

Maria Flak

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Implementacja społecznej odpowiedzialności do zarządzania kapitałem ludzkim

Wstęp

Podstawą osiągnięcia sukcesu w prowadzonej działalności gospodarczej, jest umiejętność właściwego zarządzania przedsiębiorstwem. Istnieje wiele koncepcji i metod zarządzania, na podstawie których można się wzorować. Jednak każda organizacja wymaga indywidualnego traktowania i kreatywnego, często innowacyjnego spojrzenia.

Nowe rozwiązania organizacyjne, a tym samym zarządcze są potrzebne do usprawnienia działalności, co w efekcie wpływa na jej sukces gospodarczy. Stworzenie nowego systemu postępowania, nowych rozwiązań jest, przy obecnym stanie wiedzy i stosowanych wszechstronnych rozwiązaniach, bardzo trudne. Wymaga najczęściej spojrzenia zespołowego, twórczego, opartego na dogłębnej wiedzy, różnych doświadczeniach wzbogaconych badaniami. W celu znalezienia nowych rozwiązań, należy przeanalizować każdy element działalności.

Kluczowym zasobem działalności gospodarczej jest zasób ludzki, który obecnie cieszy się dużym zainteresowaniem i w organizacji ma ogromne znaczenie, co powoduje, że nazywa się go kapitałem ludzkim. Zarządzanie kapitałem ludzkim jest jednym z najtrudniejszych elementów zarządzania, ponieważ dotyka często nieprzewidywalnych „żywych organizmów” oraz wpływa na relacje międzyludzkie w organizacji, które mają kluczowe znaczenie dla odniesienia sukcesu gospodarczego.

Ważna jest jakość życia społecznego w organizacji. Zależy ona od stopnia odpowiedzialności za podejmowane decyzje zarówno menedżera, jak i poszczególnych osób tworzących zespół pracowniczy. Relacje międzyludzkie, gwarantujące sukces, powinny być oparte o etyczne postępowanie, a zwłaszcza o działanie z uwzględnieniem społecznej odpowiedzialności. Warto więc zastanowić się nad wprowadzeniem postępowania opartego o społeczną odpowiedzialność do systemu zarządzania kapitałem ludzkim, aby w efekcie osiągnąć sukces gospodarczy.

1. Zarządzanie kapitałem ludzkim

Jednym z zasobów organizacji jest zasób ludzki, którym należy właściwie zarządzać. Definicji zarządzania zasobami ludzkimi jest w literaturze wiele, jedna z nich — autorstwa A. Poczowskiego brzmi: „Zarządzanie zasobami ludzkimi jest określoną koncepcją zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów”¹.

Obecnie można zaobserwować zmiany w strukturze zatrudniania, prowadzące do tworzenia organizacji uczącej się, zatrudniającej tak zwanych pracowników wiedzy², co powoduje, że koncepcja Zarządzania Zasobami Ludzkimi ewoluuje i stopniowo zmierza w kierunku Zarządzania Kapitałem Ludzkim³, tak więc ZKL jest ściśle powiązane z zarządzaniem wiedzą. Wiedza, to informacja zdobyta poprzez doświadczenie i naukę, która buduje zrozumienie stanu rzeczy. Jest to dobro ogólnodostępne, a konkretna wiedza należy do danego człowieka⁴.

W literaturze można napotkać różne definicje kapitału ludzkiego. Według G.S. Beckera⁵ na kapitał ludzki składają się ludzie i ich kompetencje, czyli kombinacja wrodzonych talentów, predyspozycji, wyznawanych wartości oraz nabytej wiedzy i umiejętności. Wartością kapitału ludzkiego jest suma wszystkich jego elementów, pozostających do dyspozycji organizacji⁶.

Kapitał ludzki wchodzi w skład kapitału firmy, który dzieli się na kapitał materialny, finansowy oraz intelektualny. Kapitał intelektualny składa się z kapitału klienckiego, strukturalnego oraz ludzkiego. Kapitał ludzki w organizacji to nie tylko suma kompetencji indywidualnych pracowników, ale także kombinacja poszczególnych postaw, prezentowanych wartości nazywanych kulturą organizacyjną⁷. Wymaga należytej inwestycji i posiada cechę produktywności. Tworzony jest wewnątrz organizacji i przynosi przychód właścicielowi kapitałów. Podlega deprecjacji z uwagi na dezaktualizację.

¹ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 34.

² *Pracownicy wiedzy* — nazwa pochodzi od angielskiego terminu *knowledge workers*, co oznacza pracowników o wysokim poziomie wiedzy teoretycznej, niewynikającym bezpośrednio z doświadczenia praktycznego (Dricker, 1999).

³ Zarządzanie Kapitałem Ludzkim oznaczane w skrócie ZKL.

⁴ Definicja wiedzy oparta jest na materiałach przekazanych podczas wykładów z ZKL przez dr A. Ignyś, Studia Magisterskie, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

⁵ Gary S. Becker — wieloletni wykładowca amerykańskiego Uniwersytetu w Chicago, laureat Nagrody Nobla w 1992 roku, w połowie lat sześćdziesiątych opublikował swoje główne dzieło, pod tytułem *Human Capital*, w którym rozważał rolę kapitału ludzkiego na szczeblu mikro i makro.

⁶ P. Bochniarz, K. Gugała, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2005, s. 12.

⁷ P. Bochniarz, K. Gugała, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2005, s. 15.

W ZKL należy zastosować podejście ekonomiczne, na co wskazał Becker⁸. Podejście to związane jest z traktowaniem człowieka jako kierującego się w podejmowanych przez siebie decyzjach chęcią maksymalizacji użyteczności dokonanego wyboru⁹. ZKL ma bardzo duże znaczenie w ujęciu strategicznym, co prowadzi do budowania wartości firmy. Przy takim podejściu należy przyjąć fakt, że czynnik ludzki stanowi o przewadze konkurencyjnej w organizacji. ZKL oparte jest o trzy główne obszary zarządzania, wzajemnie się przenikające:

- obszar tworzenia kapitału ludzkiego,
- obszar wykorzystania kapitału ludzkiego,
- obszar przekształcania kapitału ludzkiego w kapitał strukturalny, czyli w kapitał oparty o trwałe wartości dla firmy takie, jak: patenty, prawa autorskie, elementy kultury organizacyjnej¹⁰.

2. Odpowiedzialność społeczna organizacji

Pojęcie odpowiedzialności wywodzi się z nauk prawnych od terminu *respondente*, co można tłumaczyć jako ponoszenie konsekwencji za popełnione czyny¹¹. Odpowiedzialność można rozpatrywać negatywnie i pozytywnie. Definicja negatywna oparta jest na ujęciu prawniczym, zadaniowym, natomiast definicja pozytywna dotyczy: podmiotu odpowiedzialności, przedmiotu odpowiedzialności, instancji nakładającej odpowiedzialność, trybunału i egzekutora. Tak pojęta odpowiedzialność jest ściśle związana z pojęciem wolności¹². J. Hołówka o odpowiedzialności pisze tak: „Odpowiedzialność jest pewnym racjonalnym konstruktem wprowadzonym do życia społecznego po to, by moralne własności ulotnych ludzkich zachowań można było utrwalić, osądzić i obłożyć odpowiednimi sankcjami”¹³.

Na odpowiedzialność społeczną można spojrzeć z punktu widzenia jednostki, organizacji oraz całościowego działania. Wiąże się ona z etycznym zachowaniem organizacji w stosunku do społeczeństwa¹⁴. Z interpretacją społecznej odpowiedzialności można zetknąć się w literaturze, a zwłaszcza w tej, która odnosi się do działalności biznesowej, w której istotną rolę odgrywają relacje międzyludzkie. A. Paliwoda-Matiołańska w swojej książce o idei społecznej odpowiedzialności pisze tak: „Idea społecz-

⁸ G.S. Becker, *The Economic Approach to Human Behavior*, The University of Chicago, Chicago 1990.

⁹ P. Bochniarz, K. Gugała, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Copyright by Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2005, s. 13.

¹⁰ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 41.

¹¹ J. Nakonieczna, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Centrum Doradztwa i Informacji Delfin Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 15.

¹² J. Nakonieczna, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Centrum Doradztwa i Informacji Delfin Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 16.

¹³ *Etyka w działaniu*, red. J. Hołówka, Prószyński i S-ka, Warszawa 2001, 2002, s. 366.

¹⁴ J. Nakonieczna, *Społeczna odpowiedzialność ...*, s. 16, 19.

nej odpowiedzialności biznesu wywodząca się z refleksji etycznej jest odpowiedzią na ograniczenia i brak skuteczności etyki życia gospodarczego”¹⁵.

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest ściśle związana z teorią interesariuszy, która jest koncepcją prowadzenia działalności gospodarczej opartą na przejrzystych, długoterminowych i trwałych relacjach ze wszystkimi zainteresowanymi stronami: właścicielami, pracownikami, klientami, dostawcami, innymi partnerami¹⁶. Współczesna definicja społecznej odpowiedzialności, uwzględniająca poprzednie dokonania i oparta na teorii interesariuszy, według A. Paliwody-Matiolańskiej jest następująca: „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa to efektywny proces zarządzania przedsiębiorstwem, który przez odpowiadanie na możliwe do zidentyfikowania oczekiwania interesariuszy przedsiębiorstwa przyczynia się do wzrostu jego konkurencyjności, zapewniając mu stabilność i trwały rozwój, jednocześnie kształtuje korzystne warunki dla rozwoju ekonomicznego i społecznego, tworząc zarówno wartość społeczną, jak i ekonomiczną”¹⁷.

3. Implementacja społecznej odpowiedzialności do zkl

Istotną rolę we współczesnej gospodarce odgrywa globalizacja, która znacząco wpływa na kształtujący się rynek pracy i polityki społecznej. Zmianie ulega również struktura demograficzna społeczeństwa światowego, co wpływa na istnienie różnorodności ludzkiej i umiejętności poruszania się w wielokulturowym środowisku, a to ma wpływ na docenianie jednostki ludzkiej niezależnie od jej płci, pochodzenia czy wieku. Odnotowuje się wzrost znaczenia pracownika, jego roli w organizacji, a pomiędzy pracownikiem, a pracodawcą dochodzi do zawarcia nowego moralnego i społecznego kontraktu. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, a tym bardziej ZKL ma za zadanie wzmacniać postawy etyczne i społecznie odpowiedzialne wśród personelu organizacyjnego i likwidować niepożądane zachowania, a dodatkowo takie zarządzanie również podlega ocenie z uwagi na wymiar społeczny¹⁸.

Ważnym elementem zarządzania w organizacji jest wzmacnianie odpowiednich postaw pracowniczych, polegające na właściwej, dobrze przygotowanej rekrutacji, przy której zwraca się uwagę na postawy etyczne i społeczne poszukiwanych osób, charakteryzujących się odpowiednią motywacją. Istotną rolę odgrywają właściwie przygotowane procedury, zgodnie z którymi należy postępować, uwzględniając właściwą dla danego przedsiębiorstwa kulturę organizacyjną. W procedurach powinno się uwzględniać prawa człowieka i prawa pracownicze, które A. Paliwoda-Matiolańska sformułowała następująco:

— prawo do godziwego wynagrodzenia, tzw. płacy sprawiedliwej opartej na następujących kryteriach podstawowych: gwarantowana płaca minimalna, trudności pracy

¹⁵ A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie ...*, s. 39.

¹⁶ A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie ...*, s. 53.

¹⁷ A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie ...*, s. 77.

¹⁸ A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie ...*, s. 114.

- i wyniki pracy, zasada równej płacy za tę samą pracę, średnia płaca w danym sektorze, możliwości finansowe firm; porozumienia zbiorowe oraz kryteriach dodatkowych, jak na przykład: średni koszt życia w regionie, stanowisko, staż pracy,
- prawo do sprawiedliwego traktowania i unikania dyskryminacji w procesie zatrudnienia,
 - prawo do bezpieczeństwa i zdrowia pracowników, godziwych warunków pracy, obejmujących elementy takie, jak: czas pracy, materialne środowisko pracy i choroby zawodowe,
 - prawo do informacji o bezpieczeństwie pracy,
 - prawo do oczekiwania bezpieczeństwa pracy w rozsądnych granicach,
 - prawo do wolnego wypowiedzania się,
 - prawo do wolności w czasie wolnym od pracy,
 - prawo do ochrony zdrowia psychicznego (ochrony przed lobbieniem),
 - prawo do nietykalności osobistej,
 - prawo do wolności od propagandy,
 - prawo do uczestnictwa w zasadniczych decyzjach miejsca pracy i zatrudnienia,
 - prawo do należytego traktowania w procesie doboru, decyzjach dotyczących awansowania oraz zwolnienia z pracy¹⁹.

Powyżej wymienione prawa pracownicze powinny stanowić fundament postępowania w przedsiębiorstwach społecznie odpowiedzialnych.

W organizacjach zarządzanych z uwzględnieniem społecznej odpowiedzialności należy postępować zgodnie ze stworzonym kodeksem etycznym. W książce „Zarządzanie dla Bystrzaków”, autor podkreśla cztery główne podstawy dobrego kodeksu etycznego:

- zgodność z wewnętrzną polityką i wewnętrznymi procedurami firmy,
- zgodność z prawem i przepisami obowiązującymi w danym kraju,
- kierowanie się wartościami organizacji,
- kierowanie się interesami indywidualnych osób²⁰.

Ostatni punkt, nawiązujący do dbałości o potrzeby i dobro pracownika, odgrywa znaczącą rolę. Zadowolony i spełniony człowiek wnosi dużo pozytywnej energii, która przekłada się na twórczą pracę, a w efekcie pozwala osiągnąć sukces gospodarczy.

Ważnym elementem w zarządzaniu firmą jest dbałość o prawidłowe stosunki międzyludzkie, pozwalające na pracę zespołową oraz systemowe myślenie. P. Senge w książce „Piąta dyscyplina” podkreśla rolę myślenia systemowego w organizacjach uczących się, w których wyniki finansowe i ekonomiczne zależą od pracowników działających w zdrowych zespołach na zasadzie wzajemnego zaufania, wykorzystujących swoje silne strony²¹.

A. Paliwoda-Matiolańska uważa, że pracownicy w przedsiębiorstwie zarządzanym z uwzględnieniem społecznej odpowiedzialności tworzą dobrostan i definiuje to następująco: „Dobrostan pracownika można postrzegać szeroko i wąsko. Wąskie ujęcie

¹⁹ A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie ...*, s. 115.

²⁰ B. Nelson, P. Economy, K. Blanchard, *Zarządzanie dla bystrzaków*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, Wydanie II, s. 208.

²¹ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, Wydanie V, s. 20.

odnosi się przede wszystkim do fizycznego dobrostanu jednostki, czyli jej sprawności fizycznej i stanu zdrowia, zatem jest nierozdzielnie związane z zagadnieniem bezpieczeństwa i higieny pracy. Podejście szerokie uwzględnia również dobrostan psychiczny i społeczny, który kojarzyć można z poczuciem szczęścia czy zadowoleniem z ważnych sfer życia i siebie samego. Dobrostan psychiczny możemy określić dzięki ocenie obecnej i przewidywanej jakości życia. W wymiarze antropologii pojęcie to informuje nas o tym, jak widzie się pod względem zdrowia, długości życia, rozwoju fizycznego różnym grupom społecznym. Samo pojęcie dobrostanu pracownika składa się zatem z elementów strukturalnych oraz poziomu funkcjonowania zapewniającego ogólne pojęcie dobrostanu, jak integracja, sprawność, równowaga, brak napięć i lęków, poczucie celu i sensu życia”²². Posiadanie dobrostanu pracowniczego w organizacji jest podstawą działania sprawnego przedsiębiorstwa, a uzyskać ten stan można, zarządzając odpowiedzialnie z uwzględnieniem interesów wszystkich uczestników życia organizacji, a przede wszystkim jej pracowników.

Podsumowanie

Umiejętność zarządzania kapitałem ludzkim jest bardzo ważną cechą, jaką powinien charakteryzować się każdy menedżer. Współczesne przedsiębiorstwo, chcąc się rozwijać, powinno dążyć do wzmocnienia partnerstwa, zwłaszcza w odniesieniu do pracowników wiedzy. Organizacjom powinno zależeć na zbudowaniu właściwych relacji na linii przedsiębiorstwo–klient oraz w relacji przedsiębiorstwo–pracownik.

Zarządzający nowoczesnymi organizacjami powinni inwestować w kapitał ludzki, korzystając z usług instytucji szkoleniowych, firm doradczych, agencji doradztwa personalnego. Ważne, aby w zarządzaniu pamiętać o interesach jednostek, które zadowolone, dzięki zaspokojeniu potrzeb, będą wnosili do organizacji pozytywną energię i zabiegali o wspólne dobro, a tym samym wpływały na ostateczny wynik działalności.

Współcześnie, aby działalność gospodarcza odniosła sukces, należy badać otoczenie zewnętrzne i zabiegać o każdy element stanowiący część składową przedsiębiorstwa, a w szczególności dbać o zasoby stanowiące kapitał organizacji. Kluczowym kapitałem firmy jest kapitał ludzki, który należy pielęgnować i być za niego odpowiedzialnym. Dlatego ZKL powinno uwzględniać poczucie społecznej odpowiedzialności.

Bibliografia

1. G.S. Becker, *The economic approach to human behavior*, The University of Chicago, Chicago 1990
2. P. Bochniarz, K. Gugała, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2005
3. *Etyka w działaniu*, red. J. Hołówka, Prószyński i S-ka, Warszawa 2001, 2002

²² A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie ...*, s. 119.

4. J. Nakonieczna, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Centrum Doradztwa i Informacji Delfin Sp. z o.o., Warszawa 2008
5. B. Nelson, P. Economy, K. Blanchard, *Zarządzanie dla bystrzaków*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, Wydanie II
6. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009
7. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008
8. P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, Wydanie V
9. Wykłady z ZKL prowadzone przez dr Agnieszkę Ignyś, Studia Magisterskie, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

IMPLEMENTATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY INTO HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

When preparing for writing a doctoral thesis entitled "Implementation of Social Responsibility into Quality Management Systems in Small Organizations", I have been trying to find various attractive solutions leading to the economic success of an organization. In order to achieve the intended goal, I make use of the available literature and observations, I conduct preliminary research and, first of all, I participate in meetings and conferences which help to extend my knowledge. That is also the purpose of my considerations included in the publications. The aim of my paper is to indicate the role of social responsibility in human capital management. Social responsibility should accompany each and every organizational function, starting from managerial position to every job position. Proper quality of social life in an organization has an effect on its economic results and creation of human capital is the key task for the managers. Therefore, it is worth implementing to the procedures of human capital management the elements including the sense of social responsibility and to perform careful monitoring. Maximization of the owners' profit should not constitute the sole goal of an organization. One should look for solutions to generate profit, however paying also attention to the interest of the environment, the key element of which is a man who influences the shaping of human capital.

Key words: **management, social responsibility, human capital**

Słowa kluczowe: **zarządzanie, społeczna odpowiedzialność, kapitał ludzki**