

OCENA DZIAŁAŃ NA RZECZ PRACOWNIKÓW W RAMACH ZARZĄDZANIA SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNEGO W SEKTORZE MŚP

Magdalena KAŻMIERCZAK

Uniwersytet Ekonomiczny, Wydział Towaroznawstwa, Poznań; magdalena.kazmierczak@ue.poznan.pl

Streszczenie: Celem artykułu jest identyfikacja i ocena działań podejmowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR), ze szczególnym uwzględnieniem obszaru praktyk pracowniczych. W części pierwszej opracowania przedstawiono istotę koncepcji CSR. W drugiej części opisano znaczenie obszaru pracowniczego w koncepcji społecznej odpowiedzialności. Część trzecia stanowi przedstawienie wyników badań empirycznych w obszarze działań, podejmowanych przez MŚP w Polsce, na rzecz pracowników organizacji. Realizowane badania miały charakter badań ankietowych oraz wywiadów bezpośrednich. Zebrane wyniki umożliwiły wskazanie najczęściej stosowanych wobec pracowników praktyk zaliczanych do grupy społecznie odpowiedzialnych, a także wskazanie, w odniesieniu do nich, obszarów doskonalenia w powyższym zakresie.

Słowa kluczowe: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), interesariusze, małe i średnie przedsiębiorstwa.

THE ASSESSMENT OF ACTIVITIES FOR EMPLOYEES WITHIN THE FRAMEWORK OF SOCIALLY RESPONSIBLE MANAGEMENT IN THE SME SECTOR

Abstract: The aim of the article is to identify and evaluate the activities undertaken by small and medium enterprises in the area of corporate social responsibility, with particular emphasis on the area of employee apprenticeship. The first part of the study presents the essence of the CSR concept. The second part describes the importance of the employee area in the concept of social responsibility. The third part presents the results of empirical research in the area of activities undertaken by SMEs in Poland for the benefit of employees of the organization. The research was conducted as a survey and direct interview. The collected results made it possible to identify the most frequently used practices for employees in the socially responsible group, as well as to indicate, in relation to them, areas of improvement in the above-mentioned scope.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR) to employees; stakeholders, small-sized enterprises.

1. Wprowadzenie

Chociaż koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu nie jest zdecydowanie nowym tematem w środowisku biznesowym, wydaje się, że w ciągu ostatnich kilku lat rozwija się z nową siłą. W związku ze światowym kryzysem gospodarczym, który często określa się mianem "kryzysu etyki", staje się oczywista konieczność podjęcia działań „naprawczych” w środowisku biznesowym (Remišová, and Búciová, 2012, ss. 273-291). Część z tych działań skierowana jest na poprawę i utrzymywanie pozytywnych relacji z wszystkimi interesariuszami, co z kolei jest koniecznym warunkiem na drodze do zrównoważonego rozwoju. Każdy z interesariuszy organizacji jest ważny i każdy ma swoje oczekiwania wobec firmy. Wiele inicjatyw związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu kierowanych jest do pracowników jako istotnych interesariuszy, z którymi przedsiębiorstwo powinno się liczyć, których informuje się i zachęca do działań prospołecznych. Pracownicy są jednym z najważniejszych partnerów w organizacji, ponieważ mogą wpływać na ich działania organizacyjne, a także wpływać na ich organizacyjną skuteczność i efektywność. Koncepcja odpowiedzialności społecznej stawia zatem pracowników w centrum zainteresowania firmy. Na poziomie przedsiębiorstwa dotyczy to głównie podejmowania działań związanych z rozwojem i inwestycją w rozwój kapitału ludzkiego oraz ze zdrowiem i bezpieczeństwem pracowników. Dlatego też, mając powyższe na uwadze, głównym celem artykułu jest identyfikacja i ocena działań podejmowanych przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa w obszarze społecznej odpowiedzialności, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru praktyk pracowniczych. Analizę przeprowadzono w oparciu o dostępną literaturę przedmiotu oraz dane uzyskane z przeprowadzonych badań empirycznych. Wyniki przeprowadzonych badań własnych można wykorzystać jako przewodnik dobrych praktyk dla innych organizacji w sektorze MŚP, które chcą inwestować w CSR i działania prospołeczne na rzecz swoich pracowników.

1. CSR – istota i znaczenie dla sektora MŚP

Obecnie CSR staje się bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, ważną koncepcją zarządzania (Sharma, 2013; Farahmand, 2011, pp. 25-34; Masoud, 2017). W literaturze przedmiotu nie ma jednej uniwersalnej definicji społecznej odpowiedzialności biznesu, gdyż poszczególni autorzy definiując CSR kładą nacisk na odmienne aspekty zarządzania. S. Rahman w swoim opracowaniu, w którym przeanalizował wiele różnych definicji w okresie kształtowania się koncepcji CSR, wymienia aż 10 istotnych zagadnień, do których w mniejszym lub większym stopniu odwołują się powyższe definicje. Do najważniejszych kwestii zaliczył: rozwój

ekonomiczny, etykę biznesu, ochronę środowiska, działania na rzecz interesariuszy, transparentność działań, odpowiedzialne zachowania, moralny obowiązek, wolontariat, prawa człowieka i odpowiedzialność za społeczeństwo (Rahman, 2011). W definicji Światowej Rady Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju (World Business Council for Sustainable Development – WBCSD) stwierdza się, że CSR to ciągłe zobowiązanie biznesu do zachowań etycznych oraz do działań na rzecz rozwoju ekonomicznego, przy jednoczesnej trosce o poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, społeczności lokalnej oraz całego społeczeństwa (WBCSD, 1999). Troska i odpowiedzialność za społeczeństwo znalazło swoje odzwierciedlenie również w definicji, którą zaproponowała w 2011 roku Komisja Europejska. Jej zdaniem, CSR to odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo (KOM, 2011, 681). Poszanowanie dla mającego zastosowanie prawodawstwa, a także dla układów zbiorowych pomiędzy partnerami społecznymi, jest warunkiem wstępnym wypełniania zobowiązań wynikających z tej odpowiedzialności. Aby najskuteczniej wypełniać te zobowiązania, ważna jest współpraca ze wszystkimi interesariuszami organizacji.

Obecnie najpowszechniej przywoływaną definicją CSR jest ta, pochodząca z międzynarodowej normy ISO 26000:2010. Zgodnie z nią, społeczna odpowiedzialność biznesu to odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko poprzez transparentne i etyczne zachowanie w kluczowych obszarach, takich jak: ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie, środowisko oraz zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej (ISO 26000:2010).

Zrozumienie, czym jest CSR w organizacji będzie w znaczącym stopniu decydować o odpowiedzialnym podejściu do prowadzenia działalności biznesowej, szczególnie w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach. We wszystkich krajach Unii Europejskiej to właśnie mikroprzedsiębiorstwa oraz małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią dominującą formę organizacji biznesowych. W Unii Europejskiej, w ogólnej liczbie około 23 mln przedsiębiorstw ponad 99% stanowią MŚP. W Polsce jest 1,97 mln aktywnych firm, a 99,8% z nich to MŚP. Mają one kluczowe znaczenie dla jej rozwoju gospodarczego.

Są głównym źródłem zatrudnienia (5,7 mln osób pracujących). Budzą ducha przedsiębiorczości i innowacji, a tym samym mają kluczowe znaczenie dla zwiększenia konkurencyjności i zatrudnienia. Są niezbędne również dla zrównoważonego funkcjonowania gospodarki i przyczyniają się do przyspieszenia wzrostu gospodarczego. Zdaniem autorów, Priyanka, Vishal i Ankur, mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa są zarówno chętne jak i zdolne do realizacji koncepcji CSR w uznaniu ich obowiązków społecznych i celów gospodarczych (Priyanka, Vishal, and Ankur, 2017, pp. 1-23). Sektor MŚP stanowi heterogeniczną grupę przedsiębiorstw – zróżnicowaną z punktu widzenia ich motywacji i celów oraz kontaktów z otoczeniem, pod względem formy i charakteru własności, położenia geograficznego i zakresu działania czy formy organizacyjno-prawnej. Cechy charakteryzujące sektor mikro, małych i średnich przedsiębiorstw niewątpliwie determinują zakres i styl zarządzania społecznie

odpowiedzialnego w MŚP. Ponadto wpływają na sposób definiowania zarządzania zgodnego z CSR przez mikro, małe i średnie organizacje. Mnogość i różnorodność określeń zawartych w definicjach CSR oraz szeroki zakres tematyczny sprawiają, że często przedsiębiorstwa z sektora MŚP nie rozumieją jaką rolę winna pełnić ta koncepcja w ich działalności i jakie mogą czerpać korzyści z jej zastosowania. „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw” jest słabo lub w ogóle nie jest znanym terminem przedsiębiorcom sektora MŚP, choć wielokrotnie podejmują oni wiele rodzajów praktyk społecznej odpowiedzialności. W publikacji Komisji Europejskiej z 2007 roku *Szanse i odpowiedzialność. Jak pomóc małym przedsiębiorstwom w uwzględnieniu w ich działalności zagadnień społecznych i ekologicznych* można spotkać się nawet ze stwierdzeniem, że należałoby znaleźć lepsze określenie nadające się do komunikacji z małymi i średnimi przedsiębiorstwami.

Komisja Europejska w odniesieniu do sektora MŚP posługuje się raczej terminem „odpowiedzialna przedsiębiorczość” (responsible entrepreneurship), rozumiejąc przez to działania bardziej praktyczne. Warto się zatem zastanowić czy w przypadku MŚP konieczne jest w ogóle stosowanie terminu "CSR" lub "społeczna odpowiedzialność biznesu". Może lepiej unikać używania tego terminu, a mówić po prostu o tym, jak "osiągnąć większą wartość zachowując się odpowiedzialnie".

Społeczna odpowiedzialność biznesu, bez względu na sposób w jaki będziemy ją definiować, powinna stanowić kompleksowe podejście do zarządzania organizacją, które obejmuje: zidentyfikowanie głównych obszarów i podmiotów społecznej odpowiedzialności, jej planowanie, organizowanie, kształtowanie, kontrolowanie oraz wpływ działalności organizacji na środowisko, zarówno zewnętrzne jak i wewnętrzne. Poza tym CSR może być realizowany przy użyciu różnych narzędzi i środków w zależności od potrzeb, preferencji czy rozmiaru danej organizacji.

2. Znaczenie obszaru praktyk pracowniczych w koncepcji CSR

W literaturze przedmiotu często podkreśla się istotny wzrost znaczenia działań CSR wobec pracowników (Sarraz, et al., 2018; Tziner, 2013, pp. 91-93). Odpowiedzialność wobec pracowników stanowi bowiem znaczący element składowy odpowiedzialności społecznej. Zdaniem Fabisiaka, bez odpowiedniego traktowania zatrudnionych nie ma CSR-u (Fabisiak, 2015). Dla coraz większej liczby organizacji w Polsce bardzo istotne stają się relacje między pracownikami, dlatego też wiele organizacji uczy się, jak stwarzać pracownikom odpowiednie warunki do rozwoju, jak wspierać ich w godzeniu życia prywatnego z zawodowym i włączać w procesy decyzyjne. Zarządzanie ludźmi to również kwestia odpowiedzialnego przywództwa – mądry lider rozumie, że inwestycja w zaufanie pracowników daje największą „stopę zwrotu” (As biznesu, 2018).

Ponadto odpowiedzialni przywódcy (Armstrong, 2005, p. 33):

- stosują metody zarządzania prowadzące do zwiększania zaangażowania pracowników, oparte na zasadzie, że pracownicy są cenionymi członkami organizacji, oraz pomagające w tworzeniu atmosfery współpracy i zaufania,
- umożliwiają pracownikom wypowiedanie się, a tym samym wywieranie wpływu na podejmowane decyzje,
- zdają sobie sprawę, że pracownicy, którymi zarządzają, stanowią grupę zróżnicowaną pod względem indywidualnych i grupowych potrzeb, stylu pracy i aspiracji,
- podejmują różnorodne działania, aby zapewnić wszystkim równe szanse i zagwarantować etyczne podejście do zarządzania pracownikami, opartego na trosce o ludzi, sprawiedliwego i przejrzystego,
- uznają, że organizacja odpowiada za zapewnienie równowagi między pracą a życiem osobistym.

Mając powyższe na uwadze można stwierdzić, że społecznie odpowiedzialne ukierunkowanie się przedsiębiorstwa wymaga, w pierwszej kolejności, zmiany podejścia do ludzi w nim zatrudnionych. We wspomnianej wcześniej normie ISO 26000:2010, jeden z siedmiu kluczowych obszarów społecznej odpowiedzialności to właśnie „praktyki z zakresu pracy”. Zgodnie z normą, obejmują one: nabór i awansowanie pracujących, procedury dyscyplinarne i rozpatrywanie skarg, przenoszenie i relokację pracujących, rozwiązanie umowy o pracę, szkolenia i doskonalenie umiejętności, zdrowie, bezpieczeństwo i higienę pracy oraz wszelkie polityki lub praktyki wpływające na warunki pracy, szczególnie czas pracy i wynagrodzenie. Praktyki z zakresu pracy obejmują również uznawanie organizacji pracowniczych oraz reprezentacji i uczestnictwa organizacji pracujących i pracodawców w układach zbiorowych, dialogu społecznym oraz konsultacjach trójstronnych, których celem jest rozwiązywanie kwestii społecznych związanych z zatrudnieniem (ISO 26000:2010).

Praktyki z zakresu pracy mają poważny wpływ na poszanowanie prawa oraz na poczucie sprawiedliwości w społeczeństwie: społecznie odpowiedzialne praktyki z zakresu pracy mają podstawowe znaczenie dla sprawiedliwości społecznej, stabilności i pokoju.

Wśród innych standardów, które zaliczane są do instrumentarium społecznej odpowiedzialności, a które bezpośrednio odwołują się również do kwestii pracowniczych, jest norma SA 8000:2014. Standard SA 8000 może być stosowany we wszystkich krajach świata, w stosunku do przedsiębiorstw z dowolnej branży. Właśnie dlatego warunki wstępne zawarte w powyższej normie są całkowicie elementarne i dotyczą w rzeczywistości przestrzegania podstawowych praw człowieka i praw pracowniczych, takich jak:

- niezatrudnianie dzieci,
- niestosowanie pracy przymusowej,
- spełnianie podstawowych zaleceń bezpieczeństwa środowiska pracy, wolności zrzeszania się i prawa do negocjacji zbiorowych,

- niestosowanie dyskryminacji,
- niestosowanie przymusu fizycznego lub psychicznego wobec pracowników,
- przestrzeganie regulacji prawnych odnośnie dopuszczalnej ilości godzin pracy,
- zapewnianie wynagrodzenia nie niższego niż wymagane przez prawo.

Kwestie pracownicze podjęte zostały również w innych dokumentach związanych ze społeczną odpowiedzialnością. Stanowią one przede wszystkim zbiór wytycznych i zasad, co prezentuje poniższa tabela (Tabela 1).

Tabela 1.

Kwestie pracownicze w wybranych inicjatywach CSR

Inicjatywa CSR	Odwołanie do kwestii pracowniczych
Zasady Okrągłego Stołu z Caux The Caux Round Table 1994	Zasada 1. Odpowiedzialność biznesu: od odpowiedzialności wobec akcjonariuszy ku koncepcji odpowiedzialności wobec interesariuszy Biznes powinien również odgrywać rolę w poprawie warunków życia wszystkich klientów, pracowników oraz akcjonariuszy, poprzez dzielenie się z nimi dobrami przez siebie wytworzonymi. Biznes jako odpowiedzialny obywatel lokalnych, narodowych, regionalnych i globalnych społeczności, ma swoją rolę w kształtowaniu ich przyszłości
10 Zasad Global Compact The 10 principles of the UN Global Compact 1999	4 z 10 zasad dotyczą Standardów pracy, pracowników - poszanowanie wolności stowarzyszania się - eliminacja wszelkich form pracy przymusowej - zniesienie pracy dzieci - efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia
Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych The OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2011	Rozdział V. Zatrudnienie i stosunki pracownicze W ramach stosownych przepisów prawa, regulacji i istniejących stosunków pracy przedsiębiorstwa w swoich działaniach powinny m. in. szanować prawo do zakładania i posiadania związków zawodowych, przyczyniać się do zniesienia i eliminacji pracy dzieci oraz pracy przymusowej, a także kierować się zasadą równych szans i równego traktowania
Wytyczne GRI Global Reporting Initiative (GRI) 2013	Wskaźniki według GRI G4 dotyczące obszaru pracowniczego, podkategorii: praktyki pracy i godziwa praca. Uwzględniane w podkategoriach aspekty to: zatrudnienie, relacje między pracownikami a kierownictwem, bezpieczeństwo i higiena pracy, szkolenia i edukacja, różnorodność i równość szans, równe wynagrodzenie kobiet i mężczyzn oraz mechanizm skarg związanych z praktykami pracowniczymi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zasady Okrągłego Stołu z Caux 1994, Zasady Global Compact 1999, Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych 2011, Global Reporting Initiative 2013.

Oprócz opisanych powyżej działań na rzecz pracowników w koncepcji CSR, przedsiębiorstwa wdrażają często swoje własne rozwiązania. Wśród nich można, między innymi wymienić: wolontariat pracowniczy, dążenie do zapewnienia pracownikom równowagi na polu praca zawodowa – życie osobiste, zagwarantowanie równych szans i respektowanie różnorodności, działania skierowane na promocję zdrowia pracowników, włączenie ich w proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie oraz działania skierowane na pomoc w postaci systemów ubezpieczeń emerytalnych.

3. Działania na rzecz pracowników w ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności w polskim sektorze MŚP

Społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi takie podejście do zarządzania organizacją, które obejmuje odpowiedzialność za całościowe funkcjonowanie organizacji, relacje z otoczeniem i kluczowymi interesariuszami oraz wpływ jej działalności na środowisko, zarówno zewnętrzne jak i wewnętrzne. W podejściu do zarządzania zgodnego z CSR podejmuje się szereg, rozmaitych, społecznie odpowiedzialnych działań, również tych skierowanych na rzecz pracowników organizacji. Podstawę przeprowadzonych badań empirycznych w powyższym obszarze stanowił kwestionariusz ankietowy. Przygotowana ankieta skierowana została do respondentów zarówno drogą tradycyjną (pocztową) jak i metodą CAWI (Computer Assisted Web Interviews).

Ankieta rozesłana została do 1066 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, zawierała 27 szczegółowych pytań. Wśród nich zawarte były również pytania dotyczące działań na rzecz pracowników w obszarze CSR. Zastosowano dobór kwotowy próby, który miał również na celu zapewnienie wystarczającego znacznego udziału wybranych typów badanych obiektów (również tych mało licznych), tak aby późniejsze obliczenia, analizy porównawcze i wnioski były istotne statystycznie. Badanie zostało przeprowadzone na obszarze wszystkich 16 województw. Ankietę wysłano do 1100 przedsiębiorstw. W wyniku przeprowadzonych badań ankietowych uzyskano 211 wypełnionych kwestionariuszy. Pięć otrzymanych kwestionariuszy odrzucono, między innymi ze względów formalnych i merytorycznych (w przypadku 1/3 pytań, odpowiedzi nieadekwatne). Łącznie analizie poddano 206 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy (Kaźmierczak, 2017, p. 153). Aktywność podejmowanych działań skierowanych do pracowników w ramach koncepcji CSR-u, w badanych przedsiębiorstwach była zróżnicowana. Badane przedsiębiorstwa oprócz działań już podjętych, planują wdrożenie też kolejnych. Są natomiast i takie działania w tym obszarze, których, z różnych względów, organizacje nie planują w najbliższej przyszłości podejmować w ogóle. Udział procentowy działań, podejmowanych przez mikroprzedsiębiorstwa, małe i średnie organizacje w obszarze praktyk pracowniczych CSR-u prezentuje poniższa tabela (Tabela 2).

Tabela 2.

Udział procentowy działań, podejmowanych przez mikroprzedsiębiorstwa, małe i średnie organizacje w obszarze praktyk pracowniczych w ramach CSR

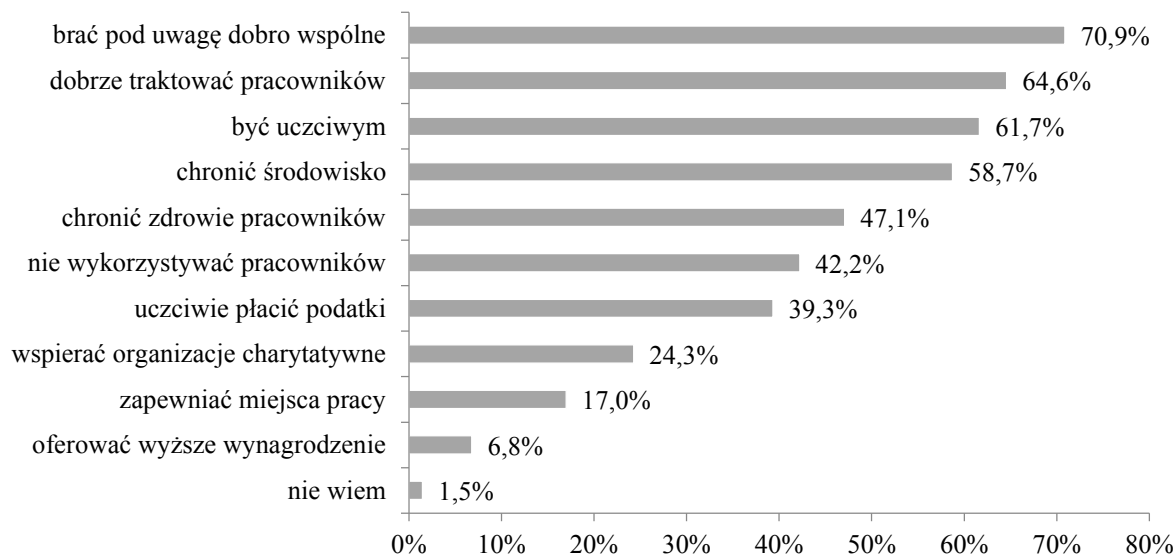
Wybrane działania na rzecz pracowników w ramach CSR		Mikroprzedsiębiorstwa (%)			Małe przedsiębiorstwa (%)			Średnie przedsiębiorstwa (%)		
		<i>Podjęmy działania</i>	<i>Planujemy podejmować działania w tym obszarze</i>	<i>Nie planujemy podejmować działań w tym obszarze</i>	<i>Podjęmy działania</i>	<i>Planujemy podejmować działania w tym obszarze</i>	<i>Nie planujemy podejmować działań w tym obszarze</i>	<i>Podjęmy działania</i>	<i>Planujemy podejmować działania w tym obszarze</i>	<i>Nie planujemy podejmować działań w tym obszarze</i>
1	działania skierowane na eliminowanie przemocy w pracy i poprawę środowiska pracy	41	15	43	44	9	47	62	12	26
2	działania skierowane na poprawę równowagi praca zawodowa – życie osobiste	48	24	28	36	21	44	50	21	29
3	działania skierowane na promocję zdrowia pracowników (prywatni lekarze, przychodnie)	24	37	39	32	27	41	44	21	35
4	działania skierowane na komunikowanie, informowanie pracowników oraz włączanie ich w proces podejmowania decyzji	54	30	15	60	22	18	63	27	10
5	odpowiedzialny i sprawiedliwy system wynagrodzeń	72	13	15	64	13	23	76	18	6
6	działania skierowane na pomoc w postaci systemów ubezpieczeń emerytalnych	15	22	63	26	13	62	23	13	63

Zródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

W obszarze praktyk pracowniczych, wszystkie badane organizacje, bez względu na rozmiar i rodzaj prowadzonej działalności, jako na podstawowe i najważniejsze działanie, wskazali tworzenie odpowiedzialnego i sprawiedliwego systemu wynagrodzeń, czyli wypłaty takich płac, które odzwierciedlają wartość i czas pracy oraz które wypłacane są przede wszystkim terminowo (ponad 70% wskazań w mikroprzedsiębiorstwach i w organizacjach średnich oraz ponad 60% w przedsiębiorstwach małych). Jedna z badanych organizacji pochwaliła się nawet swoim własnym autorskim projektem systemu wynagrodzeń, który powstał na drodze współpracy z wszystkimi pracownikami (pensja najwyższego kierownictwa jest krotnością średniego wynagrodzenia w organizacji).

Jako drugie w kolejności, respondenci wskazali działania skierowane na komunikowanie pracowników oraz włączanie ich w proces podejmowania decyzji (54% mikroprzedsiębiorstwa, 60% w organizacjach małych i 63% w przedsiębiorstwach średnich). Prawie połowa badanych mikro (48%) i małych przedsiębiorstw (44%), a w średnich nawet 62% podejmuje działania skierowane na eliminowanie przemocy w pracy i poprawę środowiska w pracy. Do pozostałych działań podejmowanych w tym obszarze ankietowani zaliczyli: działania skierowane na poprawę równowagi praca zawodowa – życie osobiste (48% mikroprzedsiębiorstwa, 36% w przedsiębiorstwach małych i 50% w przedsiębiorstwach średnich) oraz te skierowane na promocję zdrowia pracowników (prywatni lekarze, przychodnie) (24% mikroprzedsiębiorstwa, 32%, małe i 44% organizacje średnie). Niewielki odsetek respondentów podejmuje natomiast działania skierowane na pomoc w postaci systemów ubezpieczeń emerytalnych (15% mikroprzedsiębiorstwa, 26% w organizacjach małych i 23% w przedsiębiorstwach średnich). Jedna trzecia badanych przedsiębiorstw planuje natomiast zwiększyć swoje wysiłki na rzecz podejmowania prozdrowotnych programów dla pracowników (Kaźmierczak, 2017, pp. 153-154). Wśród innych działań w tym obszarze respondenci wymieniali między innymi: budowanie właściwych relacji międzyludzkich w przedsiębiorstwie, dobrze rozdysponowany fundusz socjalny, rozwój pracowników poprzez szkolenia i kursy, ścieżki awansu dla pracowników, wolontariat pracowniczy, swoboda w terminach urlopowych czy wsparcie inicjatyw sportowych.

Na pytanie dotyczące tego, co przede wszystkim powinna robić organizacja, żeby można było ją uznać za społecznie odpowiedzialną, respondenci mogli zaznaczyć co najmniej trzy odpowiedzi i w zdecydowanej większości najczęściej odpowiadały, że przede wszystkim powinna ona brać pod uwagę dobro wspólne (70,9%), dobrze traktować swoich pracowników (64,4%) i być uczciwym (61,7%), co ilustruje poniższy rysunek (rys. 1).



Rysunek 1. Odpowiedzi respondentów na pytanie, co powinna robić organizacja, żeby można ją uznać za społecznie odpowiedzialną? Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe dane jasno zatem wskazują, że organizacje, co raz częściej skłaniają się w kierunku podejmowania działań mających na celu dbanie o wszystkich swoich interesariuszy, w tym szczególnie o tych, wewnętrznych przedsiębiorstwa. Wśród korzyści z podejmowania działań w obszarze CSR, istotnych z punktu widzenia pracowników, można wymienić, między innymi (Anonim, 13.05.2015):

- wzrost satysfakcji i zadowolenia z wykonywanej pracy – nierzadko programy społeczne dają pracownikom organizacji możliwość sprawdzenia się, angażując ich bezpośrednio w działania (jak w przypadku wolontariatu pracowniczego) lub na przykład w fazie zarządzania projektem i jego wdrażania. Pracownicy, którzy udzielają się na płaszczyźnie społecznej, uczą się współdziałania w grupie oraz zdobywają nowe doświadczenia i umiejętności, które mogą później wykorzystywać w swojej pracy zawodowej;
- wzrost poczucia przydatności, spójności z firmą a dzięki temu większa lojalność i zaangażowanie pracowników – pracownicy często wiedzą bardzo mało o swoim miejscu pracy, znają jedynie swoje obowiązki, wiedzą czym ogólnie zajmuje się firma i kto jest jej właścicielem. Brak wewnętrznych impulsów aktywizujących pracowników sprawia, że nie interesują się oni tym, co jeszcze firma robi w innych dziedzinach. Społeczne zaangażowanie firmy może to zmienić. Włączając pracowników w realizację celów prospołecznych organizacji, udostępniając im różne narzędzia do realizowania zadań wykraczających poza obowiązki służbowe, sprawiamy, że zmienia się perspektywa z jakiej zatrudnieni patrzą na firmę – staje się ona nie tylko miejscem zarobkowania, ale również miejscem, gdzie pracownik może realizować inne cele życiowe;

- wzrost przychylności pracowników przedsiębiorstwa – pracownicy z uznaniem odnoszą się do funkcjonowania firmy widząc, iż część jej aktywności skierowana jest na rozwiązywanie problemów społecznych lub wspieranie społeczności, do których przynależą. Tworzy się pozytywny wizerunek firmy i rośnie do niej zaufanie wśród pracowników. Atrakcyjność firmy na rynku pracy zwiększa się, co pozwala przyciągnąć nowych pracowników i zatrzymać tych najlepszych;
- uczestnictwo w procesie podejmowania decyzji co wpływa na podniesienie jakości i wydajności pracy;
- świadomość możliwości osiągnięcia w przyszłości korzyści finansowych, będących wynikiem redukcji kosztów wytwarzania i funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Ponadto, dbanie o interesy pracowników przekłada się na dbanie o interesy całej organizacji i jest podążaniem w kierunku jej zrównoważonego rozwoju.

4. Podsumowanie

W praktyce polskich przedsiębiorstw sektora MŚP, koncepcja CSR nie jest jeszcze wystarczająco popularna i nie odgrywa jeszcze znaczącej roli w zarządzaniu organizacją. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać w braku pełnego zrozumienia dla idei zrównoważonego rozwoju i koncepcji CSR jako metody prowadzenia działalności biznesowej. Niskie zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością biznesu może wynikać jeszcze z innych przyczyn. Po pierwsze, jest to brak elastyczności w dostosowywaniu się do zmian, strach przed ich wprowadzaniem i kosztami jakie trzeba będzie ponieść. Kolejny powód to małe zrozumienie potrzeby określania ram przyszłej identyfikacji ryzyka w dziedzinie CSR oraz opracowania strategii angażowania interesariuszy, w tym szczególnie tych wewnętrznych, którzy w hierarchii organizacji czują się potrzebni, odpowiedzialni za swoją pracę, utożsamiają się z firmą, doskonalą ją i decydują o jakości dla klienta. Podsumowując, można stwierdzić, że dzisiejsza organizacja sukcesu powinna identyfikować i uwzględniać interesy swoich wewnętrznych interesariuszy. Działania w zakresie praktyk pracowniczych prowadzą bowiem do wyższego poziomu zaufania, a zaufanie szybko staje się najważniejszą przewagą konkurencyjną w XXI wieku.

Dla zbudowania takiego poziomu zaufania potrzebna jest między innymi umiejętność rozwijania odpowiednich możliwości przez pracowników na każdym szczeblu, wysuwania nowych opcji, podejmowania szybkich decyzji i elastycznego działania a to z kolei będzie się coraz bardziej wiązało ze wspólnym zbiorem imperatywów etycznych. Małe i średnie przedsiębiorstwa MŚP, które zwrócą się wcześniej w tym kierunku mogą spodziewać się przyciągnięcia i zatrzymania świetnych ludzi, co z kolei zwiększa korzyści z wprowadzonych zmian.

Bibliografia

1. Armstrong, M. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
2. *As biznesu 2018* (2018.10.18). Available online <http://asbiznesu.pl/obszary-csr/>.
3. *Dlaczego warto być firmą zaangażowaną społecznie?* (2015.05.13). Available online <http://www.centrumwiedzy.komrel.net/cw/index.php?sm=85&ca=593&al=dd1>.
4. Fabisiak, R. (2015.05.13). *Pracownik potrzebny w CSR*. Puls Biznesu. Available online <https://www.pb.pl/pracownik-potrzebny-w-csr-784385>.
5. Farahmand, N. (2011). Social Responsibility of Organizational Management. *Management, 1, 1*, 25-34, doi: 10.5923/j.mm.20110101.03.
6. ISO 26000:2010, *Guidance on Social Responsibility*. Genewa: International Organization for Standardization.
7. Kaźmierczak, M. (2017). *Determinanty zarządzania społecznie odpowiedzialnego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
8. KOM (2011) 681, (2011). *Rozporządzenie Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu*.
9. Masoud, N. (2017). How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility, 2, 4*, doi: 10.1186/s40991-017-0015-y.
10. Priyanka, J., Vishal, V., Ankur, R. (2017). Exploring the mediating role of intellectual capital and competitive advantage on the relation between CSR and financial performance in SMEs. *Social Responsibility Journal, 13, 1*, 1-23, <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2015-0048>.
11. Rahman, S. (2011). Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility. *World Review of Business Research*.
12. Remišová, A., Búciová, Z. (2012). Measuring corporate social responsibility towards employees. *Journal for East European Management Studies, 17, 3*. Hampp, Mering.
13. Sarfraz, M., Qun, W., Abdullah, M.I., Tariq, Alvi, A. (2018). Employees' Perception of Corporate Social Responsibility Impact on Employee Outcomes: Mediating Role of Organizational Justice for Small and Medium Enterprises (SMEs). *Sustainability, 10, 2429*, doi:10.3390/su10072429.
14. Sharma, Y. (2013). Role of Corporate Social Responsibility in Organization. *IOSR Journal of Business and Management, 13, 4, 1*, www.iosrjournals.org.
15. Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju (WBCSD), *CSR: Meeting Changing Expectations* (1999), www.wbcsd.org.

16. Tziner, A. (2013). Corporative social responsibility (CSR) activities in the workplace: A comment on Aguinis and Glavas. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29.
17. *Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw Wielonarodowych* (2011). Available online http://www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=18475, 2018.09.02.
18. Zasady Global Compact (1999). Available online <http://ungc.org.pl>, 2018. 09.07.
19. Zasady Okrągłego Stołu z Caux (1994). Available online www.cauxroundtable.org/view_file.cfm?fileid=78, 2018.09.07.