

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: K. Halina Kocur
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-497-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak: Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
Jolanta Bartkowiak-Stawska: EVP na przykładzie Orange Polska S.A.	26
Bogna Bartosz: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
Agata Borowska-Pietrzak: Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych	46
Urszula Bukowska: Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia	73
Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski: Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników	82
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich	93
Katarzyna Durniat: Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
Agnieszka Fornalczyk: Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
Katarzyna Gajek: Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
Milena Gojny-Zbierowska: Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
Karolina Gonera: Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
Łukasz Haromszeki: Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji	156
Henryk Jarosiewicz: Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów	166
Dorota Kanafa-Chmielewska: Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych	179
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników?.....	190
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
Elżbieta Kowalczyk: Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211

Beata Krawczyk-Bryłka, Katarzyna Stankiewicz: Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie	225
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści	237
Kamila Madeja-Bień: Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji	251
Martyna Michalak: Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?.....	261
Dorota Molek-Winiarska: Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji	272
Monika Osyra: Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem	283
Aneta Pisarska: Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia	290
Zbigniew Piskorz: Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu	300
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia	314
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej	325
Izabela Różańska-Bińczyk: Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach	336
Jagoda Stompór- Świdarska: Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów.....	348
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania.....	360
Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy.....	371
Monika Wawer: Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych	383
Stanisław A. Witkowski: Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic?	393
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.....	405

Summaries

Grażyna Bartkowiak: Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus.....	25
---	----

Jolanta Bartkowiak-Stawska: Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A.	34
Bogna Bartosz: Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees	45
Agata Borowska-Pietrzak: Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study	62
Urszula Bukowska: Employees’ socialization in conditions of cultural diversity.....	72
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Gamification in development and education – threats and opportunities	81
Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski: Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategic management games as a tool for developing managerial competency	104
Katarzyna Durniat: The education of human capital in the field of mobbing protection	114
Agnieszka Fornalczyk: Managers response to subordinates feedback – research report	126
Katarzyna Gajek: Diversity management in Polish organizations	137
Milena Gojny-Zbierowska: Perceived organizational support. Critical approach	145
Karolina Gonera: Manager’s self-education – added value to organization..	155
Lukasz Haromszeki: Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
Henryk Jarosiewicz: Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test	178
Dorota Kanafa-Chmielewska: Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method	189
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Does transformational leadership meet expectations of employees?	201
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Ethos behaviours in the context of working life.....	209
Elżbieta Kowalczyk: Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing	224
Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Women and men in a team – the value or challenge	236
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits	250
Kamila Madeja-Bień: Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260

Martyna Michalak: Does the job engagement management require diversity procedures?.....	271
Dorota Molek-Winiarska: Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
Monika Osyra: Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
Aneta Pisarska: Diversity of factors determining employee motivation in the process of training.....	299
Zbigniew Piskorz: Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics.....	313
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities.....	323
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Interpersonal communication based on the example of social welfare institution.....	334
Izabela Różańska-Bińczyk: Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations.....	347
Jagoda Stompór-Świdorska: Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
Monika Wawer: Internal communication in diversity management – results of empirical research.....	392
Stanisław A. Witkowski: Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415

Bogna Bartosz

Uniwersytet Wrocławski

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU (CSR) Z PERSPEKTYWY PRACOWNIKÓW

Streszczenie: Głównym celem artykułu jest wskazanie potrzeby realizacji badań w obszarze CSR (*Corporate Social Responsibility* – społeczna odpowiedzialność biznesu), a co za tym idzie, podejmowanie konkretnych przedsięwzięć w odpowiedzialnym społecznie biznesie. W artykule zawarto podstawowe informacje na temat CSR oraz zaprezentowano wyniki badań eksploracyjnych, w których wzięło udział 205 osób zatrudnionych w różnych branżach, pracujących na terenie województwa dolnośląskiego. Przedstawiono opinie pracowników na temat realizowanych i oczekiwanych w przedsiębiorstwach działań w zakresie uczciwych praktyk, równego traktowania pracowników oraz godzenia życia zawodowego i rodzinnego. Wskazano propozycje kolejnych badań w obszarze CSR oraz kierunki działań społecznie odpowiedzialnego biznesu. Konieczne jest uwzględnienie aktualnych wyzwań, jakimi są np.: umowy śmieciowe, problemy zatrudnienia osób z niepełnosprawnością czy zarządzanie różnorodnością, w tym związaną z wiekiem i wzrostem liczby pracowników 50+.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, etyka, ISO 26000, równe traktowanie pracowników, równowaga.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.03

1. Wstęp

Działania podejmowane przez podmioty biznesowe, firmy i przedsiębiorców mają, co oczywiste, różnorodny charakter i wykraczają poza ekonomię. Relacje pomiędzy pracownikami, między menedżerami a podwładnymi stanowią odbicie wartości, jakie są realizowane, nie zaś tylko deklarowane w przedsiębiorstwach. Co więcej, coraz częściej podkreśla się rolę i znaczenie kwestii etycznych w kontaktach z interesariuszami – zarówno pracownikami, jak i klientami czy partnerami biznesowymi oraz urzędami, organizacjami, instytucjami, społecznościami lokalnymi (np.: [Breen, Hollender 2010; Carroll, Buchholtz 2009; Kelly, White 2009; Panek-Owsiańska 2011]). Wymienione podmioty mogą na siebie wzajemnie wpływać, a co więcej – stanowią część większej całości lokującej się w przestrzeni ekonomicznej, politycznej, społecznej.

Truizmem jest stwierdzenie, że praktyki realizowane w obszarze biznesu mają szeroki wpływ na wizerunek firmy, politykę lokalną, promowane standardy zarządzania, ekologię, środowisko lokalne itp. Dobrze, jeśli podejmowane przez organizacje działania należą do tzw. dobrych praktyk, które mogą być upowszechniane [Albińska i in. (red.) 2012] i są cenione przez partnerów biznesowych oraz innych interesariuszy. Z drugiej strony media nagłaśniają wykryte nieetyczne zachowania przedsiębiorców, jak choćby lobbowanie interesów korporacji z łamaniem prawa i zasad etyki biznesowej. Potoczne przekonania na temat nieetycznego biznesu w Polsce potwierdzają afery gospodarcze, np. afera solna czy sprawa Amber Gold. Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR – *Corporate Social Responsibility*) stanowi odpowiedź na potrzebę promowania i realizowania idei etycznych zachowań w organizacjach. W artykule zaprezentowano podstawowe informacje na temat CSR oraz przedstawiono wyniki badań eksploracyjnych, wskazujące na konieczność prowadzenia badań w tym obszarze oraz wdrażania zmian w ramach odpowiedzialnego biznesu.

2. Czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu?

CSR, czyli społeczna odpowiedzialność biznesu, może być analizowana na różnych poziomach: firmy, biznesu, państwa czy wreszcie na poziomie globalnym [Griffin, Prakash 2014]. Na każdym z poziomów jednak oznacza, najogólniej ujmując, budowanie relacji z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym specyficznym rozumianej organizacji – z różnymi grupami interesariuszy. W tak szerokim ujęciu utożsamiana jest także ze zrównoważonym rozwojem. Natomiast w odbiorze społecznym CSR bywa traktowana jako strategia działania i zarządzania przedsiębiorstwem [Syper-Jędrzejak 2014].

Analizując CSR w aspekcie przemian społeczno-ekonomicznych, należy wskazać, że wprowadzanie wytycznych CSR może przyczynić się do realizacji celów zdefiniowanych w strategii lizbońskiej, które są obowiązujące w UE. Idea CSR, szeroko dzisiaj popularyzowana i promowana, sięga przedsiębiorczości społecznie odpowiedzialnej XVIII i XIX wieku. Wymienia się takie organizacje, jak Guinness w Irlandii czy Cadbury&Rowntrees w Wielkiej Brytanii, jako wykazujące troskę o społeczność lokalną [Geisler 2006]. Natomiast od końca lat 90. XX wieku idea społecznie odpowiedzialnego biznesu rozwija się niezwykle ekspansywnie. W 2005 r. Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna ISO powołała grupę roboczą ds. odpowiedzialności społecznej. Było to wówczas największe tego typu przedsięwzięcie w dotychczasowej historii ISO. „W skład grupy wchodziło około 450 ekspertów, 210 obserwatorów z 99 krajów członkowskich ISO oraz 42 organizacji powiązanych. Ekspertki reprezentowali sześć grup interesariuszy: przemysł, instytucje rządowe, konsumentów, pracowników, organizacje pozarządowe oraz usługi, wsparcie, badania, naukę” [ISO 26000, *Guidance...*]. W rezultacie podjętych prac 1 listopada 2010 r. opublikowano normę ISO 26000 (*Guidance on social responsi-*

bility), która może być zastosowana w różnych organizacjach zarówno publicznych, jak i prywatnych oraz instytucjach non-profit. W Polsce normę ISO 26000 zainaugurowano 26 listopada 2012 r. w Ministerstwie Gospodarki [*Inauguracja normy...*].

Jak często się podkreśla, CSR i realizowanie ISO 26000 w organizacjach zapewnia m.in. „reputację organizacji; zdolność pozyskiwania i zatrzymywania pracowników, konsumentów, klientów, użytkowników; morale, zaangażowanie i wydajność pracowników; dobre opinie inwestorów, właścicieli, darczyńców, sponsorów i społeczności finansowej oraz relacje organizacji z przedsiębiorstwami, instytucjami rządowymi, mediami, dostawcami, podobnymi organizacjami, klientami oraz społecznością, w obrębie której organizacja funkcjonuje” [*Inauguracja normy...*]. W dobie ekspansywnej komercjalizacji istnieje nie tylko potrzeba, ale wręcz konieczność podejmowania wysiłków w zakresie odpowiedzialnych działań organizacji.

Główni autorzy zajmujący się społeczną odpowiedzialnością [Porter, Kramer 2006] podają, że w proponowanych definicjach CSR jest powiązana zarówno z centralnym, jak i kluczowym interesem firmy, a jednocześnie odzwierciedla specyficzną kulturę charakteryzującą przedsiębiorstwo i wpisaną w jeszcze szerszy kontekst kulturowy. Zachodzi również odwrotna relacja: odpowiedzialne społecznie firmy oddziałują na szeroko pojmowaną kulturę, obowiązujące normy i standardy.

W kontekście najbardziej ogólnym, globalnym, jak i specyficznym – odnoszącym się do przedsiębiorstw (omawianym w artykule) – wartościowe jest rozpatrywanie CSR w ramach modelu teoretycznego. Dominują dwa modele, które można traktować jako polemiczne: *after profit obligation* (APO) oraz *before profit obligation* (BPO). W ramach APO omawianych w klasycznych pracach Carroll [1999] na pierwszym miejscu stawiana jest odpowiedzialność ekonomiczna przedsiębiorstwa (związana przede wszystkim z wyborem między zyskiem a ryzykiem), następnie odpowiedzialność wobec społeczeństwa, na kolejnym zaś odpowiedzialność związana z działalnością filantropijną. Model *before profit obligation* (BPO), reprezentowany m.in. przez Kanga i Wooda, zakłada, że podstawowe są wartości moralne w kontekście odpowiedzialności etycznej i prawnej, a następnie działania na rzecz społeczności i zdobywanie zysku [Breen, Hollender 2010]. Przyjąć można, że dyskusja ta jest zasadnicza dla omawianej problematyki.

Szczególne znaczenie w tym kontekście mogą mieć opinie pracowników przestrzegających firmę, w której są zatrudnieni, jako mniej lub bardziej odpowiedzialną. Dzięki temu w firmach mogą, wręcz powinny, zostać zainicjowane, wdrażane, wzmacniane korzystne działania na rzecz CSR.

3. Problematyka badań własnych. CSR z perspektywy pracowników

3.1. Procedura badawcza i metody

W celu uzyskania opinii pracowników na temat realizacji działań w obszarze społecznie odpowiedzialnego biznesu wykorzystano zmodyfikowane na potrzeby wła-

snych badań „Narzędzie do samooceny firm w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu”, opracowane w ramach realizacji projektu pt. „Elementarz społecznie odpowiedzialnego biznesu”. Narzędzie, zaprojektowane przez specjalistów z obszaru CSR, powstało na podstawie badań, analiz oraz raportów zarówno polskich, jak i dostępnych w UE [*Narzędzie do samooceny...*].

Uczestnicy badań zostali wyselekcjonowani zgodnie z procedurą doboru losowego grupowego, tzn. dobór próby polegał na badaniu przedstawicieli określonych grup zawodowych, którzy w trakcie realizacji badań byli zatrudnieni na terenie województwa dolnośląskiego. Badani otrzymali informację, że udział w badaniach jest dobrowolny, a udzielone odpowiedzi posłużą jedynie do zbiorczych analiz i zostaną wykorzystane wyłącznie w celach naukowych z zachowaniem pełnej anonimowości danych. Badanie składało się z trzech etapów. W pierwszym etapie respondenci udzielali odpowiedzi na pytania dotyczące wieku, płci, miejsca zamieszkania, wykształcenia, branży, w której pracują, stażu pracy, zajmowanego stanowiska, oceny swojej sytuacji materialnej. Następnie mieli ustosunkować się do 22 stwierdzeń dotyczących 7 obszarów określonych na podstawie normy społecznej odpowiedzialności organizacji ISO 26000¹, takich jak: ład organizacyjny (przykładowo przestrzeganie zasad etycznego postępowania, uwzględnianie potrzeb pracowników), prawa człowieka (przeciwdziałanie dyskryminacji oraz uwzględnianie potrzeb grup defaworyzowanych lub podlegających wykluczeniu), przestrzeganie podstawowych zasad i praw w miejscu pracy (przestrzeganie zasad bezpieczeństwa, norm czasu pracy, zapewnianie pracownikom możliwości rozwoju), dbałość o środowisko (działania proekologiczne), uczciwe praktyki operacyjne (przestrzeganie zasad uczciwej konkurencji), zagadnienia konsumenckie (uczciwość i transparentność w stosunku do konsumentów), zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej (wspieranie społeczności). W etapie drugim badani oceniali w skali od 1 do 5, jak bardzo dana kwestia odnosząca się do CSR jest istotna dla firmy, w której są zatrudnieni, starając się uwzględnić specyfikę branży i działalności firmy (biorąc pod uwagę np., że dla firmy produkcyjnej kwestie ochrony środowiska zwykle mają większe znaczenie niż dla firmy usługowej). W trzecim etapie badani oceniali w skali od 1 do 5, w jakim stopniu każda z kwestii jest realizowana w firmie, w której są zatrudnieni.

3.2. Charakterystyka grupy badanej

W badaniach wzięło udział 205 osób zatrudnionych w różnych branżach, w obrębie Legnicko-Głogowskiego Okręgu Miedziowego (LGOM), zamieszkujących pięć jednostek: powiaty głogowski, polkowicki, lubiński, legnicki oraz Legnicę, która jest miastem na prawach powiatu. Należy nadmienić, że zatrudnienie w tym regionie związane jest z aktywizacją zależną w znacznym stopniu od specyfiki regionu

¹ Międzynarodowa Norma ISO 26000 zawiera wytyczne dotyczące odpowiedzialności społecznej, które mogą być stosowane dobrowolnie przez wszystkie organizacje [<http://www.pkn.pl/iso-26000>], nie jest przeznaczona do stosowania do celów certyfikacji.

bogatego w złoża miedzi odkryte w 1957 r. Warto zatem wziąć pod uwagę fakt, że LGOM jest głównym ośrodkiem przemysłu miedziowego w Polsce oraz jednym z największych ośrodków eksploatacji miedzi na świecie, co wpływać może (jeśli nie bezpośrednio, to pośrednio) na uzyskane wyniki. Jednak potwierdzenie tej hipotezy wymagałoby przeprowadzenia badań w innych regionach lub innym województwie oraz dokonania porównań i wskazania różnic istotnych statystycznie.

W grupie badanych było 74% kobiet oraz 26% mężczyzn. Średnia wieku kobiet wynosiła 29,2, średnia wieku mężczyzn – 34,9. Najliczniejszą grupą (37%) byli badani w wieku 19-24, 31% było w wieku 25-34, 20% badanych reprezentowało grupę w wieku 35-44, natomiast 10% badanych było w wieku 45-54, a 2% w wieku powyżej 55.

Biorąc pod uwagę miejsce zamieszkania, jakim jest Legnicko-Głogowski Okręg Miedziowy, badani reprezentowali różne miejscowości w omawianym okręgu: 40% osób żyje w miastach zamieszkiwanych przez 50-200 tys. mieszkańców, 23% mieszka na wsi, 20% w miejscowościach poniżej 25 tys. mieszkańców. Następna pod względem liczebności grupa, stanowiąca 11% badanych, mieszkała w małych miastach (25-50 tys.), pozostała zaś, najmniej liczna grupa (6% badanych), wskazała miasta powyżej 200 tys. mieszkańców jako miejsce zamieszkania. Wszyscy respondenci w trakcie realizacji badań byli zatrudnieni, co w kontekście sytuacji na rynku pracy może także wpływać na udzielane odpowiedzi. Istotnym aspektem, który powinien zostać uwzględniony w analizie danych, jest branża, w jakiej byli zatrudnieni respondenci w ramach różnego rodzaju umów o pracę.

Najliczniejsze grupy spośród wskazanych reprezentowane były przez pracowników następujących branż: handel (21,3% badanych), usługi (19,2%), przemysł (10,7%), administracja (10,2%), następnie finanse i ubezpieczenia (8,7%), górnictwo i przemysł wydobywczy (8,6%). Pozostałe to: budownictwo, transport, edukacja, opieka zdrowotna i pomoc społeczna, działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją oraz inne, które wskazywali badani poza wymienionymi. Ze względu na małe liczebności poszczególnych grup należy traktować prezentowane wnioski jako hipotetyczne, wymagające dalszych, pogłębionych badań. Jednak nawet wstępne rozpoznania w badanym obszarze są istotne i stać się mogą punktem wyjścia do dalszych badań. Wybrane wyniki zostaną zaprezentowane na przykładzie przedstawicieli poszczególnych branż.

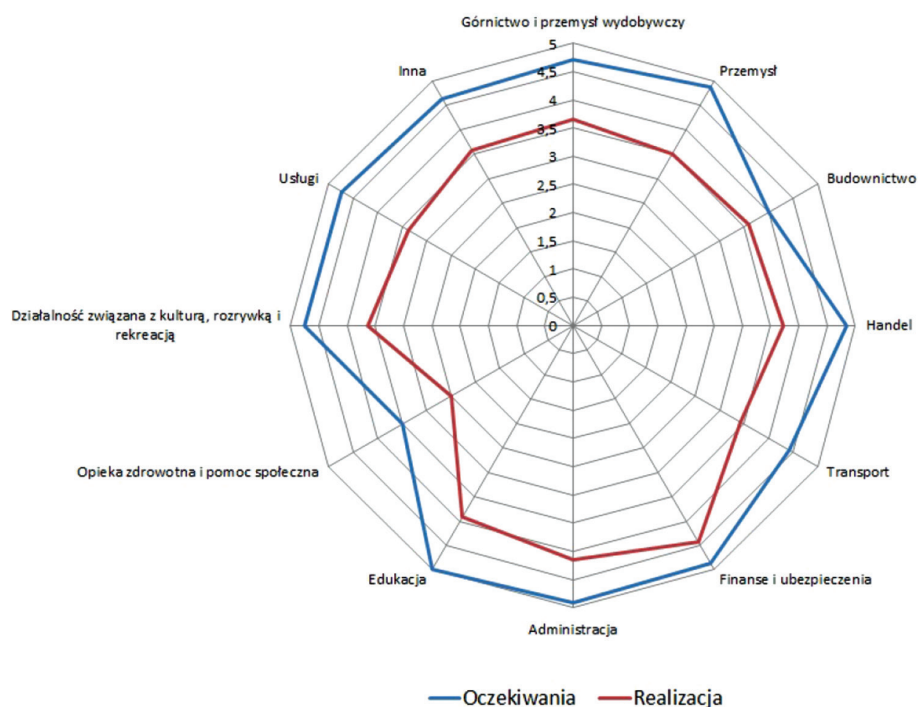
3.3. Społeczna odpowiedzialność biznesu w firmach. Wyniki badań własnych

Prezentowane w tej części dane, stanowiące wycinek uzyskanych materiałów, dotyczą postrzegania i oceny dokonanej przez 205 respondentów w zakresie kluczowych obszarów CSR: uczciwych praktyk, zarządzania zasobami ludzkimi i przestrzegania praw człowieka. Analizie zostały poddane te aspekty, które dotyczą w szczególnym stopniu takich kwestii, jak: transparentność i etyczny charakter obowiązujących w firmie zasad, równe traktowanie pracowników i/lub postrzegana dyskryminacja

ze względu np. na płeć, wiek, niepełnosprawność, oraz ocena organizacji pracy jako umożliwiającej pracownikom godzenie życia prywatnego i zawodowego. Prezentowane wykresy radarowe pokazują wartości przypisane przez pracowników różnych branż w zakresie realizowanych oraz oczekiwanych wytycznych CSR w wymienionych obszarach.

3.4. Uczciwe praktyki biznesowe

Pierwsza prezentowana kwestia, do której odnosili się pracownicy, dotyczyła ustosunkowania wobec stwierdzenia: „W firmie ceniona jest uczciwość – każdy pracownik zna zasady współpracy z innymi pracownikami oraz sposób postępowania w kontaktach z kontrahentami i klientami?”. Uzyskane dane pokazują, że przejrzyste standardy etyczne i przeciwstawianie się korupcji są oczekiwane przez pracowników zatrudnionych we wszystkich branżach, w szczególności przez nauczycieli (rys. 1.).



Rys. 1. Uczciwe praktyki biznesowe: oczekiwania a realizacja według badanych pracowników

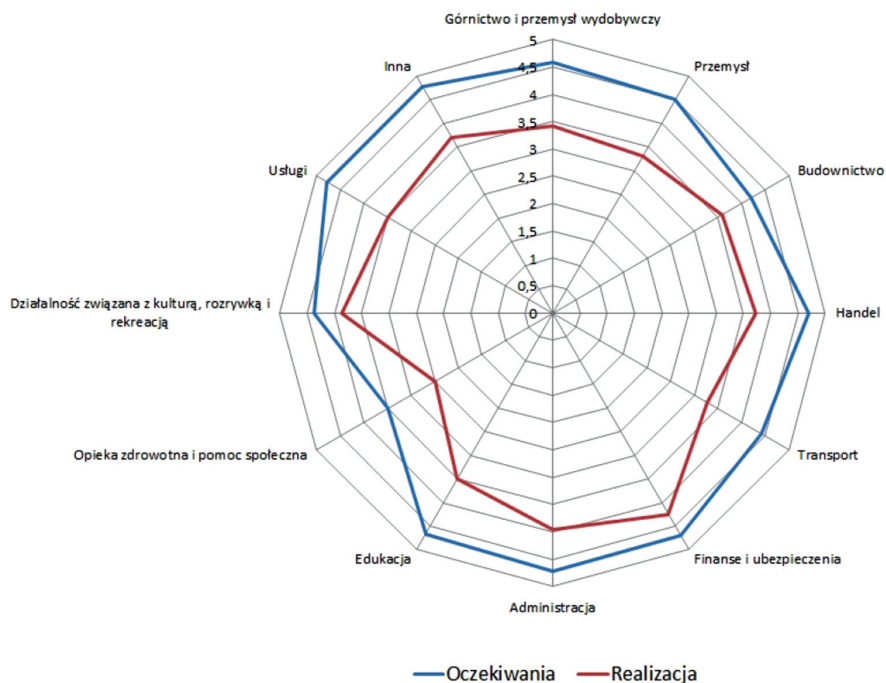
Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiciele takich branż jak przemysł, usługi oraz działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją dostrzegają różnice między oczekiwaniami a reali-

zają zasad rzetelnej, odpowiedzialnej i uczciwej pracy. Natomiast wysokie oczekiwania w dużej mierze realizowane są w sektorze finansów i ubezpieczeń – według opinii pracowników reprezentujących ten sektor. Interesujący jest wynik wskazujący, że respondenci zatrudnieni w budownictwie nie oczekują w swoich firmach realizacji standardów odnoszących się do uczciwego postępowania. Warto uszczegółowić w dalszych badaniach rozpoznane rozbieżności. Idąc dalej, w kontekście uzyskanych wyników, należy z większym naciskiem postulować, a przede wszystkim podejmować i egzekwować realizację działań zorientowanych na uczciwe, rzetelne, odpowiedzialne funkcjonowanie na rynku w długofalowej perspektywie. Nie chodzi tu o deklarowane standardy, ale o konsekwentne ich przestrzeganie.

3.5. Równe traktowanie pracowników

Kolejna kwestia, do której odnosili się pracownicy, dotyczyła ustosunkowania wobec stwierdzenia: „Wszyscy pracownicy są traktowani w firmie w taki sam sposób i nie są dyskryminowani np. ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność”. Pracownicy wszystkich branż dostrzegają rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami a realizacją postulatu równego traktowania wszystkich pracowników (rys. 2).



Rys. 2. Równe traktowanie pracowników: oczekiwania a realizacja według badanych pracowników

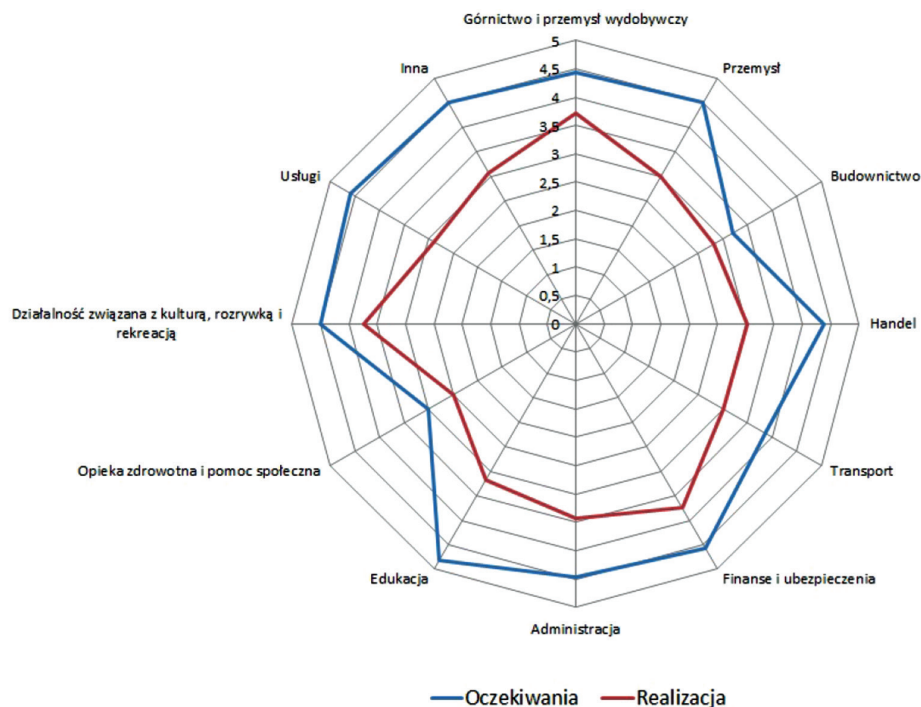
Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak w ocenie przejrzystych zasad etyki i poszanowania uczciwości, pracownicy sektora finansów i ubezpieczeń wysoko oceniają realizację i przestrzeganie równych praw. Najniższe oczekiwania w zakresie równego traktowania deklarują pracownicy zatrudnieni w opiece zdrowotnej i pomocy społecznej, co wydaje się zgodne z opiniami na temat specyfiki pracy w tym sektorze. Pracownicy służby zdrowia nie oczekują realizacji zasad równego traktowania. Zatem nasuwa się wniosek o podjęciu w tym sektorze działań ukierunkowanych na podniesienie standardów. Specyfika pracy w służbie zdrowia (stale reformowanej, kontrowersyjnie zarządzanej), antagonizmy pomiędzy pracownikami różnych szczebli itd. wzmacniają tę sytuację. Wysokie oczekiwania, jeśli chodzi o sprawiedliwą ocenę oraz wynagradzanie pracowników, mają respondenci zatrudnieni w przemyśle, usługach, edukacji, górnictwie i przemyśle wydobywczym. W tych branżach prawdopodobnie można spodziewać się występujących problemów społecznych, konfliktów interpersonalnych (niekoniecznie ujawnianych). Brak szans rozwoju równych dla wszystkich pracowników może przyczyniać się w rezultacie do spadku motywacji, obniżenia efektywności itp. Z tego wprost wynika postulat podjęcia działań mających na celu sprawiedliwe traktowanie.

3.6. Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym

Następna kwestia, do której odnosili się respondenci: „Praca jest zorganizowana w taki sposób, aby ułatwić pracownikom godzenie życia prywatnego i zawodowego”, różnicuje badanych z poszczególnych branż (rys. 3).

W tym obszarze zwraca uwagę rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami a doświadczaną sytuacją wśród pracowników zatrudnionych w edukacji. Uzyskany wynik może zastanawiać w świetle stereotypowych opinii na temat pracy nauczycieli, którzy w potocznym mniemaniu mają tak duże ułatwienia w zakresie godzenia życia zawodowego i prywatnego. Prawdopodobnie aktualna sytuacja, wymuszająca podnoszenie kwalifikacji przez nauczycieli, oraz zamykanie szkół, spowodowane niskim przyrostem naturalnym, przyczynia się do powstałej rozbieżności. Z drugiej strony można też wziąć pod uwagę, że nauczyciele oczekują jeszcze większych ułatwień niż już posiadane, jeśli chodzi o godzenie ról zawodowych i rodzinnych. Dokonanie rozstrzygnięć wymaga podjęcia kolejnych, zaawansowanych już badań. Podobnie postrzegają realizację działań w zakresie godzenia ról zawodowych i rodzinnych badani zatrudnieni w usługach. Innym rezultatem wartym pogłębionych badań są stosunkowo niskie oczekiwania respondentów zatrudnionych w służbie zdrowia. W tej branży pracownicy nie oczekują (ze względu na specyfikę pracy?) ułatwień w zakresie godzenia życia zawodowego i prywatnego. Wpisana w pracę osób zatrudnionych w służbie zdrowia np. wielozmianowość jest być może „argumentem” na rzecz obniżonych oczekiwań. Wydaje się, że pracownicy służby zdrowia powinni dbać o równowagę między życiem rodzinnym i zawodowym ze względu na specyficzny, obciążający psychicznie charakter pracy – przynajmniej w potocznym rozumieniu.



Rys. 3. Równowaga między pracą zawodową a życiem prywatnym: oczekiwania a realizacja według badanych pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Brak ułatwień w zakresie godzenia ról rodzinnych i zawodowych jest dostrzegany w dużym stopniu także przez pracowników branży budowlanej, co zapewne wiąże się ze specyfiką pracy. Uzyskane dane potwierdzają konieczność podejmowania działań w zakresie szeroko rozumianej psychoprophylaktyki oraz promowania idei równowagi między pracą a życiem osobistym i rodzinnym (*work-life balance*). Należy je potraktować jako priorytetowe, ponieważ działania w tym wymiarze CSR „pozwalają zatrzymać talenty, a także budują pozytywny obraz pracodawcy na zewnątrz, praca może być też bardziej efektywna – pracownicy będą bardziej zmotywowani i lepiej skoncentrowani” [<http://www.elementarzbiznesu.pl/pl/>], zwłaszcza że specjaliści zwracają uwagę na coraz bardziej powszechne zjawiska, takie jak wypalenie zawodowe, permanentne zmęczenie, obciążenie stresem związanym z pracą.

4. Podsumowanie

W artykule przedstawiono zaledwie niewielki wycinek przeprowadzonych badań dotyczących CSR – społecznej odpowiedzialności biznesu, starając się podkreślić,

że przestrzeganie praw człowieka i praw pracowniczych stanowi jeden z fundamentów odpowiedzialnego biznesu. Szczególnie istotne wydają się opinie interesariuszy, jakimi są pracownicy firm, będący podmiotami, a jednocześnie egzekutorami prowadzonych w firmach i przez firmy działań. Idąc dalej, uzyskane dane potwierdzają, że najważniejszym kapitałem przedsiębiorstwa są ludzie oraz zasoby kompetencji pracowników (por. m.in. [ISO 26000, *Guidance...*]), tym bardziej że współcześnie, w warunkach otwartego rynku i ogromnej konkurencji, wręcz koniecznością przedsiębiorstw jest stosowanie zasad CSR [*Odpowiedzialny biznes...*].

Uzyskane wyniki określają obszary, w których konieczne i wartościowe są zmiany (*what*), jednak należy odpowiedzieć na pytanie, jak sprawnie skutecznie wprowadzać nie epizodyczne, ale trwałe zmiany (*how*). Wskazane przez pracowników rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami badanych pracowników a realizowanymi działaniami wymagają też dalszych, pogłębionych badań. Jednocześnie wskazują, w jakim kierunku powinny one pójść, szczególnie że CSR dotyka wielu istotnych kwestii społecznych i psychospołecznych nieomawianych w artykule. Warto w badaniach dotyczących CSR analizować np. problem tzw. umów śmieciowych czy zarządzania różnorodnością w firmach, w tym różnorodnością związaną z wiekiem oraz zatrudnieniem osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (w tym niepełnosprawnych). Pewne rozwiązania już realizowane można znaleźć w raporcie FOB (Forum Odpowiedzialnego Biznesu). Stanowią wizytówkę firmy, inspirację dla innych organizacji zasługującą na upowszechnienie, a także są promocją CSR, która nie jest i nie powinna być tylko modnym hasłem, mimo obecnych w dyskursie społecznym kontrowersji dotyczących postrzegania CSR jako strategii PR i co najwyżej wykorzystania języka etyki w pragmatycznie traktowanym zarządzaniu [Kelly, White 2009].

Literatura

- Albińska E., Andrejczuk M., Gajek A., Grzybek M., Siarkiewicz A. (red.), 2012, *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki. Raport 2012*, Libra Print, Warszawa.
- Breen B., Hollender J., 2010, *The Responsibility Revolution. How the Next Generation of Business Will Win*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Carroll A., 1999, *Corporate social responsibility*, Business and Society, no. 38, s. 268-293.
- Carroll A., Buchholtz A., 2009, *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*, 6th ed., Thomson/South-Western, Mason, OH.
- Czym jest CSR? – *Odpowiedzialny Biznes*, 2013, *Elementarz społecznie odpowiedzialnego biznesu*, <http://www.elementarzbiznesu.pl/pl>, http://www.odpowiedzialnybiznes.eu/21/Czym_jest_CSR/ (08.12.2013).
- Geisler R., 2006, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w regionie przemysłowym Górnego Śląska*, konferencja: Corporate Social Responsibility na Górnym Śląsku, organizator: Fundacja im. F. Eberta i Dom Współpracy Polsko-Niemieckiej w Gliwicach, Fundacja CSR.PL (Warszawa) Gliwice, 17 listopada, materiały niepublikowane.
- Griffin J.J., Prakash A., 2014, *Corporate responsibility initiatives and mechanisms*, Business Society, vol. 53, no. 4, July, s. 465-482.

- Inauguracja normy PN-ISO 26000*, Ministerstwo Gospodarki, <http://www.mg.gov.pl/node/17275> (05.04.2014)
- ISO 26000, *Guidance on social responsibility. Norma Międzynarodowa dotycząca społecznej odpowiedzialności*, Polski Komitet Normalizacyjny, <http://www.pkn.pl/iso-26000> (10.01.2014)
- Kelly M., White A.L., 2009, *From Corporate Responsibility to Corporate Design. Rethinking the Purpose of the Corporation*, JCC, Greenleaf Publishing Ltd, Spring, s. 23-27.
- Narzędzie do samooceny firm w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu*, Region Gdański NSZZ „Solidarność”, http://www.elementarzbiznesu.pl/index.php?option=com_content&view=category&id=23&Itemid=160&lang=pl (28.03.2013)
- Odpowiedzialny biznes*. Dolnośląska Federacja Organizacji Pozarządowych, http://www.odpowbiznescsr.hb.pl/21/Czym_jest_CSR/ (05.04.2014)
- Panek-Owsiańska M., 2011, *CSR po dziesięciu latach rozwoju*, [w:] *Ranking odpowiedzialnych firm*, s. 31-32, http://www.google.pl/webhp?sourceid=navclient&hl=pl&ie=UTF-8&gws_rd=ssl#hl=pl&q=ranking+odpowiedzialnych+firm+2011 (12.02.2014).
- Porter M.E., Kramer M.R., 2006, *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, HBR, no. 4, Dec, s. 78-92.
- Syper-Jędrzejak M., 2014, *Rozwój idei biznesu społecznie odpowiedzialnego w Polsce*, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, s. 63, http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KNoP/struktura/KRKL/kwartalnikEEiM/archiwum/Documents/21_Edukacja21_MazenaSyper.pdf (17.01.2014).

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) – FROM THE PERSPECTIVE OF EMPLOYEES

Summary: The main purpose of the article is to indicate a need for conducting research in the area of CSR, i.e. Corporate Social Responsibility, and in consequence taking particular actions in sustainable responsible business. The article includes some basic information on CSR and presents the results of exploratory research which involved 205 subjects working in various industries in Lower Silesia (Poland). It also comprises opinions of staff members with regard to actions that are implemented and expected in their companies involving fair practices, equal treatment of employees and reconciling work and family life. Subsequent research proposals in the area of CSR were indicated along with the directions of activities of sustainable responsible business.

Keywords: Corporate Social Responsibility, ethics, ISO 26000, respecting human rights, work life balance.