

**Izabela Ścibiorska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW WOBEC PRACOWNIKÓW**

### **1. Wstęp**

W minionym stuleciu nastąpiły zmiany w teorii zarządzania. Czynniki ludzki staje się obecnie podstawowym zasobem każdego przedsiębiorstwa. Tracą znaczenie takie zjawiska, jak: masowa skala produkcji i sztywne struktury zarządzania, a nabierają znaczenia nowe wartości skierowane na rozpoznanie potrzeb pracowników. Warunkiem przetrwania przedsiębiorstwa w burzliwym otoczeniu jest wysiłek intelektualny i zaangażowanie pracowników. Rola menedżera jako opiekuna pracowników została określona w manifeście z Davos, w myśl którego przedsiębiorstwo powinno być odpowiedzialne również wobec szeroko pojętego otoczenia organizacji: pracowników, klientów, dostawców, inwestorów i społeczności. Nie można już oddzielić osobistego interesu właściciela od dobra ogółu. Społeczna odpowiedzialność oznacza skupienie się na człowieku jako na bycie moralnym i społecznym. Pracownik coraz częściej od przedsiębiorstwa, w którym jest zatrudniony, domaga się możliwości, aby przez pracę potwierdzić swój status i funkcje oraz osiągnąć zadowolenie z pracy, a współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej potrzebują intelektualnego wysiłku człowieka i jego pomysłowości. Należy pamiętać, że to pracownicy decydują o sukcesie firmy lub jej przeciętności. Zdobywanie i zatrzymanie najlepszych specjalistów nie polega tylko na wykorzystaniu ich kwalifikacji, znaczenia nabiera umiejętność realizacji ich pragnień, wykorzystania umiejętności i zdolności oraz wyeliminowanie barier hamujących ich sprawność i rozwój w przedsiębiorstwie. Dlatego konieczna staje się zmiana zarządzania pracą w kierunku jej humanistycznej racjonalizacji przez stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Inspiracją do podjęcia tematyki zarządzania pracą są wypowiedzi i obawy, jakie prezentują przedsiębiorcy małych i średnich przedsiębiorstw biorący udział w projekcie „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wyróżnikiem małych

i średnich przedsiębiorstw miasta Zgorzelca”, sygnalizowane również w badaniach CBOS-u: „Ze względu na systematyczny spadek stopy bezrobocia w naszym kraju, coraz wyższy wskaźnik zatrudnienia, a zwłaszcza z uwagi na wzmożoną emigrację zarobkową Polaków oraz związane z nią, nieznane dotąd w Polsce, zjawisko niedoboru pracowników – szczególnie specjalistów określonych branż – kwestia zadowolenia z pracy oraz stosunku do niej wydaje się szczególnie aktualna”<sup>1</sup>. Problemy związane z pozyskaniem i utrzymaniem wykwalifikowanych pracowników szczególnie mocno dotknęły małe i średnie przedsiębiorstwa. Rodzą się podstawowe pytania:

1. Dlaczego pracownik ma wybrać pracę w małej firmie?

2. Jak w małym przedsiębiorstwie utrzymać dobrego pracownika i pozwolić mu się rozwijać?

3. Czym kusi pracowników rynek pracy (zagranica, duże przedsiębiorstwo)?

Celem artykułu będzie przedstawienie postrzegania przez społeczeństwo polskie znaczenia pracy w życiu, stopnia zadowolenia z jej wykonywania, skali wyjazdów zarobkowych za granicę, wartości, jakimi kierują się przedsiębiorcy w odniesieniu do zatrudnianych pracowników i jakie ma to znaczenie dla pozyskania oraz utrzymania wartościowych pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach. Do analizy posłużą badania przeprowadzane przez Centrum Badania Opinii Społecznej oraz badania przeprowadzone w ramach projektu „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wyróżnikiem małych i średnich przedsiębiorstw miasta Zgorzelca” przez Fundację „Niepełnosprawnym i Oczekującym Pomocy” w Zgorzelcu. W pierwszej części artykułu zostanie omówione miejsce pracy w systemie wartości Polaków, znaczenie i oczekiwania pracowników wobec wykonywanej pracy oraz wyjazdu zarobkowe Polaków za granicę. W drugiej części zostanie przedstawiona koncepcja etycznego kapitalizmu jako sposobu na rozwiązywanie problemów kadrowych małych i średnich przedsiębiorstw.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw często jest definiowana jako prowadzenie działalności produkcyjnej i usługowej, skierowanej na budowanie trwałych, pozytywnych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami<sup>2</sup> zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Podkreśla się przy tym, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw nie ogranicza się wyłącznie do przestrzegania przepisów prawa i uczciwego postępowania, lecz wymaga od organizacji podejmowania działań zmierzających do rozwiązywania problemów społecznych i środowiskowych<sup>3</sup>. W artykule będzie analizowana społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, gdzie zainteresowaną stroną będą pracownicy.

<sup>1</sup> *Polacy o swojej pracy*, Komunikat CBOS, Warszawa, grudzień 2006.

<sup>2</sup> *Więcej niż zysk*, red. B. Rok, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, s. 32.

<sup>3</sup> U. Gołaszewska-Kaczan, *Za i przeciw społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] *Ekonomia – polityka – etyka*, red. A.F. Bocian, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2003, s. 259.

## 2. Praca jako wartość

Wśród wartości uznawanych przez Polaków za najistotniejsze w życiu codziennym praca zawsze miała wielkie znaczenie, a ostatnio jest coraz ważniejsza. Obecnie praca zajmuje drugą pozycję wśród najwyżej cenionych wartości – tuż po szczęściu rodzinnym<sup>4</sup>. Praca powinna stawać się dobrem godziwym, a jej instytucje, jako suma trwałych uregulowań odbywających się jednocześnie lub w pewnej kolejności czynności i ich wzajemnych powiązań dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa, ma umożliwić pracownikowi ujawnienie i rozwijanie zdolności twórczych, dawać mu zadowolenie z dobrze spełnionego obowiązku i stwarzać warunki sprawnego osiągania celów, współmiernego do nakładów. Oznacza to, że atmosfera pracy powinna być dla pracownika przyjazna i dobrze służyć jego rozwojowi. Zrozumienie tego faktu ma znaczenie dla motywacji. Pracownicy nie mogą być bowiem prawdziwie motywowani przez coś, co istnieje na zewnątrz, chcą pracować w atmosferze umożliwiającej wewnętrzną motywację, wzajemne zaufanie<sup>5</sup>.

Swoistym wyzwaniem dla systemów zarządzania w XXI w. jest znalezienie elastycznego modelu działania organizacji opartego na wykorzystaniu potencjału pracowników przez zapewnienie im warunków sprzyjających rozwojowi zawodowemu i budowaniu zaangażowania w pracę zawodową. Człowiek rozpieszczany jako klient i dowartościowany jako konsument w coraz większym stopniu będzie chciał budować swoje poczucie godności również w środowisku zawodowym<sup>6</sup>. Opinie Polaków o ich obecnej pracy są dość zróżnicowane. Te cechy pracy, które wiążą się z samorealizacją, oceniane są dość wysoko. 78% osób aktywnych zawodowo uważa, że wykonywane przez nich zadania są ważne i mają sens. Niemal tyle samo (76%) ocenia swoją pracę jako interesującą, 61% zaś uważa, że ich praca pozwala na pełne wykorzystanie posiadanych przez niech kwalifikacji<sup>7</sup>.

W dłuższym czasie skuteczne funkcjonowanie pracowników w firmie oraz ich zaangażowanie są funkcją możliwości rozwoju w danej organizacji. Gwarantem skuteczności programów i procedur ukierunkowanych na rozwój jest interaktywność tych procesów. Oznacza to konieczność zainicjowania dialogu między menedżerem a pracownikiem, poszukiwania wspólnej płaszczyzny łączącej wartości, zainteresowania oraz ambicje zawodowe pracowników z celami biznesowymi organizacji<sup>8</sup>. W kontekście tych rozważań warto zaprezentować opinie badanych:

---

<sup>4</sup> *Znaczenie pracy w życiu Polaków*, Komunikat CBOS, Warszawa, grudzień 2006.

<sup>5</sup> Za: Z. Ścibiorek, *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 171.

<sup>6</sup> A. Woźniakowski, *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005, s. 43.

<sup>7</sup> *Polacy o swojej pracy*.

<sup>8</sup> A. Stegenka, *Jak utrzymać talenty, jak budować ich zaangażowanie i lojalność w długofalowej perspektywie?*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005, s. 90.

zdecydowana większość zgadza się ze stwierdzeniem, że praca nadaje sens życiu (92%), że warto być pracowitym (92%), że każdą pracę należy wykonywać z sercem, nawet jeśli nie jest specjalnie znacząca (92%), oraz że pracowitość to konieczny warunek osiągnięcia sukcesu w życiu (89%)<sup>9</sup>. Organizacje, w których dominuje nacisk na stosunki międzyludzkie, wykazują dużą troskę o zaangażowanie pracowników w wykonywanie pracy, o ich dobre samopoczucie i satysfakcję z wykonywanej pracy, o wysoki poziom szkolenia, który umożliwia optymalne wykorzystanie ludzkich możliwości<sup>10</sup>. Według respondentów największą korzyścią wewnętrzną, jaką może odnieść przedsiębiorstwo, stosując zasady społecznej odpowiedzialności, jest pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników (68%), 65% badanych uważa, że ich firma zapewnia pracownikom motywacyjny system wynagrodzeń, 62%, że adekwatne i terminowe wynagrodzenia dla pracowników, a 47%, że szkolenia i kursy doszkalcające<sup>11</sup>.

Jak się okazuje, praca niekoniecznie musi stanowić wartość samą w sobie, często górę bierze czynnik ekonomiczny. Niemal połowa badanych (46%) jest zdania, że praca nie musi sprawiać satysfakcji, najważniejszą jej cechą są odpowiednie korzyści materialne<sup>12</sup>. Pracownicy są wyraźnie podzieleni w ocenie uzyskiwanego wynagrodzenia. Nieco więcej niż co trzeci (36%) uważa, że jego praca przynosi dobre zarobki, tyle samo (36%) jest przeciwnego zdania, a co czwarty (27%) wyraża w tej kwestii opinie ambiwalentne. Ponad połowa osób pracujących zarobkowo (57%) twierdzi, że ich obecna praca nie łączy się z zadowalającymi świadczeniami socjalnymi. Jedynie niespełna co trzeci pracownik (30%) jest pod tym względem usatysfakcjonowany<sup>13</sup>.

Wyniki analizy wskazują na istnienie dwóch odmiennych podejść do pracy. Pierwsze z nich charakteryzuje się traktowaniem jej jako wartości samej w sobie – można tu mówić o swoistym etosie pracy. Składają się nań przekonania, że dobre wykonywanie obowiązków wcześniej czy później przyniesie nagrodę i sukces, że pracowitość jest koniecznym warunkiem sukcesów w życiu, a praca stanowi sens egzystencji oraz że warto wykonywać swoją pracę z sercem, nawet jeśli nie jest specjalnie znacząca, gdyż praca to moralny obowiązek człowieka wobec siebie i innych<sup>14</sup>. Większe znaczenie ma poczucie osobistego wkładu w sukces organizacji, przyjęcie odpowiedzialności, bycie właścicielem. Poczucie związania z firmą i zaangażowanie opierają się na emocjach, wpływają z poczucia doceniania i by-

<sup>9</sup> *Znaczenie pracy...*

<sup>10</sup> M.A. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 91.

<sup>11</sup> Badania przeprowadzone w ramach projektu „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wyróżnikami małych i średnich przedsiębiorstw miasta Zgorzelca” przez Fundację „Niepełnosprawnym i Oczekującym Pomocy” w Zgorzelcu. Badani to przedsiębiorcy sektora MŚP z terenu Zgorzelca (próba badawcza 71 respondentów, przeprowadzone w I kwartale 2006 r.).

<sup>12</sup> *Znaczenie pracy...*

<sup>13</sup> *Polacy o swojej pracy.*

<sup>14</sup> *Znaczenie pracy...*

cia wartościowym. Pozafinansowe dowody uznania, takie jak większa samodzielność, decyzyjność czy możliwość partycypowania w podejmowaniu ważnych decyzji, znaczą więcej niż kolejna premia<sup>15</sup>.

Drugie podejście do pracy wiąże się z instrumentalnym jej traktowaniem. Wyrażane są tu przekonania, że praca nie musi sprawiać satysfakcji, najważniejsze, żeby przynosiła odpowiednie korzyści materialne, a jeśli ich nie przynosi, to nie warto się w nią angażować, że praca to przede wszystkim sposób na zdobycie pieniędzy oraz że uczciwą pracą człowiek nie jest w stanie dorobić się w życiu<sup>16</sup>. Niemal co drugi Polak pracujący zarobkowo (49%) byłby skłonny zmienić pracodawcę, gdyby otrzymał ofertę lepiej płatnej pracy niż obecna. Chęć zmiany zatrudnienia w największym stopniu jest powodowane przez brak poczucia wagi i znaczenia spełnianych obowiązków, potęgują ją: brak zainteresowania pracą, niestabilność zatrudnienia oraz niemożność pełnego wykorzystania posiadanych kwalifikacji. Natomiast dopiero piąte i szóste miejsce zajmują kwestie materialne, takie jak brak satysfakcji z uzyskiwanych zarobków oraz niezadowolenie z oferowanych przez pracodawcę świadczeń socjalnych<sup>17</sup>.

Podsumowując analizowane zagadnienie, można powiedzieć, że zadowolenie z pracy warunkuje lojalność wobec pracodawcy, przejawiającą się w chęci utrzymania zatrudnienia. Natomiast rodzi się pytanie: czy to wystarczy, aby powstrzymać masową emigrację zarobkową Polaków?

### 3. Praca Polaków za granicą<sup>18</sup>

Dostęp Polaków do rynku pracy innych krajów Unii Europejskiej jest coraz większy. Po Wielkiej Brytanii, Irlandii czy Szwecji, gdzie obywatele nowych państw unijnych mogą pracować bez konieczności uzyskiwania zezwolenia już od momentu akcesji, swoje rynki pracy otworzyły kolejne państwa. Od 1 maja 2006 r. Polacy mogą bez ograniczeń pracować w Finlandii, Grecji, Hiszpanii i Portugalii, a od sierpnia także we Włoszech.

Nie ma precyzyjnych danych, które pokazywałyby, ilu Polaków wyjechało po 1 maja 2004 r. do pracy w Unii Europejskiej. Z różnych szacunków wynika, że ich liczba waha się od kilkuset tysięcy do kilku milionów osób. Według szacunku European Citizen Action Service, opublikowanych w sierpniu 2006 r., z Polski wyjechało w celach zarobkowych około 1 220 000 obywateli<sup>19</sup>.

<sup>15</sup> A. Stegenka, wyd. cyt., s. 91.

<sup>16</sup> *Znaczenie pracy...*

<sup>17</sup> *Polacy o swojej pracy.*

<sup>18</sup> Opracowano na podstawie: *Praca Polaków w krajach Unii Europejskiej*, Komunikat CBOS, Warszawa, listopad 2006.

<sup>19</sup> Por. *ECAS Report on Free Movement of Workers – Who's Still Afraid of EU Enlargement?*, [www.ecas.org](http://www.ecas.org).

Od marca 2005 r. do października 2006 r. dwukrotnie zwiększył się odsetek badanych mających w gronie najbliższych osobę, która po 1 maja 2004 r. wyjechała do pracy w którymś z krajów Unii Europejskiej. W pierwszych miesiącach po wejściu Polski do Unii Europejskiej najwięcej osób wyjeżdżało w poszukiwaniu pracy do Niemiec. W 2007 r. zdecydowanie najczęstszym kierunkiem migracji zarobkowej Polaków była Wielka Brytania. Popularność tego kraju pracy zwiększyła się w ciągu lat 2006-2007 ponaddwukrotnie. Stosunkowo dużo Polaków znalazło się także w Irlandii, we Włoszech oraz w Holandii. Polacy pracujący za granicą coraz częściej są zatrudniani legalnie. W marcu 2005 r. – jak wynika z relacji ich krewnych – legalnie zatrudnionych było dwie trzecie Polaków pracujących za granicą (67%), w październiku 2006 r. ich liczba wzrosła do 80%. Grupa pracujących „na czarno” zmniejszyła się w tym okresie z 23 do 12%<sup>20</sup>. Zainteresowanie podjęciem pracy w Unii Europejskiej wiąże się przede wszystkim z wiekiem oraz sytuacją zawodową. Do grup, którym najbardziej zależy na znalezieniu zatrudnienia w jednym z państw UE, należą ludzie młodzi. Podjęcie działań w tym kierunku deklaruje 32% badanych do 24. roku życia, w tym 21% zapowiada to w sposób zdecydowany, starania o pracę zamierza podjąć jedna trzecia uczniów i studentów (31%).

Poszukiwanie pracy za granicą deklarowało 20% robotników wykwalifikowanych, 22% robotników niewykwalifikowanych oraz bezrobotni (20%). Stosunkowo najrzadziej zainteresowanie pracą w UE wyrażają osoby najlepiej wykształcone, przedstawiciele kadry kierowniczej i inteligencji oraz właściciele firm.

Przedstawione badania wskazują na duże zainteresowanie pracą za granicą pracowników fizycznych. Problem ze zdobyciem i utrzymaniem właśnie takich pracowników (budowlanych, elektryków, hydraulików itp.) mają mali i średni przedsiębiorcy biorący udział w projekcie „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wyróżnikiem małych i średnich przedsiębiorstw miasta Zgorzelca”.

#### **4. Etyczny kapitalizm remedium na problemy kadrowe małych i średnich przedsiębiorstw**

W rozwiniętych gospodarkach rynkowych małe i średnie przedsiębiorstwa nazywane są motorem rozwoju gospodarczego. Podkreśla się ich doniosłą rolę jako podmiotów kreujących nowe miejsca pracy, a ich rozwój uznawany jest za najlepszą politykę skutecznej walki z bezrobociem<sup>21</sup>. Dlatego słuszne wydaje się

---

<sup>20</sup> Można przypuszczać, że odsetek Polaków zatrudnionych nielegalnie w państwach Unii Europejskiej jest większy, niżby to wynikało z zebranych deklaracji. Część respondentów nie chciała zapewne ujawnić rzeczywistej sytuacji zawodowej swoich krewnych. Można przyjąć, że przynajmniej co ósma osoba pracująca w krajach Unii Europejskiej jest zatrudniona nielegalnie.

<sup>21</sup> J. Grzywacz, *Koncepcja Venture Capital a funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Venture Capital a potrzeby kapitałowe małych i średnich przedsiębiorstw*, red. J. Grzywacz, A. Okońska, SGH, Warszawa 2005, s. 13.

analizowanie problemów kadrowych właśnie w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Praca w małej firmie ma wiele wad:

- brak lub bardzo ograniczone możliwości awansu pionowego,
- brak ochrony pracowniczej w postaci związków zawodowych,
- brak możliwości uzyskania naprawdę wysokich zarobków,
- bezwzględna władza dyrektora – właściciela, na zmianę którego nie mają wpływu zwierzchnicy,
- niezbyt rozbudowany system świadczeń socjalnych lub wcale nie występujący,
- los firmy niejednokrotnie jest uzależniony od kaprysów właściciela i popełnianych przez niego błędów.

Z pewnością można byłoby wymienić wiele innych negatywnych czynników, natomiast w kontekście omawianych rodzi się pytanie: czym małe przedsiębiorstwo ma zrekompensować pracownikowi te oczywiste wady? Aby spróbować znaleźć odpowiedź na to pytanie, najpierw trzeba poznać opinie właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw odnoszące się pośrednio lub bezpośrednio do pracownika.

Badani przedsiębiorcy uważają, że przestrzeganie prawa i norm etycznych jest najbardziej istotne dla społecznej odpowiedzialności firmy (91%), 88% badanych za najważniejszą uznaje troskę o ekonomiczny wynik firmy, 74% stawia na prawidłowe wywiązywanie się ze zobowiązań finansowych względem ZUS i Urzędu Skarbowego, 50% za najważniejszą uważa dbałość o bezpieczne warunki pracy, dla 38% respondentów najważniejsze jest przestrzeganie praw człowieka, 35% jest zdania, że są to działania związane z dbałością o pracowników firmy i ich rodziny<sup>22</sup>. Tylko jedna trzecia respondentów uważa, że dbałość o pracowników firmy i ich rodziny jest istotna, dla dwóch trzecich przestrzeganie praw człowieka nie jest ważne. Tu nasuwa się pytanie: co może być remedium na problemy kadrowe małych i średnich przedsiębiorstw? Jedną z proponowanych dróg może być zapoznanie się z zasadami prowadzenia etycznego biznesu i wprowadzanie ich do codziennego funkcjonowania firmy.

W tym miejscu rozważań warto zapoznać się z opiniami społecznymi dotyczącymi postrzegania gospodarki rynkowej, w której istotną rolę gospodarczą odgrywają małe i średnie przedsiębiorstwa. Na złożoność problematyki, a więc m.in. akceptacji gospodarki rynkowej jako systemu gospodarczego oraz oceny funkcjonowania w Polsce, wpływa bez wątpienia sposób postrzegania przez Polaków kapitalizmu<sup>23</sup> oraz przypisywanie mu różnorodnych cech, nierzadko ze sobą

---

<sup>22</sup> Opracowano na podstawie badania przeprowadzonego w ramach projektu „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wyróżnikiem małych i średnich przedsiębiorstw miasta Zgorzelca”.

<sup>23</sup> W Polsce termin „kapitalizm” nie jest zbyt chętnie używany w publicznych dyskursach. To wstydlive słowo znika powoli z naszego słownika, zanim na dobre w nim zagościło. Mówi się raczej o gospodarce rynkowej, prywatnorynkowej, a nawet wolnorynkowej – choć przecież wiadomo, że wolny rynek jest tylko teoretyczną koncepcją, a rynek rzeczywisty jest zawsze mniej lub bardziej

sprzecznym. Jak się okazuje, gospodarka kapitalistyczna w największym stopniu kojarzy się respondentom z konkurencyjnością, jednak już w następnej kolejności przypisywane są jej cechy wyraźnie negatywne, takie jak korupcja czy bezrobocie. W czołówce skojarzeń związanych z gospodarką rynkową mieszczą się ponadto cechy jednoznacznie pozytywne, zwykle przypisywane jej z definicji, takie jak: przedsiębiorczość, zysk, rozwój, wydajność oraz postęp, między nimi pojawiają się jednak również takie cechy, jak: egoizm, bieda, nierówność czy niesprawiedliwość. System rynkowy kojarzony jest z wolnością (59%) równie często jak z samowolą (58%), częściej zaś z bałaganem (55%) niż z porządkiem (42%)<sup>24</sup>.

Pogłębiona analiza ocen i opinii o gospodarce rynkowej pozwoliła na wyodrębnienie trzech zasadniczych spojrzeń na kapitalizm. Pierwsze, negatywne, sprowadzające gospodarkę rynkową m.in. do ubocznych skutków reform ustrojowych, wiąże się z takimi cechami, jak: niesprawiedliwość, bieda, egoizm, nietolerancja, nierówność, bałagan, korupcja, bezrobocie oraz samowola. Ten rodzaj spojrzenia, jak wynika z analiz, charakteryzuje głównie starszych badanych, określających poziom swego życia jako niski, a także osoby słabo wykształcone i raczej nie zainteresowane polityką. Kolejne spojrzenie – progresywne – związane jest z przepisywaniem gospodarce rynkowej takich cech rozwojowych, jak: przedsiębiorczość, rozwój, postęp, wydajność, zysk, konkurencja oraz, na zasadzie korelacji negatywnej, zacofanie. Ten rodzaj postrzegania wolnego rynku wyraźnie sprzyja pozytywnym jego ocenom – jako najlepszego dla Polski systemu ekonomicznego – oraz dobrym opiniom o obecnej sytuacji gospodarczej i zmianach zachodzących w tym zakresie. To podejście do gospodarki rynkowej w stosunkowo największym stopniu cechuje osoby najlepiej wykształcone, dobrze oceniające własne warunki materialne oraz ogólny poziom życia, a także mieszkańców największych miast i respondentów stosunkowo najbardziej zainteresowanych polityką. Trzecie spojrzenie na gospodarkę rynkową – prospołeczne – zakłada, że służy ona pielęgnowaniu takich wartości ogólnospołecznych: jak; równość, uczciwość, sprawiedliwość, tolerancja, porządek, dobrobyt oraz wolność. Taki pogląd również sprzyja, choć w nieco mniejszym stopniu niż podejście progresywne, akceptacji systemu rynkowego oraz wpływa na wyrażanie pozytywnych opinii na temat jego funkcjonowania w naszym kraju. To podejście w największym stopniu charakteryzuje osoby oceniające poziom swojego życia jako dobry, a także respondentów

---

regulowany – potocznie zaś mówi się o biznesie, o przedsiębiorczości. Oficjalnie określa się nasz ustrój gospodarczy jako „społeczną gospodarkę rynkową” i takie określenie znalazło się też w Konstytucji RP: „społeczna gospodarka rynkowa oparta na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej” (art. 20)”. B. Rok, *Biznes w społeczeństwie – oczekiwania i ich realizacja*, [w:] *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, red. L. Kotlarska-Bobińska, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004, s. 73.

<sup>24</sup> *Polacy o gospodarce wolnorynkowej*, Komunikat CBOS, Warszawa, czerwiec 2006.



o prawicowych poglądach politycznych oraz mieszkających w stosunkowo małych miejscowościach<sup>25</sup>.

Na zróżnicowane podejście do gospodarki rynkowej w ocenianiu pozytywnym lub negatywnym mają wpływ: poziom życia, wykształcenie, zainteresowanie polityką oraz miejsce zamieszkania respondentów. Z pewnością wpływ na postrzeganie polskiego kapitalizmu ma zadowolenie z wykonywanej pracy, co już opisano.

Według szacunków GUS i PAN około 70% dochodów „szarej sfery” w końcu ubiegłego wieku powstało w ramach podmiotów gospodarczych zarejestrowanych, zwłaszcza w małych przedsiębiorstwach. Dochody te uzyskiwano dzięki: zatrudnianiu pracowników „na czarno”, unikaniu płacenia składek ubezpieczeniowych poprzez zatrudnianie pracowników w formie umożliwiającej niepłacenie składek ubezpieczeniowych (np. umowy o dzieło), zaniżaniu należnych składek na ubezpieczenia społeczne przez deklarowanie niższych niż rzeczywiste (często minimalnych) wynagrodzeń itp.<sup>26</sup> Przedsiębiorcy, decydując się na takie działania, zmniejszają szanse na utrzymanie dobrych pracowników, ponieważ zatrudnianie nieformalne jest niezgodne z prawem pracy i przepisami podatkowymi oraz kreuje negatywny obraz firmy w oczach pracownika.

Jak więc w małej firmie utrzymać dobrego fachowca i pozwolić mu się rozwijać? Odpowiadając na to pytanie, musimy się odnieść do historycznego wydarzenia w 1994 r. w szwajcarskim miasteczku Caux, gdzie przedstawiciele biznesu z Europy, Japonii i Stanów Zjednoczonych opracowywali zasady prowadzenia działalności gospodarczej. Idea  *służby* manifestu z Davos zostaje zastąpiona w zasadach okrągłego stołu ideą  *odpowiedzialności*. Celem inicjatywy było stymulowanie rozwoju przyjaźni, zrozumienia i współpracy, opartej na wspólnym szacunku dla najważniejszych wartości moralnych, oraz określenie zakresu odpowiedzialności jednostek i firm nie tylko za podejmowanie działania, ale także za przyszłość społeczeństw<sup>27</sup>. Uczestnicy obrad postanowili stworzyć konglomerat pochodzących z Minnesoty<sup>28</sup> zasad przywództwa mających wzgląd na interesariuszy z japońską wizją  *kyosei*<sup>29</sup> zaprezentowaną przez Ryuzaburo Kaku oraz papieskimi zasadami poszanowania godności ludzkiej. Ameryka, Japonia i Europa dały swój wkład, moralną wizję, do końcowego sformułowania globalnych zasad

---

<sup>25</sup> Tamże.

<sup>26</sup> Szerzej zob.: P. Kozłowski, *Gospodarka nieformalna w Polsce*, Wydawnictwo Ziggurat, Warszawa 2004, s. 70-71.

<sup>27</sup> J. Filek, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, AE, Kraków 2001, s. 64.

<sup>28</sup> Minnesota Center for Corporate Responsibility opracował wytyczne dla menedżerów przedsiębiorstw odzwierciedlające koncepcję interesariuszy w etyce biznesu.

<sup>29</sup> Ryuzaburo Kaku zamiast powszechnie uznawanej za cel japońskiej cnoty  *ninjo* przyjął jako drogowskaz swego działania inną cnotę –  *kyosei*. W swobodnym przekładzie oznacza to mniej więcej „żyć i pracować razem dla wspólnego dobra”. Jest to wizja etycznego kapitalizmu, przejaw wrażliwości w kierowaniu, wywodząca się z japońskich tradycji kulturowych.

prowadzenia biznesu<sup>30</sup>. Zasady postępowania wobec interesariuszy ustalają wytyczne, jak rozwijać i utrzymywać wzajemny szacunek i zależność, umożliwiając sukces przedsiębiorstwa. Traktując pracowników jako interesariuszy, mówi się: „Jesteśmy zwolennikami poszanowania godności każdego pracownika i traktowania interesów pracowników z należytą powagą”. Użycie słowa „godność” ustawi relację pracodawca–pracobiorca daleko od formuły „okowów pieniądza”, tak często wykorzystywanej<sup>31</sup>. Te słowa stosowane w praktyce są jednym ze sposobów na pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników.

## 5. Podsumowanie

Małe i średnie przedsiębiorstwa przeżywają niespotykane dotąd od momentu przejścia gospodarki od centralnie sterowanej do rynkowej problemy związane ze zjawiskiem niedoboru pracowników. Praca w małym i średnim przedsiębiorstwie ma wiele wad, a konkurencyjne duże przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne proponują większe zarobki, możliwość awansu, premie, tytuły, służbowy samochód, telefon komórkowy itp. Praca zagranicą natomiast jest coraz częściej legalną formą zarobkowania oraz oferuje korzystniejsze wynagrodzenie. Z takimi przeciwnikami przyszło się zmierzyć małym i średnim przedsiębiorcom w pozyskiwaniu i utrzymywaniu pracowników.

Co w takiej sytuacji może zaoferować małe i średnie przedsiębiorstwo? Przede wszystkim musi zadbać o zadowolenie z wykonywanej pracy, tak aby praca była jedną z głównych wartości życia każdego pracownika. Może stworzyć odpowiednią „domową atmosferę” pracy sprzyjającą rozwojowi pracownika, konkurencyjną w stosunku do dużego przedsiębiorstwa. Z pewnością trudno jest małemu i średniemu przedsiębiorcy konkurować płacami z dużym przedsiębiorstwem czy zagranicą, natomiast na pewno może stworzyć odpowiedni klimat, tak aby pracownicy chcieli pracować właśnie w tej firmie.

W kontekście przedstawionych badań dotyczących postrzegania kapitalizmu jednym z ważniejszych czynników w funkcjonowaniu każdego przedsiębiorstwa wydaje się postrzeganie jego funkcjonowania jako społecznie odpowiedzialnego.

## Literatura

Filek J., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, AE, Kraków 2001.

Gołaszewska-Kaczan U., *Za i przeciw społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] *Ekonomia – polityka – etyka*, red. A.F. Bocian, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2003.

---

<sup>30</sup> Zasady Okrągłego Stołu z Caux – obecnie nazywane zasadami CRTP – obejmują wprowadzenie, preambułę, siedem głównych zasad oraz sześć zestawów zasad dotyczących interesariuszy, będących wytycznymi określającymi odpowiedzialność firmy wobec jej klientów, pracowników, właścicieli i inwestorów, dostawców, konkurentów i społeczności.

<sup>31</sup> S. Young, *Etyczny kapitalizm. Jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym*, Wydawnictwo Metamorfoza, Wrocław 2005, s. 71-74, 108.

- Grzywacz J., *Koncepcja Venture Capital a funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Venture Capital a potrzeby kapitałowe małych i średnich przedsiębiorstw*, red. J. Grzywacz, A. Okońska, SGH, Warszawa 2005.
- Kozłowski P., *Gospodarka nieformalna w Polsce*, Wydawnictwo Ziggurat, Warszawa 2004.
- Polacy o gospodarce wolnorynkowej*, Komunikat CBOS, Warszawa, czerwiec 2006.
- Polacy o swojej pracy*, Komunikat CBOS, Warszawa, grudzień 2006.
- Praca Polaków w krajach Unii Europejskiej*, Komunikat CBOS, Warszawa, listopad 2006.
- Więcej niż zysk*, red. B. Rok, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001.
- Rok B., *Biznes w społeczeństwie – oczekiwania i ich realizacja*, [w:] *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, red. L. Kotlarska-Bobińska, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004.
- Stegenka A., *Jak utrzymać talenty, jak budować ich zaangażowanie i lojalność w długofalowej perspektywie?*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
- Ścibiorek Z., *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004.
- West M.A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Woźniakowski A., *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
- Young S., *Etyczny kapitalizm. Jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym*, Wydawnictwo Metamorfoza, Wrocław 2005.
- Znaczenie pracy w życiu Polaków*, Komunikat CBOS, Warszawa, grudzień 2006.

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN RELATION TO EMPLOYEES**

### **Summary**

Employees are significant value for each company and their recruitment and concern for their loyalty and full engagement is an important point of a company policy. Application of rules of corporate social responsibility in relation to employees seems to be very important element of this policy. In this paper an analysis of the role of the work in the social life was presented in connection with some phenomena observed on actual job market (emigration of young, active persons, a preference among graduates to search for a job in big corporations). Results of research performed in small business companies in Zgorzelec proved that an application of CSR rules in small business companies could be useful in fighting, mentioned above, unfavourable behaviour of valuable workers.