

Jolanta Jasińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ FIRM A PARTYCYPACJA PRACOWNICZA

Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (biznesu) CSR w ostatnich latach stała się przedmiotem zainteresowania specjalistów z zakresu zarządzania w różnych ośrodkach badawczych, ale jednocześnie wzrosło zainteresowanie tym zagadnieniem w samych firmach. Dotyczy to zwłaszcza firm działających w krajach rozwiniętych, o długich tradycjach budowania demokracji i procedur umacniających ład społeczny, ale coraz częściej wkracza też do firm polskich. Mniejsze zainteresowanie wynika prawdopodobnie stąd, że jeszcze niewiele osób zdaje sobie sprawę z tego, że nie jest to tylko działalność charytatywna, ale innowacyjny sposób budowania przewagi konkurencyjnej, szczególnie w perspektywie długookresowej.

Propozycje włączenia organizacji w życie społeczności, w których funkcjonują, przy jednoczesnym budowaniu swego rodzaju standardów społecznych wewnątrz firmy, nie są oczywiście nowe. Takie pomysły pojawiały się już wcześniej. Prekursorem tej koncepcji był amerykański miliarder A. Carnegie, który odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa rozumiał jako osobisty wkład właściciela w poprawę kondycji tego społeczeństwa i na realizację tej idei wydał ogromną kwotę. Niemniej jednak w chwili obecnej znaczenie takich koncepcji, i co ważniejsze – praktyk, zdecydowanie wzrasta, co w dużej mierze jest zasługą rozwiązań przyjętych przez Unię Europejską i mocno forsowanych przez różne organy wspólnotowe. Rozwój i rozpowszechnienie tej koncepcji w praktyce nastąpiło pod koniec XX wieku, a najważniejsze dokumenty omawiające zasady działania biznesu to: Caux Round Table Principles for Business, Global Compact i Green Paper on Corporate Social Responsibility. W większej części są to zalecenia bądź wskazania, ale zapisy o podstawowych prawach pracowników do godnego i sprawiedliwego traktowania znajdują się w wielu dokumentach tworzących porządek prawny wspólnoty, do której należy również Polska. Warto byłoby się zapoznać z tymi koncepcjami i wprowadzić praktyki znane z przedsiębiorstw funkcjonujących w krajach bardziej rozwiniętych.

Idea CSR (*corporate social responsibility*) zakłada, że organizacja, osiągając własne cele, powinna się troszczyć o dobro swoich pracowników, klientów, społecz-

ności lokalnych itp., czyli innymi słowy o swoich interesariuszy¹. Celem działań podejmowanych w ramach CSR jest poprawa warunków pracy i życia pracowników firmy, ale również ludzi funkcjonujących w jej otoczeniu, jak też troska o samo otoczenie. W świadomości społecznej krajów rozwiniętych coraz mocniej przejawia się potrzeba odpowiedniego, godnego traktowania pracowników i potrzeba zadbania o środowisko, w którym żyjemy i w którym żyć będą kolejne pokolenia.

Wprowadzenie w życie zasad społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wymaga od firmy stworzenia odpowiednich warunków, a jednym z podstawowych jest dobrze przygotowana kadra pracownicza. Działanie oparte na zasadach CSR jest możliwe tylko pod warunkiem, że zasady te zostaną zaakceptowane przez pracowników, którzy uwierzą w zasadność czy też konieczność stosowania ich na szeroką skalę. W przypadku gdy brakuje takiego poparcia, może dojść do sytuacji, gdy działania te są pozorowane bądź nastawione jedynie na kreowanie pożądanego PR. Przekonanie pracowników o zasadności takiego działania i ewentualna zmiana w ich postawach lub systemach wartości wymaga od firmy przygotowania i wdrożenia długofalowej polityki personalnej nastawionej na „miękkie”, trudno mierzalne elementy związane ze zmianą filozofii zarządzania. Konieczne staje się budowanie zaufania w relacjach pracownicy – zarząd firmy, po to, by pracownicy rzeczywiście się zaangażowali w realizację idei CSR i nie mieli poczucia, że są wykorzystywani do celów marketingowych.

W tym kontekście w proces wprowadzania idei społecznej odpowiedzialności znakomicie wpisuje się problematyka partycypacji pracowniczej. Wydaje się, że z jednej strony bez zaangażowania pracowników w funkcjonowanie firmy nie ma mowy o realizacji polityki społecznie odpowiedzialnej w stosunku do pozostałych interesariuszy. Z drugiej strony sama istota partycypacji pracowniczej jest wyrazem zwiększania uprawnień i dążenia do upodmiotowienia pracowników, a to jest zdecydowanie działanie zgodne z ideą zarządzania relacjami ze swoimi pracownikami i inwestowaniem w ich rozwój, czyli część idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Innymi słowy, trudno sobie wyobrazić firmę, która szczyli się realizacją CSR, a jednocześnie zapomina o swoich pracownikach bądź traktuje ich przedmiotowo. Odpowiedzialność, zaufanie, etyka, tworzenie wartości społecznej i podobne pojęcia nie będą funkcjonować tylko dlatego, że zostały wydane odpowiednie zarządzenia, bez zaangażowania i przekonania pracowników, że warto działać, opierając się na pewnych kodeksach czy systemach wartości.

Zagadnienie partycypacji pracowniczej to problematyka, która przewija się stale w podręcznikach do zarządzania z większym lub mniejszym natężeniem w różnych okresach, ale jest również przedmiotem zainteresowania praktyków dostrzegających korzyści płynące z jej stosowania. Nie zawsze korzyści te ograniczają się do współudziału w generowaniu sukcesu ekonomicznego organizacji. Szerokie zaangażowanie

¹ S. Borkowska, *CSR wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi; podejście unijne*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005 nr 6(45), s. 9.

pracowników umożliwia firmie kreowanie wizerunku organizacji przyjaznej, otwartej na potrzeby ludzi (nie tylko wewnątrz firmy), ściśle związanej z określonym otoczeniem społecznym. Oprócz celów czysto ekonomicznych zdecydowanie częściej firmy biorą pod uwagę cele swoich pracowników, czego wymaga nowoczesne podejście do zarządzania kadrami, jak również cele szeroko rozumianego otoczenia.

Termin partycypacja w języku potocznym oznacza branie udziału, współuczestniczenie. W odniesieniu do zarządzania firmą termin ten ma podobne znaczenie, aczkolwiek ukierunkowane na udział załogi przedsiębiorstwa w jego zarządzaniu. W tym kontekście partycypacja odnosi się do procesu podejmowania decyzji i rozumiana jest jako proces wspólnego podejmowania decyzji przez co najmniej dwie osoby lub większą ich liczbę. Stopień partycypacji jakiegokolwiek osoby w procesie podejmowania decyzji jest równoznaczny ze stopniem wywieranego przez nią wpływu na podejmowane decyzje².

Istotą partycypacji jest chęć współudziału, współuczestnictwa na prawach partnerstwa, co jest pochodną pragnień i potrzeb ludzkich, np. potrzeby uznania czy samorealizacji w procesie pracy. Niewątpliwie partycypacja pracownicza jest jednym z czynników umożliwiających zaspokojenie tych potrzeb, ale jest jednocześnie czynnikiem zapobiegającym konfliktom i pozwalającym na eliminację sytuacji stresowych w pracy. Partycypacja pracownicza prowadzi do upodmiotowienia ludzi w procesie pracy, stanowi instrument motywowania pracowników poprzez integrację celów indywidualnych (osobistych), grupowych i społecznych.

W zależności od sposobu angażowania pracowników w zarządzanie możemy mówić o³:

- partycypacji **funkcjonalnej** – gdy pracownicy mogą bezpośrednio uczestniczyć w zarządzaniu np. poprzez zebrania załogi, wspomaganie grup autonomicznych, koła jakości i produktywności, partycypację finansową (udział w zyskach, obligacje, akcje, fundusze emerytalne itp.),
- partycypacji **przedstawicielskiej lub instytucjonalnej** – poprzez swoich przedstawicieli lub wyodrębnione instytucje, np. rady pracownicze czy udział delegatów załogi w radach nadzorczych.

Sz szczególnie rozpowszechnioną formą partycypacji, zwłaszcza w krajach Europy Zachodniej i Ameryki Północnej, jest partycypacja **finansowa**. Powodami jej powszechnego stosowania w praktyce są możliwości⁴:

- oszczędzania środków przeznaczonych na fundusz płac,
- stworzenia nowych źródeł finansowania inwestycji przedsiębiorstwa,
- motywowania pracowników do większej efektywności,
- łagodzenia sprzeczności między kapitałem a pracą.

² J. Mączyński, *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, IFiS PAN, Warszawa 1996, s. 47.

³ S. Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1997, s. 132.

⁴ Z. Jacukowicz, *Systemy wynagrodzeń. Zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa europejska*, Poltext, Warszawa 1999, s. 111-112.

Wydaje się, że tego typu działania będą zyskiwały na znaczeniu i w miarę możliwości coraz częściej firmy powinny sięgać po takie sposoby zwiększania zaangażowania pracowników w zarządzanie przedsiębiorstwem.

Czynnikiem, który powinien wpłynąć na zwiększenie popularności partycypacji pracowniczej jest wzrost świadomości społecznej w tej kwestii. Coraz częściej pracownicy domagają się innego traktowania, a nie znajdując satysfakcji z tego tytułu, szukają innego miejsca pracy. Dotyczy to zwłaszcza pracowników wykwalifikowanych, mających świadomość swojej wartości, tak cennych dla każdej firmy, a coraz trudniejszych do zdobycia na rynku pracy. Utrzymanie takich pracowników staje się kwestią kluczową dla wielu firm działających na naszym rynku. Zjawisko to z czasem może się nasilać, jeśli weźmie się pod uwagę zarówno zakładany wzrost gospodarczy naszego kraju, jak i odpływ wykwalifikowanej siły roboczej za granicę, na otwierające się rynki krajów unijnych.

Wydaje się, że pewną formę nacisku na firmy w tej kwestii może wyrzucić również otoczenie społeczne, a zwłaszcza konsumenci coraz częściej kierujący się w swoich wyborach wizerunkiem firmy. Lepiej postrzegane będą, albo już są, firmy etyczne, dbające o środowisko, znane w swoim otoczeniu, aktywnie biorące udział w życiu społeczności lokalnych, uczciwe w traktowaniu zarówno konsumentów, jak i pracowników⁵. To oznacza, że firma, która chce być w ten sposób postrzegana, powinna w jak największym stopniu dążyć do wdrożenia zasad społecznej odpowiedzialności.

Problem partycypacji wiąże się ściśle z komunikacją w przedsiębiorstwie. Dostęp do informacji i swobodny ich przepływ umożliwiłby wzajemne konsultacje, jest też jednym z czynników ułatwiających podejmowanie decyzji, gdyż możliwe staje się poznanie reakcji pracowników lub ich grup na propozycje kierownictwa. Partycypacja, jako wspólne podejmowanie decyzji, ma miejsce wtedy, gdy strony pragną znaleźć rozwiązanie problemów ważnych dla wszystkich zainteresowanych pod warunkiem, że nie występuje tu konflikt interesów, gdyż wtedy mówi się o negocjacjach. Przykładanie dużej wagi do komunikacji w firmie jest jednocześnie jednym z elementów stosowania CSR w firmie. Przedsiębiorstwa, które mogą się poszczycić realizacją zasad społecznej odpowiedzialności, z reguły bardzo mocno koncentrują się na poprawie czy też stymulacji komunikacji wewnętrznej.

Gdy polityka firmy zmierza do zwiększenia partycypacji załogi w zarządzaniu, istotne jest, aby partycypacja ta odbywała się na wszystkich szczeblach, czyli⁶:

- 1) na stanowisku pracy – informowanie o zadaniach, również w kontekście całego zakładu, delegowanie uprawnień, propozycje zmian i innowacji,
- 2) na szczeblu zarządczym – udział w podejmowaniu decyzji (dotyczących zwłaszcza warunków pracy), tworzenie zespołów pracowniczych,

⁵ K. Doktor, *Dylematy społecznej odpowiedzialności organizacji gospodarczych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005 nr 6.

⁶ M. Salamon, *Industrial Relations. Theory and Practice*, Prentice Hall, London 1987.

3) na szczeblu strategicznym – udział w podejmowaniu decyzji dotyczących inwestycji, nowych przedsięwzięć itp., czyli w tworzeniu korzystnych warunków pracy i płacy w przyszłości.

Jednak nawet wiedza na ten temat i świadomość, jak bardzo jest to korzystne z punktu widzenia zarówno pracownika, jak i firmy nie oznacza, że w praktyce stosowanie różnych technik partycypacyjnych jest oczywiste, konieczne i powszechne. Warto się zastanowić nad tym, w jaki sposób i do jakiego stopnia takie zaangażowanie jest potrzebne i możliwe do zrealizowania. Ograniczenia społeczne mogą uniemożliwić wprowadzanie partycypacji w życie. Dotyczy to szczególnie stylu pracy, zachowań pracodawców (np. stosowanie przymusu ekonomicznego lub autokratyczny styl kierowania), ale może to być bierność pracowników jako pozostałość poprzedniego systemu bądź ich rozbudowane postawy roszczeniowe.

Stwierdzenie, że bez partycypacji pracowniczej nie ma rzeczywistej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, byłoby oczywiście nadużyciem. Jednak powiązania między tymi koncepcjami zarządzania są niewątpliwie duże. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nie może być realizowana bez udziału pracowników. To oni sprawiają swoją pracą i postawami w niej przejawianymi, że relacje z pozostałymi interesariuszami i wpływ na otoczenie firmy można postrzegać jako społecznie odpowiedzialne. Poza tym istotna jest tu motywacja do realizacji takich zasad w praktyce. Można oczywiście stosować różnego rodzaju zachęty materialne, ale czy to jest etyczne? Ile trzeba zapłacić pracownikowi za bycie uczciwym i odpowiedzialnym? Jaka jest cena dobrych relacji opartych na zaufaniu? Wydaje się, że lepszą drogą jest próba przekonania pracowników, że mogą oddziaływać na swoje miejsce pracy, że stanowią część większej całości i mają na nią wpływ, a posiadanie tego wpływu oznacza odpowiedzialność za rezultaty tego oddziaływania.

Literatura

- Borkowska S., *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1997.
- Borkowska S., *CSR wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi: podejście unijne*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005 nr 6(45).
- Doktór K., *Dylematy społecznej odpowiedzialności organizacji gospodarczych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005 nr 6.
- Jacukowicz Z., *Systemy wynagrodzeń. Zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa europejska*, Poltext, Warszawa 1999.
- Juchnowicz M., *Doświadczenia europejskie a rozwój partycypacji pracowniczej w Polsce*, [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Mączyński J., *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, IFiS PAN, Warszawa 1996.
- Salamon M., *Industrial Relations. Theory and Practice*, Prentice Hall, London 1987.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND EMPLOYEE PARTICIPATION

Summary

The issue of CSR is strictly connected with employee participation. The success in this scope without employee involvement is impossible. The article emphasizes the significance of participation in this process. Moreover, some facilitating and distracting activities within the process of introducing such practices is discussed as well.