

Tomasz Brzozowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

DOBRE PRAKTYKI W ZARZĄDZANIU PERSONELEM STOSOWANE W PRZEDSIĘBIORSTWACH SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNYCH

1. Wstęp

Społeczna odpowiedzialność biznesu (SOB) definiowana jest jako koncepcja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa – na zasadzie dobrowolności – integrują kwestie społeczne i środowiskowe z bieżącą działalnością operacyjną przez prowadzenie dialogu ze stronami zainteresowanymi tą działalnością [1, s. 6]. W ujęciu instrumentalnym koncepcję tę rozpatruje się w kilku wymiarach, przede wszystkim jako wspomniane już zbiory zasad określających relacje przedsiębiorstwa ze stronami zainteresowanymi, a także jako:

- systemy zarządzania i certyfikacji, czyli sformalizowane metody zarządzania i audytowania, pozwalające integrować elementy SOB z bieżącą działalnością biznesową;
- zestawy wskaźników pozwalające dokonywać samooceny stopnia zaangażowania w realizację zasad SOB;
- narzędzia komunikowania osiągnięć w zakresie SOB określające m.in. wytyczne przygotowania raportu społecznej odpowiedzialności [2, s. 12].

Celem artykułu jest dokonanie analizy praktyk i wskaźników zarządzania personelem w świetle informacji przedstawianych przez przedsiębiorstwa w raportach społecznych.

2. Zasady społecznej odpowiedzialności dotyczące pracowników i ich realizacja

Rola pracowników została silnie podkreślona w licznych zbiorach zasad opisujących koncepcję SOB. Za najistotniejsze zbiory uznawane są: globalne zasady Sullivana opublikowane po raz pierwszy w 1977 r., a ostatnio zaktualizowane w 1999 r., zasady okrągłego stołu z Caux, opublikowane w 1994 r. oraz zasady Global Compact, przedstawione w 1999 r. (por. [5, s. 166-167]). W tabeli 1 przedstawiono zasady wy-

wodzące się z tych trzech zbiorów i dotyczące relacji przedsiębiorstwa z jego pracownikami.

Tabela 1. Zasady społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wobec pracowników

Kodeks	Wyszczególnienie
Globalne zasady Sullivan	<ol style="list-style-type: none"> 1) zapewnianie równych szans dla wszystkich pracowników na wszystkich szczeblach firmy 2) respektowanie prawa do dobrowolnego zrzeszania się 3) zapewnianie pracownikom godziwego wynagrodzenia oraz możliwości podniesienia kwalifikacji 4) zapewnianie bezpiecznego stanowiska pracy, ochranianie ludzkiego zdrowia i środowiska, i promowanie zrównoważonego rozwoju
Zasady okrągłego stołu z Caux	<ol style="list-style-type: none"> 1) zapewnienie miejsca pracy i wynagrodzenia, które pozwala na poprawę warunków życia pracownika 2) zapewnienie warunków pracy, które szanują zdrowie i godność pracownika 3) uczciwość w kontaktach z pracownikami i prowadzenie otwartej polityki informacyjnej ograniczonej jedynie wymaganiami prawa oraz konkurencji 4) słuchanie oraz działanie (tam, gdzie jest to możliwe) zgodnie z sugestiami, pomysłami, postulatami i zażaleniami pracowników 5) zaangażowanie w prowadzenie negocjacji w dobrej wierze, gdy tylko pojawiają się konflikty 6) unikanie praktyk dyskryminacyjnych i zagwarantowanie równego traktowania oraz równych szans niezależnie od płci, wieku, rasy czy religii pracowników 7) promowanie zatrudnienia osób niepełnosprawnych na stanowiskach, na których mogą być przydatne 8) ochronę pracowników przed możliwymi do uniknięcia obrażeniami i chorobami w miejscu pracy 9) zachętę i pomoc w zdobywaniu przez pracowników przydatnych i dających się wykorzystać, także w innych zawodach, umiejętności i wiedzy 10) wyczulenie na poważne problemy dotyczące bezrobocia, często związane z decyzjami podejmowanymi przez biznes, poszukiwanie współpracy z rządami, przedstawicielami pracowników oraz innymi agendami w celu rozwiązywania tych kwestii
Zasady Global Compact	<ol style="list-style-type: none"> 1) poszanowanie wolności stowarzyszania się 2) eliminacja wszelkich form pracy przymusowej 3) zniesienie pracy dzieci 4) efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia

Źródło: opracowanie na podstawie: [5, s. 173-191].

Analiza wymienionych zasad pozwala streścić je w dwóch zasadniczych punktach i stwierdzić, że zasady odpowiedzialnego postępowania wobec pracowników sprowadzają się do zapewnienia równych praw dla wszystkich pracowników, w tym prawa do zrzeszania się oraz zapewnienia odpowiednich, bezpiecznych warunków pracy i godnego wynagrodzenia. W mniejszym stopniu akcentowane są takie zachowania przedsiębiorstw, jak: włączanie pracowników w procesy decyzyjne, angażowanie pracowników w rozwiązywanie bieżących problemów i włączanie ich w proces doskonalenia przedsiębiorstwa. Akcentująca takie zachowania koncepcja zarządzania jakością, wyrażona m.in. w modelu doskonałości, wydaje się znakomicie uzupełniać z działalnością społeczną.

Stopień zaangażowania polskich przedsiębiorstw w realizację zasad społecznej odpowiedzialności jest przedmiotem licznych badań. Jedną z instytucji zajmujących się tym zagadnieniem jest Forum Odpowiedzialnego Biznesu, które corocznie publikuje raporty dotyczące dobrych praktyk SOB. Wśród dobrych praktyk, wyróżnionych przez Forum i przedstawionych w raportach w latach 2006-2007, znalazły się:

- działania w zakresie wolontariatu pracowniczego – 34% wszystkich działań opisanych w cytowanych raportach,
- działania w zakresie szeroko pojętej etyki biznesu (głównie ustanawianie i wdrażanie kodeksów postępowania) – 24% działań,
- aktywność polegająca na włączaniu (angażowaniu) pracowników w zarządzanie firmą – 14% wszystkich działań,
- zapewnianie równych szans wszystkim pracownikom – 14% działań,
- usprawnianie procesów komunikacji wewnętrznej – 7% wszystkich działań.

Wymienione działania zwykle realizowane są przez przedsiębiorstwa w formie programów społecznych mających określone cele, budżety i odpowiedzialności. Przykłady takich programów przedstawione zostały w tab. 2.

Tabela 2. Przykłady programów społecznych realizowanych przez polskie przedsiębiorstwa

Nazwa firmy	Nazwa programu społecznego
Provident	1) „ <i>One Level up</i> ” – program praktyk studenckich i staży absolwenckich 2) „Forum pracownika” – reprezentacja pracowników w kontaktach z zarządkiem firmy
Schenker	1) „Szkoła liderów” – program rozwojowy dla młodej kadry kierowniczej 2) „Nowy pomysł” – program zbierania i wdrażania pomysłów pracowniczych 3) „Indeks lidera „– system ocen w formie corocznego badania opinii pracowników na temat ich przełożonych 4) „Teraz Schenker” – regularnie ukazujący się wewnętrzny biuletyn dla pracowników 5) „Puchar prezesa” – coroczne rozgrywki pracowników w piłce nożnej i badmintonie
Tesco	1) „Szkolenia i kariera” – rekrutacja wewnętrzna, ścieżki awansu, pakiety szkoleń 2) „Twój punkt widzenia” – okresowe badania opinii pracowników 3) „Forum pracownicze” – kwartalne spotkania załogi z kierownictwem 4) „Mały viewpoint” – okresowa badania ankietowe dotyczące oceny realizacji zaplanowanych zadań 5) „Zasady współpracy” – porozumienie pomiędzy związkami zawodowymi a Tesco
Danone	1) „ <i>Evolution</i> ” – program ukierunkowany na rozwój i wspieranie edukacji pracowników na stanowiskach niemenedżerskich 2) „Ogród talentów” – program rozwoju kompetencji i umiejętności menedżerów 3) „Satysfakcja i praca” – program badania opinii pracowników 4) „Chcemy dobrze informować” – system komunikacji wewnętrznej 5) „Priorytet: bezpieczeństwo” – program zapewniania bezpieczeństwa i higieny pracy 6) „Prywatne porody” – program finansowania prywatnych porodów pracowników firmy 7) „Pomiędzy pracą a domem” – program zapewniania równowagi między pracą a życiem rodzinnym

Źródło: opracowanie na podstawie: [3, s. 16-23; 4, s. 14-19].

3. Raport jako narzędzie informowania o działalności społecznej

Nie ulega wątpliwości, że zbudowanie odpowiednich relacji z pracownikami w ramach SOB wpływa na postrzeganie przedsiębiorstwa przez pracowników oraz jego wizerunek w danej społeczności, w tym także wśród klientów. Jednym ze sposobów informowania o społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest publikowanie raportów.

Raportowanie o działalności i wynikach przedsiębiorstwa jest zjawiskiem zróżnicowanym w swoim zakresie i formie. Raporty dotyczące kwestii społecznych związanych z działalnością przedsiębiorstw określane są zwykle jako raporty społeczne lub raporty społecznej odpowiedzialności.

W porównaniu z wieloma krajami w i największymi przedsiębiorstwami w tych krajach i na świecie praktyka publikowania raportów społecznych w polskiej praktyce gospodarczej jest zjawiskiem marginalnym. Z przeprowadzonych przez UNDP badań dotyczących zaangażowania przedsiębiorstw w Polsce w realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu wyciągnięto kilka wniosków dotyczących praktyk publicznego informowania o działalności w zakresie SOB¹; i tak:

- okazuje się, że ponad połowa z badanych firm nie prowadzi działalności informacyjnej w cykliczny, sformalizowany sposób,
- ponad 30% z nich dostrzega potrzebę komunikowania się ze stronami zainteresowanymi zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy,
- najczęściej publikowane są raporty społeczne (17,5% badanych firm), raporty środowiskowe (10% badanych firm), a 7,5% firm korzysta ze standardu GRI,
- zaobserwować można także zjawisko polegające na umieszczaniu informacji o zakładzie zlokalizowanym w Polsce w raportach globalnych obejmujących cały koncern [6, s. 54].

Wyniki tych badań potwierdzają, że raportowanie na temat działalności społecznej nie jest praktyką powszechną wśród polskich przedsiębiorstw. Wymienić można co najwyżej kilkanaście firm publikujących takie raporty. Publikowaniem raportów społecznych w Polsce zajmują się głównie instytucje finansowe (banki) oraz przedsiębiorstwa wchodzące w skład międzynarodowych koncernów, które działalność społeczną traktują jako obszar strategiczny i prowadzą ją w skali globalnej. Pierwsze raporty publikowane w Polsce zwykle miały charakter jednorazowy i obejmowały kilka lat działalności firmy. Obecnie coraz częściej są to publikacje wydawane co-rocennie, stale doskonalone pod względem formy i treści.

¹ W badaniach przeprowadzonych przez Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju wzięło udział 40 przedsiębiorstw, przede wszystkim dużych – zatrudniających ponad 250 osób (25 firm), ale także średnich (12 firm) i małych (3 firmy), reprezentujących różne sektory (usługi, produkcję, finanse, przemysł chemiczny i spożywczy). Wywiady przeprowadzane były z osobami odpowiedzialnymi w firmach za komunikację, relacje z otoczeniem, działalność społeczną.

Zakres informacji przedstawianych w raportach odzwierciedla – przy założeniu wiarygodności raportów – obszar zaangażowania się danego przedsiębiorstwa w działalność społecznie odpowiedzialną wobec pracowników. Wyniki analizy wybranych raportów w omawianym zakresie przedstawiono w tab. 3.

Tabela 3. Zakres informacji przedstawianych w raportach społecznych

Nazwa przedsiębiorstwa i rok wydania raportu	Schenker 2005	TESCO 2005	Danone 2006	Poipharma 2004	PKN Orlen 2006	Bank Millennium 2006
Zakres działań społecznych wobec pracowników						
Relacje z pracownikami:						
praktyki przy zatrudnianiu				√	√	
badanie opinii i satysfakcji pracowników	√	√	√	√		√
świadczenia dodatkowe/działalność socjalna				√	√	√
zrównoważony czas pracy			√			
rozwój pracowników	√	√	√	√		√
komunikacja wewnętrzna			√			√
bezpieczeństwo i higiena pracy			√	√	√	
Relacje ze społecznością lokalną:	√	√		√		
wolontariat pracowniczy	√		√		√	

Źródło: opracowanie na podstawie raportów społecznych przedsiębiorstw.

Na podstawie analizy wybranych raportów stwierdzić można, że do najczęściej opisywanych obszarów zarządzania personelem należą programy badania opinii i satysfakcji pracowników oraz sposoby zapewniania pracownikom możliwości rozwoju. Poza tym w raportach społecznych podejmowane są następujące tematy:

- relacje z podstawowymi grupami interesariuszy, przede wszystkim pracownikami, kontrahentami i klientami;
- działalność na rzecz społeczności lokalnych, głównie w zakresie wolontariatu pracowniczego oraz działalności charytatywnej;
- sposoby zapewniania wysokiej jakości wyrobów lub świadczonych usług;
- zakres i wyniki prowadzonej działalności środowiskowej.

W analizowanych raportach społecznych wyszczególniony zakres informacji przedstawiany jest zwykle w sposób opisowy. Niezwykle rzadko opisom tym towarzyszą wskaźniki osiągnięć, które mogłyby być podstawą do dokonywania porównań i obiektywnych ocen praktyk stosowanych w raportujących przedsiębiorstwach.

4. Wskaźniki działalności społecznej wobec pracowników

Zalecenia Globalnej Inicjatywy na rzecz Raportowania (*Global Reporting Initiative* – GRI) w elastyczny sposób wyznaczają zakres dobrowolnej sprawozdawczości dotyczącej ekonomicznych, środowiskowych i społecznych aspektów działalności firmy. W odniesieniu do zagadnień dotyczących pracowników GRI zaleca zastosowanie następujących mierników [7, s. 31]:

1. W obszarze praktyk zatrudniania i pracy:

- wielkość zatrudnienia w podziale na płeć pracowników, wymiar czasu pracy, formę zatrudnienia,
- liczba nowo utworzonych stanowisk pracy,
- rotacja pracowników,
- zakres i liczba świadczeń dodatkowych przysługujących pracownikom zatrudnionym w różnym wymiarze godzin.

2. W zakresie stosunków pracowniczych:

- odsetek pracowników reprezentowanych przez związki zawodowe lub inne formy zrzeszania się i objętych układami zbiorowymi,
- udział przedstawicieli pracowników w procesach decyzyjnych i organach zarządczych.

3. W zakresie higieny i bezpieczeństwa pracy:

- skuteczność procedur powiadamiania o wypadkach przy pracy i chorobach zawodowych,
- udział pracowników w komisjach higieny i bezpieczeństwa pracy,
- liczba wypadków przy pracy, absencji i dni straconych,
- liczba szkoleń dotyczących higieny i bezpieczeństwa pracy.

4. W obszarze szkoleń i kształcenia pracowników:

- liczba i czas szkoleń przypadających na jednego pracownika z uwzględnieniem poszczególnych grup pracowników (pracownicy produkcyjni, kadra zarządzająca),
- liczba pracowników objętych programami kształcenia ustawicznego zapewniającymi ciągłą przydatność w miejscu zatrudnienia,
- udział pracowników poddawanych regularnym przeglądom i ocenom przebiegu karier.

5. W obszarze równego traktowania pracowników:

- zróżnicowanie kadry zarządzającej pod względem płci, wieku i innych czynników,
- relacje wynagrodzeń pracowników według płci, formy i czasu zatrudnienia.

W większości analizowanych raportów przedstawione zostały wskaźniki osiągnięć społecznych, a niektóre z nich dotyczyły zarządzania personelem. Niestety nie oznacza to, że obszar ten został dobrze i kompleksowo skwantyfikowany za po-

mocą wskaźników. Pojawiające się w raportach wskaźniki liczbowe to w tym przypadku tylko pojedyncze próby ilościowego ujęcia analizowanego zjawiska. Wśród przykładów wskaźników zastosowanych w analizowanych raportach wymienić można wskaźniki:

- wielkości zatrudnienia,
- liczby dni/godzin szkoleń na pracownika,
- wydatków na szkolenia,
- częstotliwości wypadków,
- stopnia ciężkości wypadków,
- strat czasu spowodowanych wypadkami,
- wartości świadczeń socjalnych,
- struktury zatrudnienia według formy zatrudnienia i płci.

Należy zauważyć, że stosowane wskaźniki dotyczą obszarów, które stosunkowo łatwo można wyrazić liczbowo. Kwestie trudniejsze, dotyczące np. relacji między pracownikami lub ich satysfakcji z prac, są trudniej mierzalne.

5. Zakończenie

Rozważania przeprowadzone w niniejszym artykule pozwalają autorowi sformułować następujące wnioski. Pierwszy dotyczy przydatności raportów społecznych w upowszechnianiu informacji o praktykach zarządzania personelem stosowanych w raportujących przedsiębiorstwach. Niestety niewielka liczba publikowanych raportów pozwala poznać zaledwie wycinek rzeczywistości. Drugi wniosek wynikający z analizy treści raportów jest związany z dużym zróżnicowaniem raportów pod względem formy i zakresu ujawnianych informacji niepozwalającym na porównywanie przedsiębiorstw pod względem relacji firmy z pracownikami. Trzeci i ostatni wniosek dotyczy wskaźników osiągnięć w zakresie zarządzania personelem, których brak w raportach wskazuje na trudności z opracowaniem odpowiednich miar i każe postawić pytanie o ich przydatność dla odbiorców raportów. Kierunki rozwoju praktyki raportowania w tym zakresie będą przedmiotem dalszych obserwacji i badań.

Literatura

- [1] *Green paper: promoting a European framework for corporate social responsibility*, Komisja Europejska, Bruksela 2001.
- [2] *Mapping instruments for corporate social responsibility*, Komisja Europejska, Bruksela 2003.
- [3] *Raport 2006. Odpowiedzialny biznes w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2006.
- [4] *Raport 2007. Odpowiedzialny biznes w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2007.
- [5] Rok B., *Więcej niż zysk*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001.

[6] *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce – wstępna analiza*, UNDP, Warszawa 2007.

[7] *Sustainability reporting guidelines*, GRI, Boston 2006.

GOOD PRACTICES IN STAFF MANAGEMENT USED BY SOCIAL RESPONSIBLE COMPANIES

Summary

One of the key elements of corporate social responsibility is creating a profitable relation with employees. The most popular activities in this area are employees engagement as volunteers, incorporating employees in management processes, equal chances assurance for all employees and internal communication improvement. These practices were described usually in corporate social reports and marked out by Responsible Business Forum in their market research.

The author of this article analyzed what kind of indicators use companies in published social reports. It seems that companies do not use a few of indicators to quantify their activities in a scope of staff management.