

**MILENA GRABOWSKA**  
**PATRYCJA MARKOWIAK**  
**MAŁGORZATA SŁOWICKA**  
**Wydział Organizacji i Zarządzania**  
**Politechnika Łódzka**

## **SKUTECZNOŚĆ DZIAŁAŃ UKIERUNKOWANYCH NA PRACOWNIKÓW W RAMACH SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU**

### **1. Wstęp**

W obecnej sytuacji na rynku, charakteryzującej się dynamicznymi zmianami, wysoką konkurencyjnością i wzrostem oczekiwań interesariuszy, tworzą się wielkie wyzwania, którym muszą sprostać zarządy współczesnych organizacji. Tym samym wymagana jest zmiana podejścia do sposobu prowadzenia działalności. Współczesne organizacje nastawiające się jedynie na wysoką jakość, sprostanie oczekiwaniom klientów oraz bycie liderem w danej branży nie zapewnią przetrwania przedsiębiorstwu. W dzisiejszych czasach ważne jest to, jak firma produkuje, w jaki sposób współpracuje ze swoimi interesariuszami oraz czy zwraca uwagę na potrzeby pracowników i społeczności, w obrębie której działa organizacja.

Celem referatu jest ocena skuteczności działań Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) ukierunkowanych na pracowników. Miarą skuteczności jest osiągnięcie założonych celów. Poniżej została przedstawiona analiza literatury przedmiotu oraz analiza materiałów wtórnych, czyli dobrych praktyk wybranych firm farmaceutycznych w odniesieniu do celów, jakie założyła dana organizacja.

### **1. Co to jest „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”?**

Nazwa „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu” wywodzi się z ang. *Corporate Social Responsibility* [10]. Jest to koncepcja strategii zarządzania, według której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają społeczne interesy oraz ochronę środowiska, nie zapominając o relacjach z interesariuszami, a w szczególności z pracownikami. Bycie społecznie odpowiedzialnym to przede wszystkim inwestowanie w zasoby ludzkie, dbałość o środowisko

naturalne, relacje z otoczeniem działalności oraz informowanie o swoich działaniach. Postępowanie to kształtuje warunki dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego, ale również przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw [4]. Społeczna odpowiedzialność biznesu to nie tylko spełnianie wszelkich wymogów prawnych, formalnych, ale również inwestowanie w aspekty, które mogą mieć faktyczny wpływ na efektywność i innowacyjność prowadzonej działalności gospodarczej. Zatem wydatki tego rodzaju nie są kosztem, lecz inwestycją – podobnie jak w przypadku zarządzania jakością. Koncepcja ta oparta jest na dialogu społecznym prowadzonym z różnymi organizacjami, które mają styczność z naszym przedsiębiorstwem. Powinien być on pierwszym krokiem bazowym do podejmowania kolejnych, które dotyczą już prowadzenia biznesu, tak aby nie miał on negatywnego wpływu na otoczenie, ale pozwalał na zintegrowanie go z firmą, a przede wszystkim na jej rozwój. Wszystkie przedsiębiorstwa mogą podejmować działania, takie jak ochrona środowiska, wspieranie społeczności lokalnej, przestrzeganie kodeksu estetycznego czy dbałość o rozwój zawodowy i osobisty swoich pracowników. Najbardziej podstawowe działania nie wymagają nakładów pieniężnych, a nawet przynoszą oszczędności, są to m.in. segregacja śmieci, dwustronne drukowanie, posługiwanie się elektronicznymi wersjami dokumentów. Niestety robią to tylko nieliczne z dużych działalności, na co wskazują przeprowadzane badania przedsiębiorstw. Korporacje mają odpowiednie zasoby oraz wiedzę, są także odpowiednio przygotowane do stosowania społecznej odpowiedzialności biznesu. Jednak tylko w około 20% z nich jest osobny budżet na tego typu działania [14].

Zarządzanie strategiczne poprzez standardy Społecznej Odpowiedzialności Biznesu pomaga organizacji zwiększyć wydajność i wiarygodność postrzegania przedsiębiorstwa w tym zakresie. Pomaga zidentyfikować i zarządzać ryzykiem związanym ze społecznymi, etnicznymi i środowiskowymi czynnikami, prowadzić dialog i angażować w niego interesariuszy oraz współpracę, aby zwiększyć całkowitą wydajność i efektywność przedsiębiorstwa poprzez zbieranie i analizowanie własnych działań oraz ich społecznym i środowiskowym wpływie, lepszą współpracę i koordynację między oddziałami organizacji. W długim okresie odznacza się również racjonalizacją wydatków, zmniejszeniem kosztów pozyskiwania informacji, mniejszą liczbą kryzysów oraz większą znajomością rynku.

Istnieją również niesformalizowane normy, które systematyzują wiedzę na temat szeroko rozumianej społecznej odpowiedzialności biznesu. Jedną z nich jest norma ISO 26000 [13]. Norma ta stanowi praktyczny przewodnik po koncepcji odpowiedzialnego biznesu, definiuje jego ramy oraz przybliża wartości i idee. ISO 26000 jasno rozróżnia często zamiennie używane pojęcia „zrównoważony rozwój” i „odpowiedzialność społeczna”. Zrównoważony rozwój zakłada dążenie do jakości życia na poziomie, na jaki pozwala obecny rozwój cywilizacyjny. Zakłada, że ludzkość, a w szczególności przedstawiciele biznesu w ramach prowadzonej przez

siebie działalności gospodarczej powinni brać pod uwagę wyzwania społeczne, środowiskowe i ekonomiczne. Natomiast społeczna odpowiedzialność skupia się na organizacji, nie świecie. Jest ściśle związana ze zrównoważonym rozwojem, który jest celem społecznej odpowiedzialności organizacji. Nie musi jednak stanowić dodatkowego kosztu w firmie, powinna być jednocześnie skutecznym mechanizmem tworzącym wartość innowacyjną i przewagę na rynku konkurencji.

Warto także wspomnieć o istnieniu normy SA 8000 [11]. Dotyczy ona przestrzegania podstawowych praw człowieka, takich jak praca dzieci, praca przymusowa, Bezpieczeństwo i Higiena Pracy. Jest pewnego rodzaju punktem wyjścia do implementacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w firmach.

Wiele organizacji na całym świecie uznało za konieczne wprowadzenie do swoich programów strategicznych zasad społecznej odpowiedzialności biznesu, która może być ważnym elementem rozwoju przedsiębiorstw. Implementacja do strategii biznesowej tych zasad sprzyja budowaniu długookresowej przewagi konkurencyjnej oraz relacji z otoczeniem społecznym organizacji czy jej interesariuszami. Działając strategicznie, przedsiębiorstwo musi określić kluczowe dla niej grupy interesariuszy wraz z obszarami jej wzajemnego oddziaływania oraz zastanowić się, jak prowadzić z nimi otwarty dialog i zaangażować w proces zarządzania strategią społecznej odpowiedzialności biznesu. Ważnym jest zidentyfikowanie oczekiwania i wybór najlepszych, aby stworzyć przejrzysty sposób komunikacji.

Kluczowym działem dla CSR w firmie jest HR, ponieważ to on ściśle współdziała z personelem i przyszłymi pracownikami. Ważne jest więc, aby wszystkie osoby zatrudnione znały zasady, jakimi kieruje się przedsiębiorstwo oraz utożsamiały się z nimi. Zadaniem działu HR jest właśnie komunikacja i porozumiewanie się z pracownikami. Mowa tutaj o wspólnym tworzeniu zasad społecznie odpowiedzialnych, albo o ich modyfikacji. Jeśli pracownicy będą widzieli zaangażowanie całej firmy w formułowanie zasad etycznych, to uznają je za ważne i istotne, a w dalszej kolejności zaczną ich przestrzegać oraz angażować się w ich tworzenie. Jednak zanim to nastąpi warto w pierwszej kolejności zwrócić uwagę na kierowników średniego i wyższego szczebla, ponieważ to oni mają bezpośredni kontakt ze swoimi współpracownikami i dają im przykład. Chcąc, aby cała firma działała zgodnie z zasadami etycznymi, konieczne jest najpierw wszczęcie tych zasad menedżerom. Przyjmując do pracy nowych pracowników, warto także zainteresować się czy ważne są dla nich zasady etyczne, czy utożsamiają się z nimi oraz ich przestrzegają. W przypadku zatrudnienia osoby, dla której działania społecznie odpowiedzialne są istotne, dział HR ma o wiele mniej pracy, aby wdrożyć osobę zatrudnioną w kulturę danego przedsiębiorstwa, a także pracownikowi będzie o wiele łatwiej porozumieć się już od samego początku z resztą personelu.

### **1.1. Cele wdrażania działań społecznie odpowiedzialnych**

Niezależnie od obszaru, na którym skupiają się działania organizacji w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu, można rozważać dwa podstawowe cele. Pierwszym z nich jest kierowanie się przez właścicieli firmy wartościami nadrzędnymi. Ich zdolność do podejmowania określonych kroków jest możliwa dzięki posiadanej władzy i zasobom. W tym przypadku wszelkie działania są waleorem same w sobie, podejmuje się je dla samej satysfakcji i poczucia, że robi się coś dobrego. Z tego powodu nie można określić tutaj wymierności posunięć firmy. Nie ma przecież potrzeby poddawania analizie ekonomicznej decyzji, które mają być aktem dobrej woli tych, którzy poczuwają się do odpowiedzialności w dziedzinach innych niż tylko prowadzenie firmy. I nie oznacza to wcale, że takowe decyzje nie mają odzwierciedlenia w wynikach organizacji. Po prostu decydent nie ma potrzeby dowodzić sensowności swojej polityki w wymiarze finansowym.

Natomiast drugim celem wdrażania Społecznej Odpowiedzialności Biznesu jest troska o dobro i wzrost przedsiębiorstwa. Tutaj każde posunięcie docelowo ma przynieść określony rezultat w postaci mierzalnych korzyści dla organizacji. Działania mają wymiar strategiczny i wynikają z opracowanego planu rozwoju firmy.

Rozwinięciem tej koncepcji może być teoria Wayne'a Vissera, który opracował wzorcowy model celów, jakie są realizowane w ramach CSR. Określił on pięć następujących po sobie epok, przez które przechodzi firma realizująca działania społecznie odpowiedzialne. Są to epoka chciwości, filantropii, marketingu, zarządzania i epoka odpowiedzialności [1].

Epoka chciwości jest etapem, na którym firma zupełnie nie troszczy się o to, czego oczekuje społeczeństwo. Nadrzędnym celem jest jak największy dochód i wzrost przedsiębiorstwa. Jednak z czasem zauważa się nieopłacalność takiej postawy i przechodzi się do epoki filantropii. Jest to etap, na którym zaczyna się zwracać uwagę na potrzeby społeczne i zaspokaja się je w najłatwiejszy z możliwych sposobów, mianowicie przedsiębiorstwo dzieli się wypracowanymi przychodami. Na tym etapie celem może być spełnienie oczekiwań, uzyskanie akceptacji i budowa pozytywnego wizerunku firmy, która nie jest zamknięta na potrzeby społeczne.

Kolejny etap to epoka marketingu, na którą przechodzi się ze względu na ograniczoną efektywność działań pro-społecznych. Większą rolę zaczyna odgrywać dział PR, który już konkretnie skupia się na utrzymaniu dobrych relacji z otoczeniem, budowę wizerunku i dbałość o akceptację działań firmy przez jej interesariuszy [9]. Osiągnięcie tych celów może się opierać na rzeczywistych, etycznych działaniach, jednak zdarza się też, że mamy tutaj do czynienia ze zjawiskami negatywnymi np. greenwashingiem [8], czyli stwarzaniem przez firmę wizerunku

organizacji działającej zgodnie ze środowiskiem naturalnym, oferującej ekologiczne produkty, co w rzeczywistości nie jest prawdą. Ważne jest tylko to aby „wybielić się” w oczach interesariuszy.

W epoce zarządzania z kolei działania społecznie odpowiedzialne wpisane są w strategię organizacji. Realizacja tego etapu może być spełniona np. poprzez nieprzymuszone wprowadzenie ograniczeń lub obietnic, wprowadzenie business case – argumentacji projektu w postaci raportu ukazującej koszty i korzyści [7]. Celem jest odnalezienie najwłaściwszej metody na wzrost i rozwój z uwzględnieniem korzyści płynących z działań społecznie odpowiedzialnych.

Ostatnia epoka odpowiedzialności wyróżnia się na tle pozostałych, ponieważ zgodnie z nią społeczna odpowiedzialność biznesu poniosła porażkę ze względu na swoją intratność i drugorzędność (mimo wszystko SOB i tak zawsze realizowany jest w innym celu niż z czysto altruistycznych pobudek). Epoka odpowiedzialności opiera się na tworzeniu relacji z szeroką grupą interesariuszy i ukierunkowana jest na utrzymanie sytuacji, w której praktyki przedsiębiorstwa będą klarowne.

Visser jednak podkreśla, że taka klasyfikacja etapów w funkcjonowaniu organizacji jest symboliczna i w rzeczywistości nie muszą przebiegać one po kolei lub może występować kilka etapów w tym samym czasie.

Jak zauważa Jacek Dymowski w publikacji *Wspólna odpowiedzialność*, w obecnej sytuacji na rynku polskim poszukuje się takich metod, które są korzystne dla organizacji poprzez swoje reaktywne nacechowanie, co oznacza dostosowywanie się do nieustannie zmieniających się potrzeb społeczeństwa, środowiska czy też prawa. Jak pisze autor, celem decyzji podejmowanych w ramach SOB jest podążanie za normami lub konkurentami, stosowanie strategii ucieczki do przodu, budowanie przewagi konkurencyjnej [2], czyli ciągła adaptacja do dynamicznie zmieniającej się sytuacji.

## **1.2. Narzędzia wykorzystywane przez pracodawców w ramach CSR [19]**

Narzędzi CSR, które istnieją w celu zapewnienia dobrobytu pracowników jest bardzo wiele. Jednym z podstawowych jest niewątpliwie uczciwa oraz godna płaca, a także odpowiednie systemy motywacyjne. Jednak jak w przedsiębiorstwie liczącym chociażby kilkadziesiąt osób sprostać potrzebom i aspiracjom wszystkich pracowników? Niestety jest to niemożliwe. Jednak są sposoby, aby pracownicy czuli się docenieni finansowo w firmie, na przykład poprzez dialog z nimi, czy badanie ich opinii (wykorzystując intranet). Dzięki takim sposobom komunikacji, osoby zatrudnione poczują, że ich zdanie się liczy, że ktoś się nimi interesuje, że są ważniejsi, a to wpłynie na ich motywację. Wynagrodzenie nie powinno

równać się płacy minimalnej, a system motywacyjny powinien być dostosowany do potrzeb i zainteresowań pracowników.

Kolejnym narzędziem, które może być wykorzystywane w ramach Społecznej Odpowiedzialności Biznesu są różnego rodzaju programy skierowane do osób zatrudnionych w firmie. Mowa tutaj między innymi o kursach, szkoleniach dla pracowników. Zatrudnieni, zwiększając poziom swojej wiedzy, są bardziej innowacyjni, kreatywni, potrafią spojrzeć na zadania, które mają wykonać z szerszej perspektywy. Dzięki temu będą mogli szybciej i trafniej podejmować decyzje oraz rozwiązywać problemy w przedsiębiorstwie.

Do programów przeznaczonych dla personelu można zaliczyć też elastyczne godziny pracy i indywidualne ścieżki rozwoju. Każdy pracownik jest inny, ma różne ambicje, aspiracje, pragnienia rozwoju zarówno osobistego, jak i swojej kariery. Działania społecznie odpowiedzialnie mają pomóc kadrze dowiedzieć się, jakie pracownicy mają potrzeby i stworzyć takie godziny, warunki pracy, które odpowiadałyby zatrudnionemu oraz zaplanować karierę i możliwości awansu w firmie. Dodatkowo, zachowując równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym (Work Life Balance). Pracownik zyskuje dzięki temu bezpieczeństwo pracy, wie, że jego starania i zaangażowanie przyniosą skutek w postaci awansu poziomego lub pionowego, bądź nagród czy premii.

Jednak przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialnie tworzą nie tylko indywidualni pracownicy, ale także różnego rodzaju zespoły pracowników. Ważne jest to, aby stosunki wewnątrz poszczególnych grup były jak najlepsze. Pomóc w tym mogą programy integracyjne, różne metody i sposoby na wyrównywanie szans tam, gdzie pracownikami są osoby starsze czy niepełnosprawne. Pracownicy, dobrze się rozumiejąc i współpracując, osiągają lepsze wyniki niż gdyby pracowali samodzielnie, czyli mamy do czynienia w tym przypadku z efektem synergii.

Do tej pory narzędzia, które zostały opisane skupiały się na dawaniu w sposób bezpośredni czegoś pracownikom. Jednak nie zawsze personel musi coś „dostać”, aby zostać docenionym. Wręcz przeciwnie – najczęściej się uczymy i doceniamy to, co mamy, pomagając innym. Przechodzimy do kolejnych narzędzi, mianowicie wolontariatu pracowniczego oraz działań na rzecz lokalnej społeczności. Dzięki tym narzędziom pracownicy mają świadomość, że wspólnymi siłami tworzą coś wielkiego. Poprzez pomoc innym wzrasta poczucie wartości u pracowników. Dodatkowo współpracując ze sobą, zacieśniają więzi i lepiej się rozumieją.

Działania te mają zapewnić rozwój pracownika i jego kariery oraz równe szanse i dobre stosunki z innymi zatrudnionymi. Pracownik, jeśli jest doceniany w firmie, widzi, że inne osoby liczą się z jego zdaniem, ma on wpływ na przedsiębiorstwo, zaczyna efektywniej pracować i wspierać rozwój organizacji. Firmy stosujące takie programy nie tylko zyskują „dobre imię”, lecz także kadrę pracowniczą, której będzie zależało na dobrych wynikach przedsiębiorstwa i będzie starała się wnieść jak najwięcej wkładu w rozwój organizacji.

## **2. Działania ukierunkowane na pracowników w ramach społecznej odpowiedzialności w branży farmaceutycznej**

Jednym z pionierów branży farmaceutycznej, troszczącym się o swoich pracowników jest Grupa Polpharma. Według 10. „Rankingu Odpowiedzialnych Firm 2016”, którego patronem jest Forum Odpowiedzialnego Biznesu, zajęła ona 1. miejsce w branży farmacja i medycyna, natomiast według 7. edycji rankingu „Najbardziej Pożądani Pracodawcy w opinii Specjalistów i Menedżerów”, prowadzonego przez portal Antal Grupa Polpharma, zajęła czwarte miejsce [6]. Jest to najwyższa pozycja, jaką zajęła Polpharma, biorąc pod uwagę wszystkie poprzednie edycje, dlatego warto przyjrzeć się zmianom, które zdecydowały o takim awansie.

Jak zaznacza Agnieszka Wójcik w jednym ze swoich artykułów [5], przy nadawaniu firmie miana „Dobry Pracodawca” istotna jest grupa odniesienia, na tle której dokonujemy oceny. W tym przypadku, uwzględniając mnogość firm farmaceutycznych działających w Polsce, można dojść do wniosku, że Polpharma w tej dziedzinie wypada bardzo dobrze, co przekłada się na wysoki prestiż Polpharmy i jej popularność wśród potencjalnych pracowników.

Już w roku 2012 Grupa Polpharma wprowadziła program „Stop wypadkom”, który, jak informuje Raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce” za rok 2016, poprzez wykrywanie i reagowanie na sytuacje potencjalnie niebezpieczne, ma wyeliminować potencjalne wypadki, co zostało osiągnięte z powodzeniem. Od roku wprowadzenia do roku 2016 dzięki programowi wyeliminowano 3193 potencjalnych wypadków [16].

Natomiast od roku 2013 rozwijany jest Program Wolontariatu Pracowniczego. Polega on na dofinansowaniu 20 wybranych projektów, które są zgłaszane przez pracowników. Do roku 2016 w ramach Programu zrealizowano 80 projektów, a pracownicy Polpharmy spędzili ponad 10 tys. godzin na ich wykonaniu [15].

Również od 2013 r. wprowadzono program antynikotynowy, którego bezpośrednim celem jest pomoc pracownikom w uwolnieniu się od nawyku palenia. W ramach programu 70 pracowników wzięło udział w terapii, a 79% z nich zadeklarowało rzucenie palenia [17].

W roku 2008 Polpharma wprowadziła Nagrodę Zielonego Procesu, przyznawaną swoim pracownikom w celu docenienia ich wkładu w ograniczaniu szkodliwego wpływu Grupy Polpharma na środowisko. W skład gratyfikacji wchodzi również nagroda finansowa i możliwość zasadzenia własnego drzewa na terenie firmy [18]. Natomiast w ramach konkursu Kaizen nagradzane są najlepszy pomysł, najbardziej aktywny uczestnik programu oraz najlepszy zespół. Jak podaje Raport Społecznej Odpowiedzialności Polpharmy w latach 2013-2014, zmiany zainicjowane przez pracowników i wdrożone w firmie zostały wycenione na ponad milion zł w skali roku [20].

Grupa Adamed istnieje na rynku od 1986 roku. W 2016 z okazji 30-lecia istnienia firmy opracowali raport pt.: „30 lat społecznej odpowiedzialności Grupy Adamed. Raport otwarcia 2015”, którego koordynatorami były Katarzyna Dubno i Anna Kosińska. W dokumencie tym zostały przedstawione wszystkie działania społecznie odpowiedzialne podejmowane przez Grupę Adamed i to na tej podstawie został poniżej dokonany przegląd dobrych praktyk tej organizacji. Jednym z celów jest: „rozwój Współpracowników – w tym osób o wysokim potencjale – Talentów”. Za swoje osiągnięcia w dziedzinie opieki i rozwoju pracowników organizacja otrzymała wiele nagród m.in.: „Solidny pracodawca branży farmaceutycznej w 2014 roku”, „Solidny pracodawca roku 2015”, „Solidny pracodawca roku 2016” [3].

„Perły Biznesu Grupy Adamed” to projekt stworzony przez Grupę Adamed i realizowany we współpracy z Instytutem ICAN, wydawcą „Harvard Business Review Polska”. Polega na uczestnictwie w trzech dwudniowych sesjach warsztatowych, w których przywódcy poznają tzw. „Kod Przewodzenia” (*The Leadership Code*), czyli proste, a zarazem skuteczne metody pomagające zarządzać biznesem i ludźmi. Projekt ten pozwala wyłonić i docenić najbardziej zaangażowane osoby w firmie oraz pomóc im dalej się rozwijać i awansować. Dzięki temu projektowi 25% osób na stanowiskach kierowniczych awansowało ze szczebli niższych wewnątrz firmy [s. 86].

Grupa Adamed stara się zapewnić swoim pracownikom bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia. W tym celu stosuje 8-godzinny czas pracy, gdzie liczba osób pracujących na pełny etat stanowi 97% [s. 88]. Umowy na czas nieokreślony posiada natomiast 88% zatrudnionych [s. 88]. Dzięki temu średnia długość zatrudnienia pracowników Grupy Adamed wynosi:

- 8 lat w dziale badań i rozwoju,
- 10 lat w dziale finansów,
- 12 lat w dziale wsparcia biznesu,
- 16 lat w dziale operacyjnym,
- 10 lat menedżerowie w dziale sprzedaży [s. 92].

Tak długi staż pracy w branży farmaceutycznej świadczy tylko o tym, że rzeczywiście organizacja stara się zapewnić jak najlepsze warunki pracy i rozwoju pracownika.

Grupa Adamed inwestuje w rozwój swojej kadry pracowniczej, oferując bardzo dużą liczbę szkoleń interpersonalnych, specjalistycznych, menedżerskich, dofinansowań do nauki języków obcych oraz do studiów podyplomowych. Zanim jednak dane szkolenie zostanie zrealizowane, organizacja przeprowadza analizę potrzeb szkoleniowych, biorąc pod uwagę również strategię personalną firmy. W organizacji przeprowadzane są dodatkowo wewnętrzne szkolenia menedżerskie i produktowe, których forma i zakres jest najpierw określana przez Centrum Ekspertyz.



Adamed wraz z Akademią im. Leona Koźmińskiego w 2015 roku jako pierwszy utworzył kierunek studiów podyplomowych: „Zarządzanie Łańcuchem Dostaw”. Kierunek i zakres zajęć został stworzony z myślą o pracownikach tej firmy farmaceutycznej.

Aby pomóc pracownikom zdobywać kolejne stopnie naukowe Grupa Adamed stworzyła własne centrum badawczo-rozwojowe, gdzie pracownicy mogą przeprowadzać badania, korzystając z nowoczesnych sprzętów oraz mogą liczyć na pomoc ekspertów. Dzięki temu rozwiązaniu powstało 5 doktoratów, a cztery są w toku [s. 85].

Grupa Adamed stworzyła program Kaizen. Polega on na zgłaszaniu koncepcji poprzez wrzucenie do skrzynki wypełnionego formularza. Pomysły mogą być stworzone przez jedną lub kilka osób. Specjalnie stworzona komisja ocenia projekt, a następnie przyznaje punkty, bądź nie. W dalszej kolejności punkty wymieniane są na nagrody dla pracowników. Dzięki temu programowi zostało pozytywnie rozpatrzonych już 226 wniosków, którego pomysłodawcami było 107 osób. Inicjatywa pozwoliła Grupie Adamed zaoszczędzić 285 000 zł i 2 281 roboczogodzin [s. 95].

Celem Adamedu jest tworzenie „talentów”. Jednak firma nie dba jedynie o rozwój intelektualny swoich pracowników, lecz także o ich sprawność fizyczną. W ten sposób angażuje zatrudnionych do wielu aktywności fizycznych m.in.: biegów ulicznych, maratonów, półmaratonów; mistrzostw w narciarstwie alpejskim; zawodów w kolarstwie; żeglarstwa; wspinaczki górskiej. Zanim jednak jakiegokolwiek zawody się odbędą, pracownicy szkolą się i trenują pod okiem specjalistów. Dzięki takim działaniom Adamed zyskuje grupę pracowników, która żyje zdrowo i rozwija swoje pasje. Jednak chodzi tu także o współpracę pomiędzy osobami, wzajemne motywowanie się, wsparcie, zdrową rywalizację, czyli umiejętności, które bardzo trudno jest się nauczyć.

Uprawianie sportów to nie jedyne działania prozdrowotne oferowane przez Grupę Adamed. Wszystkie kobiety w firmie mają możliwość skorzystania z bezpłatnego badania pod kątem wystąpienia nowotworu. Oferowane są także darmowe badania poziomu cholesterolu i cukru. Dodatkowo każdy pracownik jest objęty prywatną opieką medyczną. Liczba wypadków przy pracy w 2015 roku wyniosła 10, z czego wszystkie z nich były to wypadki lekkie.

Warto wspomnieć także o wolontariacie pracowniczym organizowanym przez Grupę Adamed. Każdy chętny pracownik może finansowo wesprzeć firmę w tworzeniu upominków dla dzieci z domów dziecka na Boże Narodzenie i Dzień Dziecka. Akcja odbywa się co roku, a liczba dzieci obdarowywanych wynosi około 120. Aby poprawić komunikację wewnętrzną w organizacji Adamed stosuje od 2015 roku Tydzień wartości. W 2016 roku został zorganizowany pod nazwą

„Gramy w jednej drużynie”. Przez 5 dni pracownicy organizowali wiele ciekawych aktywności oraz mieli możliwość porozmawiać z innymi współpracownikami.

Aflofarm to dynamicznie rozwijająca się polska firma zlokalizowana w Łodzi, działająca w sektorze ochrony zdrowia już od ponad dwudziestu lat. Z roku na rok zdobywa coraz wyższe pozycje w rankingach firm farmaceutycznych. Aflofarm zajmuje czołowe miejsce w segmencie leków bez recepty, stawia na wszelkie innowacje, dbanie o swoich klientów i najwyższe standardy jakości. Celem firmy jest dynamiczny rozwój produktu [12].

Firma dużo inwestuje w swój personel. Uważa ich za największą wartość i sukces przedsiębiorstwa. Personel bowiem przekłada się bezpośrednio na konkurencyjność. Inwestycje w kadrę pracowniczą zwiększyły poziom zatrudnienia w Aflofarmie, który swoim pracownikom zapewnia przyjazną, zespołową atmosferę oraz nowoczesne narzędzia pracy. Firma zatrudnia ponad 600 osób, zarówno profesjonalistów, łączących wiedzę z zakresu wielu dziedzin – to jest medycyny, farmacji, technologii i marketingu. Planowanie jakości produktów oraz ich późniejsza rutynowa kontrola odbywa się z wykorzystaniem specjalnych urządzeń analitycznych. Procesy zarządzania, planowania i realizacji produkcji oraz projektowania i rozwoju produktów wspierane są poprzez indywidualne opracowania. Szerokie zastosowanie nowoczesnych technologii służy utrzymaniu odpowiedniego poziomu jakości oraz ciągłego udoskonalania produktów.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa przejawia się dążeniem do zapewnienia pacjentom szerokiego dostępu do nowoczesnych, skutecznych i bezpiecznych produktów. Firma wprowadza innowacyjne rozwiązania w celu zaspokajania potrzeb pacjentów, lekarzy i farmaceutów. Jako pierwsza firma w Polsce, Aflofarm wdrożył pediatryczną postać farmaceutyczną leku przeciwwirusowego i zwiększającego odporność (syrop Neosine) oraz przeciwbólowy i przeciwzapalny produkt leczniczy Opokan w tabletkach w kategorii leków dostępnych bez recepty. W oparciu o światowej klasy System Zarządzania Środowiskiem firma przygotowała nowatorskie rozwiązania. Nieustannie monitorowane oddziaływania firmy na środowisko oraz racjonalna gospodarka surowcami i odpadami zapewnia optymalne funkcjonowanie firmy w ekosystemie. W 2010 roku Komitet Ochrony Praw Dziecka przyznał Aflofarmowi tytuł „Firma przyjazna dziecku” w zamian za udział w licytacjach powierzchni reklamowych w prasie, z których całkowity dochód był przeznaczony na działalność Komitetu.

Działalność charytatywna od wielu lat jest ważnym obszarem dla firmy. W 2016 roku Aflofarm wydał ponad milion zł na działania CSR-owe. Do 2017 roku firma wspierała głównie lokalne placówki medyczne oraz działania kulturalne i sportowe organizowane przez fundację My Kochamy Pabianice. Aflofarm przekazał środki między innymi na modernizację kliniki Pediatrii, Immunologii i Neurologii w Centrum Zdrowia Matki Polki w Łodzi i zadbał o renowację Parku

Słowackiego w Pabianicach. W styczniu 2017 roku Przedsiębiorstwo postanowiło założyć własną organizację – Fundację Aflofarm, w celu poszerzenia swojej działalności związanej ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, chcąc działać na skalę ogólnopolską. Misją fundacji są kampanie promujące profilaktykę zdrowotną oraz edukację Polaków z dziedziny farmacji i medycyny, skierowane do różnych grup wiekowych. Fundacja będzie również udzielała wsparcia finansowego dla placówek medycznych.

### **3. Podsumowanie**

Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw na rynku zwraca uwagę na działania prospołeczne, zarówno dotyczące klientów, jak i pracowników. Działania CSR-owe są istotnym elementem wpływającym na wizerunek firmy. Społeczeństwo staje się bardziej świadome wpływu produkcji na środowisko, interesuje się działaniami ekologicznymi oraz warunkami, w jakich żyją i pracują ludzie. Podczas dokonywania wyboru klienci coraz częściej wybierają produkty firm prowadzących działania w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu, mając do wyboru ten sam produkt oferowany przez kilka różnych producentów. Również z perspektywy potencjalnego pracownika przedsiębiorstwo dbające o środowisko, społeczeństwo oraz organizujące wszelkiego rodzaju akcje na rzecz swoich pracowników wydaje się być najbardziej przyjaznym.

Na podstawie przedstawionych firm farmaceutycznych prowadzących działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu można jasno stwierdzić, że obecnie głównym czynnikiem warunkującym pozycję firmy na rynku jest nie tylko cena i jakość oferowanego produktu, ale również działania podejmowane przez przedsiębiorstwa. Dbalność o swoich pracowników poprzez oferowanie im wszelkiego rodzaju dodatkowych profitów, tj. prywatnej opieki medycznej, specjalistycznych badań, kart sportowych i zniżkowych przyczynia się do umocnienia wizerunku dobrego pracodawcy, motywując swoich pracowników. Przedsiębiorstwo buduje miano solidnego i odpowiedzialnego, nastawionego nie tylko na zysk, ale świadomego swojego wpływu na otoczenie. Dzięki akcjom charytatywnym i szeroko rozumianej edukacji społecznej firma wzmacnia swój wizerunek wśród klientów. Działania CSR-owe nie mają na celu podniesienia zysku przedsiębiorstwa, ale ulepszenia jego pozycji na rynku. Są one pewnego rodzaju strategią marketingową, mającą wiele pozytywnych skutków na zewnątrz firmy. Zwiększony zysk jest tu efektem dodatkowym, drugorzędą korzyścią.

## Literatura

- [1] **Andrejczuk M., Gruszecka-Tieśluk A., Wojciechowicz E. (red.):** *Wspólna odpowiedzialność. Rola strategii*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2016, ss. 41-42.
- [2] **Andrejczuk M., Gruszecka-Tieśluk A., Wojciechowicz E. (red.):** *Wspólna odpowiedzialność. Rola strategii*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2016, s. 47.
- [3] <http://adamed.com.pl/pl/kariera>
- [4] <http://csr.parp.gov.pl/index/index/1711>
- [5] <https://antal.pl/trendy/blog/1430-koszty-sposoby-prowadzenia-badan-wizerunku-pracodawcy>
- [6] <https://antal.pl/trendy/raporty-ryнку-pracy/18-najbardziej-pozadani-pracodawcy-w-opinii-specjalistow-i-menedzerow-3>
- [7] [https://pl.wikipedia.org/wiki/Business\\_case](https://pl.wikipedia.org/wiki/Business_case)
- [8] <https://pl.wikipedia.org/wiki/Greenwashing>
- [9] [https://pl.wikipedia.org/wiki/Public\\_relations](https://pl.wikipedia.org/wiki/Public_relations)
- [10] [https://pl.wikipedia.org/wiki/Społeczna\\_odpowiedzialność\\_biznesu](https://pl.wikipedia.org/wiki/Społeczna_odpowiedzialność_biznesu)
- [11] [https://pl.wikipedia.org/wiki/Społeczna\\_odpowiedzialność\\_biznesu](https://pl.wikipedia.org/wiki/Społeczna_odpowiedzialność_biznesu)
- [12] <http://www.aflofarm.com.pl/>
- [13] <http://www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/iso-26000>
- [14] <http://www.polskieradio.pl/42/1699/Artykul/1637065,CSR-na-czym-polega-społeczna-odpowiedzialnosc-biznesu>
- [15] *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2016. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2016, s. 39.
- [16] Tamże, s. 52.
- [17] Tamże, s. 56.
- [18] Tamże, s. 69.
- [19] Opracowanie własne na podstawie przeglądu materiałów dla uczestników szkolenia na temat CSR w ramach projektu „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)”  
<http://www.csr.parp.gov.pl/index/index/2087>
- [20] Raport Społecznej Odpowiedzialności Grupy Polpharma 2013-2014, s. 55.