

Lidia Zbiegień-Maciąg, Katarzyna Klimkiewicz

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

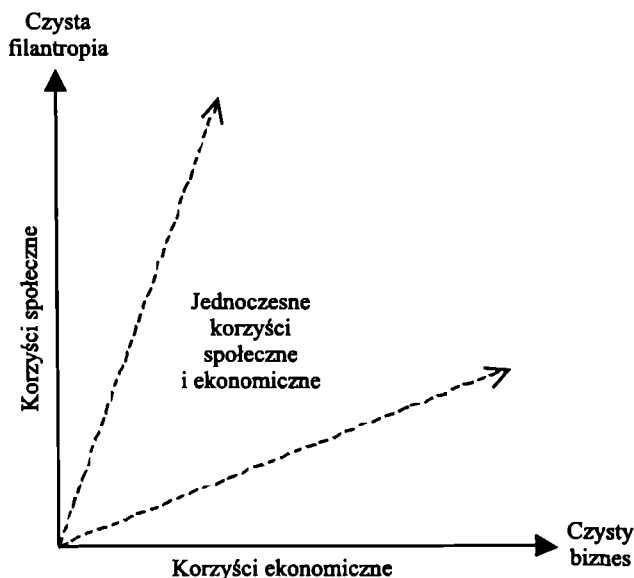
ZAANGAŻOWANIE PROSPOŁECZNE PRACOWNIKÓW W ODPOWIEDZIALNEJ FIRMIE

1. Istota społecznej odpowiedzialności biznesu

Idea *Corporate Social Responsibility* (CSR) określana mianem społecznej odpowiedzialności biznesu stanowi przedmiot ożywionej dyskusji. Z jednej strony podkreśla się zgodność CSR z dążeniami biznesowymi przedsiębiorstw, z drugiej natomiast za M. Friedmanem powtarza, że „biznesem biznesu jest biznes” i podkreśla sprzeczność CSR z podstawowymi założeniami biznesu, a zaangażowanie przedsiębiorstwa w działania społeczne postrzega jako czynnik zmniejszający efektywność jego funkcjonowania.

Czy mimo różnorodności kultur organizacyjnych przedsiębiorstw i ich strategii rozwoju, społeczna odpowiedzialność biznesu może być czynnikiem wspierającym i ułatwiającym osiągnięcie zarówno celów społecznych, jak i celów biznesowych, w szczególności w odniesieniu do podnoszenia jakości zasobów ludzkich? Zanim odpowiemy na to pytanie, spróbujmy przedstawić podstawowe założenia realizacji CSR oraz omówić proces rozwoju gospodarczego, który doprowadził do wyłonienia się dwóch odmiennych typów zachowań pracowniczych, będących skutkiem doboru przez przedsiębiorstwa środków realizacji strategii i założeń biznesowych.

W analizie zjawisk obejmujących zagadnienia z zakresu CSR istotne jest zdefiniowanie celów i założeń, którymi przedsiębiorstwa powinny się kierować. Pamiętać należy, że podstawową funkcją przedsiębiorstw, a zarazem ich głównym obowiązkiem w stosunku do społeczeństwa jest przynoszenie zysku. Tylko wtedy, kiedy spełniony zostanie ten warunek i przedsiębiorstwo będzie rentowne, można mówić o społecznej odpowiedzialności biznesu. W przeciwnym razie wszystkie działania podejmowane w tym zakresie musiałyby mieć charakter patologii, ponieważ nierentowne przedsiębiorstwo nie spełnia swojej obietnicy w stosunku do społeczeństwa. Wprowadzanie zasad społecznej odpowiedzialności do życia organizacyjnego nie może mieć na celu ratowania przedsiębiorstwa przed bankructwem. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa i jego zaangażowanie w sprawy



Rys. 1. Zgodność interesów

Źródło: M. Porter, M. Kramer, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Harvard Business Review” 2003 nr 9, s. 85.

społeczne mogą się natomiast przyczynić do tego, że przedsiębiorstwo będzie funkcjonowało sprawniej zarówno w sferze ekonomicznej, jak i w sferze społecznej. Decydująca jest tutaj definicja celów biznesowych przedsiębiorstwa i dążenie do tego, aby ich realizacja była zgodna z realizacją przyjętych celów społecznych (rys. 1).

2. Integrowanie kwestii społecznych i biznesowych

Współzależność między firmą a społecznością przybiera dwie formy. Po pierwsze, organizacja wkracza w społeczeństwo dzięki normalnej działalności. Wywiera wpływ, który ma pozytywne lub negatywne konsekwencje społeczne. Większość organizacji jest tego świadoma i dostosowuje swoje praktyki, np. rekrutacji do pracy, do wymogów rynków lokalnych. Wpływ firm na społeczeństwo zmienia się w czasie. Po drugie, nie tylko firmy wpływają na swoje otoczenie, ale także warunki społeczne kształtują zachowania firm. W dużym stopniu są one odpowiedzialne za charakter konkurencji, popytu na rynku, charakter unikatowych zasobów dostępnych dla firm. Należy więc zidentyfikować punkty wspólne.

Aby zintegrowane podejście mogło zostać zastosowane w praktyce, firmy muszą pamiętać o kilku zasadach.

a) Wybrać kwestie społeczne ważne z punktu widzenia działalności organizacji. Chodzi tu o pogrupowanie problemów społecznych i wybranie najważniejszych

jako elementów działań strategicznych, np. problemy ogólne (nie związane z działalnością podstawową), problemy związane z codzienną, zwykłą działalnością (wewnętrzne) oraz problemy społeczne w otoczeniu firmy (zewnętrzne).

b) Stworzyć program. Konsekwencją indeksacji problemów, w których realizację firma ma zamiar się angażować, jest stworzenie programu działań. Powinien on uwzględniać oczekiwania interesariuszy, a jednocześnie poszukiwać korzyści w sferze biznesu.

c) Zintegrować podejście wewnętrzne i zewnętrzne w spójny program zaangażowania społecznego. Przykładem może być firma, która świetnie łączy pomoc dla społeczeństwa lokalnego z własną polityką kadrową (np. szkolenia dla bezrobotnych). Szkolenia te pozwalają firmie wybierać najlepszych kandydatów do siebie. Ten sposób rekrutacji obniża koszty poszukiwania kandydatów i przyczynia się do obniżenia fluktuacji.

d) Przenieść wymiar społeczny do wartości firmy, co oznacza zintegrowanie korzyści społecznych z ogólną strategią firmy. To z kolei oznacza budowanie całej swojej działalności wokół społecznej odpowiedzialności. A za to odpowiedzialni są ludzie¹.

3. Zaangażowanie społeczne pracowników. Dualizm postaw

W dzisiejszych czasach mamy do czynienia z postępującymi procesami globalizacji, specjalizacji i profesjonalizacji rynków, które nie tylko stanowią kontekst, ale przede wszystkim determinują kierunek rozwoju przedsiębiorstw. Przyjmując, że procesy te, które są decydującymi czynnikami przemian, wpływają na rozwój gospodarczy i decydują o kierunku rozwoju przedsiębiorczości, nasuwa się pytanie, czy mówienie o zaangażowaniu społecznym jest konieczne i jaką miałoby ono odgrywać rolę w procesie rozwoju? W analizie kierunku rozwoju społeczno-gospodarczego należy uwzględnić kompleksowość zagadnień z nim związanych, dlatego oprócz wymienionych procesów należałoby również podkreślić znaczenie powiązanych wpływów kultury, polityki, religii i nauki. Wielość i zróżnicowanie czynników oddziałujących na system rynkowy sprawiają, że jest on narzędziem niedoskonałym i często nie spełnia pokładanych w nim nadziei.

Idea zaangażowania społecznego bywa postrzegana jako sprzeciw wobec globalnej ekonomizacji stosunków międzyludzkich. Można zadać pytanie: czy zaangażowanie społeczne byłoby potrzebne, gdyby wszystkie społeczne i ekonomiczne instytucje odpowiedzialne za podział pracy, procesy profesjonalizacji i specjalizacji funkcjonowały prawidłowo?² Odpowiedź jest prosta: tak, ponieważ zaangażowania społecznego nie można postrzegać w kontekście substytutu albo alterna-

¹ M. Porter, M. Kramer, *Strategy and society*, „Harvard Business Review” 2006 No. 12, s. 78-92.

² A. Habisch, *Corporate Citizenship Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg, 2003, s. 9.

tywy dla wspomnianych procesów. Przyjmując pogląd, że społeczna postawa obywateli w stosunku do procesów gospodarczych jest konieczna ze względu na ułomności dotychczasowego systemu, mniemy się z istotą koncepcji społecznego zaangażowania.

Już z początkiem ery industrializacji podział pracy i specjalizacja działalności prowadziły do konieczności ciągłego inwestowania nie tylko w maszyny i nowe technologie, ale także w kapitał ludzki. Podnoszenie kwalifikacji pracowników stało się nieodzownym aspektem i zarazem motorem kolejnych przemian. Zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach miały charakter nie tylko wewnątrzorganizacyjny, odnosiły się również do całych społeczeństw. Przedsiębiorstwo samo w sobie jest instytucją społeczną, w ramach której organizowane są procesy podziału pracy oraz specjalizacji i która dąży do ich doskonalenia. Jak pisze A. Habisch³, o przedsiębiorstwie w kontekście procesu profesjonalizacji można mówić w dwojaki sposób: z jednej strony rozpatrując płaszczyznę wewnątrzorganizacyjną, gdzie przedsiębiorstwo stanowi bodziec dla postępującej profesjonalizacji społeczeństwa, z drugiej strony jednak – samo przedsiębiorstwo jest produktem procesu profesjonalizacji i jako takie jest postrzegane w społeczeństwie. Wynikiem procesu specjalizacji i profesjonalizacji na płaszczyźnie organizacyjnej jest również wykształcenie się specyficznych zachowań pracowników, dla których bardziej niż kiedy indziej zaczęły się liczyć praca i kariera. Biorąc pod uwagę wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku i powiązaną z tym konieczność ciągłego podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników, zaangażowanie społeczne w postaci np. wolontariatu, przynależności do klubów sportowych czy innych organizacji i stowarzyszeń może być postrzegane przez pracodawcę jako niepotrzebne i sprzeczne z jego potrzebami oraz oczekiwaniami. W tym świetle zaangażowanie obywatelskie wydaje się raczej alternatywą dla rozwoju kariery zawodowej niż jej uzupełnieniem.

Ludzie, którzy chcą zarówno osiągnąć swoje cele zawodowe, jak i czynnie uczestniczyć w życiu społecznym stają przed poważnym dylematem. Dzięki działalności na rzecz społeczeństwa człowiek poszerza horyzonty, uczy się patrzeć na świat nie poprzez pryzmat własnej osoby, pracy i obowiązków, ale zaczyna dostrzegać innych, ich potrzeby i poglądy. Zaangażowanie takie jednak wymaga poświęcenia czasu innym ludziom i sprawom, które nie przekładają się bezpośrednio na rozwój kariery i nie prowadzą do osiągnięcia zysków materialnych. Takiego wyboru dokonuje się w oparciu o wyznawane wartości – dotyczy to nie tylko pojedynczych jednostek, lecz także całych organizacji. Czynnikiem, który stanowi oparcie dla przedsiębiorstwa i wyznacza kierunek rozwoju, jest z pewnością jego kultura organizacyjna. Budowana jest ona na wartościach, zasadach i normach, podzielanych przez jej pracowników, dlatego tak istotny wydaje się dobór odpowiednich współpracowników właśnie pod kątem „dopasowania” ich do istniejącej

³ Tamże, s. 6.

kultury. W zależności od filozofii i wartości firmy pracodawcy zwracają uwagę na różne cechy osobowości oraz aspekty związane z kwalifikacjami zawodowymi kandydatów.

Z jednej strony istnieją przedsiębiorstwa, które poszukują kandydatów do tzw. wyścigu szczurów – świetnie wykształconych, chcących zrobić szybką karierę, nastawionych przede wszystkim na osiągnięcie prestiżu i korzyści materialnych. Taki pracownik musi być efektywny, pełen energii, musi umieć podejmować stanowcze decyzje oraz mieć osobowość lidera, a przede wszystkim musi nieustannie dążyć do osiągnięcia postawionego celu. Tzw. robienie kariery nabiera w dzisiejszych czasach nowego znaczenia, ponieważ dla wielu ludzi wyznacza pozycję społeczną i stanowi cel sam w sobie, do którego się dąży za wszelką cenę. Pracownicy, którym zależy na awansach, korzyściach materialnych i rozwoju zawodowym, często mogą być świetnymi specjalistami; wnoszą wtedy swoją wiedzę, doświadczenie i potencjał rozwojowy, przyczyniając się tym samym do wzmocnienia zasobów organizacji. Pracownicy tacy mogą jednak działać destrukcyjnie na rozwój przedsiębiorstwa. W przypadku, kiedy będą dążyć jedynie do zaspokojenia własnych potrzeb i nie będą się identyfikować z organizacją, może dojść do sytuacji, kiedy cele osobiste danego pracownika staną się sprzeczne z celami organizacji. Taki konflikt może spowodować pogorszenie zarówno wyników pracy pracownika, jak i atmosfery panującej w przedsiębiorstwie. Zadaniem pracodawcy jest dążenie do tego, aby cele osobiste i zawodowe każdego pracownika były zgodne z celami przedsiębiorstwa, a kultura organizacyjna stanowiła potwierdzenie tych dążeń dla obu stron.

Jednocześnie można zaobserwować ewolucję typowej ścieżki kariery. Ze względu na ciągle zmieniające się otoczenie, a co za tym idzie konieczność ustawicznego kształcenia i podnoszenia kwalifikacji, coraz więcej pracowników decyduje się na dywersyfikację zainteresowań zawodowych. Oznacza to, że pracownicy nie pogłębiają swojej wiedzy tylko w jednej dziedzinie, ale dążą do pracy w różnorodnych projektach, dzięki którym mogą nabyć specjalistyczną wiedzę z różnych dziedzin. Ten nowy typ rozwoju jest ściśle związany ze zmieniającymi się wymaganiami wobec pracowników i nastawiony jest na pracę w zespołach. Znaczenie zyskują nie tylko doświadczenie i wiedza specjalistyczna, ale przede wszystkim zdolności interpersonalne, empatia, umiejętność pracy w grupie, umiejętność przystosowania się do zmieniających się warunków, elastyczność i tolerancja wobec innych ludzi, ich zachowań i poglądów. Umiejętności takie są ważne nie tylko dla menedżerów czy kierowników, ale także w życiu codziennym każdego człowieka. W porównaniu z wcześniej opisanym – pionowym – typem kariery w przypadku kariery opartej na awansach poziomych znacznie mniejsze znaczenie mają zachowania konkurencyjne i wyścig między pracownikami, a zdecydowanie istotniejsze wydają się współpraca i dążenie do osiągnięcia wspólnego celu.

Jakie znaczenie mają te dwa typy kariery dla rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu? W obu przypadkach zaangażowanie społeczne może

z pozoru kolidować z rozwojem kariery zawodowej. Takie zaangażowanie niesie jednak ze sobą wiele korzyści, które mogą mieć bezpośrednie przełożenie na rozwój osobisty pracownika: rozwój zdolności interpersonalnych, zwiększenie odporności na frustrację czy wzrost tolerancji.

Jako przykład można przytoczyć koncepcję „Lernen in fremden Lebenswelten”⁴ stworzoną przez agencję Mehrwert⁵. Projekt ten przedstawia, jak dzięki kontaktom z ludźmi znajdującymi się w trudnej sytuacji życiowej można kształtować osobiste i socjalne kompetencje pracowników. Nawiązuje on do idei budowania związków między biznesem a organizacjami pozarządowymi, które opierają się na partnerstwie, dzięki czemu jedną z głównych zalet tej koncepcji jest to, że nie tylko przedsiębiorstwo czerpie korzyści z powstałej sytuacji, ale także druga strona, czyli organizacja socjalna i jej klienci. Pracownicy mają możliwość rozwijania kompetencji personalnych i socjalnych. Przez kompetencje socjalne rozumie się umiejętność odpowiedniego obchodzenia się ze sobą i własnymi uczuciami oraz z postawami i uczuciami innych ludzi. Kompetencje personalne obejmują umiejętność wczuwania się w sytuację innych, wrażliwość, sprawiedliwy osąd, tolerancję, odpowiedzialność, wytrzymałość, odporność na obciążenia psychiczne oraz elastyczność i własną inicjatywę. Do kompetencji socjalnych zalicza się komunikatywność, umiejętność współpracy, stabilność/stałość postawy, zdolność do pracy w grupie oraz umiejętność obchodzenia się z konfliktami.

Koncepcja ta łączy w sobie działanie oraz zdobywanie doświadczenia, uwzględniając aspekty pedagogiki dorosłych. Nauka odbywa się na terenie instytucji socjalnych, co umożliwia obserwację i funkcjonowanie w realnym świecie, gdzie konfrontowane są różnorodne problemy, sposoby postrzegania i doświadczenia. Istotne jest również całościowe objęcie sytuacji, które wymaga postrzegania za pomocą wszystkich zmysłów, obserwacji, zrozumienia i empatii.

Koncepcja zakłada cztery kroki: wprowadzenie, w trakcie którego pracownik definiuje cel swojej nauki; wybór, czyli znalezienie organizacji odpowiedniej do osiągnięcia celów nauczania; współpracę, co oznacza naukę przez poznanie i doświadczenie życia w „innym świecie”; ocenę, która stanowi refleksję nad nowym doświadczeniem oraz przeniesienie wniosków do codziennego i zawodowego życia.

Nauka wymaga określenia wyzwań, które uczestnik programu sam sobie stawia i które go czekają (jak się zachowuje w „obcym świecie”, reakcje na nieznanne, nieprzewidywalne okoliczności, spontaniczne reakcje), oraz zdefiniowania tego, co się chce osiągnąć: umiejętności dostosowywania się do nowych warunków, poznania własnych sił, słabości, granic, poznania i zrozumienia postępowania ludzi funkcjonujących w innych warunkach czy ćwiczenia umiejętności komunikacji interpersonalnej.

⁴ Z niem. – nauka w obcym świecie/środowisku, G. Bartsch, *Lernen in fremden Lebenswelten. Personalentwicklung als Einstieg in das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen*, Selbstverlag hrsg. von „Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ)”, Hamburg 2000.

⁵ Z niem. – wartość dodana.

Im silniejsze jest zaangażowanie uczestników programu (zarówno pracowników, jak i organizacji socjalnych), tym więcej korzyści program może przynieść, a nawet może prowadzić do długotrwałej współpracy. Do przykładowych korzyści wynikających z przeprowadzenia programu można zaliczyć to, że uczestnicy poznają ludzi, którzy znajdują się w ciężkiej sytuacji życiowej, co często prowadzi do zmiany systemu wartości i refleksji nad własną postawą. Kierownicy mogą poznać swoje silne strony także na płaszczyźnie emocjonalnej i docenić swoje zdolności, uczą się też odpowiednio dostosowywać swój styl kierowania do sytuacji, a zdobyte doświadczenia mogą później przenieść na postępowanie wobec swoich pracowników. Menedżerowie przekonują się, że w pracy istotne są nie tyle kompetencje zawodowe, ile przede wszystkim emocjonalne kompetencje ich pracowników. Z drugiej strony upośledzeni uczestnicy poznają ludzi „z zewnątrz” i mogą się z nimi porównać – zdają sobie sprawę, jaka jest ich własna postawa, jak zachowują się w stosunku do innych, czy są uprzejmi, jak się ubierają itp. Dostrzegają oni także, że ich zdrowi koledzy również mają podobne słabości i kompleksy i często nie potrafią sobie z tym poradzić. Takie refleksje prowadzą do zmian ich postaw, co może dodatkowo wpłynąć na ich szansę funkcjonowania w społeczeństwie i na rynku pracy. Często mają oni też możliwość pracy w partnerskiej firmie, dzięki czemu mogą mieć kontakt z klientami i poznać realne warunki pracy. Organizacje socjalne otwierają się na przedsiębiorstwo, nawiązują kontakty i niekiedy również dalszą współpracę, natomiast przedsiębiorstwa podejmujące taką współpracę pokazują swoje zaangażowanie społeczne i odpowiedzialność w relacjach z otoczeniem. Tylko wtedy, gdy przedsiębiorstwa postępują zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu i rozumieją swoją funkcję „dobrego obywatela”, w społeczeństwie mogą powstawać nowe powiązania i rozwijać się innowacyjne pomysły, które prowadzą do zacieśnienia współpracy sektorów gospodarczego i socjalnego.

Powyższy przykład pokazuje, że zaangażowanie społeczne pracowników nie musi być sprzeczne z celami przedsiębiorstw, a wręcz może z nimi współistnieć i je wspierać. Zaangażowania takiego nie można jednak postrzegać w wąskich kategoriach zysku i straty – błędem byłoby stwierdzenie, że należy podejmować takie działania, ponieważ „to się opłaca”. Zaangażowanie społeczne należy postrzegać jako wartość dodaną, a nie środek do osiągnięcia zysku, zwiększenia efektywności czy podniesienia kompetencji. Wymienione aspekty są pochodnymi zaangażowania, ale nie stanowią jego istoty. Na przykładzie koncepcji „Lernen in fremden Lebenswelten” wydaje się, że aktywność społeczna będzie miała pozytywne skutki zarówno w przypadku pracowników dążących do rozwoju poziomego, jak i w przypadku tych, którzy chcą zrobić karierę (w sensie rozwoju pionowego). Kariera zawodowa oparta na awansach poziomych niesie ze sobą dużo różnorodnych możliwości, a zaangażowanie społeczne pracowników wzbogaca pracowników o kolejne doświadczenia, które mogą stanowić szczególną podstawę ich profesjonalnego rozwoju. W odniesieniu do drugiej postawy zaangażowanie

społeczne może procentować nie tylko przez rozwój kompetencji interpersonalnych, ale także przez niwelację zachowań nastawionych na jednostkowe korzyści pojedynczego pracownika. Zaangażowanie społeczne pozwala też na wzmocnienie tolerancji w stosunku do zachowań innych ludzi, rozładowuje stres związany z pracą i może wzmacniać sieć powiązań nieformalnych w organizacji.

Zaangażowanie pracowników w działalność społeczną przysparza różnorodnych korzyści: z jednej strony uwiarygodnia działania firmy w zakresie społecznej odpowiedzialności, a z drugiej wpływa na rozwój kultury organizacyjnej, za czym idzie rozwój pracowników oraz całej organizacji. Istotne wydaje się podkreślenie, że działania podejmowane przez pracowników w tym zakresie muszą być dobrowolne i w żadnym wypadku nie mogą zostać odgórnie narzucone. Organizacje mogą propagować taką postawę, ale samo zaangażowanie powinno wynikać z inicjatywy pracowników, w przeciwnym wypadku stanie się kolejnym hasłem bez pokrycia, które będzie budzić jedynie ironiczny uśmiech.

Literatura

- Bartsch G., *Lernen in fremden Lebenswelten. Personalentwicklung als Einstieg in das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen*, Selbstverlag hrsg. von „Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ)“, Hamburg 2000.
- Habisch A., *Corporate Citizenship Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2003.
- Porter M., Kramer M., *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Harvard Business Review” 2003 nr 9.
- Porter M., Kramer M., *Strategy and society*, „Harvard Business Review” 2006 No. 12.

SOCIAL ENGAGEMENT OF EMPLOYEES IN A RESPONSIBLE COMPANY

Summary

The concept of Corporate Social Responsibility, by some is seen as compatible with business goals, by others – as completely not consistent with that. The way how does the company see its role in society is based mainly on individual corporate culture and has also a significant influence on the personal management within the organization. Depending on the corporate culture one can specify two different types of corporate behaviour, as far as attitude to employees is concerned: on the one hand concentrating only on professional skills of workers, on the other – looking for employees, whose involvement could be profitable not only in economic but also in social aspect. In both cases CSR could be useful in developing the soft skills of personnel and in getting specific benefits from this development.