PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
Nr 43 2009
Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji

Ryszard Walkowiak
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ ORGANIZACJI W OBSZARACH FUNKCJI PERSONALNEJ

1. Wstęp

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu[1] (*corporate social responsibility* − CSR) jest z różnym natężeniem upowszechniana w polskiej rzeczywistości od lat 90. ubiegłego wieku. W ostatnich latach jest ona szczególnie nagłaśniana zarówno przez teoretyków, jak i praktyków zarządzania, choć u tych ostatnich mówienie o działaniach społecznie odpowiedzialnych jest często zabiegiem czysto propagandowym.

W literaturze przedmiotu spotyka się wiele definicji działań, które uznaje się za społecznie odpowiedzialne. Ta wielość interpretowania bierze się z interdyscyplinarnego charakteru CSR, co wynika z zainteresowania tą problematyką filozofów, etyków, socjologów, psychologów, a także specjalistów zarządzania. Przedstawiciele wymienianych nauk zazwyczaj zgadzają się co do istoty CSR, lecz z różnym nasileniem wskazują i akcentują ważność poszczególnych działań podejmowanych przez organizacje. Spotyka się także krytyków koncepcji CSR, np. noblista w dziedzinie ekonomii M. Friedman twierdzi, że głównym celem przedsiębiorstw (zapewne chodzi o organizacje biznesowe – podkr. R.W.) jest maksymalizacja zysku, i dodaje „the business of business is business" (biznesem biznesu jest biznes). Autor ten uważa, że przedsiębiorcy dążący do „osiągnięcia własnych, egoistycznych interesów [...] prowadzą w efekcie końcowym do wzrostu dobrobytu społecznego [...] czego wymaga społeczna odpowiedzialność" [Rybak 2007, s. 17].

We wszystkich definicjach podkreśla się zazwyczaj, że działania społecznie odpowiedzialne są działaniami dobrowolnymi, nakierowanymi na równoważenie celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Niemniej jednak treści w nich zawarte skłaniają do postawienia szeregu pytań, jak np.:

[1] Autor artykułu stosuje termin *społeczna odpowiedzialność organizacji*, twierdzi bowiem, że każda organizacja (biznesowa, publiczna, *non-profit*, mała, średnia itd. stosownie do przyjętego kryterium podziału) powinna działać w sposób społecznie odpowiedzialny.

1. Czy wszystkie legalne (w sensie prawnym) działania są zarazem działaniami społecznie odpowiedzialnymi (etycznymi)?

2. CSR jest wymiarem „miękkim", odnoszącym się w dużej mierze do filozofii prowadzenia biznesu, czy zatem powinna być opisana regulacjami „twardymi" (przepisami prawa, standardami, normami, ...)?

3. Czy wszystkie organizacje (biznesowe, publiczne, *non-profit*, mikro, małe, ...) zobowiązane są do działań społecznie odpowiedzialnych?

4. Czy przedsiębiorstwo biznesowe nie powinno, w pierwszej kolejności, dbać o generowanie zysku?

5. Czy przedsiębiorstwa, które nie generują zysku, są zwolnione z brania na siebie odpowiedzialności za społeczne skutki swoich działań?

6. Czy dotychczas znane i stosowane systemy i normy zarządzania jakością nie wystarczają?

7. Czy organizacje mogą być „częściowo" społecznie odpowiedzialne?

Coraz liczniejsze publikacje wyników badań (m.in. [Gasparski i in. 2004, s. 9-24; *Społeczna odpowiedzialność*… 2008, s. 315-371; Urbaniak, Bohdziewicz 2006, s. 160-168; *Wpływ społecznej*… 2007, s. 113-126; *Funkcja personalna*… 2007, s. 174-177; Adamczyk 2009]), w tym przeprowadzanych wśród polskich organizacji, ukazują, że odpowiedzi na postawione pytania nie są oczywiste, szczególnie wśród praktyków zarządzania. Trudności w poszukiwaniu „wyrazistych" odpowiedzi biorą się m.in. z tego, że w badaniu i raportowaniu praktyk społecznie odpowiedzialnych występuje szereg niedomagań:

- W większości narzędzi badawczych CSR prosi się respondentów o wyrażenie opinii o „jakimś" stanie rzeczy w obszarze CSR. Ich odpowiedzi mają charakter deklaratywny, są zatem bardzo subiektywne, a mierzone wartości mało wiarygodne.

  Na przykład na pytanie: *czy zatrudniasz ludzi poza formalną ewidencją kadrowo-finansową* odpowiedź będzie najprawdopodobniej negatywna, a jak praktyka wskazuje, w wielu mikro i małych przedsiębiorstwach ta forma zatrudniania jest dość powszechna.
- Obok deklaratywnych odpowiedzi często analizowane są takie kwestie, jak np.:
  - posiadanie przez organizację kodeksu etycznego,
  - publiczne deklarowanie przestrzegania zasad CSR.

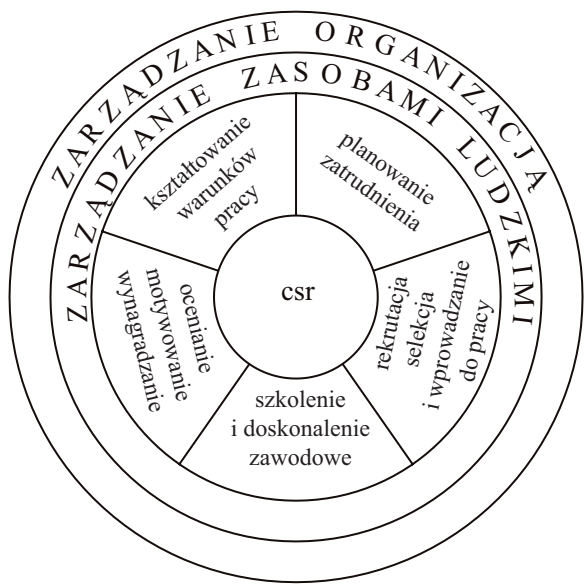
  Instrumentalne ocenianie tych kwestii nie jest wystarczające, gdyż np.:
  - organizacja może być uwikłana w spory sądowe z pracownikami,
  - organizacja opóźnia terminowe zapłaty kontrahentom biznesowym,
  - organizacja nie reguluje terminowo należności wobec Skarbu Państwa.
- W praktyce nie funkcjonują jednolite zasady certyfikacji i standaryzacji CSR, co skutkuje tym, że uzyskiwane (analizowane) wartości mierników CSR znacznie się różnią, co uniemożliwia ich porównywanie pomiędzy organizacjami, branżami, krajami.

W kontekście wymienionych niedomagań, ale przy jednoczesnym przyjęciu założenia, iż stosowanie przez organizacje biznesowe zasad CSR skutkuje osiąganiem przez nie lepszych efektów ekonomicznych, wydaje się celowe wprowadzenie do metodyki badań CSR indeksów wskaźników powiązanych z efektywnością ekonomiczną, np. z rodziny produktywności pracy.

2. CSR a realizacja funkcji personalnej

2.1. Aspekt teoretyczny

Społeczna odpowiedzialność organizacji odnoszona jest do różnego rodzaju aktywności zarówno w jej wnętrzu, jak i w otoczeniu. Jednym z wewnętrznych obszarów aktywności jest realizacja funkcji personalnej, obejmującej wszystkie obszary zadaniowe zarządzania zasobami ludzkimi (rys. 1).



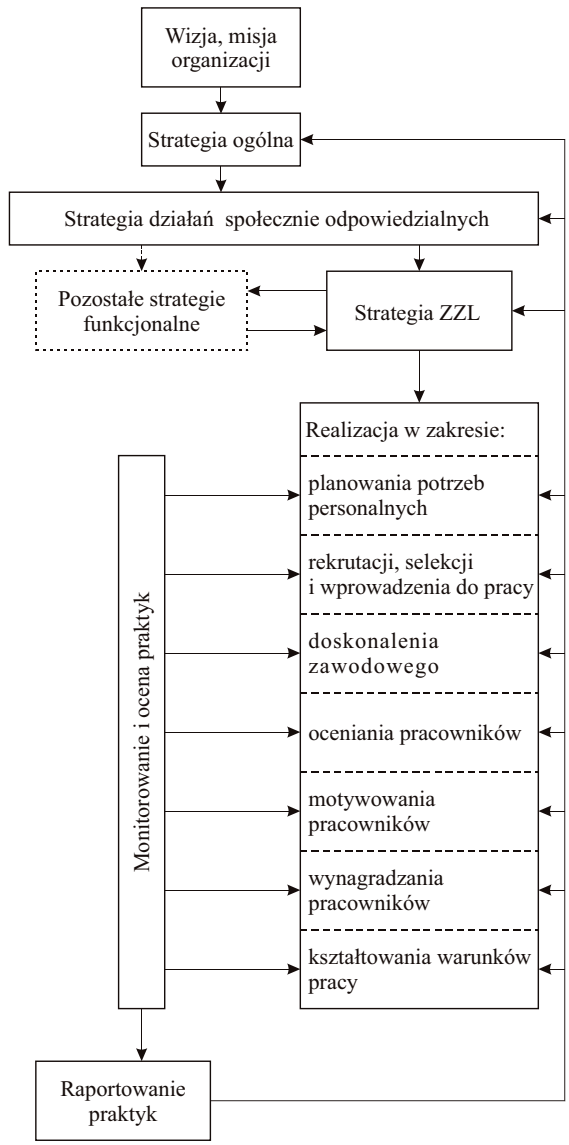
Rys. 1. Umiejscowienie CSR w obszarach ZZL

Źródło: opracowanie własne.

Każda organizacja jest systemem technicznym (maszyny, narzędzia, technologie) i społecznym, gdyż tak naprawdę to zatrudnieni pracownicy tworzą organizację. W ramach systemu zarządzania organizacją występują podsystemy zarządzania, a jednym z nich jest podsystem zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL).

Współcześnie zasadne wydaje się stwierdzenie, że tym, co „spina" jakościowe wypełnienie treściami poszczególne obszary zadaniowe ZZL, są działania społecz-

nie odpowiedzialne. Działania te są nowym wyzwaniem, z którym muszą się zmierzyć specjaliści od zarządzania zasobami ludzkimi (rys. 2).



Rys. 2. Algorytm CSR w obszarach ZZL

Źródło: opracowanie własne.

Strategia działań społecznie odpowiedzialnych organizacji powinna wynikać z jej wizji i misji oraz strategii ogólnej. Przyjęta przez kierownictwo organizacji

polityka w zakresie CSR wnika w konkretne działania określone w strategiach funkcjonalnych, a więc także w strategię zarządzania zasobami ludzkimi.

Realizacja funkcji personalnej oparta na zasadach CSR powinna się rozpoczynać już na etapie planowania potrzeb personalnych oraz podczas rekrutacji i selekcji potencjalnych pracowników. W tym celu konieczne jest opracowanie przejrzystych procedur zatrudniania, opartych na profilach kompetencyjnych opracowanych dla określonych stanowisk, ról i funkcji w danej organizacji. Jeżeli organizacja chce efektywnie realizować koncepcję CSR, to w przywołanych profilach kompetencyjnych powinny występować takie składowe kompetencji, jak nastawienia prospołeczne oraz proekologiczne. Nastawienia te powinny być „wychwytywane" przy rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy. W problematyce standardów CSR dotyczących zatrudniania mieszczą się także takie kwestie, jak: przestrzeganie zasad niedyskryminowania kandydatów ze względu na płeć, wiek, przynależność narodowościową, niepełnosprawność, uznawane wartości itp., zatrudnianie „na czarno" czy też stosowanie elastycznych form zatrudnienia w celu lepszego zrównoważenia na płaszczyźnie praca – życie prywatne.

Istotnym, aczkolwiek często zaniedbywanym przez kierowników działaniem społecznie odpowiedzialnym jest wprowadzenie do pracy nowego pracownika. W działaniach tych chodzi o wprowadzenie techniczno-technologiczne (informacje o wyposażeniu stanowiska pracy, miejscu w ciągu procesu technologicznego, organizacji pracy, zadaniach do wykonania) oraz społeczne, obejmujące zasady współpracy, komunikowania się, jak również wartości, którymi organizacja się kieruje.

Kolejnym obszarem zadaniowym ZZL jest doskonalenie zawodowe. Działania społecznie odpowiedzialne w tym obszarze obejmują opracowywanie, a następnie realizowanie programów szkoleniowych adekwatnych do aktualnych i przyszłościowych potrzeb organizacji oraz potrzeb i możliwości pracowników. System szkoleń powinien być „otwarty" dla wszystkich grup zawodowych i umożliwiać ustawiczne doskonalenie zawodowe, niezbędne do realizacji ścieżek rozwoju karier zawodowych oraz do „przyciągania i utrzymania" najlepszych pracowników. W treściach szkoleń, szczególnie kadry kierowniczej, powinny się znaleźć zagadnienia z zakresu etyki biznesu i zrównoważonego rozwoju, to zarządzający bowiem w największym stopniu oddziałują na pracowników i kierują ich zachowaniami w procesie pracy.

Przejawem działań społecznie odpowiedzialnych jest ocenianie pracowników według jasno określonych zasad i kryteriów, w tworzeniu których powinni brać udział zarówno oceniający, jak i oceniani. Ważne jest, aby system oceniania został na trwałe wpisany w realizację funkcji personalnej, a nie był tylko jednorazowym, okazjonalnym działaniem. Istotnymi kwestiami są także czynności po zakończeniu oceniania. Chodzi tutaj o wspólne ustalenie z ocenianym pracownikiem dalszych kroków w celu zminimalizowania zidentyfikowanej luki kompetencyjnej. Te dalsze działania mogą dotyczyć udziału w konkretnych szkoleniach, ustalania ścieżek rozwoju, przemieszczeń, warunkowego pozostawienia na zajmowanym stanowisku lub też zwolnienia pracownika. Każde z wymienionych działań jest ważne zarówno dla

organizacji, jak i dla pracownika. Szczególnie istotne, z etycznego punktu widzenia, są warunkowe pozostawienie pracownika lub jego zwolnienie. W tym pierwszym pracodawca daje pracownikowi szansę na zmianę swoich niedomagań kompetencyjnych w określonym czasie. W drugim zaś chodzi o godziwe rozstanie się z pracownikiem, który z różnych powodów (z wyłączeniem zwolnienia dyscyplinarnego) opuszcza organizację. W grę może wchodzić tutaj udział w konkretnym szkoleniu mającym na celu zwiększenie szans pracownika na rynku pracy lub też uruchomienie finansowych programów osłonowych.

Działania społecznie odpowiedzialne w zakresie motywowania i wynagradzania pracowników dotyczą takich spraw, jak powiązanie wynagrodzeń w relacji ilości i jakości pracy, ustalanie płacy zasadniczej oparte na wartościowaniu pracy, dodatkowe wynagradzanie za kompetencje wnoszone do organizacji oraz stosowanie przejrzystego i zrozumiałego dla pracowników systemu motywacji finansowej i pozafinansowej. To oczywiste, że każdy pracownik chciałby więcej zarabiać, ale nie mniej ważna, a często najważniejsza, jest motywacja pozafinansowa, wyrażająca się np. w możliwości partycypacji pracowników w zarządzaniu.

Kolejny zakres działań społecznie odpowiedzialnych dotyczy kształtowania warunków w środowisku pracy. Kwestie te obejmują takie zagadnienia, jak: materialne wyposażenie stanowiska pracy, bezpieczne i higieniczne środowisko pracy, socjalne warunki pracy, wymiar i organizacja czasu pracy oraz społeczne stosunki pracy. W tych kwestiach szczególnie istotne są badania potrzeb i oczekiwań wobec pracy, satysfakcji z pracy, kształtowanie relacji interpersonalnych oraz przestrzeganie akceptowanych przez większość wartości i norm kulturowych.

Warunkiem powodzenia programów społecznie odpowiedzialnych w obszarach zadaniowych funkcji personalnej jest ustawiczne monitorowanie i ocena oraz raportowanie zasygnalizowanych w artykule konkretnych działań personalnych. Zabiegi te dyscyplinują wszystkich zainteresowanych wokół programów CSR i umożliwiają wprowadzanie na bieżąco stosownych korekt. Analizowanie zaś treści raportów pozwoli w dłuższej perspektywie ukazać pośrednie i bezpośrednie korzyści wyrażone lepszym wizerunkiem i reputacją organizacji, lepszymi wynikami ekonomicznymi oraz działaniem organizacji na rzecz środowiska naturalnego.

2.2. Wyniki badań

Prezentowane rezultaty są komunikatem z realizacji badań pilotażowych w ramach szerokiego projektu badawczego dotyczącego praktyk CSR w organizacjach województwa warmińsko-mazurskiego. Przeprowadzono je w pięciu oddziałach przedsiębiorstwa świadczącego usługi operatorskie w branży energetycznej. Respondentami było 50 losowo wybranych pracowników, wśród których 70% posiadało staż pracy powyżej 20 lat, a 50% legitymowało się wykształceniem wyższym.

Zagadnienia działań społecznie odpowiedzialnych znane są zaledwie 24% respondentów, a 15% nie spotkało się z tym pojęciem. Po wyjaśnieniu ankietowanym

istoty CSR nieznaczna większość (56%) stwierdziła, że w ich przedsiębiorstwie obowiązują standardy etycznego postępowania. Podkreślono jednocześnie (62%), że występują one w postaci niepisanych, zwyczajowych zachowań.

W opinii respondentów uwaga kierownictwa skupiona jest przede wszystkim na wynikach finansowych (92% wskazań), rzetelnym wywiązywaniu się ze zobowiązań finansowych oraz budowaniu wizerunku organizacji (po 86% wskazań). Spośród trzynastu możliwości wskazania ważności działań troska o przestrzeganie praw człowieka znalazła się na piątym miejscu (74% wskazań), bezpieczne warunki i przyjazna atmosfera w pracy na szóstym miejscu (66% wskazań), a pomoc zwalnianym pracownikom dopiero na miejscu dwunastym (32% wskazań). Powyższe rezultaty korespondują z opiniami na temat korzyści, jakie organizacja może uzyskać z działań społecznie odpowiedzialnych. W tej kwestii na pierwszym miejscu wskazano poprawę wizerunku (88%) oraz poprawę wyników ekonomicznych (64%). Zwiększoną identyfikację pracowników z przedsiębiorstwem umieszczono na miejscu piątym (58% wskazań).

Większość respondentów (62%) stwierdziła, że ich przedsiębiorstwo działa w sposób społecznie odpowiedzialny, a główną formą społecznego zaangażowania jest wsparcie finansowe (44% wskazań). W kwestiach pracowniczych najważniejszymi działaniami kierownictwa są dbałość o warunki socjalne oraz przestrzeganie przepisów bhp. Tak stwierdziło odpowiednio 50 i 46% respondentów. Na kolejnych miejscach wskazano dbałość o rozwój zawodowy pracowników (24%), motywację finansową (22%) oraz preferowanie rekrutacji wewnętrznej (20%).

Sformalizowany system ocen pracowników w zasadzie nie istnieje w badanych oddziałach przedsiębiorstwa. Tak stwierdziło aż 80% ankietowanych. Zdaniem większości (71%) wynagrodzenie pracowników wynika ze „sztywnych" tabel zaszeregowania, a zaledwie 10% uważa, że zależy ono od ilości i jakości pracy. W opinii większości respondentów (84%) decyzje o udziale pracownika w szkoleniu podejmuje bezpośredni przełożony. Według 42% badanych w programach szkoleniowych oferowanych przez przedsiębiorstwo znajdują się treści dotyczące zasad postępowania i zachowań, które mieszczą się w pojęciu działań społecznie odpowiedzialnych.

W diagnozowanych oddziałach przedsiębiorstwa w zasadzie nie stosuje się elastycznych form zatrudnienia – tak sądzi 40% ankietowanych. Wśród 20% odpowiedzi, że takie formy są stosowane, wskazano, że przejawiają się one w zawieraniu umów o pracę na czas określony lub w niepełnym wymiarze czasu pracy (po 10% wskazań). Tyle samo wskazań zanotowano odnośnie do ruchomego czasu pracy. W kwestiach równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym większość respondentów udzieliła odpowiedzi „nie" (56%) oraz „nic na ten temat nie wiem" (24%).

Niemal jedna trzecia respondentów stwierdziła, że w ich przedsiębiorstwie stosowane są programy osłonowe dla zwalnianych pracowników. Jednocześnie tyle samo stwierdziło, że nic na ten temat nie wiedzą. Twierdzący pozytywnie wskazali, iż

zwalniany pracownik otrzymuje wsparcie finansowe (26%), wsparcie psychologiczne (8%) oraz umożliwia mu się udział w przekwalifikowaniu zawodowym (4%).

W pytaniu zamykającym część badawczą proszono o wyrażenie opinii na temat: kto powinien brać na siebie główny ciężar w propagowaniu idei CSR. Zdaniem ankietowanych największą rolę do odegrania mają zarządzający przedsiębiorstwem (90% wskazań), szkoła wyższa (80% wskazań) oraz media (68% wskazań).

3. Zakończenie

W artykule skupiono się na teoretycznych i praktycznych, aczkolwiek zarysowanych sygnalnie, aspektach działań społecznie odpowiedzialnych w obszarach zadaniowych funkcji personalnej. Waga tych zagadnień wynika ze wskazań teoretyków zarządzania zawartych w coraz liczniejszych publikacjach, ale także z wyników badań prezentowanych w literaturze przedmiotu oraz z długoletnich doświadczeń autora w praktykowaniu i obserwowaniu działań personalnych.

Treści zawarte w artykule nie są zagadnieniami nowymi, zostały one obszernie przedstawione w literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Ale jednocześnie zauważa się, co wykazano w komunikacie z badań pilotażowych, iż praktyki odbiegają od opisanych działań. Badania ukazują niezadowalający poziom wiedzy na temat organizacji społecznie odpowiedzialnych, jak również „ubogie" działania w takich obszarach zadaniowych, jak szkolenia, ocenianie i motywowanie pracowników. W tym kontekście zasadne jest ukazywanie niedomagań i ciągłe podkreślanie wagi omawianych kwestii. Realizacja zaś funkcji personalnej oparta na zasadach CSR z jednej strony będzie rozbudzała wśród wszystkich zatrudnionych odpowiedzialność i obywatelską aktywność, a z drugiej będzie wkładem w zrównoważony rozwój w aspektach ekonomicznym, społecznym i ekologicznym.

Literatura

Adamczyk J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009.

Gasparski W., Lewicka-Starzałecka A., Rok B., Szulczewski G., *Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu w polskim życiu gospodarczym*, Wstępny raport z badań, IFiS PWSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.

Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian, red. A. Pocztowski, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2007.

Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, red. Z Pisz, M. Rojek-Nowosielska, UE, Wrocław 2008.

Urbaniak B., Bohdziewicz P., *Zarządzanie zasobami ludzkimi – kreowanie nowoczesności*, Raport z VII edycji konkursu LZZL, IPiSS, Warszawa 2006.

Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami, red. P. Kulawczuk, A. Poszewiecki, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.

SOCIAL RESPONSIBILITY OF ORGANIZATION WITHIN THE PERSONAL FUNCTION AREA

Summary

The paper presents theoretical and practical context of organizational social responsibility within the personal function task area. Besides, the procedure of social activity is presented as well as the concrete performances which should be considered as standards in personal affairs of every organization. True practices presented in the empirical part show far and away unsatisfactory respondents consciousness of socially responsible activities. This state changes into personal practice filled with "poor" essence mostly in the question of training decisions as well as staff motivation and appraisal.