

ALICJA KALINOWSKA

Uniwersytet Szczeciński

WARTOŚĆ DLA PRACOWNIKÓW W KONCEPCJI CSR

Streszczenie

Celem artykułu było przedstawienie idei społecznej odpowiedzialności biznesu oraz wartości dla pracowników w omawianej koncepcji. Literatura przedmiotu wskazuje na złożoność i wielowątkowość problematyki CSR. W artykule zaprezentowano różne definicje idei CSR oraz ujęto pracownika jako jednego z kluczowych podmiotów CSR.

Bycie liderem CSR oznacza wykorzystywanie siły i potencjału swoich pracowników. Skonstruowanie długofalowej strategii CSR to ciągła analiza konkurencji i dostosowanie się do realiów turbulentnego otoczenia. Doskonalecie koncepcji CSR to rzeczywisty sposób działania organizacji, który sprzyja trwałemu i społecznie akceptowanemu podnoszeniu wartości przedsiębiorstw. W końcowej części artykułu przedstawiono korzyści płynące dla pracowników z zastosowania idei CSR – pracownicy funkcjonujący w przedsiębiorstwach społecznie odpowiedzialnych lepiej radzą sobie w sytuacjach stresowych, są nastawieni na rozwój i uczenie się oraz są bardziej zadowoleni z pracy.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR), korzyści, pracownik

Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie idei społecznej odpowiedzialności biznesu oraz wartości dla pracowników w tej koncepcji. Wszystkie przedsiębiorstwa, które chcą sprostać wymaganiom otoczenia i obowiązującym trendom, muszą wyjść naprzeciw współczesnym problemom, w których m.in. pojawia się idea odpowiedzialności. To dobrowolna praktyka, którą decydują się zająć firmy w zakresie ochrony środowiska naturalnego, wytwarzania ekologicznych

produktów bądź działalności charytatywnej na rzecz najbardziej potrzebujących. Tylko świadome przedsiębiorstwa mogą zacząć wdrażać koncepcję CSR, ponieważ nie da się oszukać społeczeństwa, które od razu rozpozna działalność firmy nastawioną na „darmowy” marketing, a nie działalność w sferze społecznej.

Aby zwiększyć wartość przedsiębiorstwa, należałoby zacząć od samych pracowników. To właśnie pracownicy tworzą najcenniejszy zasób w przedsiębiorstwie, przyczyniając się do wdrażania i rozpowszechniania idei CSR, a pracownik identyfikujący się z firmą dąży do zapewnienia jej jak największych przychodów, tym samym zwiększając bogactwo jego właścicieli. Lojalność pracownika wobec firmy niesie ze sobą korzyści dla obu stron.

Idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest tematyką coraz bardziej rozpowszechnianą, ponieważ tylko społecznie odpowiedzialny biznes będzie mógł dążyć do powiększenia wartości przedsiębiorstwa, zwiększenia konkurencyjności i wartości w świecie biznesu. Przedsiębiorstwo, które uwzględnia w decyzjach menedżerów zobowiązania wobec społeczeństwa, sprawia, że zarządzanie taką firmą jest nastawione na długookresowe interesy ekonomiczne i społeczne, a tym samym sprzyja trwałemu i społecznie akceptowanemu podnoszeniu wartości przedsiębiorstwa.

1. Idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Społeczna odpowiedzialność biznesu (corporate social responsibility – CSR) to koncepcja, z którą mają do czynienia współcześni liderzy biznesu. Głównym motorem podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych jest chęć poprawiania wizerunku przez przedsiębiorstwa i przez samego przedsiębiorcę poprzez dopasowanie się do strategii funkcjonowania w rzeczywistości rynkowej. Niezbędne staje się myślenie długookresowe mające na celu kształtowanie warunków nieodłącznie zmierzających do ulepszenia i wzmocnienia odpowiedzialnej gospodarki¹.

Coraz częściej społeczeństwo domaga się poprawienia działalności społecznych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa wywierają z jednej strony pozytywny wpływ na ludność lokalną, oferując miejsca pracy, wynagrodzenie za nią, a co za tym idzie – poprawę dobrobytu, jednak z drugiej strony zużywają wiele dostęp-

¹ Zob. G. Bartkowiak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011, s. 19.

nych surowców naturalnych, zanieczyszczają środowisko lub nie przestrzegają praw człowieka. Rządy państw są skłonne do dalekich ustępstw wobec tych przedsiębiorstw, które chcą inwestować w ich kraju. Zdarza się jednak, że wprowadzone ustępstwa wpływają negatywnie na społeczeństwo, ponieważ ludzie nie mają wpływu na jakiegokolwiek decyzje dotyczące warunków zatrudnienia i pracy, dlatego istotną rolę odgrywa tu świadomość przedsiębiorstw wobec ich ról społecznych. Społeczność domaga się, aby przedsiębiorstwa zaczęły brać pełną odpowiedzialność za degradację środowiska naturalnego, afery gospodarcze i marginalizację społeczeństw lokalnych².

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jest wszechstronnie definiowana, a w dostępnej literaturze można znaleźć różne ujęcia tej koncepcji. „Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju traktuje społeczną odpowiedzialność jako etyczne zachowanie przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa polegające na stałym zaangażowaniu biznesu, aby postępować etycznie i przyczyniać się do ekonomicznego rozwoju z równoczesnym ulepszaniem życia pracowników i ich rodzin, jak również lokalnej społeczności i całego społeczeństwa. Lidia Zbiegień-Maciąg, definiując społeczną odpowiedzialność, opisuje ją jako moralną odpowiedzialność firmy i zobowiązania do rozliczania się przed społeczeństwem ze swojej działalności, zwłaszcza przed grupami wewnętrznymi – właścicielami i pracownikami oraz grupami zewnętrznymi – akcjonariuszami i klientami; władzami lokalnymi, grupami nacisku, ruchami ekologicznymi, konsumenckimi i dostawcami oraz kooperantami i administracją państwową”³.

„Podobnie K. Davis i R. Blomstrom dopatrują się w społecznej odpowiedzialności obowiązku wyboru przez kierownictwo takich decyzji i działań, które przyczyniają się zarówno do dbałości o interes własny (pomnażanie zysku przedsiębiorstwa), jak i do ochrony oraz pomnażania dobrobytu społecznego”⁴. Definicja ta uwzględnia dwa podejścia do koncepcji CSR: aktywne i pasywne. Aktywne podejście to przestrzeganie przez przedsiębiorstwo działań społecznie odpowiedzialnych i aktywne zapobieganie tym działaniom, które miałyby naru-

² Zob. J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 16–17.

³ L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu*, Warszawa 1991, s. 48–49, za J. Nakonieczna, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008, s. 19.

⁴ K. Davis, R. Blomstrom, *Business and Society: Environment and Responsibility*, McGraw-Hill, New York 1975, s. 6, za M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 28–29.

zyć etykę społeczną. Pasywne natomiast to świadomość, że powinno się unikać działań społecznie nieodpowiedzialnych.

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest podejmowana przez właścicieli firm dobrowolnie. Jest realizowana w celu poprawy stosunków panujących z interesariuszami bądź samego makrootoczenia. Szerokie ujęcie CSR zostało przedstawione w inicjatywie Sekretarza Generalnego Organizacji Narodów Zjednoczonych – Global Compact, ustalonej podczas Światowego Forum Ekonomicznego w Davos w 1999 roku⁵. Przyjęto dziesięć następujących zasad:

1. Popieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową.
2. Eliminowanie wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę.
3. Poszanowanie wolności stowarzyszania się.
4. Eliminowanie wszelkich form pracy przymusowej.
5. Zniesienie pracy dzieci.
6. Efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia.
7. Prewencyjne podejście do środowiska naturalnego.
8. Podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postaw odpowiedzialności ekologicznej.
9. Stosowanie i rozpowszechnianie przyjaznych środowisku technologii.
10. Przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach, w tym wymuszeniom i łapówkarstwu⁶.

Powyższe zasady odnoszą się do problemów, które pojawiły się już pod koniec XX wieku i występują aktualnie w gospodarce rynkowej. Prężnie rozwijający się proces globalizacji, a także zmieniające się regulacje prawne wpłynęły na szybszą wymianę informacji między społeczeństwem a firmą. Prowadzi to do tego, że przedsiębiorstwa nie są w stanie ukryć nieetycznych działań. Konsumenci potrafią łatwiej ocenić działalność przedsiębiorstwa z punktu widzenia ich zaangażowania w efektywne przeciwdziałanie takich zachowań, jak dyskryminacja w sferze zatrudnienia, wyeliminowanie pracy przymusowej i pracy dzieci oraz przestrzeganie praw człowieka ujętych w regulacjach prawnych. Na takich przykładach można zauważyć, że w warunkach ostrej konkurencji na trudnym rynku

⁵ Zob. G. Bartkowiak, *Społeczna odpowiedzialność...*, s. 20–21.

⁶ Tamże, s. 21.

ekonomicznym liczą się także wartości pozamaterialne danej firmy, np. humanitarne traktowanie drugiego człowieka oraz dobra reputacja firmy. To one mają przeciwdziałać ujemnym skutkom globalizacji i przyczyniać się do zrównoważonego wzrostu światowej gospodarki⁷.

Inne ujęcie społecznej odpowiedzialności można znaleźć w standardzie ISO 26000. Dość niedawno, bo dopiero w 2010 roku, ogłoszono normy ISO 26000, które mogą stać się najbardziej powszechną i liczącą się wykładnią CSR. Wyklarowanie zasad CSR zostało wypracowane przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną, która dokładnie definiuje społeczną odpowiedzialność biznesu jako: „Odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań (produkty, serwis, procesy) na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społeczeństwa;
- bierze pod uwagę oczekiwania interesariuszy;
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania;
- jest spójne z organizacją i praktykowane w jej relacjach [...]”⁸.

Standard ten może być stosowany przez przedsiębiorstwo na zasadzie dobrowolności, może być wykorzystywany w części lub w całości oraz dotyczyć wszystkich rodzajów organizacji. Jednak podjęcie decyzji o wdrożeniu standardu ISO 26000 pociąga za sobą konieczność prowadzenia konsekwentnych i systematycznych działań. Koncepcja CSR staje się zobowiązaniem, którego zaniebywanie jest negatywnie oceniane przez interesariuszy, społeczeństwo i samych pracowników⁹.

Podsumowując różne ujęcia koncepcji CSR, można przedstawić następujące wnioski:

1. Ideą społecznej odpowiedzialności jest strategia długookresowa przedsiębiorstwa, która koncentruje się na optymalnym i efektywnym wykorzystaniu dostępnych zasobów naturalnych.

⁷ Zob. K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Uwarunkowania rozwoju i funkcje społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, w: G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Partnerstwo w marketingu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 473; G. Bartkowiak, *Spoleczna odpowiedzialność...*, s. 21.

⁸ Szerzej www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/iso-26000 (28.03.2012).

⁹ J. Adamczyk, *Spoleczna odpowiedzialność...*, s. 184.

2. Obecne procesy globalizacji wymuszają budowanie konkurencyjności przedsiębiorstw, a co za tym idzie – budowanie dobrych relacji z otoczeniem i interesariuszami.
3. To idea dobrowolna dotycząca wszystkich rodzajów organizacji, jednak jej zastosowanie pociąga za sobą konsekwentne działanie w realizowaniu koncepcji społecznej odpowiedzialności.
4. Przedsiębiorstwa prowadzą swoją podstawową działalność zgodnie z przyjętą misją i wizją; dodatkowe zastosowanie strategii CSR to efektywne planowanie procesów produkcji, szukanie ekologicznych rozwiązań, a także dbanie o dobro i rozwój zatrudnionych pracowników.
5. To takie działania, które przyczyniają się do poprawy gospodarki światowej i pomnażania dobrobytu społecznego¹⁰.

Podstawową ideą społecznej odpowiedzialności jest pogląd, że powinna wywierać wpływ na wzrost wartości przedsiębiorstwa. To prawda, że cała strategia wiąże się z dodatkowymi kosztami, jak chociażby wdrożenie CSR w tej dziedzinie, za którą firma bierze społeczną odpowiedzialność, ale z drugiej strony to szansa na lepsze spojrzenie na organizację w perspektywie konkurencyjności, strategii długookresowej i korzyści dla samego przedsiębiorstwa. Firma staje się społecznie odpowiedzialną wtedy, gdy widać obustronne korzyści tych, którzy wspólnie budują jej sukces: pracowników, klientów, organizacji, z którymi współpracuje. Wzrost wartości odpowiedzialnej firmy w takim ujęciu powinien przekładać się na wzrost zadowolenia wszystkich interesariuszy¹¹.

2. Pracownik jako jeden z kluczowych podmiotów CSR

Przedsiębiorstwo, które chce wdrożyć ideę społecznej odpowiedzialności, musi wiedzieć, za co lub za kogo chce wziąć pełną odpowiedzialność. Pojawia się więc koncepcja interesariuszy, dzięki której można zdefiniować podmioty znajdujące się w różnych relacjach z przedsiębiorstwem. Twórca tej koncepcji, Edward Freeman, wyróżnia interesariuszy pierwszego i drugiego stopnia. Interesariusze pierwszego stopnia to osoby fizyczne i prawne, które zawierają z firmą kontrakty lub porozumienia, bez których firma nie może się rozwijać albo i prze-

¹⁰ J. Nakonieczna, *Společna odpowiedzialność...*, s. 20–21.

¹¹ Zob. I. Kuraszko, B. Rok, *Společna odpowiedzialność biznesu i ekonomia społeczna*, „Ekonomia Społeczna. Teksty” 2007, nr 7, s. 5–6.

trwać na rynku. Są to: akcjonariusze, pracownicy, klienci, dostawcy oraz sektor publiczny. Natomiast do drugiego stopnia należą te osoby, które mogą wywierać wpływ na przedsiębiorstwo, jednak nie prowadzą z nim żadnych transakcji, przez co przedsiębiorstwo może istnieć na rynku bez ich udziału. Są to media i grupy interesów¹². Przedsiębiorstwa, które chcą wdrażać i przestrzegać idei społecznej odpowiedzialności, muszą harmonizować interesy wszystkich interesariuszy pierwszego stopnia.

Koncepcję społecznej odpowiedzialności można rozpatrywać również w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym. Wymiar wewnętrzny skupia w sobie wewnętrzną strukturę przedsiębiorstwa, tj. bezpieczeństwo i higienę pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi. Zewnętrzny charakter to stosunki z interesariuszami firmy: dostawcami, odbiorcami, konkurentami itp.¹³

Najważniejszy jednak wpływ na ocenę działalności etycznej firmy mają pracownicy. To oni są odzwierciedleniem moralnego rozwoju firmy i mogą przyczynić się do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej¹⁴. „Współczesne ustawodawstwo przyznaje im szereg praw i gwarancji. Część tych praw i gwarancji zawarta jest w prawie pracy oraz regulacjach zbiorowych na poziomie branżowym i zakładowym, lecz wiele z nich ma charakter natury moralnej i ujawnia się w bezpośrednich relacjach przełożony–podwładny. Prawom i uprawnieniom moralnym pracowników poświęca się dużo miejsca, zwłaszcza w nauczaniu papieskim. Zgodnie z nim menedżerowie firmy powinni te prawa i uprawnienia moralne pracowników respektować. Nie oznacza to beztróskiego zrzucenia ciężaru na barki pracodawcy. Trudno wymagać od niego, by zapewnił pracownikom zaspokojenie wszystkich praw, podczas gdy często leży to poza jego rzeczywistymi możliwościami. Ponośi on bowiem odpowiedzialność za dochodowość i trwałość przedsiębiorstwa”¹⁵.

O tym, jak postrzegane jest przedsiębiorstwo przez pracowników i otoczenie zewnętrzne, decyduje to, w jaki sposób właściciele traktują swoich podwładnych. Na konkurencyjnym rynku to właśnie pracownicy i ich zachowanie rozróżnia firmy od siebie. To ludzie są podstawą efektywnej realizacji zadań strategicznych,

¹² M. Rybak, *Etyka menedżera...*, s. 43–44.

¹³ Zob. E. Stawicka, *Teoria, a praktyka wobec koncepcji społecznej odpowiedzialności w biznesie*, w: Zeszyty Naukowe SGGW nr 83, *Ekonomika i organizacja gospodarki żywnościowej*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2010, s. 6.

¹⁴ Tamże, s. 6.

¹⁵ M. Rybak, *Etyka menedżera...*, s. 43–44.

a sukcesy odnoszą te przedsiębiorstwa, które dokonują właściwych wyborów strategicznych i organizacyjnych, jednocześnie dostosowując kulturę organizacyjną do oczekiwań interesariuszy, aby wybrana strategia zarządzania przedsiębiorstwem mogła być skutecznie realizowana¹⁶.

O sukcesie firmy w dużej mierze decyduje też stopień zaspokojenia potrzeb i oczekiwań pracowników. Jeśli znajdzie się luka w zaspokajaniu tych potrzeb, niemożliwe stanie się zbudowanie wysokiej reputacji firmy zwłaszcza w zakresie odpowiedzialności społecznej¹⁷. Tylko te przedsiębiorstwa, które kładą nacisk na przestrzeganie zasad etyki pracowniczej, mające wiarygodną kadrę zarządzającą i wspierające pracowników w różnym aspekcie związanym z ich zatrudnieniem, osiągają wyższy poziom motywacji pracowników i ich identyfikacji z firmą. W dzisiejszych czasach społeczeństwo utożsamia się z takimi organizacjami, z którymi ludzie czują się bezpiecznie pod względem finansowym, wiedzą że w perspektywie kilku najbliższych lat mogą liczyć na pewne zatrudnienie, dzięki czemu gotowi są do poświęceń oraz zaangażowania w wykonywaną pracę¹⁸.

Odnosząc się do pracowników jako głównych interesariuszy społecznej odpowiedzialności, można wskazać istotne zagadnienia, będące w kompetencji menedżerów. Należą do nich:

- przystosowanie miejsca pracy i adaptacja pracowników,
- ustalenie godziwego wynagrodzenia i motywowanie,
- zapewnienie szkoleń pracowników i ich rozwoju,
- zagwarantowanie bezpieczeństwa i higieny pracy,
- zagwarantowanie i przestrzeganie prawa pracy i praw człowieka¹⁹.

Mówiąc o pracowniku jako kluczowym podmiocie CSR, należałoby wyjść od odpowiedzialności w sferze zatrudnienia. Biznes odpowiedzialny w sferze zatrudnienia to taki, który angażuje się w wypracowanie określonych procedur dotyczących polityki personalnej, a w szczególności poszczególnych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, tj. w procesie rekrutacji i selekcji, motywowania, a zwłaszcza nagradzania, karania i oceniania pracowników. Jednym z przejawów odpowiedzialnej firmy jest już sama procedura zatrudnienia pracowników. Cały proces rekrutacji powinien opierać się na merytorycznych kryteriach, eliminują-

¹⁶ Zob. B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce – Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 37.

¹⁷ Tamże.

¹⁸ Tamże.

¹⁹ Tamże, s. 48–49.

cych zjawisko faworyzowania członków rodziny, a proces selekcji pracowników powinien odwoływać się do wiedzy, doświadczeń i kompetencji osób zatrudnianych, jak i tych, którzy prowadzą proces rekrutacji. Powinien być pozbawiony subiektywizmu.

Każda osoba nowo zatrudniona w firmie powinna mieć czas na zaadaptowanie się do nowego miejsca pracy. Na samym początku zatrudnienia pracownik poznaje organizację i miejsce pracy, zakres swoich obowiązków. Wszystkie te uwarunkowania przyczynią się do jak najszybszego wdrożenia się do nowego stanowiska. W takich przedsiębiorstwach, w których dba się o szybkie i sprawne wprowadzenie nowego pracownika, on sam szybciej odnajduje się w swoich zadaniach i bez oporów zintegruje się z zespołem pracowników. Celem adaptacji zawodowej jest również zapoznanie pracownika z organizacją i przygotowanie go do właściwego pełnienia funkcji zawodowej.

Następnie należałoby przejść do przedstawienia pracownikowi regulaminu pracy. W nim zostały zawarte najważniejsze wyznaczniki, normy postępowania, zachowania się w pracy, to dokument wyznaczający etyczne i moralne postępowanie pracowników i przełożonych. Dzięki wprowadzeniu jasno określonych zasad i standardów regulamin daje podstawę do jednakowego traktowania wszystkich zatrudnionych. Określa ramy działalności wraz z wykazem czynności dopuszczalnych i bezwzględnie zakazanych. Służy jako ochrona dla tych, którzy działają etycznie, ale też i jako wyznacznik kar dla nieprzestrzegających zaleceń kodeksu i w konsekwencji motywujący do działań etycznych. Pozwala interpretować obowiązki pracy w przypadku niepewności. Jeśli firma będzie przestrzegała owego kodeksu, stanie się wiarygodna w oczach partnerów gospodarczych, może zyskać przychylność środowiska, w którym działa, co w dalszej strategii działania może przyczynić się do poprawy wyników finansowych²⁰.

Każda organizacja kierująca się moralnym podejściem do zarządzania wykonuje zadanie polegające na ocenie zatrudnionych pracowników. Do tego celu służy system oceny, który opiera się na kierowaniu rozwojem i motywowaniu pracowników. Co jakiś czas dokonuje się okresowej oceny pracowników, która umożliwia powiązanie celów organizacji z zadaniami i sposobem działania pracowników. Taki system daje możliwość obiektywnego spojrzenia przełożonego na pracę podwładnych, daje możliwość rywalizacji, sumiennego wywiązywania się ze swoich obowiązków, pozwala skorygować popełniane błędy i przyczynia

²⁰ M. Rybak, *Etyka menedżera...*, s. 140.

się do wzrostu satysfakcji z wykonywanych zadań. Mając powyższe na uwadze, nie należy lekceważyć roli systemu oceny pracowników. Bez wątpienia system ten jest korzystny z punktu widzenia pracownika i samego przedsiębiorstwa²¹.

Kolejnym czynnikiem, który decyduje o odpowiedzialności biznesu względem jego pracowników, jest postawa menedżera, kierownika firmy. Wśród współczesnych menedżerów można spotkać osoby, które działają w interesie swoich pracowników, wyróżnia je profesjonalizm pod każdym aspektem zarządzania zasobami ludzkimi, lub też osoby, które wobec pracowników są niemiłe, nieuczciwe. Menedżer może w związku z tym realizować różne modele kierowania, zgodnie z wartościami moralnymi oraz cnotami etycznymi. Wyróżniamy trzy modele kierowania: niemoralne, amoralne i moralne. Kierowanie niemoralne, inaczej nieetyczne, to takie, w których ludzie biznesu kierują się chciwością, żądzą pieniądza, dążeniem do maksymalizacji swoich zysków i korzyści. Patrzą na korzyści finansowe, na nadarzające się okazje i zyski firmy, pracownik tutaj jest osobą drugorzędną. Kierowanie amoralne można podzielić na dwa kolejne typy: świadome i nieświadome podejście do zarządzania. To pierwsze charakteryzuje się tym, że menedżer świadomie nie uwzględnia zachowań etycznych w kierowaniu zespołem pracowniczym. Innymi zasadami kieruje się w biznesie, a innymi w życiu prywatnym. Natomiast kierowanie amoralne, lecz nieświadome to takie w którym menedżer nie zdaje sobie sprawy, że jego działanie i zachowanie może mieć negatywny wpływ na innych. Nie ma poczucia odpowiedzialności za innych. Dąży do osiągnięcia zysku, patrząc na aktualne przepisy prawa i rynek. Kierowanie moralne jest zgodne z zachowaniem etycznym, a jego celem jest osiągnięcie zysku firmy przy zachowaniu i respektowaniu obowiązującego prawa, norm moralnych i standardów postępowania²².

Zatem kultura przedsiębiorstwa powinna być kulturą moralną, ponieważ respektowanie przez firmę nieetycznych zachowań może wywołać różne niesprawiedliwości wśród pracowników, a nawet być demoralizujące. Zachowanie najwyższego kierownictwa jest z reguły naśladowane przez kierowników niższego szczebla i pracowników. Ponadto może być wzmacniane poprzez awanse, podwyżki, nagrody i kary. Pracownicy częściej pozytywnie oceniają te wartości i działania, za które są nagradzani, zaś odrzucają te, z którymi związane są

²¹ Zob. B. Balewski, G. Bartkowiak, A. Janowski, *CSR w obszarze zatrudnienia*, w: L. Wojtasiewicz (red.), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu, Raport z badania działalności firm należących do Klubu Partnera Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, Poznań 2008, s. 56.

²² Szerzej M. Rybak, *Etyka menedżera...*, s. 120–121.

kary. Dlatego jeśli w firmie pracowników zachęca się, aby pracowali etycznie, to właśnie przyczyni się do ich zaangażowania w wykonywaną pracę, do lojalności wobec firmy. Natomiast te złe zachowania przyczynią się do nieetycznych działań wszystkich pracujących w firmie²³.

„Prawo do sprawiedliwego wynagradzania jest prawem do płacy. Płaca z jednej strony jest wartością, którą otrzymuje każdy zatrudniony za swoją pracę, a z drugiej – głównym źródłem dochodu i podstawą bezpieczeństwa ekonomicznego, a więc pierwotnym celem zatrudnienia większości pracowników. W związku z tym, przy ustaleniu wysokości płacy będącej często rezultatem rokowań zbiorowych, powinno się wziąć pod uwagę pewne istotne kryteria, takie jak potrzeby pracowników, osiągnięte wyniki i sprawiedliwość podziału [...]”²⁴. Zgodnie z takim podejściem płaca powinna zaspokajać bieżące potrzeby każdego człowieka i pozwolić mu na godne warunki życia. Istotnym aspektem zatrudniania pracowników jest więc ustalenie warunków pracy i płacy już na etapie rekrutacji. Podczas trwania zatrudnienia danego pracownika następuje wywiązanie się przedsiębiorcy z wcześniejszych ustaleń. To one decydują o dalszej pracy w firmie, niedotrzymanie warunków zatrudniania, chociażby zakresu obowiązków na danym stanowisku, powoduje bowiem, że pracownik został oszukany odnośnie do pracy, którą ma wykonywać. Wszystkie obietnice stawiane przez kierowników na etapie rekrutacji pociągają za sobą kolejne skutki, które mogą spowodować brak poczucia bezpieczeństwa, jak również brak świadomego wywiązania się przełożonego z wcześniejszych ustaleń, przez co prowadzą do złego nastroju w pracy i braku godnych warunków kontraktu pracownik–przełożony.

Kluczowym aspektem dla każdego pracownika jest sposób motywowania do pracy. W przedsiębiorstwie respektującym zasadę społecznej odpowiedzialności opracowywanie i kreowanie systemów motywacji decyduje o zaangażowaniu pracowników w pracę. Każda osoba dąży do osiągnięcia osobistego celu na danym stanowisku pracy, aby czuć się spełniona zawodowo. Motywatory dają jej tylko gwarancję, że całe zaangażowanie w wykonywaną pracę zostanie nagrodzone. Dlatego ważne jest, aby w etycznym regulaminie pracy znalazło się też miejsce na motywację dla pracowników.

Ważną rolę odgrywa rozwój pracowników poprzez szkolenia. Uczestnicy szkoleń integrują się między sobą, ponieważ podczas dodatkowych szkoleń, kur-

²³ Tamże, s. 129–130.

²⁴ Tamże, s. 167–168.

sów, studiów podyplomowych spotykają się ludzie z różnych firm i środowisk społecznych. Powstaje szeroki obieg informacji o firmach, w której pracuje się w etycznych warunkach, a pracownicy mówią o niej w samych superlatywach. Rozwój pracowników z pewnością ma miejsce, jeśli podnosi się ich wiedzę z tego zakresu, który jest potrzebny na zajmowanym stanowisku pracy, a tym samym osiąga się dodatkowe kwalifikacje zawodowe. Wzrasta poczucie własnej wartości i przynależności do firmy.

Z punktu widzenia odpowiednich zachowań pracowników ważne jest informowanie ich o istniejących zagrożeniach w miejscu pracy. Poznanie szkodliwych substancji i ich niekorzystnych skutków dla zdrowia w przedsiębiorstwach przemysłowych, niebezpieczeństwa w miejscu wykonywania pracy, np. możliwość potknięcia się o niezabezpieczone kable lub zagrożenia związane z wykonywaną pracą, skłania pracowników do opanowania metod profilaktyki w codziennym miejscu pracy. Na właściwe zachowanie pracowników mogą wpływać szkolenia z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP). Świadczą one o postępie bezpieczeństwa pracowników i są jednym z komponentów mierzących postęp firm z tej dziedziny. Do komponentów zalicza się: bezpieczeństwo i zdrowie pracowników oraz zdrowy produkt, normy i warunki pracy, prawa człowieka, równe możliwości i dostęp do zatrudnienia. Wiąże się też z poczuciem odpowiedzialności społecznej, wprowadza wartości biznesowe do programu działań CSR, które są głównymi elementami etycznymi firmy²⁵.

Aby mówić o udanym połączeniu BHP z odpowiedzialnością społeczną, wymaga się spełnienia poniższych warunków:

- odpowiedzialność jako cecha pozytywna – logiczny element programu działania z zakresu CSR;
- uczciwe i otwarte zachowanie wobec pracowników i klientów zewnętrznych;
- rozwijanie kompetencji moralnych i włączenie ich w sposób uporządkowany do codziennej pracy firmy;
- bezpieczeństwo publiczne np. w centrach handlowych jako korzystna cecha odpowiedzialności wobec całego społeczeństwa²⁶.

Powyższe warunki przyczyniają się więc do stwierdzenia, że BHP jest ważnym elementem społecznego wymiaru przedsiębiorstwa. Mając poczucie

²⁵ K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Uwarunkowania rozwoju...*, s. 469.

²⁶ Tamże, s. 470.

odpowiedzialności społecznej firmy, można tworzyć bezpieczną i higieniczną pracę oraz poszanowanie pracowników w tym kontekście. Jeśli firma respektuje bezpieczeństwo i higienę pracy jako jeden z wyznaczników odpowiedzialności społecznej, może doprowadzić do większego uznania dla organizacji i większego znaczenia w odniesieniu do sukcesu firmy w perspektywie długookresowej. BHP to także większa reputacja firmy, większa wydajność pracowników oraz lojalność podwładnych wobec przełożonych i klientów firmy, należy więc przekonać wszystkich pracowników do zrozumienia, że odpowiednio ukształtowana kultura bezpieczeństwa i higieny pracy jest tak samo ważna jak wydajność pracy czy jakość produktów oraz że to wszyscy pracownicy i kadra zarządzająca mają największy wpływ na należyte bezpieczeństwo w miejscu pracy²⁷.

Szczególnie ważnym czynnikiem w koncepcji CSR jest zagwarantowanie i przestrzeganie prawa pracy i praw człowieka. To z nich wynika równość szans w zatrudnieniu, która umożliwia kandydatom bez względu na przekonania religijne, rasę czy płeć objęcie stanowisk pracy odpowiadających ich wykształceniu, doświadczeniu zawodowemu bądź talentom organizacyjnym. Dzięki równoprawnieniu każdy zajmuje to miejsce pracy, do którego pasuje.

W Polsce i w krajach Unii Europejskiej obowiązuje w miejscu pracy zakaz dyskryminacji. „Obejmuje wszelkie warunki i zachowania – od możliwości zatrudnienia, awansowania i dostępu do podnoszenia kwalifikacji, po molestowanie seksualne, poniżanie albo upokarzanie i inne przejawy nierównego traktowania”²⁸. W kodeksie pracy wprowadza się pojęcie dyskryminacji bezpośredniej i pośredniej. Dyskryminacja bezpośrednia ma miejsce wtedy, gdy pracownika z powodu płci, rasy lub narodowości, w porównywalnej sytuacji, potraktowano mniej korzystnie niż innych. Dyskryminacją bezpośrednią jest więc zatrudnianie wyłącznie mężczyzn na kierownicze stanowiska. Dyskryminacja pośrednia ma miejsce wtedy, gdy na skutek pozornie neutralnego postanowienia wprowadziło się warunki krzywdzące jedną grupę ludzi bardziej niż inną. Przez zastosowanie jakiegoś kryterium mogło dojść do wystąpienia niekorzystnej dysproporcji lub niekorzystnej sytuacji w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, awansowania lub dostępności do szkoleń podnoszących kwalifikacje zawodowe pracowników.

Z kodeksu pracy wynika również obowiązek pracodawcy do monitorowania zakładu pracy pod kątem mobbingu. Mobbing oznacza takie działania przełożo-

²⁷ Tamże, s. 469–470.

²⁸ M. Rybak, *Etyka menedżera...*, s. 165.

nego, które krzywdzi w sposób pośredni lub bezpośredni pracowników. Może się przejawiać poprzez naśmiewanie się, krytykowanie, nieuzasadnione komentarze dotyczące wykonywanej pracy, publiczne krytykowanie wyglądu albo zmuszanie do wykonania pracy poza godzinami wynikającymi z umowy.

Oprócz mobbingu w pracy istnieje w dalszym ciągu problem gorszego traktowania kobiet w porównaniu do mężczyzn. Może to być następstwem tworzenia barier awansu, tzw. szklanych sufitów, przez które kobiety nie mogą się przebić na wyższe stanowiska. Również przełożeni mogą oferować niższe wynagrodzenie, niż wynikałoby to z zajmowanego stanowiska pracy w porównaniu do mężczyzn. To skutek konserwatywnej argumentacji, że kobieta zajmuje się wychowywaniem dzieci, w każdej chwili może zająć w ciążę i przejść na zwolnienie lekarskie lub urlop macierzyński, przez co pracodawca jest zmuszony zatrudnić pracownika na zastępstwo. Czasem to błędne myślenie, ponieważ kobieta po odchowaniu dzieci dąży do samorealizacji, do bycia czynną zawodowo. Stawia karierę na pierwszym miejscu, ponieważ wie, że dzięki zaspokojeniu własnych ambicji jest w stanie być lepszą matką i zarabiać więcej pieniędzy (choćby przez awans zawodowy). Niekiedy więc bardziej opłacalne dla przedsiębiorców staje się inwestowanie w młodych mężczyzn niż w kobiety, ale nie zawsze jest to słuszne posunięcie²⁹. Dlatego powyższe komponenty mogą decydować o tym, czy firma jest wobec swoich pracowników odpowiedzialna społecznie, czy dyskryminacja i mobbing eliminują dane przedsiębiorstwo pod kątem odpowiedzialności w sferze zatrudniania. Ważne jest, aby każdy pracownik w firmie czuł się na równi traktowany bez względu na płeć, kraj pochodzenia czy staż pracy.

Przechodząc do obowiązków przedsiębiorstw w sferze praw człowieka, należałoby wyjść od norm i standardów, którymi te przedsiębiorstwa powinny się kierować. Normy można podzielić na prawne i międzynarodowe oraz te, które przedsiębiorstwo zdecydowało się wdrożyć we własnej firmie, czyli dobrowolne. Jedną z ważniejszych norm wynikających z prawa międzynarodowego jest Powszechna Deklaracja Praw Człowieka. Jest uznana za podstawę odpowiedzialności społecznej korporacji za prawa człowieka. Zwraca szczególną uwagę na ważność i pełną świadomość organizacji i organów społecznych do świadomego respektowania praw człowieka jako głównego wyznacznika standardów międzynarodowych w strategii przedsiębiorstw³⁰.

²⁹ Tamże, s. 165–166.

³⁰ J. Nakonieczna, *Spoleczna odpowiedzialność...*, s. 80–81.

Prawa człowieka zawierające się w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, zmierzają również do: „[...] wspierania prawa pracowników, wyrażającego się w wolności wyrażania opinii, pokojowego zgromadzania się i stowarzyszania (łącznie z prawem do tworzenia niezależnych związków zawodowych)”³¹.

Stosunek przedsiębiorstw międzynarodowych do kwestii praw człowieka, można pogrupować w trzy podstawowe podejścia:

1. Ignorancja – charakterystyczna dla korporacji, które często nawet są nieświadome wpływu na pojawienie się przypadków łamania praw człowieka w swoim łańcuchu dostaw.
2. Obojętność – podstawę taką reprezentują korporacje, które choć są świadome spraw związanych z przestrzeganiem praw człowieka, nie decydują się na przeciwdziałanie tym praktykom.
3. Włączenie się – korporacje świadomie podejmuje kroki mające na celu zidentyfikowanie oraz monitorowanie sposobów traktowania praw człowieka w swoim łańcuchu dostaw³².

Biznes pełni funkcję kreatora wartości cywilizacyjnych. I to jest jeden z tych powodów, dla których etyka w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa odgrywa ważną rolę. Jeśli przedsiębiorstwa będą działały etycznie i kierowały się uniwersalnymi wartościami, będą upowszechniały te standardy i te wartości, które pielęgnują. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw musi więc skłaniać do zastanowienia, czy codzienne zasady i wartości realizowane przez przedsiębiorstwo są pożądane przez społeczeństwo³³.

Reasumując powyższe rozważania, należy przedstawić korzyści płynące dla pracowników ze stosowania idei CSR, którymi są:

1. Większa motywacja pracowników wywołana poprzez strategię zorientowaną na ich potrzeby.
2. Lepsza integracja pracowników firmy i identyfikacja zespołu pracowników z celami firmy oraz realizowanymi wartościami.
3. Większa rozpoznawalność firmy wynikająca z „marketingu szeptanego” pracowników, którzy pozytywnie wyrażają się o swoim miejscu pracy, a tym samym czują w nim bezpieczeństwo i stabilność zawodową.
4. Pozytywny wizerunek firmy, który sprawia, że pracodawca łatwiej dociera do osób o wysokich kwalifikacjach, dzięki czemu pracownik ma możli-

³¹ B. Balewski, G. Bartkowiak, A. Janowski, *CSR w obszarze zatrudnienia...*, s. 59.

³² Szerzej J. Nakonieczna, *Społeczna odpowiedzialność...*, s. 82–83.

³³ M. Rybak, *Etyka menedżera...*, s. 129–130.

wość znalezienia miejsca pracy przy zaufanym pracodawcy i czuje większy poziom satysfakcji;

5. Budowanie dobrych relacji i wspieranie społeczności lokalnej poprzez kształtowanie pozytywnych stosunków w otoczeniu firmy.

6. Stabilna pozycja firmy, nastawiona na rozwój i reagowanie na zmiany ekonomiczno-społeczne, np. działalność humanitarną lub charytatywną³⁴.

Aby pracownik mógł osiągnąć wyżej wymienione korzyści, ważne jest, aby postrzegał odpowiedzialny biznes jako jedną z funkcji, misji przedsiębiorstwa. Efektywne wdrożenie idei CSR wiąże się z zaangażowaniem i przestrzeganiem jej przez zarząd firmy. Przedsiębiorstwo może szybciej rozwinąć obszar odpowiedzialnego biznesu, dzięki jasnej komunikacji z inwestorami i pozostałymi grupami interesariuszy. Każdy przedsiębiorca powinien zdawać sobie sprawę, że upublicznienie zaangażowania w strategię CSR pociąga za sobą kolejne skutki. Gorsze jest niedotrzymanie obietnicy niż kłamstwo wobec całego społeczeństwa, dlatego warto zaplanować cały proces wdrażania koncepcji CSR tak, by przyniósł długoterminowe korzyści dla firmy i wszystkich interesariuszy, w tym najważniejszych – pracowników³⁵.

Ważne są nie tylko puste słowa dotyczące odpowiedzialnego biznesu, lecz także działania firmy w tej mierze. Coraz więcej firm identyfikuje CSR z misją swojego przedsiębiorstwa. Najważniejsze jednak jest to, aby działania charytatywne nie szły w kierunku lepszej rozpoznawalności tej firmy, angażującej się w pomoc dla biednych bądź pokazującej się podczas akcji ratunkowych, a przedstawiały prawdziwie odpowiedzialne firmy, które w sposób świadomy pomagają innym, nie chcąc nic w zamian. CSR to nie duże akcje na skalę światową, a codzienne, etyczne działanie firmy wobec swoich pracowników i pozostałych interesariuszy³⁶.

Podsumowanie

Można powiedzieć, że troska o pracowników staje się podstawowym elementem działalności odpowiedzialnej społecznie, ponieważ z punktu widzenia

³⁴ Zob. www.odpowiedzialnybiznes.eu/39/Korzysci_dla_biznesu/ (28.03.2012).

³⁵ Zob. www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/korzysci-z-csr (28.03.2012).

³⁶ Zob. www.ceo.cxo.pl/artykuly/46784/CSR.w.zyciu.codziennym.html (28.03.2012).

pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa zadowolony pracownik to pracownik zaangażowany w promowanie firmy i zmotywowany do pracy.

Można stwierdzić, że wszystkie powyższe korzyści płynące z zastosowania idei CSR wzajemnie się przenikają. Powinna być zatem zachowana równowaga między interesami jednostki i interesami organizacji. Równowaga jest związana ze wspólnym zestawem korzyści, które przy planowaniu celów i zadań zarówno poszczególnych pracowników, jak i organizacji nie powinny być traktowane konkurencyjnie. Taka postawa wymaga specyficznej dojrzałości pracowników, utożsamiania się z organizacją oraz lojalności wobec pracodawcy, lecz z drugiej strony, pracodawca powinien zdawać sobie sprawę, że czynniki te wiążą się z zaufaniem do organizacji oraz świadomością misji i troski o organizację jako miejsca pracy swoich podopiecznych³⁷.

Literatura

- Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- Balewski B., Bartkowiak G., Janowski A., *CSR w obszarze zatrudnienia*, w: L. Wojtasiewicz (red.), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Raport z badania działalności firm należących do Klubu Partnera Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, Poznań 2008.
- Bartkowiak G., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011.
- Davis K., Blomstrom R., *Business and Society: Environment and Responsibility*, McGraw-Hill, New York 1975.
- Kuraszko I., Rok B., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu i ekonomia społeczna*, „Ekonomia Społeczna. Teksty” 2007, nr 7.
- Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., *Uwarunkowania rozwoju i funkcje społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, w: G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Partnerstwo w marketingu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.
- Nakonieczna J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce – Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

³⁷ B. Bartkowiak, *Spoleczna odpowiedzialność...*, s. 87–88.

Stawicka E., *Teoria, a praktyka wobec koncepcji społecznej odpowiedzialności w biznesie*, w: Zeszyty Naukowe SGGW nr 83, *Ekonomika i organizacja gospodarki żywnościowej*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2010.

Zbiegień-Maciąg L., *Etyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1991.

Źródła internetowe

www.odpowiedzialnybiznes.eu

www.odpowiedzialnafirma.pl

www.ceo.cxo.pl

VALUE FOR EMPLOYEES IN CSR

Summary

The aim of this article is to present both the idea of social responsibility of businesses and the topic of value for employees in the discussed conception. The literature on the subject indicates the complexity as well as multi-layered structure of CSR issues. The article provides various definitions of CSR idea and views employees as the key subject of CSR.

Being the CSR leader means making good use of employee abilities and potential. Formulating the long-run CSR strategy involves incessant analysing competitors and adjusting to the changing realities of the turbulent environment. The undeniable fact is that improving CSR conception is a company's actual modus operandi which creates favourable conditions for a steady, long-lasting and socially accepted increase of a company's value.

The final part of the article presents a range of significant benefits resulting from CSR implementation. One should point out that employees functioning in socially responsible corporations manage stressful situations more successfully, are education-oriented and aim at development.

Keywords: corporate social responsibility (CSR), benefits, employee

Translated by Alicja Kalinowska