

JANUSZ KROIK

**Zakład Zachowań Rynkowych i Przedsiębiorczości
Politechnika Wrocławska**

ZBIGNIEW MALARA

**Zakład Zachowań Rynkowych i Przedsiębiorczości
Politechnika Wrocławska**

MENEDŻEROWIE W KREOWANIU ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW W STRATEGII SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Opiniodawca: **prof. dr hab. Stefan Lachiewicz**

W artykule pokazano związki między stopniem zaangażowania pracowników a skutecznością wdrażania strategii CSR (Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstwa). Po pierwsze, dokonano całościowego przeglądu czynników wpływających na poziom zaangażowania. Po drugie, wskazano te czynniki, które są istotne na potrzeby oceny potencjału pracowniczego w tym zakresie. Odniesiono się również do koncepcji zarządzania przez zaangażowanie, wskazując, że wzmacnia ono szanse powodzenia realizowanych strategii. Podkreślono, że podobne wnioski są aktualne także w przypadku stosowania nowych odmian CSR, na przykład CSV M. Portera. Zaznaczono, że rolę w kreowaniu zaangażowania pracowników pełnią menedżerowie a ich postawa determinuje szanse powodzenia strategii CSR. Na potrzeby wzmocnienia wniosków przytoczono dwa przykłady pochodzące z badań kadry menedżerskiej w Polsce.

1. Wstęp – sformułowanie problemu

W wielu opracowaniach dotyczących zarządzania personelem motywowanie łączy się z oceną stanu zaangażowania pracowników, a jego poziom jest miarą skutecznych starań pracodawcy w stosunku do nich. Z tego wynika, że przy konstruowaniu systemów motywacyjnych, powinno się uwzględniać także mechanizmy umożliwiające wzrost przywiązania pracowników do organizacji

oraz tworzeniu poczucia przynależności do miejsca pracy. I tak M. Armstrong stwierdza że zaangażowanie *”następuje, gdy ludzie są zainteresowani i pozytywnie nastawieni, a nawet podekscytowani swoją pracą (...) i zmotywowani by osiągać wysoki poziom wydajności (...) [a] zaangażowany pracownik jest świadomy znaczenia przedsiębiorstwa i chętnie współpracuje z pozostałymi pracownikami, by wspólnie poprawić wyniki działalności organizacji [2, ss. 154-155].* Twórca tzw. cyklu doskonalenia techniki osiągania maksymalnego poziomu efektywności E.M. Hallowell stwierdza, że *”... zaangażowanie owocuje lepszymi wynikami, (...) dlatego też stworzenie silnych, pozytywnych relacji w firmie powinno stać się priorytetem kierownictwa....” [6, s. 135].*

Prowadząca od lat badania tego problemu M. Juchnowicz wyróżnia trzy koncepcje zaangażowania: *zaangażowanie jako rodzaj postawy, zaangażowanie behawioralne, wyrażone specyficznym zachowaniem pracowników oraz zaangażowanie oparte na wzajemnej wymianie świadczeń między pracownikiem a organizacją.* Takie wielowymiarowe ujęcie pozwala na prowadzenie szczegółowych analiz tego zjawiska i wprowadzenie do praktyki organizacyjnej kompleksowego podejścia określonego jako zarządzanie przez zaangażowanie a równocześnie sformułowane przez tę autorkę definicje zachowują spójność z wcześniej przytoczonymi, a mianowicie: *... zaangażowanie można zdefiniować jako intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji lub jako wielkość wysiłku włożonego w pracę przez pracownika (...) zaangażowanie jest czymś więcej niż satysfakcją z warunków stworzonych przez pracodawcę lub prostą lojalnością wobec niego (...) jest raczej związane z pasją i poświęceniem – chęcią danej osoby do zainwestowania i włożenia własnego wysiłku w sukces pracodawcy.* [8, s. 35].

Pewnym uogólnieniem problemu zaangażowania staje się jego odniesienie do stosunkowo nowego pojęcia „*zrównoważonych zasobów ludzkich*”¹ [17, s. 9]. Stan zaangażowania jest tu raczej pochodną w dążeniu świadomych pracowników do zrozumienia i stosowania zasady zrównoważonego rozwoju swojej pracy. Obejmuje zarówno kierowników wytyczających kierunki działania przedsiębiorstwa jak i wysoko wykwalifikowane osoby na stanowiskach nie kierowniczych [15, s. 155].

Poszukiwanie odpowiedniej formuły do eksploracji satysfakcji i zaangażowania pracowników ma ścisły związek z przebijającą się nową *falą* w ujmowaniu strategii przedsiębiorstwa tj. z uwzględnieniem w strategii zagadnienia odpowiedzialności społecznej. Opracowana została nawet norma ISO 26000 na potrzeby pomiaru i aktywizacji społecznej odpowiedzialności biznesu. Definiowana jest ona, poprzez sformułowanie *rozwój zrównoważony*, jako „*odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań (produkty,*

¹ Swobodne tłumaczenie angielskiego zwrotu *sustainable human*.

serwis, procesy) na społeczeństwo i środowisko” [3, s. 8]². Uznaje się ją jako strategiczny motyw dla przedsiębiorstwa XXI wieku [5, s. 32]. W strategicznym sensie może stać się strategią prowadzenia przedsiębiorstw i budowania przewagi konkurencyjnej [13, s. 423].

W tym dualnym ujmowaniu reguł funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa można zauważyć wysoką zbieżność źródeł sprawczych, z jednej strony powodzenia rynkowego i z drugiej strony, zaangażowania i satysfakcji personelu, jako świadomego uczestnika celów i dążeń przedsiębiorstwa. Wykazanie tej zbieżności oraz ocena stanu uwarunkowań związanych z kadrą menedżerską, która tkwi w obu sferach aktywności (zaangażowanie, odpowiedzialność społeczna), jest zagadnieniem omawianym w niniejszym artykule.

Odniesienie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa do modelu biznesowego a tym samym do łańcucha wartości nakłada na kadrę menedżerską posiadanie silnej akceptacji takiego hybrydowego łańcucha [4, s. 8]. Konkluzje o stopniu tej akceptacji wynikają z własnych badań autorów, por. np. [16].

2. Czynniki kształtujące zaangażowanie a CSR

2.1. Identyfikacja czynników

W oparciu o przegląd literatury przedmiotu można stwierdzić, że badane i analizowane źródła zaangażowania pracowników dotyczą standardowych pól, na których poszukuje się od lat skutecznych motywatorów. Badacze tego problemu zwracają przy tym uwagę na swego rodzaju niuanse, które pozwalają uzyskać wysoki poziom zaangażowania, bliski odpowiadającym wcześniej definicjom tego stanu. I tak, J. Smythe uważa, że wybór mierników poziomu zaangażowania zależy od interpretacji pojęcia zaangażowanie, preferowanej przez organizację. Nie jest więc wskazane stosowanie porównawczych pomiarów poziomu zaangażowania pracowników (szczególnie przez przedsiębiorstwa próbujące wyróżnić się w niepowtarzalny sposób na rynku). „Organizacje powinny identyfikować specyficzne dla siebie czynniki zaangażowania i ufać swoim instynktom” [20, s. 105]. Wyróżnia na tym tle trzy ogólne kategorie czynników, zwiększających zaangażowanie pracowników (zob. tab. 1).

² Zgodnie z tą normą, jej obszarami (CSR) są: ład organizacyjny, prawa człowieka, stosunki pracy, środowisko, sprawiedliwe praktyki rynkowe, relacje z konsumentami oraz zaangażowanie społeczne

Tabela 1. Kategorie czynników wpływających na poziom zaangażowania pracowników

Czynniki główne	Czynniki szczegółowe
Czynniki instrumentalne	Płaca
	Świadczenia
Czynniki kulturowe	Wartości
	Etyka
	Reputacja i pozycja
	Zaangażowanie społeczne
	Wizja, cele i misja
	Marka przedsiębiorstwa
Czynniki miejsca pracy	Możliwości kreatywności
	Sprawiedliwi i inspirujący szefowie
	Włączanie pracowników w proces decyzyjny
	Szefowie mający zaufanie do podwładnych
	Szanowani i lubiani koledzy

Źródło: [20, s.106].

M. Juchnowicz z kolei wyróżnia pięć głównych czynników, którymi są: możliwości rozwoju, relacje ze współpracownikami, relacje z przełożonymi, organizacja pracy i wynagrodzenie [8, s. 61]. Propozycja tej autorki wynika z dostrzeżenia mnogości czynników i konieczności selektywnego wyboru kilku najważniejszych.

Te pięć podstawowych grup czynników można „rozwarstwić” na szereg sposobów. Jeden z nich zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Czynniki wpływające na poziom zaangażowania pracowników w organizację

Czynniki główne	Czynniki szczegółowe
Możliwości rozwoju	Możliwość wykorzystania swojej wiedzy i umiejętności
	Możliwość zdobywania nowych kompetencji
	System szkoleń, perspektywy rozwoju
	Interesująca praca, stawiająca wyzwania
	Możliwość realizacji ambitnych zadań
	Swoboda działania, pozwalająca właściwie wykonywać obowiązki
Organizacja pracy	Odpowiednie warunki fizyczne pracy
	Poczucie docenienia i uczestnictwa
	Odpowiedni system motywacyjny
	Dowolność sposobu wykonywania pracy
	Treść pracy związana z wiedzą i umiejętnościami pracownika

	Komunikacja wewnętrzna
	Warunki do kreatywności
	Dostęp do niezbędnych narzędzi pracy
Wynagrodzenie	Sprawiedliwe wynagrodzenie
	Pochwały za dobrze wykonaną pracę
	Udział pracownika w sukcesie firmy
	Nagradzanie indywidualnych osiągnięć
	Łatwość dostępu do informacji na temat ustalania wynagrodzeń
Organizacja	Klarowność celów organizacji
	System wartości
	Kultura organizacyjna
Relacje ze współpracownikami	Współpraca
	Zaufanie
Relacje z przełożonymi	Przewodzenie i pomoc
	Zaufanie, delegowanie uprawnień
	Traktowanie pracowników z szacunkiem
	Zainteresowanie problemami i potrzebami pracowników
	Udzielanie wsparcia
Cechy osobowości	Potrzeba przynależności
	Sumienność
	Elastyczność i innowacyjność
	Osobista satysfakcja

Źródło: opracowanie na podstawie [8, ss. 60-62; 10, s. 10].

Liczba czynników szczegółowych jest bardzo liczna i oczywiście nie wyczerpuje innych możliwych, jest autorską propozycją zespołu badawczego.

2.2. Podwyższenie rangi zaangażowania do poziomu koncepcji zarządzania

Rola zaangażowania pracowników odniesiona do wizji organizacji biznesowych XXI wieku, łączy się z potrzebą utrzymania wartościowych pracowników, którzy powinni identyfikować się nie tylko ze swoją pracą, ale przede wszystkim ze swoim przedsiębiorstwem, tak by chcieli w nim pozostać, i by tworzyli w nim dodatkowe, niematerialne wartości. Źródło takiej postawy przedsiębiorcy (organizacji) należy upatrywać w konkurencyjnym i dynamicznie zmieniającym się środowisku rynkowego i społecznego. Wskazanie to stało się hasłem i formą paradygmatu określanego aktualnie jako *zarządzanie przez zaangażowanie*. Jest to *kompleksowa koncepcja oparta na wspólnych strategicznych celach i wspólnych wartościach oraz odpowiednim systemie zarządzania wynagrodzeniami, uwzględniającym integrację celów partnerów społecznych* [8, s. 48]. Przez tych ostatnich rozumie się wszystkich

członków przedsiębiorstwa. Oznacza to, że w koncepcji zarządzania przez zaangażowanie cele strategiczne oraz wartości pracowników i pracodawców się pokrywają, a ich wkład w pracę jest odpowiednio wynagradzany. Ten znany motyw z obszaru zarządzania uznawany jest za spełniany w warunkach stanu zaangażowania pracowników a także eksponowany w koncepcji CSR jako jednej z perspektyw strategicznych na miarę pomysłu Kaplan'a i Norton'a dotyczącej zbilansowanej kart wyników, o czym wspomni się poniżej.

W przełożeniu na różne wymiary odmiennność koncepcji zasobowej i kapitału ludzkiego podana jest w tabeli 3.

Tabela 3. Główne cechy zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania kapitałem ludzkim przez zaangażowanie

Zarządzanie zasobami ludzkimi	Zarządzanie kapitałem ludzkim przez zaangażowanie
Efekty	
Produktywność	Innowacje Jakość Zadowolenie klienta
Kultura organizacyjna	
Indywidualizm Specjalizacja Autokratyczne kierowanie	Podejście zespołowe Uniwersalizm – elastyczność Przywództwo
Kształtowanie aktywności zawodowej pracowników	
Okazjonalne System bodźców, sugestii	Proces Odpowiednia postawa – zaangażowanie
Organizacja pracy	
Ścisła kontrola Szczegółowe opisy pracy Sprawność Standardowe procedury	Ograniczona kontrola Grupy autonomiczne Zespoły projektowe Rozliczanie z realizacji celów
Komunikacja	
Pionowa (góra-dół)	Wielokierunkowa
Ocena	
Cele indywidualne Ocena przez kontrolera Głównym kryterium oceny – osiągnięcia finansowe	Cele zespołowe Ocena przez klientów Priorytetem osiągnięcia w jakości i obsłudze klienta
Motywowanie	
Współzawodnictwo Wynagrodzenia finansowe	Współpraca Nagradzanie zespołów Nagrody finansowe i pozafinansowe

Szkolenia	
Umiejętności związane z pracą: - funkcjonalne - techniczne	Szeroki zakres umiejętności: - międzyfunkcjonalne - diagnostyczne - rozwiązywania problemów - nastawienie na jakość - interpersonalne
Rozwój kariery	
Wąskie umiejętności Rozwój oparty na osiągnięciach jednostki Pionowe ścieżki kariery	Interdyscyplinarność Rozwój oparty na dokonaniach grupy Poziome ścieżki kariery

Źródło: [8, ss. 49-50].

Zarządzanie przez zaangażowanie prowadzi do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa, poprawy jakości produktów oraz wzrostu zadowolenia klienta, co w dzisiejszych czasach jest uznane jako forma przewagi konkurencyjnej bardziej niż sama produktywność. Rola kontroli pracowników jest niewielka, pracownicy zaś nie są zobowiązani do trzymania się standardowych procedur – liczy się własna inwencja w dążeniu do celu i umiejętność współpracy. Wynik pracy zespołu oceniany jest przez klienta co oznacza, że dążenie do osiągnięcia jak najwyższych wyników finansowych, zastępowane jest przez doskonalenie jakości produktów i dążenie do zadowolenia odbiorców poprzez usprawnianie obsługi klienta. Znaczenia zatem nabierają umiejętności interpersonalne i nastawienie na jakość. Przejście na wyższe stanowisko pracy nie jest już determinantą rozwoju umiejętności i poszerzenia zakresu uprawnień. Pracownicy otrzymują szeroki zakres zadań niezależnie od zajmowanego stanowiska, regularnie poszerzane są ich zdolności i kompetencje. Tworzone są zespoły interdyscyplinarne. Oznacza to, że pracownicy muszą posiadać szeroki zakres umiejętności międzyfunkcjonalnych i diagnostycznych. Hierarchie w przedsiębiorstwach stosujących nową koncepcję zarządzania stają się mniej skostniałe, a pionową komunikację zastępuje gęsta sieć komunikacji wielokierunkowej. Nowy model zarządzania oparty jest na współpracy i integracji jednostek z organizacją [8, ss. 45-50].

Problematyka badania zaangażowania stanowi inspirację do budowania szeregu modeli. Diagnoza uzyskiwana dzięki nim, jest uznawana za niezastąpioną w celach wymiarowania wartości kapitału ludzkiego oraz kształtowania postaw i zachowań pracowników [8, s. 64].

Dopracowano się wielu autorskich podejść badawczych. Z polskich badań zwraca uwagę grupa M. Juchniewicz z SGH w Warszawie.

Podstawą teoretyczną tej metody jest model WIGOR, który można przedstawić za pomocą formuły:

{Zaangażowanie = Wiedza+Identyfikacja+Gratyfikacja+Organizacja+Razem}

Badanie składa się z trzech części. Pierwszą z nich jest diagnoza zaangażowania, dokonana na podstawie badania opinii pracowników metodą ankietową. Pracownicy oceniają w jakim stopniu zgadzają się z zawartymi w ankiecie stwierdzeniami.

Ogólny poziom zaangażowania pracowników ustalany jest według przyjętej skali. Pracowników, którzy odpowiedzieli pozytywnie (*zdecydowanie tak i raczej tak*) na przynajmniej 80% pytań, charakteryzuje wysoki poziom zaangażowania. Pracownicy udzielający pozytywnej odpowiedzi dla 60-80% pytań są pracownikami zaangażowanymi. Przedział 40-50% odpowiada niskiemu poziomowi zaangażowania, a poniżej 40% pozytywnych odpowiedzi oznacza brak zaangażowania pracowników³. Dokonuje się oszacowania na różnych próbach badawczych [7, s.74; 8, s. 184].

2.3. Związki CSR z istotą problemu zaangażowania pracowników

Przedstawiony obraz istoty problemu zaangażowania pracowników sprowadzony do postaci skupionej w koncepcji zarządzania przez zaangażowanie, intuicyjnie powinien również wynikać z założeń CSR – szczególnie w obszarze odniesionym do pracowników.

Analiza opinii dotyczących CSR rozpatrywanych z pozycji spraw *codziennych* pozwala na wyłonienie wspólnych cech z inicjatywami na rzecz budowania zaangażowania pracowników.

Potwierdzeniem przyjętej optyki są opinie menedżerów zajmujących się wdrażaniem CSR. Kilka z nich podano w tabeli 4.

³ W 2012 roku badania z wykorzystaniem metodyki SGH zostały przeprowadzone w Zakładzie Zachowań Rynkowych i Przedsiębiorczości PWr na próbie ok. 100 pracowników z kilku przedsiębiorstw. Wyniki uzyskane znacznie różniły się od uzyskanych na dużej próbie przez SGH. Między innymi uzyskano **Wskaźnik zaangażowania pracowników w organizację (IZPO)** zaledwie na poziomie 43,3% co świadczy o niskim poziomie zaangażowania ankietowanych. W badaniach SGH wskaźnik ten wynosił 63%.

Tabela 4. Opinie wybranych menedżerów na odwzorowanie zasad CSR w działalności operacyjnej przedsiębiorstwa

Firma	Zasady wynikających ze stosowania CSR
Nestlé Polska (specjalista public relation)	CSR jest rodzajem katalizatora, sposobem działania w codziennym cyklu pracy, co sprawia, że działa się efektywniej. Z inicjatyw CSR realizuje się m.in. program, w którym pracownicy mogą zwracać uwagę na różne niedoskonałości organizacyjne i rozmawiać ze swoimi przełożonymi w sposób często trudny do wyobrażenia w innych firmach.
Danone Polska (członek zarządu nadzorujący CSR)	CSR to sposób odpowiedzialnego zarządzania, nie jest ono dodatkowym programem wsparcia, lecz DNA zarządzania strategicznego. Natężenie działań CSR odnosi się do prawa człowieka, stosunków z pracownikami, środowiska, zarządzania i społeczności lokalnych, relacji z konsumentami.
Polkomtel SA (menedżer promocji i public relations)	Warto jak najczęściej pokazywać pracownikom, że firma działa odpowiedzialnie na różnych płaszczyznach. Widząc to są oni bardziej zaangażowani i lepiej realizują cele stawiane przez organizację. Należy promować pozytywne pomysły u szeregowych pracowników i pomoc w ich realizacji. Jest wielu pracowników, którzy na swoim szczeblu mogą zrobić coś dobrego. Często jednak nie stwarza się im szansy realizacji tych inicjatyw, bo organizacja ich nie zauważa.
CSR Consulting (partner zarządzający)	Punktem wyjścia do budowania strategii CSR, a potem także jej komunikacji, powinny być wartości jasno zdefiniowane i podzielane przez pracowników firmy na wszystkich szczeblach. Firma musi zadbać o zmianę podejścia personelu, o zmianę świadomości ludzi, którzy muszą wiedzieć, że zachowanie wbrew wartościom wiąże się z surową karą. Taka zmiana nastawienia nie nastąpi z dnia na dzień. To proces, który będzie trwał.

Źródło: [12, s. 236].

O wszechobecności CSR świadczą takie przedsięwzięcia jak projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, pod patronatem Samorządu Dolnośląskiego prowadzony przez Dolnośląską Agencję Współpracy Gospodarczej zakończony w grudniu 2012 roku seminarium, którego hasłem było: *Odpowiedzialność społeczna i zarządzanie kapitałem ludzkim przejawem współpracy regionalnej w czasach kryzysu*.

Takie przesłania akcentowane są przez organizacje szczególnie zainteresowane rozwojem CSR jak np. Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB), które od 10 lat organizuje i patronuje inicjatywy dotyczące społecznie odpowiedzialnego biznesu, na przykład w 2012 roku FOB zorganizowała targi CSR, gdzie nastąpiła prezentacja 10. edycji raportu „Odpowiedzialny Biznes

w Polsce. *Dobre praktyki 2011*”, ogłosiła wyniki 6. edycji konkursu „Raporty społeczne”. [22, s. 5].

Przywiązywanie wagi do spraw pracowniczych w sposób naturalny związane jest z pozytywnym wpływaniem na poziom zaangażowania w takim ujęciu jak proponują badacze tego zjawiska opisanego wcześniej. Tym samym istnieje zauważalna komplementarność w dążeniu do prowadzenia przedsiębiorstwa z udziałem strategicznego CSR i równocześnie poszukiwaniem narzędzi skutecznego zaangażowania pracowników jako formy zdobywania przewagi konkurencyjnej.

Przy takim podejściu zwolennicy CSR szukają sposobu na uzyskiwanie tzw. *rozproszonej przewagi konkurencyjnej*, w której różne komponenty CSR stają się wyróżnikami produktu i firmy, tak by wspierały decyzję zakupową klienta. W kategorii komponentu rynkowego mieszczą się wszelkie aktywności i inicjatywy reprezentujące zaangażowanie społeczne i marketing społeczny i promowane za tymi działaniami hasła-cechy w rodzaju: *ekologiczność produktu, zaangażowany pracownik w łańcuchu wartości, etyka w biznesie, granty społeczne fundacji korporacyjnych*, itp. W tym możliwym spektrum rozproszonych Elementów służących osiągnięciu przewagi, w zależności od sposobu wchłaniania do praktyki organizacyjnej przedsiębiorstwa strategii odpowiedzialnego biznesu, pojawią się różne jego przejawy, w tym bezpośrednio związane z praktyką traktowania zasobów ludzkich – kapitału ludzkiego.

Przedstawione w formie ogólnej przesłanki znaczenia strategicznego CSR i zarządzania zaangażowaniem wymagają pogłębionych analiz z perspektywy zarządzania strategicznego. Poszukiwanie specjalnego traktowania pracowników w tej perspektywie pokazuje, że współczesne, innowacyjne formułowanie i wdrażanie strategii nieodzownie wiąże się ze specjalną partycypacją i zaangażowaniem pracowników. Stąd, potrzeba pośredniego i/lub bezpośredniego uwzględniania kapitału ludzkiego i jego roli, jako zdolności dającej możliwość uzyskania unikatowych przewag strategicznych. Chodzi więc o takie zorganizowanie procesu zarządzania strategią, aby te zdolności i motywacje uwzględniać i wykorzystywać. Dotyczy to na przykład koncepcji strategicznej karty wyników Kaplana i Nortona, na bazie której buduje się mapę strategii w czterech powiązanych obszarach strategicznych, wśród nich obszar rozwoju kapitału ludzkiego. W procedurze składającej się z sześciu etapów partycypacja kadry kierowniczej i specjalistów jest kwintesencją całego procesu zarządzania strategią [9, ss. 8-18; 11, s. 31].

Powołana kwestia jest symbolicznym wyrazem biznesowego widzenia wartości społecznych i ekonomicznych jako wiązki celów i jest przykładem myślenia o CSR w wymiarze strategicznym. Głoszona w tym miejscu tezę zdają się honorować M.E Porter i M.R Kramer, którzy uznają, że najważniejszym zadaniem dla współczesnych teoretyków i praktyków jest określenie dokładnych punktów przecięcia interesów firmy i społeczeństwa, czyli inicjatyw i działań

tworzących przewagę konkurencyjną, a jednocześnie przynoszące korzyści społeczne. Idą nawet dalej. mianowicie deklarują, że rozwinięta odmiana odpowiedzialności społecznej zwana przez nich CSV (ang. *creating shared value*) staje się wręcz nowym etapem rozwoju kapitalizmu [19, s. 36] Niezależnie od szczegółowych odmian wprowadzania odpowiedzialności społecznej są one uformowane w umownym kontinuum: *idea – organizacja – rynek*. W tym kontinuum koncepcja CSR jest odnoszona do rynku, a CSV zarówno do organizacji i rynku [18, s. 6]

W celu przybliżenia odmienności tych dwóch ujęć w tabeli 5 wykazano ich specyfikę.

Tabela 5. Cechy odmienności koncepcji CSR i CSV wg M. Portera i M. Kotlera

Rodzaj specyfiki porównania koncepcji	CSR	CSV
Przesłanka generalna podejmowania aktywności	Czynienie dobra w formie postawy obywatelskiej, filantropii i zrównoważonego rozwoju	Osiąganie wartości gospodarczej i społecznej będącą korzyścią w stosunku do kosztów
Źródło inspiracji dyktujące rozpoczęcie działania	Inicjatywa według uznania lub w reakcji na presję z zewnątrz, w oderwaniu od maksymalizacji zysku	Nierozwiązalnie związane z konkurowaniem i maksymalizacją zysku, poprzez przeformułowanie produktów i rynków oraz przededefiniowanie produktywności dotyczącej łańcucha dostaw
Sposób podejścia do działań planistycznych	Plany działania określone przez informacje pochodzące z zewnątrz i osobiste preferencje, w warunkach ograniczeń budżetowych	Plan działania właściwy dla danej firmy, wypływa z jej wewnętrznych potrzeb, z projekcją tworzenia „sojuszy” w formie klastrów lokalnych

Źródło: opracowanie na podstawie [18, s. 6 i dalsze].

Propozycja CSV jest wyraźnie nakierowana na poszukiwanie korzyści ekonomicznych w drodze przeformułowania strategicznych kontekstów rynku, produktów i łańcucha wartości (ujętych symbolicznie jako łańcuch dostaw). To oznacza organiczną pracę w samej organizacji wobec potrzeb zgłaszanych przez rynek. Nazwanie *po imieniu* sensu istnienia aktywności na rzecz odpowiedzialności społecznej jest emanacją postulatów o strategicznym wymiarze CSR i, co warto podkreślić, strategicznym zarządzaniem zaangażowania pracowników. Wydaje się, że bliższa interpretacja poglądów

wielu badaczy o CSR skłania do uznania, że wyakcentowanie odmienności przez M. Portera i M. Kramera są pochodną niezbyt optymistycznych, rzeczywistych danych o skłonnościach menedżerów do wdrażania CSR, i próbą spektakularnego wydobycia akcentów strategicznych w tworzeniu wartości ekonomiczno-społecznych.

3. Wpływ menedżerów na strategię CSR i zaangażowanie pracowników

Badania zjawiska CSR w praktyce przedsiębiorstw koncentrują się najczęściej na rozpoznawaniu dobrych praktyk i ich propagowaniu w różnych konkursach i publikacjach. Także w organizowaniu konferencji. Jako przykład z 2012 roku jest konferencja organizowana przez PARP (marzec 2012 roku) pod hasłem „*Cała prawda o polskim CSR*”, na której omawiano wyniki badań małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w oparciu o normę ISO 26000. Drugim, mniej eksponowanym, nurtem są badania identyfikujące i diagnozujące postrzeganie odpowiedzialności społecznej przez menedżerów. To drugie zainteresowanie jest zrozumiałe ponieważ przekazywanie deklaracji, które mogą być przejawem wizerunku i/lub mody, w rzeczywistość zależy przede wszystkim od wiary i przekonania tej grupy interesariuszy przedsiębiorstwa.

Podmioty naukowe, organizacje społeczne i zawodowe, instytucje i agendy publiczne starają się o sukcesywne pozyskiwanie informacji o stosunku menedżerów do koncepcji CSR i/lub do problematyki zrównoważonego rozwoju. Dane te są mniej dostępne niż wyniki uzyskiwane w pierwszym nurcie, rozpowszechniane wszelkimi technikami komunikacji. Tym nie mniej, obraz postrzegania CSR przez menedżerów nie jest jednoznaczny w kontekście strategicznym. Dla zobrazowania tej tezy zamieszczono (tabela 6) omówienie wyników dwóch badań, jedno na dużej próbie [21, s. 22]⁴, oraz własne, należące do drugiego nurtu [14, ss. 193-206]⁵. Stwierdzenia ujawnione podczas badań są opinią o znajomości zasad CSR wśród menedżerów oraz rozumienie ich znaczenia dla firmy. Stanowisko firmy jest też opinią umownego (wybranego) menedżera oceniającego problem z pozycji subiektywnych, ale w imieniu swojego przedsiębiorstwa.

⁴ Zlecone przez PARP i wykonane przez PwC i SMG KRC Miliward Brown na próbie 850 przedsiębiorstw różnej wielkości.

⁵ Wykonane na próbie 108 respondentów.

Tabela 6. Obraz CSR na podstawie badań w polskich przedsiębiorstwach wedle normy ISO 26000.

Typ obszaru CSR	Wybrane dane liczbowe i interpretacja wg badań dla PARP (opinia firm)	Wybrane dane liczbowe i interpretacja wg badań własnych (opinia menedżerów)
Prawa człowieka	Mają ogólny deklaracyjny charakter bez wskazywania konkretnych działań. Tylko w - 15% przypadkach zapewnia się odpowiednie warunki pracy osobom niepełnosprawnym. Jako kluczowe zagadnienie dla CSR wskazano u - 20% respondentów	Odnoszono się w kilku pytaniach bez konieczności wskazywania konkretnych działań. W jednym z pytań tylko 38% badanych uznało, że przestrzegane są ogólne zasady CSR, a 42 % nie potrafiło dać jednoznacznej odpowiedzi
Relacje z pracownikami	Jako „dowód” idei CSR podano terminowe wypłacanie wynagrodzeń - 66%. Wyższe niż standardy integracji i opieki zdrowotnej deklaruje od 4-12% firm . W procesie rekrutacji zwraca się uwagę na płeć - 50%, wiek -42% posiadanie dzieci -14%, orientację seksualną -11%. Wynik ten jest znacząco odbiegający od wskazania ogólnego o kluczowym charakterze relacji dla CSR- 74%	Kluczowość tego obszaru CSR deklarowało - 67% badanych , definiowane jako dobro pracowników. Zdrowie pracowników wskazywano odrębnie przez - 35% respondentów. Przewagę konkurencyjną CSR dzięki podejściu do pracowników wskazywało - 33% badanych.
Uczciwe praktyki rynkowe	Ponad 75% firm nie ma odrębnych mechanizmów przeciwdziałania praktykom korupcyjnych, licząc na kodeksy etyczne i szkolenia. Deklaruje się tu w większości terminowość regulacji zobowiązań ale tylko w - 40 % przypadkach ocenia się swoich dostawców jako elementów swoich łańcuchów dostaw. Ponad 50 % badanych wskazuje ten obszar jako kluczowe zagadnienie CSR.	Przewagę konkurencyjną w ramach CSR dzięki uczciwości z klientami wskazywało - 42% , a w stosunku do partnerów biznesowych odpowiednio - 31%.
Relacje z konsumentami	Najwyższy procent wskazań jako kluczowe zagadnienie CSR, tj. - 74%. Z drugiej strony tylko połowa posiada procedury	Przewagę konkurencyjną buduje się poprzez jakość - 81%, satysfakcję klienta - 59% a w przypadku ujęcia

	rozpatrywania skarg klientów. Udostępnianie informacji jest spolaryzowane, głównie na dane formalne. Tylko u - 45% udostępnia się „łatwo” informacje o swoich finansach.	dobrych relacji z klientami w ramach CSR uzyskuje się u - 42% badanych
--	--	---

Źródło: opracowano na podstawie wskazanych w tekście pozycji.

Przekonanie o niejasności poglądów firm i menedżerów na problem strategiczny CSR, w świetle podanych badań, wynika z istnienia – z jednej strony wysokiego stopnia pozytywnej deklaracji, lecz na poziomie ogólnym, z drugiej zaś – już przy konkretyzacji przykładów, nie potwierdzanie tej pozytywnej skłonności (oceny).

Nurt badawczy dotyczący zaangażowania pracowników wydaje się mieć tymczasem niszowy, naukowy charakter, bądź incydentalny (w ostatnich latach przybiera postać projektu finansowanego ze środków europejskich, najczęściej w ramach funduszu Kapitał Ludzki). W polskich warunkach objawia się to dążeniem do pozyskiwania informacji o *stanie ducha wśród pracowników* przez przedsiębiorstwa w celu korekty swoich założeń polityki personalnej. Tego rodzaju dążenie można uznać jako pochodną menedżerskiego podejścia do problemu zaangażowania pracowników. Najczęściej wyniki takich pomiarów w przypadku opracowywania przez firmę rocznych raportów społecznych są ich składową i noszą na ogół nazwę *badanie satysfakcji pracowników czy nastrojów pracowniczych* [1, s. 135]⁶.

Prowadzone tu rozważania wiodą do wniosku, że istnieje dodatkowa możliwość wiązania profesjonalnego pomiaru stopnia zaangażowania pracowników w ramach spektrum badań nad wdrażaniem CSR. Obie poznawcze opcje badania praktyk gospodarczych dla obszaru personalnego są komplementarne, o czym wspomniano kilkakrotnie w pracy. Należy zwrócić uwagę na jeszcze jeden łączący obie kwestie wątek komplementarności. Mianowicie, roli samych pracowników w procesie kształtowania projektów CSR. Jest oczywiste, że konieczne jest wówczas przekonanie pracowników różnych szczebli do udziału w tej inicjatywie. Ważne jest więc uzyskanie wsparcia ze strony kadry zarządzającej, ale i staranie o autentyczne zaangażowanie po stronie pozostałych pracowników. Menedżerowie mają całościowy ogłąd przedsiębiorstwa, znają jego kulturę organizacyjną, potrafią przewidzieć, które sytuacje mogą spotkać się ze sprzeciwem załogi. Istotne jest wytworzenie przy tym atmosfery zaufania i współpracy.

⁶ Występują też w szacowaniu indeksu RESPECT mierzącego koniunkturę wśród spółek funkcjonujących zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu. Zawiera opcję pomiarową nazwaną *badanie nastrojów pracowniczych*. Stosuje się go wobec spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Na zakończenie uwaga metodologiczna. Na wynikach badań ankietowych zdaje się ciążyć partykularyzm przedsiębiorców i menedżerów wyrażanych w subiektywnych deklaracjach przez nich składanych, przez co osiągnięte wyniki mają charakter postulatywny. Czas tego stanu pomału wygasa i powinno nastąpić rozstrzygnięcie o charakterze sprawdzającym prawdziwość zgłaszanych intencji co do udziału CSR w budowaniu i realizacji strategii przedsiębiorstw. W badaniach, głównie w sektorze MŚP, przedsiębiorcy w Polsce nadzwyczaj pozytywnie myślą o sobie, dając przykłady samozadowolenia. Często jest to wynik niedostrzegania, jaki wpływ na otoczenie ma działalność firmy. Wiedza o tych oddziaływaniach jest pracą u podstaw – jeśli uznaje się CSR za strategiczną ostoję współczesnych przedsiębiorstw, a powstające warunki do podwyższania zaangażowania pracowników za rękojmię skutecznego osiągnięcia celów ekonomiczno-społecznych.

Literatura

- [1] **Aluchna M.:** Indeksy społecznej odpowiedzialności biznesu. Przypadek RESPECT Index; [w:] P. Płoszajski (red.), Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce, SGH, Warszawa 2012.
- [2] **Armstrong M.:** Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management, Kogan Page Londyn 2010.
- [3] **Bachorski M., Kroik J.:** ISO2600-precyzyjna definicja odpowiedzialności społecznej(CSR), Problemy Jakości, lipiec 2011.
- [4] **Budnich V., Serneels S.:** Hybrydowe łańcuchy wartości, pomost między biznesem i społeczeństwem; [w:] Odpowiedzialny biznes 2012, Sojusz na rzecz potrzebnych zmian, Harvard Business Review Polska, maj 2012.
- [5] **Grant R.M.:** Współczesna analiza strategii, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa, 2011.
- [6] **Hallowell E.M.:** Nauka o mózgu podpowiada nam, jak się doskonalić, Harvard Business Review Polska, listopad, 2011.
- [7] **Jania E.:** Diagnozowanie poziomu zaangażowania dla potrzeb zarządzania, praca magisterska, PWr, Wrocław 2012.
- [8] **Juchnowicz M.:** Zarządzanie przez zaangażowanie, PWE, Warszawa 2010.
- [9] **Kaplan R., Norton D.:** Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencji, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- [10] **Klincewicz K., Spik A.:** Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne, [w:] M. Kostera (red), Nowe kierunki w zarządzaniu, WAiP, Warszawa 2008.
- [11] **Krawiec F.:** Zarządzanie strategią firmy, Difin, Warszawa 2011.
- [12] **Kroik J.:** Odpowiedzialność – kategoria strategiczna dla współczesnego przedsiębiorstwa, [w:] J. Skonieczny (red.), Kształtowanie zachowań innowacyjnych, przedsiębiorczych i twórczych w edukacji inżyniera, Wyd. Indygo Zahir Media, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2011.

- [13] **Kroik J., Malara Z.:** CSR i zrównoważony rozwój w warunkach silnej konkurencji, Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego im. A. Chętnika, nr XXV, 2011.
- [14] **Kroik J., Skonieczny J.:** Budowanie wspólnoty na rzecz społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa, [w:] Z. Pisz i M. Rojek- Nowosielska (red.), Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa? Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 220, Wrocław 2011.
- [15] **Majewski D.:** Zrównoważeni pracownicy i ich satysfakcja z pracy, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty, SGH, Warszawa 2012, nr 2.
- [16] **Malara Z., Kroik J.:** Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – konstituowanie koncepcji w perspektywie strategicznej, Organizacja i Kierowanie, nr 1, Warszawa 2012.
- [17] **Pabin A.:** Sustainable personnel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości, Zarządzanie zasobami Ludzkimi, 2011, nr 523.
- [18] **Pindelski M.:** Etyka, CSR i CSV w orientacjach strategicznych, Przegląd Organizacji, Nr 2/2012.
- [19] **Porter M.E., Kramer M.R.:** Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa, Harvard Business Review Polska, maj 2011.
- [20] **Smythe J.:** CEO- dyrektor do spraw zaangażowania, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- [21] **Stanek-Kowalczyk A.:** Wąskie rozumienie społecznej roli firm, Harvard Business Review Polska, maj 2012.
- [22] Odpowiedzialny biznes Kompendium CSR, nr 9, grudzień 2012 (dodatek Rzeczpospolita).

MANAGERS. CREATION OF ENGAGEMENT OF EMPLOYEE (STAFF) IN STRATEGY OF RESPONSIBLE ENTERPRISE SOCIALLY

Summary

It show relationships in article between degree of engagement of employee (staff) but efficiency of implementing of strategy CSR (Corporate Social Responsibility). Firstly, it perform holistic review of factor effecting level of engagement. Secondly, these factors were indicated, which are important on requirements of estimates of working potentials in this range. It concerned for concept of *management by engagement* also, indicating, that it intensifies chances of successes of realized strategies. It underline, that similar conclusions are current in case of new application of change also CSR, for example, for example CSV of M. Porter conceptions. It is emphasized, that managers fulfill role in creation of engagement of employee (staff) but posture determines them chances of successes of strategies CSR. Two examples quote on requirements of reinforcements of conclusions from research of managers in Poland dating.