

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 430

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-psychologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-585-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka: Studenci (polscy i zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych 65+ / Students (Polish and foreign) and academic research staff to academic teachers 65+.....	13
Izabela Bednarska-Wnuk: Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim / Significance of organizational measurement of labor mobility in human capital management.....	28
Agata Borowska-Pietrzak: Źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy na przykładzie prawników / Sources of professional satisfaction in environment of knowledge workers on the example of lawyers.....	38
Joanna Cewińska: Strach w miejscu pracy i jego negatywne konsekwencje / Fear in the workplace and its negative consequences	49
Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z” / DNA of a leader in the view of generation „Z”	58
Michał Dębek, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Zarządzanie doświadczeniami pracowników: fundamenty teoretyczno-metodologiczne / Employee experience management: theoretical-methodological essentials.....	69
Katarzyna Durniat, Agnieszka Krupa, Beata Działo: Organizacyjne mechanizmy prewencji i radzenia sobie z mobbingiem z perspektywy specjalistów HR / Organizational mechanisms of anti-mobbing prevention and intervention from HR specialists’ perspective	83
Agnieszka Fornalczyk, Dagmara Just: Narcyzm a orientacja na sprzedaż vs. orientacja na klienta w kontaktach handlowych / Narcissism and sales oriented vs. customer oriented attitude in business situations.....	96
Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk, Andrzej Bodak: Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów / Shaping the working conditions based on employee participation as a manifestation of respect for employee interests	106

Katarzyna Gajek, Gabriel Pawlak: Perspektywa CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych. Wybrane przykłady dobrych praktyk w dużych, średnich i małych firmach realizujących działania CSR w obszarze sportu / CSR perspective in the frame of social media ecosystem. The examples of good practice of big, medium and small organizations in the field of sports	117
Łukasz Haromszeki: Rola przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy / The role of organizational leaders in shaping attitudes towards labour	126
Marek Jabłoński: Istota, odniesienia i atrybuty kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami / Essence, references and attributes of employee's competences to work with information	136
Katarzyna Januszkiewicz: Wpływ elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych / Influence of time flexibility on the cognitive-behavioral functioning of international organizations employees	145
Dorota Kanafa-Chmielewska, Natalia Bartosz, Irina Piróg-Nabokowa: Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym / The selected aspects of lifestyle and work-life balance	154
Alicja Keplinger: Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą w perspektywie badań / Organizational citizenship behavior and knowledge sharing from the perspective of research	165
Jacek Kopeć: Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą / Personnel diversity management dilemmas	176
Anna Krasnova: Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy / Derecruitment vs. employer branding	185
Beata Krawczyk-Bryłka: Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej / Y generation attitudes towards virtual teamwork.....	195
Paweł Kuźbik: Relacje przywódcze w warunkach akademickich / Leadership relationships in academic conditions	205
Kamila Madeja-Bień: Rezultaty podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji w kontekście rozwoju jej zasobów osobistych / The results of self-presentations as made by an individual in the context of their personal resources development.....	217
Ewa Mazur-Wierzbicka: Spojrzenie na pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego / Perceiving an employee from the socially responsible perspective	228
Dorota Molek-Winiarska: Psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego / Psychological and economic factors in work-related stress measurement	237

Tetiana Shkoda, Alena Ivanova: Zarządzanie zaangażowaniem pracowników utalentowanych w krajach Europy Wschodniej / Management of talented employees engagement in the East European countries	256
Beata Skowron-Mielnik, Julian Dąbrowski: Kompetencje wyróżniające pracowników określanych jako talenty / Distinctive competencies of employees referred as talents.....	265
Agnieszka Springer, Anna Tomala: Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji / Achievement motivation vs. employees' expectations about pro-development operations in the organization.....	277
Jagoda Stompór-Świdarska: Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych – perspektywa psychologiczna / Managers' decision-making dilemmas in the most crucial professional decisions – psychological perspective.....	288
Małgorzata Striker: Chory pracownik obecny w pracy – dylematy kierowników / Sick employee present at work – dilemmas of managers.....	296
Dariusz Turek: „Koncepcje człowieka” a nieetyczne zachowania pracowników w organizacji. Mediacyjna rola kompetencji moralnych / „Concepts of human nature” vs. unethical work behaviors. Mediation role of moral competencies.....	305

Wstęp

Oddajemy w ręce Czytelnika drugą publikację stanowiącą rezultat projektu badawczego z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami*. Przewodnim tematem edycji w roku 2016 – o czym już była mowa we *Wstępie* do PN 429 – są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Przypomnijmy też, że o ile w PN 429 dylematy były rozpatrywane w kontekście problemów zarządczo-ekonomicznych, to w tomie niniejszym akcent zostaje przesunięty na problemy zarządczo-psychologiczne. Zatem i w jednym, i w drugim tomie wspólnym punktem odniesienia jest zarządzanie, którego podmiotem oddziałującym i jednocześnie przedmiotem oddziaływania są pracownicy. Z tego też względu obydwie publikacje mają charakter komplementarny. Przy okazji warto zauważyć, że w obu publikacjach terminy „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie zasobami ludzkimi” czy „zarządzanie kapitałem ludzkim” są często stosowane zamiennie.

W PN 429 zidentyfikowano sześć zasadniczych obszarów problemowych, do których nawiązywali poszczególni autorzy. Były to: wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi, ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego, kapitał ludzki i kompetencje pracownicze w perspektywie międzynarodowej, przywództwo i rozwiązania kadrowo-zarządcze w sektorze publicznym, dylematy logiczne i analityczne w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz nowa gospodarka i nowe trendy. Zatem przyjmowana przez autorów perspektywa dotycząca dylematów była stosunkowo szeroka. Podobnie rzecz się ma w niniejszym tomie. Chociaż i tutaj artykuły uporządkowano według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów, to w strukturze problemowej PN 430 można wyodrębnić sześć zasadniczych obszarów tematycznych.

Jednym z nich są czynniki pozaekonomiczne warunkujące postawy i motywacje pracowników. Autorzy zainteresowani tą problematyką podjęli dyskusję m.in. nad takimi zagadnieniami, jak: kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyrazu respektowania ich interesów, źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy, organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą, motywacja osiągnięcia celów a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji czy postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej.

W niniejszym tomie można też wyodrębnić obszar, którego problematyka dotyczy negatywnych zjawisk w organizacji i metod przeciwdziałania im. W tej grupie artykułów prezentowane są wnioski badawcze i refleksje dotyczące: strachu w miejscu pracy i jego negatywnych konsekwencji, organizacyjnych mechanizmów prewencji i przeciwdziałania mobbingowi, korelacji narcyzmu z orientacją na sprzedaż czy też orientacją na klienta w kontaktach handlowych, nieetycznych zachowań

pracowników w organizacji oraz dylematów kierowników związanych z obecnością w pracy pracowników chorych.

Zainteresowanie wśród autorów wzbudza też problematyka funkcjonowania organizacji z perspektywy jednostki i jej kompetencji. Artykuły, które można tutaj tematycznie przypisać, dotyczą utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, rezultatów podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji jako elementu rozwoju jej zasobów osobistych, wpływu elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych, atrybutów kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami i kompetencji wyróżniających pracowników określanych jako talenty.

Wśród zgromadzonych referatów pojawiają się również takie, dla których wspólnym mianownikiem są marka i odpowiedzialność społeczna pracodawcy. Autorzy w swoich pracach koncepcyjnych i badawczych podejmują kwestie związane z perspektywą CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych, postrzeganiem pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego, dylematami zarządzania różnorodnością pracowniczą oraz z relacjami, jakie pojawiają się między derekrutacją a budowaniem marki pracodawcy.

Jeszcze inny zbiór artykułów stanowią prace poświęcone przywództwu i decyzjom menedżerskim. W tym zakresie poruszane zagadnienia dotyczą roli przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy, sylwetki lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”, relacji przywódczych w warunkach akademickich, jak również dylematów decyzyjnych menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych.

Ostatni wyodrębniający się obszar problemowy stanowią pomiary oraz analizy ilościowe i jakościowe miękkich obszarów zarządzania. Przedmiotem zainteresowania autorów są psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego, znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi w handlu i usługach, zarządzanie zaangażowaniem utalentowanych pracowników w krajach Europy Wschodniej czy też studenci (polscy oraz zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych stanowiących tzw. kategorię 65+.

Kończąc bardzo ogólne omówienie zawartości niniejszej publikacji, pragniemy przypomnieć, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, podzielenie się doświadczeniami badawczymi i wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w wymiarze zarówno naukowym, jak i praktycznym, ma charakter interdyscyplinarny. W naszej ocenie ta interdyscyplinarność znajduje swoje odzwierciedlenie w różnorodności dylematów i ich rozstrzygnięć publikowanych w tym i w poprzednim tomie Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Żywimy nadzieję, że Czytelnicy podzielą tę opinię.

Życzymy zatem miłej lektury, która być może stanie się natchnieniem do kontynuowania podjętych tutaj rozważań koncepcyjnych czy też inspiracją do nowych badań empirycznych. Pragniemy też złożyć podziękowania wszystkim Autorom, zarówno tym, którzy już od 23 lat wspierają nas w naszym przedsięwzięciu, jak i tym, którzy dołączyli do nas w ostatnim czasie.

Na zakończenie, podobnie jak to uczyniliśmy w tomie poprzednim, pragniemy Czytelnikom zadedykować pewną sentencję. Wywodzi się ona z przyjętego encyklopedycznego założenia, że dylemat to wybór między różnymi racjami, które są równorzędne bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności. Nasza sentencja odnosi się do wielości i różnorodności dylematów zaprezentowanych w obu tomach, a brzmi następująco:

Jeżeli nie ma równowagi w ocenie racji i wyboru – dwóch encyklopedycznych komponentów dylematu – to czy im większy wybór atrakcyjnych racji, tym mniejsza atrakcyjność samego wyboru, czy też im mniejszy wybór atrakcyjnych racji, tym większa atrakcyjność samego wyboru? Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

dr Agnieszka Fornalczyk
Instytut Psychologii
Uniwersytet Wrocławski

Ewa Mazur-Wierzbicka

Uniwersytet Szczeciński

e-mail: ewa.mazur-wierzbicka@wp.pl

SPOJRZENIE NA PRACOWNIKA Z PERSPEKTYWY ZARZĄDZANIA SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNEGO

PERCEIVING AN EMPLOYEE FROM THE SOCIALLY RESPONSIBLE PERSPECTIVE

DOI: 10.15611/pn.2016.430.21

JEL Classification: M120, M140, M540

Streszczenie: Jednostki gospodarcze funkcjonujące w zmiennym otoczeniu podejmują coraz to nowe próby zwiększania konkurencyjności. Dokonuje się to m. in. poprzez wprowadzanie przez nie działań społecznie odpowiedzialnych. Istotnym obszarem odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw jest dbałość o warunki pracy, klimat organizacyjny, a zwłaszcza umożliwienie rozwoju pracownikom. Warto wprowadzać praktyki odpowiedzialności społecznej, zdobywając tym samym niezbędną dla działalności akceptację społeczną, a jednocześnie zapewnić sobie lojalną i kompetentną kadrę, utożsamiającą się z celami przedsiębiorstwa. Aktywne działania kierownictwa przedsiębiorstwa w tym zakresie są wyrazem poszanowania godności pracowników i pozytywnej odpowiedzi na ich potrzeby wyższego rzędu, a jednocześnie sprzyjają rozwojowi ekonomicznemu jednostki gospodarczej. Ważne jest zatem, aby w polskich przedsiębiorstwach aktywnie podchodzić do oczekiwań pracowników, a realizując strategie rozwoju, zauważać efekty powstające zarówno w sferze ekonomicznej, jak i społecznej.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, miejsce pracy, pracownik.

Summary: Business entities operating in unstable environment apply new approaches to increase their competitiveness. However, such attempts are combined with increased education, awareness as well as aspirations of society. In order to maximize the profit, companies have to be at the same time socially responsible that means they have to take other aspects than economic into account, including: minimizing pollution of the environment, counteracting any abuses and considering the society's interest. The crucial issue in socially responsible companies is taking care of working conditions, organization climate, especially allowing for employee development. It is worth implementing socially responsible practices as a company wins at the same time social acceptance as well as loyal and competent personnel identifying with the company objectives. Active steps taken by the company management in the said field show they respect employees' dignity and respond in a positive manner to their higher needs and facilitate the economic development of a given company. Therefore, it is of vital importance that Polish companies respond actively to their employees' expectations, and then by implementing development strategies they will be beneficial both economically and socially.

Keywords: corporate social responsibility, workplace, employee.

1. Wstęp

Wraz ze zmianami dokonującym się na rynku (m.in. postęp technologiczny, wzrost świadomości konsumentów oraz innych interesariuszy organizacji, nasilająca się konkurencja, kryzysy gospodarcze, finansowe, migracyjne) w praktyce gospodarczej (ale nie tylko) coraz większą wagę przywiązuje się do kwestii związanych z etycznością, budowaniem relacji opartych na transparentnych działaniach, zaufaniu. Takie zachowania stanowią zaczynają wyznacznik poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku. Stąd też nie dziwi obserwowane, zwiększone zainteresowanie przedsiębiorstw koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*, CSR). Koncepcją, która wspiera proces doskonalenia przedsiębiorstwa w obszarach: ekonomicznym, społecznym i środowiskowym, w której istotne miejsce zajmuje budowanie pozytywnych, trwałych relacji, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Wśród interesariuszy wewnętrznych szczególnie miejsce zajmują pracownicy. Można zatem twierdzić, że CSR wpisuje się w zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

W artykule skoncentrowano się na przybliżeniu podejścia do pracownika w przedsiębiorstwach społecznie odpowiedzialnych, co stanowi jego zasadniczy cel. Realizacji celu podporządkowano układ opracowania. W części pierwszej opisano tzw. obszar pracowniczy, jeden z kluczowych obszarów zapewniający prawidłowe funkcjonowanie CSR przedsiębiorstwie, w części drugiej poruszono problematykę realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu wobec pracowników.

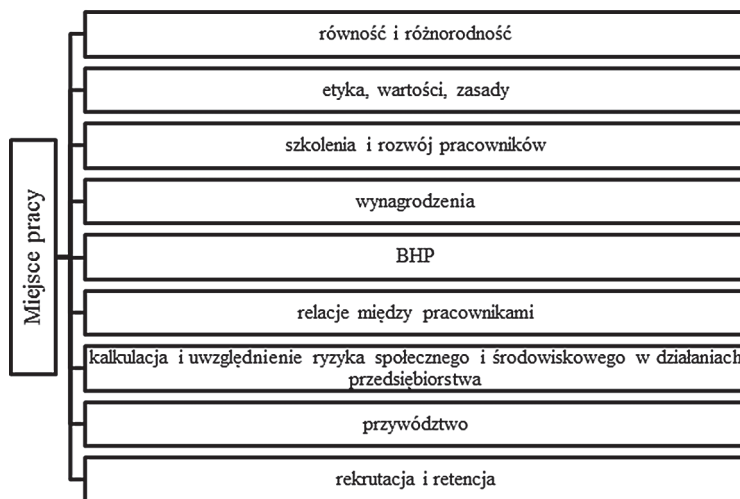
2. Znaczenie obszaru pracowniczego w koncepcji CSR

W literaturze przedmiotu często podkreśla się, że miejsce pracy stanowi jeden z czterech zasadniczych elementów społecznej odpowiedzialności biznesu (rys. 1). Pozostałymi filarami są: środowisko naturalne, społeczność lokalna, rynek.

Z badań przeprowadzonych na zlecenie Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej wynika, że relacje z pracownikami stanowią najważniejszy obszar społecznej odpowiedzialności biznesu. Na miejsce pracy jako na najbardziej istotny obszar odpowiedzialnego biznesu wskazało 59% respondentów. Na dalszych pozycjach uplasowały się: wpływ na środowisko naturalne – 16% wskazań, działania na rzecz społeczności lokalnej – 14% [Stanek-Kowalczyk (red.) 2012].

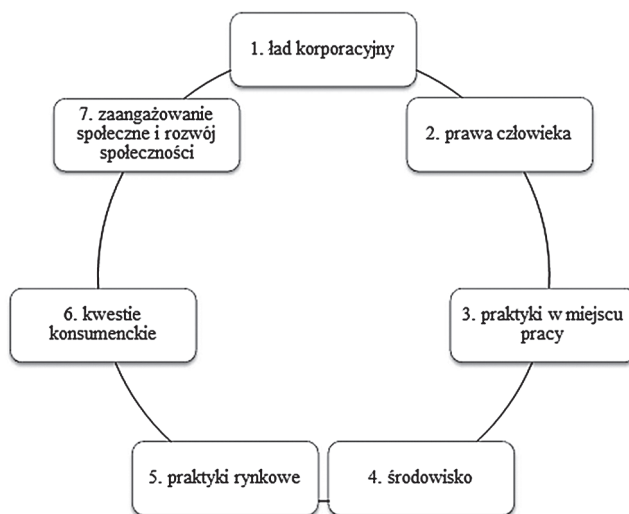
Kwestiom pracowniczym nadano także ważną rangę w normie ISO 26000. W „Wytycznych w zakresie odpowiedzialności społecznej ISO 26000” wyodrębniony został bowiem obszar bezpośrednio odnoszący się do praktyk związanych z zatrudnieniem, relacji z pracownikami, tj. tzw. praktyki w miejscu pracy (rys. 2).

W obszarze tym uwzględniono występujące w praktyce organizacji relacje z pracownikami świadczącymi prace na jej rzecz, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz. Na obszar „praktyki w miejscu pracy” składa się 5 zagadnień: zatrudnienie i stosunek pracy, warunki pracy i ochrona socjalna, dialog społeczny, bezpieczeństwo i higiena pracy, rozwój i szkolenie w miejscu pracy.



Rys. 1. Elementy składowe miejsca pracy – jednego z fundamentów społecznej odpowiedzialności biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Mazur-Wierzbicka 2012].



Rys. 2. Obszary normy ISO 26000

Źródło: opracowano na podstawie [ISO 26000 Guidance on social responsibility 2014].

Według W. Vissera, międzynarodowego eksperta CSR, od organizacji, które chcą być społecznie odpowiedzialne, oczekuje się, aby ich biznes był: bezpieczny, mądry, wspólny, zrównoważony i satysfakcjonujący (jak przedstawiono poniżej, odnosi się to również do kwestii pracowniczych) [Guryn 2013]:

- Bezpieczny – chodzi o takie miejsca pracy, produkty i procesy, które nie wpływają negatywnie na zdrowie i samopoczucie, minimalizują szkodliwe działanie i narażanie na choroby, dzięki czemu można czuć się bezpiecznie pod względem fizycznym i psychicznym.
- Mądry – to takie miejsca pracy, produkty i procesy, które pozwalają utrzymywać lepsze relacje z innymi, a ponadto ułatwiają demokratyczne zarządzanie, umożliwiając klientom lub obywatelom przekazywanie informacji zwrotnej, dzielenie się swoimi opiniami i uwagami.
- Wspólny – miejsca pracy, produkty i procesy, które odnoszą się do kwestii sprawiedliwości, przejrzystości w obszarze dostępu oraz dystrybucji dóbr i wartości w społeczeństwie. Oznacza to pracę nad zapewnieniem, że te dobra i korzyści dzielone są sprawiedliwie, z poszanowaniem wszelkiej różnorodności.
- Zrównoważony – to takie miejsca pracy, produkty i procesy, które zaczynają wpływać na naszą planetę poprzez radykalną zmianę wzorców konsumpcji zasobów i działania w ekosystemie. Podejście to obejmuje transformację tradycyjnego gospodarowania do modelu odnawialnej energii i zasobów, akcentuje też wzrost świadomości społecznej na temat emisji dwutlenku węgla i jej wpływu na środowisko.
- Satysfakcjonujący – dotyczy to miejsc pracy, produktów i procesów, które wytwarzają wysokiej jakości usługi zaspokajające potrzeby ludzi i umożliwiające prowadzenie takiego stylu życia, gdzie liczy się szczęście i zadowolenie (mierzone wskaźnikami dobrego samopoczucia).

Przedsiębiorstwa funkcjonujące zgodnie ze standardami społecznej odpowiedzialności biznesu, chcąc raportować, monitorować podejmowane działania społecznie odpowiedzialne, mogą wykorzystać w tym celu wskaźniki GRI. Są one pogrupowane na ekonomiczne, społeczne i środowiskowe. Dodatkowo zawierają tzw. wskaźniki podstawowe, wskaźniki dodatkowe. Wśród nich można wyodrębnić te, które dotyczą obszaru pracowniczego (tab. 1).

Tabela 1. Wskaźniki według GRI G4 dotyczące obszaru pracowniczego podkategorii: praktyki pracy i godziwa praca*

Aspekt	Wskaźnik	Opis	Obszar wg ISO 26000
1	2	3	4
Zatrudnienie	G4-LA1	Łączna liczba i wskaźnik nowo zatrudnionych pracowników i fluktuacja według wieku, płci i regionu.	6.4.3
	G4-LA2	Świadczenia dodatkowe zapewniane pracownikom pełnoetatowym, które nie są dostępne dla pracowników czasowych lub pracujących w niepełnym wymiarze godzin według głównych jednostek organizacyjnych.	6.4.4 6.8.7
	G4-LA3	Odsetek powrotów do pracy i wskaźnik retencji po urlopie macierzyńskim/tacierzyńskim, w odniesieniu do płci.	6.4.4

Tabela 1, cd.

1	2	3	4
Relacje między pracownikami a kierownictwem	G4-LA4	Minimalne wyprzedzenie, z jakim informuje się o istotnych zmianach operacyjnych, wraz ze wskazaniem, czy okresy te są określone w umowach zbiorowych.	6.4.3 6.4.5
Bezpieczeństwo i higiena pracy	G4-LA5	Odsetek łącznej liczby pracowników reprezentowanych w formalnych komisjach (w których skład wchodzi kierownictwo i pracownicy) ds. bezpieczeństwa i higieny pracy, które doradzają w zakresie programów bezpieczeństwa i higieny pracy oraz monitorują takie programy.	6.4.6
	G4-LA6	Wskaźnik urazów, chorób zawodowych, dni straconych oraz nieobecności w pracy, a także liczba wypadków śmiertelnych związanych z pracą, według regionów.	6.4.6 6.8.8
	G4-LA7	Zatrudnienie w warunkach podwyższonego ryzyka chorób zawodowych.	6.4.6 6.8.8
	G4-LA8	Aspekt BHP w układach zbiorowych pracy.	6.4.6
Szkolenia i edukacja	G4-LA9	Średnia liczba godzin szkoleniowych w roku przypadających na pracownika według płci i struktury zatrudnienia.	
	G4-LA10	Programy rozwoju umiejętności menedżerskich i kształcenia ustawicznego, które wspierają ciągłość zatrudnienia pracowników oraz ułatwiają proces przejścia na emeryturę.	6.3.7 6.3.10 6.4 6.4.3
	G4-LA11	Odsetek pracowników podlegających regularnym ocenom jakości pracy i przeglądom rozwoju kariery zawodowej według płci i struktury zatrudnienia.	
Różnorodność i równość szans	G4-LA12	Skład ciał zarządczych i podział pracowników według wskaźników różnorodności.	6.2.3 6.3.7 6.3.10 6.4.3
Równe wynagrodzenie kobiet i mężczyzn	G4-LA13	Stosunek podstawowego wynagrodzenia mężczyzn i kobiet według zajmowanego stanowiska.	6.3.7 6.3.10 6.4.3 6.4.4
Mechanizm skarg związanych z praktykami pracowniczymi	G4-LA16	Liczba skarg dotyczących stosunków pracowniczych skierowanych i rozwiązanych przez mechanizmy formalne.	6.3.6

* Najnowsze wytyczne raportowania zrównoważonego rozwoju G4 stworzone przez Global Reporting Initiative (GRI G4) nie ukazały się jeszcze w polskiej wersji językowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [G4 Sustainability Reporting Guidelines 2013].

Obszar pracowniczy powinien stanowić podstawę działań organizacji w zakresie CSR. Jeśli przedsiębiorstwo o tym zapomina, jednocześnie wdrażając rozwiązania społecznie odpowiedzialne w innych obszarach, staje się mało niewiarygodne.

3. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec pracowników

Za jednych z ważniejszych interesariuszy przedsiębiorstwa uznaje się pracowników, którzy także są uważani za podstawowy jego zasób. Uwarunkowane jest to tym, iż [Jarecki i in. 2013]:

- efektywność działania przedsiębiorstwa zaczyna się od produktywności jej pracowników, która z kolei zależy od zdolności, wykształcenia, umiejętności praktycznych, doświadczenia, celów i wartości, postaw w zachowaniu, cech osobowości oraz motywacji;
- ludzie są ważni w przedsiębiorstwie, ponieważ większość problemów powstaje z ich przyczyny; jednocześnie to oni właśnie rozwiązują te i inne problemy;
- ludzie są strategicznym zasobem przedsiębiorstwa, mają możliwości uczenia się, doskonalenia swojego potencjału, potrafią myśleć koncepcyjnie, są kreatywni, co umożliwia im dostrzeganie szans i zagrożeń wewnątrz oraz na zewnątrz przedsiębiorstwa, a także wykorzystywanie tych pierwszych, a ograniczanie drugich.

Wobec powyższego społecznie odpowiedzialne ukierunkowanie się przedsiębiorstwa wymaga w pierwszej kolejności zmiany podejścia do ludzi w nim zatrudnionych.

W przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym pracownicy winni być traktowani z uwzględnieniem zwyczajnej przyzwoitości i sprawiedliwości dystrybtywnej, wynagradzani za wkład, jaki wnoszą w realizację celów przedsiębiorstwa [Strenberg 1998]. Nie mogą być dyskryminowani w jakimkolwiek aspekcie (płci, wieku, wyznania itp.). Ważne jest, aby organizacja społecznie odpowiedzialna dbała o rozwój osób zatrudnionych, stworzyła im bezpieczne miejsca pracy. Wówczas pracownik zyskuje odpowiednie warunki pracy, poczucie własnej godności i wartości. Brak konieczności nieustannej obrony swoich racji oraz świadomość, że przedsiębiorstwo jest rzeczywiście zainteresowane zaspokajaniem potrzeb pracowników na równi ze swoimi, prowadzi do tego, że stosunki między przedsiębiorstwem a pracownikami stają się dynamiczną siecią przeplatających się celów osobistych i organizacyjnych [Gołaszewska-Kaczan 2009].

Jeszcze kilka lat temu w polskich przedsiębiorstwach uważano, że organizacja spełnia kryteria koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, dbając o pracowników w zakresie podstawowych praw osób zatrudnionych, np. przestrzegania zasad BHP i Kodeksu pracy czy też wypłacania wynagrodzeń na czas. Wraz ze wzrostem wiedzy i świadomości na temat społecznej odpowiedzialności biznesu zaczęto poszerzać znaczenie terminu i włączać w jego zakres również działania związane m.in.

z transparentną rekrutacją, dbaniem o warunki formalne zatrudnienia, wdrożeniem pracownika do pracy (m. in. poprzez mentoring), z tworzeniem przyjaznych i bezpiecznych warunków pracy, z zastosowaniem przejrzystych metod oceny pracy, zasad wynagradzania, zasad awansowania pracowników.

Praktyką stało się opracowywanie programów etycznych, które składają się z kodeksu etycznego, szkoleń, popularyzacji reguł etycznych oraz stanowiska etycznego wraz z powołaniem komitetu do spraw etycznych [Adamczyk 2009]. Programy tego rodzaju, opracowywane przy udziale pracowników, budują pozytywne relacje przedsiębiorstwa z personelem. Przyczyniają się do wzrostu poczucia przynależności do przedsiębiorstwa i zwiększenia współodpowiedzialności za jego przyszłość [Kobus, Woszczyk 2012].

Przykładowymi działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne w stosunku do pracowników są: dążenie do zapewnienia pracownikom równowagi na polu praca/życie prywatne; zagwarantowanie równych szans i respektowanie różnorodności; poprawa warunków pracy (z uwzględnieniem bezpieczeństwa i higieny pracy) oraz zwiększenie satysfakcji zawodowej; oferowanie pracownikom udziału w szkoleniach i umożliwianie im rozwoju zawodowego (z uwzględnieniem planowania kariery); komunikowanie/informowanie pracowników oraz włączenie ich w proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie; odpowiedzialne i sprawiedliwe wynagradzanie lub pomoc finansowa dla pracowników (np. systemy ubezpieczeń emerytalnych, nieoprocentowane pożyczki) [Mazur-Wierzbicka 2012].

Stwarzanie na gruncie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu warunków pracy budujących zadowolenie pracowników sprzyja ich skuteczności, kreatywności i lojalności. To przekłada się na wartość przedsiębiorstwa, gdyż od pracowników zależy realizacja celów operacyjnych i strategicznych. Dobrze zmotywowany pracownik, któremu stwarza się warunki rozwoju, pracujący w przyjaznej atmosferze, zaangażowany w realizację celów organizacji, stanowi strategiczny element jej przewagi konkurencyjnej [Mazur-Wierzbicka 2013, Zwiech 2011].

Zachowania społecznie odpowiedzialne najmocniej widoczne są m.in. w spółkach tworzących portfel RESPECT Index (indeks spółek odpowiedzialnych). W skład obowiązującego indeksu wchodzi 24 spółki (w tym 5 banków). Analizując zawarte w raportach CSR powyższych spółek informacje z zakresu obszaru pracowniczego, widoczne jest, że większość z nich korzysta ze wskaźników GRI. Dzięki temu istnieje możliwość weryfikacji i monitoringu podejmowanych przez nie działań. Działania te koncentrują się głównie na: zatrudnieniu (np. polityka kadrowa, polityka rekrutacji, praktyki antidyskryminacyjne) i warunkach pracy (np. polityka wynagrodzeń, świadczenia socjalne, BHP), ocenie i rozwoju pracowników, komunikacji, dialogu z pracownikami. Przedstawione w raportach dane pozwalają stwierdzić, że w spółkach tych do problemów pracowniczych podchodzi się społecznie odpowiedzialnie.

4. Zakończenie

Z przedstawionych w artykule treści można wnioskować, że społecznie odpowiedzialne podejście do pracownika w przedsiębiorstwach (a już z pewnością nastawionych na rozwój, wykazujących cechy organizacji uczącej się) winno być ogólnie przyjętym standardem, normalnością, nie zaś czymś nadzwyczajnym.

W czasie gdy na rynek pracy coraz mocniej wchodzi pokolenie Y, stawiające wysokie wymagania pracodawcom co do warunków pracy, traktowania pracownika, charakteryzujące się także m.in. niskim stopniem lojalności podejście pracownika zgodnie ze standardami społecznej odpowiedzialności biznesu, staje wręcz wymogiem. Niezauważenie tego przez pracodawców już teraz może okazać się dla nich znaczącym problemem w przyszłości i skutkować nawet utratą pozycji konkurencyjnej, a w najgorszym razie upadkiem przedsiębiorstwa.

Konkludując, ważne jest podkreślenie roli społecznie odpowiedzialnego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, którego zasadniczym celem jest szeroko rozumiany dobrostan pracownika. Opiera się on na trzech filarach. Pierwszym jest przestrzeganie najwyższych standardów i warunków pracy, które zapewniają poszanowanie praw człowieka i praw pracowniczych. Stanowią także pomoc w przypadku pojawiających się nowych wyzwań zarówno etycznych, jak i społecznych w stosunku do pracowników. Za drugi filar uznaje się rozwój zasobów ludzkich. Podejmowane w ramach tego filaru działania przez przedsiębiorstwo powinny uwzględniać szkolenia np. z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu czy etyki. Ostatnim, trzecim filarem jest prowadzenie w przedsiębiorstwie takiej polityki, która uwzględnia możliwość zachowania przez pracownika równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym (tzw. *work life balance*). Zapewnia to pracownikowi wyższą jakość życia oraz w wielu przypadkach zwiększa przywiązanie pracownika do przedsiębiorstwa [Paliwoda-Matiolańska 2009].

Literatura

- Adamczyk J., 2009, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- G4 Sustainability Reporting Guidelines*, 2013, Global Reporting Initiative.
- Gołaszewska-Kaczan U., 2009, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Guryn H., 2013, *Ewolucja CSR*, *Personel i Zarządzanie*, nr 1.
- ISO 26000 Guidance on social responsibility*, 2014, International Organization for Standardization, Switzerland.
- Jarecki W., Kunasz M., Mazur-Wierzbicka E., Zwiech P., 2013, *Podstawy zarządzania zasobami ludzkimi*, *Economicus*, Szczecin.
- Kobus S., Woszczyk P., 2012, *Zrównoważony rozwój firmy*, *Personel i Zarządzanie*, nr 2.
- Mazur-Wierzbicka E., 2012, *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Kreatywni dla Szczecina, Szczecin.
- Mazur-Wierzbicka E., 2013, *Zaufanie jako komponent kapitału społecznego w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] Młokosiewicz M. (red.), *Rozwój kapitału społecznego: możliwości, bariery, różnice*, *Economicus*, Szczecin.

- Paliwoda-Matiolańska A., 2009, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa.
- Rudnicka A., 2012, *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Stanek-Kowalczyk A. (red.), 2012, *Warto mieć standardy czyli Kodeks odpowiedzialnego Biznesu oraz podręcznik do jego wdrażania*, Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa.
- Strenberg E., 1998, *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, PWN, Warszawa.
- Zwiech P., 2011, *Funkcja personalna przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 172, Poznań.