



Miesięcznik TNOiK
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

DZIAŁANIA CSR WOBEC PRACOWNIKÓW NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTW AGROBIZNESU Z WARMII I MAZUR

Marcin Ratajczak

<https://doi.org/10.33141/po.2013.12.03>

Przeгляд Organizacji, Nr 12 (887), 2013, ss. 14-19
www.przeглядorganizacji.pl
©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

W praktyce biznesowej zazwyczaj panuje przekonanie, że przedsiębiorstwa istnieją wyłącznie po to, aby uzyskiwać zysk dla ich właścicieli. Niewielu przedsiębiorców i menedżerów dostrzega potrzebę łączenia działalności swoich firm z etyką, a przede wszystkim z powinnościami wobec społeczeństwa lub środowiska przyrodniczego. Podobne stwierdzenia można również odnaleźć w publikacjach autorów o neoliberalnych poglądach. Najczęściej przywołuje się w tym miejscu poglądy Miltona Friedmana, laureata Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii, który jest zdania, że w gospo-

darce rynkowej przedsiębiorstwa swoje zasoby powinny wykorzystywać głównie na pomnażanie zysków, w oparciu o określone normy postępowania, bez naciągania i oszustw [Friedman, 1987, s. 47].

Takie zapatrywanie się na rolę przedsiębiorstw w rzeczywistości społeczno-gospodarczej, wywodzące się z klasycznej ekonomii, wraz z upływem czasu zaczęły coraz mniej pasować do obecnej sytuacji w gospodarce większości krajów [Bromley, 1991]. Stąd od pewnego czasu można zaobserwować rosnące zainteresowanie koncepcją zarządzania biznesem, polegającą na świadomym

działaniu, zorientowanym nie tylko na zysk finansowy i aspekty ekonomiczne, ale także na szeroko rozumiane oraz analizowane interesy społeczne i ekologiczne [Rybak, 2004, s. 65].

Wspomniana koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, funkcjonująca pod nazwą CSR (Corporate Social Responsibility), czyli odpowiedzialność w biznesie, zdobywa coraz większą popularność nie tylko w środowiskach akademickich, ale także biznesowych [Ratajczak i in., 2012, s. 5-6]. Wynika to z tego, że przedsiębiorcy i menedżerowie zaczynają dostrzegać pewne korzyści z wdrażania tej idei do swoich firm – i nie chodzi tu wyłącznie o aspekt ekonomiczny, ale także o zapewnienie sobie dobrej pozycji do startu w przyszłości [Velford, Gouldson, 1994]. Dlatego właśnie koncepcja CSR skupia się na budowaniu nowej równowagi między wymiarem ekonomicznym, ekologicznym i społecznym funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz rozwojem gospodarczym [Ratajczak, 2013, s. 198].

W literaturze przedmiotu można spotkać kilkanaście definicji koncepcji CSR, dlatego że wiele instytucji międzynarodowych, np. Komisja Europejska czy Komitet ISO, organizacji społecznych oraz teoretyków i praktyków biznesu podjęło się próby wyjaśnienia jej istoty, stosując przy tym różnorodną argumentację [Syska-Romańczuk i in., 2012].

Na pewno najważniejszą inicjatywą w zakresie propagowania idei CSR było opublikowanie przez Komisję Europejską Zielonej Księgi na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Dokument ten systematyzuje koncepcję CSR na poziomie europejskim. Ogłoszenie Zielonej Księgi zainicjowało szeroką debatę na temat sposobu, w jaki UE może aktywnie promować koncepcję CSR na płaszczyźnie europejskiej oraz globalnej [Green Paper, 2001, s. 4].

Zasady społecznej odpowiedzialności biznesu, w aspekcie różnych obszarów działalności przedsiębiorstw, zawarte są w dokumentach, takich jak: Globalne zasady Sullivana, Inicjatywa Sekretarza Generalnego ONZ z 1999 roku, a także Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych [Paliwoda-Matiolańska, 2009, s. 67].

Dokument pierwszy to zbiór zasad L. Sullivana, amerykańskiego pastora, członka zarządu General Motors [Żemigala, 2007, s. 107]. Zasady te, kilkakrotnie uzupełniane, w obecnym kształcie odnoszą się do potrzeby przestrzegania praw człowieka, wolności zrzeszania się, zapewnienia bezpieczeństwa zdrowia i życia oraz promowania równych szans wobec pracowników bez względu na ich płeć, kolor skóry czy przekonania religijne oraz do przestrzegania praw w działalności gospodarczej, do promocji zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska naturalnego [Nakonieczna, 2008, s. 30].

Sekretarz Generalny ONZ Kofi Annan w trakcie Światowego Forum Ekonomicznego w Davos w 1999 roku ogłosił inicjatywę nazwaną „Global Compact”. Inicjatywa ta w obecnym kształcie to zestaw 10 zasad zaakceptowanych przez ponad 4300 firm z całego świata, które zobowiązały się do ich przestrzegania. Zasady te odnoszą się do czterech obszarów działalności firm: przestrzegania

praw człowieka, warunków pracy, ochrony środowiska oraz walki z korupcją [*The Ten Principles*, 1999].

Następną ważną inicjatywą są Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych. Opracowane one zostały w 1976 roku, a ich ostatnia nowelizacja miała miejsce w 2000 roku [Bojar, 2007, s. 20]. Zasady te odnoszą się przede wszystkim do takich zagadnień, jak: stosunki między pracownikami i pracodawcami, prawa człowieka, konkurencja, środowisko, interesy konsumentów, udostępnienie informacji, walka z korupcją oraz podatki [Ratajczak, 2013, s. 161].

Trzeba także wspomnieć, że obok przywołanych dokumentów międzynarodowych, zawierających kodeksy etyczne, w maju 2010 roku na sesji plenarnej ISO w Kopenhadze przyjęto pierwszy międzynarodowy standard społecznej odpowiedzialności – ISO 26000, który w Polsce został oficjalnie przetłumaczony i przedstawiony w drugiej połowie 2012 roku. W jego treści, oprócz zasad społecznej odpowiedzialności, zaprezentowano opis podstawowych siedmiu obszarów CSR, odnoszących się do: ładu organizacyjnego, praw człowieka, **relacji z pracownikami**, środowiska naturalnego, praktyk rynkowych, kwestii konsumenckich oraz zaangażowania i rozwoju społecznego [Hąbek, Szewczyk, 2010, s. 36].

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wybranych działań CSR wobec pracowników podejmowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa agrobiznesu z obszarów wiejskich województwa warmińsko-mazurskiego. Ze względu na to, że pracownicy to podstawowy interesariusz wewnętrzny każdego przedsiębiorstwa, uzasadnione wydaje się podjęcie badań z zakresu działań CSR właśnie do nich skierowanych. W związku z tym postawiono główną hipotezę badawczą odnośnie do obszaru analiz: działania społecznie odpowiedzialne wobec pracowników, zwłaszcza oceny i badanie ich satysfakcji, podejmowane są głównie przez małe i średnie przedsiębiorstwa agrobiznesu z sekcji przetwórstwa przemysłowego oraz handlowej.

Charakterystyka badanej populacji

Badania dotyczące opinii przedsiębiorców na temat znajomości przez nich koncepcji CSR, jej zakresu i zastosowania zasad społecznej odpowiedzialności zostały przeprowadzone w drugiej połowie 2013 roku za pomocą ankiety i obejmowały 174 mikro (0-9osób), małe (10-49 zatrudnionych) i średnie (50-249 pracowników) przedsiębiorstwa agrobiznesu prowadzące działalność gospodarczą na obszarach wiejskich województwa warmińsko-mazurskiego. Ankieta zawierała łącznie 40 pytań, z czego 8 pytań dotyczyło podejmowania działań, przez badane podmioty gospodarcze, w zakresie CSR na rzecz pracowników.

W analizowanej populacji przeważały małe firmy – stanowiły 62,5%, przedsiębiorstwa mikro odpowiednio 29,5%, z kolei podmioty średnie 8%.

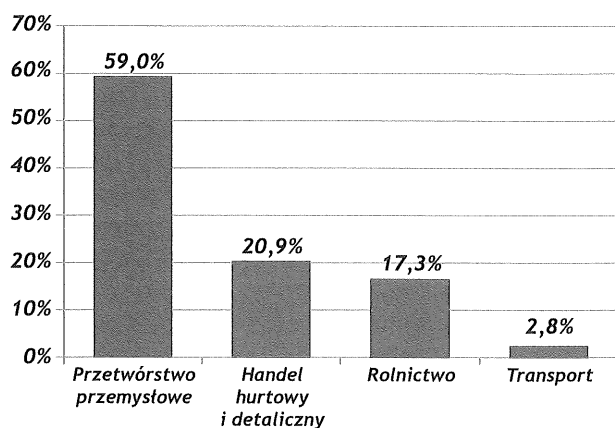
Mężczyźni byli właścicielami 54,9% analizowanych przedsiębiorstw, a kobiety 45,1% podmiotów gospodarczych z sektora agrobiznesu.

W badanej populacji występowało wyraźne zróżnicowanie właścicieli w odniesieniu do ich wieku. Ponad 60% ankietyowanych miało 46 lat i więcej (odpowiednio przedział 46-55 lat stanowił 36,7%, a powyżej 56 lat około 25% właścicieli). Co trzeci przedsiębiorca znajdował się w przedziale wiekowym 30-45 lat, natomiast osób zarządzających w wieku do 30 lat było około 7,4% populacji.

Stosunkowo korzystnie prezentowała się struktura właścicieli badanych przedsiębiorstw według ich wykształcenia (tab. 1). Zarządzający 46% firm posiadali wykształcenie wyższe – jest to na pewno zjawisko pozytywne, biorąc pod uwagę migracje osób wykształconych ze wsi do miast. Z wykształceniem wyższym była niewielka przewaga mężczyzn w wieku 30-55 lat (ponad 59%). Ponad 1/3 ankietyowanych posiadało wykształcenie średnie – przedział wiekowy zdominowany był przez zarządzających w wieku 46-55 lat. Pozostali badani charakteryzowali się wykształceniem zasadniczym i stanowili około 17% badanej populacji (wyraźna dominacja mężczyzn powyżej 56 lat).

Na rysunku 1 przedstawiona jest struktura badanych przedsiębiorców wiejskich według sekcji prowadzenia przez nich działalności gospodarczej.

Prawie 59% ankietyowanych prowadziło działalność w sekcji przetwórstwa przemysłowego, co jest charakterystyczne dla małych i średnich firm agrobiznesu w skali kraju, a zwłaszcza na obszarach wiejskich. Co piąty badany zajmował się handlem hurtowym i detalicznym, co wynikało z częstego lokalizowania podmiotów gospodarczych na obszarach wiejskich w pobliżu du-



Rys. 1. Struktura badanych przedsiębiorstw według sekcji gospodarki (%)
Źródło: badania własne

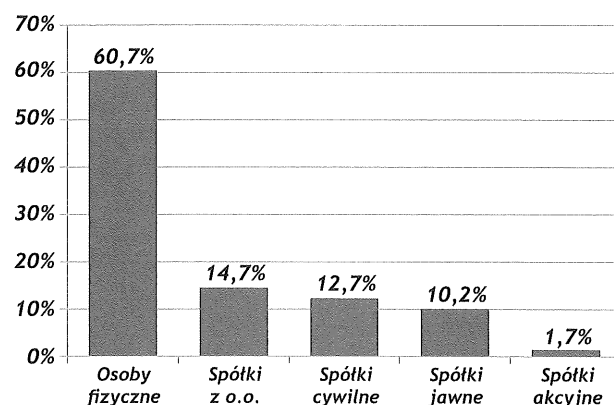
żych aglomeracji miejskich. Pozostałe sekcje, rolnictwo i transport, stanowiły około 1/5 w strukturze badanych przedsiębiorców.

Kolejnym przedmiotem analizy były formy prawne, jakie miały badane podmioty gospodarcze z obszarów wiejskich (rys. 2).

Najwięcej badanych przedsiębiorstw (prawie 61%) funkcjonowało jako osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą – forma ta jest również najbardziej popularna w skali całego kraju. W pozostałych przypadkach podmioty te były zarejestrowane jako spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, cywilne oraz jawne (co jedenasta badana firma).

Działania społecznie odpowiedzialne wobec pracowników na przykładzie przedsiębiorstw agrobiznesu z województwa warmińsko-mazurskiego

Uzyskane wyniki badań pokazują, że w małych i średnich przedsiębiorstwach agrobiznesu w bardzo małym zakresie podejmowana jest polityka personalna wobec interesariusza wewnętrznego, jakim są pracownicy (rys. 3). Pracodawcy podkreślali, że w ich firmach brak jest takiej polityki (prawie 49% odpowiedzi) lub podejmują działania etyczne czy odpowiedzialne wobec pracowników, ale nie są one w żaden sposób udokumentowane (ponad 38% wskazań). Trzeba podkreślić, że słowne deklaracje przedsiębiorców co do etycznych postaw wobec pracowników nie zawsze muszą być potwierdzone w praktyce przez ich przestrzeganie. Za-



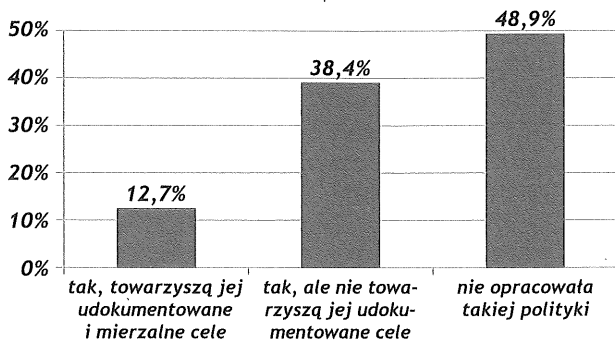
Rys. 2. Struktura badanych firm według formy prawnej (%)
Źródło: badania własne

Tab. 1. Wykształcenie właścicieli przedsiębiorstw w zależności od płci i wieku (%)

Wykształcenie	Ogółem	Płeć		Wiek			
		Kobieta	Mężczyzna	do 30 lat	30-45 lat	46-55 lat	powyżej 56 lat
Wyższe	45,9	44,8	55,2	15,4	33,3	25,9	25,4
Średnie	36,8	42,9	57,1	6,1	36,8	41,9	15,2
Zasadnicze	17,3	13,0	87,0	2,1	31,2	17,0	49,7

Źródło: opracowanie własne

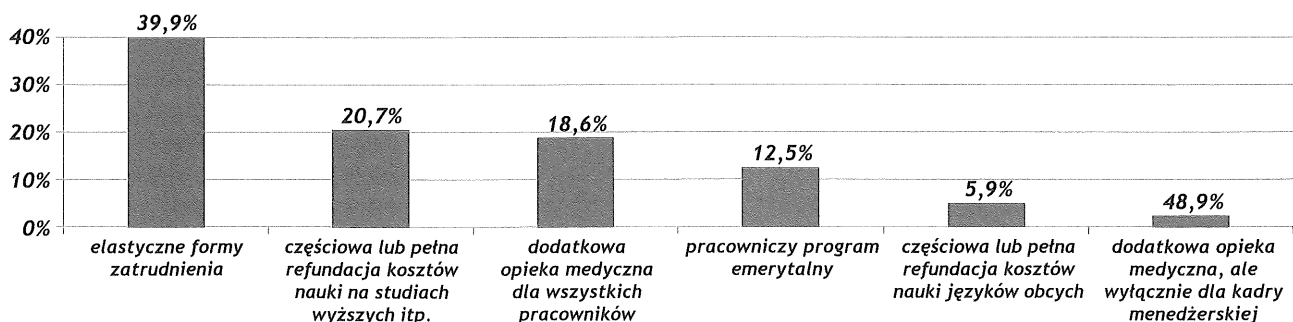
ledwie 13% właścicieli badanych firm potwierdziło, że polityka personalna i działania CSR wobec pracowników są przez nich zadeklarowane w dokumentach oraz stosowane w praktyce. Zatem tylko niewielka grupa przedsiębiorców łączy poziom rozwoju i poprawę efektywności z inwestycjami w kapitał ludzki własnych pracowników.



Rys. 3. Polityka personalna wobec pracowników w zakresie CSR w badanych firmach agrobiznesu (%)
Źródło: badania własne

W badaniach założono, że sekcja działalności analizowanych firm może wpływać na podejmowanie przez nich działań CSR na rzecz pracowników, dlatego w części statystycznej zostały zastosowane testy, które pomogły te założenia zweryfikować. Przeprowadzony test niezależności pokazał, że między sekcją działalności a opracowaniem i stosowaniem polityki personalnej istnieje zależność (tab. 2). Udokumentowane i mierzalne cele dotyczące pracowników wskazywali wyłącznie mali i średni przedsiębiorcy, prowadzący działalność w sekcji przetwórstwa przemysłowego. Nieudokumentowana polityka personalna w zakresie pracowników dominowała w podmiotach gospodarczych działających w branżach handlowej oraz transportowej. Praktycznie w ogóle takie działania nie były podejmowane w firmach z sektora rolnego. Można stwierdzić, że siła zależności pomiędzy tymi cechami była stosunkowo silna, co pokazuje obliczony współczynnik.

W badanych przedsiębiorstwach właściciele deklarowali kilka rodzajów działań o charakterze społecznym wobec swoich pracowników (rys. 4). Do najczęstszych można zaliczyć pracę w elastycznych godzinach z uwzględnieniem potrzeb osobistych



Rys. 4. Działania CSR skierowane do pracowników w badanych przedsiębiorstwach agrobiznesu (%)
Źródło: badania własne

Tab. 2. Określenie statystycznej niezależności pomiędzy sekcją działalności (PKD) a opracowaniem i stosowaniem polityki personalnej

Test niezależności χ^2	
Hipotezy:	
H ₀ : [badane zmienne są wzajemnie niezależne]	
H ₁ : [badane zmienne nie są wzajemnie niezależne]	
$\chi^2 = 17,13 > \chi^2_{\alpha} = 5,99$ zatem odrzucamy hipotezę H ₀ na rzecz H ₁ przy $\alpha = 0,05$	
Współczynnik kontyngencji C Pearsona - skorygowany	skorCxy = 0,84
Zmienna X: Sekcja działalności (PKD)	
Zmienna Y: Opracowanie i stosowanie polityki personalnej	

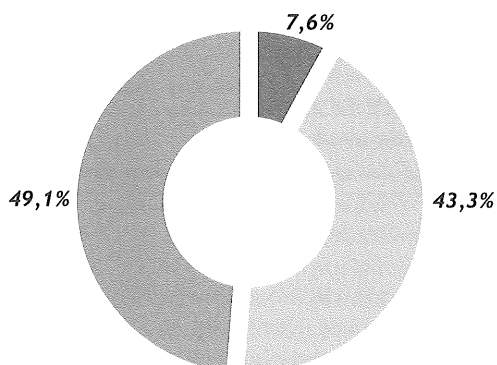
Źródło: opracowanie własne

i rodzinnych (prawie 2/5 odpowiedzi), częściową lub pełną refundację kosztów nauki na studiach wyższych czy w szkołach językowych (około 1/4), a także dodatkową opiekę medyczną dla pracowników (prawie 19% wskazań). Ważnym działaniem był również pracowniczy program emerytalny, gwarantujący pomoc po przejściu na emeryturę, a także dodatkowa opieka medyczna, ale tylko dla kadry najwyższego szczebla (prawie 3%).

We współczesnych czasach bardzo ważnym aspektem z punktu widzenia pracodawcy i pracownika jest przeprowadzanie regularnych ocen pracy (rys. 5). Niestety, w prawie połowie badanych przedsiębiorstw w ogóle nie stosuje się ocen pracowniczych. W 43% przedsiębiorstw ocena występuje, ale w żaden sposób nie jest powiązana z rozwojem pracownika, a służy wyłącznie celom technicznym i organizacyjnym firmy. Jedynie w niecałych 8% podmiotów gospodarczych była deklaracja, że podstawowym celem oceny pracowników w firmie jest łączenie jej z ich rozwojem, a tym samym efektywniejsze zarządzanie organizacją.

W celu ustalenia statystycznej niezależności pomiędzy sekcją działalności a prowadzeniem regularnych ocen pracy został wykonany test niezależności χ^2 , który pokazał, że badane zmienne nie są wzajemnie niezależne (tab. 3). Praktycznie wyłącznie w przedsiębiorstwach z branży przetwórstwa przemysłowego wyniki oceny były uwzględniane do planowania dalszego rozwoju osobistego pracowników. Oceny pracownicze występowały, ale nie były powiązane z planowaniem

rozwoju osobistego, w małych i średnich firmach z sekcji handlowej oraz rolnej. W najmniejszym zakresie oceny pracowników stosowali właściciele firm z sekcji transportowej. Obliczony współczynnik pokazuje, że zależność między analizowanymi cechami jest stosunkowo silna, zwłaszcza wysoką wartość osiągnął skorygowany współczynnik kontyngencji C Pearsona.



- tak, wyniki oceny to element planowania dalszego rozwoju osobistego
- tak, ale oceny nie są powiązane z planowaniem rozwoju osobistego
- nie, nie podlegają

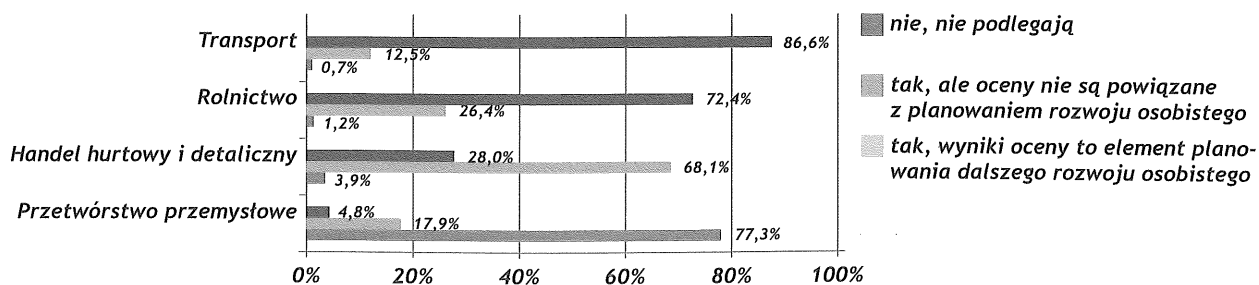
Rys. 5. Występowanie ocen pracowników w badanych firmach agrobiznesu (%)

Źródło: badania własne

Tab. 3. Określenie statystycznej niezależności pomiędzy sekcją działalności (PKD) a prowadzeniem regularnych ocen pracy

Test niezależności χ^2	
Hipotezy:	
H_0 : [badane zmienne są wzajemnie niezależne]	
H_1 : [badane zmienne nie są wzajemnie niezależne]	
$\chi^2 = 18,36 > \chi^2_{\alpha} = 5,99$ zatem odrzucamy hipotezę H_0 na rzecz H_1 przy $\alpha = 0,05$	
Współczynnik kontyngencji C Pearsona - skorygowany	skorCxy = 0,83
Zmienna X: Sekcja działalności (PKD)	
Zmienna Y: Prowadzenie regularnych ocen pracy	

Źródło: opracowanie własne

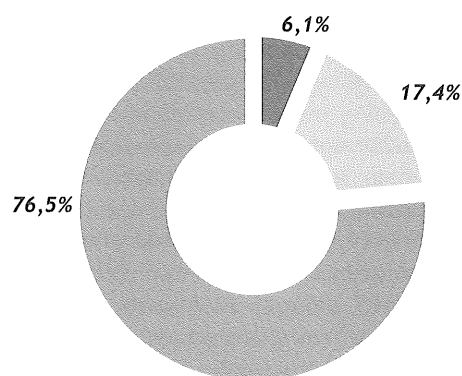


Rys. 6. Prowadzenie regularnych ocen pracy według sekcji gospodarki (%)

Źródło: badania własne

Słuszność przeprowadzonego powyżej testu niezależności potwierdza przedstawione na rysunku 6 zestawienie dotyczące prowadzenia regularnych ocen pracowników według sekcji gospodarki. Wyniki badań pokazują, że oceny traktowane jako element dalszego planowania rozwoju osobistego pracowników miały miejsce głównie w firmach przetwórstwa przemysłowego – ponad 77% wskazań. W branży handlowej (około 68%) oraz rolniczej (około 1/4) oceny występowały, ale nie były w żaden sposób powiązane z rozwojem osobistym pracowników. Praktycznie w ogóle ocenianie pracowników nie miało miejsca w firmach transportowych – wskazało tak prawie 87% badanych małych i średnich przedsiębiorców z tego obszaru działalności.

Niestety, trzeba także stwierdzić, że pracownicy nie są traktowani jako ważny zasób organizacji, ponieważ praktycznie w ogóle nie przeprowadza się z nimi badania satysfakcji (rys. 7).



- tak, są to badania cykliczne
- tak, ale nie są to badania cykliczne
- nie prowadzi takich badań

Rys. 7. Badania satysfakcji pracowników w przedsiębiorstwach agrobiznesu (%)

Źródło: badania własne

Prawie 77% badanych potwierdziło, że takie badania w firmie w ogóle nie funkcjonują i nigdy nie były przeprowadzane. Ponad 17% potwierdziło, że takie badania są realizowane, ale nie cyklicznie, raczej tylko jak jest taka potrzeba; tylko 6% małych i średnich przedsiębiorców z branży agrobiznesu prowadzi regularne badania satysfakcji własnych pracowników, czyli interesariuszy wewnętrznych.

Podsumowanie

Podsumowując, należy stwierdzić, że w stosunku do interesariusza wewnętrznego, jakim są pracownicy, badane przedsiębiorstwa agrobiznesu praktycznie nie posiadały opracowanej polityki, takiej jak system oceny, nagród czy awansów. Najczęściej przedsiębiorcy deklarowali, że pracownicy mają możliwość pracy w zakresie elastycznych form zatrudnienia. W małych i średnich przedsiębiorstwach agrobiznesu brak jest także wyraźnych tendencji zmian w kierunku działań odpowiedzialnych wobec pracowników, a te które się pojawiają to raczej praktyki symboliczne. Udokumentowane i mierzalne cele dotyczące pracowników wskazywali wyłącznie przedsiębiorcy prowadzący działalność w sekcji przetwórstwa przemysłowego. Występowanie polityki personalnej, ale nieudokumentowanej miało miejsce głównie w firmach handlowych oraz transportowych. Praktycznie tylko w podmiotach z branży przetwórstwa przemysłowego prowadzone były oceny pracownicze, które wiązały się z planowaniem rozwoju osobistego oraz awansami. Trzeba także podkreślić, że w większości badanych firm agrobiznesu nie były prowadzone badania satysfakcji pracowników, czyli głównego interesariusza wewnętrznego.

Świadomość, że pracownicy to bardzo ważny zasób każdej organizacji, wśród badanych przedsiębiorstw agrobiznesu, jest niestety stosunkowo niska. Na pewno potrzeba, aby przedsiębiorcy zaczęli analizować relacje pracownicze w swoich firmach, a zwłaszcza zwrócili uwagę na funkcjonowanie regulaminów (oceniając czy premiowania) czy też innych regulacji z obszaru personalnego. Na pewno w takiej sytuacji istnieje zagrożenie, że pracownicy z wysokim poziomem kapitału ludzkiego będą poszukiwali odpowiedzialnych pracodawców, do których badane podmioty gospodarcze trudno jest jednak zaliczyć.

dr Marcin Ratajczak
Szkoła Główna Gospodarstwa
Wiejskiego w Warszawie
Wydział Nauk Ekonomicznych
e-mail: marcin_ratajczak@sggw.pl

Bibliografia

- [1] BOJAR M., *Spoleczna odpowiedzialność w biznesie*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2007.
- [2] BROMLEY D.W., *Environment and Economy: Property Rights and Public Policy*, Blackwell, New York 1991.
- [3] FRIEDMAN M., *The Essence of Friedman*, Hoover Institution Press 1987.
- [4] *Green Paper: Promoting Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities. Brussels 2001, COM(2001) 366 final.
- [5] HĄBEK P., SZEWCZYK P., *Spoleczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.

- [6] NAKONIECZNA J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
- [7] PALIWODA-MATIOLAŃSKA A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [8] RATAJCZAK M., *Odpowiedzialny biznes (CSR) w odniesieniu do wymagań rynkowych*, [w:] *Nauki o zarządzaniu dla przedsiębiorstw i biznesu*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2013.
- [9] RATAJCZAK M., *Ład organizacyjny jako element społecznej odpowiedzialności (CSR) we współczesnych przedsiębiorstwach*, [w:] *Spoleczne i organizacyjne czynniki rozwoju przedsiębiorczości*, Politechnika Łódzka, Łódź 2013.
- [10] RATAJCZAK M., WOŁOSZYN J., STAWICKA E., *Spoleczna odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw agrobiznesu z obszarów wiejskich*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2012.
- [11] RYBAK M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2004.
- [12] SYSKA-ROMAŃCZUK S., ROSZKOWSKA P., NIEDŹWIECKA A., *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Management and Business Administration, Central Europe, marzec-kwiecień 2012.
- [13] *The Ten Principles, United Nations*, The Global Compact, www.unglobalcompact.org.
- [14] VELFORD R., GOULDSON A., *Environmental Management and Business Strategy*, Pitman Publication, London 1994.
- [15] ŻEMIGAŁA M., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.

CSR Actions to Employees on the Example of Agribusiness Enterprises of Warmia and Mazury

Summary

The purpose of this paper is to present some of CSR to employees undertaken by small and medium-sized enterprises agribusiness in rural areas of the Warmia and Mazury. In the introduction are presented the basic assumptions of the concept of CSR and selected definitions in this field, especially the European Union, the UN and the OECD. Then the paper presents the characteristics of the surveyed entrepreneurs and presented CSR activities undertaken by the respondents in terms of their employees, including personnel policy, the use of employee evaluations or satisfaction survey of employees. Article closes referring to the summary of the analyzes carried out. Knowing that employees are a very important resource of any organization, among the surveyed companies agribusiness, is unfortunately relatively low.

Keywords

corporate social responsibility, employees, small and medium enterprises, agrobusiness