

Spółeczna odpowiedzialność biznesu wobec pracowników

Dr Katarzyna Gadomska-Lila | Uniwersytet Szczeciński | katarzyna.gadomska@wneiz.pl

Abstrakt

Cel

Celem artykułu jest prezentacja idei społecznej odpowiedzialności biznesu i kierunków jej ewolucji, analizowana w odniesieniu do pracowników.

Metodologia

W świetle wyników badań empirycznych prezentujących działania społecznie odpowiedzialne stosowane przez firmy wobec pracowników zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych w tym obszarze podczas konferencji *Czas na rozwój. Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim*. Realizowane badania miały charakter badań ankietowych oraz dyskusji panelowych. Zebrane wyniki umożliwiły wskazanie najczęściej stosowanych wobec pracowników praktyk zaliczanych do grupy społecznie odpowiedzialnych, a także próbę sporządzenia bilansu nakładów i wyników realizowanych inicjatyw.

Wnioski/oryginalność

W wyniku przeprowadzonych badań ustalono, że temat społecznej odpowiedzialności wobec pracowników, uznawany za bardzo ważny, nie jest jeszcze wystarczająco rozpoznany, a same inicjatywy podejmowane wobec pracowników należą raczej do rzadkości. Sugeruje to konieczność rozpowszechniania wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, podkreślania związków między realizacją założeń społecznej odpowiedzialności a sukcesem rynkowym przedsiębiorstwa oraz ukierunkowywania na podejmowanie społecznie odpowiedzialnych inicjatyw, zwłaszcza wobec pracowników.

JEL: M14

Wprowadzenie

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, choć przez niektórych badaczy, jak Visser (2011b), Porter i Kramer (2007) czy Kanter (2007), uznana za wymagającą redefinicji, propaguje ideę bardzo ważną i bardzo potrzebną. Zwraca się w niej uwagę na szerszy niż pierwotnie zakładano zakres odpowiedzialności biznesu. Koncepcja ta uświadamia, że przedsiębiorstwa działają wśród szerokiego grona interesariuszy i powinny prowadzić swoją działalność z myślą o zaspokajaniu potrzeb wielu grup interesów. Oddziałując na otoczenie, w wymiarze zarówno społecznym, ekologicznym, jak i etycznym, powinny podejmować inicjatywy korzystne dla różnych grup.

W ostatnich latach działania z zakresu społecznej odpowiedzialności stają się coraz bardziej powszechne. Przedsiębiorstwa mają bowiem świadomość, że wizerunek firmy społecznie odpowiedzialnej ma obecnie strategiczne znaczenie. Po pierwsze dlatego, że firmy muszą konkurować o klientów i w tym obszarze upatrują źródła swojej przewagi, a po drugie – stają w obliczu rosnących, a zarazem dynamicznie zmieniających się oczekiwań szerokiego grona interesariuszy (Matten, Moon 2008). Koncentracja na zaspokajaniu potrzeb i spełnianiu oczekiwań różnych grup interesów jest jednak nieproporcjonalna. Z badań wynika, że dotyczy głównie klientów, gdyż skutkuje wzrostem satysfakcji i pozytywnych ocen przez nich dokonywanych (Luo, Bhattacharya 2006). Jednocześnie, pomimo istotnego znaczenia pracowników jako kluczowych interesariuszy, skuteczność aktywności z zakresu CSR wobec tej grupy pozostaje niedoceniana (Larson et al. 2008). Tymczasem, ze względu na strategiczną rolę, jaką odgrywają pracownicy, społeczna odpowiedzialność biznesu w pierwszej kolejności powinna się przejawiać w zabezpieczeniu interesów, realizowaniu potrzeb i spełnianiu oczekiwań tej grupy. Efektywność pracowników, poziom ich zaangażowania, stopień integracji z firmą w istotnej mierze zależą od tego, w jaki sposób są traktowani, czy są respektowane ich prawa, na jakich zasadach opiera się polityka personalna, jakie są jej główne filary. Badania wykazują, iż wdrażanie działań społecznie odpowiedzialnych przekłada się na wzrost motywacji, produktywności oraz chęć pozostania w miejscu pracy (Burton, Goldsby 2009 za: Turek 2010). Ponadto w firmach społecznie odpowiedzialnych wobec swoich pracowników stwierdzono zdecydowanie mniej nieetycznych zachowań (Turek 2010), zmniejszył się wskaźnik absencji, a także fluktuacji (Kim et al. 2010). Społeczna odpowiedzialność biznesu wobec pracowników ma pozytywny wpływ na sprawność funkcjonowania firm i osiągane wyniki (Cochran, Wood 1984; Fombrun, Shanley 1990).

Celem artykułu jest prezentacja idei społecznej odpowiedzialności biznesu i kierunków jej ewolucji, analizowana w odniesieniu do jednej z kluczowych grup interesariuszy – pracowników. W świetle wyników badań empirycznych prezentujących działania społecznie odpowiedzialne stosowane przez firmy wobec pracowników zaprezentowane zostaną wyniki badań przeprowadzonych w tym obszarze podczas konferencji *Czas na rozwój. Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim*. Podjęto również próbę sporządzenia bilansu nakładów i wyników działań społecznie odpowiedzialnych wobec pracowników, a także zdefiniowania zasad i narzędzi odpowiedzialnej polityki personalnej.

Istota koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i jej ewolucja – rozważania teoretyczne

Społeczna odpowiedzialność biznesu to obecnie jedna z kluczowych kategorii w zarządzaniu (Humphreys, Brown 2008; *Cornelius...* 2008). Od czasów, kiedy w latach 60. XX w. postawiono pod znakiem zapytania zasadność definiowania przez przedsiębiorstwa jedynie celów ekonomicznych, nastąpił jej znaczący rozwój. Zwolennicy tej idei podkreślali, że firmy są zobowiązane do osiągania celów długookresowych na rzecz społeczeństwa, wykraczających poza to, czego wymagają prawo i ekonomia (Buchholz 1990). Przestrzeganie prawa i zasad rachunku ekonomicznego to warunek *sine qua non* w działalności przedsiębiorstwa. Spełnienie tego podstawowego warunku stanowi punkt wyjścia do wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności. O firmie, która wywiązuje się ze swoich obowiązków ekonomicznych i prawnych, czyli spełnia wymagane minimum, nie można jeszcze powiedzieć, że realizuje koncepcję społecznej odpowiedzialności. Jak podkreślają Robbins i DeCenzo (2002: 101), firma taka „spełnia powinności wobec społeczeństwa”. Społeczna odpowiedzialność biznesu to więcej niż spełnienie podstawowych norm ekonomicznych i prawnych, to działania na rzecz zaspokajania potrzeb szerokiego grona interesariuszy, troska o środowisko naturalne oraz realizacja działań moralnie i etycznie zasadnych. Istotnym warunkiem realizacji założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jest obywatelska postawa firmy. Wiąże się to z obowiązkiem moralnym, zrównoważonym rozwojem, przyzwoleniem na prowadzenie działalności i reputacją firmy (Porter, Kramer 2007: 80–87).

Spadek zaufania do biznesu i upatrywanie w nim głównej przyczyny gospodarczych, społecznych i ekologicznych problemów skupił uwagę na sposobach realizacji przez biznes idei społecznej odpowiedzialności. Okazało się, że podejście do CSR jest bardzo niespójne oraz oderwane od interesów i strategii firm (Porter, Kramer 2007: 78). W związku z tym wymaga redefinicji.

Zdaniem Vissera (2011a) dotychczasowa koncepcja społecznej odpowiedzialności nie sprawdza się (choć przynosi pewne pozytywne efekty), gdyż zmiany, jakie się wprowadza na jej podstawie, są drugorzędne, nieekonomiczne i realizowane na małą skalę. Firmom brakuje motywacji, by przekształcić podstawowe obszary swojej działalności zgodnie z założeniami koncepcji odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju. Visser sklasyfikował aktywność firm na polu społecznej odpowiedzialności w pięć kluczowych kategorii (Visser 2011a: 7):

- 1) era chciwości – działania defensywne podejmowane na zasadzie wybierania mniejszego zła,
- 2) era filantropii – działania charytatywne,
- 3) era marketingu – działania marketingowe, głównie z zakresu promocji i public relations,
- 4) era zarządzania – działania na poziomie strategicznym, związane z podstawowym obszarem działalności,
- 5) era odpowiedzialności – przyjęcie perspektywy systemowej, często oznaczającej konieczność modyfikacji dotychczasowego modelu biznesowego.

Ostatnie podejście odpowiada założeniom proponowanej przez Vissera nowej koncepcji CSR, zwanej systemową, lub też CSR 2.0., opartej na takich regułach jak: zdolność reagowania, kreatywność, skalowalność (rozwiązań), globalność (model działania) i procesowy obieg zamknięty (Visser 2011a: 8). Nowy model społecznej odpowiedzialności oznacza: otwarcie na szerokie grono interesariuszy, większą współpracę, zaangażowanie w działanie, przekazywanie bieżących informacji, a także generowanie innowacji.

Na aspekt innowacji, a co za tym idzie – konieczność przejścia od tradycyjnie pojmowanej społecznej odpowiedzialności do „społecznej innowacyjności biznesu” wskazuje również Kanter (2007). Badania, jakie prowadziła ze swoim zespołem, utwierdziły ją w przekonaniu, iż tradycyjnie pojmowana społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw przejawiająca się głównie w działalności dobroczynnej i pracy ochotniczej, mimo iż ma duże znaczenie, okazuje się obecnie niewystarczająca. Proponuje podejście bazujące na tym, by potrzeby społeczne i problemy postrzegać jako źródło nowych pomysłów. Jego zastosowanie odwołuje się do działań realizowanych w ramach głównej domeny działania przedsiębiorstwa i wykorzystuje jego kluczowe umiejętności. Ważna w tym podejściu jest koncentracja na wynikach, poszukiwanie wymiernych efektów współpracy i ich utrwalanie. Sfera społeczna jest zatem postrzegana jako źródło możliwości zdobywania wiedzy i rozwoju przedsiębiorstw, a same podmioty stosujące ten nowy model określane są mianem „awangardy nowego paradygmatu” (Kanter 2007: 205–232).

Porter i Kramer już w 2007 r. pisali o konieczności redefinicji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu tak, by zapewniała ona obustronne korzyści (*shared value*), zarówno firmie, jak i społeczeństwu. Zaproponowana przez nich koncepcja tworzenia wartości ekonomiczno-społecznej wskazuje na konieczność wytwarzania wartości ekonomicznej w sposób, który jednocześnie tworzy wartość społeczną przez to, że wychodzi naprzeciw potrzebom i problemom społeczeństwa. Ideą tej koncepcji jest koncentracja na związkach postępu społecznego z gospodarczym. Główne założenie dotyczy spojrzenia na obie sfery (społeczną i gospodarczą) przez pryzmat wartości, i to wartości pojmowanych jako relacja korzyści do kosztów, a nie suma samych korzyści. Wytwarzanie wartości ekonomiczno-społecznej odbywa się poprzez procedury i praktyki operacyjne, zwiększające konkurencyjność firmy i jednocześnie wpływające korzystnie na gospodarcze i społeczne warunki funkcjonowania ludzi, wśród których dana firma działa. (Porter, Kramer 2011: 37–57).

Realizacja proponowanych zmian czy rozwój nowych kierunków społecznej odpowiedzialności zależy jednak od dwóch głównych czynników: zasobów ludzkich (kompetencji pracowników) oraz kultury organizacyjnej (systemu wartości). Pracownicy stanowią jedną z kluczowych grup interesariuszy, a ich kompetencje, doświadczenie, zaangażowanie, innowacyjność itp. mają decydujący wpływ na skuteczność i sprawność działania organizacji. Rozwój CSR wymaga również wskazania kluczowych wymiarów kultury organizacyjnej. Precyzyjne zdefiniowanie najważniejszych wartości i norm oraz konsekwentne ich przestrzeganie to podstawa dla wskazania pożądanych zachowań pracowników. Niektórzy badacze, jak Strautmanis (2007), uważają nawet społeczną odpowiedzialność za część kultury organizacyjnej.

Obecnie aktywność na polu społecznej odpowiedzialności biznesu powinna być zatem skoncentrowana do wewnątrz. Realizacja podstawowych zasad względem pracowników będzie gwarantować szczerą intencję i tworzyć pozytywne wzorce w wymiarze zewnętrznym.

| **Działania społecznie odpowiedzialne wobec pracowników – przegląd wyników badań**

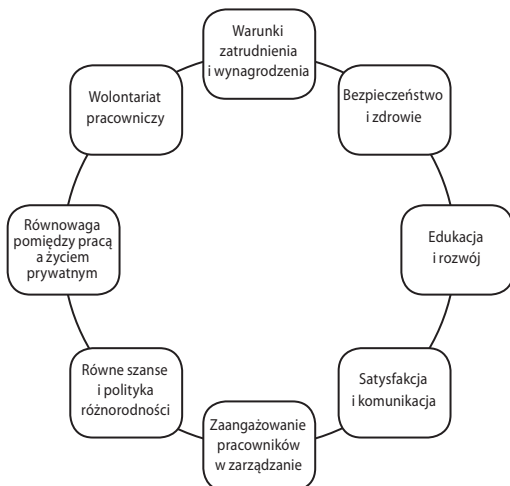
Analizując działalność przedsiębiorstw z zakresu społecznej odpowiedzialności można wskazać jej wymiar wewnętrzny i zewnętrzny. Aktywność wewnętrzna skierowana jest głównie do pracowników, natomiast zewnętrzna – do klientów, dostawców, społeczności lokalnej itp. Badania empiryczne w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu skoncentrowane są głównie na interesariuszach zewnętrznym, szczególnie na klientach. Dotyczą zwłaszcza przyczyn, dla których firmy angażują się w działalność społecznie odpowiedzialną (Campbell 2007; Aguilera et al. 2007). Balmer et al. (2007), a także Castaldo et al. (2009) wykazali, iż inicjatywy z zakresu CSR pomagają firmom rozwijać pozytywne relacje z kluczowymi interesariuszami, zwłaszcza klientami i inwestorami.

Zdecydowanie rzadziej podejmowane są badania dotyczące interesariuszy wewnętrznych, czyli pracowników. Nieliczne przypadki ograniczają się głównie do odpowiedzi na pytania, jak działalność z zakresu społecznej odpowiedzialności wpływa na zadowolenie pracowników (Gavin, Maynard 1975) oraz jak jest odbierana przez kandydatów do pracy podczas rekrutacji (Turban, Greening 1997). Optymistyczne jest jednak, iż w ostatnich latach perspektywa pracowników w zakresie działań społecznie odpowiedzialnych nabiera coraz większego znaczenia, o czym świadczą nowe projekty badawcze. W wyniku ich realizacji Rupp et al. (2006) oraz Fukukawa et al. (2007) wykazali wpływ działalności z zakresu społecznej odpowiedzialności na poziom zaufania w organizacji, a w konsekwencji na postawy i zachowania pracowników. Kim et al. (2010) ustalili, że aktywność w zakresie CSR wpływa na stopień identyfikacji pracowników z firmą, a Brammer et al. (2007), że pozytywnie wpływa na poziom zaangażowania pracowników.

W Polsce temat społecznej odpowiedzialności biznesu staje się coraz bardziej popularny, zwłaszcza w ostatniej dekadzie. Liczne instytucje badawcze czy instytuty branżowe śledzą i analizują zakres i częstotliwość inicjatyw CSR. Realizacja działań z zakresu społecznej odpowiedzialności przysparza bowiem firmom wielu korzyści. Jak wynika z raportu *CSR w Polsce...* (2010: 22–23) korzyści te można rozpatrywać zarówno w wymiarze zewnętrznym: poprawa wizerunku i reputacji, większa szansa na długofalowe powodzenie firmy, większe zainteresowanie mediów czy zwiększanie lojalności klientów, jak i w wymiarze wewnętrznym: podniesienie poziomu kultury organizacyjnej, pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników, wzrost motywacji menedżerów i pracowników czy doskonalenie jakości zarządzania. Znaczenie wewnętrznych korzyści podkreślają również wyniki badań Grant Thornton z 2008 r. W ocenie 65% prywatnych firm przyciągnięcie i zatrzymanie w organizacji wysoko wykwalifikowanego personelu jest już wystarczającym powodem podejmowania działań CSR (Greszta 2010: 83). Pozytywne

efekty działań społecznie odpowiedzialnych wobec pracowników to również silne, oparte na zaufaniu relacje z pracownikami, zwiększenie motywacji i lojalności pracowników, większa integracja, spójność grupy oraz dobry wizerunek wewnątrz firmy. Ze względu na poszerzenie obszaru aktywności na płaszczyźnie społecznej odpowiedzialności rośnie zatem rola stanowisk bądź działów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi w formułowaniu i wdrażaniu strategii CSR. Wiąże się to z jednej strony z koniecznością inicjowania działań mających na celu motywowanie i silne angażowanie pracowników w codzienne obowiązki. Z drugiej zaś – z aktywnym udziałem we wdrażaniu strategii CSR w innych aspektach działalności firmy. Oba zadania tworzą spójną całość i są warunkami sukcesu strategii odpowiedzialnego biznesu. Sformułowanie strategii CSR wobec pracowników wymaga zatem analizy proponowanych działań i ich potencjalnego wpływu na motywację i poczucie lojalności. Można w tym celu wykorzystać mapę odpowiedzialności firmy wobec pracowników w strategii CSR, którą zaprezentowano na rysunku 1 (Greszta 2010: 83).

Rysunek 1 | Mapa odpowiedzialności firmy wobec pracowników w strategii CSR



Źródło: Greszta (2010: 83).

W poszczególnych kategoriach można wskazać przykłady konkretnych działań podejmowanych z myślą o pracownikach. W obszarze bezpieczeństwa i ochrony zdrowia mogą to być: wdrażanie procedur zwiększających bezpieczeństwo pracy, zachęty do prowadzenia zdrowego trybu życia, realizacja szkoleń nt. zasad zdrowego odżywiania czy dodatkowe ubezpieczenia zdrowotne. W zakresie angażowania pracowników w zarządzanie: delegowanie uprawnień decyzyjnych, włączanie w tworzenie rozwiązań problemów, zachęcanie do zgłaszania pomysłów itp. Rodzaj i częstotliwość działań stosowanych wobec pracowników w Polsce prezentują wyniki badań zarówno indywidualnych, jak np. badania pilotażowe Walkowiaka (2009), wskazujące takie inicjatywy jak: troska o bezpieczeństwo i higienę pracy, zrozumiały system motywowania, zatrudnianie pracowników na stanowiskach zgodnie z ich przygotowaniem zawodowym, stosowanie elastycznych form zatrudnienia, troska o zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym, rozwój

zawodowy pracowników, stosowanie transparentnych systemów ocen pracowniczych, a także wyniki badań zamieszczanych w raportach sporządzanych przez różne instytucje (tabela 1).

Tabela 1 | Wyniki badań dotyczących społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wobec pracowników

Raport	Obszary działań społecznie odpowiedzialnych wobec pracowników
Forum Odpowiedzialnego Biznesu	<ul style="list-style-type: none"> – edukacja pracowników – partycypacja pracowników w zarządzaniu – równe szanse i różnorodność – komunikacja wewnętrzna – zdrowie i bezpieczeństwo – życie zawodowe i prywatne
PKPP Lewiatan i Deloitte	<ul style="list-style-type: none"> – warunki pracy – bezpieczeństwo i higiena pracy – opieka społeczna – rozwój społeczny (szkolenia)
Ipsos	<ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie pewnego zatrudnienia – troska o bezpieczeństwo i higienę pracy – uczciwe traktowanie pracowników – kierowanie się zasadami etycznymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2010; Postawy wobec społecznej odpowiedzialności biznesu 2004; Dobra praktyka CSR element strategii firmy 2010.

Przegląd raportów oraz rankingów dotyczących realizacji zasad społecznej odpowiedzialności wskazuje, iż większość firm realizujących działania z zakresu społecznej odpowiedzialności wobec pracowników to firmy z udziałem kapitału zagranicznego, jak np. bank Citi Handlowy, realizujący największy w Polsce program wolontariatu pracowniczego, Danone, łączący wyniki związane z realizacją strategii CSR z systemem ocen i wynagrodzeń pracowników, czy Telekomunikacja Polska, konsekwentnie wprowadzająca zasady odpowiedzialnego przywództwa i zarządzania, tworzące strukturę efektywnie nadzorującą wdrażanie strategii CRS w całej firmie (*V Ranking...* 2011, *Dobra praktyka...* 2010). W tej grupie podmiotów świadomość znaczenia idei społecznej odpowiedzialności jest znacznie wyższa, a zatem stosowane instrumentarium jest również bardziej rozbudowane. Pozytywne jest, że maleje dystans między firmami z udziałem kapitału zagranicznego a przedsiębiorstwami krajowymi (CSR w Polsce 2010: 13).

Przykłady działań społecznie odpowiedzialnych wobec pracowników – wyniki badań i wnioski z projektu *Czas na rozwój. Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim*

Temat społecznej odpowiedzialności wobec pracowników stanowił przedmiot badań ilościowych prowadzonych w trakcie konferencji (sekcja ósma kwestionariusza ankietowego) oraz

badan jakościowych realizowanych podczas sesji dyskusyjnej. W badaniach ankietowych udział wzięło 32 respondentów. W dyskusji panelowej – 12 osób, wśród których byli przedstawiciele kadry menedżerskiej, przedsiębiorcy oraz pracownicy nauki.

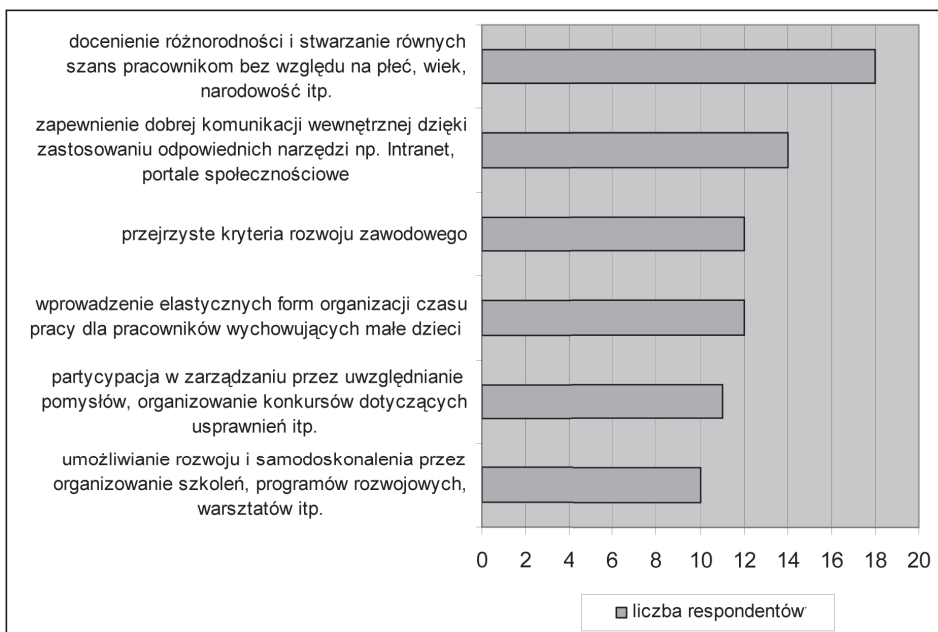
Celem badań była diagnoza praktyk stosowanych wobec pracowników w zachodniopomorskich przedsiębiorstwach i ich ocena w kontekście społecznej odpowiedzialności. Uczestnicy konferencji podjęli również próbę sporządzenia bilansu nakładów i wyników działań społecznie odpowiedzialnych wobec pracowników, a także wypracowania zasad i narzędzi odpowiedzialnej polityki personalnej.

Wprowadzenie do dyskusji stanowiła prezentacja wyników badań na temat „Co powinna robić firma, aby można o niej powiedzieć, że jest odpowiedzialna społecznie?” Najczęściej udzielanymi odpowiedziami były: dobrze traktować pracowników, być uczciwym, zapewniać miejsca pracy, oferować wyższe wynagrodzenie, nie wykorzystywać pracowników itp. (Ipsos). Odpowiedzi te uzasadniały podjęcie tematu społecznej odpowiedzialności skoncentrowanej na pracownikach. Uczestnicy zgodnie stwierdzili jednak, że takie działania jak: dobre traktowanie pracowników, sprawiedliwe wynagradzanie, przestrzeganie prawa pracy, ochrona zdrowia pracowników itp. powinny być normą w relacjach z pracownikami. Kluczowy element, który wyróżnia firmy społecznie odpowiedzialne, to podmiotowe traktowanie pracowników; dostrzeganie człowieka, a nie tylko realizatora zadań, co nakazuje budowanie wzajemnych relacji wokół wspólnego celu. Mocno akcentowano fakt, iż są to relacje dwustronne, co oznacza, że nie tylko firma powinna być społecznie odpowiedzialna wobec swoich pracowników, ale pracownicy również powinni czuć się odpowiedzialni za firmę. Ta wzajemność relacji powoduje, że bardzo dużego znaczenia nabiera wzajemne zaufanie. W dyskusji bardzo często przewijał się temat wartości. Podawano przykłady firm, dla których ten wymiar jest na tyle znaczący, że projektując profil kandydata do pracy, uwzględniają nie tylko kwalifikacje, lecz także kluczowe wartości, wymagane od kandydatów, co pozwala dobrać właściwych pracowników. Zastanawiano się również, czy firmy społecznie odpowiedzialne tworzą kodeksy etyczne, w których podkreślają kluczowe wartości. W tym przypadku dyskutanci również byli zgodni, że nie jest najważniejsze to, czy firma posiada kodeks etyczny, lecz czy realizuje zasady etyczne w codziennej działalności.

Jedną z podstawowych zasad jest precyzyjne określenie wymagań wobec pracowników i tworzenie warunków ich realizacji, gdyż to rodzi odpowiedzialność. Należy rozeznać się, kim jest pracownik, jakie ma kompetencje, by właściwie dobrać styl zarządzania, tworzyć warunki dalszego kształtowania i rozwoju pracownika, a także jego rodziny (wzajemne oddziaływanie). Niestety ponad połowa uczestników badania stwierdziła, że firma, w której pracują, nie realizuje zasad społecznej odpowiedzialności. Z kolei większość tych firm, które zakwalifikowały się do grupy realizującej koncepcję CSR, przyznała, że nie mają zasad społecznej odpowiedzialności wpisanych w strategię działania. Inicjatywy, jakie się pojawiają w tym zakresie, są raczej sporadyczne i przypadkowe. W odniesieniu do pracowników oznaczają one bardziej pełnienie powinności (adekwatne i terminowe wynagradzanie, zapewnianie świadczeń socjalnych, tworzenie dogodnych warunków pracy itp.) niż społeczną odpowiedzialność.

Wśród działań podejmowanych wobec pracowników, należących do kategorii społecznie odpowiedzialnych, najczęściej wymieniane w badaniach ankietowych były: docenianie różnorodności, zapewnienie dobrej komunikacji, przejrzyste kryteria rozwoju czy elastyczny czas pracy. Szczegółowe wyniki zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 2 | Działania najczęściej podejmowane wobec pracowników, zaliczane do kategorii społecznie odpowiedzialnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wymieniane były również takie działania jak: umożliwienie rozwoju i samodoskonalenia poprzez organizowanie szkoleń, programów rozwojowych, warsztatów, organizowanie systematycznych spotkań z przełożonymi w celu rozwoju konkretnych kompetencji potrzebnych w dalszej karierze zawodowej, partycypacja pracowników w zarządzaniu przez stwarzanie możliwości podejmowania decyzji czy organizowanie akcji zdrowotnych lub dostosowywanie pakietu usług medycznych do konkretnych potrzeb pracowników. Wśród działań podejmowanych wobec pracowników w zachodniopomorskich przedsiębiorstwach znalazły się zatem przykłady z różnych obszarów: zarówno edukacji, partycypacji pracowników w zarządzaniu, jak i polityki równych szans czy równowagi praca–życie. Pojawiły się również opinie, że pracownicy coraz częściej szukają w pracy głębszego sensu i możliwości zaspokajania potrzeb wyższego rzędu, stąd coraz częściej wśród stosowanych praktyk pojawia się wolontariat pracowniczy. Podając za przykład swoje firmy, kilkoro uczestników dyskusji wskazało, że w ich firmach pracownicy mogą wybrać rodzaj zadań, jakie chcą realizować, spośród zgłoszonych przez instytucje zewnętrzne, np. szpitale czy domy dziecka, lub też że pracownicy mogą realizować własne pomysły i ubiegać się o środki na sfinansowanie konkretnego projektu. Czasami w tego typu działalność angażują się również rodziny pracowników.

Uczestnicy konferencji podjęli również próbę sporządzenia bilansu nakładów i wyników działań społecznie odpowiedzialnych wobec pracowników. Wśród korzyści najczęściej wymieniali wzrost zaufania oraz wzrost zaangażowania w realizację działań i osiąganie celów firmy. Pojawiały się również stwierdzenia, że firma, która jest społecznie odpowiedzialna wobec swoich pracowników, może liczyć na wzrost lojalności, większą odpowiedzialność i hojność oraz inicjatywę z ich strony. Ponadto przyczynia się do lepszej integracji członków organizacji. Bilans nakładów i wyników wypadł zdecydowanie dodatnio. W obszarze nakładów pojawiały się bowiem często opinie, że realizacja działań społecznie odpowiedzialnych wobec pracowników nie wymaga żadnych nakładów lub też że są to nakłady niewielkie (niewspółmierne do korzyści). Respondenci, którzy wskazali określone koszty, wymieniali głównie koszty finansowe, związane np. z realizacją szkoleń czy zakupu materiałów, a także koszty związane z dodatkowym czasem poświęcanym pracownikowi jako osobie. W zakresie podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych wobec pracowników wielokrotnie podkreślano rolę lidera i znaczenie przykładu, jaki stanowi dla pracowników, a także jego odpowiedzialność związaną z ustalaniem kierunku polityki personalnej. Dotyczy to wszystkich etapów procesu kadrowego: począwszy od procesu doboru przez motywowanie, ocenę po rozwój pracowników. Kluczowe znaczenie mają w tej mierze jasne i transparentne zasady i konsekwencja w ich egzekwowaniu.

Doświadczenia zawodowe uczestników dyskusji wykazały różnicę podejść do kwestii społecznej odpowiedzialności w zależności od wielkości firmy. Zdaniem większości w dużych firmach działania z zakresu CSR polegają na rozmyślnym kreowaniu wizerunku, co nie zawsze oznacza „czyste” intencje podejmowanych inicjatyw. W małych firmach CSR to „codziennosc” – dbanie o pracowników każdego dnia, realizowanie zobowiązań wobec pracowników, podmiotowe traktowanie, rozpoznawanie potrzeb i dostosowywanie narzędzi zarządzania do pracownika. Działania społecznie odpowiedzialne to zatem nie pojedyncze, spektakularne akcje, ale codzienność – godne, uczciwe traktowanie pracowników. Oznacza to, że im więcej dialogu, współdziałania, im więcej kultury uczciwości, otwartości, podmiotowego podejścia do pracowników i włączania ich w kluczowe procesy w firmie, tym bliżej realizacji zasad społecznej odpowiedzialności w praktyce.

| Zakończenie

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu to obecnie jedna z kluczowych kategorii w zarządzaniu. Mimo wielu słabości i wynikających z tego propozycji redefinicji tej koncepcji nie ulega wątpliwości, iż jest to idea bardzo ważna i potrzebna. O społecznej odpowiedzialności biznesu można mówić w wymiarze zewnętrznym – to aktywność skierowana głównie do klientów czy lokalnej społeczności, oraz wewnętrznym – to aktywność skierowana do pracowników. O ile obszar zewnętrznej aktywności jest od dawna eksplorowany i stosunkowo dobrze rozpoznany, o tyle działania przedsiębiorstw w zakresie społecznej odpowiedzialności wobec pracowników nie spotkały się jeszcze z takim zainteresowaniem badaczy, na jakie zasługuje ta kluczowa grupa interesariuszy.

W Polsce koncepcja społecznej odpowiedzialności znajduje się we wstępnej fazie rozwoju (Visser 2011: 13; *Menedżerowie 500...*: 7). Zasadnicza aktywność przedsiębiorstw na polu społecznej odpowiedzialności skierowana jest na zewnątrz, głównie do klientów i społeczności lokalnej. Przejawia się najczęściej w działalności charytatywnej, oferowaniu finansowego i rzeczowego wsparcia oraz rozwoju współpracy z organizacjami pozarządowymi.

Badania empiryczne przeprowadzone w ramach realizacji projektu *Czas na rozwój. Człowiek i biznes w społeczeństwie obywatelskim* pozwoliły ustalić, w jakim stopniu koncepcja społecznej odpowiedzialności wobec pracowników jest realizowana w zachodniopomorskich przedsiębiorstwach. Przeprowadzone w trakcie konferencji badania ankietowe oraz dyskusje potwierdziły, iż jest to temat bardzo ważny, choć jeszcze niewystarczająco rozpoznany, a same inicjatywy podejmowane wobec pracowników należą raczej do rzadkości. Wskazuje to na konieczność rozpowszechniania wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, podkreślania związków między realizacją założeń społecznej odpowiedzialności a sukcesem rynkowym przedsiębiorstwa oraz ukierunkowywania na podejmowanie społecznie odpowiedzialnych inicjatyw, zwłaszcza wobec pracowników.

B i b l i o g r a f i a

- Aguilera R.V., Rupp D.E., Williams C.A., Ganapathi J.** (2007) Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multi Level Theory of Social Change in Organizations. *Academy of Management Review*, No. 32.
- Balmer, J.M.T., Fukukawa, K., Gray E.R.** (2007) The Nature and Management of Ethical Corporate Identity: A Commentary on Corporate Identity, Corporate Social Responsibility and Ethics. *Journal of Business Ethics*, No. 76.
- Brammer S., Millington A., Rayton B.** (2007) The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment. *International Journal of Human Resource Management*, No. 18(10).
- Buchholz R.A.** (1990) Essentials of public policy for management. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Burton B.K., Goldsby M.G.** (2009) The Moral Floor: A Philosophical Examination of the Connection Between Ethics and Business. *Journal of Business Ethics*, Vol. 91.
- Campbell J.** (2007) Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, No. 32(3).
- Castaldo S., Perrini F., Misani N., Tencati A.** (2009) The Missing Link Between Corporate Social Responsibility and Consumer Trust: The Case of Fair Trade Products. *Journal of Business Ethics*, No. 84(1).
- Cochran P.L., Wood R.A.** (1984) Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, No 2.
- Cornelius N., Todres M., Janjuha-Jivraj S., Woods A., Wallace J.** (2008) Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise. *Journal of Business Ethics*, No. 81.
- CSR w Polsce – Menedżerowie/Menedżerki 500 – Lider/Liderka CSR (2010) Badanie GoodBrand oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Warszawa.
- Dobra praktyka CSR element strategii firmy* (2010) Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan. Warszawa.
- Fombrun C., Shanley M.** (1990) What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, No. 33.
- Fukukawa K., Balmer J.M.T., Gray E.R.** (2007) Mapping the Interface Between Corporate Identity, Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, No. 76.
- Gavin J.F., Maynard W.S.** (1975) Perception of Corporate Social Responsibility. *Personel Psychology*, No. 28.
- Greszta M.** (2010) Dział personalny – kluczowy sojusznik w realizacji strategii CSR. *Harvard Business Review Polska*, nr 3(85), marzec.
- Humphreys M., Brown A.D.** (2008) An Analysis of Corporate Social Responsibility at Credit Line: A Narrative Approach. *Journal of Business Ethics*, No. 80.
- Kanter R.M.** (2007) *Od powierzchownych zmian do poważnych transformacji. Sektor społeczny jako poligon dla innowacji w biznesie*. Harvard Business Review. Harvard Business School Press. Gliwice: Helion.
- Kim H.R., Lee M., Lee H.T., Kim N.M.** (2010) Corporate Social Responsibility and Employee-Company Identification. *Journal of Business Ethics*, No. 95.
- Larson B.V., Flaherty K.E., Zablah A.R., Brown T.J., Wiener J.L.** (2008) Linking Cause-Related Marketing to Sales Force Responses and Performance in a Direct Selling Context. *Journal of Academy of Marketing Science*, No 36(2).
- Luo X., Bhattacharya C.B.** (2006) Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing*, No. 70(4).

Matten D., Moon J. (2008) „Implicit” and „Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, No. 33(2).

Porter M.E., Kramer M.R. (2007) Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej? *Harvard Business Review Polska*, nr 6(52).

Porter M.E., Kramer M.R. (2011) Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa. *Harvard Business Review Polska*, nr 5(99).

Postawy wobec społecznej odpowiedzialności biznesu (2004) Warszawa: Ipsos Polska.

Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki (2010) Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

Robbins S.P., DeCenzo D.A. (2002) Podstawy zarządzania. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Rupp D.E., Ganapathi J., Aguilera R.V., Williams C.A. (2006) Employee Reactions to Corporate Social Responsibility: An Organizational Justice Framework. *Journal of Organizational Behavior*, No. 27(4).

Społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport z badania działalności firm należących do Klubu Partnera Akademii Eko-

nomicznej w Poznaniu (2008) red. L. Wojtasiewicz. Poznań: Centrum Badania Gospodarki Regionalnej AE.

Turban D.B., Greening D.W. (1997) Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, No. 40.

Turek D. (2010) Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a zachowania pracowników. Badania empiryczne. W: Lewicka D., Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*. Kraków: Wydawnictwa AGH.

Walkowiak R. (2009) *Kultura organizacyjna jako determinanta działań społecznie odpowiedzialnych*. W: Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.

Visser W. (2011a) Rewolucja w CSR. *Harvard Business Review Polska*, dodatek *Odpowiedzialny Biznes 2011*.

Visser W. (2011b) The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, Vol. 5, No. 3.

V Ranking Odpowiedzialnych Firm 2011 (2011) Forum Odpowiedzialnego Biznesu i PWC. *Dziennik Gazeta Prawna*, Bezpłatny dodatek promocyjny, kwiecień.