

**Katarzyna Klimkiewicz**

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

**SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNE DZIAŁANIA  
PRZEDSIĘBIORSTW JAKO ODPOWIEDŹ  
NA WSPÓŁCZESNE PROBLEMY W ORGANIZACJACH  
– PRZYKŁADY DOBRZYCH PRAKTYK  
W POLITYCE PERSONALNEJ**

**1. Rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu**

W dzisiejszych czasach otoczenie przedsiębiorstw jest coraz mniej przewidywalne – zachodzące zmiany zmuszają organizacje do koncentracji na swoich zasobach oraz na osiąganiu założonych celów. Jednym z czynników, który ma istotne znaczenie dla realizacji założonych dążeń są zaangażowani i zmotywowani pracownicy. Ze względu na zmienność otoczenia przedsiębiorstwa mają jednak coraz większe problemy z pozyskaniem i utrzymaniem odpowiednich zasobów ludzkich. W artykule poruszono kwestię wpływu panujących trendów na społecznie odpowiedzialne działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w obszarze polityki personalnej.

Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu nie jest już dla przedsiębiorców pojęciem obcym. Współczesne przedsiębiorstwa dostrzegają fakt, że uwzględnianie kwestii społecznych i ekologicznych w działalności gospodarczej nie jest tylko dodatkiem do podstawowych działań, lecz stanowi integralną ich część i może wskazywać kierunek rozwoju przedsiębiorstwa, a także decyduje o jego sukcesie lub porażce.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw narodziła się wraz z przemianami gospodarczymi na początku XIX wieku. Powstawanie koncernów przemysłowych zrodziło wiele pytań natury etycznej i dyskusji na temat odpowiedzialności przedsiębiorstwa w społeczeństwie. Wielkie korporacje, z uwagi na ich pozycję rynkową i zasoby kapitałowe, ponoszą szczególną odpowiedzialność, dlatego stawiane są im również wysokie wymagania w zakresie społecznej odpowie-

działności<sup>1</sup>. Obecnie definicję *corporate social responsibility* rozpatrywać można w trzech różnych ujęciach<sup>2</sup>:

- jako obszar odpowiedzialności przedsiębiorstwa istniejący obok działalności ekonomicznej i ekologicznej (Global Reporting Initiative, GRI),
- jako zobowiązanie do etycznej działalności w ramach polityki środowiskowej i kontaktów ze społecznościami (Business for Social Responsibility, BSR),
- jako odpowiedzialność ekonomiczną, ekologiczną i społeczną<sup>3</sup>. Komisja Unii Europejskiej definiuje społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncept, w ramach którego przedsiębiorstwo dobrowolnie integruje tematykę socjalną i ekologiczną w ramach swojej działalności gospodarczej oraz w stosunkach z interesariuszami<sup>4</sup>.

W „Zielonej Księdze” (Green Paper on CSR, 2001) określono dwa wymiary CSR: wewnętrzny i zewnętrzny. Pierwszy obejmuje zarządzanie zasobami ludzkimi, bezpieczeństwo i higienę pracy, przystosowywanie się do zmian oraz zarządzanie uwzględniające wpływ na środowisko i zasoby naturalne, wymiar zewnętrzny natomiast obejmuje partnerów biznesowych oraz działalność na rzecz społeczności lokalnych, praw człowieka i środowiska globalnego.

Poprzez wydzielenie wśród inicjatyw CSR działań wewnętrznych i zewnętrznych podkreśla się, że przedsiębiorstwa realizujące ideę społecznej odpowiedzialności przejmują odpowiedzialność zarówno za działania w stosunku do społecznego otoczenia, jak i w stosunku do swoich pracowników. Z jednej strony przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne czują się częścią społeczeństwa, pojmują swoją rolę szerzej niż tylko generowanie zysku, dlatego zobowiązują się do działań mających na celu wytworzenie szeroko pojętych korzyści społecznych i przyczynienie się do zrównoważonego rozwoju całej planety. Wśród inicjatyw podejmowanych przez przedsiębiorstwo na rzecz otoczenia wyróżnić można m.in. dotacje, sponsorowanie, różnego typu fundacje, *cause-related-marketing* czy *public-private partnership*. Z drugiej strony wśród działań wewnątrz przedsiębiorstwa wyróżnia się odpowiednie kształtowanie warunków pracy, stwarzanie możliwości rozwoju pracownikom oraz kształtowanie kultury organizacyjnej. Działania podejmowane w ramach polityki personalnej firmy mają na celu lepsze przystosowanie warunków pracy do potrzeb pracowników, zwiększenie ich motywacji oraz zadowolenia z pracy. Wpływają one również na polepszenie wizerunku firmy. Wszystkie inicjatywy podejmowane w ramach CSR, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, powinny być realizowane w myśl koncepcji zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*). Rozwój ten oznacza takie gospodarowanie, w którym przy realizacji potrzeb

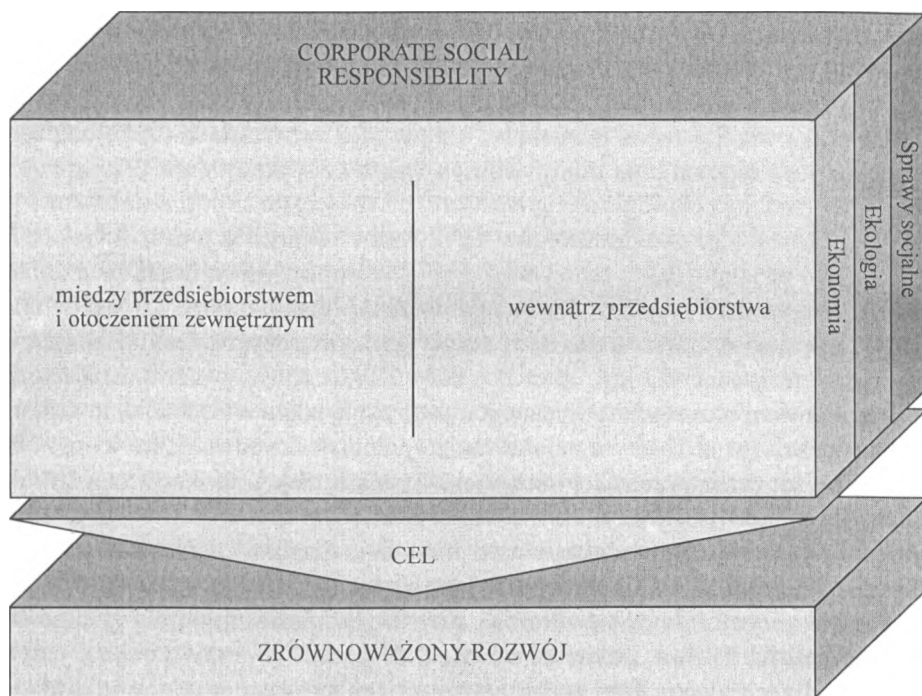
<sup>1</sup> M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004, s. 13-16.

<sup>2</sup> M. Rozkwitalska, *Kultura organizacyjna korporacji transnarodowych oparta o społeczną odpowiedzialność*, „Organizacja i Kierowanie” 2006 nr 2 (124), s. 42-44.

<sup>3</sup> To podejście ujawnia się w definicjach OECD, Unii Europejskiej czy Global Scan.

<sup>4</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/library/enterprise-europe/issue20/articles/de/topic6\\_de.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/library/enterprise-europe/issue20/articles/de/topic6_de.htm).

dzisiejszych pokoleń uwzględnia się interesy pokoleń przyszłych i umożliwia się ich realizację. Cel ten łączy socjalne, ekologiczne i gospodarcze aspekty działalności przedsiębiorstw, a jego głównym założeniem jest myślenie długofalowe, wybiegające w przyszłość (rys. 1)<sup>5</sup>.



Rys. 1. Schemat koncepcji *corporate social responsibility*

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.corporatecitizen.de/documents/GesetzeAnreizstrukturen.pdf>.

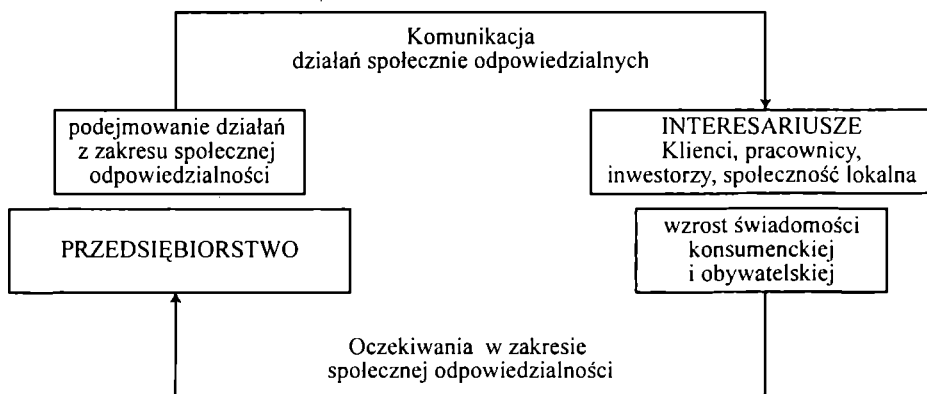
Działania podejmowane w stosunku do otoczenia zewnętrznego mogą mieć charakter działań PR i mogą być łączone z promocją produktu lub przedsiębiorstwa jako społecznie odpowiedzialnego. Działania skierowane do pracowników mają z kolei charakter wspomagający motywację i są przejawem wartości i kultury organizacyjnej panującej w przedsiębiorstwie. Podstawę koncepcji społecznej odpowiedzialności stanowi odpowiedzialność wewnątrz przedsiębiorstwa odnosząca się do kształtowania procesów i stosunków z pracownikami, dlatego przedsiębiorstwo zobowiązane jest w pierwszej kolejności do wywiązywania się ze zobowiązań wobec swoich pracowników i dopiero na tej bazie może budować swoją markę odpowiedzialnego przedsiębiorstwa.

<sup>5</sup> <http://www.corporatecitizen.de/documents/GesetzeAnreizstrukturen.pdf>.

## 2. Współczesne uwarunkowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Działania w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa zaczęły podejmować pod wpływem nacisków otoczenia: wzrastającej konkurencji, zmiany wartości zarówno wśród klientów (zachowania pro jakościowe i proekologiczne), jak i pracowników (dążenie do rozwoju i samorealizacji, wzrost wartości czasu wolnego). Łatwy dostęp do informacji spowodował wzrost świadomości u konsumentów nie tylko w kwestiach jakości produktów, ale również w kwestiach funkcjonowania przedsiębiorstw, zapewnienia odpowiednich warunków pracy oraz przejmowania odpowiedzialności za ekologiczne, gospodarcze i społeczne skutki działalności gospodarczej. Zmusza to przedsiębiorców do otwartej komunikacji oraz zwiększania przejrzystości działań. Fakt, że wymóg przejścia odpowiedzialności za działania gospodarcze spowodowany został w dużej mierze wpływem otoczenia, jest gwarantem tego, że przedsiębiorstwa nie będą mogły z niego zrezygnować tak długo, jak długo będzie to istotne dla jego interesariuszy. Konieczność wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom otoczenia społecznego dostrzegają także właściciele, inwestorzy i akcjonariusze, dla których zaangażowanie społeczne i podnoszenie kwestii odpowiedzialności przez przedsiębiorstwo jest wyznacznikiem realizowanej strategii i oznaką długofalowości polityki przedsiębiorstwa.

Często słyszy się, że przedsiębiorstwo podejmuje działania społeczne, ponieważ „to się opłaca”. Jedni są zdania, że nie powinno się rozgłaszać dobrych uczynków, ponieważ dobre uczynki „same się obronią”, a ich nagłaśnianie zmniejsza tylko wiarygodność przedsiębiorstwa, pokazuje bowiem, że przedsiębiorstwu zależy jedynie na maksymalizacji zysku. Inni twierdzą, że nie ma społecznej odpowiedzialności bez komunikacji, a działania społecznie odpowiedzialne muszą być komunikowane,



Rys. 2. Komunikacja działań z zakresu społecznej odpowiedzialności: sprzężenie zwrotne

aby budować świadomość konsumentów. Poprzez komunikację, a często nawet promocję działań społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstwa przyczyniają się do wzrostu świadomości konsumentów, co może prowadzić z kolei do zwiększenia nacisków otoczenia na przedsiębiorstwa, aby przejmowały one odpowiedzialność za skutki swoich działań (rys. 2).

Kwestię tę należy rozpatrywać w odniesieniu do problemów i dylematów, przed jakimi stają przedsiębiorcy w związku z zachodzącymi zmianami gospodarczymi, społecznymi i kulturowymi. Interesariusze przedsiębiorstwa, obok klientów, dostawców, inwestorów i społeczności lokalnych, to również pracownicy przedsiębiorstwa. Ci ostatni stanowią grupę tzw. wewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa i odgrywają podwójną rolę – z jednej strony to oni budują kulturę organizacyjną, identyfikują się lub nie z przedsiębiorstwem, wykazują zaangażowanie lub nie, a przede wszystkim swoją postawą poświadczają – lub nie – wartości przedsiębiorstwa również na zewnątrz, w stosunku do innych interesariuszy. To od ich zachowań w dużej mierze zależy obraz przedsiębiorstwa kształtowany na zewnątrz. Z drugiej strony pracownicy są również jedną z grup interesariuszy, która ma swoje oczekiwania i stawia przedsiębiorstwu wymagania w zakresie społecznej odpowiedzialności. Przedsiębiorstwo może, ale nie musi, angażować się w dodatkową działalność na rzecz społeczeństwa, jeśli jednak nie utrzymuje standardów etycznych w stosunku do pracowników – traci reputację i wiarygodność, co może się negatywnie odbić również na jego pozycji na rynku. Pracownicy to jeden z podstawowych zasobów przedsiębiorstwa pozwalający mu osiągać założone cele. Jeżeli przedsiębiorcy nie stworzą odpowiednich warunków pracy, nie zdołają odpowiednio zmotywować pracowników czy wzbudzić wśród nich zaangażowania, to ryzykują utratę zdolności konkurencyjnej i stawiają na szali sukces przedsiębiorstwa.

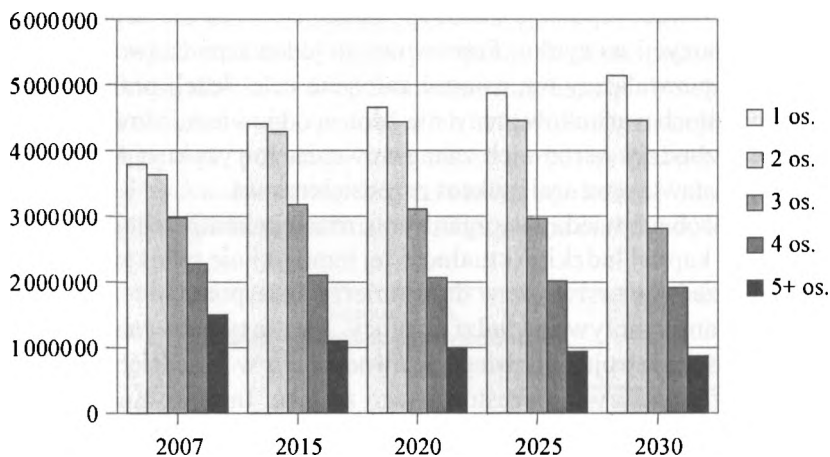
Mówi się o zasobach wiedzy w organizacji, rozwoju kompetencji pracowników i inwestowaniu w kapitał ludzki. Aktualność tej tematyki nie tylko jest spowodowana potrzebami przedsiębiorstw, ale w dużej mierze koresponduje też ze zmieniającymi się wartościami i motywacją ludzi do pracy. Już nie tylko wynagrodzenie<sup>6</sup>, ale również możliwości rozwoju osobistego i zawodowego w przedsiębiorstwie wpływają na wybór pracodawcy lub często na jego zmianę. Inne czynniki to atmosfera panująca w pracy oraz możliwość pogodzenia życia zawodowego z życiem rodzinnym (np. kształtowanie warunków, czasu i miejsca pracy). Czynniki takie jak starzenie się społeczeństwa, zmiana struktury zatrudnienia w przedsiębiorstwach, zmiany na rynku pracy, wzrost wartości czasu wolnego oraz rosnące oczekiwania pracowników w kwestii możliwości pogodzenia życia prywatnego z zawodowym wywierają istotny wpływ na kształtowanie polityki personalnej i stanowią wyzwanie z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

---

<sup>6</sup> Universum 2007: z badań wynika, że dla młodych ludzi istotną rolę przy wyborze pracodawcy odgrywa m.in. wiarygodność przedsiębiorstwa i jego zaangażowanie społeczne, możliwość pogodzenia życia zawodowego i osobistego oraz możliwości rozwoju kosztem wysokiego wynagrodzenia i „robienia kariery”; [www.bundesbank.de/download/personal/pm\\_universum.pdf](http://www.bundesbank.de/download/personal/pm_universum.pdf).

### 3. Polityka prorodzinna przedsiębiorstw

Od lat obserwuje się zmianę struktury gospodarstw domowych<sup>7</sup> – widoczna jest tendencja w kierunku powstawania gospodarstw mniejszych (jedno- lub dwuosobowych oraz małżeństw z jednym dzieckiem) przy równoczesnym wzroście ogólnej liczby gospodarstw domowych. Spada liczba gospodarstw większych niż 4-osobowe, obserwuje się natomiast znaczny przyrost gospodarstw 1-osobowych. Prognozy pokazują, że trend ten będzie się utrzymywał, choć liczba gospodarstw 3-osobowych w przyszłości zacznie spadać, a liczba gospodarstw 2-osobowych ustabilizuje się (rys. 3). Fakt ten jest istotny dla funkcjonowania przedsiębiorstw pod kątem kształtowania się zarówno struktury odbiorców, jak i struktury pracowników, gdzie można przewidywać starzenie się kadry pracowniczej oraz jej możliwy niedobór. Już obecnie widać „walkę” o pozyskanie młodych pracowników, jaką prowadzą przedsiębiorstwa – wykształceni i mobilni stanowią istotny potencjał i siłę napędową przedsiębiorstwa. Ich zaangażowanie w pracę łączy się często z chęcią „robienia kariery”, nawet kosztem życia osobistego. Dobra praca daje środki do utrzymania rodziny, jednak warunki pracy często utrudniają lub nawet uniemożliwiają połączenie życia rodzinnego z karierą zawodową.



Rys. 3. Prognoza liczebności gospodarstw domowych w Polsce w okresie 2007-2030 (wybrane lata)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Innym istotnym czynnikiem wpływającym na zainteresowanie polityką prorodziną przedsiębiorstw jest zmiana wartości w społeczeństwie, zwłaszcza stosunku do wykonywanej pracy oraz wolnego czasu. Coraz więcej ludzi przywiązuje wagę do możliwości indywidualnego dostosowywania czasu pracy do swoich potrzeb

<sup>7</sup> Por. dane z GUS, „Prognoza gospodarstw domowych na lata 2003-2030”; <http://www.stat.gov.pl>.

oraz możliwości pogodzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym. Wobec tego zjawiska przedsiębiorstwa nie pozostają obojętne – w krajach Europy Zachodniej zauważyć można wyraźny trend do kształtowania polityki personalnej na zasadach *work-life balance*. Działania prorodzinne wyrażać się mogą poprzez uelastycznienie czasu pracy i miejsca pracy pracownika; należą do nich m.in.: *job-sharing*, skrócony tydzień pracy, zrównoważony czas pracy, zadaniowy czas pracy czy możliwość wykonywania pracy w domu. Budowa elastycznych modeli czasu pracy stała się w ostatnich latach jednym z głównych wyznaczników prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstw. Odpowiednio dobrany model czasu pracy eliminuje niepotrzebny stres u pracowników oraz pozwala uniknąć zbyt dużych obciążeń (jak np. nadgodziny). Takie praktyki zaczynają również stosować przedsiębiorstwa w Polsce, jednak istotną różnicę między Polską i Europą Zachodnią nadal stanowi poziom życia ludności, który ma istotne znaczenie dla kształtowania stosunków pracy. Niższy poziom życia skłania do nieustannej chęci poprawy jego standardów, a to powoduje całkowite poświęcanie się pracy zawodowej, również kosztem rodziny. Systematyczne wprowadzanie programów prorodzinnych w polskich przedsiębiorstwach może jednak przyczynić się do zmiany sposobu myślenia i przebudowy systemu wartości. Z obserwacji licznych przykładów dobrych praktyk wynika, że przedsiębiorstwa coraz częściej zwracają uwagę na prorodzinne kształtowanie polityki personalnej. Pojawiają się programy skierowane do kobiet w ciąży i młodych mam oraz programy dla pracowników i ich rodzin<sup>8</sup>. Wśród interesujących inicjatyw można wymienić możliwość przerwy w karierze, którą swoim pracownikom oferują m.in. firmy Avon czy Deloitte. Dzięki takiemu rozwiązaniu firmy zatrzymują pracowników, którzy z przyczyn osobistych chcą przerwać pracę np. w celu spędzenia czasu z rodziną, podjęcia studiów w pełnym wymiarze godzin czy podróżowania. Często spotykane są również programy skierowane do młodych mam i kobiet w ciąży, które umożliwiają pracownikom utrzymywanie kontaktu z firmą (np. udostępnienie telefonów, komputerów, samochodów służbowych czy oferowanie dodatkowych świadczeń w postaci opieki medycznej, rekreacji, kursów i szkoleń).

#### 4. Zarządzanie różnorodnością

Koncepcja społecznej odpowiedzialności wiąże się również z kwestią różnorodności, gdyż zgodnie z zasadami CSR przedsiębiorstwo jest zobowiązane do tworzenia równych szans w zatrudnieniu i eliminacji przejawów dyskryminacji. Organizacjami, które jako pierwsze miały styczność z różnorodnością były koncerny międzynarodowe i to właśnie one wprowadziły po raz pierwszy myślenie o zarzą-

---

<sup>8</sup> Przykłady dobrych praktyk w zakresie godzenia życia zawodowego z rodzinnym można znaleźć w opracowaniu *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans*, Gender Index, UNDP, EQUAL, 2007, por. [www.genderindex.pl](http://www.genderindex.pl).

dzaniu różnorodnością<sup>9</sup>. W przedsiębiorstwach działających na arenie międzynarodowej w skład zespołów pracowników często wchodzi przedstawiciele różnych kultur, dlatego tak widoczne stało się tu zagadnienie różnorodności. Pojawiła się konieczność uwzględniania w zarządzaniu różnic świadomościowych wynikających z odmiennych wartości czy wychowywania w różnych kulturach i religiach, co wpływa na stosunki międzyludzkie i przekłada się na relacje w organizacjach.

W dyskusji na temat zarządzania różnorodnością pojawiają się dwa podstawowe pojęcia: *diversity management* (zarządzanie różnorodnością) oraz *social inclusion* (społeczne włączenie). „Zarządzanie różnorodnością dotyczy przede wszystkim budowania świadomości i akceptacji różnic socjodemograficznych w organizacji oraz podejmowania działań, pozwalających na ich korzystne wykorzystanie w organizacji”<sup>10</sup>. Różnice te mogą mieć charakter obserwowalny (np. płeć, wiek, rasa, pochodzenie etniczne, fizyczne inwalidztwo itp.) lub nieobserwowalny (np. poczucie tożsamości w stosunku do innych grup pracowników, obszar doświadczenia zawodowego, postawa życiowa lub preferencje w zakresie stylu życia).

Społeczne włączenie z kolei oznacza „zapewnienie pełnej partycypacji pracowników reprezentujących grupy zróżnicowane pod względem socjodemograficznym w funkcjonowaniu firmy”<sup>11</sup>. Można wyróżnić następujące wskaźniki społecznego włączenia:

- stopień wpływu pracownika na dotyczące go decyzje,
- stopień, w jakim pracownik jest poinformowany o celach i strategii organizacji,
- prawdopodobieństwo, że pracownik utrzyma swoje stanowisko pracy.

Społeczne włączenie oznacza zatem stopień, w jakim pracownik jest akceptowany jako osoba należąca do środowiska, co wykracza poza ochronę prawną przed dyskryminacją, dlatego może być traktowane jako wyższy stopień zaawansowania zarządzania różnorodnością<sup>12</sup>.

Różnorodność nie powinna być definiowana jako przeszkoda do zwalczania, lecz przeciwnie – jako szansa, którą należy wykorzystać. Różnorodność oznacza przecież różne punkty widzenia oraz umiejętność dostrzegania odmiennych potrzeb i rozwiązań. Obecnie zarządzanie różnorodnością oznacza dla przedsiębiorstwa dostrzeganie, poznanie i akceptację heterogeniczności oraz reakcję na potrzeby pracowników. Istotne jest doskonalenie relacji pomiędzy pracownikami oraz umiejętne wykorzystanie potencjału, który niesie ze sobą różnorodność.

Wyniki badań przeprowadzonych przez Fundację Bertelsmanna na temat zarządzania różnorodnością kulturową pokazują, że jednym z głównych obszarów,

---

<sup>9</sup> A. Woźniakowski, *Doświadczenia firm amerykańskich w zarządzaniu różnorodnością*, [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Poczowski, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2005, s. 290.

<sup>10</sup> Por. Q.M. Roberson, *Disentangling the Meaning of Diversity and Inclusion*, CAHRS, Cornell University Ithaca (NY) 2004, s. 4, za: A. Woźniakowski, wyd. cyt., s. 289.

<sup>11</sup> Tamże, s. 10.

<sup>12</sup> A. Woźniakowski, wyd. cyt., s. 290.



który wymaga aktywności w przedsiębiorstwie przy zarządzaniu różnorodnością, jest polityka personalna. W tab. 1 przedstawiono procentowy udział poszczególnych systemów w przedsiębiorstwie, w których jest realizowane i powinno być zakorzenione zarządzanie różnorodnością.

Tabela 1. Systemy zarządzania związane z zarządzaniem różnorodnością

Wyszczególnienie	Europa (w %)	Wielka Brytania i USA (w %)	Ogółem (w %)
Funkcje			
Procesy strategiczne	70	92	79
Systemy HR	91	100	91
Marketing	77	85	83
Zarządzanie łańcuchem dostaw	59	69	55
Systemy produkcyjne	52	62	46
Badania i rozwój	59	69	57
Finanse i controlling	45	38	35
IT i organizacja	45	46	44
Obszary wspomagające			
Planowanie procesów i przebiegów	45	77	57
Zarządzanie wiedzą	87	85	80
Systemy informacyjne	70	92	76
Wewnętrzna komunikacja	77	92	83
Public relations	77	100	83
Zarządzanie projektami	59	77	63

Badani odpowiadali na pytanie, czy zarządzanie różnorodnością – w tym przypadku badania odnosiły się do różnorodności kulturowej – jest zakorzenione w danym systemie zarządzania. Respondenci udzielali odpowiedzi na skali: „w pełni dotyczy”–„dotyczy w większości”–„dotyczy częściowo” –„raczej nie dotyczy”–„w ogóle nie dotyczy”. W zestawieniu ujęto odpowiedzi pozytywne – od „zgadza się częściowo” i wyżej.

Źródło: P. Köppel, J. Yan, J. Lüdicke, *Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher*, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2007, s. 14.

Dobrym przykładem przedsiębiorstwa realizującego zarządzanie różnorodnością jest Lufthansa AG, które kwestię różnorodności włącza w swoją podstawową działalność.

#### **Przykład: Diversity management w Lufthansa AG**

W niemieckiej filii Lufthansa AG pracują ludzie z całego świata, różnej płci, różnych narodowości, należący do różnych kultur, wyznający różne religie, w różnym wieku, różniący się od siebie różnymi cechami. W przedsiębiorstwie zatrudnionych jest obecnie ponad 93 000 pracowników, z czego ponad 40% to kobiety. Pracownicy Lufthansy reprezentują 150 różnych narodowości z całego świata, średni wiek pracowników to 39,1, a 18% ma powyżej 50 lat. Przy współpracy

specjalistów pracujących w dziale Change Management und Diversity oraz przedstawicieli innych działów przedsiębiorstwa ustanowiony został projekt polityki personalnej, a główne aspekty związane z różnorodnością to, obok równouprawnienia płci, także wiek, pochodzenie, upośledzenie oraz orientacja seksualna.

Ustalone zasady prowadzenia polityki personalnej w Lufthansa AG to<sup>13</sup>:

- 1) Uwrażliwienie kadry zarządzającej i innych przedstawicieli pracowników w kwestii zarządzania różnorodnością.
- 2) Proaktywna polityka personalna.
- 3) Zarządzanie różnorodnością jako część wewnętrznego wdrażania strategii przedsiębiorstwa.
- 4) Poświęcenie szczególnej uwagi pracownikom mającym duży potencjał, który jest wynikiem odmiennego sposobu postrzegania rzeczy.
- 5) Włączenie wszystkich pracowników w społeczeństwo.

W ramach zarządzania różnorodnością w obszarze polityki personalnej firmy mogą się angażować w budowanie świadomości różnorodności wśród menedżerów i pracowników. Inne często podejmowane działania polegają na propagowaniu programów zarządzania różnorodnością (szkolenia, seminaria, mentoring, budowanie kontaktów), dostosowywaniu procedur firmowych w zakresie rekrutacji, doboru, oceny i wynagradzania oraz uświadamianiu pracownikom zróżnicowania występującego w ich zespołach i możliwości jego wykorzystywania<sup>14</sup>. Działania takie powinny mieć na celu zmianę nastawienia pracowników i propagowanie tolerancji w stosunku do różnorodności poglądów czy zachowań ludzi. Na szczególną uwagę zasługuje coraz częściej pojawiające się zagadnienie „polityki równych szans w miejscu pracy”, oznaczającej działania przedsiębiorstwa w ramach strategii personalnej, które mają na celu zapobieganie dyskryminacji i promowanie równości w miejscu pracy<sup>15</sup>.

Wyniki badań<sup>16</sup> przeprowadzonych wśród polskich przedsiębiorców nie potwierdzają jednak ich gotowości do formułowania zasad równych szans w zatrudnieniu. Jedynie niewiele ponad 10% respondentów przyznało, że posiada sformułowane zasady równych szans, a zaledwie co piąty badany ma zamiar takie zasady wprowadzić. Zauważyć można również, że większe przedsiębiorstwa częściej posiadają zasady równych szans niż firmy małe i średnie.

Standardy wprowadzania dobrych praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością trafiają do Polski najczęściej poprzez firmy z zagranicznym kapitałem. Świadczyć o tym mogą wyniki I edycji konkursu „Firma Równych Szans” zorganizowanego przez Program ONZ ds. Rozwoju (UNDP) w 2006 r., gdzie 3 z 4 pierwszych miejsc w kategorii dużych przedsiębiorstw zajęły przedsiębiorstwa międzynarodowe

<sup>13</sup> [http://konzern.lufthansa.com/de/downloads/ueber\\_uns/balance/flyer\\_divers04.pdf](http://konzern.lufthansa.com/de/downloads/ueber_uns/balance/flyer_divers04.pdf).

<sup>14</sup> A. Woźniakowski, wyd. cyt., s. 292.

<sup>15</sup> *Przewodnik dobrych praktyk...*, por. [www.genderindex.pl](http://www.genderindex.pl), s. 27.

<sup>16</sup> M. Bąk, P. Kulawczuk, A. Szczęśniak, *Kultura zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach*, Zatrudnienie Fair Play, Warszawa 2006, s. 42.

we (Motorola, IBM i BP Polska). Pierwsze miejsce jednak przypadło znanej polskiej spółce z branży kosmetycznej Dr Irena ERIS.

#### **Przykład: Równe szanse Dr Irena ERIS<sup>17</sup>**

Firma Dr Irena ERIS otrzymała I nagrodę w konkursie „Firma Równych Szans 2006” w kategorii dużych przedsiębiorstw i została szczególnie wysoko oceniona za praktyki stosowane przy rekrutacji, za stwarzanie możliwości awansu, ochronę przed zwolnieniami oraz łączenie obowiązków rodzinnych z pracą zawodową. Przedsiębiorstwo kładzie duży nacisk na stworzenie równych szans, co można zauważyć np. w polityce zatrudniania, gdzie na stanowiskach kierowniczych zatrudniony jest taki sam odsetek kobiet jak mężczyzn, a kobiety obejmują stanowiska na wszystkich szczeblach zarządzania. Firma aktywnie wspiera rozwój swoich pracowników poprzez realizację polityki szkoleniowej, wykazuje również szczególną aktywność, finansując wypoczynek dzieci pracowników oraz oferując kompleksową opiekę medyczną, wyjazdy wypoczynkowe, przejazdy, żywienie i zajęcia sportowe.

## **5. Wolontariat pracowniczy**

Działania przedsiębiorstwa z zakresu społecznej odpowiedzialności realizowane w obszarze polityki personalnej nie tylko odnoszą się do zapewnienia odpowiednich warunków pracy, ale uwzględniają również konieczność rozwoju pracowników. Kształtowanie i doskonalenie pracowników dokonuje się najczęściej poprzez oferowanie programów szkoleniowych wewnątrz lub na zewnątrz przedsiębiorstwa, wprowadzenie coachingu lub mentoringu oraz liczne seminaria. W kontekście społecznej odpowiedzialności istotne wydaje się, żeby działania te nie obejmowały tylko wybranych, ściśle związanych z wykonywanym zawodem aspektów, ale nastawione były na całościowy rozwój zarówno zawodowy, jak i osobowościowy pracowników. Metodą rozwoju zyskującą coraz większe zainteresowanie i poparcie jest wolontariat pracowniczy. Metoda ta zakłada rozwój pracowników poprzez ich aktywne uczestnictwo w programach realizowanych często wspólnie z organizacjami pozarządowymi i polegających na czynnym zaangażowaniu pracowników w działalność wolontarystyczną na rzecz wspólnego dobra. Pracownicy–wolontariusze mają okazję do wykorzystania i doskonalenia swoich kompetencji społecznych w trakcie pracy na rzecz osób, które potrzebują pomocy, lub przy realizacji różnorodnych projektów. Istotną rolę odgrywa tu przedsiębiorstwo, które wspiera pracownika w jego działaniach, m.in. poprzez delegację do pracy jako wolontariusza w czasie pracy, przekazywanie pomocy rzeczowej na rzecz organizacji pozarządowych oraz wsparcie logistyczne i finansowe dla realizowanych projektów społecznych<sup>18</sup>.

Badania pokazują jednak, że w Polsce wolontariat pracowniczy jako jedno z działań podejmowanych w ramach zaangażowania społecznego nie cieszy się

<sup>17</sup> [http://www.genderindex.pl/downloads/BROSZURAGI\\_FRS\\_2006.pdf](http://www.genderindex.pl/downloads/BROSZURAGI_FRS_2006.pdf).

<sup>18</sup> [http://www.bcc.org.pl/dzialalnosc\\_spoleczna\\_literatura.php](http://www.bcc.org.pl/dzialalnosc_spoleczna_literatura.php).

uznaniem wśród przedsiębiorstw<sup>19</sup>. Przedsiębiorstwa najczęściej decydują się na udzielenie wsparcia finansowego oraz wsparcie rzeczowe, natomiast jedynie co dziesiąty badany przyznaje, że w jego firmie umożliwia się pracownikom wzięcie udziału w wolontariacie. Stosunkowo niewiele przedsiębiorstw wykorzystuje również wolontariat pracowniczy jako metodę zarządzania zasobami ludzkimi. Wśród wymienianych środków rozwoju najrzadziej pojawia się właśnie umożliwienie pracownikom wolontariatu na rzecz organizacji pozarządowej (37,5%)<sup>20</sup>.

Mimo tak niepokojących wyników badań wolontariat pracowniczy jest jednak coraz częściej wymieniany wśród dobrych praktyk stosowanych przez takie przedsiębiorstwa, jak: Cadbury Wedel, Citibank Handlowy, Commercial Union, DHL Express, PKN Orlen czy Provident. Można mieć nadzieję, że praktyki tych i innych firm, które odkryją zalety wolontariatu pracowniczego, przyczynią się do rozpowszechnienia tej idei w Polsce.

### **Przykład: „Dostrzegamy innych ludzi” DHL Express**

W 2006 roku ruszył program wolontariatu pracowniczego „Dostrzegamy innych ludzi”, w ramach którego DHL przeznacza środki na realizację projektów wolontariatu zgłoszonych przez swoich pracowników. Celem projektu jest zachęcenie pracowników do pracy w charakterze wolontariuszy na rzecz społeczności lokalnych. Praca taka umożliwia rozwój zainteresowań pracowników, przyczyniając się jednocześnie do osiągnięcia szczytnego celu<sup>21</sup>.

Na przełomie 2006/2007 zrealizowano 4 projekty, w których wzięło udział 13 pracowników DHL. Jednym z projektów była współpraca z podopiecznymi z Ośrodka Opiekuńczo-Rehabilitacyjnego „Dom pod Sosnami”. Pracownicy DHL zorganizowali mieszkańcom ośrodka wycieczkę na film przyrodniczy do kina IMAX oraz warsztaty plastyczne, w trakcie których wspólnie tworzone upominki świąteczne, które następnie zostały wystawione na kiermaszu charytatywnym. Dochód z kiermaszu został przekazany na potrzeby Ośrodka, lecz za najbardziej wartościową uznano radość, jaką sprawiło mieszkańcom Ośrodka przebywanie z innymi ludźmi. Z kolei pracownicy podsumowali wspólny projekt słowami: „wolontariat daje wielką radość, inspirację i poczucie spełnienia”<sup>22</sup>.

Wokół wolontariatu pracowniczego pojawia się jednak wiele kontrowersji. Rodzi się szereg pytań, np.: jak dalece przedsiębiorstwo może ingerować w życie prywatne pracowników, którzy często poświęcają swój prywatny czas na aktywność związaną z wolontariatem? Ile czasu pracownik może przeznaczyć na działania wolontarystyczne, aby nie miało to negatywnego wpływu na wyniki jego pracy? Poza tym należy wziąć pod uwagę fakt, że nie każdy ma odpowiednie predyspozycje

<sup>19</sup> *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Bank Światowy, Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa 2003, s. 13.

<sup>20</sup> Tamże, s. 19.

<sup>21</sup> *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2006*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2007, s. 19.

<sup>22</sup> <http://www.dhl.com.pl/publish/etc/medialib/pl.Par.0075.File.tmp/odpow.pdf>.

do pracy jako wolontariusz i nie wszyscy chcą być wolontariuszami. W jaki sposób więc zaoferować pracownikom możliwość rozwoju w formie wolontariatu, aby nie wywierać nacisku na pozostałych członków organizacji i nie powodować nieformalnych podziałów i konfliktów? Są to pytania otwarte, na które każda organizacja zainteresowana wprowadzeniem wolontariatu pracowniczego musi znaleźć odpowiedź. Istotne jest z pewnością uwzględnienie panującej w organizacji kultury i dopasowanie do niej podejmowanych działań. Warto również podkreślić, że wolontariat pracowniczy powinien być adresowany przede wszystkim do pracowników, którzy są zainteresowani tego typu formą rozwoju. Odgórne narzucenie przez przedsiębiorstwo takich akcji, mające na celu zaprezentowanie się pracodawcy jako społecznie zaangażowanego, może mieć negatywny wpływ na podejmowane działania, prowadzić do frustracji pracowników oraz spadku wiarygodności zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnętrznym przedsiębiorstwa.

## 6. Podsumowanie

Na podstawie przytoczonych badań i przykładów można zauważyć wyraźne trendy istotne dla kształtowania działań społecznie odpowiedzialnych w obszarze polityki personalnej przedsiębiorstw. Należą do nich trendy spowodowane zmianami wartości na skalę globalną, jak prowadzenie polityki prorodzinnej wynikające z jednej strony ze zmian demograficznych, a z drugiej z dążenia do osiągnięcia równowagi między życiem prywatnym i zawodowym; rozwój zarządzania różnorodnością powiązany z procesami globalizacji i poszerzaniem działalności koncernów międzynarodowych, dążeniem do równouprawnienia różnych grup mniejszościowych oraz chęcią tworzenia równych szans w zatrudnieniu. Zainteresowanie zyskuje również inwestowanie w rozwój pracowników, połączone z działalnością na rzecz otoczenia społecznego, poprzez oferowanie możliwości udziału w programach wolontariatu pracowniczego. Odpowiedzialne przedsiębiorstwo powinno mieć na względzie te dążenia, powinno stwarzać lepsze warunki pracy oraz dbać o doskonalenie i rozwój swoich pracowników. Działania w tych obszarach wpływają na wzmocnienie wizerunku i wiarygodności przedsiębiorstwa, zapewniając mu długotrwały rozwój i przewagę konkurencyjną.

## Literatura

- Bąk M., Kulawczuk P., Szcześniak A., *Kultura zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach*, Zatrudnienie Fair Play, Warszawa 2006.
- Köppel P., Yan J., Lüdicke J., *Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher*, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2007.
- Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Bank Światowy, Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa 2003.

- Odpowiedzialny biznes w Polsce 2006*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2007.
- Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans*, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007.
- Roberson Q.M., *Disentangling the Meaning of Diversity and Inclusion*, CAHRS, Cornell University Ithaca (NY) 2004.
- Rozkwitalska M., *Kultura organizacyjna korporacji transnarodowych oparta o społeczną odpowiedzialność*. „Organizacja i Kierowanie” 2006 nr 2 (124).
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
- Woźniakowski A., *Doświadczenia firm amerykańskich w zarządzaniu różnorodnością*, [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2005.

### Źródła internetowe

- <http://ec.europa.eu/>.
- <http://konzern.lufthansa.com>.
- <http://www.bcc.org.pl/>.
- <http://www.bundesbank.de/>.
- <http://www.corporatecitizen.de/>.
- <http://www.dhl.com.pl/>.
- <http://www.fob.org.pl/>.
- <http://www.genderindex.pl/>.
- <http://www.stat.gov.pl>.

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS KEY PART OF AN EMPLOYER'S HR STRATEGY – FACING CONTEMPORARY CHALLENGES IN BUSINESS ENVIRONMENT

### Summary

Corporate Social Responsibility (CSR) is important for companies not only because of its aspects regarding communication and its positive influence on the companies' brand.

Nowadays companies have to face many and constant changes: demographic changes as well as open international labour markets together with an increasing level of mobility makes it more and more difficult for employers to find and recruit the best employees. The question is: how can a company attract potential candidates and motivate current employees to stay? One possible answer could be introducing specific HR strategies based on CSR criteria.

This article refers to the best practice examples from work-life balance, diversity management and employee volunteering.