

8. CSR W OBSZARZE ZATRUDNIENIA

Przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie w sferze zatrudnienia to takie przedsiębiorstwo, które angażuje się w wypracowanie określonych procedur dotyczących polityki personalnej, a zwłaszcza poszczególnych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, tj. w procesie rekrutacji i selekcji, motywowania, przede wszystkim zaś nagradzania i karania, oceniania i zwalniania pracowników. Za przejaw działań odpowiedzialnych społecznie uznaje się więc sytuację istnienia procedury rekrutacji, opartej na merytorycznych kryteriach, eliminującej zjawisko nepotyzmu, a proces selekcji rzeczywiście, w odwołaniu do posiadanej wiedzy i kompetencji osób dokonujących oceny na tyle, na ile jest to możliwe, jest pozbawiony subiektywnych elementów. Zgodnie z realizowanymi w ramach społecznej odpowiedzialności działaniami, nowo przyjęci do pracy pracownicy stają się aktywnymi uczestnikami procesu adaptacji społeczno-zawodowej, pozwalającej im przystosować się do nowego miejsca pracy.

Motywowanie do pracy w takim przedsiębiorstwie, opracowywanie i kreowanie systemów motywacji, odwołuje się do jasnych, porównywalnych kryteriów. Istnienie elementów określonych decyzji kadrowych sprawia, że nawet decyzje najmniej popularne są przez pracowników akceptowane. Podobnie procedura oceniania, nawiązująca do jakościowych i ilościowych kryteriów, i procedura wartościowania pracy prowadzi do opracowania „sprawiedliwego” płacowego i pozapłacowego systemu wynagradzania. Rozpatrując działania odpowiedzialne społecznie, trudno byłoby pominąć rolę partycypacji decyzyjnej, która niezależnie od zajmowanego przez pracownika stanowiska jest ściśle związana z poczuciem odpowiedzialności nie tylko za własne stanowisko pracy, ale także za wkład w rozwój społeczności. W tym miejscu trzeba też podkreślić rangę nastawienia przedsiębiorstwa na rozwój i uczenie się zatrudnionych w nim pracowników, wspieranie szeroko rozumianej polityki zarządzania wiedzą. Również sposób rozstawiania się z pracownikami, niezależnie od tego czy dotyczy zwolnień jednostkowych czy grupowych, jest wykładnikiem działań społecznie odpowiedzialnych.

W nawiązaniu do powyższych założeń przedmiotem badania CSR w obszarze zatrudnienia odnośnie do 9 wymienionych na wstępie firm były następujące sprawy: strategię zarządzania zasobami ludzkimi, planowanie zatrudnienia, rekrutacja, selekcja, uznawanie podmiotowości pracowników, adaptacja społeczno-zawodowa, system motywacji, wynagrodzenia, awansowanie, ocenianie pracowników, partycypacja decyzyjna, nastawienie organizacji do uczenia się pracowników, wreszcie realizowana procedura zwalniania.

Pierwszym z analizowanych aspektów społecznej odpowiedzialności biznesu w obszarze zatrudnienia było **funkcjonowanie procedury rekrutacji pracowników**, założono bowiem, że rekrutacja i selekcja pracowników stanowi jeden z fundamentalnych elementów strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Prawidłowość przebiegu procesu rekrutacji zapewnia wysoką jakość przebiegu pozostałych elementów procesu kadrowego i realizację misji i poszczególnych celów taktycznych i operacyjnych przedsiębiorstwa.

Społeczna odpowiedzialność biznesu analizowana pod kątem zatrudnienia powinna przejawiać się zatem już na etapie planowania kadr oraz rekrutacji i selekcji pracowników. Okazało się, że firmy bardzo poważnie podchodzą do tematu planowania i zatrudniania pracowników, ponadto dbałość ta odbierana jest przez nie w kategoriach pozytywnej wartości. Należy podkreślić, że wszystkie badane firmy wskazały na występowanie 4 podstawowych elementów charakteryzujących procedurę rekrutacji pracowników, wśród których znajduje się planowanie zatrudnienia, oparcie rekrutacji na sprawiedliwych i dostosowanych do opisu stanowiska pracy merytorycznych kryteriach, niezwłoczne informowanie kandydatów o osiągniętych wynikach, jak również o podjętych decyzjach personalnych. Te cztery elementy można uznać za jeden ze standardów CSR w obszarze zatrudnienia, nie tylko pożądanym, ale także w pełni i przez wszystkie firmy realizowanym.

Niewątpliwie istotnym aspektem zatrudniania pracowników jest ustalanie warunków pracy i płacy już na etapie rekrutacji wraz z późniejszym wywiązywaniem się przedsiębiorstw z poczynionych z pracownikiem ustaleń. Dotrzymanie wcześniejszych ustaleń staje się bowiem podstawowym gwarantem dalszego funkcjonowania pracownika w przedsiębiorstwie, dostarcza poczucia bezpieczeństwa, ukierunkowuje oczekiwania pracownika wobec przedsiębiorstwa i podtrzymuje warunki kontraktu psychologicznego⁶². Okazało się, że w zdecydowanej większości badanych firm warunki pracy i płacy są zawsze dotrzymane. Dotrzymuje wcześniej poczynionych ustaleń 8 firm: Volkswagen Poznań, Glaxo Smith Kline Pharmaceuticals S.A., Nickel Technology Park Poznań Sp. z o.o., Man Star Trucks & Buses i Man Accounting Center Sp. z o.o., Philips Lighting Poland S.A., Wrigley Poland Sp. z o.o. oraz Żabka Polska S.A.

Należy sądzić, że jest to wyrazem wzrastającej świadomości uczestniczących w badaniu firm w zakresie polityki zatrudnienia, dowodzi również tego, że firmy rozumieją rangę problemu, co może mieć miejsce tylko w warunkach rzetelnie realizowanych i uzgadnianych wzajemnie powinnościach pracownika wobec firmy i firmy wobec pracownika. Z innych badań wiadomo, że firmy coraz częściej doceniają znaczenie zasobów ludzkich, które można utrzymać i rozwijać jedynie poprzez oparte na sprawiedliwych, merytorycznych kryteriach postępowanie rekrutacyjne i pełne szacunku traktowanie partnerów negocjujących na rynku pracy⁶³.

Strategia zatrudniania w badanych firmach uwzględnia również troskę o pracownika w okresie jego adaptacji społeczno-zawodowej. Celem adaptacji zawodowej jest zapoznanie pracownika z organizacją i przygotowanie go do właściwego pełnienia roli zawodowej oraz ułatwienie i skrócenie okresu przystosowania się do pracy (startu zawodowego). W sytuacji kiedy przedsiębiorstwo troszczy się o przebieg adaptacji społeczno-zawodowej nowo przyjmowanych pracowników istnieje zdecydowanie większe prawdopodobieństwo, że pracownicy ci pręcej i skuteczniej zaangażują się i włączą nie tylko w wykonywanie podstawowych swych obowiązków zawodowych, ale także w podejmowanie szeregu inicjatyw służących realizacji strategii firmy i zintegrują z zespołem pracowniczym.

Dla potrzeb przeprowadzonego badania założono, że realizacja procesu adaptacji społeczno-zawodowej może obejmować: przydzielanie mentora nowo zatrudnionym pracownikom, bieżącą analizę pracy w początkowym okresie zatrudnienia, wraz z konstruktywną informacją zwrotną, ogólne nastawienie do udzielania wsparcia nowo przyjętym pracownikom oraz respektowanie wartości uznawanych przez nowych pracowników. Analiza tej kategorii napawa optymizmem, bowiem okazało się, że we wszystkich firmach (Wrigley Poland Sp. z o.o., Volkswagen Poznań, Wielkopolska Izba Przemysłowo-Handlowa, Philips Lighting Poland S.A., GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A., Żabka Polska S.A., Nickel Technology Park Poznań Sp. z o.o., Man Star Trucks & Buses i Man Accounting Center Sp. z o.o.) proces adaptacji występuje i w zdecydowanej większości obejmuje wszystkie cztery elementy właściwe adaptacji społeczno-zawodowej. Tylko jedna z firm wykluczyła ostatni z elementów, jakim jest respektowanie wartości uznawanych przez nowo przyjętych pracowników.

Podobnie jak w przypadku procesu rekrutacji tak pozytywny stan rzeczy może być efektem postępu w zakresie kształtowania postaw wobec nowo przyjętych pracowników, przełamywania stereotypów „rzucania na głęboką wodę”, jak również świadomości wzrastających szans dla swojej firmy, jeśli uda jej się zatrudnić i utrzymać wartościowych pracowników.

W sytuacji, gdy istnieje rynek pracobiorcy, właściciele firm muszą szukać sposobów na zatrzymanie pracowników. Co wydaje się szczególnie godne uwagi, wiele narzędzi systemu motywacji, które do tej pory funkcjonowały jedynie w sferze postulatów, pracownicy zaczynają traktować jako niezbędne w pracy, mieszczące się niejako w standardzie tegoż systemu. Ponadto od kilku lat widać wyraźną tendencję do zmniejszania się znaczenia samego wynagrodzenia w pracy. Innymi słowy, pracownicy chcą nie tylko dobrze zarabiać, ale także być doceniani i mieć możliwość rozwoju zawodowego, awansu.

⁶² Według S. Borkowskiej, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004 – kontrakt psychologiczny oznacza niepisaną umowę między jednostką i organizacją, która dotyczy wzajemnych oczekiwań w zakresie realizowanych obowiązków i warunków pracy.

⁶³ Por. E. Kowalczyk, *Człowiek na rynku pracy*, w: J. Stankiewicz (red.), *Koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach*, PWN, Warszawa 2008, s. 174–182.

Analizując firmy pod kątem stosowanego przez nie systemu motywacji⁶⁴, uwzględniono ich podział, którego ideę wyraża rycina 8.1.

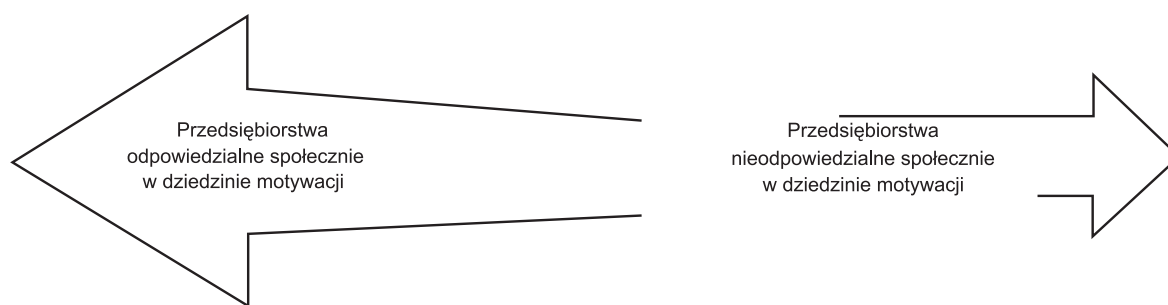
Na lewym biegunie znajdują się te przedsiębiorstwa, które informują pracowników o założeniach stanowiących podstawy systemu motywacyjnego w organizacji; preferują zgodne współdziałanie i awansowanie pracowników w oparciu o sprawiedliwe kryteria. Na prawym zaś te, które tych zasad nie wdrażają. Jak wykazały przeprowadzone badania, w grupie firm odpowiedzialnych społecznie w obszarze motywowania znalazły się: Wrigley Poland Sp. z o.o., Volkswagen Poznań, Wielkopolska Izba Przemysłowo-Handlowa, Philips Lighting Poland S.A., GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A., Żabka Polska S.A., a więc razem 6 firm. Drugi biegun jest zatem znacznie mniej liczny.

W przedsiębiorstwach tworzących zbiór aspołecznie odpowiedzialnych w aspekcie motywowania dochodzić może do sytuacji, w których decyzje mniej popularne są przez pracowników nieakceptowane lub akceptowane warunkowo. Godny podkreślenia jest też fakt istnienia w większości badanych podmiotów systemu motywacyjnego opartego na czytelnych i jasno sformułowanych kryteriach. Sytuacja ta nie wystąpiła tylko w jednej z badanych firm, natomiast zaakcentowane są inne elementy pozytywnie charakteryzujące system motywacji. Na tej podstawie można stwierdzić, iż istnienie systemu motywacji pracowników w oparciu o jasne, przejrzyste założenia można uznać za jeden ze standardów CSR w obszarze zatrudnienia w badanych jednostkach.

Uzyskane dane generalnie mają optymistyczny wydźwięk, wskazują bowiem na pozytywne elementy systemu motywacyjnego, poprzez jego skonstruowanie w oparciu o czytelne i jasno sformułowane kryteria. Można jednak równocześnie wyciągnąć wniosek o potrzebie dalszego doskonalenia systemu. Okazuje się bowiem, że tylko firma Wrigley Poland Sp. z o.o. posiada system motywacyjny, który można uznać za wzorcowy ze względu na jego komplementarność.

Oceniając system motywacji stosowany w badanych firmach, brano pod uwagę kilka kryteriów. Wśród nich istotnym, obok oparcia systemu motywacji na jasnych, przejrzystych założeniach, było samo informowanie pracowników o funkcjonowaniu systemu motywacyjnego. Okazało się, że w większości (7) przedsiębiorstw obowiązuje taki stan rzeczy (Wrigley Poland Sp. z o.o., Volkswagen Poznań, GSK, Nickel Technology Park Poznań Sp. z o.o., Wielkopolska Izba Przemysłowo-Handlowa, Philips Lighting Poland oraz Żabka Polska S.A.).

Kolejnym zagadnieniem związanym z systemem motywacji jest awansowanie pracowników w oparciu o sprawiedliwe kryteria – takie podejście ma miejsce w 8 firmach. We wszystkich firmach podlegających badaniu występuje kultura organizacyjna nastawiona na współpracę, jak również wzrost poziomu kompetencji wywołany podnoszeniem poziomu kwalifikacji. Nieco mniej optymi-



Ryc. 8.1. Rozkład przedsiębiorstw pod względem urzeczywistniania idei CSR w motywowaniu pracowników

Źródło: opracowanie własne.

⁶⁴ Pod względem etymologicznym motywacja jest ściśle powiązana z energią, pobudzaniem do działania. Motywacja do pracy jest natomiast procesem, który aktywizuje zachowanie i sprawia, że przez dłuższy okres jednostka pragnie indywidualnie zaspokajać swoje potrzeby poprzez osiągnięcie i realizację zadań organizacyjnych, związanych z wykonywaną pracą (G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, ZCO, Zielona Góra 2003 i K. Kumaniecki, *Słownik łacińsko-polski*, PWN, Warszawa 1984, s. 316).

stycznie wypadło w badanych firmach uznawanie przykładu osobistego kierownika (6 przypadków). Niepokojem napawać może jednak spostrzeżenie, że podmiotowość pracowników uznawana jest (według danych zawartych w ankiecie) tylko w połowie badanych jednostek, a przecież podmiotowość ta stanowi kluczowy aspekt społecznej odpowiedzialności biznesu w obszarze zatrudnienia.

Oceniając stopień znajomości istniejącego systemu motywacji przez pracowników, uwzględniono takie czynniki, jak awansowanie pracowników w oparciu o zespół kryteriów (awansowanie osób niepełnosprawnych, obcokrajowców, osób, które ukończyły 50 rok życia, oraz awansowanie kobiet).

Jak wynikało z deklaracji uczestników badania, w firmach nie występują problemy z awansowaniem osób, które ukończyły 50 rok życia oraz obcokrajowców, co można uznać za **istotny pozytywny przejaw** społecznie odpowiedzialnych działań w zakresie motywowania pracowników do efektywnej aktywności. W tym ostatnim aspekcie postulaty społecznej odpowiedzialności biznesu spełniają: Wrigley Poland Sp. z o.o., Volkswagen Poznań, Wielkopolska Izba Przemysłowo-Handlowa, GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A., Man Star Trucks & Buses).

Na podkreślenie zasługuje, że wszystkie badane firmy awansują kobiety na równi z mężczyznami, a więc można uznać, że w zakresie rozwoju zawodowego kobiety mają równe szanse jak mężczyźni. W dziedzinie troski o równy status kobiet i mężczyzn w przedsiębiorstwie zaangażowanie wykazują: Wrigley Poland Sp. z o.o., Volkswagen Poznań, Wielkopolska Izba Przemysłowo-Handlowa, Philips Lighting Poland S.A., GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A., Nickel Technology Park Poznań Sp. z o.o., Man Star Trucks & Buses. Podobnie korzystnie kształtuje się poziom dobrowolnego działania na rzecz równego traktowania obcokrajowców i niepełnosprawnych, zatrudnionych w ankietowanych firmach. Wszystko to wskazuje, że zdecydowana większość podmiotów objętych badaniem to organizacje społecznie odpowiedzialne w aspekcie zatrudnienia.

Analizując **aspekt awansów pracowniczych**, zwrócono szczególnie uwagę na świadomość pracowników odnośnie do kryteriów awansowania przez wszystkich pracowników, jak również przez pracowników zainteresowanych awansowaniem stanowiskowym. Uwzględniając fakt, że tylko 4 firmy podawały wskazania pozytywne w sprawie posiadania przez pracowników wiedzy na temat kryteriów awansów płacowych i stanowiskowych (Wrigley Poland Sp z o.o., Volkswagen Poznań, GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A., Philips Lighting Poland S.A.), można uznać, że istnieje potrzeba zwrócenia większej uwagi na ten aspekt CSR w obszarze zatrudnienia.

Lepiej sytuacja kształtuje się w dziedzinie uzyskiwania przez pracowników podwyżek płac oraz przydzielania dodatkowych premii i nagród. Wszystkie firmy podlegające badaniu uważają, że kryteria określające ten zakres są sprawiedliwe, choć tylko część z nich podkreśla znaczenie dokładania wszelkich starań do:

- oparcia systemu motywowania na jasnych przejrzystych założeniach,
- informowania pracowników o funkcjonowaniu systemu motywacyjnego,
- awansowania pracowników w oparciu o sprawiedliwe kryteria,
- nastawienia na współpracę,
- nastawienia na wzrost poziomu kompetencji poprzez podnoszenie poziomu kwalifikacji,
- uznawania przykładu osobistego kierownika,
- uznawania podmiotowości pracownika.

Należą tu firmy: Wrigley Poland Sp. z o.o., Volkswagen Poznań, GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A., Nickel Technology Park Poznań Sp. z o.o. Philips Lighting Poland S.A., jak również Żabka Polska S.A.

Analiza danych w zakresie rodzaju funkcjonującego systemu wynagrodzeń pozwoliła zaobserwować występowanie kafeteryjnego systemu wynagrodzeń w Wrigley Poland Sp. z o.o. System ten zakłada, że w zależności od decyzji pracownika, część jego wynagrodzenia może być wypłacana w formie pieniężnej (pracownik ma możliwość wyboru), pozostała część może składać się z niematerialnych elementów wynagrodzenia, tj. pokrywanie kosztów leczenia pracownika i jego rodziny, zagwarantowanego pakietu szkoleń, na które pracownicy deklarują zapotrzebowanie, dofinansowania do wypoczynku, zakupu karnetów do klubu fitness itp. Jednoczesne funkcjonowanie obu systemów motywowania: płacowego i pozapłacowego niematerialnego, który w praktyce może sprowadzać się do orga-

nizowania spotkań integracyjnych, wyjazdów motywujących (incentive travels), szkoleń, na które pracownicy deklarują zapotrzebowanie, występuje w GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A.

Jednym z najważniejszych zadań każdej organizacji, jak też każdego menedżera w obszarze polityki personalnej jest **ocena pracy podległego mu personelu**. Bez sprawnie funkcjonującego systemu oceny trudno efektywnie motywować pracowników, kierować ich rozwojem, ustalać cele i kontrolować ich realizację. Oceny okresowe umożliwiają powiązanie celów organizacji z zadaniami i sposobem działania pracowników. W wielu organizacjach wykorzystywane są również do kształtowania wysokości i struktury wynagrodzeń. Niewątpliwie system ocen okresowych pracowników jest znaczącym narzędziem w kształtowaniu prawidłowych relacji pracowniczych, a w szczególności w płaszczyźnie pracownik – przełożony, pracownik – pracownik i pracownik – klient, a także czynnikiem motywującym do pracy, pozwalającym skorygować popełniane błędy i przyczyniającym się do wzrostu satysfakcji z wykonywanych zadań, toteż trudno bagatelizować jego znaczenie w odniesieniu do społecznej odpowiedzialności biznesu w sferze zatrudnienia. W kwestionariuszu omawianych tu badań umieszczono pytania dotyczące okresowych ocen pracowników. Chodziło o ustalenie:

- czy i w jakim stopniu pracownicy posiadają wiedzę na temat tego, za co są oceniani,
- czy w momencie niezgodzenia się z postawioną oceną mogą odwołać się i ewentualnie wpłynąć na jej zmianę.

W większości przypadków (Wrigley Poland Sp. z o.o., GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A., Wielkopolska Izba Przemysłowo-Handlowa w Poznaniu oraz Philips Lighting Poland S.A., Man Accounting) badane firmy wskazywały na fakt posiadania doskonałej wiedzy zatrudnionych pracowników na temat obszaru podlegającego ocenie, a w pozostałych udzielono odpowiedzi „zazwyczaj wiedzą”. Odpowiedzi na drugie z pytań pozwalają na stwierdzenie istnienia wpływu ocenianego pracownika na ocenę. Jedynie 2 firmy wskazały na niewystępowanie tej praktyki w przedsiębiorstwie. Przy pozytywnej ocenie istniejącej sytuacji, warto wszakże rozważyć dalszy rozwój stosowanych rozwiązań, np. uwzględnić oceny okresowe pracowników w oparciu o metodę 360 stopni⁶⁵, obejmującą nie tylko ocenę bezpośredniego przełożonego, ale także ocenę współpracowników, klientów, jak również samoocenę dokonaną przez pracownika. Dzięki takiej metodzie przełożeni mają szansę na poznanie szerszego kontekstu funkcjonowania pracownika w swojej firmie, opinii pracownika na temat wykonywanej pracy i przyczyn jego ewentualnych niepowodzeń.

Kształcenie i rozwój personelu⁶⁶ są coraz bardziej doceniane przez nowoczesne przedsiębiorstwa. Pracownicy są szkoleni i kształceni w zakresie umiejętności menedżerskich, nadzoru, komunikacji, umiejętności specjalistycznych i profesjonalnych, stylu kierowania, technik administracyjnych, nowych metod i procedur pracy, relacji z klientami. Troska o rozwój zawodowy pracowników w procesie zarządzania wiedzą staje się działaniem tak oczywistym, że wręcz banalne byłoby przytaczanie w tym miejscu korzyści, jakie może odnieść przedsiębiorstwo i sam pracownik. Mimo pojawiającego się zróżnicowania, w przeważającej liczbie badanych firm imperatyw ten jest znany i wdrażany do praktyki.

Ważna, chociaż w niewielkim stopniu rozpoznana w literaturze i stosowana w praktyce zarządzania, jest problematyka **zarządzania talentami**. Zestawienie badanych firm, które deklarują duże zaangażowanie w omawiane kwestie, przedstawiono w tabeli 8.1.

Zróżnicowanie pomiędzy firmami jest widoczne w dobrowolnym zaangażowaniu na rzecz pozyskiwania i rozwoju talentów zarówno w organizacji, jak i poza nią. W 4 firmach zarządza się talentami pracowników, w 3 występuje dodatkowo oddziaływanie na rozwój talentów osób spoza firmy. Ponadto jedna firma znajduje się obecnie na etapie wdrażania kompleksowego systemu do zarządzania ta-

⁶⁵ Por. A. Gick, B. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s. 154–188.

⁶⁶ Jak pisze M. Kostera, *Strategia personalna*, PWE, Warszawa 1999, s.44, kształcenie i rozwój personelu, to „proces uzupełniania przez pracowników wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania zadań na aktualnym stanowisku pracy oraz stwarzanie możliwości dodatkowego rozwoju, umiejętności i kompetencji pod kątem awansu, przesunięcia lub zmiany organizacyjne”. Zatem kształcenie i rozwój sprzyja poszerzeniu horyzontów pracownika, rozwijaniu cech osobowości, takich jak innowacyjność i przedsiębiorczość, a także zaspokojeniu potrzeby samorealizacji pracownika (forma wynagrodzenia).

Tabela 8.1. Oddziaływanie na talenty

Nazwa przedsiębiorstwa	Działanie na rzecz rozwoju talentów w organizacji	Działanie na rzecz rozwoju talentów poza organizacją
Wrigley Poland Sp. z o.o.	tak	nie
Volkswagen Poznań	tak	tak
Philips Lighting Poland S.A.	tak	tak
GK GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A.	tak	tak
Nickel Technology Park Poznań Sp. z o.o.	tak	tak

Źródło: opracowanie własne.

lentami. W naszej opinii, stan ten może wskazywać na ustawiczny wzrost natężenia postrzegania organizacji i jej otoczenia, jako obszarów o charakterze sieciowym⁶⁷.

We wszystkich badanych firmach troska o rozwój pracowników przejawia się w udzielaniu pomocy pracownikom w uzupełnianiu wykształcenia, choć w zależności od firmy działanie to przybiera różnicowaną postać. I tak w 8 przypadkach w firmie udziela się pomocy materialnej (Wrigley Poland Sp. z o.o., Volkswagen Poznań, GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A., Nickel Technology Park Poznań Sp. z o.o., Man Star Trucks & Buses, Man Accounting Center Sp. z o.o., Philips Lighting Poland S.A., Żabka Polska S.A.), zaś dodatkowych urlopów szkoleniowych udziela 6 z nich, w tym Wielkopolska Izba Przemysłowo-Handlowa w Poznaniu. Jedną z form wspierania rozwoju zawodowego jest również organizacja pracy w taki sposób, aby nie kolidowała z zajęciami dydaktycznymi. 6 firm z wyżej wymienionych praktykuje tę formę. W przeważającej większości badane firmy wskazywały również na fakt dodatkowego premiowania osób, które wzbogacają swoje umiejętności, chociaż praktyka ta przybiera zróżnicowane formy: w Wielkopolskiej Izbie Przemysłowo-Handlowej w Poznaniu, Philips Lighting Poland S.A. oraz Man Accounting Center Sp. z o.o. osoby te otrzymują podwyżkę płac lub nagrodę pieniężną; w Wielkopolskiej Izbie Przemysłowo-Handlowej organizuje się specjalne spotkania, którym towarzyszy odpowiednia ceremonia; w GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A. i Żabka Polska S.A. pracownik może liczyć na dodatkowe gratyfikacje, jeśli jego wykształcenie jest zgodne z potrzebami firmy; w pozostałych firmach nie ma na tę okoliczność specjalnych procedur postępowania.

Zgodnie z Powszechną Deklaracją Praw Człowieka wszystkie organy społeczeństwa – w tym również firmy i cały sektor działalności gospodarczej – zobowiązane są do ochrony i promowania praw człowieka. Firmy mają obowiązek chronić interesy, zdrowie i bezpieczeństwo oraz prawa człowieka pracowników i osób im podlegających, partnerów biznesowych, współpracowników i podwykonawców, a także społeczności, w których działają. Deklaracja ta zmierza również do **wspierania prawa pracowników**, wyrażającego się w wolności wyrażania opinii, pokojowego zgromadzania się i stowarzyszania (łącznie z prawem do tworzenia niezależnych związków zawodowych). Urzeczywistnianie idei społecznie odpowiedzialnego biznesu w odniesieniu do wspierania w przedsiębiorstwach działania organizacji związkowych w badanych firmach kształtuje się w sposób zróżnicowany. 4 organizacje (Volkswagen Poznań, GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A., Man Star Trucks & Buses, Philips Lighting Poland S.A.) posiadają związki zawodowe. W 5 organizacjach (Philips Lighting Poland S.A., GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A., Man Star Trucks & Buses, Wrigley Poland Sp. z o.o., Żabka Polska S.A.) zarząd powołał Radę Pracowników. Ponadto badane firmy wskazywały także na inne organizacje, których zadaniem jest dbanie o respektowanie praw i interesów pracowników. Wśród nich znalazł się Społeczny Inspektorat Pracy i Europejskie Forum Konsultacji z Pracownikami.

Poziom partycypacji decyzyjnej wiąże się z tymi koncepcjami zarządzania, które odwołują się do przedsiębiorczości i kreatywności pracowników, takimi jak zarządzanie zmianami, zarządzanie jakością czy koncepcja organizacji opartej na wiedzy. Wśród badanych firm można zaobserwować wysoki poziom partycypacji decyzyjnych zatrudnianych przez nie pracowników. Partycypacja decyzyjna w badanych firmach charakteryzuje się przede wszystkim możliwością wywierania wpływu pracowników

⁶⁷ K. Perechuda, *Sieciowe „zapadanie się” wartości przedsiębiorstwa*, SPSPiZ, Łódź, 2006, t. VII, z. 1, s. 35–39.

na podejmowanie decyzji, jak również wywierania wpływu na decyzje przedsiębiorstwa przez kierowników operacyjnych oraz osoby o wysokim poziomie merytorycznych kompetencji. Z takim stwierdzeniem zgadzają się: Wrigley Poland Sp. z o.o., Volkswagen Poznań, GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A., Wielkopolska Izba Przemysłowo-Handlowa w Poznaniu, Man Star Trucks & Buses, Man Accounting Center Sp. z o.o., Philips Lighting Poland S.A., Żabka Polska S.A. Najmniej popularnym podejściem jest partycypacja decyzyjna, zakładająca możliwość wywierania wpływu na decyzje firmy przez związki zawodowe, choć w większości przypadków firmy, w których działają związki zawodowe, to dopuszczają. Niemal wszystkie firmy określają partycypację decyzyjną jako troskę o dobro wszystkich interesariuszy. Docenia się też zgłaszanie pomysłów i inicjatyw przez pracowników na specjalnie organizowanych w tym celu spotkaniach z pracownikami (8 firm). Popularne jest również zgłaszanie sugestii bezpośrednio do kierownika, któremu podlega pracownik.

Zjawiskiem niekorzystnie wpływającym na skalę urzeczywistniania idei CSR w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa jest **proces derekrutacji** personelu. Derekrutacja personelu to proces zmniejszania zatrudnienia na danych stanowiskach pracy, w obrębie poszczególnych komórek organizacyjnych, a także w całej organizacji⁶⁸. W badanych firmach proces ten – jak wynika z ankiet – jest w niewielkim stopniu rozpoznany i realizowany w praktyce. Sytuacja ta może być spowodowana szeregiem czynników o charakterze ekonomicznym, organizacyjnym i społecznym. Także badania poziomu rotacji pracowników pozwalają stwierdzić niekorzystny wpływ derekrutacji na skalę urzeczywistniania idei CSR. Okazało się, że tylko w jednej firmie w kolejnych latach malał współczynnik wyrażony procentową relacją całkowitej liczby przyjęć do pracy w danym okresie w stosunku do całkowitej liczby zwolnień z pracy w tymże czasie. Analiza powodów rozwiązywania umowy o pracę przez dotychczasowych pracowników pokazała, że najistotniejszym czynnikiem jest zbyt niska płaca w stosunku do oferowanych na rynku (ten czynnik wskazały 4 firmy) oraz brak możliwości rozwoju i awansu (3 wskazania). Żadna z firm nie wskazywała złych warunków pracy czy też przekraczania dopuszczalnego przez przepisy czasu pracy.

Ważnym aspektem procesu zwolnień pracowników jest poprzedzenie aktu zwolnienia rozmową oraz przekazanie rzetelnej informacji o powodach zwolnienia. Okazuje się, że w każdej z badanych firm jest to stosowane. Ponadto 5 z badanych firm (GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A., Man Star Trucks & Buses, Philips Lighting Poland S.A., Wrigley Poland Sp. z o.o., Wielkopolska Izba Przemysłowo-Handlowa w Poznaniu) zawsze stara się brać pod uwagę indywidualną sytuację życiową pracownika. W wyjątkowych przypadkach rozważa się sytuację rodzinną zwalnianego w Volkswagen Poznań oraz Nickel Technology Park Poznań Sp. z o.o.

Inną formą troski o pracowników w momencie zwalniania jest rekomendacja, jakiej może udzielić przedsiębiorstwo zwalnianym grupowo pracownikom. Z badań ankietowych wynika, że pracownicy GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A. mogą liczyć na uzyskanie takiej rekomendacji, podobnie jak pracownicy Philips Lighting Poland S.A. Firmy te ponadto oferują pracownikom w miarę swoich możliwości pomoc w znalezieniu pracy. Pracownicy zwalniani w ramach tzw. zwolnień indywidualnych mogą również liczyć na rekomendację ze strony firmy. Ma to miejsce w firmach Volkswagen Poznań, GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A., Nickel Technology Park Poznań Sp. z o.o., Wielkopolska Izba Przemysłowo-Handlowa w Poznaniu, Philips Lighting Poland S.A., Man Accounting Center Sp. z o.o., Żabka Polska S.A. Ponadto 3 z nich (Man Accounting Center Sp. z o.o., Philips Lighting Poland oraz Żabka Polska S.A.) dodatkowo oferują pomoc w znalezieniu pracy, a także dostęp do komputera w przedsiębiorstwie, po to, aby pracownicy mogli korzystać z elektronicznych ogłoszeń o pracy, a także by mogli przygotować sobie dokumenty rekrutacyjne.

W sumie wyniki badań pokazują, że świadomość roli CSR w obszarze zatrudnienia wśród badanych firm jest stosunkowo wysoka. Świadczy o tym fakt dużej liczby odpowiedzi pozytywnych przy ocenie większości rozpatrywanych kategorii. Weryfikacji tej ogólnej oceny może służyć wskaźnik nazwany przez nas **indeksem stopnia społecznej odpowiedzialności w obszarze zatrudnienia**, a wyrażający stopień zaawansowania realizacji CSR w tej dziedzinie w poszczególnych firmach. Wyli-

⁶⁸ G. Bartkowiak, *Podstawy rekrutacji do pracy w zawodach medycznych*, w: M. Dobska, K. Rogoziński (red.), *Podstawy zarządzania zakładem opieki medycznej*, PWN, Warszawa 2008, s. 345–346.

czono go poprzez zsumowanie ilości zaobserwowanych elementów świadczących o realizacji CSR w poszczególnych firmach i odniesienie otrzymanej sumy do wszystkich możliwych elementów CSR w omawianym obszarze, a następnie dokonano klasyfikacji poziomu realizacji CSR według poniższej zasady:

- poziom bardzo niski – mniej niż 20% realizowanych elementów CSR,
- poziom niski – realizacja w granicach 20–40%,
- poziom średni – realizacja w granicach 41–60%,
- poziom wysoki – realizacja w granicach 61–80%,
- poziom bardzo wysoki – realizacja powyżej 80%.

Za organizacje społecznie odpowiedzialne w obszarze zatrudnienia uznano finalnie te firmy, w których łączny indeks społecznej odpowiedzialności CSR kształtował się co najmniej na poziomie średnim, a więc przekroczył wartość 41%. Okazało się, że średni poziom wdrożenia społecznej odpowiedzialności w obszarze zatrudnienia prezentowało 5 z przebadanych organizacji. Poziom wysoki miały 4 organizacje (Volkswagen Poznań, GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A., Philips Lighting Poland oraz Man Accounting Center Sp. z o.o.). Żadna z badanych organizacji nie osiągnęła łącznego indeksu powyżej 81%. Oznacza to, naszym zdaniem, że w żadnej z badanych firm nie stosuje się kompleksowych rozwiązań w omawianym obszarze, stosowane są natomiast wybrane elementy.