

dr Edyta Bombiak

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach
Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych

Kształtowanie relacji z pracownikami jako płaszczyzna społecznej odpowiedzialności biznesu

Development of relations with employees as plane of social responsibility

Streszczenie: *Jednym z ważniejszych obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu są dziś relacje z pracownikami. Dbalność o nie to skuteczny sposób budowania kapitału intelektualnego stanowiącego unikatowe źródło przewagi konkurencyjnej nowoczesnych organizacji. Niestety w dzisiejszych czasach, kiedy miarą sukcesu firmy jest zysk, wielu pracodawców o tym zapomina, zaniedbując swoich pracowników. W organizacjach, których menedżerowie dostrzegają i rozumieją rolę kapitału ludzkiego, CSR stanowi oczywisty element strategii zarządzania zasobami ludzkimi.*

Słowa kluczowe: interesariusze przedsiębiorstwa, motywacje, ocena podwładnych, narzędzia kształtowania relacji z pracownikami

Abstract: *One of the most important areas of corporate social responsibility are now relations with employees. Caring for them is an effective way to build intellectual capital constitutes a unique source of competitive advantage of modern organizations. Unfortunately, in this day and age, when we measure the success of the company is to gain many employers forget about neglecting their employees. In organizations where managers recognize and understand the role of human capital CSR is a natural part of human resource management strategy.*

Key words: enterprises stakeholders, motivation, evaluation of subordinates, tools shaping relation with employees

Wstęp

Długofalowy sukces współczesnych organizacji zależy w dużym stopniu od ich społecznej wrażliwości¹. Stąd społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) to koncepcja coraz bardziej znana, od wielu lat obecna w Europie i coraz bardziej popularna w Polsce. Jej

¹ M. Gałązka-Sobotka, *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] J. Sosnowski (red.), *Społeczna odpowiedzialności organizacji gospodarczych*, WSEiP, Kielce 2008, s. 53.

istota sprowadza się do łączenia interesu ekonomicznego i społecznego przedsiębiorstwa zarówno w działaniach wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Wysiłek podjęty w tym obszarze przynosi wymierne korzyści materialne tj. wzmacnianie wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy i odpowiedzialnego partnera, stwarzanie nowych możliwości biznesowych, usprawnianie działania organizacji czy redukcja kosztów². Upowszechnianie tej koncepcji jest następstwem zmian zachodzących na rynku, tj. nasilenie się konkurencji oraz modyfikacja upodobań konsumentów. Jednym z ważniejszych obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu są relacje wewnątrz firmy - relacje z pracownikami.

Pracownicy jako interesariusze przedsiębiorstwa

Termin interesariusze (*stakeholders*) został wprowadzony przez I. Ansoffa oraz R. Stewarta w latach 60. XIX wieku. R.E. Freeman definiuje to pojęcie dość szeroko twierdząc, że interesariuszem może być zarówno jednostka, jak i grupa, która w dążeniu do osiągnięcia swoich celów wpływa na funkcjonowanie organizacji bądź też sama pozostaje pod jej wpływem³. W literaturze popularny jest podział na⁴:

- interesariuszy wewnętrznych obejmujących kierownictwo i pracowników organizacji,
- interesariuszy zewnętrznych, tj. aktualnych i potencjalnych inwestorów, władze, media, klientów i dostawców, społeczność lokalną i inne podmioty znajdujące się poza granicami organizacji.

Każda z tych grup interesariuszy formułuje określone oczekiwania wobec organizacji, a ich zadowolenie oraz będący jego skutkiem stosunek do firmy zależy od stopnia, w jakim przedsiębiorstwo może i chce tym oczekiwaniom sprostać. Oczekiwania wybranych grup interesariuszy przedstawiono w tab. 1. Zasadnicza trudność w dążeniu do ich realizacji wynika z faktu, że niejednokrotnie oczekiwania różnych grup pozostają w sprzeczności wobec siebie. Np. menedżerowie mogą dążyć do maksymalizacji zysku krótkookresowego w sytuacji, gdy ich wynagrodzenie zależne jest od poziomu wypracowanej nadwyżki finansowej, natomiast pracownicy wykonawczy oczekują atrakcyjnych wynagrodzeń, które z poziomu kierowniczego generują dodatkowe koszty i powodują obniżenie rentowności organizacji. Wypracowanie konsensusu wobec takich sprzeczności nie jest możliwe bez wdrożenia i przestrzegania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu.

Potrzeba stosowania zasad CSR w relacjach wewnętrznych wzrasta wraz ze wzrostem znaczenia czynnika ludzkiego w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw. Pracownicy stanowią obecnie najbardziej warto-

² B. Rok, *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, s. 241.

³ R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984, s. 55.

⁴ S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 73.

ściowy, intelektualny majątek, siłę napędową wzrostu i wydajności oraz kreowania zmian w organizacji.

Tabela 1. Oczekiwania wybranych grup interesariuszy przedsiębiorstwa

| Interesariusze | Oczekiwania |
|--------------------------------|--|
| Akcjonariusze i właściciele | <ul style="list-style-type: none"> - wzrost wartości firmy - maksymalizacja wartości akcji - wzmocnienie wizerunku przedsiębiorstwa - pełna i rzetelna informacja - kompetentne organy zarządzające |
| Pracownicy | <ul style="list-style-type: none"> - satysfakcjonujące wynagrodzenie - zadowolenie z pracy - możliwość rozwoju - wywiązywanie się z zobowiązań |
| Kooperanci | <ul style="list-style-type: none"> - wiarygodność partnera - etyka działania - opłacalność ekonomiczna - współdziałanie |
| Klienci | <ul style="list-style-type: none"> - funkcjonalność i jakość produktu/usługi - satysfakcjonujący proces zakupu - personalizacja relacji z klientem - zrozumiała i dostępna informacja |
| Konkurencja | <ul style="list-style-type: none"> - uczciwa rywalizacja - przejrzystość działań konkurencji |
| Instytucje finansowe | <ul style="list-style-type: none"> - zysk z tytułu wypożyczenia kapitału - wiarygodne wyniki finansowe - wywiązywanie się z zobowiązań - jawność, rzetelność i kompleksowość informacji |
| Instytucje rządowe i społeczne | <ul style="list-style-type: none"> - przestrzeganie norm prawnych - współpraca na rzecz rozwoju lokalnego - wspieranie instytucji społecznych |
| Spółczesność lokalne | <ul style="list-style-type: none"> - działalność nie zagrażająca społeczeństwu - ochrona środowiska naturalnego - wsparcie wydarzeń kulturalnych, sportowych, oświatowych, itp. sprzyjających rozwojowi lokalnemu |

Źródło: opracowano na podstawie: A. Paliwoda-Matiolańska, *Teoria interesariuszy w procesie zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami*, [w:] H. Brdulak, T. Gołębiowski, *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, SGH, Warszawa 2005, s. 242-243.

Znaczenie i specyfika relacji z pracownikami

Rozwój współczesnych firm nie jest możliwy bez rozwoju ich kapitału intelektualnego. Stanowi on niewidzialny zasób przedsiębiorstwa, który tworzy efekty w postaci wzrostu jego wartości. Kapitał intelektualny to zarówno wiedza, jak i powstające na bazie jej transformacji aktywa niematerialne⁵. Jest on sumą kapitału ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego. Kapitał ludzki stanowi szczególnie składnik kapitału intelektualnego – pojawia się we wszystkich koncepcjach kategoryzacji kapitału intelektualnego jako kompo-

⁵ G. Urbanek, *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 38.

ment najważniejszy (tab. 2). Większość autorów podkreśla kluczową rolę kapitału ludzkiego w koncepcjach zarządzania kapitałem intelektualnym przyznając, że stanowi on podstawę tworzenia kapitału organizacyjnego i relacyjnego.

Tabela 2. Kapitał ludzki w wybranych koncepcjach kapitału intelektualnego

| Koncepcja | Komponenty kapitału intelektualnego |
|--|---|
| L. Edvinssona | - Kapitał ludzki - Kapitał strukturalny |
| Modelu platformy wartości H. Saint-Onge'a | - Kapitał ludzki - Kapitał klientów - Kapitał organizacyjny |
| Koncepcja K. E. Sveiby | - Kompetencje pracowników - Struktura wewnętrzna - Struktura zewnętrzna |
| Koncepcja A. Brooking | - Aktywa odnoszące się do ludzi - Aktywa rynkowe - Aktywa majątku intelektualnego - Aktywa infrastruktury |
| Koncepcja M. Bratnickiego i J. Strużyny | - Kapitał ludzki - Kapitał społeczny - Kapitał organizacyjny |

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny: spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 20-25 oraz A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2001, s. 84.

Kapitał ludzki jest różnie definiowany w literaturze przedmiotu. Według R.S. Domańskiego jest to „zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii vitalnej zawartej w społeczeństwie, który można powiększać drogą inwestycji w ludzi i ludzkie życie⁶. W najbardziej znanym modelu kapitału intelektualnego opracowanym w szwedzkiej firmie ubezpieczeniowej Skandia kapitał ludzki obejmuje wiedzę, umiejętności, doświadczenia pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa, które wspomagane kreatywnością stanowią mechanizm napędzający procesy rozwojowe w organizacji. To także cechy wnoszone przez pracownika (inteligencja, kreatywność), jego zdolność do uczenia się oraz motywacja do działania i dzielenia się wiedzą⁷. Kapitał ludzki jest też utożsamiany z indywidualnymi kompetencjami pracowników, czyli potencjałem tkwiącym w zatrudnionych. Kapitał ten jest uznawany za najważniejszy komponent kapitału intelektualnego, gdyż to ludzie pozyskują wiedzę, przekazują ją i wykorzystują do kreowania innowacji. Wszystkie inne zasoby niematerialne przedsiębiorstwa są tworzone przez zdolności intelektualne człowieka. Kapitał ludzki to potencjał intelektualny, moralny, psychiczny i fizyczny pracowników, który jest nieodłącznie z nimi związany, stanowiąc własność nie organizacji, a poszczególnych jednostek.

⁶ R.S. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993, s. 19.

⁷ J. Patalas-Maliszewska, *Nowe spojrzenie na strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, www.e-mentor.edu.pl. Nr 4 (36) 2010, 30.10.2010.

Relacje z pracownikami mają charakter specyficzny, co wynika z cech wyróżniających kapitał ludzki spośród innych zasobów przedsiębiorstwa, do których należą⁸:

- unikatowość i trudność w kopiowaniu,
- wrodzona zdolność do generowania wartości,
- rozwój w długim czasie,
- wrażliwość na nieodpowiednie traktowanie,
- deprecjacja biologiczna i moralna.

Istotną rolę w rozwoju współczesnych organizacji odgrywa umiejętne dysponowanie tym kapitałem. Utrata kapitału ludzkiego wiąże się bowiem z ponoszeniem wielu kosztów⁹:

- kosztów bezpośrednich – rekrutacja i adaptacja nowych pracowników,
- kosztów pośrednich – obniżenie morale pracowników pozostających w organizacji,
- kosztów niewykorzystanych możliwości – związanych z utraconą wiedzą, w rozwój której firma inwestowała,
- kosztów utraconej produkcji – gdy inni pracownicy muszą wypełniać obowiązki tych, którzy odeszli.

Sposobem na ograniczenie tych kosztów może być wdrożenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Realizacja społecznej odpowiedzialności biznesu w relacjach pracowniczych dotyczy takich aspektów, jak:

- poszanowanie godności pracowników,
- zapewnianie szans rozwojowych,
- rzetelne informowanie na temat działalności firmy,
- propagowanie i zapewnianie bezpieczeństwa pracy,
- zapobieganie różnym przejawom dyskryminacji, w tym przeciwdziałanie mobbingowi,
- poszanowanie prywatności i ochrona danych osobowych,
- wdrażanie praktyk, które mają na celu lepszą ochronę i realizację praw pracowników.

Zdaniem B. Bojarczuka istnieje pięć zasad kształtowania trwałego i wzajemnie angażującego związku pracownik-organizacja¹⁰:

1. Firma powinna zapewnić rzeczywiste dopasowanie pracownika do organizacji poprzez zatrudnianie osób podzielających jej system wartości.
2. Firma powinna oferować pracownikom poczucie statusu i identyfikacji.
3. Ludzie potrzebują poczucia zaufania i wzajemności.
4. Pracownicy powinni być doceniani, zadowoleni i wewnętrznie spełnieni pracując dla danej firmy.
5. Firma powinna stworzyć poczucie ekonomicznej współzależności.

⁸ M. Juchnowicz, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 16.

⁹ W. Błaszczuk, *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa, 2005, s. 242.

¹⁰ B. Bojarczuk, *Niepokorna lojalność*, „Personel” 2002, nr 11.

Według S. Younga więzy łączące pracownika z sukcesem firmy są bardziej natury moralnej niż ekonomicznej¹¹. Dzięki przestrzeganiu zasad społecznej odpowiedzialności biznesu zatrudnieni z większym szacunkiem odnoszą się do firmy i utożsamiają z jej działaniem. Takiej organizacji łatwiej jest pozyskać i utrzymać wartościowych specjalistów. Jednak same umiejętności nie decydują o przydatności pracowników i efektach ich pracy. W teorii zarządzania formułowana jest teza, że wartość zawodowa zatrudnionego mierzona jest nie tylko jego kwalifikacjami, ale i posiadaną motywacją¹². Motywowanie jako podstawa efektywnego wykorzystania potencjału pracowników należy do najważniejszych funkcji nowoczesnego zarządzania¹³. Zatem stanowi również ważny obszar społecznej odpowiedzialności biznesu.

Motywowanie pracowników jako płaszczyzna społecznej odpowiedzialności biznesu

Motywacja jest wynikiem wymiany określonych świadczeń między pracownikiem a organizacją¹⁴. Wzbudzenie motywacji wymaga skutecznego motywowania. Motywowanie to świadome i celowe wywieranie wpływu na zachowania i postawy pracowników¹⁵. Z punktu widzenia założeń społecznej odpowiedzialności biznesu proces motywowania nie może jednak sprowadzać się do manipulowania pracownikami tak, by doprowadzić do realizacji zamierzeń organizacji. Proces ten musi uwzględnić dwa aspekty: z jednej strony zapewnić realizację celów przedsiębiorstwa, z drugiej zaś umożliwić osiągnięcie korzyści przez pracownika, co znajduje wyraz w realizacji jego celów osobistych. Istotą motywowania jest zatem integracja interesów motywującego i motywowanego. W tym celu można wykorzystać szereg narzędzi aktywizacji pracowników, najczęściej dzielonych na trzy grupy: narzędzia perswazji, zachęty i przymusu.

Zdaniem L. Portera i R. Milesa, najlepsze efekty motywacyjne przynosi podejście systemowe i sytuacyjne. Zgodnie z tą koncepcją motywacja pracownika jest zdeterminowana trzema grupami zmiennych: cechami osobowościowymi (potrzeby, postawy, zainteresowania), cechami stanowiska pracy (zróżnicowanie, samodzielność, atrakcyjność pracy) oraz cechami sytuacji roboczej (środowisko pracy, polityka personalna)¹⁶. Wniosek wynikający z systemowego poglądu na motywację sprowadza się do stwierdzenia, że dokonując wyboru narzędzi motywowania należy uwzględnić szereg czynników, nie tylko aspiracje i oczekiwania pracownika, jak postulują teorie treści

¹¹ S. Young, *Etyczny kapitalizm*, Metamorfoza, Warszawa 2005, s. 104.

¹² J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 82.

¹³ A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s. 31.

¹⁴ Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004, s. 41.

¹⁵ J.R. Aldag, T.M. Stearns, *Management*, South-Western Publishing CO, Cincinnati 1987, s. 432.

¹⁶ L.W. Porter, R.E. Miles, *Motivation and Management*, [w:] J.W. McGuire (red.), *Contemporary Management: Issues and Viewpoints*, Englewood Cliffs, New York 1974, s. 547.

(np. teoria potrzeb A. Masłowa), ale także charakter wykonywanej pracy, specyfikę bezpośredniego środowiska, strategię i cele organizacji, a nawet specyfikę otoczenia zewnętrznego. Wymaga to łączenia różnych narzędzi motywowania.

Głównym środkiem oddziaływania na pracowników jest wynagrodzenie materialne, gdyż umożliwia ono zaspokojenie szeregu potrzeb z różnych poziomów piramidy A. Masłowa, począwszy od potrzeb podstawowych a skończywszy na wyższych. Motywacyjny potencjał płac zależy przede wszystkim od tego, czy w odczuciu pracownika są one adekwatne do wniesionego przez niego wysiłku. Sprawiedliwość ta jest oceniana przez pryzmat powiązania poziomu płacy z wkładem i efektami pracy.

Teoria sprawiedliwości J.S. Adamsa zakłada, że jednostka określa sprawiedliwość bądź niesprawiedliwość swojej płacy poprzez porównanie relacji wkładu i uzyskanej nagrody z wkładem i nagrodą innego pracownika¹⁷. Poczucie niesprawiedliwości i dążenie do jej redukcji pojawia się, gdy pracownik ocenia, że jego własny stosunek korzyści do wkładu nie jest równy temu stosunkowi u innych osób. Poczucie sprawiedliwości ma istotny wpływ na decyzje pracownika o pozostaniu w firmie, opłacalności podnoszenia kwalifikacji czy podejmowania prac bardziej odpowiedzialnych. Zatem zapewnienie odpowiedniego poziomu wynagrodzenia jest podstawowym warunkiem efektywności systemu motywowania. Tak długo jak dochód z pracy nie będzie godziwy i sprawiedliwy, tak długo nie będzie mowy o satysfakcji z pracy i zaangażowaniu w realizację zadań firmy. Nie będzie też warunków do rozwoju motywacji wewnętrznej oraz kształtowania pozytywnych relacji w organizacji.

Troska o sprawiedliwość wynagrodzenia jest szczególnie ważna w warunkach polskich. Specyfika polskiego rynku pracy charakteryzującego się wysokim bezrobociem powoduje, że głównym czynnikiem sprawczym jest motywacja materialna. Pracownicy zainteresowani są przede wszystkim poziomem otrzymywanego wynagrodzenia, który warunkuje możliwość zaspokojenia potrzeb podstawowych (fizjologicznych, bezpieczeństwa) oraz wyższych (uznania i szacunku). Teza ta znajduje potwierdzenie w wynikach badań przeprowadzonych w 2007 roku wśród 301 pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie powiatu siedleckiego (tab. 3). W świetle przedstawionych danych czynnikiem wiodącym w kształtowaniu postaw badanych pracowników są narzędzia materialne, a w szczególności poziom wynagrodzenia zasadniczego oraz dodatkowe gratyfikacje. Wysoką siłą oddziaływania przypisywano także udziałowi w zysku oraz premiom. Priorytetową rolę wynagrodzenia w procesie motywowania potwierdzają także inne badania, a wśród nich przeprowadzone w roku 2008 wśród 1056 zatrudnionych w różnych firmach na terenie całego kraju. Połowa z badanych uznała pieniądze za bodziec najsilniej oddziałujący na ich zaangażowanie w pracę. Narzędzia materialne wyprzedziły w hierarchii takie

¹⁷ J.S. Adams, *Toward an Understanding of Inequity*, "Journal of Abnormal and Social Psychology", November 1963, s. 432-436.

czynniki, jak docenianie osiągnięć (21%), dobrą atmosferę w pracy (14%) oraz satysfakcję z osiągniętych wyników (8%)¹⁸.

Tabela 3. Hierarchia czynników wywierających wpływ na zaangażowanie i wyniki pracy w opinii pracowników

| Ocena podwładnych | |
|--------------------------|---|
| 1. | Wynagrodzenie zasadnicze |
| 2. | Bonusy |
| 3. | Udział w zysku |
| 4. | Możliwość rozwoju |
| 5. | Dobre stosunki międzyludzkie |
| 6. | Premie |
| 7. | Oceny okresowe |
| 8. | Awans |
| 9. | Samodzielność decyzyjna |
| 10. | Wyrazy uznania i szacunku |
| 11. | Odpowiednie warunki pracy |
| 12. | Perswazja racjonalna |
| 13. | Nagrody pieniężne |
| 14. | Atrakcyjna treść pracy |
| 15. | Partycypacja decyzyjna w zarządzaniu |
| 16. | Duma z pracy w firmie |
| 17. | Poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia |
| 18. | Wyróżnienia |
| 19. | Dogodne formy organizacji pracy |
| 20. | Nagrody rzeczowe |
| 21. | Elastyczny czas pracy |
| 22. | Świadczenia socjalne |
| 23. | Perswazja emocjonalna |
| 24. | Nakazy, zakazy, polecenia, regulaminy, normy i instrukcje pracy |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Priorytetowe znaczenie wynagrodzenia materialnego wydaje się wynikać ze specyficznych uwarunkowań polskich. Płaca szczególne znaczenie odgrywa w krajach o niskim poziomie dochodu. Polska wciąż jeszcze należy do tej grupy. Istniejące bezrobocie powoduje, że pracownicy są zainteresowani głównie posiadaniem pracy i wysokością wynagrodzenia za nią, a dopiero w dalszej kolejności innymi czynnikami motywacyjnymi. Tak znaczny potencjał motywacyjny płacy oraz rynek pracodawcy charakterystyczny dla polskiej rzeczywistości gospodarczej często prowadzą do wyzysku i manipulacji. Zaangażowani w konkurencyjną walkę pracodawcy chcąc osiągnąć sukces niejednokrotnie sądzą, że nie mogą pozwolić sobie na postępowanie etyczne. W obszarze motywowania znajduje to wyraz w naruszaniu prawa do sprawiedliwego wynagrodzenia.

Płaca sprawiedliwa mieści się w koncepcji sprawiedliwości dystrybtywnej. Inaczej postrzegają ją ekonomiści, socjologowie i psychologowie. Z punktu widzenia ekonomii płaca powinna być wyłącznie wynagrodzeniem

¹⁸ Co najbardziej motywuje do pracy? – raport z badań, [www. wp.pl](http://www.wp.pl), 3.10. 2008.

za określone wyniki pracy i nie powinna mieć związku ani z zyskiem osiąganym przez przedsiębiorstwa, ani z potrzebami pracowników. Taki punkt widzenia kwestionuje jednak etyka, jak też psychologia, kładąc nacisk na podmiotowość człowieka w procesie pracy. Zgodnie z ich punktem widzenia płacą sprawiedliwą jest płaca proporcjonalna do wyników pracy¹⁹. Europejska Karta Socjalna wprowadza prawo do godziwego wynagrodzenia. Wynagrodzenie jest godziwe, jeśli wraz z innymi dochodami związanymi z pracą zapewnia pracownikowi i jego rodzinie odpowiedni poziom życia, a więc zapobiega ubóstwu²⁰. Godziwym jest taki poziom wynagrodzenia, które nie odchyła się istotnie od płacy reprezentatywnej, którą stanowi wynagrodzenie przeważającej części pracowników w danym kraju i danym czasie²¹. Do badania godziwości wynagrodzenia można zastosować wykorzystywaną w krajach UE metodę J.P. Daloz. Zgodnie z nią za godziwe można uznać wynagrodzenie, które nie odchyła się istotnie od tzw. progu ubóstwa. Dla krajów UE wysokość tego progu ustalono na poziomie 68% płacy przeciętnej brutto²². Kształtowanie się przyjętego miernika w 2011 roku w Polsce zostało przedstawione w tabeli 4.

Tabela 4. Poziom progu ubóstwa w Polsce w roku 2011

| Miernik | Wartość w 2011 roku (dane za III kwartał) | Próg ubóstwa w 2011 roku |
|---------------------------------|--|--------------------------|
| Przeciętne wynagrodzenie brutto | 3416,00 zł | 2322,88 zł |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych GUS.

Praktyka pokazuje, że wielu zatrudnionych w polskich przedsiębiorstwach otrzymuje wynagrodzenie na poziomie płacy minimalnej. Jej poziom w 2011 roku wynosił 1386 zł i nie przekraczał progu ubóstwa. Liczne badania sygnalizują ponadto szereg praktyk nieetycznych mających miejsce zwłaszcza w firmach prywatnych. Znajdują one wyraz w naruszaniu przepisów Kodeksu pracy, w szczególności poprzez zatrudnianie bez umowy o pracę, niepłacenie za godziny ponadwymiarowe, opóźnianie wypłat wynagrodzenia, trudności z uzyskaniem przysługującego urlopu, itp. Działania takie nie tylko są nieetyczne i negatywnie wpływają na wizerunek organizacji w otoczeniu, ale również istotnie ograniczają poziom motywacji zatrudnionych. Ma to miejsce również wówczas, gdy firma nagradza zachowania nieetyczne wyrażające się w dążeniu do celu bez względu na środki. Motywowanie to jednak nie tylko wynagradzanie materialne, ale także szereg oddziaływań o charakterze niematerialnym, do których zaliczyć można m.in.:

- udzielanie pochwał i wyróżnień,

¹⁹ M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność biznesu*, PWN, Warszawa 2004, s. 168.

²⁰ S. Borkowska (red.), *Wynagrodzenie godziwe*, IPISS, Warszawa 1999, s. 13.

²¹ Ibidem, s. 31.

²² Ibidem, s. 14.

- awansowanie i rozwój zawodowy,
- ocenianie i przekazywanie informacji zwrotnych,
- organizacja pracy i wzbogacanie jej treści,
- kształtowanie stosunków międzyludzkich,
- współzarządzanie.

Społeczna odpowiedzialność biznesu znajduje tu wyraz w poszanowaniu godności pracownika jako człowieka, jego prawa do prywatności, równości traktowania niezależnie od płci, wieku czy przynależności wyznaniowej oraz obiektywizmie ocen i podejmowanych na ich podstawie decyzji. Nie chodzi jednak tylko o przestrzeganie obowiązującego prawa, ale przede wszystkim o wdrażanie dobrowolnych praktyk, wykraczających poza obowiązki ustawowe. Wartości gwarantowane przez konstytucję – równość i zakaz dyskryminacji, ochrona praw pracowniczych, prawo do prywatności i wolność związkowa - mogą stanowić źródło inspiracji dla przedsiębiorców w zakresie wprowadzania dodatkowych, dobrych praktyk. Ich respektowanie może skutkować poprawą relacji z pracownikami, ograniczeniem konfliktów wewnętrznych oraz lepszym postrzeganiem przedsiębiorcy przez społeczność lokalną, z której pracownicy się wywodzą - tym samym, w pewnym stopniu, ograniczać ryzyko związane z prowadzoną działalnością gospodarczą²³. Wydaje się zatem, że społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi odpowiedź na potrzeby przedsiębiorców w obszarze budowania dobrych relacji pracowniczych.

Wraz z pojawieniem się na polskim rynku firm zachodnich oraz upowszechnieniem programów szkoleniowych, obserwujemy pozytywne zjawisko przenikania różnych elementów społecznej odpowiedzialności do polskiej praktyki zarządzania. Jeszcze w 1998 roku, w prowadzonych badaniach 93% respondentów odpowiadało, że głównym zadaniem przedsiębiorstwa jest generowanie zysku. W podobnych badaniach przeprowadzonych w roku 2003, przynoszenie zysku spadło na ósme miejsce w rankingu ważności zadań przedsiębiorstwa, a aż 99% menedżerów twierdziło, że ważne jest, aby firma kierowała się zasadami etycznymi w swoim działaniu²⁴. Takie deklaracje zaczynają się przekładać na codzienną praktykę. Coraz więcej firm w Polsce opracowuje kodeksy etyczne zawierające reguły postępowania wobec znaczących grup partnerów: klientów, pracowników, dostawców i konkurencji oraz wyznaczające standardy postępowania w ramach ochrony środowiska. Coraz częściej podejmowanie są inicjatywy o charakterze prospołecznym i proekologicznym. Społeczna odpowiedzialność biznesu staje się stylem zarządzania, a nie tylko prowadzeniem działalności charytatywnej.

²³ M. Bernatt, *CSR - przedsiębiorca i jego pracownicy. Wartości konstytucyjne jako inspiracja dla budowania poprawnych relacji z pracownikami w czasie kryzysu*, www.odpowiedzilnybiznes.pl, 16.01.2012.

²⁴ www.brief.pl, 29.01.2010.

Raportowanie jako narzędzie kształtowania relacji z pracownikami

Społeczna odpowiedzialność organizacji jest wynikiem dobrowolnego angażowania się firmy w rozwiązywanie problemów społecznych i ekologicznych, a informowanie interesariuszy o działaniach w tym obszarze wynika z jednej strony z ich oczekiwań, z drugiej leży w interesie samego przedsiębiorstwa. Budowanie pozytywnych relacji z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym wymaga bowiem sprawnego przepływu informacji.

Rzetelne informowanie o podejmowanych działaniach na rzecz interesariuszy nabiera współcześnie coraz większego znaczenia. Raportowanie, podobnie jak zaangażowanie w działania społecznie odpowiedzialne, nie jest obowiązkowe, jednak może przynieść organizacji wymierne korzyści, do których zaliczyć należy:

- poprawę wizerunku i reputacji organizacji,
- budowanie zaufania interesariuszy i wzmacnianie relacji z nimi,
- stymulowanie konstruktywnych zmian,
- poprawę dostępu do kapitału,
- wzrost przychodów,
- wzrost konkurencyjności organizacji,
- poparcie społeczne dla działalności organizacji.

W obszarze relacji z pracownikami działania społeczne to istotny atut na rynku pracy, który pozwala przyciągać wartościowe jednostki. Zapewnienie przejrzystości systemu wynagrodzeń, stwarzanie możliwości rozwoju zawodowego pracownikom, świadczenia dodatkowe to elementy zwiększające skuteczność systemu motywowania, ograniczające rotację kapitału ludzkiego, zwiększające lojalność i produktywność pracowników²⁵. Ponadto informowanie pracowników o działaniach i zamierzeniach organizacji to istotny element ich partycypacji w jej funkcjonowaniu. Społeczna odpowiedzialność firmy może stanowić zatem sposób pozafinansowego motywowania pracowników. Dzięki kodeksom etycznym, programom społecznym, dbałości o środowisko, wizerunek firmy w oczach pracownika ulega poprawie. Pracownicy z większym uznaniem odnoszą się do funkcjonowania firmy i czują się dumni z tego, że do niej należą. Z kolei wzrost zaufania do organizacji przekłada się na poprawę jej atrakcyjności jako potencjalnego pracodawcy.

Szereg korzyści, jakie przynoszą działania społeczne oraz informowanie otoczenia o nich, nie zmienia faktu, że wiele kwestii związanych z raportowaniem społecznej odpowiedzialności biznesu nie zostało jeszcze usystematyzowanych. Społeczna odpowiedzialność to kwestia złożona, a różne problemy z nią związane mogą wymagać odmiennych sposobów raportowania. Co więcej poszczególne grupy interesariuszy przedsiębiorstwa mają odmienne oczekiwania oraz potrzeby informacyjne, stąd raporty opracowywane przez różne instytucje różnią się od siebie stylem, sposobem

²⁵ P. Roszkowska, *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa 2011, s. 93.

przekazu, zakresem czy jakością informacji. Co więcej praktyka raportowania w tym obszarze nadal jeszcze napotyka liczne i trudne do pokonania bariery. Do głównych zaliczyć należy²⁶:

- obawę o skutki negatywne ujawnienia poufnych dotąd informacji,
- koszty i wkład pracy, jaki należy ponieść w procesie opracowywania raportów,
- strach przed wypadnięciem gorzej od konkurencji w omawianym zakresie.

Ponadto ukazanie korzyści finansowych z raportowania społecznej odpowiedzialności jest trudne, gdyż raporty w perspektywie krótkookresowej generują głównie korzyści niematerialne, do których należy niewątpliwie poprawa relacji z interesariuszami. Wartość dodana pojawia się dopiero w perspektywie długookresowej.

Wiele kontrowersji wzbudza także kwestia porównywania i mierzenia wyników przedsiębiorstwa w obszarze społecznym i ekologicznym, gdyż nie ma ujednoczonego zestawu wskaźników. Tymczasem raport społeczny nie różniłby się od narzędzi reklamowych, gdyby nie zawierał określonych wskaźników, które uwiarygodniają informacje w nim zawarte oraz pozwalają ocenić stopień osiągnięcia celów przyjętych w tym obszarze. Przykładowe mierniki zaangażowania przedsiębiorstwa w kształtowanie dobrych relacji z pracownikami przedstawiono w tab. 5.

Tabela 5. Przykładowe wskaźniki pracownicze stosowane w CSR

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ średnia wysokość wynagrodzenia kobiet / średnia wysokość wynagrodzenia mężczyzn w poszczególnych kategoriach zaszeregowania. ➤ rozpiętość wynagrodzeń (stosunek średniej dla 5% najlepiej zarabiających łącznie z zarządem / średnia dla 5% najstaniej zarabiających) ➤ ilość pracowników zwolnionych z programem zabezpieczającym/ ilość wszystkich zwolnień ➤ stosunek budżetu szkoleń do rocznych kosztów operacyjnych ➤ ilość godzin szkoleń łącznie / ilość godzin szkoleń dotyczących etycznych zasad postępowania w firmie ➤ ilość pracowników uczestniczących w szkoleniach / łączna ilość pracowników ➤ ilość godzin szkolenia na 1 pracownika w poszczególnych kategoriach (kadra kierownicza, robotnicza) ➤ % kobiet zatrudnionych ogółem w stosunku do mężczyzn / % kobiet zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych w stosunku do mężczyzn ➤ procent pracowników zrzeszonych w związkach zawodowych |
|--|

Źródło: B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 44-45.
<http://www.ae.krakow.pl/~gap/doki/23sympozjum/odpbiz.pdf>, 16.01.2012.

Polska należy do krajów, w których sprawozdawczość w zakresie społecznej odpowiedzialności jest zjawiskiem stosunkowo nowym. Analiza stanu raportowania za lata 2007-2009 wykazała, iż mimo że większość polskich

²⁶ Tamże, s. 96.

raportów obejmowało zarówno obszar ekonomiczny, społeczny, jak i środowiskowy, to²⁷:

- raporty nie zawsze uwzględniały wszystkie istotne kwestie, które powinny zostać poddane raportowaniu, co skutkowało ich niekompletnością,
- firmom sprawiało trudność pokazanie związku między zrównoważonym rozwojem a strategią firmy,
- w raportach ujawniano jedynie informacje korzystne dla firmy, a pomijano lub przedstawiano w ograniczony sposób kwestie trudne,
- raporty ukazywały się nieregularnie, co utrudniało porównanie danych,
- w ograniczonym zakresie stosowano wskaźniki ilościowe.

Pozytywnym aspektem jest fakt, że raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw staje się w Polsce coraz bardziej popularne. Popularyzacji tej idei sprzyja zarówno wzrost świadomości wśród zarządzających organizacjami co do korzyści z raportowania, jak też szereg inicjatyw mających na celu popularyzację tych dobrych praktyk. Do jednej z nich zaliczyć należy niewątpliwie projekt „Raporty Społeczne - Nagrody za najlepiej sporządzone raporty z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu” organizowany w Polsce od 2007 roku przez CSR Consulting, Forum Odpowiedzialnego Biznesu i Pricewaterhouse Coopers. Głównym celem programu jest zwrócenie uwagi na znaczenie raportowania społecznego i wskazanie dobrych praktyk w tym zakresie²⁸. Inicjatywa ma służyć podniesieniu świadomości na temat wagi komunikowania rezultatów w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu. W IV edycji tego konkursu, który został zorganizowany w 2010 roku, zwyciężyła firma Danon opracowując „Raport Odpowiedzialności Społecznej i Środowiskowej Danone 2006-2009”, zaś wyróżnienia otrzymały firmy: PKN ORLEN, Grupa LOTOS, PGNiG i Totalizator Sportowy.

Podsumowanie

Zagadnienie społecznej odpowiedzialności biznesu jest tematem wciąż jeszcze stosunkowo mało popularnym w Polsce. Tymczasem jest to innowacyjny sposób budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych organizacji. Jednym z ważniejszych obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu są relacje wewnętrzne firmy - relacje z pracownikami. Wdrażanie społecznej odpowiedzialności biznesu przyczynia się do stabilizacji zatrudnienia, wzrostu poziomu zadowolenia pracowników, poprawy wizerunku, uniknięcia wielu konfliktów i w efekcie poprawy konkurencyjności organizacji w stosunku do innych przedsiębiorców.

²⁷ L. Anam, *Praktyka raportowania społecznego w Polsce*
<http://www.csrinfo.org/pl/wiadomosci/artykuly/3186-praktyka-raportowania-spoecznego-w-polsce/>, 17.01.2012.

²⁸ www.raportyspoleczne.pl, 17.07.2011.

To zaś ma istotne znaczenie szczególnie w czasach dekonstrukcji. Obecnie istnieje jednak wiele czynników opóźniających lub ograniczających wdrożenie standardów społecznej odpowiedzialności w polskich organizacjach. Są nimi m.in. zła sytuacja ekonomiczna polskich firm, wysoki poziom bezrobocia, słabość organizacji związkowych. Prowadzi to do pogorszenia pozycji pracownika względem pracodawcy, stwarzając wiele możliwości nieetycznego działania. Jednak dążenie do zysku nie może usprawiedliwiać takich postaw.

Prawa rynku nie powinny stanowić jedyne wyznacznika reguł postępowania firmy. Muszą być one uzupełniane o wartości moralne. Człowiek i jego dobro powinny być zawsze na pierwszym miejscu.

Wzrost zaangażowania pracowników to tylko jedna z wielu korzyści, jakich należy się spodziewać po wdrożeniu zasad społecznej odpowiedzialności biznesu.

Bibliografia

- Adams J.S., *Toward an Understanding of Inequity*, "Journal of Abnormal and Social Psychology", November 1963.
- Aldag J.R., Stearns T.M., *Management*, South-Western Publishing CO, Cincinnati 1987.
- Anam L., *Praktyka raportowania społecznego w Polsce*, <http://www.csrinfo.org/pl/wiadomosci/artykuly/3186-praktyka-raportowania-spoecznego-w-polsce/>
- Błaszczak W., *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa, 2005.
- Bojarczuk B., *Niepokorna lojalność*, „Personel” 2002, nr 11.
- Borkowska S.(red.), *Wynagrodzenie godziwe*, IPiSS, Warszawa 1999.
- Co najbardziej motywuje do pracy? – raport z badań*, www.wp.pl.
- Domański R.S., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993.
- Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.
- Gałązka-Sobotka M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] J. Sosnowski (red.). *Społeczna odpowiedzialności organizacji gospodarczych*, WSEiP, Kielce 2008.
- Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999.
- Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzania kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2001.
- Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Teoria interesariuszy w procesie zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami*, [w:] H. Brdulak, T. Gołębiowski,

- Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, SGH, Warszawa 2005.
- Patalas-Maliszewska J., *Nowe spojrzenie na strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, www.e-mentor.edu.pl. Nr 4 (36) 2010.
- Porter L.W., Miles R.E., *Motivation and Management*, [w:] J.W. McGuire (red.), *Contemporary Management: Issues and Viewpoints*, Englewood Cliffs, New York 1974.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004,
<http://www.ae.krakow.pl/~gap/doki/23sympozjum/odpbiz.pdf>.
- Rok B., *Więcej niż zysk czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001.
- Roszkowska P., *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa 2011.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność biznesu*, PWN, Warszawa 2004.
- Sikorski Cz., *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004.
- Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
- Urbanek G., *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
www.brief.pl.
www.odpowiedzialnybiznes.pl.
www.raportyspoleczne.pl.
- Young S., *Etyczny kapitalizm*, Metamorfoza, Warszawa 2005.