

# Dysfunkcje w procesie rozwoju kapitału ludzkiego a społeczna odpowiedzialność biznesu

Sylwia Wiśniewska

*Katedra Zarządzania Zasobami Pracy, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja dysfunkcji w procesie szkolenia i rozwoju pracowników oraz wskazanie dobrych praktyk w omawianym obszarze, stanowiących wyraz społecznej odpowiedzialności biznesu. W artykule zaprezentowano problemy definicyjne związane z pojęciem społecznej odpowiedzialności biznesu. Omówiono dysfunkcje występujące w poszczególnych etapach cyklu systematycznego szkolenia oraz w procesie kształtowania karier zawodowych. Określono również straty ekonomiczne wynikające z braku dbałości o zdrowie pracowników. Ponadto, dokonano analizy działań z zakresu rozwoju kapitału ludzkiego, podejmowanych przez organizacje funkcjonujące zgodnie z założeniami koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Opracowanie stanowi studium przypadków. W artykule zastosowano metodę opisową.

**Słowa kluczowe:** dysfunkcje, rozwój kapitału ludzkiego, społeczna odpowiedzialność biznesu.

## Wprowadzenie

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu propaguje ideę, że działalność przedsiębiorstwa powinna być zorientowana na tworzenie wartości dla wszystkich grup interesariuszy. Współcześnie istotnego znaczenia nabierają działania z zakresu społecznej odpowiedzialności skierowane do pracowników jako kluczowych interesariuszy. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy priorytetowym źródłem kreowania wartości organizacji jest bowiem kapitał ludzki. Wzrasta również znaczenie rozwoju jako obszaru zadaniowego funkcji personalnej, gdyż rozwój organizacji związany jest ściśle z rozwojem kapitału ludzkiego. Niestety wyniki badań empirycznych wskazują, że w obszarze rozwoju pracowników występują liczne dysfunkcje. Celem opracowania jest identyfikacja dysfunkcji w procesie

szkolenia i rozwoju pracowników oraz wskazanie dobrych praktyk w omawianym obszarze, stanowiących wyraz społecznej odpowiedzialności biznesu.

## Dysfunkcje w procesie szkolenia i rozwoju pracowników

Rozwój należy do podstawowych procesów zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL). Wśród głównych instrumentów rozwoju kapitału ludzkiego wyróżnić można: szkolenia, przemieszczenia pracowników, strukturyzację pracy oraz działania w zakresie ochrony zdrowia i obsługi socjalnej. Do kluczowych narzędzi rozwoju należą szkolenia, które umożliwiają zdobywanie i poszerzanie wiedzy, nabywanie i rozwijanie umiejętności oraz kształtowanie właściwych postaw i zachowań. Jednak uzyskanie pożądaných celów procesu szkoleniowego wymaga stworzenia efektywnego systemu szkoleń, obejmującego identyfikację potrzeb szkoleniowych, planowanie i realizację szkolenia oraz ewaluację jego efektów. Szczególnego znaczenia nabiera również systematyczne realizowanie spójnej i kompleksowej koncepcji szkoleń, umożliwiającej ciągły rozwój pracowników.

Ponadto, rozwój pracowników jest szczególnie istotny z punktu widzenia sprawności działania organizacji, poziomu jej innowacyjności, szybkości i elastyczności reagowania na zmieniające się warunki otoczenia, a także wydajności pracy. Obszar ten może być źródłem sukcesu organizacji i satysfakcji z pracy dla osób ją wykonujących. Niestety bywa również powodem nieprawidłowości dla organizacji i zaburzeń w środowisku pracy, czyli dysfunkcji i patologii (Mikuła, 2014).

Analiza literatury przedmiotu wskazuje na brak definicji określających wyraźne różnice pomiędzy dysfunkcją i patologią. W ujęciu W. Kieżuna (2008) patologia organizacji stanowi jej względnie trwałą niesprawność, powodującą marnotrawstwo w sensie moralnym i/lub ekonomicznym, wykraczające poza granice społecznej tolerancji. Autor podkreśla również, że granice społecznej tolerancji są zmienne, w zależności od poziomu i charakteru kultury moralnej, społecznej, organizacyjnej czy technicznej.

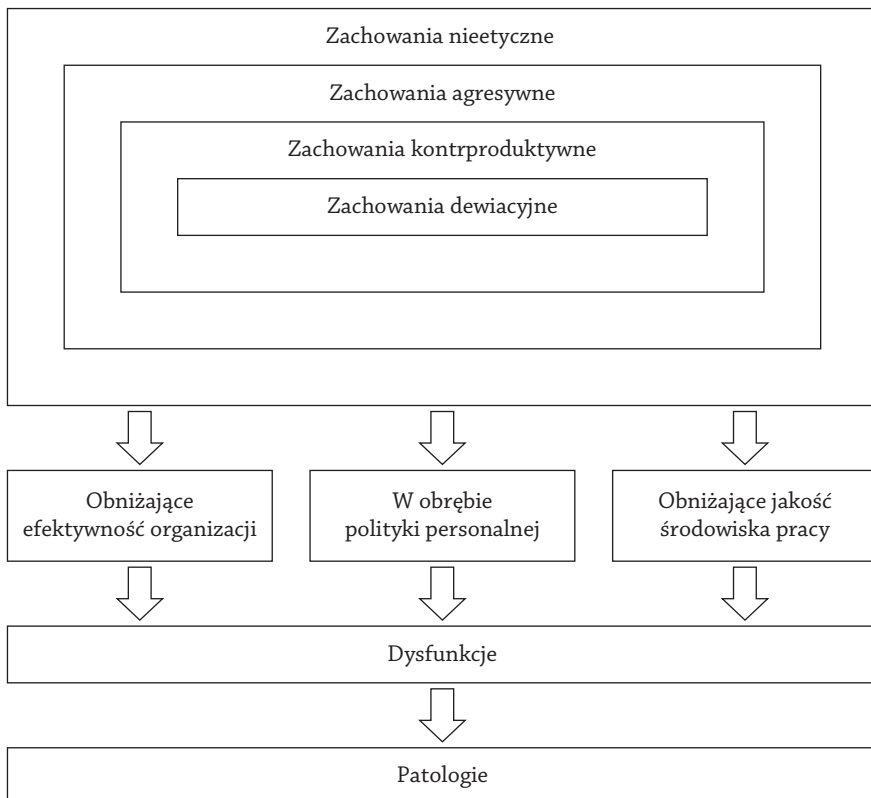
Definicję terminu patologia, wykorzystującą pojęcie dysfunkcji, formułuje R. Stocki (2005). Jego zdaniem patologię organizacyjną powoduje każda dysfunkcja w organizacji, która uniemożliwia uzyskanie, w określonym czasie i za pomocą danych środków, założonych, realistycznych celów organizacji, zgodnych z dobrem społecznym. Z. Chmal (2007) za dysfunkcje uznaje zakłócenia i nieprawidłowości, które stanowią odchylenia w rzeczywistym funkcjonowaniu organizacji w porównaniu z funkcjonowaniem wzorcowym.

Podstawowe różnice pomiędzy patologią a dysfunkcją odnotowuje D. Lewicka (2014). W jej ujęciu patologia jest pojęciem nadrzędnym w stosunku do dysfunkcji. Każda patologia wiąże się bowiem z pewną dysfunkcjonalnością. Jednak nie

każda dysfunkcjonalność związana jest bezpośrednio ze zjawiskiem patologii. Autorka zaznacza także, że długotrwała dysfunkcjonalność prowadzi do patologii, która niejednokrotnie staje się funkcjonalnym elementem systemu.

Dysfunkcjonalności i zjawiskom patologicznym towarzyszą zachowania nieetyczne, które określane są jako łamanie ogólnie przyjętych norm organizacyjnych i zasad moralnych. Elementem zachowań nieetycznych jest kontrproduktywność, obejmująca z kolei zachowania dewiacyjne (dewiację własności, produkcji i agresję interpersonalną). Zachowania kontrproduktywne oznaczają łamanie powszechnie panujących norm organizacyjnych i społecznych oraz/lub działanie na szkodę organizacji i jej uczestników. Zachowania dewiacyjne dotyczą łamania ogólnie przyjętych norm i standardów zawodowych. Intencją zachowań agresywnych jest szkoda organizacji i jej uczestnikom (Turek, 2012). Zależności zachodzące pomiędzy zachowaniami nieetycznymi, dysfunkcją i patologią zobrazowano na rysunku 1.

**Rysunek 1. Relacje pomiędzy zachowaniami nieetycznymi (obejmującymi zachowania kontrproduktywne, dewiacyjne i agresywne), dysfunkcją i patologią**



Wyniki badań empirycznych wskazują na powszechność negatywnych zjawisk w obszarze rozwoju pracowników. Dysfunkcje występują na każdym etapie cyklu szkoleniowego. Znajdują one swoje źródło zarówno w zachowaniach i postawach uczestników szkolenia, jak i kadry menedżerskiej, której zadaniem jest zarządzanie procesem rozwoju podwładnych. Za podstawową dysfunkcję należy uznać brak systemowego podejścia do realizacji procesu szkolenia. Kolejną dysfunkcją jest nieprzeprowadzanie analizy potrzeb szkoleniowych oraz nieprecyzyjne określanie celów szkolenia. Skutkować to może udziałem w szkoleniach, które są nieprzydatne z punktu widzenia kompetencji wymaganych na danym stanowisku pracy.

Do najczęściej diagnozowanych dysfunkcji należy również brak ewaluacji efektów szkolenia lub ocenianie szkolenia jedynie na poziomie reakcji. Oznacza to, że nie jest dokonywana ocena faktycznego przyrostu kompetencji wynikającego z procesu uczenia się. Nie sprawdza się zakresu wykorzystania w praktyce nowo zdobytej wiedzy i umiejętności. Nie jest dokonywana również analiza wpływu szkolenia na efektywność działania całej organizacji. Uzupełnienie informacji na temat dysfunkcji występujących w poszczególnych etapach cyklu systematycznego szkolenia zawarto w tabeli 1.

**Tabela 1. Dysfunkcje w poszczególnych etapach systematycznego modelu szkolenia**

Etap procesu szkoleniowego	Dysfunkcje
Identyfikacja potrzeb szkoleniowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ograniczony zakres stosowania źródeł i narzędzi umożliwiających rzetelną analizę potrzeb szkoleniowych</li> <li>• analizowanie nieaktualnych dokumentów (np. strategii ogólnej organizacji, strategii rozwoju kapitału ludzkiego, opisów stanowisk pracy)</li> <li>• niewykorzystywanie wyników ocen okresowych pracowników jako źródła wiedzy o potrzebach szkoleniowych</li> <li>• popełnianie podstawowych błędów oceniania</li> </ul>
Planowanie i projektowanie szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak określenia celów szkolenia</li> <li>• niestosowanie zasad SMART, PURE czy CLEAR przy wyznaczaniu celów szkolenia</li> <li>• definiowanie celów szkolenia bez udziału pracownika</li> <li>• nieinformowanie pracownika o ustalonych celach szkolenia</li> <li>• brak planów szkoleniowych</li> <li>• niewłaściwy dobór uczestników szkolenia</li> <li>• dobór metod i technik szkolenia nieskutecznych ze względu na ustalone cele</li> <li>• ograniczanie kryteriów doboru metod i technik szkolenia jedynie do wysokości kosztów związanych z ich wykorzystaniem</li> </ul>

Etap procesu szkoleniowego	Dysfunkcje
Realizacja szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zbyt długi czas trwania szkolenia</li> <li>• brak wystarczających przerw</li> <li>• nadmierne zróżnicowanie grupy szkoleniowej</li> <li>• niedostosowanie metod i technik szkolenia do możliwości rozwojowych uczestników</li> <li>• teoretyczny charakter szkolenia oraz brak powiązania z praktyką</li> <li>• niski poziom przygotowania trenera pod względem merytorycznym i dydaktycznym</li> <li>• brak udziału pracowników w planowo zorganizowanych szkoleniach</li> </ul>
Ewaluacja szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak oceny przebiegu i efektów szkolenia na wszystkich poziomach: reakcji, uczenia się, zachowań i wyników</li> <li>• fragmentaryczna ewaluacja szkolenia</li> <li>• ograniczanie oceny szkolenia wyłącznie do wypełnienia przez jego uczestników subiektywnej ankiety ewaluacyjnej</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Mikula (2014); Tracz-Krupa (2011); Chomątowska, Janiak-Rejno (2008).

Rozwój kapitału ludzkiego wiąże się ściśle z kształtowaniem karier zawodowych. Do podstawowych dysfunkcji w tym zakresie należy przyjęcie przez organizację biernej postawy wobec kształtowania kariery pracowników oraz brak identyfikacji celów zawodowych. Kolejną dysfunkcją jest niewłaściwy przydział zadań w stosunku do wiedzy i umiejętności pracowników, który przybiera formę przeciążenia lub niedociążenia pracą. Wśród najczęściej diagnozowanych dysfunkcji wskazać można również: niejasne kryteria awansowania pracowników, brak coachingu i mentoringu oraz nierówne traktowanie kobiet i mężczyzn w procesie kształtowania kariery (Smolbik-Jęczmień, 2008).

W literaturze przedmiotu eksponuje się straty wynikające z braku dbałości o zdrowie pracowników. Do priorytetowych zadań kadry menedżerskiej należy zapewnienie bezpiecznych warunków wykonywania pracy oraz wspieranie pracownika w trudnych sytuacjach życiowych i zawodowych. Udowodniono bowiem, że straty ekonomiczne związane z przeciążeniem pracą, długotrwałymi problemami zdrowotnymi, uzależnieniami (narkotyki, alkohol, papierosy), kłopotami rodzinnymi (np. psychiczna i fizyczna przemoc w rodzinie) czy stresem są bardzo wysokie. Odzwierciedlają je koszty leczenia, absencji i fluktuacji. Ponadto, niekorzystnie wpływają one na morale pracownika i jego zaangażowanie w pracę (Janowska, 2010).

Wyniki badań empirycznych wskazują również, że niektóre organizacje w ograniczonym zakresie podejmują działania mające na celu wspieranie rozwoju swoich pracowników. Do patologii występujących w obszarze szkolenia i rozwoju kapitału ludzkiego należy bowiem niestwarzanie przez organizację możliwości

udziału w szkoleniach podnoszących poziom kompetencji zawodowych, oszczędzanie na szkoleniach pracowników, traktowanie delegowania pracowników na szkolenia jako rodzaju nagrody (Mikuła, 2014).

Wśród zjawisk patologicznych wskazać można również nierówny dostęp do szkoleń ze względu na zajmowane stanowisko pracy, płeć czy wiek, nieorganizowanie obowiązkowych szkoleń z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP), niezapewnianie podstawowych standardów bezpieczeństwa pracy czy nierówne traktowanie kobiet i mężczyzn w zakresie dostępu do awansu zawodowego. Za patologię uznać można także wygórowane oczekiwania organizacji w zakresie udziału pracowników w jak największej liczbie szkoleń (m.in. e-learningowych) oraz innych formach samokształcenia, które nie są finansowane przez daną organizację. Skutkować to może przeciążeniem pracą oraz udziałem w szkoleniach nieadekwatnych do aktualnych potrzeb kompetencyjnych. Praktyki te stanowią wyraźne zaprzeczenie zasad społecznie odpowiedzialnego biznesu.

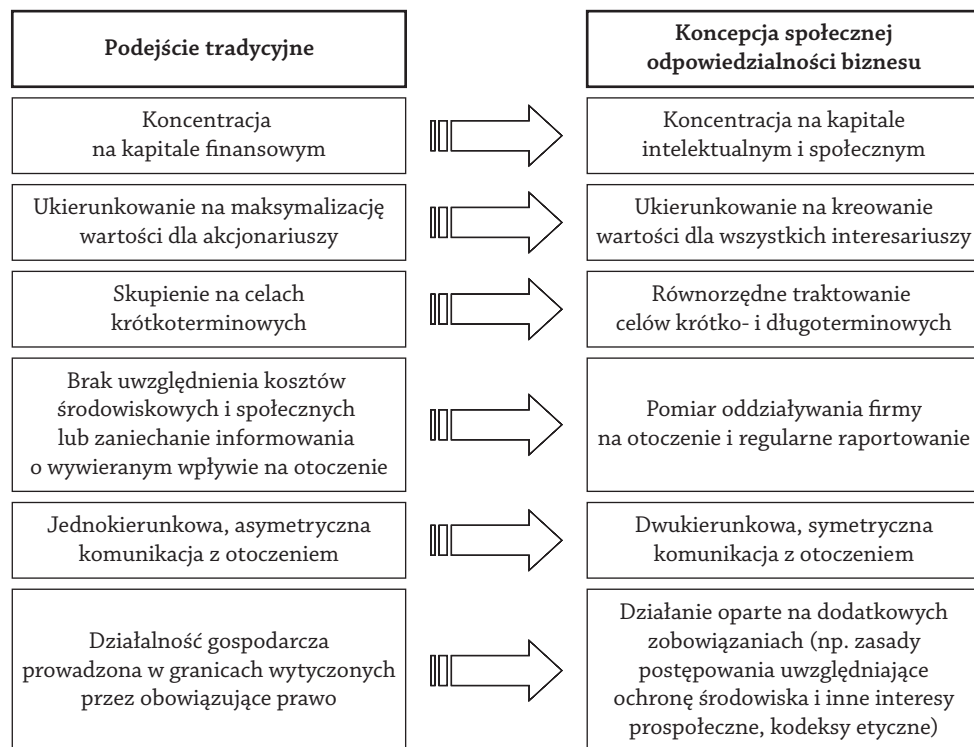
## Rozwój kapitału ludzkiego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu

Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) ma relatywnie niedługi rodowód, gdyż naukowe rozważania na temat istoty CSR prowadzi się od lat 30. ubiegłego stulecia. Obecnie można jednak zaobserwować dynamiczny wzrost zainteresowania tą problematyką, przejawiającego się między innymi w liczbie publikacji w tym zakresie, mającego na celu głębsze poznanie oraz szersze popularyzowanie i rozwijanie tej koncepcji, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i praktycznym (Hys, 2014).

W literaturze przedmiotu wskazywane są zasadnicze różnice pomiędzy tradycyjnym podejściem do prowadzenia biznesu a koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu. Idea CSR oznacza ukierunkowanie na kreowanie wartości dla wszystkich grup interesariuszy, koncentrację na kapitale intelektualnym i społecznym, przyjęcie dodatkowych zobowiązań wynikających między innymi z etycznych kodeksów postępowania oraz regularne mierzenie i raportowanie oddziaływania organizacji na otoczenie (rysunek 2).

W definiowaniu terminu społeczna odpowiedzialność biznesu można wyodrębnić dwa podejścia: instytucjonalne i indywidualne. Ujęcie instytucjonalne reprezentowane jest przez różnorodne organizacje i stowarzyszenia o charakterze międzynarodowym lub krajowym. Z kolei podejście indywidualne charakterystyczne jest dla przedstawicieli poszczególnych szkół naukowych. Warto jednak odnotować, że pomiędzy tymi dwoma ujęciami nie istnieją znaczące różnice (Sikora, 2012).

**Rysunek 2. Podstawowe różnice pomiędzy tradycyjnym podejściem do prowadzenia biznesu a koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu**



Źródło: opracowanie własne na podstawie Ćwik (2011).

Komisja Europejska CSR określa jako „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo” (European Commission, 2011). Komisja podkreśla również, że w celu właściwego i kompleksowego wypełniania zobowiązań wynikających z tej odpowiedzialności, przedsiębiorstwa powinny integrować zagadnienia społeczne, środowiskowe, etyczne oraz te związane z prawami człowieka i problemami konsumentów ze swoją działalnością i przyjętą strategią. Podejście takie ma na celu maksymalizację kreowania wartości dla wszystkich grup interesariuszy oraz identyfikację, zapobieganie i łagodzenie ewentualnych negatywnych skutków podejmowanych działań.

Definicję pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu, podkreślającą wieloaspektowość omawianej problematyki przedstawia K. Hys (2014). W jej ujęciu CSR jest wielowymiarowym układem, który obejmuje zarówno składniki środowiska wewnętrznego organizacji, jak również relacje organizacji z poszczególnymi grupami interesariuszy. Jednocześnie autorka zaznacza, że stosunki organizacji z jej interesariuszami analizowane są całościowo w aspekcie społecznym.

Zgodnie z wytycznymi Komisji Europejskiej CSR można rozpatrywać w dwóch wymiarach: zewnętrznym i wewnętrznym. Wymiar zewnętrzny obejmuje między innymi: społeczność lokalną, organizacje pozarządowe, klientów i partnerów handlowych, prawa człowieka oraz ogólnościową ochronę środowiska. Z kolei wymiar wewnętrzny odnosi się m.in. do takich zagadnień, jak: zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL), bezpieczeństwo i higiena pracy, adaptacja do zmian, proces uczenia się organizacji czy programy etyczne (EU-OSHA, 2006).

Zaprezentowane ujęcia społecznej odpowiedzialności biznesu wskazują kolejne jej wymiary: ekonomiczny, ekologiczny, etyczny i socjologiczny. Obszar ekonomiczny odnosi się do maksymalizacji zysku, wdrażania innowacji, podnoszenia konkurencyjności, zwiększania udziału w rynku czy kształtowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Wymiar ekologiczny uwzględnia wpływ działalności firmy na środowisko naturalne i jakość życia (warunki zdrowotne, piękno krajobrazu, walory estetyczne). W ramach wymiaru etycznego analizowane są skutki działalności przedsiębiorstwa z punktu widzenia norm społecznych i kodeksów etycznych. Natomiast obszar socjologiczny oznacza dążenie do podnoszenia dobrobytu społecznego, tworzenia nowych miejsc pracy i zapewnienia bezpieczeństwa pracy. Dotyczy on pracowników, społeczności lokalnych, klientów, inwestorów, dostawców czy dystrybutorów (Adamczyk, 2009).

W odniesieniu do pracowników społeczna odpowiedzialność powinna uwzględniać m.in.:

- warunki pracy (ergonomia stanowiska pracy, bezpieczeństwo i higiena pracy),
- możliwości rozwoju i samorealizacji pracowników oraz kształtowanie ich satysfakcji z pracy,
- planowanie zadań pracowniczych,
- przejrzyste zasady oceniania i wynagradzania,
- dobrobyt pracowników (opieka medyczna, urlopy zdrowotne, świadczenia socjalne, pomoc w trudnych sytuacjach materialnych, odprawy dla odchodzących, ubezpieczenia emerytalne),
- stabilność zatrudnienia oraz zwiększanie poczucia bezpieczeństwa materialnego pracowników (Adamczyk, 2009).

W organizacjach funkcjonujących zgodnie z założeniami koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu potencjał pracowników postrzegany jest jako szczególnego rodzaju kapitał oraz priorytetowe źródło kreowania wartości organizacji. W związku z tym w ramach zarządzania kapitałem ludzkim podejmowane są działania mające na celu uczciwe i etyczne traktowanie pracowników, wspieranie ich rozwoju, budowanie zaangażowania oraz sprawiedliwe ocenianie i wynagradzanie za wkład we wzrost wartości organizacji (Juchnowicz, 2014). Ponadto, w przedsiębiorstwach społecznie odpowiedzialnych wobec swoich pracowników stwierdzono mniej nieetycznych zachowań (Turek, 2010).



Do kluczowych praktyk ZKL, będących przejawem społecznej odpowiedzialności biznesu, należą te odnoszące się do rozwoju kapitału ludzkiego. Potwierdzają to informacje zawarte w raportach społecznych, w których szczegółowo charakteryzowane są między innymi: metody i techniki szkolenia, możliwości przemieszczeń pracowniczych, ścieżki kariery, programy zarządzania talentami, działania dotyczące ochrony zdrowia, bezpieczeństwa pracy i obsługi socjalnej oraz programy pozwalające pracownikom na zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym i osobistym.

## Spółeczna odpowiedzialność biznesu w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego – dobre praktyki

Organizacje funkcjonujące na podstawie założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu systematycznie opracowują raporty społeczne, w których informują o swoich działaniach adresowanych do wszystkich grup interesariuszy, w tym do pracowników (DB Schenker Logistics, GlaxoSmithKline, Grupa LOTOS S.A., ING Bank Śląski S.A. Raporty społeczne).

Analiza raportów społecznych przedsiębiorstw wyróżnionych w *VIII Rankingu odpowiedzialnych firm 2014*, przygotowanym przez „Dziennik Gazetę Prawną” (tabela 2), wskazuje, że wśród działań skierowanych do pracowników, a będących wyrazem społecznej odpowiedzialności biznesu, wyróżnione są te, które dotyczą ich rozwoju.

**Tabela 2. Ranking odpowiedzialnych firm w podziale branżowym**

Branża	Firma
Bankowość, sektor finansowy i ubezpieczeniowy	ING Bank Śląski
Dobra konsumpcyjne	Kompania Piwowarska S.A.
Farmacja i medycyna	GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A.
Paliwa, energetyka, wydobywanie	Grupa LOTOS S.A.
Produkcja przemysłowa i chemiczna	Cemex Polska Sp. z o.o.
Telekomunikacja, technologia, media i rozrywka	Orange Polska
Transport, usługi, handel	DB Schenker Logistics

Źródło: opracowanie własne na podstawie VIII Rankingu... (2014).

Przykład kompleksowego i systemowego rozwiązania w obszarze rozwoju pracowników stanowi zainicjowana w 2004 r. i konsekwentnie rozwijana

(w odpowiedzi na zmiany zachodzące w otoczeniu firmy oraz w wyniku zapotrzebowania na nowe kwalifikacje) „Akademia LOTOS”. Obejmuje ona szeroką ofertę szkoleń adresowanych do wszystkich pracowników Grupy Kapitałowej LOTOS, która ma pomóc w budowie partnerskiego zespołu, umożliwiającego tworzenie nowoczesnej i sprawnej organizacji, zdolnej do sprostanie konkurencji rynkowej. Co ważne, „Akademia LOTOS” zorientowana jest na ciągły i spójny rozwój pracowników dzięki wielu rozwiązaniom, takim jak „Program sukcesji”, ukierunkowany na wsparcie realizacji firmowej strategii biznesowej poprzez zagwarantowanie odpowiedniej liczby kompetentnych pracowników niezbędnych do funkcjonowania firmy. Ma on przygotować pracowników posiadających największy potencjał do nowych i złożonych zadań, jakie mogą zostać im powierzone w przyszłości. Dotyczy zwłaszcza kluczowych stanowisk, które są potrzebne do zapewnienia ciągłości zatrudnienia. Program ten wykorzystuje precyzyjnie określone ścieżki awansu i rozwiązania pozwalające na zminimalizowanie ryzyka podjęcia błędnej decyzji dotyczącej awansowania. Opiera się również na systemie okresowych ocen pracowniczych, pozwalającym na pełną ocenę kompetencji zatrudnionych i ustalenie ich planów rozwojowych.

W systematyzacji działań związanych z rozwojem pracowników pomaga „Kalendarz szkoleń Akademii LOTOS”, dający możliwość zaplanowania rozwoju kompetencji pracowników w drodze szkoleń, kursów i warsztatów, które obejmują obszary tematyczne ustalone w toku analizy: wyników uzyskanych w ramach systemu okresowych ocen pracowniczych, planów rozwoju pracowników wszystkich komórek organizacyjnych, a także potrzeb strategicznych firmy. W związku z tym zakres tematów wpisywanych w „Kalendarz szkoleń” jest szeroki i odpowiada rzeczywistym potrzebom szkoleniowym.

W firmie funkcjonują programy rozwojowe przeznaczone dla poszczególnych grup zawodowych, m.in. „Program rozwojowy Akademia Menedżera”, mający na celu zatrzymanie w firmie kluczowych pracowników i zdynamizowanie ich rozwoju dla zapewnienia realizacji strategii spółki. Ponadto, ma on umożliwić zidentyfikowanie potencjału pracowników oraz pełniejsze jego wykorzystanie, zwiększenie efektywności pracy, motywowanie zatrudnionych do rozwijania kompetencji ważnych dla pracodawcy, a także przygotowywanie pracowników do sprawowania najważniejszych funkcji. Innym przykładem jest program szkoleniowy „Model Przywództwa Zespołowego” podnoszący efektywność pracy zespołowej dzięki dynamicznemu rozwojowi kompetencji przywódczych kadry kierowniczej. Program ten wykorzystuje sprawdzone wzorce funkcjonowania zespołów.

W Grupie Kapitałowej LOTOS działania prorozwojowe adresowane do pracowników realizowane są także w ramach trzech kategorii wewnętrznych projektów szkoleniowych, zorientowanych na dzielenie się wiedzą w obrębie firmy. Pierwsza

z nich obejmuje szkolenia adaptacyjne prowadzone przez doświadczonych pracowników, którzy przekazują zatrudnionym wiedzę związaną z organizacją, realizowanymi w niej procesami, stosowanymi technologiami czy obowiązującymi procedurami. Druga dotyczy podstawowych szkoleń pracowników produkcyjnych prowadzonych w ramach certyfikacji wiedzy z zakresu produkcji. Trzecia, ostatnia grupa, to wewnętrzne warsztaty wymiany wiedzy, które są realizowane w ramach zajęć grupowych odnoszących się do poszczególnych płaszczyzn funkcjonowania firmy.

Wśród innych form rozwoju pracowników Grupy Kapitałowej LOTOS warto zaakcentować ścieżki kariery i seminaria dla kadry kierowniczej, na których przedstawiane są nowoczesne metody i narzędzia ukierunkowane na skuteczne zarządzanie firmą oraz kapitałem ludzkim. Ponadto, dofinansowywana jest nauka języków obcych, edukacja w szkołach średnich oraz w wyższych uczelniach, finansowane są również studia podyplomowe i udzielane urlopy szkoleniowe.

Dzięki „Akademii LOTOS” firmowa polityka szkoleniowa jest ściśle powiązana ze strategią Grupy Kapitałowej LOTOS, realizowaną poprzez efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim. Co istotne, polityka ta jest prowadzona poprzez długofalowe i konsekwentne działania rozwojowe, umożliwiające wszystkim pracownikom efektywny rozwój oraz praktyczne wykorzystanie wiedzy i umiejętności. Prowadzone szkolenia dają możliwość rozwoju różnorodnych kompetencji pracowniczych, dyfuzji wiedzy eksperckiej, podniesienia poziomu zaangażowania w pracę oraz zwiększenia satysfakcji z wykonywanej pracy.

Interesujące narzędzia mające na celu rozwój pracowników stosowane są również w ING Banku Śląskim S.A. W pierwszym dniu pracy zatrudniona osoba za pośrednictwem poczty elektronicznej otrzymuje list powitalny od Prezesa Banku, zawierający link do specjalnego portalu – „Pakiet na start”. Uzyskuje również możliwość korzystania ze znajdującego się na Portalu HR „INGformatora” w formie prezentacji stanowiącej kompendium wiedzy o całej organizacji. Ponadto, menedżer (będący w kontakcie z konsultantem personalnym), któremu podlega nowo przyjęty pracownik, dysponuje internetowym instruktązem ułatwiającym adaptację zatrudnionego do nowego stanowiska i firmy. Dla nowo zatrudnionych organizuje się również specjalne spotkania wewnętrzne, szkolenia i sesje e-learningowe.

Przez cały okres zatrudnienia w ING Banku Śląskim S.A. pracownik ma możliwość dynamicznego rozwoju. Jako podstawowe narzędzie do zarządzania rozwojem pracowników stosowany jest „Nawigator rozwoju”. Ten działający za pośrednictwem Internetu program pozwala wszystkim zatrudnionym na sprawne poruszanie się w bogatej ofercie narzędzi rozwojowych oraz planowanie indywidualnej kariery. Za jego pomocą istnieje możliwość samodzielnego zaprojektowania własnej ścieżki kariery przy użyciu aplikacji obejmującej opisy stanowisk

z profilami kompetencyjnymi (składającymi się z czterech ogólnofirmowych kompetencji oraz trzech specjalistycznych lub menedżerskich dotyczących konkretnego stanowiska pracy) i mapy typowych transferów między stanowiskami. Jest również możliwe skorzystanie z warsztatów, e-learningu oraz „Dni otwartych”, poświęconych narzędziom rozwojowym. Z kolei menedżerom „Nawigator rozwoju” pomaga w skutecznym zarządzaniu podlegającymi im zespołami.

W ING Banku Śląskim S.A. realizowane są staże rozwojowe (również zagraniczne), które pozwalają pracownikom wyjść poza ich obszar specjalizacji oraz spojrzeć na wykonywaną pracę z szerszej perspektywy i wymieniać się przy tym wiedzą ze współpracownikami. Rekrutacja na takie staże jest sformalizowana, a jej uczestnicy muszą rozliczyć się z uzyskanych efektów.

Przeprowadzane są rozmowy roczne, które odbywają wszyscy zatrudnieni, np. w ING Banku Śląskim, a także rozmowy rozwojowe, np. w DB Schenker Logistics, umożliwiające rozliczenie pracowników z przydzielonych im zadań, ustalenie nowych celów na kolejny rok i pozwalające zdiagnozować potrzeby rozwojowe pracowników. Pomagają one w ewaluacji efektów szkoleń, zarządzaniu karierą, tworzeniu ścieżki rozwoju, podnoszeniu skuteczności działań i zwiększaniu poziomu motywacji. Dzięki temu rozwiązaniu menedżerowie pozyskują szczegółową wiedzę dotyczącą członków zespołu, którym zarządzają, związaną między innymi z poziomem ich kompetencji, planami zawodowymi czy nastawieniem do zmian. Na podstawie tej wiedzy mogą wskazać osoby o najwyższym potencjale, a także te, które powinny intensywniej się rozwijać. W odpowiednim przygotowaniu do takiej rozmowy pomocny jest *Elektroniczny podręcznik kompetencji*, zawierający opis pożądanych przez firmę kompetencji. Przy pomocy zawartych w tym podręczniku przykładów zachowań, każdy pracownik może sprawdzić, czy poziom jego kompetencji odpowiada oczekiwaniom określonym w jego profilu.

Pracownicy poprzez intranet (w ramach tzw. hokus fokus) mają dostęp do na bieżąco aktualizowanych testów, filmów, e-booków, komiksów, gier i prezentacji związanych z firmą. Organizowane są również cykliczne sesje pracy grupowej zgodnie z metodologią *work-out*, mające na celu opracowanie i wdrożenie (maksymalnie w czasie 10 tygodni) drobnych rozwiązań pozwalających na usprawnienie pracy, np. poprzez wyeliminowanie działań bezwartościowych. Odbywają się także szkolenia realizowane w ramach ustalonego programu oraz prowadzona jest nauka poprzez działanie w miejscu pracy. Wśród licznych, bardziej szczegółowych rozwiązań stosowanych w ING Banku Śląskim S.A., które są ukierunkowane na rozwój pracowników, warto wskazać takie jak: rotacja stanowiskowa, rozszerzenie zakresu obowiązków, coaching, mentoring i tutoring.

Kolejnym ważnym instrumentem rozwoju pracowników są działania z zakresu ochrony zdrowia oraz wzrostu bezpieczeństwa pracy. Wiele rozwiązań

w tym zakresie zostało wdrożonych w poznańskiej fabryce należącej do spółki GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A. Posiada ona program „Kultura bezpiecznej pracy”, który umożliwia ocenę zachowań pracowniczych w kontekście spełniania standardów bezpieczeństwa. Z powodzeniem stosuje się w niej program „Zapobiegaj wypadkom”, mający na celu podniesienie poziomu bezpieczeństwa pracy. Działania w ramach programu podejmowane są m.in. w odpowiedzi na wskazane (za pośrednictwem specjalnie do tego opracowanego formularza) przez pracowników potencjalnie wypadkowe zdarzenia.

Program ten jest komplementarny względem innego, o wymownej nazwie „Zero dostępu”, który jest ukierunkowany na zapewnienie bezpiecznej pracy przy wykorzystaniu maszyn i wyeliminowanie dostępu pracowników do elementów urządzeń stwarzających potencjalne zagrożenie. Ponadto, dąży się do maksymalizacji szczelności procesu produkcji oraz hermetyczności urządzeń w celu uniemożliwienia pracy bez wykorzystania środków zapewniających indywidualną ochronę dróg oddechowych.

Firma posiada system szkoleń i certyfikacji pozwalający pracownikom wykonywać swoje obowiązki zgodnie z zasadami bezpieczeństwa i higieny pracy. Co dwa lata zatrudnieni przystępują do egzaminu, który weryfikuje ich znajomość przepisów BHP, a także kwestii związanych z jakością, organizacją i etyką pracy. Przeprowadzane są również analizy stanowisk pracy w celu poprawy ich ergonomii oraz zmniejszenia natężenia hałasu.

Troska o zdrowie pracowników znajduje wyraz w wielu inicjatywach. Realizowany jest program promocji zdrowia oraz profilaktyki chorób „Weź zdrowie w swoje ręce”, umożliwiający pracownikom podniesienie poziomu wiedzy na temat ochrony zdrowia i zachęcający pracowników do różnorodnych form aktywnej rekreacji. Pracownicy mogą się bezpłatnie zaszczepić przeciwko grypie oraz otrzymać dopłatę do szczepień przeciwko wirusowi HPV. Co ciekawe, pracownicy korzystający z firmowych samochodów są motywowani do bezpiecznej jazdy poprzez przyznawanie nagród za bezwypadkowość.

## Podsumowanie

Skuteczne wdrażanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu zyskuje strategiczne znaczenie w dobie nasilającej się konkurencji rynkowej. Implementacji tej koncepcji nie można jednak opierać wyłącznie na inicjatywach skierowanych na zewnątrz organizacji, które znajdują wyraz m.in. w prospołecznych działaniach, mających na celu podniesienie jakości życia danej społeczności. Należy również pamiętać o pracownikach, którzy stanowią fundament organizacji. Coraz częściej

bowiem to poziom rozwoju kapitału ludzkiego decyduje o sukcesie lub porażce w działalności gospodarczej.

Zaprezentowane w niniejszym artykule instrumenty rozwoju kapitału ludzkiego, wpisujące się w koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu, można uznać za dobre praktyki, które warto popularyzować. Praktyki te mogą stanowić wzorce postępowania dla innych przedsiębiorstw, przyczyniając się do uniknięcia dysfunkcji w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego. Warto zaznaczyć, że przedstawione rozwiązania niejednokrotnie mają komplementarny, systemowy charakter. Istotne jest bowiem systematyczne realizowanie spójnej i kompleksowej koncepcji rozwoju oraz wykorzystywanie niekonwencjonalnych instrumentów, które dzięki nowatorskiemu podejściu umożliwiają ciągły rozwój kompetencji pracowników oraz dbanie o ich zdrowie. Ponadto, upowszechnianie dobrych praktyk w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego pozwala na dzielenie się wiedzą i wymianę doświadczeń między organizacjami, co stanowi dodatkowe korzyści.

## Bibliografia

- Adamczyk, J. (2009). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw: Teoria i praktyka*. Warszawa: PWE.
- Chmał, Z. (2007). Pojęcie dysfunkcji i patologii w życiu społecznym. W: Z. Janowska, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, 9–16.
- Chomątowska, B., Janiak-Rejno I. (2008). Społeczny aspekt błędnych decyzji w obszarze szkoleń pracowników. W: Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, 261–270.
- Ćwik, N. (2011). Społeczna odpowiedzialność biznesu i innowacje. W: M. Bonikowska, M. Grewiński (red.), *Usługi społeczne odpowiedzialnego biznesu*. Warszawa: Wyd. Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP w Warszawie, 232–258.
- DB Schenker Logistics. Odpowiedzialny biznes. Pobrano 2 października 2014 z: <http://www.logistics.dbschenker.pl>
- EU-OSHA – Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (2006). Społeczna odpowiedzialność biznesu a bezpieczeństwo i higiena pracy. Luksemburg: Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich.
- European Commission (2011). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility, COM(2011) 681 final.
- GlaxoSmithKline. Raport Społeczny 2011–2012. Pobrano 5–8 sierpnia 2014 z: <http://raportcsr.gsk.com.pl>

- Grupa LOTOS S.A. Zintegrowany Raport Roczny 2012. Pobrano 2–7 października 2014 z: <http://raportroczny.lotos.pl>
- Hys, K. (2014). Ewolucja poglądu społecznej odpowiedzialności biznesu – okres sensoryczno-motoryczny. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 10, 107–114.
- ING Bank Śląski S.A. Raport społecznej odpowiedzialności biznesu 2011–2012. Pobrano 5–8 października 2014 z: <http://www.raportroczny2012.ingbank.pl>
- Janowska, Z. (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.
- Juchnowicz, M. (2014). Założenia koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim. W: M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*. Warszawa: PWE, 129–140.
- Kieżun, W. (2008). Elementy klasycznej teorii patologii organizacji. W: Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, 39–51.
- Lewicka, D. (2014). Rola funkcji personalnej w zapobieganiu dysfunkcjom i patologiom. W: D. Lewicka (red.), *Zapobieganie patologiom w organizacji: Rola funkcji personalnej*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN, 13–22.
- Mikuła, B. (2014). Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi MSP w Polsce. W: J.S. Kardas (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niestabilności otoczenia*. Warszawa: Studio Emka, 238–250.
- Sikora, J. (2012). Idea społecznej odpowiedzialności biznesu w agroturystyce. W: J. Wołoszyn (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w obszarze przedsiębiorczości*. Warszawa: Wyd. SGGW, 25–36.
- Smolbik-Jęczmień, A. (2008). Zjawiska patologiczne w kształtowaniu kariery zawodowej pracownika. W: Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, 137–147.
- Stocki, R. (2005). *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Tracz-Krupa, K. (2011). Praktyka doskonalenia kadr administracji samorządowej w województwie opolskim – wyniki badań. *Barometr Regionalny*, 4, 85–93.
- Turek, D. (2010). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a zachowania pracowników: Badania empiryczne. W: D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*. Kraków: Wyd. AGH, 221–242.
- Turek, D. (2012). *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji: Przejawy, uwarunkowania, ograniczanie*. Warszawa: Difin.
- VIII Ranking odpowiedzialnych firm (2014). *Dziennik Gazeta Prawna*, bezpłatny dodatek promocyjny, 28 kwietnia 2014.

## Summary

### Dysfunctions in Human Capital Development and Corporate Social Responsibility

The purpose of this article is to identify dysfunctions in the process of training and development of employees and present good practices in this area, constituting an expression of corporate social responsibility. The paper presents definitional problems associated with the concept of corporate social responsibility. Dysfunctions occurring in various stages of the systematic training and in the development of careers are discussed. However, economic damage resulting from the lack of care for the health of employees is presented. Additionally, the activities in the field of human capital development, undertaken by organizations functioning in line with the concept of corporate social responsibility are analyzed. The article is a case study. The author applied the descriptive method.

**Keywords:** dysfunctions, development of human capital, corporate social responsibility.

## Резюме

### Дисфункции в процессе развития человеческого капитала и общественная ответственность бизнеса

Целью настоящей работы является определение дисфункций в процессе тренинга и развития работников а также указание хорошей практики на обсуждаемой почве, являющейся выражением общественной ответственности бизнеса. В статье были представлены проблемы самой дефиниции понятия общественной ответственности бизнеса. Были обсуждены дисфункции выступающие на отдельных этапах цикла систематического обучения а также в процессе образования профессиональных карьер. Были определены также экономические ущербы будущие последствием недостаточной заботы о здоровье работников. Более того, был проведён анализ действий из области развития человеческого капитала, предпринятых организациями функционирующими согласно предпосылкам концепции общественной ответственности бизнеса. Работа является кейсом. В статье был применён описательный метод.



**Слова ключи:** дисфункции, развитие человеческого капитала, общественная ответственность бизнеса.

### **Dr Sylwia Wiśniewska**

Adiunkt w Katedrze Zarządzania Zasobami Pracy Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Jej zainteresowania naukowo-badawcze koncentrują się wokół zagadnień zarządzania kapitałem ludzkim, innowacyjności jako determinanty rozwoju kapitału ludzkiego oraz ośrodków innowacji.