

**Ewa Głuszek**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA W KONTEKŚCIE POLITYKI PERSONALNEJ**

### **1. Wstęp**

Znany powszechnie slogan mówiący, że ludzie są najważniejszym kapitałem firmy, był powtarzany przez menedżerów setki tysięcy razy, ale rzadko kto zastanawiał się nad jego znaczeniem. Dopiero pojawienie się gospodarki opartej na wiedzy, czyli nowej ekonomii, nadało temu banałowi rzeczywisty sens i niepodważalne uzasadnienie. Można je sprowadzić do stwierdzenia, że na współczesnym rynku o atutach konkurencyjnych firmy przesądza – również w tradycyjnych branżach – potencjał do kreowania i wykorzystywania wiedzy, a ten jest ściśle związany z zasobami ludzkimi. Trudne do przecenienia znaczenie kapitału ludzkiego w nowej ekonomii stawia wysokie wymagania menedżerom odpowiedzialnym za sprawy personalne i przypisuje im strategiczną rolę w efektywnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Spoczywa na nich bowiem odpowiedzialność za przyciąganie dobrych, kompetentnych pracowników, zatrzymanie ich w firmie i umiejętne rozwijanie ich talentów.

Przedsiębiorstwo może budować kapitał ludzki, używając narzędzi tradycyjnych lub mniej konwencjonalnych, ale warto zauważyć, że nawet wśród tych klasycznych pojawiają się nowe elementy związane z całością wartości niematerialnych, jakimi dysponuje firma. I tak, skuteczność procesu rekrutacji dobrze wykształconych pracowników zależy w dużej mierze od reputacji, jaką się cieszy pracodawca, od tego, czy firma jest odpowiedzialna społecznie, jak są postrzegane marki jej produktów i jak jest oceniana jej kultura organizacyjna. Wydaje się, że proces motywowania również bardziej niż dotychczas podlega wpływom czynników społeczno-kulturowych. Badania pokazują, że takie zjawiska społeczne, jak starzenie się społeczeństw, zmiany stylu życia, a zwłaszcza nowy stosunek do pracy, rodzą poważne problemy i wyzwania (za: [Listwan 2002, s. 27]). Odmienny od

dotychczasowego stosunek do pracy dotyczy przede wszystkim ludzi młodych i dobrze wykształconych, którzy są świadomi swojej wartości i dzięki pracy chcą osiągać nie tylko satysfakcję zawodową, ale także ogólniejsze cele związane z budowaniem własnej tożsamości. Oznacza to konieczność przesunięcia akcentu z motywowania ekonomicznego na motywowanie potrzebami wyższego rzędu.

Kreowanie atrakcyjnego kulturowo miejsca pracy oznacza nie tylko danie ludziom możliwości rozwoju umiejętności, uczestnictwa w podejmowaniu decyzji czy zespołowych form pracy, ale także konieczność wiązania działań personalnych z innymi strategiami realizowanymi przez firmę. Celem artykułu jest wskazanie na jedną z takich możliwości, jaką jest podejmowanie przez przedsiębiorstwa inicjatyw w obszarze społecznej odpowiedzialności oraz analiza pozytywnych skutków, jakie mogą one mieć dla motywowania pracowników. Inicjatywy takie są obecnie podejmowane głównie przez duże przedsiębiorstwa międzynarodowe, które zwykle w wysokim stopniu zaspokajają potrzeby ekonomiczne swoich pracowników i które po prostu stać na ponoszenie dodatkowych kosztów związanych z działaniami prospołecznymi.

## 2. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (*corporate social responsibility*)

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest zaprzeczeniem słynnej tezy M. Friedmana, że „celem biznesu jest robienie biznesu” i cedującej zajmowanie się problemami społecznymi wyłącznie na barki państwa. Jest koncepcją, według której odpowiedzialność biznesu znacznie wykracza poza przynoszenie zysku właścicielom i rozciąga się na wszystkie działania oraz decyzje przedsiębiorstwa dotyczące jego interesariuszy, mające na celu poprawę ich dobrobytu i ochronę środowiska naturalnego. Według Światowej Rady Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw „jest zobowiązaniem biznesu do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju gospodarczego poprzez pracę z zatrudnionymi i ich rodzinami, społecznością lokalną oraz społeczeństwem jako całością w celu podnoszenia jakości ich życia” [Kietliński i in. 2005, s. 133]. Działania, jakie firma podejmuje w obszarze CSR, mające na celu wspieranie spraw społecznych, można określić mianem społecznych inicjatyw przedsiębiorstwa (*corporate social initiatives*). Należy podkreślić, że nie powinny być one traktowane w sposób autonomiczny, jako zagadnienie z pogranicza komunikacji marketingowej (a zwłaszcza *public relations*), ale jako integralna część budowania reputacji, a dalej strategii firmy.

Poglądy na temat społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa zmieniały się w ciągu ostatnich dekad i znakomicie ilustrują ewolucję sposobu rozumienia tej kwestii: od podejścia czysto instrumentalnego do elementu strategii przedsiębior-

stwa. Początkowo społecznie pożądane zachowania firm były traktowane jako narzędzie retuszowania swojego wizerunku i stanowiły raczej wyraz konieczności marketingowej aniżeli głębokiego przekonania o niezbędności tego rodzaju aktywności („wyglądaj dobrze czyniąc dobro” – *doing good to look good*) [Kotler, Lee 2005, s. 8]. Firmy starały się czynić swoją filantropię możliwie widzialną dla społeczeństwa, przy czym unikano angażowania się w sprawy, które wiązały się bezpośrednio z kluczową działalnością firmy, by nie być posądzonym o słuźenie własnym interesom.

Zmiana sposobu myślenia i podejścia do zagadnienia odpowiedzialności społecznej nastąpiła dopiero w latach 90. XX w. Gospodarka rynkowa zaczęła w tym czasie dostrzegać priorytetową rolę zasobów niematerialnych, takich jak wiedza, marki czy reputacja w procesach tworzenia przewagi konkurencyjnej. Naczelną zasadą stało się „działać dobrze czyniąc dobro” (*doing well and doing good*) [Kotler, Lee 2005, s. 9]. Obecnie przedsiębiorstwa coraz częściej w przemyślany sposób koncentrują się na kilku wybranych obszarach społecznej działalności, pasujących do promowanych w firmie wartości, wybierają inicjatywy, które wspierają realizowane zadania oraz wiążą się z kluczowymi produktami i rynkami. Całkowicie otwarcie zaczęto inwestować w działania umożliwiające skuteczniejsze osiągnięcie celów marketingowych (budowanie tożsamości marki, zwiększanie udziału w rynku itd.), oceniać je z punktu widzenia potencjalnego kryzysu oraz integrować podejmowane programy z innymi strategicznymi obszarami, zapewniając spójną politykę i długotrwałe zaangażowanie.

Wśród inicjatyw społecznych, jakie przedsiębiorstwa mogą podejmować realizując politykę odpowiedzialności społecznej, można wymienić 6 podstawowych opcji, wykorzystywanych przez firmy na całym świecie. Należą do nich [Kotler, Lee 2005, s. 22]: promocja sprawy, marketing powiązany ze sprawą, społeczny marketing biznesu, filantropia biznesowa, wolontariat środowiskowy oraz społecznie odpowiedzialne praktyki biznesowe. Większość tych inicjatyw jest realizowana przez firmy wspólnie z jedną lub kilkoma wybranymi organizacjami pozarządowymi.

**Promocja sprawy** (*cause promotion*) polega na dostarczeniu funduszy i innych zasobów organizacyjnych w celu podniesienia świadomości danego problemu społecznego, organizowania zbiórek pieniędzy czy wolontariatu na rzecz sprawy. W przypadku **marketingu powiązanego ze sprawą** (*cause-related marketing*) przedsiębiorstwo przeznaczają część dochodów ze sprzedaży produktów na określoną inicjatywę społeczną. Działania marketingowe mają tu ograniczony czas, zakres (wybrane produkty) i cel. Z kolei **marketing społeczny biznesu** (*corporate social marketing*) wspiera prowadzenie kampanii na rzecz zmiany zachowań społecznych mających na celu poprawę zdrowia obywateli, bezpieczeństwa publicznego, ochrony środowiska lub innych spraw dotyczących dobra społeczeństwa. Cechą charakterystyczną marketingu społecznego jest jego koncentracja na zmianie zachowania obywateli, a nie zmianie świadomości, jak to było w przypadku promocji sprawy.

Dzięki **filantropii biznesowej** (*corporate philanthropy*) przedsiębiorstwo dokonuje bezpośredniego wsparcia finansowego określonej działalności charytatywnej, najczęściej w postaci grantu gotówkowego, darowizny itp. Jest to najstarsza i przez wiele lat najbardziej popularna forma filantropii podejmowanej przez firmy, od której powoli się odchodzi na rzecz bardziej całościowego, strategicznego podejścia. Inna inicjatywa – **wolontariat środowiskowy** (*community volunteering*) – polega na tym, że przedsiębiorstwo wspiera oraz zachęca swoich pracowników i partnerów biznesowych do dobrowolnej pracy na rzecz lokalnych organizacji charytatywnych oraz osobistego angażowania się w jakąś działalność społeczną. Natomiast przez **społecznie odpowiedzialne praktyki biznesowe** (*socially responsible business practices*) przedsiębiorstwo opracowuje i prowadzi dobrowolne praktyki oraz inwestycje w celu wsparcia spraw społecznych poprawiających jakość życia i środowiska naturalnego społeczności lokalnej.

### 3. Społeczne inicjatywy przedsiębiorstw z udziałem pracowników

Część wymienionych inicjatyw wymaga zaangażowania pracowników przedsiębiorstwa, którzy powinni włączyć się aktywnie w podejmowane przez pracodawcę działania. Szczególnie ważna rola przypada pracownikom wtedy, gdy firma decyduje się na promocję sprawy, społeczny marketing biznesu lub wolontariat środowiskowy.

W przypadku promocji sprawy kluczem podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań jest komunikacja perswazyjna, która ma na celu podniesienia świadomości pewnych grup społeczeństwa i zwrócenie ich uwagi na społecznie istotne problemy oraz zachęcenie do wzięcia udziału w akcji wspierania danej sprawy.

Przykładem znakomitego włączenia pracowników w promocję sprawy jest współpraca największej światowej sieci handlu detalicznego Wal-Mart z fundacją Children's Miracle Network wspierającej finansowo szpitale dziecięce. Dzięki akcjom prowadzonym przez pracowników Wal-Marta na terenie sklepów co roku udaje się zebrać dla CMN miliony dolarów (w 2002 r. było to 34 mln). Akcje te wymyślają sami menedżerowie i pracownicy sklepów, a polegają one np. na kwestowaniu wśród klientów za pomocą „szalonych kapeluszy” w bajecznych kolorach i nietypowych kształtach. Dla pracowników sklepów poza świetną zabawą połączoną z rywalizacją o to, kto zbierze najwięcej datków, ważny jest fakt służenia dobrej i pożytecznej sprawie, zgodnej z misją firmy.

Innym działaniem z zakresu CSR wymagającym z reguły zaangażowania pracowników jest marketing społeczny, którego celem jest zmiana zachowań społecznych. Kampanie marketingu społecznego koncentrują się na zagadnieniach zdrowotnych (ograniczenie palenia tytoniu, walka z rakiem piersi, aktywność fizyczna, choroby serca itp.), bezpieczeństwa (bezpieczeństwo ruchu drogowego, pierwsza pomoc itp.), ochrony środowiska naturalnego (zanieczyszczenie środowiska,

ochrona ginących gatunków flory i fauny, marnotrawstwo wody itp.) oraz spraw społecznych (udział w wyborach, przemoc w rodzinie, prawa zwierząt, akcje krwiodawstwa itp.). Są one prowadzone zwykle z partnerami w postaci różnego rodzaju organizacji pożytku publicznego, instytucji naukowych i organizacji pozarządowych. Działalność w zakresie marketingu społecznego angażuje przede wszystkim czas i wiedzę pracowników marketingu, ale często wymaga również udziału pracowników, którzy pełnią funkcję ambasadorów sprawy w swoim środowisku.

Jednak inicjatywą wymagającą największego zaangażowania pracowników jest wolontariat środowiskowy, którego powodzenie zależy od ofiarowania przez nich części swojego czasu, talentu, doświadczenia lub/i pracy fizycznej na rzecz lokalnej społeczności przy wsparciu firmy. W opinii wielu menedżerów wolontariat pracowniczy jest jedną z najbardziej naturalnych i satysfakcjonujących form działalności społecznej przedsiębiorstwa [Kotler, Lee 2005, s. 176]. Wsparcie, jakiego może udzielać pracownikom firma w ramach wolontariatu, obejmuje m.in. [Kotler, Lee 2005, s. 176-177]:

- sugerowanie spraw, w które pracownicy mogliby się zaangażować przez dostarczanie szczegółowych informacji o możliwościach i sposobach uczestnictwa w inicjatywach społecznych wspieranych aktualnie przez przedsiębiorstwo;
- organizowanie zespołów wolontariuszy zajmujących się świadczeniem prac społecznych na rzecz lokalnych instytucji, np. domu dziecka czy szpitala;
- pomoc w znajdowaniu okazji do różnego rodzaju działań przez programy dopasowujące zainteresowania i umiejętności pracowników do aktualnych potrzeb społeczności lokalnej;
- opłacanie czasu poświęcanego przez pracowników na prace społeczne w ramach godzin pracy (zwykle 2-5 dni roboczych w ciągu roku) lub finansowanie czasowego oddelegowania pracownika do pracy społecznej w krajach rozwijających się;
- przeznaczanie grantów pieniężnych dla instytucji charytatywnych, w których pracują wolontariusze firmy, na ogół w wysokości proporcjonalnej do ilości przepracowanych przez nich godzin.

Projekty, w których uczestniczą pracownicy firm, obejmują szeroki zakres ważnych spraw społecznych, od ochrony środowiska naturalnego, przez ochronę zdrowia i bezpieczeństwa obywateli, aż po wspomaganie społeczności lokalnej. Spektrum działań tylko w tym ostatnim przypadku sięga więc od budownictwa dla bezdomnych, zbierania artykułów spożywczych dla banków żywności, oczyszczania parków, czytania dzieciom (np. w szpitalach), prowadzenia zajęć w szkołach, opieki nad osobami starszymi, do pomocy w darmowych jadłodajniach i znajdowaniu opiekunów bezdomnym psom i kotom.

Jak nietrudno sobie wyobrazić, tego rodzaju działania, podejmowane dobrowolnie przez liczne nieraz grono pracowników przedsiębiorstwa, są w stanie tworzyć bardzo silne i szczere więzi ze społecznością, w której funkcjonuje firma, budując jej dobrą reputację, ale także przyciągać i zatrzymywać usatysfakcjonowa-

nych i dobrze zmotywowanych pracowników. Wolontariat środowiskowy wyróżnia spośród pozostałych inicjatyw społecznych zdolność do tworzenia prawdziwej wspólnoty między firmą a otoczeniem [Kotler, Lee 2005, s. 178].

Siła wolontariatu pracowniczego polega na całkowicie dobrowolnym uczestniczeniu w działaniach na rzecz innych ludzi, a jego wartość polega właśnie na oddawaniu tego, co najcenniejsze dla przeciętnego człowieka – swojego wolnego czasu, talentu czy fizycznego wysiłku. Jeśli aktywność ta wypływa z wewnętrznego systemu wartości i na własne oczy można się przekonać o pozytywnych efektach podejmowanych inicjatyw, rodzi to autentyczny entuzjazm i pasję, a w rezultacie przynosi ogromne korzyści obu stronom. Korzyści te doceniły największe światowe firmy od lat prowadzące programy wolontariatu środowiskowego i zachęcające do niego swoich pracowników, mimo że oznacza to również określone koszty finansowe.

Na przykład Ford Motor Company jest od wielu lat partnerem Habitat for Humanity, zajmującej się budową mieszkań dla ubogich rodzin. W latach 2000-2002 ponad 1000 pracowników Forda pomagało w budowie domów środowiskowych w Detroit. Inną ciekawą inicjatywą koncernu był program zaangażowania swoich pracowników w akcję zbierania starych kart okolicznościowych, które były wysyłane do fundacji opiekującej się porzuconymi dziećmi. Były one użyte przez dzieci do zrobienia nowych kartek i ponownie sprzedawane, co dało znaczne wsparcie finansowe (w wyniku akcji zebrano ponad dwie tony kartek) [Kotler, Lee 2005, s. 180].

Hewlett-Packard rozwija m.in. program zwany „i-społeczność” polegający na czasowym oddelegowywaniu swoich pracowników do pracy w zaniedbanych środowiskach, aby służyli tam doświadczeniem menedżerskim i wiedzą techniczną.

FedEx współpracuje ściśle z wieloma organizacjami dobroczynnymi, a tysiące jego pracowników udostępniają swój czas i umiejętności w różnych programach wolontariatu. Pracownicy FedEx uczestniczą m.in. w „Day of Caring”, starsi agenci pracują jako „wynajmowani kierownicy” w kampaniach organizowanych przez United Way, jeszcze inni wspierają jako ochotnicy lokalne programy dotyczące bezpieczeństwa dzieci na drogach „SAFE KIDS Walk This Way”.

Przytoczone przykłady to tylko niewielka część działań podejmowanych w ostatnich latach przez znane i mniej znane firmy na całym świecie. Motywem zaangażowania społecznego przedsiębiorstw nie jest oczywiście altruizm ich przywódców, lecz dostrzeżenie w tym możliwości osiągnięcia wielu różnych korzyści, z ekonomicznymi włącznie.

#### **4. Korzyści wynikające z odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa**

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa na rzecz poprawy życia interesariuszy wynikają głównie ze świadomości, że odpowiedzialne zachowania prowa-

dążą do stabilnego sukcesu biznesowego [Kietliński i in. 2005, s. 132]. Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa wpływa bowiem w istotny sposób na czynniki decydujące o jego wynikach i pozycji konkurencyjnej. Międzynarodowa organizacja Business for Social Responsibility zajmująca się doradztwem, dostarczaniem informacji i szkoleniami, wymienia konkretne korzyści osiągnane przez przedsiębiorstwa dzięki odpowiedzialnej polityce [Kotler, Lee 2005, s. 10]:

- **Wzrost sprzedaży i udziału w rynku** – 78% dorosłych konsumentów amerykańskich w badaniach prowadzonych w latach 1993-1994 twierdziło, że woli kupować produkty firm, które angażują się w bliskie im sprawy społeczne, 66% jest skłonnych zmienić markę, aby poprzeć cenione inicjatywy (Cone/Roper study, za: [Kotler, Lee 2005, s. 11]). Oznacza to, że klienci zwracają coraz większą uwagę na to, w jaki sposób funkcjonują firmy – czy są dobrymi obywatelami, pracodawcami, a przede wszystkim jak i gdzie wytwarzają swe produkty.

- **Wzmocnienie pozycji marki** – zaangażowanie społeczne firmy sprzyja budowaniu lepszego wizerunku marek produktów. Po pierwsze, produkty takie są chętniej wybierane przez klientów (w niektórych badaniach nawet 84% klientów [Kotler, Lee 2005, s. 12]) jest gotowe zmienić markę – jeśli cena i jakość będą podobne – na tę, która wspiera cenione przez nich sprawy społeczne). Po drugie, działania marketingowe mające charakter wyraźnie służący dobru społecznemu dają lepszy efekt, jeśli chodzi o ocenę marki i jej kojarzenia przez klientów, niż działania o podobnym zasięgu i rozmiarze, ale bez wydzźwięku społecznego [Kotler, Lee 2005, s. 13].

- **Poprawa wizerunku firmy** – społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa jest ważnym elementem jego reputacji, a więc podejmowana na tym polu działalność – o ile spotyka się z uznaniem otoczenia – wydatnie tę reputację poprawia [Fombrun 1996; Głuszek 2004, s. 134]. W rankingach najbardziej cenionych firm świata jednym z podstawowych kryteriów oceny jest właśnie społeczna odpowiedzialność firmy.

- **Obniżenie kosztów operacyjnych** – jednym z działań, które umożliwiają obniżanie kosztów operacyjnych przy jednoczesnej realizacji cenionych społecznie idei, jest oszczędność wody, energii, ograniczanie materiałów nieprzyjaznych środowisku naturalnemu oraz wszelkie działania mające na celu zmniejszanie marnotrawstwa zasobów.

- **Wzrost atrakcyjności dla potencjalnych inwestorów i analityków finansowych** – przedsiębiorstwa dbające o swoją reputację wśród społeczeństwa i kluczowych kibiców, a więc spełniające określone standardy etyczne i społeczne, uzyskują na rynku wyraźnie wyższą wartość. Nie jest to bynajmniej efektem wzrostu moralności inwestorów, lecz po prostu wynikiem chłodnej kalkulacji biorącej pod uwagę różnorodne czynniki ryzyka (dobra reputacja pozwala np. na znaczne złagodzenie skutków kryzysu i szybsze odbudowanie zaufania społecznego).

## 5. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako narzędzie polityki personalnej

Działania z zakresu społecznej odpowiedzialności mają również ogromne znaczenie z punktu widzenia polityki kadrowej przedsiębiorstwa. Ogólnie można powiedzieć, że dzięki tego typu aktywności wzrasta zdolność firm do przyciągania, motywowania i zatrzymywania pracowników. W czasach, gdy od zatrudnionych ludzi tak naprawdę zależy potencjał wiedzy i kompetencji firmy jest to umiejętność o charakterze strategicznym. Znaczenie CSR w kontekście polityki kadrowej wynika z możliwości osiągnięcia kilku istotnych korzyści.

**Przyciąganie pracowników.** Działalność społeczna firmy zdecydowanie zwiększa jej atrakcyjność w oczach potencjalnych kandydatów do pracy. W jednym z badań 53% ankietowanych pracowników przedsiębiorstw realizujących program społecznej odpowiedzialności przyznało, że był to jeden z powodów, dla których zdecydowali się oni podjąć pracę w tych właśnie firmach [Cone i in. 2004, s. 105]. Okazuje się, że zwłaszcza dla młodych ludzi obywatelska postawa firmy jest jednym z istotnych kryteriów wyboru pracodawcy – badania prowadzone wśród studentów MBA pokazały, że dla większości z nich kultura organizacyjna firmy i jej reputacja są tak samo ważne, jak wysokość zarobków czy szanse podwyższenia swoich kwalifikacji. Nawet więcej, ponad połowa ankietowanych studentów była skłonna zaakceptować niższe zarobki w zamian za możliwość pracy w firmie angażującej się w sprawy społeczne [Kotler, Lee 2005; s. 16]. Dobra reputacja pracodawcy oznacza zatem możliwość przyciągania najlepszych kandydatów z rynku pracy. W obliczu ostrej konkurencji o absolwentów renomowanych uczelni działalność społeczna daje firmie poważny atut przetargowy i pozytywnie wyróżnia ją wśród konkurentów.

**Wzrost motywacji i zaangażowania.** Społeczna odpowiedzialność pracodawcy jest tym czynnikiem, który sprawia, że pracownicy mogą czuć się dumni ze swojej pracy, są lepiej motywowani i lojalni. Programy społeczno-promocyjne powodują, że pracownicy z większym entuzjazmem podchodzą do swych codziennych obowiązków. Nastawienie do firmy staje się jeszcze bardziej pozytywne, jeśli daje ona pracownikom możliwość pracy w charakterze wolontariuszy. Wyniki ogólnokrajowego badania benchmarkingowego pracowników prowadzonego w 2002 r. przez firmę Walker Information w USA pokazują, że 62% respondentów w grupie firm realizujących politykę CSR jest skłonnych polecić swego pracodawcę ludziom szukającym pracy (w porównaniu do zaledwie 39% w grupie pozostałych firm). Ponadto 73% osób działających w wolontariacie przyznało, iż zaangażowanie pracodawcy w sprawy społeczne sprawiło, że oni sami stali się bardziej oddani swojej pracy [Cone i in. 2004, s. 109].

Można przypuszczać, że w przypadku dużych firm międzynarodowych zatrudniających wysoko wykwalifikowanych ludzi kwestia zewnętrznej satysfakcji osiągananej poprzez płacę i inne dodatkowe świadczenia pracownicze jest rozwiązywana



w sposób zadowolający. Natomiast ogromne możliwości i rezerwy kryją się właśnie w obszarze motywowania wewnętrznego. Jest to ten aspekt pracy zawodowej, który interesuje zwłaszcza ludzi młodych, nastawionych bardziej idealistycznie i wrażliwych na sprawy społeczne. Potwierdzają to zresztą wyniki badań nad motywacją pokazujące, że niebagatelny wpływ na zaangażowanie i produktywność zatrudnionych ma zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu, takich jak pragnienie uznania (także we własnych oczach) czy świadomość służenia ideom i sprawom, które wydają się im bliskie [Lundy, Cowling 2000, s. 316]. Jeśli misję tę można pogodzić z pracą zawodową i jeśli pracodawca takie działania akceptuje i ułatwia – tym lepiej dla pracodawcy. Jak trafnie ujął to jeden z menedżerów, wspieranie społecznych inicjatyw wyzwala w ludziach większą motywację niż wyniki miesięcznego raportu sprzedaży, gdyż po prostu zwiększa ich poczucie własnej wartości i oferuje im coś, co wyrasta ponad przyziemne biznesowe sprawy.

**Wzrost lojalności pracowników.** Pracownicy firm odpowiedzialnych społecznie czują się bardziej związani ze swoim pracodawcą. W ankiecie dotyczącej obywatelskiej postawy firm, przeprowadzonej kilka lat temu w USA, 88% pracowników przedsiębiorstw podejmujących inicjatywy społeczne stwierdziło, że żywią wobec swego pracodawcy silne poczucie lojalności [Lundy, Cowling 2000, s. 105]. Ta więź z firmą ma swoje źródło prawdopodobnie w fakcie utożsamiania się ludzi z istotną społecznie sprawą, którą pragną wspierać, nawet jeśli nie angażują się bezpośrednio w realizowane inicjatywy. Opuszczenie firmy lub nielojalne wobec niej zachowanie oznaczałoby w pewnym sensie zdradę określonej sprawy i sprzeniewierzenie się cenionym wartościom. Nie bez znaczenia jest też poczucie dumy, jakie zwykle jest udziałem pracowników firm angażujących się w sprawy cenne społecznie tam, gdzie zawodzi wsparcie państwa [Kotler, Lee 2005, s. 16]. Lojalność wobec firmy wzmocniona osobistym zaangażowaniem emocjonalnym w podejmowaną przez nią działalność społeczną pozwala więc skutecznie zatrzymywać pracowników, także tych najbardziej wartościowych. Można przypuszczać, że konsekwencją wzrostu lojalności pracowników i identyfikacji z firmą jest również silniejsza integracja załogi, oparta na podzielanych wspólnie wartościach i przekonaniach.

## 6. Podsumowanie

Przytoczone korzyści skłaniają do refleksji, zwłaszcza w obliczu innych wyników badań mówiących o ogromnej rzeszy ludzi nie odczuwających najmniejszego związku emocjonalnego ze swoimi firmami, obojętnymi wobec codziennych obowiązków i sfrustrowanych przedmiotowym traktowaniem ze strony pracodawców [Low, Kalafut 2004, s. 138]. Pokazują one bowiem, jak duże możliwości kryją się za podejmowaniem społecznie cennych inicjatyw, nie tylko z punktu widzenia osiągania celów marketingowych, ale także w nie mniej istotnym obszarze polityki personalnej. Przede wszystkim społeczna aktywność przedsiębiorstwa dostarcza

pracodawcom znakomitego narzędzia motywacyjnego oddziaływania na pracowników, które pozwala polityce wynagradzania zachować równowagę między nagrodami zewnętrznymi a wewnętrznymi. Ponadto buduje silne, emocjonalne więzi z macierzystą firmą, będące istotną barierą chroniącą przed niełojalnymi, oportunistycznymi zachowaniami pracowników oraz utrudniającą jej opuszczenie. W warunkach silnej konkurencji o talenty ważna staje się nie tylko umiejętność ich przyciągnięcia do przedsiębiorstwa, lecz także (a może przede wszystkim) zdolność do ich zatrzymania. Wyniki badań pokazują jednoznacznie, że społeczne zaangażowanie pracodawcy może być dla nich niebagatelny argumentem.

Podsumowując, można powiedzieć, że inicjatywy podejmowane przez przedsiębiorstwa w zakresie działalności społecznej dają menedżerom szansę na rozwijanie takiej strategii zasobów ludzkich, która umożliwi w miarę pełne harmonizowanie celów organizacji z aspiracjami i potrzebami pracowników.

## Literatura

- Cone C., Feldman M., DaSilva A., *Filantropia jako narzędzie marketingu*, „Harvard Business Review Polska”, październik 2004.
- Fombrun Ch., *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1996.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, AE Wrocław 2004.
- Kietliński K., Martinez Reyes V., Oleksyn T., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Kotler P., Lee N., *Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken 2005.
- Low J., Kalafut P., *Niematerialna wartość firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2002.

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF HRM POLICY

### Summary

The author describes a new approach to social corporate responsibility and six major types of corporate social initiatives. Participation in those initiatives can have an impact on key performance factors, and the most important one is increased ability to attract, motivate and retain employees.