

Marta Młokosiewicz*

Uniwersytet Szczeciński

ZNACZENIE DOBRYCH RELACJI Z PRACOWNIKAMI W PRAKTYCE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

STRESZCZENIE

Dobre relacje przedsiębiorstwa z zatrudnionymi budują ich większe zaangażowanie w wykonywaną pracę, co rzutuje na wymiar ekonomiczny funkcjonowania firmy. W artykule przyjęto za cel rozpoznanie – w odniesieniu do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu – jakie znaczenie dla przedsiębiorstw w Polsce ma budowanie takich relacji ze swoimi pracownikami. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej wskazano podstawowe przesłanki do budowania pozytywnych relacji firmy z pracownikami, czyli odpowiedzialnego ich traktowania. Następnie przyjrano się – w świetle dostępnych wyników badań – jaki jest zakres zaangażowania przedsiębiorstw w tym obszarze. W podsumowaniu ujęto wnioski z dokonanej analizy.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, pracownicy, kapitał interesariuszy, kapitał społeczny, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

W żadnej organizacji nie można ignorować znaczenia pracowników dla sprawnego i efektywnego jej funkcjonowania. Stwierdzenie to znalazło swoje odzwierciedlenie także w od lat szeroko dyskutowanej koncepcji społecznej odpowiedzialności

*Adres e-mail: marta@mlokosiewicz.pl.

biznesu, zgodnie z którą pracownicy stanowią integralną część każdego przedsiębiorstwa. Uwzględnienie „kwestii pracowniczej” rzutuje na wymiar ekonomiczny funkcjonowania firmy, gdyż trwałe i przejrzyste relacje z zatrudnionymi stwarzają podstawy do ich większego zaangażowania się w wykonywaną pracę.

Budowanie dobrych relacji oznacza dotrzymanie zobowiązań, uczciwość stron, uwzględnianie oczekiwań, dialog i współpracę. Celem opracowania uczyniono rozpoznanie, jakie znaczenie dla przedsiębiorstw w Polsce ma budowanie takich relacji ze swoimi pracownikami, przy czym relację przedsiębiorstwa z pracownikami rozumiano głównie jako wyrażającą się poprzez zachowania kadry zarządzającej wobec podwładnych. Rozważania odniesiono do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, poświęcającej wiele uwagi temu zagadnieniu. W części teoretycznej wskazano podstawowe przesłanki do zwiększonej dbałości firmy o pozytywne relacje z zatrudnionymi, czyli o odpowiedzialne ich traktowanie. Następnie przyjrzało się, w świetle wybranych – dostępnych i aktualnych – wyników badań, jaki jest zakres zaangażowania polskich przedsiębiorstw w tym obszarze. W podjętej analizie uwzględniono badania przeprowadzone przez: Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), Great Place to Work Institute Polska, Work Service S.A., Procontent Communication, firmę Sedlak & Sedlak oraz portal pracuj.pl. W podsumowaniu ujęto wnioski z dokonanej analizy.

1. Znaczenie dobrych relacji przedsiębiorstwa z pracownikami

W permanentnie zmieniającej się rzeczywistości organizacje są zmuszone do podejmowania ciągłych dostosowań polegających na właściwym odczytywaniu wymogów otoczenia oraz szybkim i adekwatnym reagowaniu na nie. Wartość przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu zależy obecnie od interesariuszy, podlegając kształtowaniu z perspektywy postrzeganych przez nich wymiernych korzyści z tytułu funkcjonowania firmy. Podkreśla się więc, iż nowoczesne zarządzanie musi być *społeczne i relacyjne*, czyli opierać się na zbudowaniu wzbogacających organizację relacji opartych na wspólnym – wraz z otoczeniem tworzeniu wartości dodanej¹. Rośnie znaczenie czynników niematerialnych – wizerunku, związanej

¹ J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009, s. 101.

z nim uczciwości, wiarygodności, zaufania². Wobec takich wyzwań przewartościowanie modelu funkcjonowania na bardziej społecznie odpowiedzialny może otwierać drogę do znalezienia nowych przewag konkurencyjnych³, a nowe – związane z tym modelem – formy organizacyjne (w tym odnoszące się do motywacji pracowników, kultury organizacyjnej i reputacji biznesu) mogą zwiększać efektywność wykorzystania dostępnych zasobów⁴.

Za jeden z kluczowych zasobów w dyspozycji przedsiębiorstw należy uznać *kapitał interesariuszy*, rozumiany jako „agregat zasobów wiedzy, relacji oraz gotowości do dzielenia się swoim doświadczeniem, (...) zdolność do wspólnego działania i potencjał do wprowadzenia zmiany społecznej”⁵. Zarówno intuicja, jak i praktyka najlepszych firm podpowiadają, że do zasobów tych firmy mogą dotrzeć drogą uczciwości w wypełnianiu prawnych zobowiązań oraz podejmując ponadobowiązkowe, dobrowolne praktyki, wychodzące poza obowiązki ustawowe. Takie podejście jest wpisane w istotę koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i oznacza ciągły proces budowania wiarygodności, na co także zwrócono uwagę w definicji *Corporate Social Responsibility* (CSR) promowanej na forum Unii Europejskiej⁶.

Istotnym elementem *kapitału interesariuszy* jest *kapitał pracowników*, obejmujący ich relacje, zdolności i skłonności do współpracy, chęci do dzielenia się z organizacją swoją wiedzą, doświadczeniem oraz ich gotowość do inicjowania i wprowadzania zmian. „Uaktywnianie” dostępu do tego kapitału należałoby rozumieć jako permanentne zaangażowanie przedsiębiorstwa w budowę pozytywnych relacji z pracownikami. W tym procesie przydatne jest określenie wzajemnych oczekiwań pracowników i organizacji, wyraźne ich sprecyzowanie (a nawet spisanie) oraz tworzenie warunków, w których będzie możliwe spełnienie tych oczekiwań⁷.

² M. Marcinkowska, *Niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa*, w: B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red.), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006, s. 198–202.

³ *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw* (CSR), Ministerstwo Gospodarki 2011, www.mg.gov.pl (dostęp 4.10.2011).

⁴ *Zrównoważony rozwój*, Ministerstwo Gospodarki 2011, www.mg.gov.pl (dostęp 4.10.2011).

⁵ A. Abec, M. Andrejczuk, *Dialog i budowanie relacji z interesariuszami. Podręcznik dla firm*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Libra Print, Warszawa 2014, s. 8.

⁶ *Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Komisja Europejska, Bruksela 2011.

⁷ A. Szałkowski, *Efektywność jako kryterium rozwoju potencjału pracy*, w: A. Stabryła (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, t. 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 42.

Zapobiega to narastaniu problemów we wzajemnych kontaktach oraz sprzyja ich rozwiązywaniu, zanim doprowadzą do sytuacji kryzysowej. Uznanie pracowników za pełnowartościowych partnerów w procesie zarządzania owocuje ich zwiększoną identyfikacją z przedsiębiorstwem oraz związaną z tym lojalnością i zaangażowaniem w realizację celów organizacji. Postawy i zachowania zatrudnionych, ukierunkowane na wykorzystanie swojej wiedzy i umiejętności dla budowania sukcesu firmy, nie są wówczas ograniczone tylko do wypełniania obowiązków, ale wzbogacone o kreatywność i przekraczanie zobowiązań. Dbałość o zaangażowanie i satysfakcję pracowników oraz bieżące monitorowanie tych procesów jest istotne także z tego względu, iż reprezentują oni firmę i jej wartości na zewnątrz, kształtując w ten sposób wizerunek organizacji w otoczeniu i „pomagając” jej w efekcie budować przewagę konkurencyjną.

2. Pozytywne relacje z pracownikami – praktyka polskich przedsiębiorstw w świetle koncepcji społecznej odpowiedzialności

Zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności, aby ukształtować dobre relacje z interesariuszami, sprzyjające stabilnemu funkcjonowaniu i rozwojowi, organizacja musi identyfikować podstawowe grupy udziałowców, rozpoznawać ich oczekiwania i włączać do swoich celów realizację ich korzyści. Pracownikom, jako jednemu z kluczowych interesariuszy, powinna zaś poświęcić szczególną uwagę. Jak wynika z dotychczasowych rozważań, takie działania są logicznie uzasadnione oraz zdominowane podejściem pragmatycznym⁸. W kolejnych dwóch częściach niniejszej pracy – na podstawie dostępnych danych – przyjrano się, jakie znaczenie nadawano tym zagadnieniom w polskich przedsiębiorstwach.

Wśród przywołanych w pracy badań na szczególną uwagę zasługuje badanie zrealizowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w 2011 roku na ogólnopolskiej grupie przedsiębiorstw. Obejmowało ono bowiem zarówno firmy mikro, jak i małe, średnie oraz duże, a ponadto było największe i najbardziej kompleksowe spośród przeprowadzonych dotychczas w Polsce,

⁸ Uznaje się nawet, że tak jak każdy inny proces w organizacji poczynania te powinny być systematyczne, połączone ze stałym planowaniem, opartym na wyciąganiu wniosków z przeszłych doświadczeń. Zob. N. Jeffery, *Stakeholder Engagement: A Road Map to Meaningful Engagement*, Doughty Centre, Cranfield 2009, s. 8–9.

dotyczących stanu wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu⁹. Spośród 7 obszarów społecznej odpowiedzialności definiowanych przez normę ISO 26000, przedstawiciele przedsiębiorstw biorących udział w tym badaniu za szczególnie ważne uznali relacje z pracownikami. Obszar ten znalazł się na 2. miejscu z 72% wskazań (za relacjami z konsumentami – 74% wskazań)¹⁰. Jednocześnie 45% badanych deklarowało, że podejmowane przez nich działania, uwzględniające zasady społecznej odpowiedzialności biznesu, najczęściej dotyczą relacji z pracownikami. Na drugim miejscu umieszczono relacje z konsumentami – 43% wskazań¹¹. Za kluczowych interesariuszy¹² organizacje uznały przede wszystkim klientów (70% odpowiedzi), a tylko nieco ponad połowa z nich – pracowników (54%). Choć wśród najczęściej dostrzeganych przez przedsiębiorstwa korzyści związanych ze stosowaniem zasad CSR na drugim miejscu znaleźli się „zmotywowani pracownicy” (58% wskazań), to wobec konieczności wyboru tylko jednego najistotniejszego dla firmy obszaru społecznej odpowiedzialności wskazywano w pierwszej kolejności na relacje z konsumentami (34%), a dopiero na czwartym miejscu – z pracownikami (11%). Wynikało to prawdopodobnie z uznania pozytywnego wizerunku (74% wskazań) za najważniejszą korzyść z tytułu realizacji koncepcji *Corporate Social Responsibility*. Najwyraźniej dobry wizerunek i pracowników traktowano rozłącznie, zapominając, iż zatrudnieni także mogą być pozytywnymi ambasadorami organizacji. Jedynie 1/3 przedsiębiorstw wśród działań społecznie odpowiedzialnych zwróciła uwagę na znaczenie ładu organizacyjnego (który jako podstawa kształtowania kultury organizacyjnej opartej na wartościach „służy” przecież także zatrudnionym), zaś etykę, rzetelność, współpracę i partnerstwo tylko niewielki ich odsetek identyfikował ze

⁹ Metodologia badania została oparta na wybranych zagadnieniach międzynarodowej normy ISO 26000, opublikowanej w październiku 2010 r. i uwzględniającej 7 obszarów odpowiedzialności społecznej: ład organizacyjny, prawa człowieka, relacje z pracownikami, środowisko, uczciwe praktyki rynkowe, relacje z konsumentami oraz zaangażowanie społeczne i rozwój. W próbie badawczej znalazło się 850 przedsiębiorstw z branż: usługi, produkcja, handel, budownictwo.

¹⁰ *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2011, s. 4.

¹¹ Tamże, s. 60.

¹² Interesariusze zostali w badaniu zdefiniowani jako te podmioty, które mają wpływ na przedsiębiorstwo, oraz te, na które ono ma wpływ.

społeczną odpowiedzialnością biznesu – odpowiednio było to 8%, 6% i 6% spośród deklarujących znajomość tego pojęcia¹³.

Odpowiedzialność społeczną w obszarze *relacji z pracownikami* przedsiębiorstwa badane przez PARP rozumiały głównie (42% wskazań) jako uczciwość wynagradzania oraz przestrzeganie praw pracowniczych, co nie napawa optymizmem, gdyż działania te powinny stanowić obowiązkowy standard zachowań pracodawców. Tylko 26% z nich dbało o dobre relacje w firmie – między pracownikami oraz między pracownikami a zwierzchnikami (poprzez dialog, układy zbiorowe, spotkania i wyjazdy integracyjne); ponadto jedynie 7% badanych firm wskazywało na szacunek jako wartość obowiązującą w relacjach, a 5% przykładało wagę do badania opinii pracowników (ich potrzeb i satysfakcji) oraz dbało o zadowolenie zatrudnionych. W obszarze *organizacji pracy* tylko 10% ankietowanych zwróciło uwagę na dobre relacje z pracownikami i dobrą atmosferę w firmie, i jedynie 4% na współpracę z pracownikami i partnerstwo oraz tyleż samo na etykę i uczciwość jako realizowane przez siebie zasady społecznej odpowiedzialności biznesu. Ze społeczną odpowiedzialnością utożsamiano natomiast przede wszystkim właściwy podział obowiązków i odpowiedzialności (31%), dobrą organizację pracy (15%) oraz przestrzeganie zarządzeń, norm, instrukcji, zasad pracy i współpracy (13%), czyli właściwie to, co powinno być obowiązkowe w prawidłowo zarządzanym przedsiębiorstwie.

W kontekście budowania trwałych, korzystnych długookresowo relacji z pracownikami warto również wskazać na inny, równie ważny obszar społecznej odpowiedzialności, dotyczący *praw człowieka*. Jak wynika z badań PARP, jedynie 16% ankietowanych dbało w tym wymiarze „o pracowników i o relacje z nimi”, a tylko 5% uwzględniało osobiste potrzeby zatrudnionych, oferowało im pomoc oraz stosowało wobec nich indywidualne podejście. Przedsiębiorstwa rozumiały zaś społeczną odpowiedzialność głównie (około 60% ankietowanych) jako przestrzeganie praw człowieka, szacunek i respektowanie przepisów, takich jak Kodeks pracy¹⁴. Wysiłki badanych organizacji koncentrowały się więc na przestrzeganiu prawa, a to oznacza, że zobowiązania te nie zawsze były dotrzymywane. Potwierdzają to inne badania, przeprowadzone przez

¹³ *Ocena stanu...*, s. 52, 77–79, 95.

¹⁴ Tamże, s. 64–66.

Work Service¹⁵. Wynika z nich, że – w opinii pracowników – w 2014 roku 36% pracodawców nie przestrzegało przepisów wynikających z Kodeksu pracy. Jako najczęstsze negatywne praktyki firm wskazywano na: nierozliczanie nadgodzin (16%), łamanie zasad BHP i narażanie zdrowia pracowników w miejscu pracy (14%), wypłacanie części wynagrodzenia nieoficjalnie, bez umowy (10%), dyskryminację w miejscu pracy i mobbing (10%), zwolnienie pracownika bez podania przyczyny (9%), pracę na „czarno” bez umowy (8%), nieopłacanie wymaganych umową składek ubezpieczenia społecznego (5%), opóźnianie wypłaty wynagrodzenia o ponad 2 tygodnie (5%).

Zdecydowana większość (71%) ankietowanych przez PARP nie podejmowała cyklicznej oceny procesu zarządzania firmą. W obszarze zarządzania ludźmi oceny te sprowadzały się głównie do ocen pracowniczych (29%), zaś badania satysfakcji pracowników dokonywało tylko 10% przedsiębiorstw. Co jednak należy podkreślić – spośród niewielkiego odsetka przedsiębiorstw dokonujących oceny procesu zarządzania, prawie 3/4 wprowadzało zmiany na skutek tej oceny¹⁶. W badaniach zrealizowanych 3 lata później przez Great Place to Work Institute Polska¹⁷ trzykrotnie więcej (31%) pracowników stwierdziło, że zatrudniające ich organizacje często monitorują poziom ich satysfakcji i zaangażowania, przeprowadzając badania opinii pracowniczej. Nadal wydaje się to skromny odsetek, jednakże cieszny fakt, iż aż w 80% spośród tych przedsiębiorstw podjęte badania spotkały się z zadowoleniem zatrudnionych. Zarządy podjęły tam prawdopodobnie świadomy dialog z nimi. Ogółem jednak tylko 25%, ankietowanych przez Great Place to Work Institute Polska w 2014 roku uznało, że prowadzone przez firmy badania często wpływały na zmianę działań kierownictwa¹⁸.

¹⁵ Badanie przeprowadzono na zlecenie Work Service S.A. przez Millward Brown S.A., za pomocą wspomaganych komputerowo wywiadów telefonicznych CATI w czerwcu 2014 r. na próbie osób pracujących (N = 522) dobranej z ogólnopolskiej reprezentatywnej próby dorosłych Polaków N = 1004, zob.: *W jednej trzeciej firm dochodzi do łamania prawa pracy: polscy pracownicy z nierozliczonymi nadgodzinami, ale z poczuciem równouprawnienia*, www.workservice.pl (dostęp 20.10.2014).

¹⁶ *Ocena stanu...*, s. 114–118.

¹⁷ Badania te przeprowadziła firma NORSTAT na zlecenie Great Place to Work® Institute Polska w lutym 2014 r. na reprezentatywnej próbie dorosłych osób pracujących z całej Polski (1008 osób) w formie ankiety *on-line*. Struktura demograficzna respondentów odpowiadała strukturze demograficznej dorosłych pracujących w Polsce.

¹⁸ M. Winczo-Gasik, M. Zakrzewski, *O dialogu z pracownikami „po polsku”*, „Personel PLUS” 2014, nr 6, s. 9.

3. Dialog i współpraca w przedsiębiorstwach w Polsce

Przestrzeń do dialogu i współpracy przedsiębiorstwo powinno budować na gruncie wywiązywania się z regulowanych prawem zobowiązań, stwarzania wymaganych ustawowo warunków pracy i wynagradzania czy też dbałości o przejrzystość komunikacyjną i zapewnienie zatrudnionym możliwości uczestniczenia w procesach decyzyjnych i przeprowadzanych zmianach. Daje to uczciwą podstawę do wymagania od pracowników solidnego wykonywania obowiązków wobec firmy oraz sprzyja długoterminowym pozytywnym relacjom z nimi. Jako istota komunikacji w relacji partnerskiej dialog umożliwia przedsiębiorstwu efektywną realizację jego celów oraz ciągły rozwój, z drugiej zaś strony uwzględnia indywidualne cele pracowników, w tym możliwości pozyskania przez nich nowych umiejętności oraz wiedzy.

Za kluczowe elementy dialogu przedsiębiorstwa z pracownikami można uznać wspólne konsultowanie zasad funkcjonowania firmy i ważniejszych decyzji biznesowych, jak również umożliwianie im zgłaszania uwag. Z przywoływanych już w niniejszej pracy badań przeprowadzonych przez PARP wynika, że choć formalne procedury dotyczące rozpatrywania skarg pracowniczych miało 26% przedsiębiorstw, to w praktyce w latach 2010–2011 przypadki rozpatrywania skarg miały miejsce tylko w 9% firm. Decyzje dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa były natomiast przedmiotem konsultacji z pracownikami w stosunkowo niewielkim zakresie. Najczęściej zasięmano opinii zatrudnionych w takich obszarach, jak: kultura organizacyjna – 49% firm, sprzedaż – 43% czy komunikacja i marketing – 40% ankietowanych. Tylko w około 1/3 przedsiębiorstw pytano pracowników o zdanie w sprawach administracyjnych (34% odpowiedzi), odnośnie do kierunków rozwoju firmy (31%) czy w sprawach kadrowych (30% ankietowanych).

Badane przez PARP przedsiębiorstwa nie zawsze wywiązywały się z obowiązków stanowiących przez prawo, a społeczna odpowiedzialność była przez nie często kojarzona z uczciwym postępowaniem w duchu regulacji prawnych, nie zaś z ponadobowiązkowymi przedsięwzięciami dla ustanowienia partnerskich relacji z tymi, których należałoby uznać za kluczowych interesariuszy. Nie może więc dziwić, że dialog z pracownikami zajmował marginalną pozycję wśród podejmowanych przez nie działań. Jednocześnie niewielki odsetek z nich zamierzał w ciągu najbliższego roku zwiększyć swoje społecznie odpowiedzialne zaangażowanie w *relacje z pracownikami* – tylko 13%, czy też w odniesieniu do *organizacji pracy*

w firmie – 12%. Aż 64% przedsiębiorstw stwierdziło, że działania, które obecnie podejmują w obu tych sferach, są wystarczające, a 16% w ogóle ich nie planowało. Organizacje deklarujące zwiększenie zaangażowania w sferze *relacji z pracownikami* zamierzały budować dobre relacje, rozwijać współpracę, organizować spotkania i prowadzić dialog (36%), a na badaniach potrzeb i satysfakcji pracowników chciało się skupić tylko 9% z nich. Te, które planowały zintensyfikować działania społecznie odpowiedzialne w sferze *organizacji pracy*, chciały skoncentrować się na reorganizacji, optymalizacji, podnoszeniu wydajności pracy, szkoleniach oraz podnoszeniu kwalifikacji zawodowych. Na plany odnośnie do dobrych relacji, układów, współpracy, spotkań i dialogu wskazało jedynie 7% ankietowanych, a odnośnie do badania potrzeb i satysfakcji pracowników – tylko 2% spośród nich. W kwestii *praw człowieka* zamierzało bardziej zaangażować się 5% organizacji, 22% nie miało w ogóle takiego zamiaru, zaś 63% uznało za wystarczające swoje obecne działania w tym obszarze¹⁹.

Badania przeprowadzone 3 lata później przez Great Place to Work Institute Polska odzwierciedliły zbliżony do wyników otrzymanych przez PARP obraz dialogu z pracownikami w polskich przedsiębiorstwach. Okazało się wówczas, że w 2014 roku w 34% organizacji kierownictwo angażowało podwładnych w proces podejmowania decyzji mających wpływ na ich pracę lub otoczenie, w 38% zaś zasięgało ich opinii i brało pod uwagę ich pomysły²⁰.

Polskie realia sprawiają, że pracownicy nie mają zbyt dużych wymagań od swoich pracodawców. Oczekują przede wszystkim przestrzegania prawa, godnego wynagrodzenia i szacunku dla wykonywanej pracy. Wśród najważniejszych czynników przy wyborze pracodawcy wskazują na wynagrodzenie (15,5%), dobrą atmosferę w miejscu pracy (12,6%), kompetencje przełożonych (8,7%), poczucie sensu wykonywanych zadań (7,2%) oraz możliwość podnoszenia kwalifikacji (7,1%)²¹. Za istotną uznają także stabilność zatrudnienia (28% wskazań), adekwatne wynagrodzenie (27%), elastyczny czas pracy (7%) oraz docenianie przez przełożonego (5%)²². Tak sformułowanym oczekiwaniom towarzyszy atmosfera

¹⁹ *Ocena stanu wdrażania...*, s. 199–202.

²⁰ M. Winczo-Gasik, M. Zakrzewski, dz. cyt., s. 13.

²¹ Sedlak & Sedlak, *Oczekiwania wobec pracodawcy* (2011), <http://biznes.interia.pl> (dostęp 29.09.2014).

²² Portal pracuj.pl przebadal opinie 2800 internautów w wieku 21–45 lat w okresie od 24 października do 21 listopada 2011 roku; zob. A. Baranowska-Skimina, *Atmosfera w pracy ma znaczenie* (2011),

braku zaufania. Jak wynika z badania zrealizowanego przez Procontent Communication²³, w 2013 roku co 4 zatrudniony nie ufał swoim przełożonym. Za główne powody braku zaufania podawano przekonanie, że zarząd i kierownictwo manipuluje informacjami i nie mówi całej prawdy (około 50% wskazań), a następnie: brak informacji lub zbyt rzadkie ich przekazywanie (w około 39% organizacji), przekazywanie informacji niezgodnych z prawdą (około 35% wskazań), fakt bycia oszukany przez firmę w dotychczasowej współpracy (27%) i dostrzeżenie przez pracowników (około 13% wskazań), że ich firma nieuczciwie zachowuje się w stosunku do klientów.

Z rankingu „Najlepsze miejsca pracy w Polsce”²⁴ wynika, że najwyższe miejsca w tej klasyfikacji zajmują przedsiębiorstwa, dla których praktyka dialogu i współpracy z zatrudnionymi jest czymś oczywistym. W 71% firm, które znalazły się w zestawieniu „Najlepsze miejsca pracy Polska 2014”²⁵, kierownictwo angażowało pracowników w proces podejmowania decyzji mających wpływ na ich pracę i otoczenie, w 73% z nich zasięgało opinii pracowników i brało pod uwagę ich pomysły, w 77% tych organizacji pracownik, który zadał kierownictwu rzeczowe pytanie, uzyskał jasną odpowiedź, a w 81% kierownictwo było łatwo dostępne i pracownicy uznawali, że dobrze się z nim rozmawia²⁶.

Praktyki najlepszych pokazują, że odpowiedzialne, podmiotowe traktowanie personelu jest możliwe, co oznacza, że w opinii zarządów musi być ono również uzasadnione. Sensowność takiego podejścia potwierdzają przeprowadzane analizy. Zgodnie z wynikami ponad 30 badań wykonanych przez Hewitt Associates od początku lat 90. XX wieku, istnieje istotny związek między wzrostem efektywności zarządzania pracownikami a poprawą wyników ekonomicznych firmy. Za przykład może posłużyć badanie zrealizowane na próbie 4 mln pracowników z 1500 firm, które pokazało zależność między poziomem wskaźnika ich zaangażowania w firmie a stopą całkowitego zwrotu dla akcjonariuszy: firmy – najlepsi pracodawcy, z poziomem zaangażowania

www.egospodarka.pl (dostęp 29.06.2012).

²³ Ogólnopolskie badanie opinii „Zaufanie w firmie” przeprowadził Interaktywny Instytut Badań Rynkowych na zlecenie Procontent Communication w styczniu 2013 r. Zob. *Polacy nie ufają szefom!*, <http://procontent.pl/> (dostęp 20.10.2014).

²⁴ Ranking ten ustala Great Place to Work Institute Polska w jednej trzeciej na podstawie przeprowadzonych audytów praktyk HR w firmach, w dwóch trzecich zaś na bazie badań opinii pracowników.

²⁵ Ranking obejmuje 21 firm zatrudniających co najmniej 50 osób.

²⁶ M. Winczo-Gasik, M. Zakrzewski, dz. cyt., s. 13.

pracowników powyżej 60% – osiągały stopę całkowitego zwrotu o 24% wyższą od przeciętnej²⁷.

Podsumowanie

W ramach przyjętego celu w opracowaniu podjęto próbę rozpoznania, jakie znaczenie dla przedsiębiorstw w Polsce ma budowanie pozytywnych relacji z ich pracownikami. Rozważono więc kwestię odpowiedzialnego traktowania zatrudnionych przez przedsiębiorstwa, w świetle koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Dokonana analiza dostępnych wyników badań pokazała, że wysoka – w opinii przedsiębiorstw – ranga ich relacji z pracownikami pozostawała bardziej w sferze deklaracji niż rzeczywistych działań. Społeczna odpowiedzialność wobec zatrudnionych była zaś przez „biznes” interpretowana głównie w kategoriach przestrzegania prawa. W klimacie koncentrowania się na respektowaniu podstawowych praw pracowniczych (i niestety niejednokrotnym ich łamaniu) przedsiębiorstwa w niewielkim zakresie podejmowały ponadobowiązkowe inicjatywy dla zbudowania atmosfery partnerskich relacji firma-pracownicy. Zdecydowanie zbyt małe znaczenie przypisywano „ponadnormatywnemu” w tej sytuacji dialogowi, partnerstwu, współuczestnictwu pracowników w procesach decyzyjnych przedsiębiorstwa, uwzględnianiu ich opinii oraz trosce o satysfakcję zatrudnionych z atmosfery i pozostałych niematerialnych aspektów pracy.

Powyższe wnioski uprawniają do stwierdzenia, że przedsiębiorstwa w Polsce w niewielkim stopniu mają dostęp do *kapitału pracowników*, nie troszczą się bowiem zbyt o kreację klimatu sprzyjającego jego uaktywnianiu się. Ignoruje się fakt, iż brak podmiotowego traktowania pracowników może być źródłem ryzyka związanego z niezadowoleniem zatrudnionych, przekładającym się na stopień ich zaangażowania w pracę. Nie docenia się zależności pomiędzy społecznie odpowiedzialną postawą, pozytywnymi relacjami z pracownikami a długookresowymi sukcesami organizacji. Dbłość o atmosferę zaufania, dialogu i współpracy jest „marginalnie” wykorzystywanym przez przedsiębiorstwa w Polsce źródłem przewagi konkurencyjnej.

²⁷ Zob. *Zaangażowanie pracowników a poprawa wyników finansowych spółki – relacja z seminarium*, <http://seg.org.pl> (dostęp 25.10.2014).

Zgodnie z koncepcją CSR oraz podstawami współczesnego zarządzania, pracownicy powinni być postrzegani jako kluczowi interesariusze oraz najcenniejszy zasób prowadzący do sukcesu w biznesie. Ważne jest więc, aby firmy dostrzegły, że są oni nie tylko grupą, która pozostaje pod wpływem przedsiębiorstwa, ale również zasadniczą grupą, która ma wpływ na jego wyniki. Budując partnerstwo, współpracę, dialog i wynikające z nich zaufanie, tworzy się przyjazne warunki w miejscu pracy, oparte na podmiotowym traktowaniu pracowników, co wyzwala w nich energię prowadzącą do dobrowolnego przekraczania zobowiązań. Identyfikują się oni wówczas z firmą i angażują „ponadnormatywnie”, tak jak „ponadnormatywnie” traktuje ich przedsiębiorstwo. Skutkuje to „ponadnormatywnym”, w porównaniu z konkurencją, sukcesem rynkowym, a w sytuacji kryzysowej pomaga przetrwać organizacji.

Niewielki w skali ogólnopolskiej zakres „inwestowania” badanych organizacji w dobre relacje z personelem oznacza duże braki w świadomości odnośnie do korzyści z tych działań. Powyższe wskazuje na potrzebę, nawet konieczność, intensyfikacji transferu wiedzy na ten temat do przedsiębiorstw, połączonej z upowszechnianiem praktyk biznesu społecznie odpowiedzialnego²⁸, z naciskiem na ukazanie powiązania efektywności działań organizacji z jej dbałością o relacje z pracownikami – siłą napędową i ambasadorami firmy.

Literatura

- Abec A., Andrejczuk M., *Dialog i budowanie relacji z interesariuszami. Podręcznik dla firm*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Libra Print, Warszawa 2014.
- Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009.
- Baranowska-Skimina A., *Atmosfera w pracy ma znaczenie* (2011), www.egospodarka.pl (dostęp 29.06.2012).
- Jeffery N., *Stakeholder Engagement: A Road Map to Meaningful Engagement*, Doughty Centre, Cranfield 2009.

²⁸ Przedsiębiorstwa mogą się tu posłużyć licznymi standardami międzynarodowymi dotyczącymi społecznej odpowiedzialności w biznesie. Zob. np. M. Młokosiewicz, *Standardy działalności CSR jako narzędzia budowy kapitału społecznego – na przykładzie standardu SA8000 oraz serii standardów AA1000*, w: M. Porada-Rochoń (red.), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako wyraz reorientacji działania współczesnych firm*, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin 2011.

- Marcinkowska M., *Niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa*, w: B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red.), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.
- Młokosiewicz M., *Standardy działalności CSR jako narzędzia budowy kapitału społecznego – na przykładzie standardu SA8000 oraz serii standardów AA1000*, w: M. Porada-Rochoń (red.), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako wyraz reorientacji działania współczesnych firm*, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin 2011.
- Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2011.
- Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Komisja Europejska, Bruksela 2011.
- Sedlak & Sedlak, *Oczekiwania wobec pracodawcy* (2011), <http://biznes.interia.pl> (dostęp 29.09.2014).
- Szałkowski A., *Efektywność jako kryterium rozwoju potencjału pracy*, w: A. Stabryła (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, t. 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Spoleczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw (CSR)*, Ministerstwo Gospodarki 2011, www.mg.gov.pl (dostęp 4.10.2011).
- Winczo-Gasik M., Zakrzewski M., *O dialogu z pracownikami „po polsku”*, „Personel PLUS” 2014, nr 6.
- W jednej trzeciej firm dochodzi do łamania prawa pracy: polscy pracownicy z nierozliczonymi nadgodzinami, ale z poczuciem równouprawnienia*, www.workservice.pl (dostęp 20.10.2014).
- Zaangażowanie pracowników a poprawa wyników finansowych spółki – relacja z seminarium*, <http://seg.org.pl> (dostęp 27.10.2014).
- Zaufanie w firmie*, raport Procontent Communication, 2013, *Polacy nie ufają szefom!*, <http://procontent.pl> (dostęp 20.10.2014).
- Zrównoważony rozwój*, Ministerstwo Gospodarki 2011, www.mg.gov.pl (dostęp 4.10.2011).

THE IMPORTANCE OF GOOD RELATIONSHIP WITH EMPLOYEES – PRACTICE FOLLOWED BY ENTERPRISES IN POLAND

Abstract

Good relationship between enterprise and its employees build their greater commitment to work, which affects the economic dimension of the company. The article aims at

identifying – with reference to the idea of corporate social responsibility – what is the importance of building such relationships between enterprises in Poland and their employees. The paper has a theoretical-empirical character. In the theoretical part author indicates the basic reasons to build good company-workers relationships, which are equivalent to the responsible treatment of employees. Empirical part – in the light of available results of survey – looked at the range of companies' engagement in this field. The summary contains the conclusions of the analysis.

Translated by Marta Młokosiewicz

Keywords: Enterprise, Employees, Stakeholders Capital, Social Capital, Social Responsibility

JEL Codes: M140, M540