

Renata Nowak-Lewandowska

Uniwersytet Szczeciński

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW WOBEC PRACOWNIKÓW

1. Wstęp

W dobie postępującej globalizacji i otwartości rynków przedsiębiorstwa konkurują ze sobą, dążąc nie tylko do osiągnięcia wysokich zysków, ale przede wszystkim do pełniejszego zaspokajania potrzeb klientów. Coraz większą wagę zaczynają przywiązywać do dbałości o swoje najcenniejsze aktywa, tj. o personel. Dostrzegają bowiem, że pracownicy odgrywają ważną rolę nie tylko w sensie ekonomicznym, ale także w efektywnym realizowaniu polityki odpowiedzialności; od nich zatem powinno się zaczynać społecznie odpowiedzialne działania. Część przedsiębiorców działających na rynku już jest przekonana o wymiernych korzyściach takiego podejścia, część natomiast potrzebuje jeszcze czasu, by dojrzeć do odpowiedzialnego traktowania swoich pracowników.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja wagi problemu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec pracowników oraz pokazanie dobrych praktyk w tym zakresie.

2. Idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Omawiając zagadnienie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (SOP albo z ang. CSR – *corporate social responsibility*¹), nie sposób pominąć kwestii samego określenia, czym ona jest. Ilekroć w literaturze przedmiotu definiuje się społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwo, tylekroć kładzie się akcent na świadome i dobrowolne przyjmowanie przez nie zobowiązań wobec różnych grup interesariuszy: społeczeństwa jako całości, a także jego wyodrębnionych grup, a szczególnie: klientów, pracowników, partnerów biznesowych i środowiska naturalnego². Spo-

¹ Oba skróty SOP i CSR stosowane są przez autorkę zamiennie.

² Zob. P. Pratley, *Etyka w biznesie*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1998, s. 111.

łączna odpowiedzialność jest zatem procesem, w ramach którego przedsiębiorstwa zarządzają swoimi relacjami z różnorodnymi interesariuszami, mającymi potencjalny wpływ na sukces w działalności gospodarczej. Z tego tytułu należy je traktować jako inwestycję, a nie jako koszt. Aby działania podejmowane wobec wspomnianych grup zakończyły się powodzeniem, muszą być oparte na długofalowym podejściu strategicznym. W polskich przedsiębiorstwach coraz częściej można zauważyć różne elementy etycznego postępowania. Najczęściej są to kodeksy etyczne i szkolenia etyczne. Powołując się na raport z badań Centrum Etyki Biznesu, należy jednak stwierdzić, że w większości przypadków społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa zaczyna się i kończy na deklaracjach³, rzadko znajdując potwierdzenie w praktyce. W dużej mierze takie podejście wynika z braku wiedzy na temat instrumentów etycznego zarządzania, w tym z bezrefleksyjnego powielania kodeksów etycznych zachodnich firm, które nie odpowiadają polskiemu warunkom. Wynika z tego, że nie należy bezkrytycznie przenosić obcych standardów bez uwzględnienia poziomu rozwoju rynku w Polsce, kultury gospodarczej i politycznej.

O niedojrzałości wielu polskich przedsiębiorstw w zakresie przyjęcia na siebie SOP świadczą wyniki kontroli Państwowej Inspekcji Pracy. Według danych z corocznych raportów PIP najczęściej dochodzi do nadużyć w zakresie przestrzegania przepisów prawa pracy i bhp. Dotyczy to zwłaszcza sklepów wielkopowierzchniowych. Na przykład w 2006 r. w ponad połowie skontrolowanych hiper- i supermarketów wykryto liczne nieprawidłowości: w ok. 30% sklepów stwierdzono braki w prowadzeniu ewidencji czasu pracy, w 25% pracownicy nie otrzymywali należnych urlopów. Natomiast w 51% hipermarketów w sposób nieprawidłowy prowadzono akta osobowe zatrudnionych. Kontrole PIP ujawniły także, że w 24% badanych sklepów nie przestrzegano 5-dniowego tygodnia pracy, a w 20% nie udzielono pracownikom należnego odpoczynku⁴.

Do łamania praw pracowniczych dochodzi także w przedsiębiorstwach. W jednej z kieleckich firm wykryto przypadek wykonywania pracy bez uprawnień kwalifikacyjnych⁵. Inne najczęściej spotykane nieprawidłowości to: nieterminowa wypłata wynagrodzeń, w tym za pracę w godzinach nadliczbowych, nieprawidłowa ewidencja czasu pracy i mobbing⁶.

Jak wynika z badań sektora MSP, częstym zjawiskiem jest dysfunkcja w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Przyjmuje ona zazwyczaj trzy formy: 1) dysfunkcji w procesie doboru pracowników (dyskryminacja kobiet, osób starszych,

³ *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*, Wydawnictwo Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju w Polsce, Warszawa 2007, s. 10.

⁴ *U progu świąt wielkanocnych*, www.pip.gov.pl/html/pl/html/01080012.htm.

⁵ *Bez kwalifikacji*, www.pip.gov.pl/html/pl/info/11080016.htm.

⁶ R. Nowak-Lewandowska, *Godność pracownika – teoria a rzeczywistość, Wybory podmiotów decyzyjnych w gospodarce polskiej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 408, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 55-66.

niepełnosprawnych), 2) dysfunkcji w procesie szkolenia i rozwoju, 3) dysfunkcji w procesie wynagradzania (nieuwzględnianie kompetencji i wkładu pracy)⁷.

Badania dotyczące problematyki dyskryminacji na rynku pracy wykazują, że wśród grup społecznych dotkniętych tym zjawiskiem dominują osoby po 50 roku życia (61% wskazań), niepełnosprawni (51%) i kobiety powracające do pracy po przerwie (48%). Według wyników sondy⁸ przeprowadzonej przez portal Pracuj.pl, 85% ankietowanych było świadkami negatywnego stosunku położonych do kobiet wychowujących dzieci⁹. Jako najczęściej występujący przejaw dyskryminacji kobiet na rynku pracy wymieniano kierowanie się stereotypami¹⁰ i uprzedzeniami podczas rekrutacji – według opinii 62% badanych. W dalszej kolejności znalazły się: nierówny dostęp do ofert pracy (56%), niechęć do zatrudniania na czas określony (44%) i niższa od przeciętnej płaca (43%). Wśród często przytaczanych odpowiedzi dominowały także takie, jak: zagrożenie kobietom zwolnieniem po powrocie do pracy (62%), brak możliwości awansu i negatywna atmosfera w pracy w czasie ciąży i po powrocie do pracy (po 40% wskazań).

3. Dobre praktyki w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Z powyższego wynika, że przedsiębiorstwa w Polsce wciąż odbiegają od pożądaných standardów zarządzania zasobami ludzkimi. Jednak coraz częściej pojawiają się pozytywne przykłady w zakresie stosowania zasad CSR. Odnosi się to nie tylko do firm z udziałem kapitału zagranicznego, ale i do polskich przedsiębiorstw. Świadczy o tym ich obecność w takich konkursach, jak: Przedsiębiorstwo Fair Play, Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi oraz zdobywanie certyfikatów: norma odpowiedzialności społecznej SA 8000 i Gender Index. Uczestniczące w tego typu konkursach przedsiębiorstwa umieszczają wśród celów strategicznych: nadanie wysokiej rangi rozwojowi kompetencji zasobów ludzkich, preferowanie polityki utrzymania najbardziej wartościowej kadry, budowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej integracji pracowników z organizacją.

Ubiegający się o certyfikat SA 8000 muszą spełnić m.in. takie wymagania, jak:

⁷ Z. Janowska, *Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w świetle społecznej odpowiedzialności biznesu – gwarantem osiągnięcia sukcesu w małych i średnich firmach*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, IbmDiPP, EQUAL, Warszawa 2008, s. 122-127.

⁸ Badanie ankietowe objęło próbę 2458 osób i zostało przeprowadzone w kwietniu 2007 r. (ankietowanymi były osoby pracujące, poszukujące pracy, pracodawcy, studenci i absolwenci).

⁹ *Dyskryminacja na rynku pracy – Raport Pracuj.pl*, www.crmreview.pl/news=446.

¹⁰ R. Nowak-Lewandowska, *Zasada równości szans na rynku pracy – teoria a praktyka, Problemy mikroekonomii menedżerskiej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 367, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004, s. 79-80.

- a) zapewnienie równych szans kandydatom i pracownikom na poszczególnych etapach procesu kadrowego, począwszy od dostępu do zatrudniania, poprzez proces szkolenia, awansów, wynagradzania i utrzymania pracy – niezależnie od płci, wieku, zdrowia, wyznania, narodowości, przynależności związkowej, orientacji politycznej i seksualnej,
- b) zakaz stosowania wszelkich form nacisku (mobbingu),
- c) przestrzeganie norm dotyczących czasu pracy,
- d) tworzenie przez kadrę kierowniczą przejrzystej polityki w zakresie CSR i zaznajomienie z nią pracowników w drodze szkoleń.

Normę społecznej odpowiedzialności odnoszącej się do równości w zatrudnieniu odzwierciedla Gender Index. W 2006 r. po raz pierwszy zaproszono do konkursu polskie firmy, które zapewniają równe szanse w dostępie do pracy i jej wykonywania zarówno kobietom, jak i mężczyznom. Wskaźnik Gender Index obejmuje takie obszary, jak: rekrutacja pracowników, dostęp do awansów, ochrona przed zwolnieniem, dostęp do szkoleń, wynagrodzenie za pracę, ochrona przed molestowaniem seksualnym i mobbingiem, możliwość łączenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi.

Przeciwdziałanie praktykom dyskryminacyjnym w firmie może się odbywać na dwóch poziomach: makro i mikro. Na poziomie makro znajduje swój wyraz w polityce firmy: albo jako kluczowy cel strategiczny, albo jako odpowiedź na potrzeby pracowników i klientów. Przeciwdziałanie na poziomie makro może przebiegać dwuetapowo: 1) zastosowanie konkretnych narzędzi w ramach HR i 2) podnoszenie świadomości.

Wśród narzędzi zastosowanych w pierwszym etapie należy wymienić: innowacje w procesie rekrutacji i awansowania oraz systemy nagradzania (sprawiedliwe procedury: selekcja oparta na kompetencjach, szkolenia rekruterów w zakresie równości szans i różnorodności); równowaga między życiem zawodowym a osobistym (udogodnienia dla kobiet i mężczyzn posiadających dzieci – tzw. polityka przyjazna rodzinie, np. urlopy rodzicielskie, programy dla kobiet powracających po urlopach macierzyńskich, zakładowe żłobki, przedszkola). Dobrym przykładem zastosowania ostatniego z wymienionych narzędzi jest system elastycznych świadczeń w Zurich Financial Services, który obejmuje m.in. takie świadczenia, jak: dofinansowanie żłobka, przedszkola; urlop 20-30 dni; bony na zakupy; miejsca parkingowe; prywatna służba zdrowia; prywatna polisa emerytalna i inne.

Na etapie drugim należy wymienić przede wszystkim programy szkoleniowe, mające na celu dokonanie zmian w sposobie myślenia i zachowania, wyjaśnienie skutków różnorodności i dyskryminacji, a w dalszej kolejności sieci współpracy kobiet w organizacji, które mają za zadanie wspomóc kobiety w samorealizacji w miejscu pracy i w zostaniu liderkami.

Firmy, które podjęły wysiłek w kierunku opracowania długofalowej strategii CSR kierują się zazwyczaj jednym z dwóch głównych rodzajów motywacji „Bo to się opłaca” lub „Postępujemy tak, bo tak należy postępować”. Ponadto należy wziąć

pod uwagę to, że dążenie do zmian w kierunku CSR wynika nie tylko z indywidualnego podejścia firmy, ale także z unijnych dyrektyw (w obowiązującej Polsce Europejskiej Strategii Zatrudnienia znajdują się zapisy o przeciwdziałaniu wszelkiej dyskryminacji, respektowaniu prawa pracy i bhp). Wspomniane wyżej obydwa rodzaje motywacji można zobrazować, powołując się na takie instrumenty etycznego zarządzania, jak polityka różnorodności lub równości szans (w zatrudnianiu, awansowaniu, wynagradzaniu, dostępie do szkoleń itp.). Mogą one występować razem, ale na różnych etapach rozwoju firmy.

Na przykład polityka różnorodności stosowana przez BP Polska wynika z motywacji opłacalności. Firma jest przekonana, że praca w zespołach składających się z osób o różnych cechach jest bardziej efektywna i przyczynia się do lepszego funkcjonowania całej organizacji. Podobną opinię wyraża Masterfoods i IBM, twierdząc, że taka polityka poprawia konkurencyjność na rynku i podnosi wydajność¹¹. Drugi typ motywacji wynika z moralnej powinności firmy i filozofii odpowiedzialności wobec pracowników. Takie podejście cechuje firmę Johnson&Johnson, która przyjęła jako swoje credo szanowanie godności każdego człowieka, tworzenie równych szans zatrudnienia i rozwoju dla kobiet i mężczyzn.

Niezależnie od motywacji, należy stwierdzić, że różnorodność w zatrudnieniu (uwzględniająca płeć, religię, cechy osobowościowe, orientację seksualną) przynosi firmie niewątpliwe korzyści w postaci dostępu do szerszego spektrum doświadczeń w różnych obszarach. Mieszane zespoły, złożone z obu płci są bardziej skuteczne niż „jednopłciowe”¹², co wpływa na poziom konkurencyjności firmy na rynku.

Polityka różnorodności

Wyniki ankiety przeprowadzonej przez portal Pracuj.pl, dotyczącej matek na rynku pracy, wskazują, w jaki sposób postrzegane są mamy wracające do pracy¹³. Otóż 8 na 10 osób twierdzi, że są one zorganizowane i odpowiedzialne, 70% jest zdania, że cechuje je wysoka motywacja do pracy.

Swoje stosunek do personelu obu płci BP Polska wyraża już na etapie kodeksu etycznego, który wprowadziła w 2005 r. pod nazwą „Rzetelność ponad wszystko”. Różnorodność jest tu wykorzystywana do osiągnięcia strategicznych celów organizacji. Na przykład w procesie rekrutacji przyjęto zasadę (podczas prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych) niezadawania pytań dotyczących stanu rodzinnego, planów związanych z założeniem lub powiększeniem rodziny oraz dyspozycyjności. Takie podejście pozwala wybrać najlepszych kandydatów, pomijając ich płeć czy

¹¹ *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007, s. 21-24.*

¹² D.G. Ancona, D.F. Caldwell, *Demography and Design Predictors of New Product Team Performance*, „Organization Science” 3, 1992, s. 321-341, cyt. za: *Przewodnik dobrych praktyk...* s. 33.

¹³ Ankieta dotycząca sytuacji matek na rynku pracy była dostępna na stronie www.pracuj.pl od 1 do 31 marca 2008 r. Odpowiedziało na nią 1270 osób.

wiek. Podobne stanowisko reprezentuje Real, szkoląc swych pracowników biorących udział w rekrutacji.

W Hewlett-Packard Polska już na etapie publikacji ogłoszeń zwraca się uwagę na użycie w ofercie słów „kandydat/kandydatka”.

Zastosowany w Motoroli program: *Diversity*, czyli różnorodność, wskazuje na wiele korzyści płynących z zatrudniania kobiet, jak np.: mniejsza skłonność do zmiany miejsca pracy, szersze możliwości poznania oczekiwań klientów.

W PricewaterhouseCoopers Polska cały proces selekcji określony jest przez kompetencje i umiejętności, płeć nie ma znaczenia. Nie jest istotne, czy kandydat to kobieta w ciąży, firma wychodzi bowiem z założenia, że warto inwestować w dobrze rokującego pracownika.

Wizerunek

Aby firma osiągnęła wysoką pozycję, a następnie ją utrzymała, musi dbać o swój personel od etapu rekrutacji do zakończenia procesu kadrowego, a nawet utrzymywać kontakt z byłymi pracownikami. Jak wynika z rankingu Good Company Ranking 2008, przedstawiającego listę firm najbardziej odpowiedzialnych społecznie¹⁴, najwięcej punktów uzyskali przedsiębiorcy w kategorii „relacje z pracownikami”. Świadczy to o efektywnym zastosowaniu instrumentów CSR w tym właśnie zakresie, a jednocześnie o godnym traktowaniu pracowników i respektowaniu zasad zarówno wynikających z przepisów prawa pracy, jak i wykraczających poza te przepisy. Pierwsze miejsce zajęła firma Danone. Kolejne miejsca zajęły: ABB, BP, Kompania Piwowarska i Tesco¹⁵ (tab. 1).

Ciekawe spostrzeżenia na temat wdrażania CSR zawiera raport *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki z 2007 r.*¹⁶ Wynika z niego m.in., że ponad połowa z 40 przebadanych firm jest skoncentrowana na pracownikach i innych grupach interesariuszy, prowadząc z nimi stały dialog¹⁷.

Firmy zaczynają przywiązywać coraz większą wagę do reputacji. Doświadczenie uczy, że wysokie noty stawiane przez pracowników ich pracodawcom powodują, że nie mają oni problemów z naborem wykwalifikowanej kadry, a także zwiększają swoje szanse na sukces finansowy. Blisko 36%¹⁸ Polaków, podejmując decyzję o zmianie pracy, bacznie przygląda się opinii o potencjalnym pracodawcy.

¹⁴ Ranking opiera się na wynikach ankiety złożonej z 60 pytań zamkniętych ujętych w 5 kategoriach. W każdej z nich znalazło się 12 pytań obejmujących strategię, relacje z klientami, partnerami biznesowymi, pracownikami oraz zaangażowanie społeczne. Maksymalnie można było uzyskać 180 punktów (po 36 w każdej kategorii).

¹⁵ J. Horodecki, *CSR bardziej dojrzały*, „Manager Magazine” 2008 nr 5, s. 20-22.

¹⁶ *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki, 2007*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2008.

¹⁷ Raport został opracowany przez zespół ekspertów Forum Odpowiedzialnego Biznesu na podstawie wyników badań w ramach projektu finansowanego przez Komisję Europejską i UNDP.

¹⁸ A. Błaszczak, *Być pracodawcą z wyboru*, www.rp.pl/arttykul/121368.html, badanie pracuj.pl i Interaktywnego Instytutu Badań Rynkowych, próba 1722 osoby.

Tabela 1. CSR – Good Company Ranking 2008 (wybrane firmy)

Pozycja w rankingu	Nazwa firmy	Relacje z			Suma (pkt*)
		klientami	partnerami biznesowymi	pracownikami	
1	Danone	36	26	36	158
2	ABB	24	31	36	153
2	BP	30	31	36	153
2	Kompania Piwowarska	34	26	33	153
5	Tesco	34	29	36	150
7	Henkel	32	30	33	
8	TP	33	21	33	144
10	City Handlowy	28	22	33	143
31	Polkomtel	21	17	21	100
36	TVN	18	4	18	65
38	PKP	20	21	9	61

* W tabeli zamieszczono tylko wybrane kategorie pytań, stąd suma punktów w poszczególnych wierszach nie odpowiada ujętym pozycjom.

Źródło: J. Horodecki, *CSR bardziej dojrzały*, „Manager Magazine” 2008 nr 5, s. 20-22.

Zwłaszcza młodzi menedżerowie, niezależnie od płci, są bardzo krytyczni wobec wizerunku zarządzania i warunków panujących w firmie¹⁹. Oczekują od pracodawcy elastycznych form pracy i godziwego traktowania. Wśród ich priorytetów znajduje się dążenie do równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym. Jeśli pracodawca będzie to ignorował, to musi się liczyć z dużą fluktuacją kadr, co nie sprzyja osiągnięciu wysokiej efektywności w działaniu i generuje dodatkowe koszty. Dlatego też coraz więcej firm zamieszcza na swoich stronach internetowych deklaracje typu²⁰: „jesteśmy atrakcyjnym pracodawcą, a pracownicy są największą wartością naszej organizacji i współtwórcą wartości firmy”. Budowanie wizerunku stało się bardzo istotne dla poważnie myślącego pracodawcy. Według opinii doradców personalnych początkowo pracodawcy koncentrowali się na pojedynczych akcjach, kupując kilka reklam albo uczestnicząc w targach pracy. Obecnie przygotowują się starannie do projektów, począwszy od zmian wewnątrz, a szczególnie od autentycznej dbałości o personel. Ponadto firmy zmieniły swoje podejście do potencjalnego pracownika, zamieszczając w miejsce długiej listy oczekiwań informacje o swoich atutach. Oferują szkolenia, dodatkową opiekę medyczną, karnety na basen itp. Skutecznym sposobem na budowanie wizerunku jest wykorzystywanie strony internetowej firmy do pisania przez pracowników blogów z komentarzem na temat wydarzeń w firmie.

¹⁹ *Przewodnik dobrych praktyk...*, s. 34-44.

²⁰ Ponad połowa firm z Listy 500 „Rzeczpospolitej” przeanalizowanych przez portal Pracuj.pl.

Według przedstawiciela zarządu firmy Danone, zajmującego pierwszą pozycję w Good Company Ranking 2008, wizerunek firmy odpowiedzialnej jest jednym z głównych atutów przemawiających za aplikowaniem do tego pracodawcy. Danone wychodzi naprzeciw potencjalnym pracownikom, chociażby poprzez edukacyjną grę o odpowiedzialnym zarządzaniu pod nazwą „Trust by Danone”. Skuteczne działanie w zakresie CSR znajduje swój wyraz w stabilizacji zatrudnienia.

Równowaga między życiem zawodowym a osobistym

Równowaga między życiem zawodowym a osobistym (*work-life balance*) to kolejny akcent społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec personelu. Punkt równowagi między pracą a życiem prywatnym jest różny w zależności od wieku, płci, wykształcenia i sytuacji rodzinnej. Na szczególną uwagę zasługują programy kierowane do kobiet w ciąży i młodych matek. Mają one na celu zwiększenie liczby kobiet powracających do pracy po przerwie, umożliwienie kontaktu z pracodawcą i podnoszenia kwalifikacji podczas urlopu macierzyńskiego i wychowawczego (*e-learning*). Takie podejście reprezentuje m.in. Procter&Gamble Polska. Powracające z urlopu macierzyńskiego kobiety mogą wykonywać pracę na 3/4 etatu.

Wśród przedsiębiorstw, które podjęły akcję na rzecz powracających do pracy kobiet, znalazł się m.in. wyżej przytoczony portal Pracuj.pl²¹. W 2008 r. Grupa Pracuj otrzymała tytuł Najlepszego Pracodawcy przyznawany przez firmę Hewlett. W ramach projektu „Wracam do pracy” portal rozpoczął kampanię społeczną „Pracodawcy dla aktywizacji”. Celem akcji jest zwrócenie uwagi pracodawców na grupy społeczne pomijane na rynku pracy, a zwłaszcza kobiety, którym trudno się odnaleźć ponownie na tym rynku²². W ramach kampanii 2 złote z każdego ogłoszenia opublikowanego w maju 2008 r. na stronie Pracuj.pl zostanie przekazane na szkolenia ułatwiające mamom powrót na rynek pracy. Szkolenia zostaną zorganizowane przez Fundację MaMa, która jest partnerem akcji, i obejmą takie zagadnienia, jak: zarządzanie czasem, sposoby radzenia sobie ze stresem, doradztwo zawodowe i prawne oraz warsztaty z autorozwoju. Celem szkolenia nie jest znalezienie konkretnej pracy, ale pokazanie, jak można połączyć dwie sfery życia: opiekę nad dzieckiem i pracę zawodową.

Szczególną troską są objęte kobiety w ciąży w firmie Dr Irena Eris. Informacja o ciąży pracownicy pozwala firmie na zorganizowanie zastępstwa na czas nieobecności po porodzie na kilka miesięcy przed rozwiązaniem. Dzięki temu kobiety czują się bezpieczniej, wiedząc, że po powrocie będą pracowały na dotychczasowym stanowisku, mając dodatkowo możliwość pracy w systemie elastycznym albo zadaniowym.

²¹ Portal Pracuj.pl jest to portal rekrutacyjny skierowany do specjalistów i menedżerów. Specjalizuje się w rekrutacji przez Internet oraz kształtowaniu wizerunku pracodawców. Wspiera firmy w pozyskiwaniu najlepszych kandydatów do pracy. Jednocześnie jest źródłem informacji dla poszukujących pracy i zainteresowanych rozwojem zawodowym.

²² A. Szczepańska, Portal Pracuj.pl, *Mama aktywna w pracy* wiadomosci.mediarun.pl/news/26720,Pracuj.pl_Mama_aktywna_w_pracy (6.05.2008).

Wśród innych programów należy wymienić takie, które są kierowane do pozostałych pracowników i ich rodzin. Należą do nich: elastyczne formy czasu pracy i zatrudnienia, opieka medyczna, dofinansowanie wyjazdów wakacyjnych dzieci pracowników, pomoc w opiece nad dziećmi i osobami starszymi. Takie podejście do pracowników sprawia, że zatrudnione osoby są bardziej efektywne i zmotywowane do pracy. Zadowolony pracownik zaś jest bardziej lojalny i wydajny.

Jako przykład firmy dbającej o równowagę między pracą a życiem może posłużyć Avon. Każdemu pracownikowi, który przepracował w firmie w sposób ciągły przynajmniej rok (niezależnie od stanowiska), przysługuje prawo do przerwy w pracy od 1 roku do 3 lat z takich przyczyn, jak m.in. podjęcie studiów, spędzenie czasu z rodziną itp. Taką przerwę w pracy swoim pracownikom zapewnia też firma Deloitte. Przysługuje ona najlepszym pracownikom oraz kobietom i/lub mężczyznom powracającym z urlopów macierzyńskich i wychowawczych. Poza przerwą w pracy (tu zwykle do 6 miesięcy) stosowane są takie narzędzia, jak: elastyczny czas pracy, niepełny wymiar czasu pracy, możliwość pracy w domu.

Mobbing i szkolenia

Inne działania w zakresie CSR na rzecz pracowników to przeciwdziałanie mobbingowi i molestowaniu seksualnemu oraz szkolenia dla pracowników.

Przeciwdziałanie molestowaniu i mobbingowi w większości firm przyjmuje postać uświadamiania personelowi, czym są oba zjawiska i jak można się im przeciwstawiać. Tworzone są procedury szybkiego reagowania na przejawy molestowania i mobbingu, takie jak np. linia „Open Talk” w BP Polska, obsługiwana przez niezależną firmę przez 24 godziny na dobę, przez 7 dni w tygodniu. Dzięki temu ofiary mają możliwość skorzystania z pomocy, w tym także prawnej.

Za przykład firmy dbającej o rozwój pracowników może posłużyć BRE Bank, który od 2005 r. realizuje program „Konkurs BREmba”. Każdy pracownik, który przepracował w firmie minimum 2 lata, uzyskał ocenę roczną minimum 4 w skali pięciostopniowej (AS/AS) i biegle włada językiem angielskim, może wziąć udział w wewnętrznych studiach MBA. Dzięki temu programowi kadra banku uzyskuje bardzo wysokie kwalifikacje, a bank kształci sobie liderów, co zapewnia mu przewagę konkurencyjną na rynku²³.

4. Zakończenie

Przedstawione w niniejszym artykule przykłady dobrych praktyk w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec pracowników stanowią zaledwie wąski wycinek polskiej rzeczywistości (z uwagi na ograniczenia co do objętości opracowania). Świadczą one jednak o pozytywnej tendencji wśród polskich przedsiębiorców, którzy zdają sobie sprawę z tego, że odpowiedzialne traktowanie

²³ *Odpowiedzialny biznes w Polsce...*, s. 15.

pracowników kształtuje pozytywny wizerunek firmy i pozwala na unikanie niepotrzebnych kosztów związanych z nieprzestrzeganiem praw pracowniczych czy zasad bhp. Do niewątpliwych korzyści, jakie wynikają dla firmy i jej pracowników z przestrzegania zasad CSR, należą: przekonanie, że firma jest atrakcyjnym pracodawcą, dobra informacja i komunikacja wewnątrz firmy, większa motywacja i zaangażowanie pracowników²⁴. Polscy menedżerowie stopniowo uświadamiają sobie, że rozwój, budowanie wartości firmy i pozyskiwanie najlepszych pracowników zależą w dużej mierze od podejmowania trafnych decyzji, uwzględniających założenia CSR. Pojawiające się w misji czy kodeksie etycznym firm ładnie brzmiące deklaracje zaczynają przybierać postać konkretnych działań i przejrzystych procedur, co może napawać optymizmem wszystkich interesariuszy.

Literatura

- Ancona D.G., Caldwell D.F., *Demography and Design Predictors of New Product Team Performance*, „Organization Science” 1992 no. 3.
- Bez kwalifikacji*, www.pip.gov.pl/html/pl/info/11080016.htm.
- Błaszczak A., *Być pracodawcą z wyboru*, www.rp.pl/artikul/121368.html.
- Dyskryminacja na rynku pracy – Raport Pracuj.pl*, www.crmreview.pl/news=446.
- Horodecki J., *CSR bardziej dojrzały*, „Manager Magazine” 2008 nr 5.
- Janowska Z., *Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w świetle społecznej odpowiedzialności biznesu – gwarantem osiągnięcia sukcesu w małych i średnich firmach*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, IbnDiPP, EQUAL, Warszawa 2008.
- Nowak-Lewandowska R., *Godność pracownika – teoria a rzeczywistość, Wybory podmiotów decyzyjnych w gospodarce polskiej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 408, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
- Nowak-Lewandowska R., *Zasada równości szans na rynku pracy – teoria a praktyka. Problemy mikroekonomii menedżerskiej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 367, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004.
- Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki, 2007*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2008.
- Pratley P., *Etyka w biznesie*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1998.
- Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans*, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007.
- Ratajczak M., Stawicka E., *Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jako narzędzie podnoszenia konkurencyjności sektora MSP*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, IbnDiPP, EQUAL, Warszawa 2008.
- Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*, Wydawnictwo Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju w Polsce, Warszawa 2007.
- Szczepańska A., *Portal Pracuj.pl, Mama aktywna w pracy*, wiadomosci.mediarun.pl/news/26720,Pracuj.pl_Mama_aktywna_w_pracy (6.05.2008).
- U progu świąt wielkanocnych*, www.pip.gov.pl/html/pl/html/01080012.htm.

²⁴ M. Ratajczak, E. Stawicka, *Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jako narzędzie podnoszenia konkurencyjności sektora MSP*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, IbnDiPP, EQUAL, Warszawa 2008, s. 135.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY TOWARDS EMPLOYEES

Summary

Enterprises in Poland attach more importance to principles of social responsibility. It is reflected in taking care of their most valuable assets, i.e. employees. The part of entrepreneurs sharing the market are convinced of measurable benefits of this attitude, some part of them need the time to become aware of responsible treatment towards employees.

The aim of this article is the presentation of the importance of corporate social responsibility towards employees and the presentation of good practices in this field.