

## CSR as the basis for creating an enterprise strategy in the area of Human Resource Management



### CSR jako podstawa tworzenia strategii przedsiębiorstwa w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi

**Abstract:** In the modern world, where globalization processes and dynamic changes take place in all areas of activity, the conditions for the functioning of enterprises are also changing. Enterprises are facing new expectations regarding social, environmental and economic issues. Therefore, modern enterprises are not only responsible for increasing their value, but also for taking action for the benefit of their stakeholders. It is particularly important to include in the strategies of enterprises all of the activities made for the benefit of employees, because they are the important asset of the company, which largely contributes to the success of the organization.

The article emphasizes the importance of CSR in the company's strategy, especially in the area of human resources. The contemporary problems that both companies and employees have to face show how important it is to cooperate with each other and take a responsible approach to partners.

On the basis of the questionnaire survey, the level of human resource management in selected enterprises was assessed, which made it possible to identify those areas where it is necessary to take socially responsible actions relating to human resources.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, strategy, Human Resources Management.

**Streszczenie:** We współczesnym świecie, w którym następują procesy globalizacji i zachodzą dynamiczne zmiany we wszystkich obszarach działalności, zmieniają się również warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. Rosną wobec nich nowe oczekiwania dotyczące kwestii społecznych, środowiskowych i ekonomicznych. Dlatego współczesne przedsiębiorstwa mają za zadanie nie tylko zwiększanie swojej wartości, ale także podejmowanie działań na rzecz interesariuszy. Szczególnie istotne jest uwzględnianie w strategiach przedsiębiorstw działań na rzecz pracowników, ponieważ to oni stanowią ważny kapitał firmy, który w dużym stopniu przyczynia się do sukcesu organizacji.

W artykule podkreślono znaczenie uwzględniania w strategii firmy idei CSR, szczególnie w obszarze zasobów ludzkich. Współczesne problemy, z jakimi przyszło się zmierzyć zarówno firmom, jak i pracownikom, pokazują, jak ważna jest wzajemna współpraca i odpowiedzialne podejście do partnerów.

Na podstawie badań ankietowych dokonano oceny poziomu zarządzania zasobami ludzkimi w wybranych przedsiębiorstwach, co pozwoliło na wskazania tych obszarów, w których konieczne jest podejmowanie społecznie odpowiedzialnych działań odnoszących się do zasobów ludzkich.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu, strategia, zarządzanie zasobami ludzkimi.

## Wprowadzenie

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w trudnym, dynamicznie zmieniającym się otoczeniu stawia przed ich zarządami nowe wyzwania. Chodzi już nie tylko o osiągnięcie dobrych wyników ekonomicznych, ale o podejmowanie działań przyczyniających się do poprawy życia całych społeczności. Przed przedsiębiorstwami pojawiają się wymagania dotyczące współodpowiedzialności za ochronę środowiska naturalnego, za bezpieczeństwo, za wypracowanie wspólnych korzyści ich interesariuszy oraz za zachowanie równowagi pomiędzy celami ekonomicznymi i społecznymi. Nowe wyzwania zmuszają przedsiębiorstwa do modyfikowania strategii organizacji, która wytyczając nowe kierunki wzrostu wartości przedsiębiorstwa, powinna uwzględniać także cele społeczne. Szczególne znaczenie ma uwzględnianie w strategii firmy problematyki zasobów ludzkich, która powinna znaleźć się w centrum zainteresowania organizacji i obejmować działania na ich rzecz.

W artykule założono, że warunkiem efektywnego zarządzania organizacją jest uwzględnienie idei społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) w strategii przedsiębiorstwa. Dotyczy to szczególnie obszaru zasobów ludzkich. To pracownicy są najbliższymi interesariuszami przedsiębiorstwa, to oni wypracowują nowe wartości i w związku z tym to oni powinni być szczególnie doceniani i wobec nich powinny być podejmowane odpowiedzialne działania pozwalające na zaspokajanie ich potrzeb oraz dające satysfakcję z pracy i poczucie przynależności do danej organizacji.

Głównym celem artykułu jest próba zwrócenia uwagi na znaczenie przyjęcia w strategii firmy założeń idei CSR, szczególnie w obszarze zasobów ludzkich. Wymaga tego nie tylko odpowiedzialna polityka wobec zatrudnionych, ale również podyktowane jest to dążeniem do pełnego wykorzystania potencjału pracowników, ich wiedzy, umiejętności i zaangażowania. To zaś przekłada się na konieczność efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, tworzenia przyjaznego środowiska pracy, w którym pracownicy będą mogli się rozwijać i realizować swoje cele.

W artykule, na podstawie badań ankietowych, dokonano oceny poziomu zarządzania zasobami ludzkimi, ze zwróceniem szczególnej uwagi na odczucia i potrzeby pracowników oraz czynniki wpływające na zaangażowanie ich w pracę. Pozwoliło to na wskazanie tych obszarów, w których ważne jest podejmowanie społecznie odpowiedzialnych działań przynoszących korzyści zarówno pracownikom, jak i ich pracodawcom.

Realizacja koncepcji „Społecznej odpowiedzialności biznesu” wymaga dobrej kondycji finansowej firm, z kolei dobra kondycja finansowa firm jest uzależniona od zwiększenia poziomu zarządzania zasobami ludzkimi.

## **Rola strategii w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi**

Konieczność utrzymywania trwałej przewagi konkurencyjnej przez firmy działające we współczesnym świecie wymaga modyfikowania istniejących strategii. Firmy są zmuszone do poszukiwania takich strategii, które pozwolą im na osiągnięcie sukcesu, a jednocześnie na kierowanie się zasadami etycznymi, prawami pracowników i prawami człowieka.

Współczesne przedsiębiorstwa, dążąc do optymalnego wykorzystania zasobów organizacji, powinny szczególną uwagę zwrócić na zasoby ludzkie, od których często zależy efektywność ich funkcjonowania. Są one głównym elementem kapitału intelektualnego, niezbędnego do konkurowania na rynku. Przyszłość przedsiębiorstw jest dziś szczególnie silnie uzależniona od pozyskania i utrzymania utalentowanych oraz zaangażowanych pracowników, liderów o wysokich kompetencjach, otwartych na zmiany. Są oni nieodzowni do sprostowania biznesowej rzeczywistości i odniesienia sukcesu rynkowego<sup>1</sup>.

Uwzględnianie wybranych aspektów dotyczących potrzeb pracowników w strategii firmy może przyczyniać się do obopólnych korzyści, zarówno dla przedsiębiorstw, jak i dla pracowników. Z jednej strony może wpływać na zwiększenie wykorzystywania potencjału pracowników, z drugiej zaś pozwoli na zatrzymanie pracowników najlepszych, którzy będą postrzegali firmę jako odpowiedzialnego partnera.

W literaturze przedmiotu pojęcie strategii jest szeroko definiowane. Jak podkreśla K. Obłój, strategia jest czymś, co ma fundamentalny wpływ na życie lub śmierć, na sukces lub porażkę firmy<sup>2</sup>. To dzięki dobrej strategii wiele organizacji zawdzięcza swój sukces<sup>3</sup>. Strategię można zdefiniować jako określenie głównych, długofalowych celów firmy i przyjęcie takich kierunków działania oraz takiej alokacji zasobów, które są konieczne do zrealizowania celów. Strategię odnosi się do formułowania głównych misji, zamierzeń i celów organizacyjnych, polityki i programów osiągnięcia ich, metod niezbędnych, aby strategię zostały wdrożone dla osiągnięcia celów organizacyjnych<sup>4</sup>. Dzisiejsi menedżerowie muszą co pewien czas zmierzyć się z trzema fundamentalnymi pytaniami: o sens istnienia firmy dzisiaj i jej wizję funkcjonowania w przyszłości, o rynki i produkty oraz o dominujący model działania<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> L. Zakrzewska. *Globalne i lokalne trendy w świecie kadr, Strategiczna Rola działu kadr*, Harvard Business Review, HR 2014, s. 5.

<sup>2</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2001, s. 7.

<sup>3</sup> A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2007, s. 127.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 127.

<sup>5</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 7.

Tworząc przyszły model działania organizacji, nie można pominąć w niej aspektów związanych z zasobami ludzkimi. Współczesne organizacje muszą dążyć do partycypacji pracowników w ich funkcjonowaniu. Ludzie są strategicznym, unikalnym zasobem, którego nie da się skopiować. Stanowią element kapitału intelektualnego, którego znaczenie w tworzeniu wartości firmy jest we współczesnych organizacjach ogromne. Ludzie ze swoją wiedzą, umiejętnościami, przedsiębiorczymi działaniami stanowią więc cenny zasób organizacji.

Równocześnie pracownicy mają określone wymagania wobec organizacji, w których znajdują zatrudnienie. Często już nie wystarczy dobre wynagrodzenie, stała praca, ale dobra atmosfera pracy, warunki, w których pracownik mógłby realizować swoje cele, rozwijać się.

Aby obie strony osiągały korzyści, niezbędne jest uwzględnienie w strategii organizacji dobrych praktyk wynikających z CSR. Obejmują one wiele dobrowolnych działań na rzecz pracowników. To wymaga poznania oczekiwań pracowników wobec firmy i skonfrontowania ich z możliwościami ich realizacji.

Przedsiębiorstwo powinno w sformalizowany sposób określić, jaki ma stosunek do zasobów ludzkich i jakie będzie miało podejście do kwestii związanych z ich problemami i potrzebami.

## **Społeczna odpowiedzialność biznesu w obszarze zasobów ludzkich**

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu powstała jako odpowiedź na problemy nierówności społecznych, degradacji środowiska naturalnego i innych niebezpieczeństw pojawiających się wraz z dynamicznym rozwojem gospodarczym. Często problemy te związane są z funkcjonowaniem dużych korporacji i w stosunku do nich wysuwane są żądania dotyczące działań społecznie odpowiedzialnych, niemniej jednak również małe i średnie podmioty gospodarcze mają zobowiązania wobec społeczeństwa, w którym funkcjonują.

Definicje społecznej odpowiedzialności biznesu są zróżnicowane. Często przypisuje się im trzy aspekty: wypełnianie obowiązków wobec różnych grup interesariuszy, odpowiadanie na potrzeby i oczekiwania społeczne oraz wykorzystywanie koncepcji i jej aplikacji jako narzędzia zarządza-

nia przedsiębiorstwem<sup>6</sup>. Zazwyczaj CSR jest definiowana jako koncepcja służąca firmom do integracji kwestii społecznych i środowiskowych w operacjach biznesowych i w interakcjach z interesariuszami<sup>7</sup>. Według R.W. Griffina CSR to zestaw zobowiązań organizacji do ochrony i umacniania społecznego kontekstu, w którym funkcjonuje<sup>8</sup>. Coraz częściej społeczna odpowiedzialność biznesu jest też postrzegana jako efektywne narzędzie zarządzania. A. Paliwoda-Matolińska definiuje CSR jako proces zarządzania, który przez odpowiadanie na oczekiwania szerokiego grona interesariuszy przedsiębiorstwa przyczynia się do wzrostu jego konkurencyjności, zapewnia mu stabilność i trwały rozwój, jednocześnie kształtuje korzystne warunki do rozwoju ekonomicznego i społecznego, tworząc wartość zarówno społeczną, jak i ekonomiczną<sup>9</sup>. Na podobne aspekty zwraca uwagę D. Teneta-Skwiercz, zaznaczając, że CSR to koncepcja zarządzania zorientowana na budowanie trwałych, pozytywnych relacji z różnymi grupami interesu. Integruje ona ekonomiczne, prawne, społeczne, etyczne i środowiskowe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw. Wychodzi z założenia, że generowaniu zysków może i powinno towarzyszyć troska o szeroko pojęte środowisko społeczne i przyrodnicze<sup>10</sup>.

Duże znaczenie dla rozwoju CSR miało opublikowanie w 2001 r. dokumentu pt.: *Zielona Księga*. Określono w nim kryteria pozwalające na wskazanie tych działań, które mogą być uznane za społecznie odpowiedzialne. Do kryteriów zaliczono: dobrowolność, wykraczanie poza ustanowione prawnie zobowiązania, zrównoważony i zarazem długoterminowy charak-

<sup>6</sup> M. Bernatt, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 26.

<sup>7</sup> A. Pyszka, *CSR jako narzędzie pobudzania przedsiębiorstwa do poszukiwania innowacyjnego modelu działania*. Współczesne zarządzanie 4/2011, s. 98.

<sup>8</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN S.A. Warszawa 2021, s. 126.

<sup>9</sup> A. Paliwoda-Matolińska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2014, s. 78.

<sup>10</sup> D. Teneta-Skwiercz, *Uwarunkowania realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach polskich na tle doświadczeń Wielkiej Brytanii i Niemiec*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 26.

ter podejmowanych inicjatyw, partnerstwo w relacjach z interesariuszami, przejrzystość działania<sup>11</sup>. W *Zielonej Księdze UE* zwrócono uwagę na zakres społecznej odpowiedzialności w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym. Wymiar wewnętrzny dotyczy pracowników i inwestycji w kapitał ludzki, zdrowia, bezpieczeństwa pracy, przestrzegania praw człowieka, eliminacji i dyskryminacji. Natomiast wymiar zewnętrzny dotyczy społeczności lokalnej i grona interesariuszy, takich jak: partnerzy, dostawcy, klienci, władze publiczne, organizacje pozarządowe oraz środowisko naturalne<sup>12</sup> (Green Paper).

Komisja Ekonomiczna również zwraca uwagę na znaczenie CSR jako koncepcji zarządzania łączącej cele ekonomiczne z celami społecznymi. Podkreśla, że pomimo iż głównym celem przedsiębiorstwa jest osiąganie zysków, powinny one angażować się w kwestie społeczne i ekologiczne poprzez włączenie koncepcji CSR do swojej strategii biznesowej oraz instrumentów zarządzania. CSR jest procesem, w ramach którego przedsiębiorstwa zarządzają swoimi relacjami z różnymi grupami interesu, a interesariusze z kolei mogą mieć faktyczny wpływ na ich powodzenie w działalności gospodarczej. Ideę CSR należy zatem traktować jako inwestycję, a nie jako koszt, podobnie jak w przypadku zarządzania jakością<sup>13</sup>. Komisja Europejska podkreśla również celowość uwzględniania CSR w wielu obszarach działań Wspólnoty Europejskiej, między innymi w obszarze polityki społecznej i zatrudnienia. Zdaniem Komisji praktyki dotyczące CSR mogą przyczynić się do osiągnięcia wielu celów politycznych takich jak: bardziej zintegrowane rynki pracy i większy poziom integracji społecznych, inwestycje w podnoszenie kwalifikacji oraz kształcenie ustawiczne, poprawa sytuacji w zakresie zdrowia publicznego, lepsze osiągnięcia w zakresie innowacji, bardziej racjonalne wykorzystanie zasobów naturalnych oraz zmniejszanie poziomów zanieczyszczenia, budowanie

<sup>11</sup> A. Paluszek, M. Karwacka, R. Karaszewski,  *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Perspektywy i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011, s. 44.

<sup>12</sup> Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Brussels, 18.7.2001, COM(2001) 366 final.

<sup>13</sup> Green Paper, *op. cit.*

pozytywnego wizerunku biznesu i przedsiębiorców w społeczeństwie oraz większe poszanowanie dla praw człowieka, ochrony środowiska i podstawowych norm pracy<sup>14</sup>.

Realizacja celów wyznaczonych przez Komisję Europejską w ramach CSR powinna mieć swoje odzwierciedlenie w strategii każdego przedsiębiorstwa. W swoich strategiach powinny one ujmować działania z zakresu wszystkich wskazanych wymiarów, niemniej jednak szczególną uwagę powinny zwracać na obszar zasobów ludzkich. Organizacje przestrzegające zasad społecznej odpowiedzialności w swych stosunkach z pracownikami traktują ich uczciwie, czynią z nich część zespołu, respektują ich godność i podstawowe potrzeby ludzkie<sup>15</sup>. Dotyczy to wszystkich przedsiębiorstw, zarówno dużych, jak i małych oraz średnich. Z uwagi na dużą liczbę MŚP w gospodarce skala działania w tym zakresie może mieć ogromne znaczenie zarówno dla pracowników, jak i dla gospodarki.

Wdrażanie idei społecznej odpowiedzialności biznesu w dużych przedsiębiorstwach jest znacznie łatwiejsze niż w MŚP. Często dysponują one odpowiednimi zasobami finansowymi i kadrowymi. Dobrze prosperujące przedsiębiorstwa nie mają problemów z ponoszeniem dużych nakładów na utrzymanie zasobów ludzkich. Są one w stanie prowadzić odpowiedzialną politykę wobec zatrudnionych, przekazywać na ich rzecz dobrowolne, często bardzo atrakcyjne świadczenia i tworzyć dobre warunki pracy.

MŚP często uzależniają realizację idei CSR od swoich możliwości finansowych. W gospodarce znajduje się część przedsiębiorstw, głównie małych i średnich, funkcjonujących chwilowo na granicy opłacalności, dla których koszty pracy często są zbyt duże i to właśnie one mogą mieć obawy o możliwość sprostania przyjętym zobowiązaniom. Dla nich szczególnie istotne będą kryteria dobrowolności przy realizacji działań w zakresie CSR.

Warto przy tym zwrócić uwagę na fakt, że realizacja idei społecznej odpowiedzialności biznesu wiąże się nie tylko z zaangażowaniem w działania środków finansowych, ale także z uwzględnieniem w nich odpowiednich postaw, wartości i zasad regulujących życie społeczne.

<sup>14</sup> Szzymanek M., *Uwarunkowania rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej*, Biuletyn Urzędu Regulacji Energetyki, nr 5/2008.

<sup>15</sup> R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 127.



## Ocena polityki przedsiębiorstw w zakresie zarządzania z zasobami ludzkimi, w świetle badań własnych

Aby przy modyfikacji strategii firm skutecznie uwzględnić problematykę zasobów ludzkich, należy dokonać analizy poziomu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Jak podkreśla S. Borkowska, wstępnym warunkiem zintegrowania CSR z zarządzaniem zasobami ludzkimi jest podniesienie poziomu tego zarządzania i zaangażowanie w tym celu całego kierownictwa<sup>16</sup>.

Wyrazem odpowiedzialnego podejścia do problematyki zasobów ludzkich jest stworzenie takich warunków pracy, które z jednej strony spowodują wzrost satysfakcji z pracy i większe zaangażowanie pracowników, z drugiej zaś przyczynią się do wzrostu wyników ekonomicznych firmy.

W opracowaniu, na podstawie opinii pracowników, dokonano oceny poziomu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach, zwracając uwagę na integrację pracowników ze strategią firmy, satysfakcję pracowników z pracy, znaczenie oceny i motywacji oraz szkoleń i mentoringu w budowaniu zaangażowania w pracę.

Badania przeprowadzono w okresie od września 2018 r. do kwietnia 2020 r., w formie ankietowej, przekazując respondentom do wypełnienia kwestionariusz ankiety. W badaniu udział wzięło 200 osób, spośród których 170 poprawnie wypełniło ankietę i te osoby zostały uwzględnione w analizie. Ze względu na małą próbę badawczą badania nie spełniają wymogu reprezentatywności, dlatego nie mogą być uogólnione i stanowią tylko zasygnalizowanie problemu.

Wśród badanych było nieznacznie więcej kobiet (59%) niż mężczyzn. Dużą część badanych stanowili ludzie młodzi, w wieku do 29 lat (62% respondentów), w wieku od 30 do 39 lat było 24% osób. Najwięcej badanych (31%) było ze stażem pracy do jednego roku i od roku do trzech lat (28%). 89% badanych posiadało wykształcenie średnie, 8% wyższe i 3% inne. Najwięcej spośród badanych osób (29%) było zatrudnionych na stanowiskach specjalistycznych, 13% na stanowiskach kierowniczych, 17% było zatrudnio-

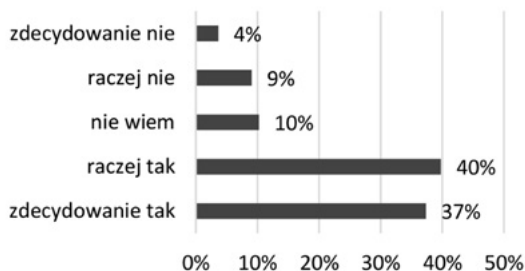
<sup>16</sup> Borkowska S., *CSR – wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi – podejście unijne*. Dwumiesięcznik – Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 6/2005, s. 18.

nych jako pracownik administracji, a 7% na stanowisku handlowca. Dużą część osób (34%) wskazała inne stanowiska. 34% osób było zatrudnionych na umowę na czas określony, a 34% na czas nieokreślony. Tylko 11% badanych było zatrudnionych na umowę o dzieło. Tyle samo procent osób wskazywało inną formę zatrudnienia, 6% osób wskazało zaś samozatrudnienie. Badani byli zatrudnieni w przedsiębiorstwach usługowych (33%), handlowych (18) i produkcyjnych (14%). 15% badanych wskazywało miejsce zatrudnienia przedsiębiorstwo o profilu mieszanym, a 20% o innym profilu działalności. W większości przypadków (66%) były to przedsiębiorstwa z kapitałem polskim, z kapitałem mieszanym było 19% przedsiębiorstw, a z kapitałem zagranicznym 15%. Wielkość firm pod względem liczby zatrudnionych była dość zróżnicowana. Najwięcej badanych było zatrudnionych w firmach dużych, powyżej 250 pracowników (39%) i 23% w firmach powyżej 50 do 250 osób. W firmach zatrudniających od 10 do 50 pracowników pracowało 20% badanych, a 18% w firmach zatrudniających do 10 pracowników. Największa liczba badanych była zatrudniona w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością (45%), 10% badanych pracowało w spółkach akcyjnych, 8% w części międzynarodowej korporacji, 7% w administracji publicznej, 6% w przedsiębiorstwach państwowych. Spośród badanych 18% osób prowadziło jednoosobową działalność gospodarczą. 6% badanych wskazywało inną formę zatrudnienia.

Zadaniem odpowiedzialnego pracodawcy jest stworzenie takich warunków pracy, które sprawią, że pracownik będzie odczuwał satysfakcję z wykonywanych zadań oraz będzie widział związek między swoimi celami a strategią firmy. Są to ważne czynniki wpływające na jakość pracy i jej efektywność, jak również na samopoczucie pracownika.

### Rysunek 1. Opinia pracowników określająca, czy odczuwają satysfakcję z wykonywanej pracy

Picture 1. Employee opinion defying satisfaction from performed work

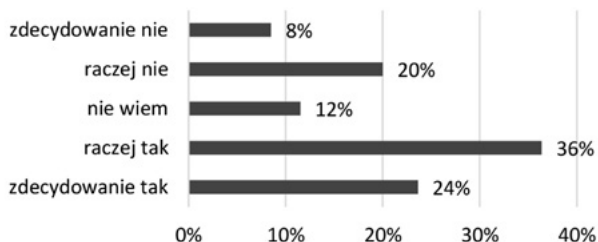


Źródło: opracowane własne.

Spośród badanych pracowników 77% odpowiedziało, że raczej odczuwają i zdecydowanie odczuwają satysfakcję z wykonywanej pracy. Dość duża grupa osób (23%) nie umiała dokonać oceny, natomiast 13% raczej nie odczuwa i zdecydowanie nie odczuwa satysfakcji z pracy.

### Rysunek 2. Opinia pracowników określająca, czy istnieje związek między ich pracą a strategią firmy

Picture 2. Employee opinion defying connection between their work and company's strategy

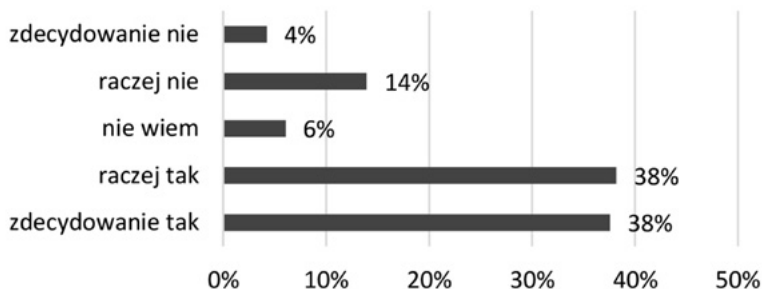


Źródło: opracowane własne.

Wśród badanych tylko 60% dostrzega związek pomiędzy strategią firmy a ich pracą, natomiast 28% pracowników zdecydowanie nie i raczej nie widzi takiego związku. 12% badanych nie umiało określić, czy taki związek istnieje.

### Rysunek 3. Opinia pracowników, określająca czy istnieje związek między ich pracą a wynikami ekonomicznymi firmy

Picture 3. Employee opinion defying connection between their work and economic performance of the company



Źródło: opracowane własne.

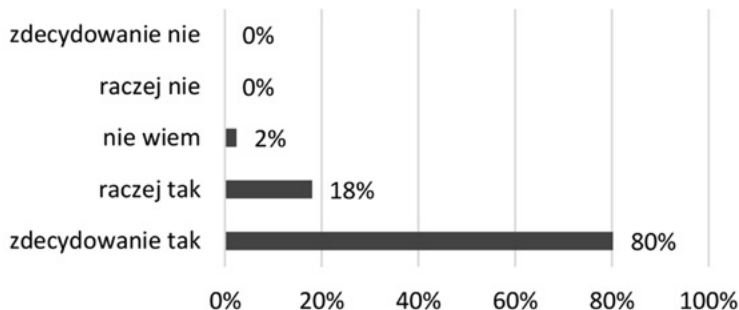
Dość duża grupa pracowników (76%) widzi związek pomiędzy swoją pracą a wynikami ekonomicznymi firmy. Dostrzeganie takiego związku świadczy o zaangażowaniu pracowników i rozumieniu celu działania przedsiębiorstwa. Jak zaznaczają R. McGee i A. Rennie, wszyscy pracownicy powinni rozumieć cel działania przedsiębiorstwa i być w stanie odnieść do niego swoją pracę i obowiązki<sup>17</sup>. Natomiast 18% badanych nie widzi związku swojej pracy z wynikami ekonomicznymi firmy, a 6% nie umie się do tego ustosunkować.

Respondenci odpowiadali też na pytania dotyczące ich starań odnośnie do efektywności pracy.

<sup>17</sup> R. McGee, A. Rennie, *Budowanie zaangażowania pracowników*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2012, s. 89.

**Rysunek 4. Opinia pracowników określająca, czy dokładają należytych starań przy wykonywaniu pracy**

Picture 4. Employee opinion presenting intensity of efforts during performed work

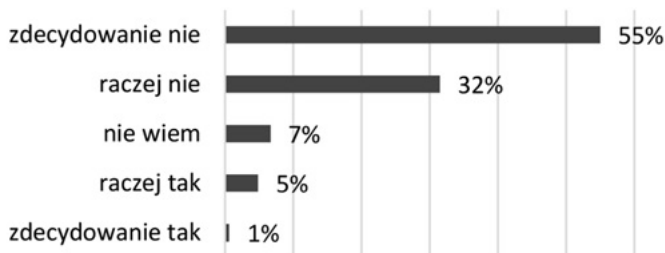


Źródło: opracowane własne.

Spośród badanych aż 97% osób dokonuje należytych starań przy wykonywaniu pracy, tylko 2% nie ma na ten temat zdania, natomiast nikt z badanych nie podchodzi do swoich obowiązków bez wykazywania staranności.

**Rysunek 5. Opinia pracowników określająca, czy często zdarza się im absencja w pracy**

Picture 5. The amount of absence at work due to employees opinion

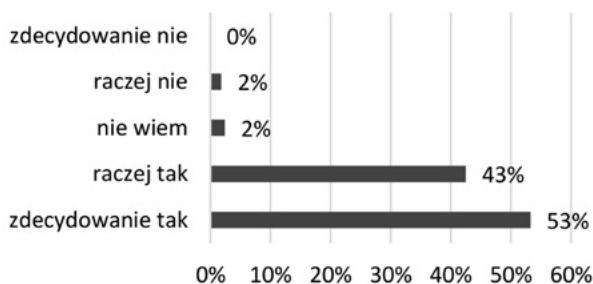


Źródło: opracowane własne.

Większość pracowników (88%) deklaruje też, że absencja w pracy nie zdarza się im często, 7% nie ma na ten temat zdania, natomiast tylko 6% twierdzi, że absencja zdarza się im często.

**Rysunek 6. Ocena pracowników na temat efektywności wykorzystywania ich czasu pracy**

Picture 6. Employee opinion defying efektive use of their working time



Źródło: opracowane własne.

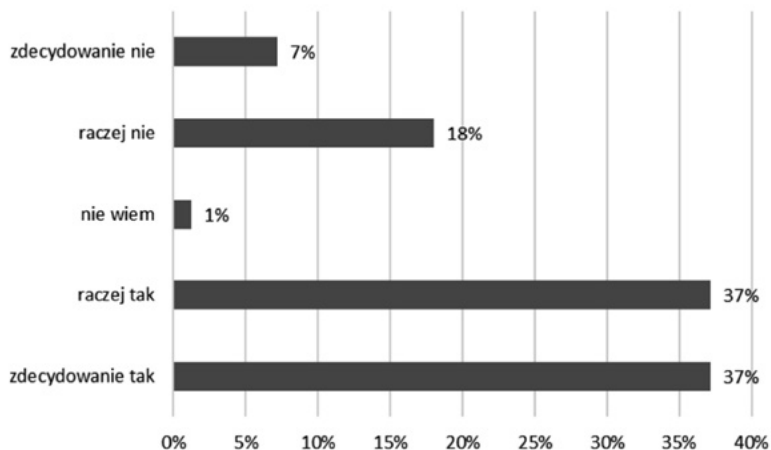
Zdecydowana większość (96%) pracowników uważa, że efektywnie wykorzystuje swój czas pracy, 2% nie ma na ten temat zdania i tyle samo procent twierdzi, że swojego czasu pracy nie wykorzystuje efektywnie.

Przedstawione badania wskazują dużą odpowiedzialność zdecydowanej większości badanych pracowników w zakresie realizacji swoich obowiązków.

W tworzeniu dobrych warunków pracy duży udział może mieć bezpośredni przełożony, który może tworzyć przyjazną atmosferę, dążyć do budowania wspólnych wizji oraz inspirować do podejmowania nowych wyzwań. Może on wykorzystywać pracowników do wprowadzania zmian i ulepszeń w zakresie wykonywanej pracy.

### Rysunek 7. Opinia pracowników dotycząca wpływu bezpośredniego przełożonego na zaangażowanie w ich pracę

Picture 7. Employee opinion defying connection between direct influence of the supervisor and commitment to work

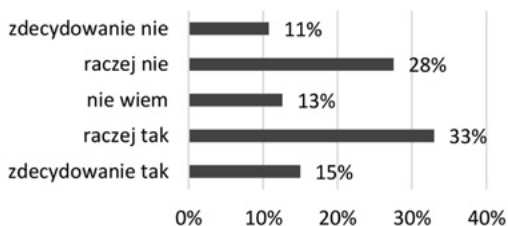


Źródło: opracowane własne.

Większość badanych (74%) wypowiedziała się, że ich bezpośredni przełożony ma wpływ na zaangażowanie ich w pracę, ale aż 24% respondentów twierdzi, że ich przełożony raczej nie ma i zdecydowanie nie ma wpływu na zaangażowanie. 1% osób nie miało na ten temat zdania.

### Rysunek 8. Opinia pracowników określająca, czy mentoring przełożonego wpływa na zwiększenie zaangażowania w pracę

Picture 8. Employee opinion monitoring of the supervisor and its connection to effectiveness of work



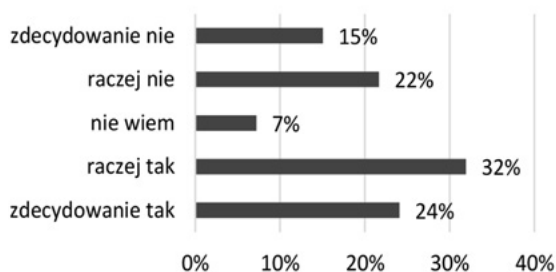
Źródło: opracowane własne.

Znacznie mniej osób (bo tylko 48%) uważa, że mentoring przełożonego ma wpływ na zwiększenie zaangażowania w pracę, 39% uważa, że takiego znaczenia nie ma, a 13% badanych nie ma na ten temat zdania.

Wyrazem dbania o interesy nie tylko firmy, ale również pracowników jest wprowadzenie odpowiedniego systemu motywacyjnego, który będzie dostosowany do oczekiwań zatrudnionych. Zmotywowani pracownicy będą wykazywali większą satysfakcję z pracy i starali się bardziej angażować w sprawy firmy.

### Rysunek 9. Opinia pracowników określająca, czy system motywacyjny pozytywnie wpływa na ich zaangażowanie w pracę

Picture 9. Employee opinion defying influence of motivational system to their commitment to work



Źródło: opracowane własne.

Wśród badanych niewiele ponad połowa pracowników (56%) uważa że system motywacyjny pozytywnie wpływa na ich zaangażowanie w pracę. 37% twierdzi, że nie ma on wpływu na ich zaangażowanie, a 7% nie ma na ten temat własnego zdania. Jest to dość niepokojąca sytuacja, ponieważ duża grupa pracowników nie będzie efektywnie angażowała się w wykonywaną pracę.



### Rysunek 10. Opinia pracowników określająca, czy system oceny pracowników pozytywnie wpływa na ich zaangażowanie w pracę

Picture 10. Employee opinion defying influence of employee evaluation system to their commitment to work



Źródło: opracowane własne.

Również system oceny dla dużej grupy pracowników (35%) nie wpływa pozytywnie na wzrost ich zaangażowania w pracę. Tylko 51% badanych twierdzi, że taki wpływ istnieje, a 14% nie ma na ten temat zdania.

Pomiar wyników pracy również może pozytywnie wpływać na rozwój potencjału ludzkiego. Pracownicy mają informacje o stawianych im wymaganiach oraz o ich spełnianiu, wiedzą czy zmierzają w dobrym kierunku i co ewentualnie w swojej pracy mogą poprawić.

### Rysunek 11. Opinia pracowników określająca, czy ich praca jest mierzona za pomocą wskaźników wydajności

Picture 11. Employee opinion defying measurement of their work with performance indicators



Źródło: opracowane własne.

45% badanych twierdzi, że ich praca jest mierzona za pomocą wskaźników wydajności, niemniej jednak taka sama część respondentów uważa, że takich miar u nich w pracy nie stosują. 11% badanych nic nie wie na ten temat.

**Rysunek 12. Opinia pracowników określająca, czy ich praca jest mierzona za pomocą wskaźników jakości**

Picture 12. Employee opinion defying measurment of their work with quality indicators

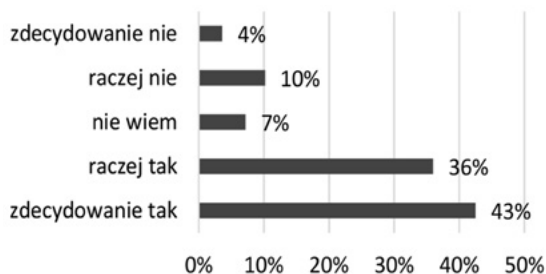


Źródło: opracowane własne.

Niewiele więcej osób, bo 43% uważa, że ich praca jest mierzona za pomocą wskaźników jakości, natomiast na brak takiego pomiaru wskazuje 39% badanych. 8% nie ma na ten temat zdania.

**Rysunek 13. Opinia pracowników określająca, czy jest badana efektywność kosztowa ich pracy**

Picture 13. Employee opinion defying measurment of their work with cost-efficiency



Źródło: opracowane własne.

Jeszcze mniej korzystne są informacje dotyczące badania efektywności kosztowej pracowników. Aż 66% badanych uważa, że raczej nie, zdecydowanie nie lub nie wiedzą, czy mierzona jest ich efektywność kosztowa. Tylko w przypadku 33% pracowników takie miary są stosowane.

Ważnym elementem efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi jest umożliwienie pracownikom możliwości rozwoju poprzez szkolenia.

#### Rysunek 14. Opinia pracowników określająca, czy uczestnictwo w szkoleniach wpłynęłoby na zwiększenie zaangażowania ich w pracę

Picture 14. Employee opinion defying connection between participation in training and their involvement in the work



Źródło: opracowane własne.

W badanych przedsiębiorstwach aż 80% respondentów twierdzi, że uczestnictwo w szkoleniach ma wpływ na zwiększenie zaangażowania ich w pracę, 7% nie ma na ten temat zdania, a 14% uważa, że szkolenia nie mają wpływu na ich stosunek do pracy.

### Rysunek 15. Opinia pracowników określająca, czy decyzyjność w podejmowaniu decyzji wpłynęłaby na zwiększenie zaangażowania ich w pracę

Picture 15. Employee opinion defying connection between participation in decision-making process and their involvement in the work



Źródło: opracowane własne.

Duża część badanych (70%) uważa, że zwiększenie decyzyjności z ich strony wpłynęłoby na wzrost zaangażowania w pracę. Zwiększenie decyzyjności pracowników jest efektem wzrostu zaufania do nich, dostrzeżenia ich potencjału i traktowania jako cennego partnera.

Przedstawione wyniki badań wskazują, że w wielu obszarach zarządzania zasobami ludzkimi występują jeszcze pewne nieprawidłowości. Na tworzenie sprzyjających warunków pracy duży wpływ ma zarząd przedsiębiorstwa. Niektóre kwestie dotyczące tych warunków są regulowane przepisami Kodeksu pracy czy różnymi rozporządzeniami. Ale istnieją również takie obszary działania, które będą zależały wyłącznie od dobrowolnych działań przedsiębiorstwa.

## Implementacja działań społecznie odpowiedzialnych w obszarze zasobów ludzkich

Jednym z podstawowych zadań wynikających ze społecznej odpowiedzialności biznesu jest tworzenie przez przedsiębiorstwa dobrych miejsc pracy i odpowiedzialne podejście do spraw pracowników. Już na etapie budowy strategii firmy należy określić stosunek do zasobów ludzkich i sformułować odpowiednią politykę wobec nich. Należy też w sposób profesjonalny podejść do zarządzania zasobami ludzkimi.

Ważnym zadaniem przedsiębiorstwa jest kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej promującej normy i przyjęte systemy wartości, ukazujące pracownikom sposób postrzegania przez organizację ważnych kwestii i wskazujące wzory zachowań. Wśród wzorców zachowań odpowiedzialnych powinny znaleźć się zasady dotyczące partnerskiej współpracy, etyki w relacjach z interesariuszami, poszanowania drugiego człowieka. Należy dążyć do kreowania kultury akceptacji i do wielokulturowości. Pracownicy powinni rozumieć, że wymagane są od nich społecznie odpowiedzialne zachowania, ale w stosunku do nich takie działania również są podejmowane przez organizację.

W ramach obszarów wewnętrznych, wskazanych do realizacji w Zielonej Księdze UE, przedsiębiorstwa mogą realizować wiele pożądanych dla pracowników działań (Tab. 1).

Najważniejszą kwestią jest formalizacja przyjętej przez firmę polityki i wskazanie kierunków, w jakich będzie ona zmierzała, realizując społecznie odpowiedzialne zadania.

Jednym z priorytetowych zadań, przed jakimi stoją przedsiębiorstwa, jest zwrócenie uwagi na profesjonalne zarządzanie zasobami ludzkimi. Jego głównym celem powinno być stworzenie takich warunków pracy, w których pracownicy znajdują satysfakcję i zadowolenie z wykonywanych zadań i będą utożsamiali swoje cele ze strategią firmy. Jak wskazują przeprowadzone badania, dość duża grupa pracowników (około 1/4 badanych) nie odczuwa satysfakcji z pracy, nie widzi związku swojej pracy ze strategią firmy i powiązania jej z wynikami ekonomicznymi. W stosunku do tych pracowników powinny być podjęte odpowiednie działania, które pozwolą na zdiagnozowanie przyczyn takiego stanu i zaproponowanie odpowiednich zmian.

Pracownicy powinni mieć też zapewnione bezpieczne warunki pracy, i choć często wynika to z norm i przepisów prawnych, to odpowiedzialni pracodawcy powinni podejmować dobrowolne działania dotyczące tworzenia bardziej ergonomicznych i przyjaznych dla pracowników miejsc pracy.

**Tabela 1. Propozycja działań uwzględniających idee CSR w obszarze zasobów ludzkich, w ramach wewnętrznych wymiarów CSR zaproponowanych w Zielonej Księdze**  
**Table 1. A proposal of conducts including ideas of CSR in the area of human resources, as part of internal CSR dimensions proposed in Green Book**

Wewnętrzne wymiary CSR zaproponowane w Zielonej Księdze UE	Przykłady działań przedsiębiorstw
Dotyczące pracowników i inwestycji w kapitał ludzki	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi               <ul style="list-style-type: none"> <li>– przygotowanie ścieżki kariery</li> <li>– stosowanie sprawiedliwego systemu wynagrodzeń</li> <li>– stosowanie systemu oceny pracowników</li> <li>– stosowanie odpowiedniego systemu motywacji</li> <li>– stosowanie pomiaru kompetencji pracowników i rezultatów ich pracy</li> </ul> </li> <li>2. Umożliwienie pracownikom zdobywania kwalifikacji               <ul style="list-style-type: none"> <li>– udział w kursach i szkoleniach</li> <li>– współpraca ze szkołami średnimi i uczelniami (podejmowanie wspólnych inicjatyw, pomoc w ich finansowaniu)</li> </ul> </li> <li>3. Dofinansowanie dla pracowników do nauki</li> <li>4. Organizacja biblioteki dla pracowników</li> </ol>
Dotyczące zdrowia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zmniejszanie uciążliwości prac</li> <li>2. Partycypowanie w kosztach dotyczących ochrony zdrowia, w miarę swoich możliwości finansowych</li> <li>3. Otwieranie przychodni przyzakładowych czy zatrudnianie lekarzy świadczących usługi na rzecz pracowników</li> <li>4. Zapewnienie godnego wypoczynku (dofinansowanie do wczasów)</li> <li>5. Zapewnienie napojów czy posiłków przy uciążliwej pracy</li> <li>6. Zapewnienie rozrywki (organizacja wycieczek, wyjazdów integracyjnych)</li> <li>7. Podejmowanie wspólnych inicjatyw w zakresie sportu)</li> </ol>
Dotyczące bezpieczeństwa pracy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zapewnienie stabilnej pracy</li> <li>2. Włączanie się do programów zabezpieczenia emerytalnego pracowników</li> <li>3. Zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy – działania w tym zakresie powinny wykraczać poza obowiązujące prawnie normy i zasady, pracodawca powinien tworzyć przyjazne warunki pracy, zmniejszać uciążliwość prac, eliminować stres pracowników</li> <li>4. Przekazywanie na rzecz pracowników dodatków socjalnych</li> </ol>
Dotyczące przestrzegania praw człowieka, eliminacji i dyskryminacji	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budowanie kultury organizacyjnej i promowanie ważnych społecznie wartości</li> <li>2. Poszanowanie praw pracowniczych, szacunek dla innych, uznanie wielokulturowości</li> <li>3. Integracja pracowników wobec wspólnych celów społecznych (pomoc innym osobom w trudnych sytuacjach)</li> </ol>

Źródło: opracowane własne.

Jednym z warunków zadowolenia pracowników z pracy jest zapewnienie im godziwego i sprawiedliwego wynagrodzenia. Uzależnione ono powinno być od zaangażowania pracowników i efektów ich pracy, a to wymaga ich pomiaru. Choć przeprowadzone badania wskazują, że duża grupa respondentów dokonuje należytych starań, aby efektywnie pracować czy dobrze wykorzystywać czas pracy, to wśród badanych znalazły się osoby, które nie angażują się w pełni w pracę. Przeprowadzone badania wskazują też, że dość duża grupa pracowników nie jest objęta badaniami efektów swojej pracy.

Przejawem odpowiedzialnego zarządzania zasobami ludzkimi jest stosowanie w przedsiębiorstwie systemów ocen i motywacji pracowników. Systemy ocen pracowników pozwalają kształtować odpowiednie postawy, dostosowane do potrzeb wynikających ze strategii firmy oraz wskazywać nieprawidłowości w zachowaniach pracowników. Systemy motywacji pozwalają z jednej strony na większe zaangażowanie pracowników, z drugiej zaś dają większą satysfakcję z osiągnięć. Przeprowadzone badania wskazują, że systemy oceny i motywacji w przypadku dużej grupy pracowników mają wpływ na wzrost zaangażowania w pracę.

Innym ważnym zadaniem przedsiębiorstwa, wynikającym ze społecznej odpowiedzialności, jest dbanie o rozwój pracowników. Z przeprowadzonych badań wynika, że większość pracowników uważa, że szkolenia i mentoring mają wpływ na zaangażowanie w pracę. Niestety dość duża grupa pracowników nie zauważa takich powiązań. Dlatego ważne jest, aby umożliwić pracownikom rozwój poprzez udział w profesjonalnych szkoleniach czy kursach.

Przedsiębiorstwa mogą też nawiązywać współpracę ze szkołami średnimi i wyższymi, przyjmować uczniów na praktyki i przekazywać im fachową wiedzę. W przyszłości miałyby możliwość zatrudniania młodych, dobrze wykształconych osób. Za tym powinny jednak iść pewne regulacje ze strony rządu, które ułatwiałyby pracodawcom podejmowanie takiej współpracy.

Ważną kwestią, która czyni działania przedsiębiorstwa odpowiedzialnymi, jest dbanie o zdrowie pracowników. Przedsiębiorstwa mogą w tej kwestii podejmować różne działania, takie jak: finansowanie dodatkowych świadczeń zdrowotnych, zatrudnianie własnego lekarza czy tworzenie własnej zakładowej przychodni. Dbłość o zdrowie to także tworzenie odpowied-

nich, nieuciążliwych warunków pracy. Aby firmy sprostały tym działaniom, konieczne są regulacje prawne, które będą wprowadzały pewne profity dla przedsiębiorstw angażujących się w ochronę zdrowia pracowników.

Sposób włączenia idei CSR do podejmowanych w przedsiębiorstwie działań zależy w dużym stopniu od podejścia do tych kwestii kadry zarządzającej. Może ona inicjować ważne działania w tym zakresie, kierować nimi i wspierać społeczną odpowiedzialność.

## Podsumowanie

Strategia organizacji oparta na idei CSR powinna być przełożona na konkretne działania taktyczne i operacyjne, których zadaniem powinna być integracja pracowników wokół realizacji wspólnych celów. Zadaniem pracodawcy powinno być zapewnienie stabilnych miejsc pracy dla pracowników i podnoszenie poziomu zarządzania zasobami ludzkimi. Pracownicy powinni być traktowani z szacunkiem i włączani skutecznie w realizację strategii firmy. Odpowiedzialne, dobrowolne działania pracodawcy powinny obejmować: poszanowanie praw pracowników, zapewnienie im przyjaznego i bezpiecznego środowiska pracy, zapewnienie im rozwoju i możliwości realizacji oraz zadowolenia z pracy.

Odpowiedzialne zachowania przedsiębiorstwa będą pozytywnie oddziaływały na pracowników i kształtowały ich właściwe postawy.

Podejmowanie wyzwań w zakresie realizacji idei CSR, zarówno ze strony przedsiębiorstw, jak i pracowników buduje wzrost wzajemnego zaufania i przekonanie, że w trudnych chwilach zawsze można liczyć na wsparcie ze strony drugiego partnera.



**Bibliografia**

- Bernatt M. (2009). *Spoleczna odpowiedzialność biznesu Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa
- Borkowska S. (2005). *CSR – wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi – podejście unijne*, Dwumiesięcznik – Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 6/2005
- Green Paper, Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Brussels, 18.7.2001, COM(2001) 366 final
- Griffin R.W. (2021). *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (2007). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- McGee R., Rennie. A. (2012). *Budowanie zaangażowania pracowników*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.,
- Obłój K. (2001). *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Paliwoda-Matolińska A. (2014). *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawca, C.H. Beck, Warszawa
- Paluszek A., Karwacka M., Karaszewski R., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Perspektywy i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011
- Pyszka A. (2011). *CSR jako narzędzie pobudzania przedsiębiorstwa do poszukiwania innowacyjnego modelu działania*, Współczesna zarządzanie 4/2011
- Szymanek M. (2008). *Uwarunkowania rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej*, Biuletyn Urzędu Regulacji Energetyki, nr 5/2008
- Teneta-Skwiercz D. (2013). *Uwarunkowania realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach polskich na tle doświadczeń Wielkiej Brytanii i Niemiec*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław
- Zakrzewska L. (2014). *Globalne i lokalne trendy w świecie kadr*, HR 2014. Strategiczna rola działu kadr, Harvard Business Review

