

Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?



pod redakcją
Zdzisława Pizsa
Magdaleny Rojek-Nowosielskiej



Recenzenci: Robert Rauziński, Adam Karol Szalkowski, Agata Zagórowska,
Zofia Zymonik

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Comp-rajt

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695- 163-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
-------------	----

Część 1. Współczesne wyzwania i dylematy rozwoju społecznej odpowiedzialności organizacji

Halina Zboroń: Dyskurs o społecznej odpowiedzialności ekonomistów (z kryzysem w tle)	15
Magdalena Rojek-Nowosielska: Modelowe ujęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	30
Tomasz Brzowski: Ciągłe doskonalenie zintegrowanych systemów zarządzania w aspekcie społecznej odpowiedzialności	40
Piotr Rogala: Obywatel jak metafora organizacji społecznie odpowiedzialnej	48
Adrian Pyszka: Wykorzystanie sprzeczności w firmach do budowy dynamicznego modelu CSR	54
Katarzyna Bachnik: Kulturowo-etyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu	66
Kazimierz Banasiewicz: Zależność przejawów odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa od fazy cyklu życia organizacji	75
Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn: Innowacyjność i ryzyko w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu	84

Część 2. Społeczna odpowiedzialność organizacji w wybranych aspektach polityki społecznej

Zdzisław Pisz: Polityka społeczna w przedsiębiorstwach i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce w okresie przekształceń systemowych	93
Janusz Reichel: Społeczna odpowiedzialność organizacji z różnych sektorów	104
Mirosław Grewiński: Związki wielosektorowej polityki społecznej z koncepcją społecznie odpowiedzialnego biznesu	111
Stanisław Kamiński: Partnerstwo publiczno-prywatne jako forma relacji międzysektorowych	119
Andrzej Sztando: Niedostatki społecznej odpowiedzialności władz gmin w planowaniu strategicznym rozwoju lokalnego	128
Joanna Szczepaniak: O idei społecznej odpowiedzialności rodziny jako podmiotu polityki społecznej – kilka refleksji i uwag	139

Część 3. Społeczna odpowiedzialność biznesu w opiniach i praktyce przedsiębiorstw w Polsce

Ewa Stawicka: Subiektywna ocena koncepcji społecznej odpowiedzialności w opinii przyszłych przedsiębiorców	159
Joanna Krasodomska: Społeczna odpowiedzialność w praktyce polskich przedsiębiorstw i kształceniu studentów	166
Paweł Chlipała: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce – wyniki analizy kampanii CSR	177
Anna Szcześniak: „Przedsiębiorstwa <i>Fair Play</i> ” – praktyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu	185
Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Budowanie wspólnoty na rzecz społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa	193

Część 4. Dobre i złe praktyki z zakresu społecznej odpowiedzialności organizacji

Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz: Wolontariat pracowniczy jako innowacyjny instrument polityki motywacyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie Microsoft sp. z o.o.	209
Magdalena Kaźmierczak: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) – czynnik rozwoju kapitału ludzkiego organizacji	225
Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz: W kierunku kształtowania świadomej polityki społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych	234
Anna Brdulak: Zróżnicowane poziomy zaangażowania dobrych i złych praktyk w wybranych firmach	248
Maria Roszkowska-Śliż: Społeczna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków	257
Ewa Głuszek: Skuteczność inicjatyw z zakresu CSR jako strategii zabezpieczenia reputacji przedsiębiorstwa na wypadek kryzysu	271
Paweł Żuraw: Społeczna odpowiedzialność ośrodków szkolenia kierowców w świetle norm prawnych regulujących organizację branży szkoleniowej	286
Dorota Teneta-Skwiercz: Filantropia korporacyjna – istota, formy i motywy dobroczynności przedsiębiorstwa	297

Część 5. Rola interesariuszy w kształtowaniu polityki społecznej odpowiedzialności organizacji

Elżbieta Kolasińska: Interesariusze a społeczna odpowiedzialność organizacji ...	309
Adriana Paliwoda-Matiolańska: Konsumeryzm a społeczna odpowiedzialność biznesu	314

Małgorzata Koszewska: Rola konsumentów w rozwoju społecznej odpowiedzialności w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem rynku tekstylno-odzieżowego	327
Agata Pierścieniak: Postawy młodych pracowników wobec społecznej odpowiedzialności biznesu	335

Część 6. Standardy, raportowanie i ocena społecznej odpowiedzialności organizacji

Grażyna Aniszewska: Społeczna odpowiedzialność organizacji według 100 największych firm Europy Środkowo-Wschodniej	347
Piotr Wójcik: Dyfuzja standardów odpowiedzialności społecznej w sieciach przedsiębiorstw w Polsce	357
Zbigniew Antczak: CSR w perspektywie menedżerów oraz konsumentów (wyniki badań)	367
Tomasz Brzozowski: Raportowanie odpowiedzialności przedsiębiorstw – współczesne tendencje i problemy badawcze	377
Grzegorz Zasuwa: Stopień wykorzystania wytycznych GRI w raportach społecznych europejskich przedsiębiorstw	385
Agata Rudnicka: Rola społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu ryzykiem	396
Renata Koneczna, Łukasz Lelek: Ekologiczna ocena przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego – zastosowanie metody LCA	404
Magdalena Stefańska: CSR a wartość przedsiębiorstwa	415

Summaries

Part 1. Today's challenges and dilemmas of Corporate Social Responsibility development

Halina Zboroń: Discussions on academic responsibility of economists	29
Magdalena Rojek-Nowosielska: Model approach of Corporate Social Responsibility	39
Tomasz Brzozowski: Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility	47
Piotr Rogala: A citizen as a metaphor of socially responsible organization ..	53
Adrian Pyszka: The use of contradiction in the companies to build a dynamic model of CSR strategy	65
Katarzyna Bachnik: Corporate Social Responsibility from ethical and cultural perspective	74

Kazimierz Banasiewicz: Correlation between the aspects of Corporate Social Responsibility and organizational life cycle	83
Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn: Innovation and risk in the area of Corporate Social Responsibility	90

Part 2. Corporate Social Responsibility in some aspects of social policy

Zdzisław Pisz: Social policy in enterprises and corporate social responsibility in the period of system transition in Poland	103
Janusz Reichel: Social responsibility of organisations from different sectors	110
Mirosław Grewiński: Relations between multisectoral social policy and the concept of corporate social responsibility	118
Stanisław Kamiński: Public-private partnership as a form of intersectoral relations	127
Andrzej Sztando: Social responsibility deficiencies of local authorities in local development strategic planning	138
Joanna Szczepaniak: About the idea of social responsibility of family as an entity of social policy – some reflections	156

Part 3. Corporate Social Responsibility in opinions and practice in Poland

Ewa Stawicka: Subjective assessment of Corporate Social Responsibility in future entrepreneurs' opinion	165
Joanna Krasodomska: Corporate Social Responsibility in the operations of Polish enterprises and in students' education	176
Paweł Chlipała: Corporate Social Responsibility in Poland – results of CSR campaign analysis	184
Anna Szcześniak: “Fair play businesses” – Corporate Social Responsibility in practice	192
Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Building the coalition for Corporate Social Responsibility	206

Part 4. Good and bad practice of Corporate Social Responsibility

Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz: Employee volunteering as an innovative instrument of corporate employee motivation policy on the example of Microsoft Ltd. company	224
Magdalena Kaźmierczak: Corporate Social Responsibility (CSR) – the factor of human capital development in the organization	233

Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz: Towards aware policy of social responsibility in higher education	247
Anna Brdulak: Diversified levels of advancement of good and bad practices on the example of chosen companies	256
Maria Roszkowska-Śliż: Media and their social responsibility. Case studies analysis	270
Ewa Gluszek: Effectiveness of CSR initiatives as a strategy of corporate reputation insurance during crisis	285
Paweł Żuraw: Social responsibility of drivers' education centers in the light of legal norms regulating the education trade organization	296
Dorota Teneta-Skwiercz: Corporate philanthropy – its essence, forms and reasons of enterprises' charity	305

**Part 5. The role of stakeholders
in shaping the policy of Corporate Social Responsibility**

Elżbieta Kolasińska: Stakeholders and the organization's social responsibility	313
Adriana Paliwoda-Matiolańska: Consumerism and Corporate Social Responsibility	326
Małgorzata Koszewska: Consumers' role in the development of corporate social responsibility in Poland, particularly regarding the market for textiles and clothing	334
Agata Pierścieniak: Young workers' attitude towards Corporate Social Responsibility	344

**Part 6. Standards, reporting and assessment
of Corporate Social Responsibility**

Grażyna Aniszewska: Corporate Social Responsibility according to 100 largest companies of Central and Eastern Europe	356
Piotr Wójcik: Diffusion of the Corporate Social Responsibility standards in industrial networks in Poland	366
Zbigniew Antczak: Corporate Social Responsibility in the perspective of managers and consumers (the results of a survey)	375
Tomasz Brzozowski: Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility	384
Grzegorz Zasuwa: The degree of application of the GRI guidelines in European companies' reports on Corporate Social Responsibility	395

Agata Rudnicka: The role of Corporate Social Responsibility in risk management	403
Renata Koneczna, Łukasz Lelek: Environmental assessment of automotive enterprises – application of LCA method	414
Magdalena Stefańska: CSR and corporate value	425

Magdalena Kaźmierczak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU (CSR) – CZYNNIK ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO ORGANIZACJI

Streszczenie: Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) ściśle wiąże się z aspektem zarządzania zasobami ludzkimi, który dotyczy inwestowania w ludzi i rozwijania kapitału ludzkiego organizacji. Rozwój kapitału ludzkiego przyczynia się natomiast do skutecznego osiągania wyznaczonych przez organizację celów oraz zwiększa zaangażowanie pracowników w usprawnienie jej działań. Celem artykułu jest określenie wpływu CSR na rozwój kapitału ludzkiego organizacji, a także wskazanie korzyści, jakie niesie ze sobą podejmowanie inicjatyw w tym obszarze.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, kapitał ludzki, rozwój kapitału ludzkiego, kapitał intelektualny.

1. Wstęp

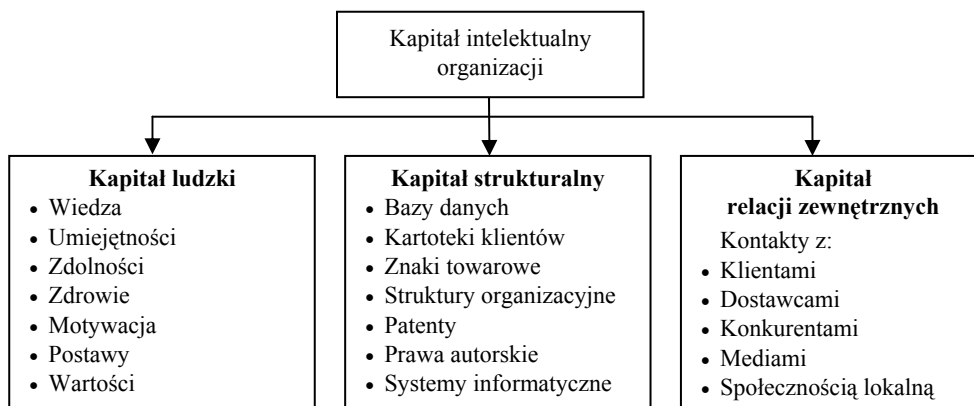
Obecnie coraz częściej przedsiębiorstwa świadome są tego, że kreowanie ekonomicznej wartości nie może odbywać się w oderwaniu od zobowiązań organizacji, jakie ma ona w stosunku do posiadanych zasobów ludzkich, środowiska naturalnego, społeczności lokalnej, a także całego społeczeństwa. Dobrowolne działania firmy na polu ekonomicznym, etycznym, społecznym i środowiskowym, które uwzględniają głos otoczenia biznesowego, jednocześnie wykraczając poza normy obowiązującego prawa, stanowią podwaliny koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR). Istotnym źródłem budowy wartości przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie jest zarządzanie zapewniające wzrost wartości firmy, którego podstawę stanowi wartość jej interesariuszy¹. Każdy z interesariuszy jest ważny i każdy ma swoje oczekiwania wobec firmy.

¹ A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Wartość interesariuszy jako kluczowy czynnik wartości organizacji odpowiedzialnych społecznie*, „Problemy Jakości” 2008, nr 5, s. 33.

Wiele inicjatyw związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu kierowanych jest do pracowników jako istotnych interesariuszy, z którymi przedsiębiorstwo powinno się liczyć, bez których nie mogłoby istnieć, a których informuje się i zachęca do działań prospołecznych. Koncepcja odpowiedzialności społecznej stawia zatem kapitał ludzki w centrum zainteresowania firmy². Na poziomie przedsiębiorstwa dotyczy to głównie kwestii związanych z rozwojem i inwestycją w rozwój kapitału ludzkiego oraz zdrowia i bezpieczeństwa pracowników. Zwraca się uwagę na działania innowacyjne w zakresie ciągłego rozwoju, elastyczności zatrudnienia i perspektyw kariery w firmie³. W związku z tym celem artykułu jest określenie wpływu koncepcji CSR na rozwój kapitału ludzkiego organizacji, a także wskazanie korzyści, jakie niesie ze sobą podejmowanie inicjatyw w tym obszarze.

2. Istota kapitału ludzkiego organizacji i jego rozwoju

W literaturze przedmiotu dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi przyjmuje się, że kapitał ludzki, obok kapitału strukturalnego i relacji zewnętrznych, jest jednym z elementów kapitału intelektualnego danej organizacji. Ponadto traktowany jest jako ten najważniejszy, który decyduje o być albo nie być organizacji. Zdaniem P. Druckera firmę tworzą bowiem jej ludzie, a konkretnie ich wiedza, umiejętności i łączące ich relacje⁴. Strukturę kapitału intelektualnego organizacji obrazuje rysunek 1.



Rys. 1. Kapitał intelektualny organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 97.

² S. Sharma, J. Sharma, A. Devi, *Corporate social responsibility: the key role of human resource management*, „Business Intelligence Journal” 2009, Vol. 2(1), s. 205.

³ <http://www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/odpowiedzialnobiznesu.html> (23.04.2011).

⁴ E. Haas Edersheim, *Przesłanie Druckera, zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 170.

Pomiędzy wymienionymi kapitałami istnieje ścisła współzależność, na bazie kapitału ludzkiego wypracowuje się bowiem pozostałe dwa: strukturalny oraz relacji zewnętrznych. Dzieje się tak, bo choć ludzie tworzą wiedzę, zatrzymują ją i używają, jej zakres jest zwiększany przez interakcje zachodzące między nimi, w efekcie więc powstaje zinstytucjonalizowana wiedza należąca do organizacji⁵. Na wzajemne relacje pomiędzy trzema składowymi kapitału intelektualnego wskazuje również W. Rogowski. Jego zdaniem nie można kapitału ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego traktować oddzielnie jako odrębnych źródeł wartości przedsiębiorstwa, gdyż współistnieją one, a zachodzące między nimi interakcje umożliwiają realizację przedsięwzięć innowacyjnych i inwestycyjnych⁶.

Rola zarządzania kapitałem ludzkim polega na dążeniu do ustawicznego zwiększania udziału czynników niematerialnych (wiedza, umiejętności, zdolności, postawy) w wytwarzanych wyrobach oraz całkowitej wartości rynkowej organizacji. Dla lepszego poznania powyższych zależności konieczne jest zdefiniowanie kapitału ludzkiego. Zdaniem A. Sajkiewicza kapitał ludzki to zespoły ludzkie trwale związane z firmą i z jej misją, umiejące współpracować, o kreatywnych postawach i kwalifikacjach. Stanowią one motor i serce firmy, bez których nie może następować jej rozwój w żadnych uwarunkowaniach gospodarczych otoczenia⁷. Kapitał ludzki stanowi źródło produktywności, innowacyjności, racjonalizacji kosztów, elastyczności i jest trudny do naśladowania przez konkurencję. Systemy zarządzania w organizacjach są takie, jaka jest jakość kapitału ludzkiego⁸. Wziąwszy pod uwagę wpływ złożoności oraz zmienności otoczenia rynkowego współczesnych organizacji, zdaniem B. Kaczmara i W. Walczaka, istota kapitału ludzkiego wymaga znacznie szerszego ujęcia, które obejmuje również postawy i zachowania ludzi⁹:

- uczciwość, identyfikację z celami firmy, lojalność;
- zaangażowanie w pracę, orientację na potrzeby klienta;
- zorientowanie na wyniki, efekty;
- zdolność szybkiego uczenia się, kreatywność;
- umotywowanie do dzielenia się wiedzą z innymi;
- adaptacyjność do zmian organizacyjnych;
- otwartość na innowacje.

⁵ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 324.

⁶ W. Rogowski, *Rachunek efektywności inwestycji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 22.

⁷ A. Sajkiewicz, Ł. Sajkiewicz, *Nowe metody pracy z ludźmi: organizacja procesów personalnych*, Poltext, Warszawa 2002, s. 21.

⁸ E. Skrzypek, *Kapitał ludzki i jego wpływ na jakość*, Kraków 2009, s. 234-243, www.outsourcing.edu.pl (17.05.2011).

⁹ B. Kaczmarek, W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach, ujęcie multidyscyplinarne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 250.

Wartość i unikatowość kapitału ludzkiego jest bezcenna, a jego rozwój przynosi wymierne korzyści finansowe dla organizacji. Zyski z inwestowania w kapitał ludzki to spodziewana poprawa wyników, wydajności, elastyczności i kreatywności wynikająca z powiększania zasobu umiejętności oraz podniesienia poziomu wiedzy i kompetencji¹⁰. Przez rozwój kapitału ludzkiego rozumie się zespół działań w zakresie wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności i umiejętności, kształtowania motywacji oraz kondycji fizycznej i psychicznej pracowników, które powinny prowadzić do wzrostu ich indywidualnego kapitału ludzkiego oraz wartości kapitału ludzkiego w organizacji¹¹. Tak definiowany rozwój wskazuje na potrzebę rozpatrywania go z punktu widzenia jednostki (poszczególnych pracowników), oddzielnych zespołów pracowniczych, a także całej organizacji. W przypadku każdej z tych grup można podejmować różnego rodzaju przedsięwzięcia, mające na celu rozwój kapitału ludzkiego. W literaturze przedmiotu wskazuje się na pięć głównych czynników rozwoju kapitału ludzkiego¹²:

- szkolenia – zbiór celowych i systematycznych działań podejmowanych w organizacji, nastawionych na poszerzanie oraz pogłębianie określonych elementów kapitału ludzkiego,
- realokację pracowników – forma ruchliwości pracowniczej dotyczy zmiany stanowisk pracy przez poszczególnych pracowników wewnątrz danych komórek organizacyjnych lub między nimi,
- restrukturyzację wykonywanej pracy na określonym stanowisku,
- ochronę i promocję zdrowia,
- kształtowanie karier.

Równie ważnymi czynnikami rozwoju kapitału ludzkiego są: kultura organizacji oraz równowaga między pracą zawodową a życiem osobistym, a które jednocześnie są nieodłącznymi elementami społecznie odpowiedzialnych organizacji.

3. Społeczna odpowiedzialność organizacji **– działania na rzecz rozwoju kapitału ludzkiego organizacji**

Rozwój kapitału ludzkiego organizacji, jak już wspomniano, to przede wszystkim dbałość o pracowników, ich bezpieczeństwo oraz rozwój wartości i zdolności podejmowania wymagań we wszystkich sferach życia. Zapewnienie pracownikom możliwości rozwoju zawodowego i troska o higienę pracy stanowią popularne przykłady praktyk społecznie odpowiedzialnych firm. Nie sposób mówić o odpowiedzialnej firmie bez uwzględnienia pracowników przedsiębiorstwa, którzy na mapie interesariuszy zajmują przecież szczególne miejsce. To ludzie pracujący w organiza-

¹⁰ M. Armstrong, wyd. cyt., s. 325.

¹¹ H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 432.

¹² Tamże, s. 432-450.

cjach, ich wiedza, doświadczenia, umiejętności i kompetencje stanowiąc będą o sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa.

Toteż coraz więcej firm w Polsce uczy się, jak stwarzać pracownikom odpowiednie warunki do rozwoju, jak wspierać ich w godzeniu życia prywatnego z zawodowym i włączać ich w procesy decyzyjne. Partycypacja to również element charakterystyczny dla koncepcji CSR. Dotyczy wzrastającej roli pracowników w podejmowaniu decyzji, przyczynia się do polepszania wyników osiąganych przez organizację i budowania prawdziwie wartościowej firmy. Im więcej dialogu i współdziałania, im więcej kultury otwartości i włączania pracowników w strategiczne procesy, tym bliżej realizacji zasad społecznej odpowiedzialności w praktyce¹³. Do głównych celów głosu pracowniczego, który obejmuje pojęcia włączania pracowników i ich partycypacji, zalicza się¹⁴:

- wyartykułowanie niezadowolenia poszczególnych pracowników – aby wyjaśnić nieporozumienia lub zapobiec pogorszeniu stosunków z kadrami kierowniczą,
- zaznaczenie, że organizacja jest tworem zbiorowym – aby zapewnić siłę równoważącą wpływ kadry kierowniczej,
- udział w podejmowaniu decyzji przez kadrami kierowniczą – aby poszukiwać możliwości doskonalenia organizacji pracy, jakości i produktywności,
- demonstracja stosunków opartych na wzajemności i współpracy – aby zapewnić organizacji długotrwałą rentowność.

To, jaką przyjmie się w firmie formę głosu pracowniczego, zależy w dużej mierze od zaakceptowanego przez najwyższe kierownictwo zestawu wartości oraz od atmosfery relacji między pracownikami w organizacji. Odpowiedzialne przywództwo zapewnia swoim zasobom ludzkim ustawiczny rozwój oraz kształtuje z nimi właściwe, harmonijne stosunki partnerskie. Jest to możliwe wówczas, gdy pracodawcy¹⁵:

- stosują metody zarządzania prowadzące do zwiększania zaangażowania pracowników, oparte na zasadzie, że pracownicy są cenionymi członkami organizacji, oraz pomagające w tworzeniu atmosfery współpracy i zaufania,
- umożliwiają pracownikom wypowiedzenie się, a tym samym wywieranie wpływu na podejmowane decyzje,
- zdają sobie sprawę, że pracownicy, którymi zarządzają, stanowią grupę zróżnicowaną pod względem indywidualnych i grupowych potrzeb, stylu pracy i aspiracji,
- podejmują różnorodne działania, aby zapewnić wszystkim równe szanse i zagwarantować etyczne podejście do zarządzania pracownikami, oparte na trosce o ludzi, sprawiedliwego i przejrzystego,
- uznają, że organizacja odpowiada za zapewnienie równowagi między pracą a życiem osobistym.

¹³ Raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2010”, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011, s. 23.

¹⁴ M. Armstrong, wyd. cyt., s. 714.

¹⁵ Tamże, s. 33.

Zrozumienie dla nowych idei, zaangażowanie i nieustanne wsparcie najwyższego kierownictwa daje początek budowaniu nowoczesnej, prospołecznej i odpowiedzialnej organizacji. Dla ludzi nie ma bowiem nic bardziej przekonującego niż konsekwencja w działaniu osoby propagującej wysokie standardy etyczne i nic bardziej zniechęcającego niż jej brak. Przy braku motywacji, zaangażowania i chęci kierownictwa pozostali pracownicy nie podejmą żadnego wyzwania, w tym związanego z prowadzeniem odpowiedzialnego biznesu. Warto więc budować w firmie więzi z pracownikami, które zaprocentują w przyszłości większą ich lojalnością i zaufaniem.

Istotną rolę w rozwoju kapitału ludzkiego odgrywa równowaga między pracą zawodową a życiem osobistym (*Work-life balance*), której wiele miejsca poświęca się również w koncepcji CSR. Zachowanie równowagi między pracą a życiem poza nią stanowi warunek ochrony i rozwoju kapitału ludzkiego w firmie. Definicja, w swych założeniach prosta, dla wielu przedsiębiorstw stanowi jednak ogromne wyzwanie. Stąd coraz więcej firm wdraża nowatorskie rozwiązania, mające na celu dostosowanie się do nowych wymagań pracowników, dla których praca przestaje być wartością samą w sobie, a na znaczeniu zyskuje etyka w życiu prywatnym i zawodowym¹⁶. Żeby pracownicy pamiętali o potrzebie łączenia pracy zawodowej z życiem prywatnym, niektóre firmy organizują dla ich rodzin imprezy integracyjne, dofinansują turnusy wypoczynkowe, zajęcia sportowe i zgadzają się na ruchomy czas pracy, a także w niepełnym wymiarze.

Zasady społecznej odpowiedzialności biznesu mogą być zatem bodźcem, który w znaczący sposób wpłynie na rozwój kapitału ludzkiego w firmie, a przykładów dobrych praktyk w tym zakresie jest już w Polsce wiele. Opisane zostały one między innymi w dziewiątej już edycji raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce 2010. Dobre praktyki” – publikacji przygotowanej i wydawanej przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Dobre praktyki w raporcie zostały podzielone na następujące kategorie: biznes a miejsce pracy, biznes a rynek, biznes a społeczeństwo, biznes a środowisko, zarządzanie i raportowanie. W kategorii biznes a miejsce pracy znalazły się firmy, które chętnie podejmują inicjatywy w zakresie rozwijania wiedzy i doszkalania swoich pracowników czy promowania zdrowego stylu życia. Realizując tego rodzaju przedsięwzięcia, organizują również kampanie społeczne oraz współpracują z organizacjami pozarządowymi.

Wśród firm¹⁷, które chętnie inwestują w edukację swoich pracowników, w raporcie wyróżniono między innymi firmę Alcatel-Lucent z siedzibą w Warszawie.

¹⁶ K. Różycka, *Współodpowiedzialność pracodawcy i pracownika w budowaniu odpowiedzialnej firmy*, <http://hrstandard.pl/2009/12/07/wspolodpowiedzialnosc-pracodawcy-i-pracownika-w-budowaniu-odpowiedzialnej-firmy/> (6.04.2011).

¹⁷ Przykłady firm i opisy ich działań na rzecz rozwoju kapitału ludzkiego zaczerpnięte zostały z dziewiątej edycji raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce 2010. Dobre praktyki” – publikacji przygotowanej i wydawanej przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011.

Alcatel-Lucent wspiera innowacyjność i rozwój kompetencji swoich pracowników poprzez liczne działania. Dwa główne programy to projekt „Development ALL 2011” i „BootCamp 2.0”. „Development ALL 2011” obejmuje 25% zatrudnionych pracowników. W ramach programu uczestniczą oni w szkoleniach menedżerskich na temat budowania zespołów, relacji z klientem, zarządzania projektami i zarządzania zmianą, modelingu biznesowego, umiejętności prezentacji oraz 10 najbardziej aktualnych języków oprogramowania. Wiele z tych szkoleń kończy się powszechnie uznawanym egzaminem certyfikującym. Celem programu „BootCamp 2.0” jest natomiast wspieranie innowacji i wyłuskanie ciekawych, nowych pomysłów na produkt lub usługę w drodze konkursu organizowanego dla pracowników firmy. Innym przykładem inwestowania w edukację pracowników może być firma Coca-Cola HBC Polska, która stara się osiągać najwyższe cele i realizować strategię firmy między innymi poprzez dawanie pracownikom możliwości rozwoju i samodoskonalenia wewnątrz organizacji. Priorytetami są: oferowanie pracownikom możliwości rozwoju zawodowego w strukturach firmy, angażowanie ich w sprawy spółki i jej otoczenia, a także etyka i bezpieczeństwo pracy. „GO UP – Ruszaj w górę” to program rozwoju skierowany do osób na stanowiskach niekierowniczych, z wysokim potencjałem i aspiracjami do pełnienia w przyszłości funkcji kierowniczych. Wyłonieni w 3-etapowej rekrutacji pracownicy z różnych działów firmy przez rok rozwijają swoje umiejętności menedżerskie, biorąc udział w warsztatach oraz realizując zadania z zakresu zarządzania.

Organizacje działające w Polsce podejmują jednak nie tylko działania edukacyjne na rzecz rozwoju kapitału ludzkiego. Jeśli chodzi o przykłady działań zwiększających np. partycypację pracowników w zarządzaniu, to Grupa Raben zorganizowała konkurs pod nazwą „Pomysłodajnia”. Jego celem było zachęcenie pracowników do zachowań przedsiębiorczych, mających na celu polepszenie warunków własnego miejsca pracy oraz usprawnienie procesów zachodzących w firmie. W wyniku wdrożonych pomysłów zmniejszono o około 20% zużycie papieru – między innymi dzięki drukowaniu dwustronnemu; zwiększono wydajność w magazynie poprzez zainstalowanie specjalnych zegarów z podziałem na godziny co-packingu, załadunku itp. Pracownicy także odczuli korzyści z realizacji pomysłów, i to nie tylko w postaci nagród finansowych. Korzyścią były satysfakcja z wdrożenia własnej koncepcji oraz element integracyjny, projekty bowiem mogły być realizowane w grupach.

Jeszcze innym ciekawym pomysłem opisanym w raporcie w obszarze biznes a miejsce pracy było utworzenie przykładowego przedszkola przez firmę NIVEA Polska Sp. z o.o. Jest to dobry przykład wpływania firmy na zachowanie równowagi między życiem zawodowym a osobistym pracowników. W siedzibie firmy Beiersdorf w Hamburgu firmowe przedszkole funkcjonuje już od 1938 roku. Jednak utworzenie przedszkola przez NIVEA Polska w Poznaniu jest projektem pionierskim, jeśli chodzi o oddziały koncernu Beiersdorf na świecie. Przedszkole powstało na terenie firmy NIVEA Polska – na jego siedzibę zaadaptowano część ist-

niejącego budynku magazynowo-socjalnego. Utworzenie przedszkola jest projektem spójnym z wizerunkiem firmy przyjaznej młodym rodzicom. Firmowe przedszkole poprawia komfort pracy, zwiększa zaangażowanie i przywiązanie do firmy. Uelastycznia czas pracy i zwiększa dyspozycyjność rodziców, zwłaszcza kobiet. Przytoczone przykłady firm, które na co dzień podejmują działania na rzecz rozwoju kapitału ludzkiego organizacji, pozwalają mieć uzasadnioną nadzieję, że CSR w polskim biznesie się opłaca i że warto inwestować w ludzi, bo to oni wyznaczają nowe kierunki działań przedsiębiorstwa.

4. Podsumowanie

Zagadnienia dotyczące rozwoju kapitału ludzkiego można rozpatrywać dwukierunkowo. Z jednej strony jest to odpowiedzialność za własny rozwój zawodowy, spoczywająca na pracownikach, którzy chcą być bardziej konkurencyjni na rynku pracy. Dążą oni zatem do wzrostu indywidualnego kapitału ludzkiego. Ponadto, chcąc zachować na długo własne stanowisko pracy, wykorzystują najpełniej możliwości, jakie daje im organizacja. Z drugiej strony ta sama organizacja, aby utrzymać swoją pozycję na konkurencyjnym rynku oraz korzystać z pojawiających się nowych możliwości, powinna zadbać o rozwój wiedzy i umiejętności pracowników oraz wpływać na pojawienie się nowych kompetencji. Podstawą efektywnego działania jest integracja celów firmy i pracowników, a zatem w interesie pracodawcy leży taka organizacja i zarządzanie, które ową integrację ułatwiają¹⁸. Przedsiębiorstwo powinno stworzyć więc takie warunki, które ułatwiłyby realizację własnych celów pracowników, a jednocześnie byłyby zbieżne z celami organizacji. W budowaniu takiego obrazu firmy może pomóc przyjęcie zasad koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, które pozwolą jej kluczowym interesariuszom – pracownikom na rozwój nie tylko osobisty, ale również całej organizacji. Przyjęcie idei społecznej odpowiedzialności biznesu, rozumianej jako odpowiedzialność na możliwe do zidentyfikowania oczekiwania interesariuszy, może przyczynić się w wewnętrznym wymiarze między innymi do obniżenia rotacji, wzrostu sprawności, motywacji i lojalności pracowników¹⁹.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
Borkowska S. (red.), *Programy praca – życie a efektywność firm*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2003.

¹⁸ S. Borkowska (red.), *Programy praca – życie a efektywność firm*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2003, s. 11.

¹⁹ G. Świątowy (red.), *Spoleczna odpowiedzialność w kształceniu i w działalności praktycznej kadr menedżerskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 94.

- Haas Edersheim E., *Przestanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Jabłoński A., Jabłoński M., *Wartość interesariuszy jako kluczowy czynnik wartości organizacji odpowiedzialnych społecznie*, „Problemy Jakości” 2008, nr 5.
- Kaczmarek B., Walczak W., *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach, ujęcie multidyscyplinarne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2010”, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011.
- Rogowski W., *Rachunek efektywności inwestycji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Rózicka K., *Współodpowiedzialność pracodawcy i pracownika w budowaniu odpowiedzialnej firmy*, <http://hrstandard.pl/2009/12/07/wspolodpowiedzialnosc-pracodawcy-i-pracownika-w-budowaniu-odpowiedzialnej-firmy/> (6.04.2011).
- Sajkiewicz A., Sajkiewicz Ł., *Nowe metody pracy z ludźmi: organizacja procesów personalnych*, Poltext, Warszawa 2002.
- Sharma S., Sharma J., Devi A., *Corporate social responsibility: the key role of human resource management*, „Business Intelligence Journal” 2009, Vol. 2(1).
- Skrzypek E., *Kapitał ludzki i jego wpływ na jakość*, Kraków 2009, www.outsourcing.edu.pl.
- Światowy G. (red.), *Społeczna odpowiedzialność w kształceniu i w działalności praktycznej kadr menedżerskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

Źródło internetowe

<http://www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/odpowiedzialnobiznesu.html> (23.04.2011).

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) – THE FACTOR OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN THE ORGANIZATION

Summary: The concept of Corporate Social Responsibility (CSR) joins closely with the aspect of human resources management which relates to investing in people and developing human capital in the organization. Human capital development contributes, however, to achieve the aims appointed by the organization effectively and increase the commitment of workers in the improvement of its actions. The purpose of the article is to show how CSR influences human capital development in the organization, and also to indicate possible benefits of undertaking initiatives in this area.

Keywords: Corporate Social Responsibility, human capital, human capital development, intellectual capital.