencie „Program mentoringu i adaptacji zawodowej nowych pracowników Rekord SI sp. z o.o.” określono: zasady wprowadzania nowych pracowników (do miejsca pracy i do zespołu), reguły funkcjonowania mentoringu (w tym sposób wyznaczania opiekuna, sposób i częstotliwość oceny procesu), prawa podopiecznego, kompetencje i obowiązki opiekuna. Następnie zarząd zorganizował spotkanie informacyjne dla wszystkich członków zespołu. Otrzymali oni również wiadomość mailową o wdrożeniu programu i jego zasadach. Przygotowano również broszurę dla potencjalnych pracowników na temat programu adaptacji.

• **Zasady realizacji konkursów innowacyjnych.** Pierwszym etapem tego wdrożenia było opracowanie regulaminu i zasad konkursów na innowacje – określono cele konkursów, oczekiwane rezultaty, obszary, w jakich mogą być zgłaszane prace, oraz sposoby oceny nadesłanych propozycji. Następnie na zorganizowanym przez zarząd spotkaniu pracownicy uzyskali szczegółowe informacje na temat wdrożonego działania. Otrzymali też wiadomości mailowe o zasadach organizacji konkursów.

Pierwsza edycja konkursu na innowacje została ogłoszona w kwietniu 2015 r., nabór prac przewidziano do 31 października 2015 r.

• **Działania na rzecz społeczności lokalnej.** Rekord SI jest strategicznym sponsorem Beskidzkiego Towarzystwa Sportowego REKORD. Dzięki zaangażowaniu firmy gruntownie wyremontowano Ośrodek w Cygańskim Lesie. Obiekt stał się siedzibą klubu, ale jest też udostępniany mieszkańcom i firmom, m. in. do: rozgrywek amatorskich czy imprez rekreacyjnych.



W 2010 r. BTS REKORD podjął zaś decyzję o zakupie licencji na prowadzenie Szkoły Mistrzostwa Sportowego oraz budowie nowego budynku szkolnego wraz z boiskami. Inwestycję z własnych środków sfinansował prezes Janusz Szymura.

Rekord SI jest też współorganizatorem wielu imprez sportowych, spośród których można wymienić: Turniej Oldbojów imienia inż. Mariana Nalepy w piłce nożnej halowej. Spółka od lat współfinansuje Lotos Jazz Festiwal – Bielską Zadymkę Jazzową oraz Międzynarodowy Festiwal Chórów Gaude Cantem.

KORZYŚCI

- DLA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ: Promocja sportu i kultury oraz rozwój infrastruktury miejskiej.
- DLA PRACOWNIKÓW: Działania, które podejmuje firma, dają pracownikom poczucie stabilności zatrudnienia. Członkowie zespołu mogą rozwijać się zawodowo i wzmacniać

swoją kreatywność. Opracowany program adaptacji nowych pracowników ułatwia im zaś poznanie specyfiki funkcjonowania Rekord SI.

- DLA FIRMY: Wdrożone działania umacniają pozycję firmy jako uczciwego i rzetelnego wykonawcy. Dzięki wprowadzonym zmianom organizacja rozwija się, podnosząc jakość swoich usług. Zorientowanie na pracowników sprawia z kolei, że dzięki poczuciu stabilizacji pracują oni efektywniej.

KONTAKT

Agnieszka Koperska,
specjalista ds. PR, Rekord SI sp. z o.o.

ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Agnieszką Koperską przeprowadzony 22.07.2015 r. w ramach projektu PARP „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”.
2. Strona internetowa: rekord.com.pl/o-firmie (dostęp: sierpień 2015).

	WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
REKORD SI ▶	średnia	Bielsko-Biała	informatyczna

ROMAX • Kodeks etyczny, badania satysfakcji klientów

Uporządkowanie reguł panujących w firmie, upublicznienie ich oraz opracowanie metody mierzenia satysfakcji klientów zwiększa prestiż firmy (jako organizacji sprawnie zarządzanej i troszczącej się o oferowany serwis), a także jest magnesem przyciągającym nowych kontrahentów.

FIRMA

Romax w 1989 r. założyła Małgorzata Pazdor, a obecnie jej drugim współwłaścicielem jest Roman Koralewski. Przedsiębiorstwo funkcjonuje w branży logistycznej. Od 1999 r. jest dealerem wózków widłowych Nissan, serwisuje oraz wynajmuje wózki.

Spółka ma ugruntowaną pozycję na terenie Małopolski i Śląska. Obecnie zatrudnia 20 osób, ale planuje poszerzenie składu.

Wysoka jakość oferowanych przez firmę usług oraz profesjonalizm są doceniane nie tylko przez klientów, lecz także przez otoczenie branżowe. Romax zdobywa wiele wyróżnień, m.in. w programie „Przedsiębiorstwo Fair Play” czy „Firma Przyjazna Rodzinie”.

KONTEKST

Od początku swego istnienia organizacja działa zgodnie z kodeksem wewnętrznym opartym na uczciwości, rzetelności i realizowaniu usług odpowiadającym potrzebom klientów. Obserwując oczekiwania konsumentów, właściciele doszli jednak do wniosku, że o wartościach przyświecających firmie powinno się już komunikować na ze-

wnątrz – poinformować o nich klientów i branżę. Wzmocni to bowiem wizerunek organizacji jako firmy profesjonalnej, będzie narzędziem promocji i wspierania budowy trwałych relacji z otoczeniem.

WYZWANIE

- Udoskonalić i podnieść jakość realizowanych usług, wzmocnić wizerunek firmy jako rzetelnej marki, umocnić własną pozycję na rynku oraz poszerzyć zakres działalności.

WPROWADZONE DZIAŁANIA

- **„Kodeks Etyczny”**. Stworzenie kodeksu polegało przede wszystkim na uporządkowaniu przyjętych już w firmie wartości i spisaniu ich. Uwzględniono normy etyczne specyficzne dla branży i poszczególnych obszarów działania organizacji, zobowiązania przedsiębiorstwa oraz pracowników, misję i wizję firmy. Z efektami działań pracownicy zostali zapoznani podczas warsztatów, na których mogli odnieść zasady do własnych obowiązków, a także zgłaszać uwagi. Przygotowano dla nich materiały promujące wypracowane zasady, które zostały przekazane zespołowi w formie elektronicznej. Informację o opracowaniu „Kodeksu Etycznego” umieszczono na



stronie internetowej firmy, dokument został też przesłany klientom.

- **Badanie satysfakcji klienta.**

Tego typu test jest kluczowy dla każdego biznesu. Aby jednak wypracować skuteczny sposób badania zadowolenia klientów, wytypowano listę czynników na nie wpływających (w oparciu o analizę opinii klientów i pracowników). Następnie przygotowano narzędzie, a badanie poprzedziła informacja przesłana do klientów przedstawiająca jego cel i zawierająca prośbę o uczestnictwo w ewaluacji. Kolejnym krokiem było rozesłanie kwestionariuszy ankiety, w których pytania dotyczyły m.in. oceny kompetencji pracowników czy terminowości realizacji usług. Następnie przeanalizowano uzyskane odpowiedzi oraz opracowano raport i rekomendacje obszarów zmian, które przełożono na realia działania przedsiębiorstwa.

Obecnie ankieta umożliwiająca wyrażenie opinii przez klientów jest upubliczniona – widnieje na stronie internetowej Romaxu, dzięki czemu każdy może ją wypełnić w dowolnym momencie. Ponadto właściciele zde-

cydowali się na regularny telefoniczny kontakt z klientami, by systematycznie zbierać informacje o jakości zrealizowanej usługi. Działania te pozwalają na stałe monitorowanie opinii klientów i wprowadzanie adekwatnych zmian.

- **Działania na rzecz społeczności lokalnej.**

Firma często bierze udział w różnych akcjach charytatywnych – udziela wsparcia w obszarze edukacji i wychowania, działa na rzecz osób wykluczonych społecznie. Co istotne, każdy pracownik na prawo zgłaszać inicjatywę, w które może zaangażować się firma.

KORZYŚCI

- **DLA OTOCZENIA:** Dbłość o normy etyczne (i promocja takiej postawy) podnosi standardy biznesowe w regionie.

- **DLA PRACOWNIKÓW:** Usystematyzowanie etycznych zasad, którymi kierują się pracownicy, i troska o ich przestrzeganie przyczyniają się do budowania przyjaznej atmosfery w organizacji i zwiększają zadowolenie zatrudnionych. Działania realizowane przez firmę wytwarzają w członkach zespołu poczucie stabilizacji – budują przekonanie, że pracodawca jest uczciwy i dba o ich potrzeby, co zwiększa zaangażowanie pracowników w życie organizacji.

• **DLA FIRMY:** Cykliczne badanie satysfakcji klientów buduje trwałe, oparte na zaufaniu relacje z klientami, a także pozwala na podstawie pozyskanych informacji wprowadzać zmiany i udoskonalać usługi. Właściciele obserwują, że klienci coraz chętniej sami zgłaszają uwagi oraz pozytywne opinie.

Usystematyzowanie i upublicznienie wartości i zasad, według których działa firma, w postaci „Kodeksu Etycznego” przyczynia się z kolei do budowania wizerunku firmy jako organizacji rzetelnej i profesjonalnej. Również pracownicy stosują się do jego zasad – są bardziej zaangażowani i lojalni wobec przedsiębiorstwa, co wpływa na usprawnienie funkcjonowania firmy.

Zakomunikowanie działań na stronie internetowej oraz rozsyłanie materiałów informacyjnych powoduje wzrost rozpoznawalności firmy, buduje jej prestiż i pozytywny wizerunek. To zaś zachęca nowe podmioty to nawiązywania współpracy z firmą Romax.

KONTAKT

Małgorzata Pazdor,
współwłaściciel ROMAX sp. J.M. Pazdor, R. Koralewski

ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Małgorzatą Pazdor przeprowadzony 15.07.2015 r. w ramach projektu PARP „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”.
2. Strony internetowe: romax.pl, raportcsr.pl (dostęp: sierpień 2015).

		WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
ROMAX	▶	mała	Kraków	motoryzacja/serwis

SALUS • Dobra komunikacja a zadowolenie klientów

W biznesie medycznym dobra obsługa to warunek sukcesu organizacji. Dlatego warto inwestować w rozwój pracowników, ich umiejętność kształtowania relacji z klientami oraz w narzędzia do badania opinii i oczekiwań pacjentów.

FIRMA

SALUS sp. z o.o. sp. k. powstała w 2012 r. z przekształcenia działającej od 15 lat spółki z o.o., która oferuje leczenie w zakresie Podstawowej Opieki Zdrowotnej oraz konsultacje specjalistów (chirurga i ginekologa), usługi stomatologiczne oraz leczenie rehabilitacyjne. Obecnie dzięki powstałej spółce komandytowej oferta firmy zostanie powiększona o rozszerzone usługi rehabilitacyjne, działania w zakresie promocji różnych formy aktywności fizycznej, promocję zdrowia, edukację i profilaktykę. Podstawą działania obu spółek są umowy o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej zawarte z Narodowym Funduszem Zdrowia, które dają możliwość świadczenia usług medycznych w ramach ubezpieczenia zdrowotnego. Dodatkowo SALUS oferuje pacjentom szeroki zakres komercyjnych usług medycznych. Założycielką i właścicielką firmy jest Elżbieta Rosiek – lekarz, specjalista w zakresie rehabilitacji medycznej. Obecnie w SALUS pracuje sześć osób.

KONTEKST

Firma zorientowana jest na dobro pacjenta, dlatego stara się promować badania profilaktyczne, ochronę zdrowia i aktywny tryb życia.

Działania te są nastawione na edukowanie pacjentów, tak aby wiedzieli, co sami mogą zrobić dla swojego zdrowia, a jak mogą im pomóc lekarze.

Właścicielka firmy SALUS ma świadomość, że rozwój placówki wiąże się z dobrym zarządzaniem zespołem. Dlatego stara się zorganizować zatrudnionym dobrą atmosferę w pracy i zapewnić im poczucie bezpieczeństwa. Dzięki temu członkom załogi pracuje się lepiej, wzrasta ich zaangażowanie w wykonywane zadania – a na tym przede wszystkim korzystają pacjenci. Ich opinia również jest ważna dla właścicielki. Wiedza o tym, w jaki sposób postrzegają działalność i skuteczność firmy, ułatwia wprowadzanie zmian w organizacji.

WYZWANIE

Rozwój wewnętrzny firmy zorientowany na pacjentów i pracowników. Po pierwsze, wprowadzenie działań na rzecz promocji zdrowia. Po drugie, usprawnienie funkcjonowania firmy i podtrzymanie dobrej atmosfery w pracy.

WPROWADZONE DZIAŁANIA

- **Badania satysfakcji klientów i ich oczekiwań.** Do tego zadania właścicielka podeszła

systemowo – postanowiła opracować program badania poziomu satysfakcji i oczekiwań pacjentów korzystających z usług medycznych firmy SALUS. Polega on na weryfikacji oczekiwań pacjentów, przekuwaniu ich uwag i potrzeb na realne rozwiązania, które następnie są wdrażane w organizacji. W ten sposób dopracowywana jest oferta usług medycznych firmy. Podstawową metodą nowo wprowadzonego programu stała się zaś ankieta opinii pacjentów.

O wdrożonym działaniu władze organizacji poinformowały wszystkich pracowników (na zebraniu mogli oni zapoznać się z treścią przygotowanego programu), na stronie internetowej firmy zamieszczono zaś informację o wdrożonym działaniu i ankietę, którą każdy pacjent może pobrać i wypełnić w dowolnym momencie.

• **Angażowanie pacjentów w ochronę zdrowia.** Pomysł opracowania „Programu angażowania pacjentów SALUS w ochronę zdrowia” zrodził się w 2012 r. Jak poprzednio o wdrożonym działaniu zarząd poinformował pracowników na specjalnie powołanym zebraniu. Wówczas ustalono również, że do każdego wydarzenia organizowanego w ramach programu opracowywany będzie plakat, powstanie ulot-

ka oraz informacja na stronie internetowej organizacji. O wydarzeniu powiadamiane będą także lokalne media, aby móc dotrzeć z przekazem do jak największej liczby osób.

• **Poprawa komunikacji wewnętrznej.** Analiza dotychczas stosowanych zasad komunikacji wewnętrznej pozwoliła wyłonić mocne i słabe strony funkcjonującego systemu. Propozycje nowych rozwiązań w tym zakresie zostały przedyskutowane z wszystkimi pracownikami firmy. Wprowadzone zmiany zorientowane były na szybszy przepływ informacji w firmie. Efektem analizy był dokument „Program poprawy komunikacji wewnętrznej SALUS”, z którym wszyscy pracownicy mogli zapoznać się podczas zorganizowanego przez zarząd zebrania.

• **Inne działania na rzecz lokalnej społeczności.** SALUS od lat współpracuje z lokalnym Związkiem Pracodawców oraz z organizacjami pomagającymi osobom z niepełnosprawnością, zwłaszcza ze Stowarzyszeniem Dobra Wola. Wsparcie polega przede wszystkim na obsłudze medycznej organizowanych spotkań i imprez.



KORZYŚCI

- **DLA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ:** Promocja zdrowia podnosi poziom wiedzy Polaków na temat zdrowego stylu życia, profilaktyki zdrowia, aktywności fizycznej itp. Wdrożone w firmie SALUS działania CSR zwiększają natomiast komfort pacjentów podczas odbywanych wizyt.

- **DLA PRACOWNIKÓW:** Realizowane działania z zakresu CSR dają pracownikom poczucie bezpieczeństwa i poprawiają relacje przełożony – podwładny oraz pracownik – pracownik. Członkowie zespołu czują, że nie są obojętni pracodawcy, bo stara się on utrzymać przyjazną atmosferę w organizacji i wprowadza zmiany mające usprawnić funkcjonowanie firmy. Dzięki temu pracownicy nie boją się utraty ciągłości zatrudnienia.

- **DLA FIRMY:** Dzięki działaniom CSR marka podnosi jakość swoich usług. Profesjonalne i życzliwe podejście pracowników zachęca pacjentów do korzystania z usług firmy SALUS. Wdrażając program angażowania pacjentów w ochronę zdrowia oraz organizując obsługę medyczną imprez, SALUS może dotrzeć do większej liczby osób z informacją o swojej placówce i jej ofercie.

KONTAKT

Elżbieta Rosiek, wspólnik, SALUS sp. z o.o. sp. k.

ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Elżbietą Rosiek przeprowadzony 22.07.2015 r. w ramach projektu PARP „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”.
2. Strony internetowe:
salus-mrokow.pl/informacje.htm,
csr.parp.gov.pl (dostęp: sierpień 2015).

		WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
SALUS	▶	mała	Wola Gołkowska	medyczna

ZOO-MAR • Badanie opinii zatrudnionych

Organizacja działa sprawnie, gdy jej pracownicy są zintegrowani, umieją ze sobą współpracować i razem szukać rozwiązań bieżących problemów. Dlatego warto rozwijać w firmie komunikację wewnętrzną i badać nie tylko opinie klientów, lecz także satysfakcję zespołu.

FIRMA

ZOO-MAR został założony w 1990 r. przez lekarza weterynarii Marka Machalskiego – dzięki jego dużemu zaangażowaniu to rodzinne przedsiębiorstwo systematycznie się rozwijało. Obecnie właścicielami są Justyna i Mirosław Machalscy. Działalność przedsiębiorstwa opiera się na sprzedaży karmy oraz akcesoriów dla zwierząt domowych, produktów akwaryistycznych i terrarystycznych. W skład firmy wchodzi cztery sklepy stacjonarne, w których łącznie pracuje 13 osób. W odpowiedzi na oczekiwania klientów powstał również sklep internetowy, nowa strona WWW i profil na Facebooku, dzięki czemu możliwe jest budowanie bardziej trwałych relacji z odbiorcami i promowanie przedsiębiorstwa. ZOO-MAR cieszy się dużym zaufaniem osób z branży – informacje o firmie pojawiają się w specjalistycznej ogólnopolskiej prasie zoologicznej.

KONTEKST

Przedsiębiorstwo działa w kilku lokalizacjach, co może utrudniać skuteczną komunikację i wymianę informacji między pracownikami. Właściciele zdecydowali się więc na wprowadzenie działań, które pozwolą na in-

tegrację zespołu pracowniczego, poprawienie komunikacji i zwiększą skuteczność rozwiązywania problemów. Zauważono potrzebę zbadania satysfakcji pracowników, zebrania ich opinii na temat funkcjonowania firmy oraz pomysłów, które mogą doprowadzić do poprawy atmosfery w organizacji i usprawnić działanie firmy.

WYZWANIE

Stworzyć zgrany zespół pracowniczy, który działa efektywnie, jest lojalny i zaangażowany w życie firmy oraz ma poczucie stabilności zatrudnienia. Poznać potrzeby i oczekiwania pracowników oraz pozyskać wskazówki do ewentualnych zmian w organizacji.

WPROWADZONE DZIAŁANIA

- **Badanie satysfakcji i opinii pracowników.** Celem tego kluczowego dla firmy działania było zebranie poglądów pracowników na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa, a także informacji dotyczących poziomu ich zadowolenia z pracy. Pierwszym krokiem było ustalenie w toku pracy warsztatowej, jakie informacje właściciel chce pozyskać od zespołu. Na tej podstawie powstał formularz służący badaniu opinii i satysfakcji zatrudnionych.



Następnie na spotkaniu przedstawiono pracownikom cel badania, zasady jego realizacji (np. anonimowość) i interpretacji (analiza wykonana przez zewnętrznego do-

radcę, aby zwiększyć poczucie bezpieczeństwa i skłonić do udzielania szczerych odpowiedzi). Badanie satysfakcji i opinii pracowników odbyło się na spotkaniu z doradcą. Wyniki badania poddano analizie i na tej podstawie wypracowano rekomendacje zmian, które można wprowadzić, aby podnieść jakość pracy, rozwiązać bieżące problemy i zwiększyć poziom zadowolenia członków zespołu.

• **Działania na rzecz otoczenia.** Przedsiębiorstwo podejmuje szereg działań służących dobru otoczenia, a związanych z własnym obszarem działalności i zainteresowaniami pracowników. Współpracuje np. z organizacjami działającymi na rzecz zwierząt i angażuje się w pomoc schroniskom, przede wszystkim lokalnemu – w Raciborzu. Jest organizatorem akcji „Adopcja z ZOO-MAR”, w ramach której można adoptować zwierzę, a od firmy otrzymać wyprawki i rabaty na produkty.

Innym ważnym punktem aktywności przedsiębiorstwa są działania edukacyjne. Na swo-

jej stronie internetowej ZOO-MAR zamieszcza porady na temat hodowli zwierząt domowych oraz informacje dotyczące akcji na rzecz bezpieczeństwa zwierząt. Firma stworzyła program edukacyjny Akademia ZOO-MAR, przeznaczony dla dzieci i dorosłych, w ramach którego podczas bezpłatnych zajęć wykwalifikowani pracownicy przekazują wiedzę w zakresie opieki nad zwierzętami.

KORZYŚCI

- **DLA OTOCZENIA:** Wspieranie schroniska i innych organizacji działających na rzecz zwierząt oraz promowanie adopcji przyczynia się do poprawy warunków życia zwierząt. Prowadzone akcje edukacyjne i zamieszczanie porad na stronie WWW podnosi poziom wiedzy i świadomości społeczności na temat opieki nad zwierzętami.
- **DLA PRACOWNIKÓW:** Zatrudnieni wykazują zainteresowanie prowadzonymi działaniami i chętnie przedstawiają swoje opinie i propozycje zmian. Ponieważ zyskali wpływ na to, co dzieje się w firmie, są bardziej zaangażowani i zadowoleni z funkcjonowania organizacji. Rozwiązywanie na bieżąco nieporozumień poprawia zaś atmosferę w miejscu pracy. Pracownicy postrzegają firmę jako dbającą o potrzeby załogi, co daje im poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji.

• **DLA FIRMY:** Przeprowadzenie badania satysfakcji i opinii pracowników pozwoliło na lepsze poznanie oczekiwań i potrzeb zespołu, a także zaplanowanie koniecznych zmian, które prowadzą do poprawy atmosfery w firmie i umożliwiają integrację załogi. Pracownicy pozytywnie podchodzą do wdrażanych działań, zauważalnie rośnie ich satysfakcja z wykonywanych obowiązków, co usprawnia działania organizacji.

Dzięki przeprowadzeniu badania właściciele mogli zdobyć informacje na temat firmy, które w normalnych warunkach trudno jest pozyskać. Wyniki badania pozwoliły na zauważenie nowych możliwości i pomysłów zmian prowadzących do wzrostu efektywności działania przedsiębiorstwa.

Działania na rzecz społeczności poprawiają zaś wizerunek firmy, zwiększają zainteresowanie ofertą sklepu, zacieśniają współpracę z instytucjami działającymi na rzecz zwierząt, umożliwiają też nawiązywanie nowych kontraktów.

KONTAKT

Mirostaw Machalski, współwłaściciel ZOO-MAR
Sklep Zoologiczny Machalski Mirostaw

ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Mirostawem Machalskim przeprowadzony 20.07.2015 r. w ramach projektu PARP „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”.
2. Strony internetowe: csr.parp.gov.pl, zoo-mar.pl (dostęp: sierpień 2015).

		WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
ZOO-MAR 		mała	Racibórz	handel/sprzedaż detaliczna

Podsumowanie

Zaprezentowane w „Podręczniku” dobre praktyki dowodzą, że zakres inicjatyw CSR, które po wdrożeniu przynoszą korzyść w mikro-, małych i średnich firmach, może być szeroki. Badane przedsiębiorstwa realizowały zarówno działania skupione na interesariuszach wewnętrznych (pracownicy), jak i zewnętrznych (klienci, podwykonawcy, kontrahenci lub potencjalni partnerzy biznesowi, społeczność lokalna). Podejmowane działania można zaś skategoryzować w ramach kilku grup:

■ DZIAŁANIA SKUPIONE NA PRACOWNIKACH:

- procedury szkoleniowe, systemy dzielenia się wiedzą i dobrymi praktykami wewnątrz organizacji;
- systemy ocen pracowniczych oraz programy motywacyjne, a także systemy badania potrzeb pracowników w zakresie motywatorów;
- programy poprawy komunikacji z pracownikami oraz badania opinii pracowników;
- modyfikacja struktury organizacyjnej i wdrożenie systemów opisów stanowisk;
- inicjatywy mające zachęcić pracowników do innowacyjności i aktywnego uczestnictwa w budowaniu organizacji.

■ DZIAŁANIA SKUPIONE NA KLIENTACH:

- strategię komunikacji z klientami;
- działania mające na celu pozytywne oddziaływanie na funkcjonowanie klientów (ich stan zdrowia, wiedzy etc.);
- wdrażanie regularnych badań opinii/satysfakcji klientów;
- wdrożenie polityki reklamacji, reagowania na brak satysfakcji klientów;
- programy podniesienia jakości obsługi klientów/świadczonych usług.

■ DZIAŁANIA SKUPIONE NA OTOCZENIU BIZNESOWYM, KONTRAHENTACH I PODWYKONAWCACH:

- wdrożenie aktywnej polityki względem podwykonawców;
- plan komunikacji z interesariuszami, w tym komunikowania działań CSR;
- stworzenie spójnych i przejrzystych reguł współpracy z partnerami biznesowymi.

■ DZIAŁANIA ZWIĄZANE ZE STANDARDAMI ETYCZNYMI:

- sformułowanie misji i katalogu wartości firm;
- wdrożenie kodeksu etycznego.

WNIOSKI I REKOMENDACJE

Analiza przebiegu implementacji rozwiązań CSR w badanych przedsiębiorstwach pozwoliła wypracować wnioski i rekomendacje – dotyczą one trzech kluczowych wątków:

1. **KOMUNIKACJI**
2. **WDRAŻANIA DZIAŁAŃ CSR**
3. **WERYFIKACJI I UDOSKONALANIA STRATEGII.**

Przedstawione tu konkluzje stanowią wskazówki dla odbiorców poszukujących inspiracji – to podpowiedzi, jak efektywnie realizować ideę społecznej odpowiedzialności biznesu we własnej firmie.

1

EFEKTYWNA KOMUNIKACJA O SZEROKIM ZAKRESIE I ANGAŻOWANIE CAŁEJ ORGANIZACJI W REALIZACJĘ STRATEGII CSR

- **WDRAŻANIU DZIAŁAŃ Z ZAKRESU SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU POWINNO TOWARZYSZYĆ KOMUNIKOWANIE ICH PRZEBIEGU I EFEKTÓW INTERESARIUSZOM.**

Promowanie wprowadzanych zmian na zewnątrz organizacji upowszechnia ideę społecznej odpowiedzialności biznesu w branży, ale przede wszystkim korzystnie wpływa

na wizerunek firmy, sprzyja wzrostowi konkurencyjności oraz umocnieniu pozycji danej marki na rynku. Przykładem takiego rodzaju komunikacji jest publikacja kodeksu etycznego, czyli manifestu transparentności oraz wysokich standardów etycznych organizacji.

Tego rodzaju działanie pomaga zdobyć zaufanie potencjalnych klientów i kontrahentów. Z relacji badanych firm wynika bowiem, że społeczna odpowiedzialność biznesu bywa audytowana na etapie negocjacji biznesowych, w szczególności przez międzynarodowe korporacje. Ocenie poddawane są głównie: terminowość dostaw, poziom jakości wyrobów w dostawach, misja i strategia przedsiębiorstwa, zarządzanie jakością czy wdrażane przez przedsiębiorstwa działania na rzecz lokalnej społeczności i ochrony środowiska. Efektywne wdrażanie CSR może zatem znacznie zwiększyć konkurencyjność przedsiębiorstw dążących do rozwijania międzynarodowych relacji biznesowych.

Zalecaną i powszechną formą komunikacji jest wprowadzanie informacji o działaniach z zakresu CSR na stronach internetowych firm oraz bieżące ich aktualizowanie. Część rozmówców zdecydowała się na przekazywanie klientom oraz partnerom biznesowym wiedzy o społecznej odpowiedzialności z zastosowaniem list mailingowych. W przypadku niektórych przedsiębiorstw bezpośrednie komunikowanie o strategicznych zmianach stanowi ich zobowiązanie względem interesariuszy.

■ **WARUNKIEM EFEKTYWNOŚCI STRATEGII CSR JEST RZETELNE KOMUNIKOWANIE PRACOWNIKOM WPROWADZANYCH DZIAŁAŃ.**

Wdrażanie zespołu w planowane zmiany w przedsiębiorstwie sprzyja zaangażowaniu zatrudnionych, bo przywiązuje ich do nowych wartości oraz koncepcji. Należy przy tym zadbać o efektywność komunikacji skierowanej do pracowników. Jednorazowe spotkanie, wiadomość mailowa lub kolportowanie materiałów informacyjnych może nie wystarczyć. W natłoku codziennych obowiązków członkowie zespołu mogą przeoczyć lub nadać niski priorytet pozyskanym informacjom. Warto postawić na cykliczne spotkania z zespołem, rozbudowanie strategii komunikacyjnej i wykorzystanie jak największej liczby kanałów, aby rezultaty wprowadzanych działań były zauważalne w całej organizacji.

Dobrym pomysłem jest wdrażanie rozwiązań (w szczególności z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi) w konsultacji z zatrudnionymi i osobami współpracującymi z organizacją. Taka postawa pracodawcy sprzyja harmonijnemu rozwojowi firmy i zaangażowaniu zespołu we wprowadzanie zmian. W implementacji rozwiązań CSR istotne jest też umożliwienie pracownikom zgłaszania propozycji usprawniających działanie przedsiębiorstwa, nie tylko w zakresie planowanych procesów.

Dodatkowo zalecane jest udostępnianie pracownikom nowej strategii (kodeksu dobrych praktyk względem klientów, kodeksu etycznego, zasad ograniczania negatywnego wpływu na środowisko) w formie pisemnej, najlepiej ustalonej na zasadzie porozumienia, kontraktu. Tego rodzaju „nienarzucony z góry” dokument zmobilizuje zespół do przestrzegania nowych norm, pozwoli się z nimi oswoić, uświadomić je sobie i potraktować poważnie.

Jest to również istotny element wdrażania nowych pracowników w kulturę organizacyjną firmy.

■ **PRZED WDROŻENIEM JAKICHKOLWIEK DZIAŁAŃ CSR ISTOTNE JEST UPORZĄDKOWANIE RELACJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE.**

Chodzi przy tym zarówno o stosunki wewnętrzne zespołu, jak i o te pomiędzy zespołami. Jak wynika z doświadczenia polskich organizacji, blokadą rozwoju przedsiębiorstwa często jest bowiem brak zaangażowania pracowników, brak zgrania zespołu czy wadykomunikacji wewnętrznej.

■ **PO PRZYJĘCIU W FIRMIE NOWEGO SYSTEMU WARTOŚCI WARTO BUDOWAĆ SIEĆ PARTNERÓW BIZNESOWYCH, KTÓRZY JE PODZIELAJĄ (NIEKONIECZNIE ŚWIADOMIE).**

Wyróżnianie podwykonawców, kontrahentów, klientów certyfikatami, zapisami na stronie internetowej świadczącymi o wspólnych wartościach biznesowych wzmacnia pożądaną wizerunek firmy w branży. Dzięki tego typu działaniom przedsiębiorstwo kojarzone jest ze środowiskiem biznesowym, które jest spójne z przyjętą strategią. Dobrą formą, sprzyjającą również networkingowi, jest organizacja spotkań integracyjnych, merytorycznych, prelekcji, forów wymiany doświadczeń związanych z wartościami CSR przyjętymi przez firmę.

2

PRECYZYJNE ADRESOWANIE DZIAŁAŃ CSR I UMIEJĘTNE ICH WDRAŻANIE Z WYKORZYSTANIEM ISTNIEJĄCEGO POTENCJAŁU FIRMY

- **WSZELKIE NOWO WPROWADZONE ZMIANY POWINNY BYĆ UZUPEŁNIENIEM SYSTEMÓW, STRATEGII I PRAKTYK, KTÓRE JUŻ SPRAWNIE FUNKCJONUJĄ W ORGANIZACJI I PRZYNOSZĄ POZYTYWNE EFEKTY.**

Działania CSR, aby były wiarygodne i skuteczne, muszą być kompatybilne z uznanymi i zadowalającymi elementami polityki firmy, z jej filozofią, wizerunkiem etc. Dla przykładu: system ocen pracowniczych powinien być opracowywany zgodnie z przyjętym i obowiązującym w firmie systemem wynagrodzeń lub oba te systemy powinny być modyfikowane wspólnie w odniesieniu do realnych obowiązków zespołu.

- **EFEKTYWNOŚCI DZIAŁAŃ Z ZAKRESU SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU WZRASTA, GDY ODPOWIADAJĄ ONE NA POTRZEBY DANEJ ORGANIZACJI.**

Strategie CSR z powodzeniem zaimplementowane w innych firmach warto traktować jako inspiracje. Konkretnie działania należy zaś planować z uwzględnieniem wszelkich czynników specyficznych dla danego przedsiębiorstwa: właściwości zasobów ludzkich, jakimi dysponuje, charakteru działalności, struktury organizacyjnej, specyfiki lokalnej społeczności, wpływu na środowisko naturalne, relacji z interesantami itd. Źle dobrane praktyki CSR mimo starań mogą bowiem nie przynieść rezultatów, bo np. będą skopiowane od przedsiębiorstw działających w zupełnie innych realiach.

Warto zatem przeprowadzić badania potrzeb (np. szkoleniowych) lub dokonać dokładnych analiz funkcjonowania firmy, zanim zdecydujemy się na wybór konkretnych działań CSR. Należy przy tym pamiętać, że wszyscy pracownicy – i wyższego, i niższego szczebla – realizując przyjętą koncepcję rozwoju firmy, dostrzegają zarówno jej zalety, jak i mankamenty na wielu poziomach: relacji wewnątrz zespołu, relacji z klientami, reputacji firmy na zewnątrz, wewnętrznego wizerunku, organizacji pracy, efektywności itd. Z ich obserwacji, które często przekazywane są pomiędzy pracownikami w sposób nieformalny, warto skorzystać. Dobrym sposobem na pozyskanie tej wiedzy jest organizacja badań, dyskusji, warsztatów czy półformalnych spotkań projektowych z pracownikami.

- **PRZY WDRAŻANIU DZIAŁAŃ CSR WPŁYWAJĄCYCH NA ORGANIZACJĘ, STRUKTURĘ FIRMY LUB ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI WARTO SKORZYSTAĆ Z POMOCY ZEWNĘTRZNYCH EKSPERTÓW.**

Skuteczne działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu warto wdrażać z udziałem eksperta, niezależnego konsultanta. W proces wprowadzania zmiany wniesie on bowiem zewnętrzną perspektywę – obiektywne spojrzenie na funkcjonowanie organizacji. Pomoc tego rodzaju sprzyja dostrzeżeniu wad, niedostatków i naprawieniu ich, a także wyłonieniu atutów, na które warto postawić w procesie rozwoju.

3

MONITOROWANIE WDRAŻANYCH DZIAŁAŃ I ICH EFEKTÓW ORAZ USPRAWNIANIE STRATEGII CSR

- **ABY UTRWALIĆ DZIAŁANIA CSR,
A TAKŻE USPRAWNIAĆ JE W WYNIKU
ZMIAN ZACHODZĄCYCH W BRANŻY
LUB FIRMIE, ZALECANE JEST
MONITOROWANIE EFEKTÓW
NOWYCH STRATEGII.**

W tym celu warto przeprowadzać badania satysfakcji klienta/pracownika/kontrahenta lub badania opinii na temat wdrożonych rozwiązań. Pozwalają one odkrywać te aspekty funkcjonowania organizacji, których wcześniej nie dostrzegano, oraz wypracowywać innowacyjne odpowiadające na realne potrzeby firmy. Wyniki wewnętrznych badań w firmie należy traktować jako źródło konstruktywnych informacji i bodziec do zmian, a wprowadzane inicjatywy nieustannie udoskonalać, decydując się na działania korygujące i zapobiegawcze.

- **ZNACZĄCE, WYMIERNE EFEKTY
STRATEGII CSR UJAWNIĄ SIĘ
W DŁUŻSZEJ PERSPEKTYWIE CZASU
(PONAD ROK).**

Warto modyfikować przyjętą strategię na bieżąco, nie należy jednak porzucać podjętych działań, jeśli krótkoterminowe pomiary wykazują nie w pełni satysfakcjonujące rezultaty. Brak zadowolenia z wyników polityki społecznej odpowiedzialności firmy należy weryfikować z wykorzystaniem różnorodnych metod.

OPINIE

Poprawne wdrożenie strategii CSR, z dbałością o szczegóły oraz eliminowanie błędów i wyciąganie z nich wniosków, wiąże się z korzyściami zarówno dla interesariuszczy otoczenia społecznego, jak i dla samej firmy. Przedstawiciele analizowanych przedsiębiorstw, wyliczając je, najczęściej wymieniali takie zalety, jak:

■ DLA SPOŁECZNOŚCI:

- rozwój lokalnej gospodarki i promocja regionu;
- poprawa warunków życia mieszkańców;
- zwiększanie wiedzy wśród członków lokalnej społeczności;
- pomoc w realizowaniu działań i osiągnięciu celów niemożliwych do osiągnięcia bez szerszego poparcia dla grup inicjujących zmianę.

■ DLA PRACOWNIKÓW:

- wzrost kompetencji zespołu;
- poprawa atmosfery w miejscu pracy;
- poprawa relacji między współpracownikami oraz na linii podwładni – przełożeni;
- większa efektywność pracy i skuteczność działań;
- wzrost wpływu zatrudnionych na funkcjonowanie firmy;
- większa samodzielność członków zespołu;
- wzrost zadowolenia z warunków pracy;
- większa stabilność zatrudnienia i bezpieczeństwo na rynku pracy.

■ DLA FIRMY:

- poprawa wizerunku organizacji;
- wzrost zaufania klientów, budowanie nowych i podtrzymywanie już funkcjonujących relacji z klientami;
- usprawnienie organizacji, podniesienie efektywności i skuteczności firmy;
- wzrost innowacyjności firmy, wypracowanie efektywniejszych metod rozwiązywania problemów;
- ukierunkowana droga rozwoju;
- zwiększenie konkurencyjności (na lokalnym, ale często też szerszym rynku), nawiązywanie współpracy z różnymi podmiotami;
- podniesienie jakości świadczonych usług, realizowanych procesów lub oferowanych produktów.

FAQ, czyli CSR w pigułce



JAK ROZUMIEĆ CSR

CSR (ang. „Corporate Social Responsibility”), czyli społeczna odpowiedzialność biznesu, to koncepcja, według której przedsiębiorstwo, opracowując strategię działania, bierze pod uwagę interesy społeczne, ochronę środowiska naturalnego oraz relacje z interesariuszami. Oznacza to, że rozumie ono kwestie odpowiedzialności nie tylko na poziomie biznesowym – jako spełnianie wymogów prawnych i formalnych – lecz jest także zorientowane na szeroko pojęte bezpieczeństwo pracownika, zwiększenie inwestycji w ochronę środowiska, interesy społeczności lokalnej czy zasoby ludzkie¹.

Za ojca koncepcji CSR uznaje się amerykańskiego ekonomistę Howarda R. Bowena żyjącego w latach 1908-1989, który w 1953 r. opublikował pracę „Social Responsibility of Businessmen” definiującą istotę CSR². Według niej: „społeczna odpowiedzialność to obowiązek managerów do prowadzenia takiej polityki, podejmowania takich decyzji i do wytyczania takich kierunków działań biznesowych, które będą zgodne z celami i wartościami naszego społeczeństwa”³.

Kolejną osobą, która w latach 60. XX w. podjęła próbę rozwinięcia tej koncepcji, był ekonomista Keith Davis – twórca „żelaznego prawa odpowiedzialności”⁴, wedle którego firma ponosi odpowiedzialność za podejmowane i wykonywane działania „współmiernie do posiadanej władzy na rynku lokalnym”. Według jego teorii społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest obowiązkiem analizowania wpły-

wu podejmowanych działań biznesowych na szeroko rozumiany system społeczny. Analiza ta powinna być zakończona opracowaniem i wdrożeniem planu działania mającego na celu zmniejszenie negatywnych skutków biznesowych decyzji. Davis w swojej koncepcji CSR jako pierwszy zauważył, że wdrożenia działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu może przynieść przedsiębiorstwu również korzyści ekonomiczne⁵.

Rozwijająca się w latach 80. XX stulecia idea etyki biznesu i „corporate citizenship”⁶ także miała wpływ na pojmowanie koncepcji CSR. Joseph William McGuire, amerykański teoretyk zachowań biznesowych, opracowując swoją definicję społecznej odpowiedzialności biznesu, stwierdził: „przedsiębiorstwo ponosi nie tylko wymaganą od niego odpowiedzialność ekonomiczną i prawną, ale w pewnym zakresie jest również odpowiedzialne przed społeczeństwem jako całością”⁷.

Archie Carrol, profesor na Wydziale Zarządzania Florida State University, aby wyjaśnić zakres koncepcji CSR, posłużył się zaś modelem piramidy. Wyznaczył cztery poziomy odpowiedzialności przedsiębiorstwa: odpowiedzialność prawna i ekonomiczna (której od firmy wymagana społeczność), odpowiedzialność etyczna (której społeczność oczekuje) i w końcu odpowiedzialność filantropijna (która jest przez społeczność pożądana)⁸.

Na początku XXI w. powstawały jednak kolejne propozycje ujęcia definicji CSR. Jedną z najbardziej aktualnych i najczęściej cytowanych w literaturze jest ta opracowana przez byłego

sekretarza generalnego ONZ Kofiego Annana, oparta na zasadach inicjatywy Global Compact⁹, które powstały na podstawie aktów takich jak „Powszechna Deklaracja Praw Człowieka”, „Deklaracja Międzynarodowej Organizacji Pracy o Fundamentalnych Zasadach i Prawach w Pracy”, „Środowisko, Agenda 21”, „Konwencja OECD o zwalczaniu przekupstwa zagranicznych funkcjonariuszy publicznych w międzynarodowych transakcjach handlowych”, „Konwencja Narodów Zjednoczonych przeciwko Korupcji”. Zgodnie z tymi zasadami zakres CSR został podzielony na:

- **obszar praw człowieka** – w jego ramach podejmowane są działania mające na celu wsparcie przyjętych przez społeczeństwo praw człowieka oraz eliminację wszelkich przypadków, w których są one łamane;
- **obszar dotyczący pracowników i standardów ich pracy** – tu mieszczą się działania mające na celu przede wszystkim wyeliminowanie przypadków dyskryminacji związanej z zatrudnieniem, wszelkich form przemocy czy mobbingu stosowanych w miejscu pracy;
- **obszar środowisko naturalne** – w jego ramach podejmowane są działania zorientowane na ekologię;
- **obszar antykorupcja** – działania mające na celu przeciwdziałanie korupcji i łapówkarstwu.

CSR cieszy się też zainteresowaniem Komisji Europejskiej, która odpowiedzialność społeczną przeniosła z polityki na poziom gospodarki. I tak w strategii lisbońskiej z 2000 r. wdrożenia działań z zakresu CSR (dialog z interesariuszami, ochrona środowiska i budowa kapitału społecznego) uznano za niezbędny element odniesienia sukcesu przez przedsię-

biorstwo. Jednak dopiero w Zielonej Księdze, opublikowanej rok później, pojawiła się dokładna definicja CSR, uznana przez Komisję Europejską. Według niej społeczna odpowiedzialność biznesu to „dobrowolne włączanie przez firmy zadań społecznych i z zakresu ochrony środowiska do swoich normalnych działań biznesowych oraz relacji ze wszystkimi zainteresowanymi partnerami”¹⁰. Co więcej, CSR został też ujęty w obowiązującej strategii „Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”.

PRZYPISY

- 1 M. Kaźmierczak, S. Zapłat, „Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna: Nowoczesne koncepcje”, Warszawa 2011, s. 160.
- 2 A.B. Carroll, „A history of Corporate Social Responsibility. Concepts and Practices”, [w:] „The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility”, pod red. A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel, New York 2008.
- 3 Cyt za: „Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu – RAPORT”, pod red. M. Skrzek-Lubasińskiej, Warszawa 2011, s. 29; badania.parp.gov.pl/files/74/75/77/13079.pdf (dostęp: 25.08.2015).
- 4 Z ang.: „Davis’s Iron Law of Responsibility”.
- 5 J. Stecko, „Zaufanie a społeczna odpowiedzialność biznesu”, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing” 2012/2, Rzeszów 2012.
- 6 „Corporate citizenship” – według tej koncepcji firmy na etapie budowania swojej strategii działalności powinny dobrowolnie uwzględniać interesy społeczne, relacje z szeroką grupą interesariuszy i mieć na względzie ochronę środowiska naturalnego.
- 7 I. McGuire, „Contemporary Management”, New York 1974, s. 458–459.
- 8 P. Markiewicz, „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – wybrane aspekty”, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” nr 827, Kraków 2010, s. 39–40.
- 9 Global Compact uznawana jest za największą na świecie inicjatywę ONZ na rzecz zarówno CSR, jak i wsparcia zrównoważonego rozwoju. Od czasu inauguracji, która nastąpiła w 2000 r., do programu Global Compact przystąpiło ponad 12 tys. członków z ponad 140 krajów całego świata. Global Compact umożliwia zawiązywanie się partnerstw pomiędzy rządami, społeczeństwem, pracodawcami, biznesmenami a ONZ. Inicjatywa ta opiera się na wspólnych celach, jakimi są przede wszystkim: dbanie o zrównoważony rozwój (szczególnie zorientowany na gospodarkę), walka z korupcją czy wsparcie ochrony środowiska naturalnego.
- 10 Cyt. Za E. Mazur-Wierzbicka, „Podręcznik CSR – jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności”, Szczecin 2012, csr.szczecin.pl/pliki/PodrecznikCSRjak_uczyc_studentow_spoecznej_odpowiedzialnosci.pdf (dostęp: 25.08.2015).



KIEDY CSR PRZYJĄŁ SIĘ W POLSCE

Pojawienie się idei społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce na ogół datuje się na okres transformacji, czyli lata 90. XX w., kiedy to rodzimy rynek chętnie chłonał zachodnie normy biznesowe. Niemniej odpowiedzialne postawy polskich przedsiębiorców dostrzec można już znacznie wcześniej. Za przykład pierwszego znanego w tej dziedzinie przemysłowca wymienia się Hipolita Cegielskiego, żyjącego w latach 1813–1868. Był on właścicielem prężnie rozwijającej się fabryki narzędzi i maszyn rolniczych, ale angażował się również w działania na rzecz Towarzystwa Naukowej Pomocy dla Młodzieży Wielkiego Księstwa Poznańskiego¹¹.

Okres I i II wojny światowej oraz komunizmu nie sprzyjał rozwojowi idei CSR w Polsce. Ożywienie w tej kwestii przyniosły dopiero lata 90., a kamieniem milowym było wejście Polski w struktury Unii Europejskiej. Ważnym momentem było również powołanie przez ministra gospodarki w roku 2009 międzyresortowego Zespołu do spraw Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw z czterema grupami roboczymi odpowiedzialnymi za różne aspekty CSR.



CZEGO DOTYCZY CSR

Historia idei społecznej odpowiedzialności biznesu, jak i przytoczone definicje CSR – w większym bądź mniejszym zakresie – pozwalają wyłonić grupy działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością i te ich aspekty, które się nie zmieniają mimo upływu lat i wciąż pozostają aktualne. Mianowicie: wdrażanie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu jest dobrowolne, ma zastosowanie odnośnie do szerokiej grupy interesariuszy i dotyczy trzech wątków: ekonomicznego, społecznego i środowiskowego; przedsiębiorstwa, które je realizują, kierują się przede wszystkim uznanymi zasadami etycznymi.

W najnowszych koncepcjach CSR dodatkowo definiuje się jeszcze filary społecznej odpowiedzialności biznesu. To¹²:

- **miejsce pracy** – w ramach tego filaru podejmowane są działania związane m.in. z poprawą warunków pracy (organizacja szkoleń, restrukturyzacja), równością szans i płci, rozwojem zawodowym pracowników, wdrożeniem nowych zasad komunikacji, wprowadzeniem kodeksów etycznych czy zasad wynagrodzeń i pomocy finansowej dla pracowników;
- **środowisko** – tu podejmowane są działania związane m.in. z opracowywaniem procesów produkcyjnych nieingerujących w ekosystem, wykorzystywanie ekologicznych surowców, ograniczenie ilości odpadów;

PRZYPISY

11 Z. Grot, hasło „Hipolit Cegielski”, [w:] „Polski Słownik Biograficzny”, t. III, Polska Akademia Umiejętności, Kraków 1937, s. 217.



CZEGO OCZEKUJEMY OD CSR

- **społeczność lokalna** – w obrębie tego filaru podejmowane są działania związane m.in. ze wsparciem finansowym/merytorycznym/materialnym lokalnych instytucji użyteczności publicznej, wsparciem organizowanych imprez kulturalnych, działalnością charytatywną, budowaniem partnerstwa ze szkołami czy instytucjami pracy;
- **rynek** – działania związane z m.in. polityką cenową, łańcuchem dostaw, etyką biznesu, terminowością dostaw, dobrą współpracą z kontrahentami czy klientami, tworzeniem regionalnych kontraktów/porozumień biznesowych, podejmowaniem odpowiedzialnych inwestycji społecznych.

Podejmowanie działań z zakresu CSR staje się coraz częstszą praktyką przedsiębiorstw działających zarówno na światowym, jak i polskim rynku. Firmy opracowujące własną politykę czy strategię społecznej odpowiedzialności są świadome, że produkcja oraz uzyskanie wysokiej jakości wyrobów czy usług wymagają troski. M.in. w wyniku zmian, jakie zachodzą na globalnym rynku, niezbędna jest dbałość o środowisko, bezpieczeństwo i pozycję zawodową pracownika, a także o interesy lokalnych mieszkańców. Współcześni konsumenci coraz częściej przyjmują bowiem rolę krytycznego odbiorcy zaangażowanego w proces produkcji. Dodatkowo rosną oczekiwania społeczne wobec przedsiębiorstw.

Z tych właśnie przyczyn wiele organizacji, potencjalnych kontrahentów, odbiorców czy inwestorów, zwraca uwagę nie tylko na wyniki finansowe firmy, z którą chce współpracować, lecz także na jej ustosunkowanie do odpowiedzialności społecznej. Są zdania, że prowadzenie działalności gospodarczej wiąże się np. ze wzrostem/spadkiem bezrobocia czy zanieczyszczeniem środowiska – dlatego firmy mają obowiązek uczestniczyć w rozwiązaniu tych problemów, które same generują. Ponadto każde przedsiębiorstwo powinno stać na straży zasad etycznych przestrzeganych w biznesie, a jako że należy do większego systemu społeczno-gospodarczego, zobowiązane jest dbać o jego poszczególne elementy. Jeżeli mikro-, małe i średnie firmy chcą konkurować z dużymi organizacjami, powinny wdrażać działania z zakresu CSR, aby być konkurencyjnymi podmiotami na rynku.

Nie wszystkie jednak przedsiębiorstwa pozytywnie odnoszą się do idei CSR. Literatura przedmiotu wskazuje na cztery postawy firmy wobec koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu¹³:

- **opór** – czyli brak zaangażowania przedsiębiorstwa w planowanie i realizację działań z zakresu CSR. W skrajnych przypadkach to wypieranie się przez firmę odpowiedzialności;
- **poczucie społecznego obowiązku** – zaangażowanie w działalność CSR tylko, gdy działania dotyczą własnych akcjonariuszy;
- **społeczna reakcja** – przyjęcie przez przedsiębiorstwo odpowiedzialności etycznej i prawnej za otoczenie (w tym przypadku często odnotowuje się spontaniczne podejmowanie działań charytatywnych i filantropijnych);
- **społeczny wkład** – wysoki poziom poczucia społecznej odpowiedzialności przez firmę. W tym przypadku firma aktywnie szuka możliwości wdrażania kolejnych działań z zakresu CSR.
- **prawne** – przedsiębiorstwo, funkcjonując w granicach rynku, musi przestrzegać praw na nim obowiązujących;
- **etyczne** – firmy powinny przestrzegać etycznych praw przyjętych przez społeczeństwo;
- **filantropijne** – oznacza to, że otoczenie biznesu domaga się, aby firmy wykazywały się postawą obywatelską i w miarę możliwości wspomagały społeczeństwo w sytuacjach kryzysowych, np. poprzez przekazanie części posiadanych zasobów czy zysków.

Taki podział postaw wobec CSR pozwala z kolei wyróżnić trzy poziomy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (odpowiedzialność narzuconą, wymuszoną i świadomą), która w każdym przypadku ma swe źródło w wymaganiach stawianych przez otoczenie biznesu. Im jest ono bardziej świadome i wymagające, tym bardziej organizacje muszą nadążyć za jego potrzebami, by pozostać konkurencyjne na rynku. Oczekiwania i wymagania otoczenia biznesu można zaś podzielić na cztery grupy:

- **ekonomiczne** – oznacza to, że otoczenie biznesu wymaga od firmy, aby wszelkie działania, które ona podejmuje, były nastawione na maksymalizację zysku;

■ PRZYPISY

- 13 M. Rybak, „Społeczna odpowiedzialność biznesu – idea i rzeczywistość”, „Gospodarka Narodowa” nr 3/2001, Warszawa 2001.



JAK WPROWADZAĆ DZIAŁANIA CSR

Wdrożenie zadań CSR jest procesem długotrwałym, do którego przedsiębiorstwo powinno się odpowiednio przygotować. Istotne jest przede wszystkim przeprowadzenie dokładnej analizy możliwości firmy i podjęcie świadomej decyzji o zainicjowaniu konkretnego działania. Cały ten proces może opierać się na Cyklu Deminga, znanego również jako cykl PDCA (z ang. „Plan-Do-Check-Act”), który wykorzystywany jest do zarządzania jakością. Model ten oparty jest na przeprowadzeniu logicznie następujących po sobie działań¹⁴: Zaplanowanie („Plan”), Wykonanie („Do”), Sprawdzanie („Check”), Poprawianie („Act”). W połączeniu z wdrożeniem działania z zakresu CSR cały proces może wyglądać w następujący sposób¹⁵:

Działanie I: ZAPLANOWANIE

- | | | |
|-----------------|---|--|
| Etap I | ▶ | Określenie, czym jest CSR dla przedsiębiorstwa |
| Etap II | ▶ | Przeprowadzenie dialogu z interesariuszami |
| Etap III | ▶ | Pogłębiona analiza i ocena ryzyka |

Działanie II: WYKONANIE

- | | | |
|----------------|---|---|
| Etap IV | ▶ | Ustalenie planu działania |
| Etap V | ▶ | Przedstawienie w firmie celów i spodziewanych wyników działania |
| Etap VI | ▶ | Wdrożenie działania |

Działanie III i IV: SPRAWDZENIE I POPRAWIANIE

- | | | |
|-----------------|---|---|
| Etap VII | ▶ | Zarządzanie działaniem, w tym: <ul style="list-style-type: none"> • Analiza wyników wdrożonych działań • Wprowadzenie niezbędnych zmian |
|-----------------|---|---|

PRZYPISY

¹⁴ Por. J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji, „Podstawy zarządzania jakością”, Warszawa 2000, s. 237–240, s. 246, s. 263.

¹⁵ „Podręcznik dla małych średnich przedsiębiorstw”, pod red. T. Gasińskiego, G. Piskalskiego, mg.gov.pl/files/upload/7904/podrecznik.pdf (dostęp: 24.08.2015), s. 34–48.

CHARAKTERYSTYKA ETAPÓW PROCESU WDROŻENIA DZIAŁANIA CSR

ETAP I: OKREŚLENIE, CZYM JEST CSR DLA PRZEDSIĘBIORSTWA¹⁶

To ważny krok. Właściciel firmy czy zarząd powinien ustalić, czym jest dla niego społeczna odpowiedzialność biznesu i jakie działania z tego zakresu wydają się mu właściwe z punktu widzenia działalności firmy oraz jej interesariuszy. Dokonując analizy zakresu tematycznego CSR, można wesprzeć się wytycznymi z 2010 r. Międzynarodowej Organizacji Standaryzacyjnej (International Organization for Standardization, ISO) opracowanymi w ramach Normy PN-ISO 26000 „Guidance on social responsibility”. Zawarto w niej bowiem kluczowe obszary społecznej odpowiedzialności:

- **ład organizacyjny przedsiębiorstwa** – to kwestie prawne działalności firmy, rozliczalność oraz zasady etyczne, jakimi kieruje się przedsiębiorstwo;
- **prawa człowieka** – kwestie związane z prawem pracy, prawem cywilnym, społecznym, ekonomicznym, jak również prawami człowieka powiązanymi z kontekstami kulturowymi;
- **praktyki z zakresu pracy** – stosunek pracy, warunki pracy, opieka i pomoc dla pracownika, warunki BHP, komunikacja z pracownikiem oraz rozwój kapitału ludzkiego;
- **środowisko naturalne** – ochrona i naprawa szkód w środowisku oraz organizacja czy wsparcie akcji proekologicznych;
- **uczciwe praktyki** – etyka biznesu, uczciwa konkurencja, zapobieganie korupcji;

- **zagadnienia związane z klientami/konsumentami** – odpowiedzialny marketing, ochrona konsumenta i respektowanie jego praw;
- **zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej** – wsparcie lokalnych mieszkańców, organizacja lokalnych imprez itp.

Należy mieć na uwadze, że określenie działań z zakresu CSR, które firma chciałaby podjąć, powinno współgrać z możliwościami przedsiębiorstwa oraz charakterem jego pracy. Pomocna przy definiowaniu działania CSR może być tabela oceny ważności obszarów CSR (zob. s. 109). Dzięki niej można określić znaczenie poszczególnego obszaru z zakresu CSR dla firmy (przyjmuje się, że 4 punkty to duży wpływ, 2 – średni i 0 – wpływ znikomy)¹⁷. Przy czym należy pamiętać, że przed podjęciem decyzji o wdrożeniu konkretnego działania z zakresu CSR trzeba je również ocenić w odniesieniu do misji firmy, celów przedsiębiorstwa, szans i ryzyka na poziomie strategicznym. Ważna jest też ocena, na których interesariuszy wpływają przyjęte działania CSR.

MATRYCA OCENY WAŻNOŚCI OBSZARÓW CSR

OBSZAR CSR	WAŻNE DLA WŁAŚCICIELI / ZARZĄDU	WAŻNE DLA PRACOWNIKÓW	WAŻNE DLA KLIENTÓW	WAŻNE DLA KONTRAHENTÓW	ISTOTNE DLA KONKURENCYJNOŚCI FIRMY	SUMA
Ład organizacyjny przedsiębiorstwa						
Prawa człowieka						
Praktyki z zakresu pracy						
Środowisko naturalne						
Uczciwe praktyki						
Zagadnienia związane z klientami /konsumentami						
Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej						

Źródło: Na podstawie książki „Zrównoważony biznes”. „Podręcznik dla małych średnich przedsiębiorstw”, pod red. T. Gasińskiego, G. Piskalskiego, mg.gov.pl/files/upload/7904/podrecznik.pdf (dostęp: 24.08.2015), s. 38.

ETAP II: PRZEPROWADZENIE DIALOGU
Z INTERESARIUSZAMI¹⁸

Interesariusze, czyli inaczej grupy interesu, to osoby, które zainteresowane są działalnością firmy i mają wobec niej konkretne oczekiwania.

Do grupy interesariuszy wewnętrznych zalicza się:

- pracowników/kierowników
- udziałowców
- rady nadzorcze

Do grupy interesariuszy zewnętrznych zalicza się zaś m.in.:

- klientów
- kontrahentów
- dostawców
- konkurencję
- władze lokalne i państwowe
- organizacje pozarządowe
- media

Po zrealizowaniu I etapu procesu wdrożenia działania CSR (czyli po przeanalizowaniu obszarów CSR oraz wskazaniu grupy interesariuszy, którzy mają największy wpływ na rozwój danej organizacji), należy przeprowadzić z nimi spotkanie informacyjne. Należy wyjaśnić powód spotkania i podać jego zakres tematyczny, opisać sposoby działania firmy – jej misję, wizję, politykę i cele. Następnie warto przedstawić oczekiwania firmy wobec zebranych interesariuszy, a także oczekiwania co do rezultatów rozpoczętego dialogu z nimi. Podczas spotkania można również zbadać, czego od organizacji oczekują interesariusze. Dzięki temu będzie można zidentyfikować istotne dla nich kwestie i problemy, a także wychwycić najbardziej aktywne grupy interesu (a zatem istotne dla dalszego rozwoju firmy).

ETAP III: POGŁĘBIONA ANALIZA I OCENA RYZYKA¹⁹

Na tym etapie warto zorganizować kolejne spotkanie z interesariuszami – jego celem będzie identyfikacja obszarów, które zostaną poddane dalszej analizie, gdyż istnieje duże prawdopodobieństwo, że w ich ramach przedsiębiorstwo (pozytywnie lub negatywnie) oddziałuje na grupę interesariuszy. Wynikiem tego spotkania będzie też wyłonienie tych grup interesu, których dotyczyć będą wdrożone działania CSR, oraz ustalenie ich oczekiwań co do dalszej współpracy, a także ich stosunku do idei CSR. Na podstawie tych dwóch spotkań firmie łatwiej będzie ocenić szanse i ryzyko podejmowanego działania CSR. Nie oznacza to, oczywiście, że należy unikać działań wymagających większego zaangażowania.

Drugi etap powinien zakończyć się wyborem działania CSR, które zostanie wdrożone w przedsiębiorstwie. Zanim jednak organizacja przystąpi do działania, warto, by przeprowadziła dokładniejszą ocenę obszaru, w ramach którego planuje wdrożyć zadania społecznej odpowiedzialności biznesu. Poniżej znajdują się przydatne do tego pytania. Dla ułatwienia obszary CSR podzieliliśmy na pięć grup²⁰:

1 Ład organizacyjny

a) Czy w polityce firmy zostały określone główne ekonomiczne, społeczne i środowiskowe wpływy? [Przy czym wpływ ekonomiczny jest tu rozumiany jako zyski firmy – finansowe i majątkowe; wpływ społeczny dotyczy pracowników, a środowiskowy działań na rzecz ochrony środowiska. Odpowiadając na to pytanie, przedsiębiorstwo powinno przeanalizować swoje wpływy (pozytywne i negatywne), biorąc pod uwagę rodzaj działalności, wielkość firmy, łańcuch dostaw, charakterystykę klientów czy środowisko]

b) Czy firma ma już strategię CSR? [Za posiadanie strategii CSR uznaje się pisemny dokument zawierający program działań, określone cele i podział obowiązków]

c) Czy w firmie wyznaczono osoby odpowiedzialne za wdrożenie strategii CSR?

d) Czy firma zestawia kwestie CSR z oceną pracowników? [Pracownicy odpowiedzialni za wdrażanie działań CSR pracują efektywniej, gdy są rozliczani ze swoich dokładnie opisanych obowiązków]

e) Czy firma określa priorytety działań społecznej odpowiedzialności biznesu i czy komunikuje je na zewnątrz? [Priorytety rozumiane są tu jako konkretne cele, dzięki którym CSR staje się kluczowym elementem działania przedsiębiorstwa]

2 Stosunki pracy (prawa człowieka i praktyki z zakresu pracy)

a) Czy firma ma opracowany plan zadań dotyczących stosunków pracy/zasobów ludzkich? [Aspekty, jakie powinny znaleźć się w takim planie, to: brak dyskryminacji i równość płci, BHP, poziomy wynagrodzeń, warunki pracy, opis współpracy pracowników, procedury rozpatrywania skarg, postępowanie dyscyplinarne]

b) Czy firma opracowała procedury przeciwdziałania problemom w zakresie BHP? [Opracowane procedury wykazują, że firma zna wymagania prawne dotyczące BHP i potrafi przeciwdziałać wystąpieniu przyszłych problemów na terenie przedsiębiorstwa]

c) Czy firma ma plan łagodzenia skutków redukcji zatrudnienia? [Łagodzenie skutków redukcji zatrudnienia oznacza w tym przypadku zaplanowanie działań zorientowanych na

zmniejszenie poczucia stresu i zagrożenia związanego z utratą pracy wśród pracowników. W takim planie firma może zawrzeć szkolenia przebranżawiające czy pomoc w znalezieniu pracy]

- d) Czy firma ma spisana i efektywną procedurę przyjmowania oraz rozpatrywania wnoszonych skarg? [Procedura ta oznacza system, w którym pracownik może wyrazić opinię i niezadowolenie. To ważne, bo przedsiębiorstwo, które nie ma takiego efektywnego rozwiązania, narażone jest na protesty pracowników i obniżenie wydajności pracy]

3 Środowisko naturalne

- a) Czy firma opracowała program działań zorientowanych na obniżenie destrukcyjnego wpływu na środowisko?
- b) Czy firma opracowała system monitorowania jej negatywnego wpływu na środowisko? [System monitorowania oznacza konkretne narzędzie, którym można określić dokładną liczbę zasobów naturalnych (takich jak: woda czy papier), które są wykorzystywane przez organizację]
- c) Czy firma ma plan szkoleniowy dotyczących ochrony środowiska dla pracowników? [Plan szkoleniowy oznacza sposoby przekazywania wiedzy dotyczącej ekologii i obowiązków środowiskowych pracowników. To istotna kwestia, gdyż dzięki niej można wykazać praktyczne zastosowanie polityki środowiskowej firmy. Szkolenia dla pracowników powinny odbywać się co najmniej raz w roku]
- d) Czy firma ma program utylizacji odpadów? [Nie oznacza to tylko segregacji odpadów – to też korzystanie z usług firm, które zajmują się utylizacją odpadów]

4 Środowisko biznesu (uczciwe praktyki i zagadnienia związane z klientami)

- a) Czy firma przeprowadza ocenę dostawców i kontrahentów? [Taka ocena powinna dotyczyć zasobów ludzkich, BHP, praktyk środowiskowych. Oceniane są wówczas standardy, jakimi kierują się firmy, z którymi dane przedsiębiorstwo współpracuje]
- b) Czy firma, podejmując decyzję o zakupach towarów, zwraca uwagę na względy środowiskowe? [Coraz szerzej promowane tzw. zielone zamówienia polegają na zakupie materiałów czy towarów, które zostały wyprodukowane z uwzględnieniem wymogów środowiskowych]
- c) Czy firma ma opracowaną politykę przejrzystego lobbingu? [Lobbing jest uznaną i powszechnie akceptowaną formą działania, jednak jego granica jest bardzo wąska i brak przejrzystej polityki może stać się przyczyną oskarżenia firmy o nieetyczne zachowania. Dlatego przedsiębiorstwo powinno ujawniać politykę lobbingową choćby w wersji oświadczenia]
- d) Czy firma szkoli pracowników w zakresie etycznego podejścia do klienta?

5 Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej

- a) Czy firma ma plan społecznego zaangażowania? [Nie można w tym przypadku łączyć ogólnej strategii CSR firmy z tym planem – może być on jego składową częścią, ale nie powinien być to ten sam dokument]
- b) Czy firma stale komunikuje się z interesariuszami? [Komunikacja oznacza organizowanie 111

konsultacji z grupami interesariuszy w sytuacjach, gdy przedsiębiorstwo ma w planie podjęcie ważnych decyzji, które mają istotny wpływ na społeczność lokalną]

c) Czy firma aktywnie bierze udział w organizacjach CSR i/lub współpracuje z lokalnymi organizacjami pozarządowymi? [Samo bycie członkiem nie jest w tym wypadku wystarczające – ważne jest, aby firma aktywnie działała z innymi organizacjami]

d) Czy firma wspiera organizację inicjatyw lokalnego społeczeństwa? [Wsparcie może mieć tu różne znaczenie: finansowe, szkoleniowe, personalne. Współpraca z lokalną społecznością przy różnego rodzaju inicjatywach daje obopólne korzyści – przedsiębiorstwo może zyskać wówczas m.in. zaufanie mieszkańców czy wzrost prestiżu firmy]

e) Czy firma oferuje program praktyk? [Prowadzenie praktyk zawodowych istotnie zwiększa zaufanie mieszkańców do danego przedsiębiorstwa. Ponadto organizując w swoim zakładzie tego typu zajęcia, firma zyskuje większe możliwości zatrudniania sprawdzonych i przeszkolonych już osób]

ETAP IV: USTALENIE PLANU DZIAŁANIA²¹

A dokładnie: ustalenie polityki zrównoważonego rozwoju firmy w odniesieniu do obszaru CSR, w którym firma chciałaby się poruszać, a także określenie zakresu działań pomocnych do realizacji zadań społecznej odpowiedzialności biznesu. Warto dobrze spisać tę politykę, aby dokument stanowił swego rodzaju kodeks postępowania.

Następnym krokiem jest wyznaczenie pracowników – menedżerom czy kierownikom – poszczególnych zadań związanych z wdrażaniem polityki CSR oraz dookreślenie celów, narzędzi i sposobu monitorowania działań CSR podjętych w organizacji. To o tyle ważne, że na podstawie tych ustaleń o działaniach organizacji w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu będą informowani pracownicy i klienci.

ETAP V: PRZEDSTAWIENIE CELÓW I SPODZIEWANYCH WYNIKÓW²²

Po opracowaniu i określeniu celów, polityki CSR firmy oraz ustaleniu planu postępowania przedsiębiorstwo powinno poinformować wszystkich pracowników o wdrażanych zadaniach CSR. Informacja taka powinna dotrzeć też do wszystkich jego klientów i kontrahentów. Ponadto dobrze jest, kiedy firma przekazuje informacje na zewnątrz o swoich działaniach CSR, gdyż w ten sposób nie tylko siebie promuje, lecz także motywuje inne organizacje do zainteresowania się CSR-em. Może się to odbywać za pomocą strony internetowej przedsiębiorstwa, listów czy maili do interesariuszy lub dzięki konferencji na temat CSR-u w firmie.

ETAP VI: WDROŻENIE DZIAŁANIA²³

Wprowadzone działanie powinno być systematycznie monitorowane, aby organizacja mogła weryfikować, czy daje ono zamierzone efekty i pozwala realizować wyznaczone cele. Warto również cyklicznie przeprowadzać audyty wewnętrzne działań CSR. Przy wdrażaniu działań trzeba zaś mieć na uwadze, aby zostało ono na stałe zakorzenione w funkcjonowaniu fir-

my. Zdarza się bowiem, że podjęte inicjatywy z czasem schodzą na dalszy plan, by w końcu przestać mieć znaczenie dla przedsiębiorstwa.

**ETAP VII: ZARZĄDZANIE DZIAŁANIEM
– W TYM: ANALIZA WYNIKÓW
WDROŻONYCH DZIAŁAŃ
I WPROWADZENIE
NIEZBĘDNYCH ZMIAN²⁴**

Zarządzanie polega głównie na monitorowaniu wdrażanych działań, analizie ich skuteczności, ocenie szans i ryzyka oraz wprowadzaniu niezbędnych, korygujących zmian. W trakcie zarządzania działaniem należy brać pod uwagę bieżącą sytuację firmy, zmiany otoczenia, potrzeby interesariuszy, ponieważ w dłuższej perspektywie może się okazać, że wcześniej obrane i wdrażane działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu są niewystarczające, niemożliwe do realizacji czy niekompatybilne z kierunkami rozwoju firmy. Strategię i cele CSR firmy należy traktować podobnie jak cele działalności firmy – a te przecież ewoluują.

PRZYPISY

- 16 Ibidem.
- 17 „Podręcznik dla małych średnich przedsiębiorstw”, pod red. T. Gasińskiego, G. Piskalskiego, mg.gov.pl/files/upload/7904/podrecznik.pdf (dostęp: 24.08.2015), s. 37–40.
- 18 Ibidem.
- 19 Ibidem.
- 20 Za: „Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) Podręcznik do samooceny dla przedsiębiorstw”, pod red. A. Alijošiu, Warszawa 2010.
- 21 „Podręcznik dla małych średnich przedsiębiorstw” ...
- 22, 23, 24 Ibidem.

CO DAJE CSR

Wdrożenie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu jest pracochłonne, ale przynosi firmie wiele korzyści. Do głównych wewnętrznych zaliczyć można:

- umacnianie dobrego wizerunku pracodawcy;
- wzrost poziomu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa;
- wzrost satysfakcji u pracowników i związane z tym zwiększone ich zaangażowanie w pracę;
- umacnianie identyfikacji pracowników z firmą.

Głównymi zewnętrznymi są zaś:

- poprawa wizerunku przedsiębiorstwa;
- wzrost konkurencyjności na globalnym rynku;
- łatwiejszy dostęp do nowych klientów;
- wzrost prestiżu firmy;
- większe możliwości współpracy z innymi firmami, które wdrażają lub wdrożyły politykę CSR.

Wnioski te znajdują potwierdzenie w świadectwach dużych i znanych marek, które funkcjonując w warunkach polskiego rynku, opracowały i wdrożyły tego typu inicjatywy²⁵, m.in.:

Coca-Cola²⁶

Amerykańską spółkę The Coca-Cola Company reprezentują w Polsce: Coca-Cola HBC Polska

i Coca-Cola Poland Services. Pierwsza odpowiedzialna jest za produkcję napoju, sprzedaż, dystrybucję oraz zaopatrzenie sklepów, a druga – za wprowadzenie nowych produktów, marketing marki i kontakt z mediami. Obie firmy od lat 90. współpracują z organizacjami pozarządowymi takimi jak WWF, Caritas Polska, Polski Czerwony Krzyż czy Polska Akcja Humanitarna. Co istotne, wszystkie działania Coca-Coli z zakresu CSR są wpisane w politykę przedsiębiorstwa – zakłada ona opracowywanie produktów najwyższej jakości, uczciwą konkurencję, równe traktowanie osób zatrudnionych, rozwój pracowników, ochronę zasobów wodnych, ograniczanie emisji CO₂ czy recykling odpadów.

W 2005 r. – i z inicjatywy polskich reprezentantów spółki Coca Cola – firma założyła Fundusz Kropli Beskidu. Umożliwia on społeczności lokalnej – firmom, organizacjom pozarządowym, samorządom gminy i starostwu powiatowemu – otrzymanie grantu na działania proekologiczne. Korzyści, jakie firma czerpie z działalności funduszu, to przede wszystkim wzrost prestiżu firmy, budowanie dobrych relacji z lokalnymi społecznościami oraz organizacjami pozarządowymi, których celem jest ochrona wód i zdobywanie kolejnych doświadczeń związanych z CSR. Do roku 2008 na konkurs zgłoszono łącznie 92 pomysły. 46 z nich uzyskało wsparcie finansowe i merytoryczne. Do tej pory dzięki grantom udało się m.in. zagospodarować nadbrzeże rzeki Roztoczanki w Rytrze, odtworzyć ujęcie wody „Królowa Studzienka” w Piwnicznej czy wesprzeć szereg działań na rzecz ochrony Doliny Wierchomlanki w Wierchomli Wielkiej.

L'Oréal²⁷

Polska filia istnieje od 1992 r. i należy do Grupy L'Oréal działającej w 58 krajach. Strategia grupy opiera się na zrównoważonym rozwoju i świadomości ekologicznej, a L'Oréal Polska

od ponad dekady opracowuje i realizuje programy CSR. Należą do nich:

- **L'Oréal Polska dla Kobiet i Nauki** – stypendia dla młodych kobiet naukowców;
- **Piękniejsze Życie** – program pomocy dla kobiet dotkniętych chorobą nowotworową;
- **Fryzjerzy Świata wobec AIDS** – program edukacyjno-profilaktyczny;
- **L'Oréal Polska dla Kobiet i Nauki przy wsparciu Polskiego Komitetu do spraw UNESCO** – program stypendialny.

Dzięki działalności CSR marka stale notuje wzrost prestiżu i konkurencyjności na rynku. Zmienia też swój wizerunek – L'Oréal zaczyna być kojarzone z nauką. W 2008 r. Uniwersum przeprowadziło badanie wśród 10 tys. studentów kształcących się na 30 wyższych uczelniach na całym świecie. Wykazało ono, że L'Oréal należy do grupy najlepszych miejsc do pracy w dziedzinie firm naukowych.

Dzięki wdrożeniu programów naukowo-stypendialnych polska filia mogła nawiązać stałe relacje ze środowiskiem naukowym w Warszawie, Łodzi czy Gdańsku. Dodatkowo dzięki wdrożonym działaniom z zakresu CSR poprawiła się wewnętrzna atmosfera pracy, szczególnie wśród zatrudnionych kobiet.

DHL²⁸

Ta świadcząca usługi międzynarodowego transportu przesyłek firma działa na rynku od 1969 r. Obecnie ma oddziały w 220 krajach i zatrudnia ponad 300 tys. pracowników. Od lat zaangażowana jest we wdrażanie działań CSR. Głównymi ich celami są:

- inwestowanie w pracowników – zapewnianie szkoleń przygotowawczych, uzupełniających i doszkalcających;

- ciągłe doskonalenie oferowanych usług przy jednoczesnym zmniejszaniu ich negatywnego wpływu na środowisko przez wprowadzanie nowoczesnych technologii (np. ograniczających emisję zanieczyszczeń);
- wspieranie akcji społecznych dotyczących bezpieczeństwa w ruchu drogowym.

Co więcej, polskie oddziały DHL realizują obecnie długofalową strategię „First Choice” – ma ona przysłużyć się wypracowaniu na tyle wysokiego poziomu obsługi, by DHL był najczęściej wybieraną firmą transportową. Cel ten ma zostać osiągnięty dzięki zaangażowaniu wszystkich pracowników w dopracowywanie i realizację celów strategicznych i operacyjnych.

Jeśli zaś chodzi o korzyści, która firma czerpie z działalności CSR, wymienić należałoby przede wszystkim usprawnienie wewnętrznych systemów działania i zarządzania związanych z obsługą klienta. To zaś przekłada się na zmniejszenie kosztów i skrócenie czasu obsługi. Dodatkowe korzyści to: mniejsza liczba uszkodzonych przesyłek, minimalizacja liczby paczek niedostarczonych, sprawniejsza komunikacja z klientem, sprawniejszy system składania i rozpatrywania reklamacji.

W 2014 r. DHL Global Forwarding w organizowanym przez magazyn „Eurologistics” rankingu „Operator Logistyczny Roku 2014” zajął pierwsze miejsce w kategorii „Spedycja morska i lotnicza”. Najlepsza firma została wyłoniona na podstawie rekomendacji klientów – 78% ankietowanych odpowiedziało, że korzysta lub zamierza w bliskiej przyszłości skorzystać z usług DHL.

PRZYPISY

25 Na podstawie: I. Kuraszko, S. Augustyniak, „15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu”, Warszawa 2009.

26, 27, 28 Ibidem.



JAK Z CSR-EM RADZĄ SOBIE POLSKIE ORGANIZACJE

W toku realizowanych przez PARP badań dotyczących implementacji projektów CSR w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach wyszło na jaw, że firmy często stosują narzędzia z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, ale nie wiedzą, że mogą je do tej kategorii zaliczyć. Zjawisko to można nazwać nieuświadomionym CSR-em²⁹. Wniosek? Warto usystematyzować realizowane przez firmę działania, a nowe wdrażać w oparciu o określoną strategię – mając świadomość barier i szans wynikających ze specyficznej sytuacji MMŚP.

■ BARIERY

Jedną z przeszkód we wdrażaniu CSR w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach jest brak wiedzy (i literatury) umożliwiającej osobom zarządzającym zapoznanie się z dostępnymi metodami wdrażania działań CSR i – co najważniejsze – ze sposobami dopasowanymi do specyfiki sektora MMŚP. Dostępne publikacje najczęściej dotyczą bowiem dużych organizacji, w których rozwiązania CSR implementuje się inaczej niż w mniejszych podmiotach. Tymczasem przedsiębiorcy z niewielkich firm potrzebują mniej narzędzi, na ogół też innego rodzaju³⁰.

W sukurs przedsiębiorcom przychodzą jednak organizatorzy szkoleń CSR dla sektora MMŚP – zwykle są to różnego rodzaju stowarzyszenia wspierające chcących wdrażać konkretne rozwiązania w swoich firmach. Wymiana wiedzy następuje także między samymi przedsiębiorstwami, które coraz chętniej dzielą się własnym doświadczeniem. Bezspornie udział w takich przedsięwzięciach może stanowić źródło inspiracji do podejmowania działań CSR.

Kolejną barierę powstrzymującą przed wdrażaniem działań CSR stanowi brak w firmie osób, które mogą być odpowiedzialne za wprowadzenie takich rozwiązań oraz innych działań związanych z PR-em i marketingiem. Najczęściej implementacją zadań CSR zajmują się właściciele lub inni wyznaczeni do tego pracownicy, którzy wykonują je dodatkowo, poza swoimi obowiązkami, a więc zwykle nie mają na nie czasu.

Przed wdrożeniem działań CSR przedsiębiorców powstrzymuje również stres związany z niepowodzeniem realizowanych rozwiązań i możliwym pogorszeniem sytuacji finansowej firmy. Przedsiębiorcy często nie chcą więc ryzykować i nie decydują się na działania CSR.

■ SZANSE

Jak już wspomnieliśmy, bezrefleksyjne kopiowanie przez mikro-, małe i średnie firmy CSR-owych rozwiązań stosowanych w korporacjach zwykle kończy się fiaskiem. Nie oznacza to jednak, że mniejsze podmioty skazane są na niepowodzenie. Przeciwnie – przez bliższy kontakt ze społecznością lokalną i możliwość łatwiejszego budowania z nią relacji opartych na zaufaniu organizacje z sektora MMŚP mają przewagę nad dużymi podmiotami gospodarczymi. Właściciele mniejszych firm doskonale znają bowiem daną społeczność lokalną (bo sami do niej należą), łatwiej jest im więc wzbudzić jej zaangażowanie w proponowane przez przedsiębiorstwo działania CSR³¹. Wspieranie inicjatyw lokalnych, finansowa pomoc lokalnym fundacjom czy organizowanie wolontariatu pracowniczego interesariuszom marki wydają się zaś naturalną inwestycją we własny region – są wiarygodne, budują więc pozytywny wizerunek firmy.

Co więcej, efektywność działań CSR w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach może

okazać się dużo wyższa niż w korporacjach ze względu na to, że są one dopasowane do realnych potrzeb społeczności lokalnej. Na ogół działania te wynikają bowiem z działalności firmy (a więc są zgodne z jej misją) czy mają związek z zainteresowaniami pracowników (członków danej społeczności).

Wreszcie – firmom z sektora MMŚP łatwiej jest niż korporacjom nawiązać bezpośrednie relacje z pracownikami. Te zaś, z jednej strony, pozwalają zintegrować zespół, poznać jego potrzeby i możliwości, a z drugiej – zachęcić go do partycypowania w CSR-owych akcjach. A np. przekazanie pracownikom prawa do współdecydowania o tego typu przedsięwzięciach przekłada się na wzrost ich zaangażowania i lojalność.

Wszystkie wymienione szanse w odniesieniu do wdrożonych rozwiązań CSR wiążą się zaś z możliwością budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i z jego rozwojem.



CO ZROBIĆ, GDY...

1 Firma postrzega działania CSR jako domenę dużych firm

Działania CSR niekoniecznie związane są z dużymi nakładami finansowymi, tak jak ma to miejsce w przypadku kampanii społecznych realizowanych przez korporacje. We wdrażaniu działań w sektorze MMŚP jednym z najistotniejszych czynników jest dopasowanie wybranych rozwiązań do realiów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wielkie kampanie wizerunkowe z powodzeniem mogą być zastąpione mniejszymi akcjami, pod warunkiem że zaangażują się w nie pracownicy lub partnerzy gotowi udzielić inicjatywie finansowego wsparcia lub pomóc w inny sposób, np. poprzez reklamowanie realizowanych działań. Oczywiście najlepiej będzie, gdy wybrany zostanie podmiot zainteresowany danym obszarem działań, dzięki czemu będzie bardziej zaangażowany we wspieranie firmy.

Ponadto nawet jeśli działanie wiąże się z większym wydatkiem, to – jeśli jest dobrze zaplanowane (czyli odnosi się do długoterminowej strategii oraz misji firmy) – może przynieść w przyszłości wymierne korzyści (np. wzrost zysków, pozyskanie nowych klientów). Zanim jednak przystąpimy do jego realizacji, warto przeprowadzić szczegółową analizę szans i ryzyk przedsięwzięcia.

Sposobem na ograniczenie potrzebnych nakładów finansowych może być zaś odpowiedni wybór kanału realizowania i komunikowania wdrażanych działań CSR. Np. dużych kosztów nie generują rozwiązania stosowane przy użyciu internetu, a docierają do szerokiego grona odbiorców. Takie rozwiązanie zastosowała np. Grupa Aterima zajmująca się pośrednictwem pracy – przeprowadziła akcję informacyjno-edukacyjną, aby zwiększać świadomość

PRZYPISY

29 „Podręcznik dla małych średnich przedsiębiorstw”..., s. 23.

30 M. Kraciewicz, „Społeczna Odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw”, responsablesme.eu (dostęp: 23.08.2015), s. 1.

31 Ibidem, s. 4.

warunków bezpiecznej pracy za granicą. Działanie polegało na zamieszczeniu w internecie fikcyjnego ogłoszenia o pracę, a osoby, które na nie odpowiedziały, otrzymały poradnik „Bezpieczna praca za granicą”³².

Na działania bazujące na zaangażowaniu pracowników zdecydowała się natomiast firma Mind Progress Group zajmująca się marketingiem zintegrowanym – stworzyła program „Mind Progress Academy”. Jego założenia to dzielenie się wiedzą między pracownikami poprzez szkolenia oraz artykuły tworzone na potrzeby firmowego magazynu internetowego dotyczące branży, w której działa firma. Takie działania przyczyniają się nie tylko do wzrostu wiedzy pracowników, lecz również integrują zespół³³.

Innym rozwiązaniem jest wolontariat pracowniczy i wykorzystanie własnych produktów w realizowaniu akcji. Przykładem może być tu działanie właścicieli i pracowników niewielkiego sklepu odzieżowego iSCE sp. z o.o. NO-TJUSTSHOP™), którzy zrealizowali projekt „Przybij 5 Tynieckiej”. Akcja skierowana była do niewidomych dzieci z jednego z ośrodków szkolno-wychowawczych w Krakowie, które wraz z pracownikami firmy przygotowały i stworzyły projekty koszulek. Dochód z ich sprzedaży przeznaczono na utrzymanie i rozwój placówki³⁴.

Podobną formę działań stosuje także firma Prologis (rynek nieruchomości). Corocznie organizuje „IMPACT Day – Globalny Dzień Wolontariatu Pracowniczego Prologis”, w ramach którego za każdym razem prowadzi inne działania angażujące pracowników. W 2013 r. była to pomoc w odnawianiu terenu Centrum Rehabilitacji, Edukacji i Opieki TPD „Helenów”³⁵.

2 Firma boi się, że nie ma szans dotrzeć do większego grona odbiorców

Siłę MMŚP stanowi nie duży budżet na reklamę, lecz umiejętność nawiązywania kontaktu z najbliższym otoczeniem i budowania trwałych więzi oraz zaufania – a to może zaprocenować w biznesowej działalności. Przykładem są działania NZOZ Konwaliowa w Warszawie, który świadczy usługi psychoterapeutyczne. Właściciele po godzinach funkcjonowania poradni udzielają lokalu na spotkania Klubu Rodziców Konwaliowa³⁶ – i zdobywają w ten sposób nowych interesariuszy.

Kolejnym rozwiązaniem jest nawiązanie współpracy z podmiotami, które mają możliwość kontaktowania się z grupami docelowymi – np. z uczelniami, by dotrzeć do grupy studentów. Robi tak choćby Y-Consulting, firma działająca w branży doradztwa personalnego – realizuje staże i praktyki dla studentów związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, PR-em i nowymi mediami. 6-miesięczne staże obejmują różnorodne zadania na różnym poziomie skomplikowania, a każdy z uczestników jest objęty indywidualną opieką pracownika firmy. Przedsiębiorstwo organizuje także warsztaty i szkolenia dla młodych przedsiębiorców.

Podobne działania podejmuje Region Południowy, marka działająca w obszarze doradztwa personalnego. Jej program „Kariera na start” opierał się np. na organizowaniu staży studenckich poprzez kojarzenie pracodawców ze stażystami. Studenci rejestrowali się poprzez specjalny formularz oraz rozwiązywali zadanie zgłoszone przez pracodawcę sprawdzające ich kompetencje. Komunikację stażystów z pracodawcami wspierali pracownicy firmy SMG/KRC Poland HR. Działania okazały się wysoce efektywne, gdyż 51% spośród studentów przedłużyło kooperację z firmami w ramach umowy o pracę³⁷.

3 Pracowników nie ciekawi CSR

Aby zaangażować pracowników, warto w pierwszej kolejności zdecydować się na takie działanie CSR, które ich dotyczy – przyczyni się np. do poprawy warunków pracy czy wzmocni pozytywną atmosferę w firmie. Mogą to być np. udogodnienia dla pracujących rodziców lub pakiety socjalne. Takie rozwiązania zwiększą lojalność pracowników, zapewnią im poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia, a poprzez to zachęcą do angażowania się w inne CSR-owe projekty organizacji.

Przykładem takiego podejścia są działania Aterimy (firmy z branży rekrutacyjnej), w której wielu pracowników to rodzice. Aby poprawić sytuację tej grupy i zapewnić jej poczucie stabilizacji, wdrożono program „Rodzice pracują!” promujący wśród pracowników m.in. możliwość korzystania z urlopów ojcowskich³⁸.

Dbłość o swych pracowników podkreśla także firma Blue Media SA dostarczająca systemy informatyczne do banków i instytucji finansowych. Ze względu na to, że wykonywanie obowiązków w firmie łączy się ze spędzaniem dużej ilości czasu w pozycji siedzącej, przedsiębiorstwo zdecydowało się promować sport i zdrowy tryb życia oraz zadbać o dobrą kondycję fizyczną zatrudnionych. Za każdy przejechany kilometr na trasie do pracy i z powrotem zatrudnieni otrzymują złotówkę – środki wypłacane są po przejechaniu minimum 500 km³⁹.

Inne przedsiębiorstwo działające w obszarze IT, Cognifide Polska sp. z o.o., stara się z kolei dbać o rozwój kompetencji swoich pracowników i zapewnić im możliwość wypoczynku – prowadzi program „Cognifide Job & Fun”, w ramach którego można korzystać z rozwiązań takich jak elastyczny czas pracy, określenie konkretnej ścieżki rozwoju, strefa relaksu

w miejscu pracy czy szeroka oferta szkoleń i kursów do odbycia na koszt pracodawcy⁴⁰.

Warto pamiętać, że jednym z istotniejszych czynników warunkujących podniesienie motywacji pracowników do uczestnictwa w realizowanych działaniach jest bezpośrednio ich angażowanie w wybór prowadzonej akcji. Na taką formę aktywizacji zdecydowała się np. firma Infomax S.J. Elżbieta Marasik-Bielejec & Grzegorz Bielejec – pozwoliła pracownikom wskazać, jaką organizację czy akcję będzie wspierać firma. Chętnie przystąpili oni do głosowania, a to przypomina, że odgórne narzucanie działań zwykle ogranicza zainteresowanie pracowników.

Astor, spółka tworząca nowoczesne technologie dla przemysłu, po przeprowadzeniu badań potrzeb pracowników, z których wynikało, że chcą być angażowani w rozwój firmy, postanowiła zaś włączyć zatrudnionych w proces kreowania rozwiązań stosowanych w firmie. Właściciele wdrożyli program „Innow(as)Torek”, dzięki któremu każdy członek zespołu może proponować pewne usprawnienia. Wszystkie pomysły są dokładnie opisywane i oceniane, a jeśli spełniają określone kryteria wdrażane⁴¹.

4 Firma chce wprowadzić rozwiązania CSR, ale bez konsultacji z interesariuszami

To błąd. Warunkiem skuteczności realizowanych działań CSR jest prowadzenie efektywnego dialogu z szeroko rozumianym otoczeniem firmy: pracownikami, klientami, partnerami biznesowymi oraz społecznością lokalną. Konieczne jest uwzględnianie ich opinii oraz potrzeb, gdyż niedopasowane rozwiązań CSR do realiów działania firmy może ograniczyć skuteczność wdrażanych akcji.

Przykładem prowadzenia dialogu ze społecznością lokalną są działania firmy Polskie LNG SA, która buduje i eksploatuje terminale skroplonego gazu ziemnego LNG. Przedsiębiorstwo wprowadziło rozbudowany program dialogu ze społecznością dzielnicy Warszów w Świnoujściu (złożony m.in. z mapowania interesariuszy, identyfikacji oraz zebrania ich opinii i oczekiwań, opracowania i przedstawienia odpowiedzi firmy). Dzięki takiemu podejściu firma może realizować swoje działania, ograniczając ich negatywny wpływ na społeczność lokalną, a społeczność czuje, że jest dla przedsiębiorstwa ważnym partnerem. Wszystko to pozwala na budowanie wzajemnego zaufania i korzystnie wpływa na prowadzenie działalności⁴².

EC Property Management, spółka zajmująca się wynajmem i zarządzaniem nieruchomościami, także postawiła na dialog – stworzyła „Akademię Najemcy Europy Centralnej”. To cykl szkoleń i warsztatów skierowanych do najemców sklepów w centrach handlowych oraz ich pracowników na temat bieżących potrzeb odbiorców. Dodatkowo, aby możliwa była systematyczna wymiana opinii, spółka powołała zespół na bieżąco wspierający najemców w rozwiązywaniu trudności związanych z obsługą klientów i komunikacją z właścicielami centrów handlowych. Ta decyzja zaowocowała znaczną poprawą relacji między najemcami a centrami, a także wzrostem zainteresowania najemców działaniami marketingowymi podejmowanymi przez centra handlowe. W ten sposób również EC Property Management mogło zbudować wizerunek firmy dbającej o swoich klientów i wychodzącej naprzeciw ich problemom⁴³.

5 Firma nie wie, czy warto adresować działania do konkretnej grupy docelowej

Bezsprzecznie zawsze należy to robić. Planując działania CSR, należy bowiem pamiętać, że ich forma może różnić się w zależności od grupy docelowej, do której będą skierowane.

Przykładowo, przedsiębiorstwo ANG Spółdzielnia Doradców Kredytowych chce promować zrównoważony rozwój branży finansowej. Wdrożyło więc program „Nienieodpowiedzialni”, przeznaczony dla rad nadzorczych spółdzielni socjalnych. Biorąc pod uwagę typ odbiorcy, ANG zdecydowało się prowadzić działania edukacyjne poprzez konferencje realizowane we współpracy z Fundacją „Będę, kim zechcę”. Dzięki tej formie przedsiębiorcy zapoznawani są z zasadami uczciwego prowadzenia działalności i sposobami radzenia sobie z wyzwaniami świata biznesu⁴⁴.

Z usług firmy PPT PKS Gdańsk-Oliwa SA korzystają zaś całe rodziny – z tego powodu działania CSR przedsiębiorstwa skierowane są do tej grupy odbiorców. Jednym z ważniejszych wydarzeń jest rodzinny festyn „Bezpieczna trasa”, który niesie ze sobą walor edukacyjny – uczy zasad bezpiecznego poruszania się po drodze. W akcję zaangażowane zostały także inne lokalne firmy i służby. Grupa docelowa to potencjalni podróżni, którzy dzięki uczestnictwie w akcji zyskują zaufanie do PPT PKS Gdańsk-Oliwa SA⁴⁵.

6 Firma myśli o wdrożeniu wielu rozwiązań CSR jednocześnie

W przypadku organizacji z sektora MMŚP dobrym rozwiązaniem jest prowadzenie działań wokół jednego, głównego zagadnienia, bo to nie powoduje rozproszenia kierunków działania i pozwala skupić się na wybranej dziedzinie

bez zaniedbywania innych obszarów funkcjonowania firmy.

O tym, że taka strategia działa, świadczy np. sukces agencji pracy OTTO, która zdecydowała się na prowadzenie większości działań CSR wokół sportu. Jest organizatorem akcji „X Dni do Soczi 2014”, w ramach której pomogła wybranym sportowcom w przygotowaniu się do igrzysk olimpijskich⁴⁶. Wspólnie z Opolskim Towarzystwem Krzewienia Kultury Fizycznej jest też pomysłodawcą sztafety „Podaję dalej”, która odbywa się jako wydarzenie towarzyszące Maratonowi Opolskiemu. Podczas zawodów zespoły biegają półmaraton w formie sztafety, tym samym zbierając fundusze na wybrany cel charytatywny⁴⁷. W wydarzenie zaangażowane są również inne firmy i znani sportowcy, m.in. Zbigniew Bródka i Natalia Czerwonka. Organizowanie zawodów przyczyniło się do wzrostu rozpoznawalności firmy OTTO i budowę wizerunku firmy zaangażowanej społecznie. Działalność ta przyczyniła się także do uzyskania przez przedsiębiorstwo tytułu Gazeli Biznesu w 2014 r.

Aterima większość działań CSR skupia zaś wokół wspierania bezpiecznej pracy za granicą. Poza wspomnianą akcją informacyjno-edukacyjną (zob. s. 117) organizuje szkolenia dla chcących poszukiwać pracy za granicą. W tym zakresie działa wspólnie ze Stowarzyszeniem PoMOC, pomagającym ofiarom nielegalnych praktyk zatrudnienia⁴⁸.

7 Firma nie wie, czy warto poświęcić czas na analizę efektów realizowanych działań CSR

Wdrożeniom akcji CSR powinno towarzyszyć ciągłe monitorowanie efektów realizowanych działań i ich wpływu na sytuację przedsiębiorstwa. Umożliwia to wprowadzenie niezbęd-

nych zmian i udoskonalanie realizowanych działań, tak aby przynosiły spodziewane korzyści. Służy temu np. systematyczne badanie satysfakcji klientów dotyczącej jakości realizowanych usług. Na taki ruch decyduje się wiele firm, np. opisywany już Romax z Krakowa zajmujący się sprzedażą i wynajmem wózków widłowych (patrz s. 87).

8 Firma nie wie, czy warto informować interesariuszy zewnętrznych o wdrażanych przez nią działaniach CSR

Komunikowanie na zewnątrz o wdrażanych rozwiązaniach CSR to kluczowy element budowania wizerunku firmy – tworzy przewagę konkurencyjną marki, wzmacnia zaufanie ze strony społeczności lokalnej oraz klientów. Istotne jest jednak, by dopasowywać stosowane kanały komunikacji do grup odbiorców, a także do rodzaju realizowanego działania.

Obecnie najpopularniejszym środkiem przekazywania informacji (ze względu na możliwość dotarcia do szerokiej grupy odbiorców i niskie koszty takich działań) jest internet. Poza prowadzeniem strony WWW warto jednak inwestować w inne internetowe kanały komunikacji, takie jak Facebook czy Instagram, zwłaszcza gdy przedsiębiorstwo chce dotrzeć do młodszych odbiorców.

W otoczeniu zewnętrznym możemy wyróżnić trzy główne grupy interesariuszy – a w komunikacji z każdą z nich warto używać innych kanałów komunikacji⁴⁹.

■ **W przypadku społeczności lokalnej** warto zamieszczać informację w lokalnych mediach (rozgłośnie radiowe, prasa); postawić na ulotki i plakaty; prowadzić różne formy dialogu społecznego dotyczącego

działań firmy oraz ich wpływu na funkcjonowanie lokalnej społeczności.

- **Gdy chcemy dotrzeć do partnerów biznesowych/dostawców**, należy nawiązywać współpracę z innymi przedsiębiorcami, np. poprzez przyłączanie się do klastra (dzięki temu możliwe stanie się nie tylko komunikowanie własnych działań, lecz także wymienianie się doświadczeniami). Warto ponadto zachęcać partnerów do wspólnego realizowania akcji, umieścić na swej stronie internetowej kodeks etyczny lub rozesłać go do interesariuszy mailem; prowadzić podcasty dostępne w internecie; realizować szkolenia, spotkania indywidualne czy ewaluacyjne, podczas których partnerzy mogą ocenić współpracę z daną firmą. A ponadto: prezentować działania firmy na targach i konferencjach, umieszczać na stronie raporty z działalności CSR albo dołączać je do oferty np. w skróconej wersji.

- **W przypadku klientów** sprawdza się zaś organizowanie akcji marketingowych, prowadzenie blogów i stron internetowych. Dobre efekty przynoszą aplikacje mobilne zachęcające klientów do kontaktu z marką, umieszczanie na stronie raportów z działań, informacji o misji, nawiązanych współpracach, pozytywnych opiniach klientów i kontrahentów, przesyłanie newsletterów.

9 W firmie nie pracuje nikt, kto ma wiedzę o metodach wdrażania CSR

Intuicyjne wdrażanie rozwiązań CSR może prowadzić do znacznego ograniczania pozytywnych efektów ich działań. Warto więc poświęcić czas i zwyczajnie poszukać na ten temat informacji.

Nieodczownym źródłem wiedzy z obszaru CSR jest internet i portale, na których zamieszczane są aktualne raporty dotyczące działań realizowanych przez przedsiębiorstwa czy nowe trendy w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu. Dostępne są nie tylko podręczniki i artykuły, ale także e-learningi, które mogą być realizowane przez pracowników danej firmy.

Innym sposobem pozyskiwania wiedzy jest uczestnictwo w różnego rodzaju (często nieodpłatnych) szkoleniach organizowanych przez stowarzyszenia i fundacje. Warsztaty często również prowadzone są przez firmy, które już wdrażały projekty CSR i chcą podzielić się swym doświadczeniem. Tak działa np. wspomniana już firma ANG Spółdzielnia Doradców Kredytowych⁵⁰ (zob. s. 120).

10 Firma chce postawić na mądre kopiowanie, ale nie wie, jak dopasować działania realizowane w większych firmach do realiów własnego przedsiębiorstwa

Proste przeszczepienie gotowych rozwiązań CSR z większych firm do mikro, małych i średnich nie jest możliwe, bo organizacje z sektora MMŚP działają w innych realiach niż korporacje. Niemniej duże podmioty gospodarcze mogą stanowić dla polskich przedsiębiorców inspirację – warto analizować realizowane przez nie przedsięwzięcia, ale decydować się na rozwiązania dopasowane do własnych możliwości.

Przykładem takiej postawy są działania Instytutu Monitorowania Mediów. W przedsiębiorstwie (zgodnie z korporacyjnymi standardami) przeprowadzono badania poziomu motywacji i zaangażowania pracowników. Gdy wynikło z nich, że potrzebne są zmiany przyczyniające się do poprawy atmosfery oraz warunków

w pracy, wdrożono rozwiązania, ale dopasowane do realiów firmy i potrzeb pracowników.

Na początku utworzono grupy robocze, w skład których weszli kierownicy poszczególnych działów, i każdej z nich przydzielono inne zadanie: zorganizowanie remontu wspólnej kuchni, działania prowadzące do polepszenia komunikacji wewnętrznej (wprowadzenie interaktywnych funkcji intranetu), promowanie uprawiania sportu czy podnoszenie samodzielności pracowników (szkolenia z delegowania obowiązków). Efektywność wdrażanych działań sprawdzano, mierząc poziom zadowolenia i satysfakcji zatrudnionych z pracy (co było ostatnim etapem realizacji)⁵¹.

Dobrym przykładem wprowadzenia sprawnego systemu zarządzania działającego w dużych korporacjach, ale dostosowanego do realiów działania mniejszej firmy, jest spółka Elektrociepłownia Nowa Sarzyna. Cały zespół podzielono tu na kilkusobowe grupy, dzięki czemu możliwy jest sprawny przepływ informacji. Codziennie prowadzone są krótkie narady z dyrektorem generalnym oraz dyrektorem technicznym, a także inżynierami dowodzącymi kolejnymi działami dotyczące bieżących spraw. Obowiązujące procedury podlegają aktualizacji co roku, a co miesiąc odbywa się zebranie dotyczące kwestii BHP. Taka organizacja zapewnia przejrzystość obowiązków pracowników. W firmie funkcjonuje też kodeks etyki, który przyczynia się do integrowania pracowników wokół wspólnych celów i wartości⁵².

System został także doceniony przez zewnętrznych ekspertów – firma jest laureatem konkursów, np. „Podkarpacka Nagroda Gospodarcza 2009”.

PRZYPISY

- 32 „Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2014. Dobre Praktyki”, odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/04/Raport-Odpowiedzialny-biznes-w-Polsce-2014.-Dobre-praktyki_Forum_Odpowiedzialnego_Biznesu.pdf (dostęp: 25.08.2015), s. 107.
- 33 „Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2014. Dobre Praktyki”, s. 45.
- 34 Ibidem, s. 108.
- 35 „Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2013”, odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/04/Raport_Odpowiedzialny_biznes_w_Polsce2013.Dobre_Praktyki.pdf (dostęp: 22.08.2015), s. 53.
- 36 M. Kraciewicz, „Społeczna Odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw”, s. 4.
- 37 „Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2014. Dobre Praktyki”, s. 113.
- 38 „Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2013. Dobre Praktyki”, s. 47.
- 39 Ibidem, s. 48.
- 40 Ibidem, s. 50.
- 41 „Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2014. Dobre Praktyki”, s. 43.
- 42 „Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2013. Dobre Praktyki”, s. 27.
- 43 „Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2014. Dobre Praktyki”, s. 78.
- 44 „Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2013. Dobre Praktyki”, s. 85.
- 45 Ibidem, s. 116.
- 46 „Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2014. Dobre Praktyki”, s. 97.
- 47 „Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2013. Dobre Praktyki”, s. 126.
- 48 „Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2011. Dobre Praktyki”, odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/raport-odpowiedzialny-biznes-w-polsce-2011-dobre-praktyki/Raport (dostęp: 22.08.2015), s. 41.
- 49 „Mapa Komunikacji CSR”, odpowiedzialnybiznes.pl/aktualno%C5%9Bci/mapa-komunikacji-csr (dostęp: 24.08.2015).
- 50 „Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2013. Dobre Praktyki”, s. 85.
- 51 „Dobre Praktyki, Odpowiedzialny biznes w małych i średnich przedsiębiorstwach”, responsablesme.eu (dostęp: 25.08.2015).
- 52 „Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2011. Dobre Praktyki”, s. 34.

Dobry CSR to efekt długoterminowej strategii

Rozmowa z Barbarą Głową, menedżer, doradcą ds. etyki w Skanska SA



Spróbujmy na wstępie określić stan społecznej odpowiedzialności biznesu w sektorze MMŚP.

Z mojej obserwacji wynika, że programy CSR lub przemyślane podejście do społecznej odpowiedzialności biznesu częściej wdrażają duże firmy niż mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa. Podejrzewam, że małe podmioty, zwykle stosunkowo młode w porównaniu z korporacjami, funkcjonują głównie na polskim rynku, a to oznacza, że wiele rozwiązań CSR po prostu w mniejszym stopniu do nich dociera. Możliwe też, że firmy tej kategorii muszą dojrzeć do stosowania CSR. Na razie przede wszystkim podejmują działania charytatywne lub realizują wolontariat pracowniczy. Przy czym najczęściej nie są to programy powtarzalne.

Porozmawiajmy zatem o wdrażaniu w firmie Skanska strategii CSR. Jakie rozwiązania, z których Skanska jest szczególnie dumna, mogłyby stać się inspiracją dla mniejszych przedsiębiorstw?

Funkcjonujemy w branży, którą charakteryzuje duże ryzyko w obszarze etyki, środowiska czy też BHP. Dlatego w porównaniu do innych polskich marek stosunkowo wcześniej zaczęliśmy myśleć o podejmowaniu działań CSR. Droga do stanu dzisiejszego jest efektem starań dwóch pokoleń pracowników, a na pewno wszystkich tworzących firmę w latach 90. XX w. Co więcej, obecnie dysponujemy doświadczeniami zdobytymi nie tylko na rynku polskim, lecz także za granicą.

Próbę zdefiniowania swoich wartości i napisania kodeksu postępowania Skanska podjęta w skali globalnej. Sprecyzowała, czego oczekuje od pracowników, oraz jaki model robienia biznesu preferuje – na całym świecie, niezależnie od lokalizacji, a zatem i w Polsce. Kodeks został opublikowany w korporacji w 2002 r. i zawierał podstawowe zasady dopasowane do ówczesnych realiów. Później, bo w 2009 r., był rewidowany; aktualnie trwa kolejna jego rewizja. Wiele praktyk rynkowych, które 10 czy 15 lat temu wydawały się pożądane, dziś jest już bowiem nie do zaakceptowania.

Kodeks postępowania to już standard w korporacjach. Natomiast firmie Skanska udało się nazwać podstawowe wartości, którymi rzeczywistość żyje i z którymi jej pracownicy się utożsamiają. Mam na myśli zasadę Pięciu Zer¹ związaną z BHP, z naruszeniami etyki, ze środowiskiem, z jakością, z zyskowością projek-

tu – członkowie organizacji naprawdę znają ją na pamięć. To wdrożenie z 2002 r. okazało się jednym z największych sukcesów i definiowało kulturę naszej organizacji.

Teraz modyfikujemy te wartości w sposób pozytywny – zmieniamy kodeks. Jednak aby dojść do tego momentu, musieliśmy zacząć od podstaw – bardzo prostych zasad, które łatwo było zapamiętać oraz komunikować w organizacji.

Zresztą zasada Pięciu Zer zapoczątkowała wiele działań w organizacji, np. w zakresie BHP, oraz rozbudziła ambicje firmy związanych z ochroną środowiska. Przeszliśmy drogę od myślenia zapobiegawczego („Nie możemy negatywnie wpływać na środowisko”) do myślenia proaktywnego („Jak skonstruować budynek, który oszczędza 25% energii”). I tak rozpoczęły się w firmie innowacje! Oczywiście mamy jeszcze wiele do zrobienia, ale w zakresie ochrony środowiska jesteśmy postrzegani jako firma wiodąca na polskim rynku.

Mamy też dobre doświadczenia na innych polach, np. bezpieczeństwa pracy. Skanska zainicjowała na ten temat dialog z konkurentami. Dzięki temu w branży budowlanej w Polsce funkcjonuje inicjatywa „Porozumienie dla Bezpieczeństwa”, skupiające największe firmy budowlane. Chcemy się nawzajem od siebie uczyć, jak zapobiegać wypadkom. To chlubny

przykład na to, że konkurenci mogą wymieniać się wiedzą w dobrym społecznie celu.

Aktualnie inwestujemy też w zarządzanie etyką. Angażujemy zarządy wszystkich jednostek Skanska na świecie i wdrażamy Plany Etyki. To roczne plany konstruowane w odniesieniu do największych ryzyk z obszaru etyki, jakie mogą wystąpić w każdej jednostce. Zarząd jest zobowiązany do podejmowania kroków wyprzedzających zdarzenia z obszaru tych ryzyk, a także podnoszenia swojej wiedzy lub do promowania w organizacji dobrych standardów związanych z obszarami ryzyka, na które dana jednostka jest najbardziej narażona. Dla przykładu, jeżeli dostrzeże problem z prawem konkurencji, z wzajemnymi relacjami firm konkurencyjnych, z niskimi standardami na rynku, wówczas powinien podnieść wiedzę pracowników w zakresie prawa konkurencji oraz promować dobre standardy – i oczywiście stosować wyjątkowo uczciwe praktyki.

Inne nasze osiągnięcie to „Ethics Road Map” (Mapa Drogowa Etyki). To narzędzie służące jednostkom do mierzenia reprezentowanego standardu etycznego (począwszy od minimalnego, poprzez wyższy, aż po najlepszy na rynku). Mapa ta pozwala im porównywać swoje wyniki z wynikami najlepszych firm na rynku – i zestawiać prowadzone przez nie działania w różnych obszarach związanych z etyką z praktykami najlepszych. Wszystkie jednostki

biznesowe robią sobie rachunek sumienia – oceniają się i zastanawiają, w którym miejscu na Mapie aktualnie się znajdują (i co mogą poprawić).

Definiowanie zasad, które określają kulturę firmy, w dużych organizacjach ma praktyczny wymiar – wszystkie jednostki mogą dysponować wspólnym zbiorem wartości. Czy tego typu dokument może być jednak użyteczny w przypadku mniejszych firm?

Oprócz tego, że zjednoczy wszystkie oddziały i określi zakres pożądaných działań, będzie stanowił np. „przepis” na robienie biznesu, sposób komunikowania się ze światem zewnętrznym. Poprzez kodeks etyczny firma bowiem zaświadcza: „To jest mój styl robienia biznesu i moi pracownicy będą w ten sposób podchodzili do Ciebie, Kliencie”.

Większość firm publikuje swoje kodeksy, załącza je do umów. W efekcie organizacja wystawia się na sprawdzian, czy rzeczywiście działa zgodnie z opisanymi zasadami. Dobrze ten mechanizm wykorzystał H&M. Oni komunikują swoje zasady, promują je i proszą odbiorców o zgłaszanie sytuacji, które nie są zgodne z kodeksem. Zainicjowali w ten sposób powstanie grona swych wiernych audytorów. Osoby, które np. jadą do Bangladeszu i zauważają, że w fabryce szyjącej dla H&M pracują dzieci, informują o tym firmę. To zaś pozwala jej sprawnie zarządzać ryzykiem.

Oczywiście taka polityka może mieć dla przedsiębiorstwa i negatywne konsekwencje – „złe informacje” mogą stać się źródłem negatywnej kampanii: „Ta marka deklaruje jedno, a robi drugie”. Jednak dojrzałe organizacje wiedzą, jak sobie z tym radzić – wszelkie informacje zwrotne po prostu traktują jako benefit, a nie ryzyko.

Oczywiście można doszukać się też innych funkcji kodeksów: określają wewnętrzne procedury, informują o kryteriach i sposobie oceny pracowników. Jednak – moim zdaniem – ważniejsze są te globalne funkcje komunikacji ze światem zewnętrznym: z odbiorcami, z klientami.

Płynie z tego jeden wniosek dla sektora MMŚP – nie warto ukrywać incydentów niezgodnych z promowanymi wartościami, należy za to jawnie naprawiać własne błędy. Ale czy kodeksy, które definiują tożsamość organizacji, powinny zostać narzucone z góry i stanowić punkt wyjścia do uporządkowania wszelkich relacji w firmie i z jej otoczeniem?

To zależy od firmy – od tego, w jakim miejscu swojego rozwoju się znajduje i jak jest zarządzana. Sądzę jednak, że trwalsze są kodeksy, które powstają po zidentyfikowaniu kultury firmy. Jak się to robi? Zaczynamy od badania, co jest istotne dla pracowników, a co dla danej branży i kim są właściciele. Ten ostatni element jest niezwykle ważny, bo postępowanie pracowników i kultura firmy zawsze są inspiro-

wane przez liderów. Tymczasem spójność wartości wyznawanych przez zarządzających i pracowników jest możliwa do osiągnięcia tylko wtedy, gdy właściciele wiedzą, co jest dla nich ważne, i potrafią to uzgodnić z organizacją w formie dialogu. Jeżeli więc miałabym wybierać drogę, to wolalabym najpierw zidentyfikować, co jest kluczowe dla załogi, a następnie na tej podstawie tworzyć kodeksy.

Opowiadając o historii CSR-u w Skanska, przedstawiła Pani sposób, w jaki firma ta wyznaczyła obszary swej odpowiedzialności społecznej. Czy do tego powinny też dążyć mniejsze przedsiębiorstwa?

Każda organizacja powinna umieć określić swoje podstawowe obszary wpływu, bo wynikają one ze specyfiki jej działania. Np. mała firma budowlana wpływa na najbliższe otoczenie i bezpieczeństwo ludzi, którzy żyją w jej bliskości. A to oznacza, że do społeczności lokalnej może np. płynąć wiedza, jaką dysponują przedstawiciele tej firmy. Nawet najmniejsza działalność gospodarcza może przecież nawiązać współpracę ze szkołą, aby wytłumaczyć uczniom, jak zachowywać się w okolicach budowy. To są działania, które mają długofalowy efekt. Reasumując, firmy powinny korzystać ze swojego know how i innych zasobów, niekoniecznie finansowych, oraz dzielić się nimi z otoczeniem.

Kolejnym poziomem zaawansowania jest stworzenie strategii CSR, a więc uwzględniającej in-

teresy społeczności, w której dana organizacja działa. Chodzi o to, aby przedsiębiorstwo nie wykorzystywało w sposób agresywny otoczenia, ale budowało wspólną wartość („shared value”). Mają z tym problem nie tylko mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa, lecz także duże podmioty. Jednak definitywnie jest to coś, do czego w dojrzałym CSR powinno się dążyć.

Wspominała Pani wcześniej o współdziałaniu z konkurencją w zakresie CSR, np. na rzecz bezpieczeństwa pracy. Jakie problemy i korzyści wiążą się z taką kooperacją?

Niestety firmy często boją się, że ich sposoby działania zostaną wykorzystane przez konkurentów. To irracjonalne. Dzielenie się wiedzą w obszarach, o których tutaj mówimy, przynosi przecież korzyść całej branży. Jeżeli dbam o bezpieczeństwo na swojej budowie i opatentowałam skuteczny sposób ochrony, np. przed urazami oczu, to efekty dzielenia się tą wiedzą mogą być wyłącznie pozytywne. Niech skorzysta z niej jak najwięcej pracowników, a będzie mało wypadków. Uświadommy to sobie: ochrona ludzi nie decyduje o przewadze konkurencyjnej. Decydują o niej plan, umiejętność zarządzania, technologia.

Ja w kwestiach związanych z etyką i „compliance” często dzielę się patentami, jakie ma w tym zakresie Skanska. Słyszę wówczas: „Możemy z tego czerpać?”. Odpowiadam: „To nie są poufne dane. Jeżeli Państwo są w stanie wpłynąć na ten rynek, by był bardziej

transparentny, tylko na to czekam. To mi ułatwi życie i obniży ryzyka”. Chcę, aby ta branża rozwijała się w dobrą stronę. Słowem – jeżeli ktoś widzi trochę więcej niż własne poletko, to wie, że dzielenie się wiedzą, np. w zakresie bezpieczeństwa, przynosi same benefity.

Czy Pani zdaniem firmy takie jak Skanska mogą uczyć społecznej odpowiedzialności biznesu przedsiębiorstwa sektora MMŚP?

Tak sądzę. A jeśli mamy to przekładać na czysto biznesowe kategorie, to tego rodzaju współpraca leży w interesie dużych organizacji. Edukacja to wpływanie na standardy naszych podwykonawców, czyli firm z sektora, o którym rozmawiamy. Skoro zatem jesteśmy w stanie „skrzyknąć się” z największymi konkurentami, by wprowadzać dobre praktyki, będzie wręcz cudownie, gdy standardy te dotrą także do naszych potencjalnych podwykonawców.

Zresztą bardzo dobrze, że Pani o to współdziałanie pyta, bo brakuje go na naszym rynku. Nie ma dialogu między małymi i dużymi firmami. Być może dlatego, że nie istnieją fora, gdzie przedsiębiorstwa tych kategorii mogłyby spotykać się przy okazji rozmów o CSR. Niemniej rynek w tę stronę powinien zmierzać.

Co sądzi Pani o opiniach, według których działania CSR są zbyt drogie, aby mogły być powszechne?

Takie przekonanie wynika z braku umiejętności szacowania efektów CSR. Wiele osób twierdzi, że jedyną formą CSR jest wydanie pieniędzy na społecznie istotny cel czy sponsoring – to pierwszy błąd. Drugim jest niedostrzeganie rezultatów społecznego zaangażowania firmy: lojalności pracowników, większej integracji zespołu albo możliwość nauki od potencjalnego klienta. Np. przez zaangażowanie w wolontariat pracowniczy firma buduje swój zespół. Zamiast wyjścia integracyjnego na imprezę zakrapianą alkoholem naprawdę dużo lepiej jest zaproponować pracownikom wspólne sadzenie drzew – czyli działanie, którego nie wykonują na co dzień.

Jeżeli zaś ktoś myśli tylko potencjalnym szybkim zyskiem ekonomicznym, to nie będzie umiał policzyć wartości efektów CSR. Na tę koncepcję trzeba po prostu patrzeć z szerszej perspektywy. Np.: dzięki temu, że dziś angażuję się w edukację dzieci w jakimś zakresie, wychowam potencjalnych klientów. W przyszłości będą wobec mnie lojalni, bo będą mnie pozytywnie kojarzyli...

Na co zaś szczególnie powinny zwrócić uwagę mniejsze firmy, gdy planują działania CSR?

Przed wszystkim powinny mądrze wybierać inicjatywy, w które firma się angażuje. Skanska np. zdefiniowała obszary, w których chce być aktywna. To: BHP, edukacja w zakresie ochrony środowiska, edukacja w zakresie nowych technologii związanych z inżynierią.

Warto też określić kluczowe zakresy CSR, aby nie poświęcać czasu na działania, które nie przyniosą korzyści ani beneficjentom, ani przedsiębiorstwu. Nieefektywne jest np. angażowanie się tylko w akcje charytatywne, które polegają na przekazywaniu pieniędzy. One nie dają długofalowego efektu. Poza tym naprawę każda firma ma więcej do zaoferowania niż tylko kasę.

Oczywiście należy też zwracać uwagę na kwestie związane z transparentnością akcji charytatywnych i ich zgodnością z prawem. Niestety zdarza się, że przedsiębiorca dowiaduje się z mediów, że sponsorował kogoś, kto przekazywane pieniądze wydawał na cele inne, niż deklarował. Warto mieć więc podejście krytyczne. Skanska np. współpracuje z tymi, którzy mają dobrą reputację.


Oprócz świadomego dobierania partnerów do działań CSR wspomniała Pani o rozsądnej selekcji podejmowanych inicjatyw. Na jakiej podstawie to robić?

Można podejść do tego na różne sposoby. Jeżeli przedsiębiorstwo chce dzielić się wiedzą, to najlepiej w obszarach, które są jego atutem. Natomiast budując sojusze wokół innowacji, można wybierać takie dziedziny, w których sami się czegoś nauczymy. Np. oddział deweloperski Skanska realizuje projekty związane z placemakingiem. Na początku niewiele wie- dzieliśmy o tym koncepcie. Są jednak na rynku fundacje i organizacje, które placemakingiem

się zajmują. Potrafią angażować władze miejskie, społeczności lokalne po to, aby zagospodarowywać przestrzeń miejską. Włączamy się w tego rodzaju projekty, aby się od nich uczyć.

Na koniec powiedzmy więc, jaką rolę odgrywają instytucje publiczne i sektor NGO w budowaniu strategii CSR przez przedsiębiorstwa.

Wyjaśnię to na przykładzie placemakingu. Nie można byłoby zrealizować tych projektów w Warszawie bez pracy burmistrzów dzielnic. W stolicy z kilku wybieraliśmy jeden, za pomocą którego Skanska chce wpłynąć na przestrzeń miejską. W dokonaniu selekcji pomogły nam właśnie władze miejskie. Tylko trzeba było je do tego zachęcić. I tu pojawia się rola organizacji pozarządowych, które pośredniczą w tym kontakcie. Dzięki nim atmosfera współpracy jest neutralna i staje się jasne, że my próbujemy tylko sprawić, aby mieszkańcom (czyli nam wszystkim) żyło się lepiej. NGO potrafią ten dialog prowadzić.

 Rozmawiała: Kamila Brzezińska

PRZYPISY

- 1 Skanska w 2002 r. wyznaczyła cele odnoszące się do standardów pracy: „(1) Zero strat na projektach, ponieważ stratne projekty wpływają negatywnie na osiąganą marżę i relacje z klientami; (2) Zero wypadków, które wyraża się w trosce o bezpieczeństwo pracowników firmy, podwykonawców i osób trzecich zarówno na placu budowy, jak i w pobliżu niego; (3) Zero zagrożeń środowiskowych oznaczające, że nasze projekty muszą być realizowane w sposób gwarantujący jak najmniejszy wpływ na środowisko naturalne; (4) Zero naruszeń etyki, czyli zero akceptacji dla jakichkolwiek form korupcji; (5) Zero usterek, ze szczególnym uwzględnieniem wyniku finansowego i satysfakcji klienta”. Zob.: skanska.pl/pl/o-skanska/nasze-cele (dostęp: sierpień 2015).

Najlepszy jest CSR na miarę możliwości firmy

Rozmowa z dr Agatą Rudnicką z Wydziału Zarządzania,
Uniwersytet Łódzki oraz CSR Impact



Jakie ma Pani refleksje na temat rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu w mikro-, małych i średnich firmach w Polsce?

To bardzo trudne zagadnienie. Trzeba bowiem rozumieć, że sektor MMŚP to nie jednorodny zbiór, lecz suma różnych organizacji.

Społeczna odpowiedzialność w mikroprzedsiębiorstwach (czy raczej jednoosobowych działalnościach gospodarczych) tak naprawdę polega na przyjęciu pewnej postawy moralnej. Wiele zależy od tego, co przedsiębiorca czuje, jak postrzega świat, w jakie relacje wchodzi i jak chce, żeby one wyglądały. Dlatego mówienie o „społecznej odpowiedzialności biznesu” w przypadku mikroprzedsiębiorstw jest nadużyciem. Może to być społeczna odpowiedzialność jednostki. Bo tu jednostka jest równa organizacji.

Również małe i średnie przedsiębiorstwa trudno jest porównywać, bo ich skala funkcyjno-

wania jest zróżnicowana. Średnia firma, zatrudniająca do 250 osób, to spore przedsięwzięcie biznesowe – z wieloma potencjalnymi rodzajami ryzyka, z wieloma szansami biznesowymi i różnymi grupami interesariuszy, wobec których warto podejmować działania, a przynajmniej słuchać, co mają do powiedzenia. Jednocześnie mamy małe przedsiębiorstwa, zatrudniające od pięciu do 49 pracowników. Zwykle panuje w nich bardzo rodzinna atmosfera, ludzie lepiej się znają. Sama kultura organizacyjna jest tworzona bezpośrednio przez zarząd i przez menedżerów.

Sprecyzujmy – uważa Pani, że działalność firm, które zatrudniają do pięciu pracowników, jest na tyle wąska, że nie można jej nazywać społeczną odpowiedzialnością biznesu?

Wyobrażam sobie sytuację, że w mikroprzedsiębiorstwie zatrudniającym cztery osoby wszyscy pracownicy mają podobny system wartości. Da przykładu: wiedzą, że w kontekście środowiskowym warto oszczędzać papier. Umawiają się więc, że będą drukować dwustronnie lub pisać ołówkiem i korzystać z gumki. To jest CSR w mikroskali, na poziomie ekobiura.

Pracownicy tej firmy mogą też założyć, że ich wartości nie pozwalają im nawiązywać kontaktów z firmami, które postępują nieetycznie. Wówczas przyznam, że mikroorgani-

zacja będzie miała strategię społecznej odpowiedzialności biznesu i będzie dobrze funkcjonowała, bo jest świadoma swoich wpływów.

Jednoosobowe działalności – oczywiście mogą sobie uporządkować różne kwestie, ale w ich przypadku większość zależy nie od umowy społecznej, lecz od więzi, relacji międzyludzkich i od poziomu świadomości jednostki. Natomiast w małych i średnich firmach społeczna odpowiedzialność zależy już od większej liczby różnych czynników: od kultury organizacyjnej, infrastruktury etycznej itd.

Trudno zatem wrzucać mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa do jednego worka, a tak – niestety – się robi, przez co padają zarzuty, że CSR dotyczy tylko największych firm. I nie dziwię się mylnemu postrzeganiu tej koncepcji, bo wiem, co przez długi czas było traktowane jako społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Mniejsze firmy zwyczajnie mogły mieć poczucie, że ich działania nie należą do społecznej odpowiedzialności.

Chodzi Pani o to, że CSR kojarzony był z regularnie podejmowanymi i promowanymi działaniami?

Tak. CSR utożsamiany był z szeroko komentowanymi projektami, które docierały do dużej liczby odbiorców. To powodowało, że obraz idei CSR był skrzywiony. W początkach funk-

cjonowania tej koncepcji w Polsce mówiliśmy, że jest to dobrowolna aktywność i kierowaliśmy uwagę na działalność filantropijną. Skala działalności filantropijnej dużych i małych przedsiębiorstw często jest jednak nieporównywalna (choć efekty tych mniejszych działań mogą być dużo bardziej korzystne dla lokalnej społeczności). Małe podmioty po prostu nie mają szans konkurować z korporacjami w „sprzedawaniu” koncepcji CSR na zewnątrz. Był nawet taki moment, kiedy zastanawialiśmy się, czy społeczna odpowiedzialność to jeszcze PR, już PR czy już nie PR. Na szczęście jesteśmy już poza tą dyskusją.

Wróćmy do pytania o rozwój CSR. Na pewno w jakimś stopniu ma on miejsce, m.in. dlatego, że środki z funduszy unijnych na ten cel są dystrybuowane wśród małych i średnich przedsiębiorców. W efekcie pojawia się jakaś aktywność w sektorze MŚP. Ale do momentu, gdy CSR nie zacznie być powszechnie uznawany za element funkcjonowania organizacji, nadal pozostanie w skromnych ramach filantropijnego zaangażowania społecznego.

Czyli Pani zdaniem CSR wciąż częściej jest jednym z obszarów funkcjonowania firmy niż koncepcją wpływającą na całość działań przedsiębiorstwa?

Trzeba się odnieść do najnowszej definicji społecznej odpowiedzialności biznesu – według 131

niej każda organizacja wywiera wpływ na społeczeństwo i środowisko. Najważniejsza dla przedsiębiorstwa jest znajomość zakresu tego wpływu. Jeśli zatem organizacja, starając się o dofinansowanie wdrażania CSR, z katalogu potencjalnych działań na chybił trafił wybiera napisanie raportu społecznego, to powinna się zastanowić, czy z perspektywy odpowiedzialności społecznej (realnego wpływu społecznego) takie przedsięwzięcie w ogóle ma sens.

Rozumiem z tego, że działania realizowane w ramach CSR powinny pasować do specjalizacji organizacji.

Tak, muszą odpowiadać na faktyczne wpływy, jakie firma wywiera na społeczeństwo i środowisko. Dobrze się dzieje, że są środki umożliwiające dofinansowanie działalności w ramach CSR. Jednak nie są one jeszcze należycie dystrybuowane. To jest wyzwanie dla dojrzałości CSR w Polsce. Widzę jeszcze dużą rozbieżność między zagranicznymi korporacjami, które nauczyły się skutecznie adresować społecznie odpowiedzialne działania, a pozostałymi firmami, które coś już wiedzą o CSR, ale jeszcze nie umieją go wdrażać. Różne badania pokazują, że znajomością koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu wykazuje się 30–50% firm. Tyle że nie jest to próba reprezentatywna. Mamy około 3 mln przedsiębiorstw. Dużą ich część stanowią mikroprzedsiębiorstwa, jednoosobowe działalności gospodarcze.

Trzeba też zauważyć, że często mniejsze firmy dbają o charakter swojego wpływu na otoczenie, ale nie nazywają tego CSR-em.

Mam takie wrażenie, choć nie jest ono poparte żadnymi badaniami, że mniejsze firmy intuicyjnie wiedzą, jak wypracowywać standardy działania. Korzystne jest dla nich to, że Komisja Europejska promuje społecznie odpowiedzialne postawy. Być może pozytywne znaczenie ma też to, że część działań firmy, które kiedyś były dobrowolne, teraz staje się obowiązkiem. Trzeba jednak pamiętać, że na te uwarunkowania rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w Polsce nakładają się pewne czynniki kulturowe czy społeczne. Np. kodeksy etyczne – one w wielu firmach nie działają, ponieważ ludzie nie są przyzwyczajeni do tego, aby jakieś wartości kodyfikować. A już polityka „whistleblowing” kompletnie u nas nie działa. Mikro- i małe firmy jej nie mają, średnie sporadycznie. Jest charakterystyczna raczej dla dużych przedsiębiorstw. Polityka „whistleblowing” w Polsce zwykle traktowana jest bowiem jako „donosicielstwo”. Takie mamy społeczne uwarunkowania.

Analizując dobre praktyki wdrażane przez firmy sektora MŚP, można odnieść wrażenie, że przedsiębiorstwa jednak podejmują próby kodyfikacji działań (relacji biznesowych, relacji z klientami czy na poziomie etyki). Okazuje się, że zaczynają przywiązywać znaczenie do od-

powiedzialnych działań skierowanych do wewnątrz firmy.

Cieszę się, że odkrywamy wewnętrzny wymiar społecznej odpowiedzialności. Jedną z bardziej znanych definicji CSR mówi, że społeczna działalność zaczyna się w domu, czyli wewnątrz organizacji. Może w Polsce kolejność była odwrócona – najpierw zachętyliśmy się działalnością filantropijną, skierowaną na zewnątrz, a dopiero później odkryliśmy, że CSR pozwala też porządkować relacje wewnątrz organizacji. Niemniej według mnie wewnętrzny wymiar CSR na poziomie podstawowym, czyli spełnianie wszystkich przepisów prawnych, powinien być już standardem.

Działalność filantropijna może pomóc w budowaniu pożądanego wizerunku firmy. Ale także CSR skupiony na usprawnianiu codziennej działalności organizacji przynosi korzyści.

Chyba dobrą ilustracją jest model Archie B. Carrolla¹. On powiedział, że przedsiębiorca powinien dopełniać odpowiedzialności w czterech sferach. Podstawową jest odpowiedzialność ekonomiczna, w tym wobec pracowników. Trudno przekonać potencjalnych klientów o społecznej odpowiedzialności firmy na podstawie działań typu „remont placu zabaw”, gdy w tym samym czasie media donoszą, że jej pracownicy nie otrzymują wynagrodzenia. Równie ważne jest odpowiedzialne inwestowanie środków – a jest to kwestia pomijana. Trywial-

ny przykład: jeżeli wiemy, że lokaty są zwykle oprocentowane na poziomie 2–4%, a firma X obiecuje 20% zysku, to odpowiedzialnością właściciela wobec klientów, pracowników lub kontrahentów jest ocena realności proponowanych profitów. Przedsiębiorca powinien podejmować decyzje umożliwiające przejrzyste i terminowe przepływy finansowe. To czysta ekonomia oraz CSR.

Kolejny poziom stanowi odpowiedzialność prawna. Trudno przypisać społeczną odpowiedzialność firmie, która ma procesy np. o dumping cenowy. Inny przykład: organizowanie dla pracowników szkoleń z BHP jest obowiązkiem wynikającym z przepisów prawa. Ale ogłoszenie konkursu na bezpieczne miejsce pracy – to jest dodatkowa aktywność, stanowiąca powód do dumy. Przepisy prawa dotyczą także środowiska – odpadów, gospodarowania energią. Również całą odpowiedzialność za produkt (jak go reklamować, jak przygotowywać etykiety, co etykiety powinny zawierać) można sprowadzić do odpowiedzialności prawnej.

Kolejny aspekt odpowiedzialności odnosi się do etyki. Dopiero na samym końcu mamy odpowiedzialność dobrowolną, społeczną, filantropijną, charytatywną. Ta piramida pokazuje, co jest najważniejsze. Działalność filantropijna, np. przekazywanie komputerów, malowanie sal szkolnych, jest ważna, stanowi jednak wisienkę na torcie. Nie możemy odwracać piramidy.

Podsumowując, zwłaszcza w sektorze MMŚP potrzebne jest mówienie o społecznej odpowiedzialności w sposób pragmatyczny. To może zachęcić małych i średnich przedsiębiorców: jeśli staracie się o dobre relacje z dostawcami i terminowość oraz gdy dostawcy dbają o te wartości – to to właśnie jest budowanie społecznej odpowiedzialności. Idźcie tą drogą.

Na co zaś zwrócić uwagę, jeśli chcemy, by CSR funkcjonował w małych firmach, o ograniczonym bezpośrednim oddziaływaniu na otoczenie?

Na pewno warto czerpać z dobrych rozwiązań, np. sprzyjającym matkom, rodzinie, balansowaniu życia zawodowego z życiem prywatnym itd. Może to być najistotniejszy obszar oddziaływania firmy, która nie ma bardzo dużego bezpośredniego wpływu na szersze otoczenie społeczne czy na środowisko. Mniejsze działania mogą być dla przedsiębiorstwa dużo bardziej istotne niż akcje zakładające szeroki wpływ społeczny.

Inne ważne rozwiązanie to system szkoleń czy doskonalenia kompetencji. Jeśli chcemy mieć dobre relacje z klientami, zadbajmy o fachowca, który je nawiąże i utrzyma. Na tego typu działania warto zwracać uwagę.

Ważne jest też zerwanie z przekonaniem, że CSR kosztuje. Wyobraźmy sobie, że firma nie jest dużym koncernem i nie robi świetnej akcji o charakterze medialnym albo nie ufunduje koncertu, bo nie ma 5 mln zł. Ma jednak 5 tys., które przeznaczy na doszkalanie pracowników z budowania relacji z klientami

– i moim zdaniem ten obszar wpływu będzie ważniejszy. Pierwsza wskazówka: w sektorze MMŚP nie porównujmy się do dużych firm, bo nie mamy takich jak one możliwości.

Druga wskazówka: nie trzeba robić wszystkiego, aby być społecznie odpowiedzialnym. Ustal sobie priorytety, opracuj cel, tak samo jak ustalasz cele biznesowe i sprzedażowe. Wyznacz cel społeczny lub środowiskowy i zrealizuj go. Nikt nie wymaga od Ciebie, że teraz będziesz robił wszystko dobrze we wszystkich obszarach. Jednak zawsze pamiętaj o tym, że minimum to przestrzeganie przepisów prawnych. Chyba do tego zawsze powinniśmy sprowadzać dyskusję z małymi i średnimi przedsiębiorstwami.

A jakie są Pani obserwacje dotyczące zmian w zakresie społecznie odpowiedzialnej działalności firm sektora MMŚP?

Mam wrażenie, że rozwój CSR w Polsce wyhamował. Był taki moment, że dyskusja o CSR była powszechna. Ona nadal trwa, ale społecznie odpowiedzialne firmy osiadły na laurach, nie rozwijają tego obszaru.

Pozytywną zmianą jest zaś to, że w regionach coraz częściej mówi się o społecznej odpowiedzialności w kontekście MMŚP. Czyli adresuje się różne inicjatywy do małych i średnich firm. Administracja publiczna dba o informowanie i aktywizację mniejszych przedsiębiorstw.

Negatywne sygnały, jakie do mnie docierają, dotyczą z kolei nierzetelnych czy nawet nieuczciwych umów narzucanych małym lub

średnim przedsiębiorstwom przez duże firmy i korporacje. Po stronie przedstawicieli sektora MMŚP możemy zrobić wiele, dopilnować wszystkiego, dbać o uczciwość i rzetelność, o relacje. Czasami jednak pojawia się bariera w postaci większego, silniejszego kontrahenta, który nie działa odpowiedzialnie. Bariery, problemy, wyzwania, jakie są stawiane przed małymi i średnimi przedsiębiorstwami, mogą zaś powodować, że kwestie „okołobiznesowe” nie będą ich interesować, bo kluczowa będzie walka o to, aby przetrwać na rynku.

Oznacza to, że na społeczną odpowiedzialność mikro-, małych i średnich firm powinny pracować wszystkie instytucje i jednostki, które mają z tym sektorem kontakt?

Tak. Są też pozytywne doniesienia, że duże organizacje podpowiadają mniejszym, jak działać odpowiedzialnie. Przykładem są firmy z branży spożywczej, które docierają do rolników, aby pokazywać im sposoby uprawy eliminujące nadmiar pestycydów.

Duże firmy uświadamiają sobie, że ich odpowiedzialność nie ogranicza się do ich fabryki, ale obejmuje też produkt, który do nich „przychodzi”, z którego korzystają. I trudno mówić o produkcie wytworzonym z poszanowaniem praw człowieka czy środowiska, jeśli wiemy, że łańcuch dostaw nie jest odpowiedzialny. A w ramach łańcucha dostaw są ci wszyscy mali i średni przedsiębiorcy, którzy muszą się nauczyć, jak przestrzegać pewnych norm.

Czym te mniejsze podmioty powinny się więc kierować, osławając CSR?

Ważne, aby decydowały się na najważniejsze dla siebie działania, wynikające z ich potrzeb, i nimi się zajmowały. Powinny mieć na uwadze, że równie istotne jest porządkowanie kwestii wewnętrznych, jak i zewnętrznych. I muszą pamiętać o pracownikach, bo to oni są ambasadami wizerunku marki.

Na koniec chcę jeszcze wywołać temat współpracy międzysektorowej. Organizacje pozarządowe, instytucje, które uczą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorców, są bowiem nie do przecenienia. Z nimi warto wchodzić w kooperację. Ważna jest też współpraca wewnątrz sektora biznesowego – zwłaszcza dużych firm z małymi i średnimi. Polegać ona powinna nie tylko na wyznaczaniu przez liderów rynku oczekiwanych od kontrahentów norm. Rolą dużych podmiotów jest też pokazywanie drogi, jak sprostać wymaganiom w sposób, który umożliwi rozwój mikro-, małych i średnich firm. To nauczy mniejsze organizacje efektywnego i odpowiedzialnego działania oraz ograniczy ryzykowne korporacji.

 Rozmawiała: Kamila Brzezińska

PRZYPISY

- 1 Archie B. Carroll nosi tytuł „professor emeritus” na Wydziale Zarządzania University of Georgia. Specjalizuje się w badaniach nad społeczną odpowiedzialnością biznesu. Jest autorem wielu publikacji na temat CSR, m.in., wraz z Ann K. Buchholtz, dzieła „Biznes i społeczeństwo” („Business and Society”). Jest także członkiem Akademii Zarządzania (The Academy of Management). Był przewodniczącym Stowarzyszenia na rzecz Etyki Biznesu (The Society for Business Ethics).

Co nam daje CSR?

Podręcznik dobrych praktyk

dla przedsiębiorców z sektora MMŚP

Zespół badawczy:

Kamila Brzezińska

Rafał Zactona

Katarzyna Susik

Katarzyna Schatt-Babińska

Konsultacja merytoryczna:

dr Małgorzata Bonikowska

Koordinacja, redakcja i korekta:

Anna Chyckowska

Studio graficzne:

Katarzyna Zbytniewska

Monika Chylińska

Recenzentki:

dr Ewa Hajduk-Kasprowicz

dr Marta Karwacka

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:

Agencja Reklamowo-Wydawnicza A. Grzegorzczuk

ul. Kutrzeby 15, 05-082 Stare Babice

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową, która od 15 lat wspiera rozwój przedsiębiorczości w Polsce. Celem działania PARP jest rozwój małych i średnich firm. Realizując projekty wspierające przedsiębiorców (a także instytucje otoczenia biznesu, jednostki samorządu terytorialnego, państwowe jednostki budżetowe, uczelnie), PARP korzysta ze środków budżetu państwa oraz funduszy europejskich. Oferuje przedsiębiorcom wsparcie finansowe, szkoleniowo-doradcze i informacyjne. Do 2015 r. jest odpowiedzialna za realizację działań w ramach trzech programów operacyjnych: **Innowacyjna Gospodarka**, **Kapitał Ludzki** oraz **Rozwój Polski Wschodniej**, a od 2015 r. dodatkowo programów perspektywy 2014–2020: **Inteligentny Rozwój**, **Polska Wschodnia** oraz **Wiedza, Edukacja i Rozwój**.

PARP ma doświadczenie nie tylko w przekazywaniu unijnej pomocy przedsiębiorcom. Od kilku lat w Agencji działa **Ośrodek Badań nad Przedsiębiorczością**, którego zadaniem jest prowadzenie badań z zakresu przedsiębiorczości, innowacyjności, zasobów ludzkich i usług wspierających prowadzenie działalności gospodarczej. W oparciu o ich wyniki powstają założenia dla kolejnych programów pomocowych, które odpowiadają na zidentyfikowane potrzeby przedsiębiorców.

Aby pomoc była skuteczna, przedsiębiorca musi mieć łatwy dostęp do informacji na jej temat. Dlatego PARP zainicjowała utworzenie **Krajowego Systemu Usług dla MŚP (KSU)**. KSU oferuje doradztwo dla firm na każdym etapie prowadzenia działalności.

Istniejący przy PARP ośrodek sieci **Enterprise Europe Network** daje zaś szansę przedsiębiorcom na skorzystanie z możliwości rynku ogólnoeuropejskiego. Ośrodek oferuje nieodpłatne kompleksowe usługi obejmujące informacje, szkolenia i doradztwo, przede wszystkim z zakresu prawa i polityki UE, prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce i za granicą, dostępu do źródeł finansowania, internacjonalizacji przedsiębiorstw, transferu technologii oraz udziału w programach ramowych UE. Ponadto pomaga przedsiębiorcom w znalezieniu partnerów zagranicznych oraz w organizacji ich udziału w targach i misjach gospodarczych.

Realizowany przez PARP projekt systemowy „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”, w ramach którego powstała niniejsza publikacja, skierowany jest do właścicieli, menedżerów oraz pracowników mikro-, małych oraz średnich przedsiębiorstw. Ma on na celu wzrost świadomości przedsiębiorców na temat korzyści wynikających z wdrożenia działań w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu.

Zapraszamy do skorzystania z naszych usług!

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
ul. Pańska 81/83; 00-834 Warszawa
tel.: +48 22 432 80 80 fax: +48 22 432 86 20
www.parp.gov.pl e-mail: biuro@parp.gov.pl
e-mail: info@parp.gov.pl

Infolinia dla przedsiębiorców:

tel.: + 48 22 432 89 91
tel.: + 48 22 432 89 92
tel.: + 48 22 432 89 93