

CSR – HR = PR, czyli o angażowaniu pracowników w firmie

Joanna Gabrysiak-Wadowska, CSR Consulting dla Kompendium CSR

Pytanie: *Angażowanie pracowników to istotny element tworzenia wartości dla akcjonariuszy oraz ważny miernik, za pomocą którego firmy monitorują swoją działalność CSR. Jak z sukcesem angażować zatrudnionych?*

Odpowiedz: *Istotne czynniki sukcesu to ściśle powiązanie z celami biznesowymi i wsparcie liderów, a także edukacja pracowników oraz budowa ich świadomości w kwestiach związanych z podejściem firmy do społecznej odpowiedzialności.*

Firmy wskazują w raportach na pozytywny wpływ działań społecznie odpowiedzialnych na wyniki finansowe i wartość dla akcjonariuszy, efektywność operacyjną, wizerunek marki i reputację przedsiębiorstw. Osiąganie tych korzyści wymaga najczęściej zastosowania nowych technologii, procesów i procedur. Nie byłoby to jednak możliwe bez zaangażowania pracowników na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej. To właśnie pracownicy przez swoje codzienne decyzje biznesowe, a także sposób tworzenia relacji z konsumentami, klientami i dostawcami, mogą przesądzić o sukcesie bądź porażce przyjętej przez firmę strategii społecznej odpowiedzialności biznesu.

Angażowanie pracowników jest jednak czasochłonnym i kosztownym procesem. Dlatego powinno być ono dobrze przygotowane, a więc ściśle powiązane z celami biznesowymi przedsiębiorstwa i cieszyć się wsparciem kadry zarządzającej. Istotnym warunkiem niezbędnym do osiągnięcia sukcesu jest też edukacja pracowników i budowanie ich świadomości dotyczącej podejścia firmy do społecznej odpowiedzialności biznesu, celów strategicznych, konkretnych programów i projektów.

Spójność i przywództwo

Greg Hills i Adeeb Mahmud w raporcie „Volunteering for Impact. Best Practices in International Corporate Volunteering” zwracają uwagę, że wiele programów angażowania pracowników nie przynosi oczekiwanych rezultatów, gdyż firmy przywiązują dużą wagę do ich ilości, zamiast koncentrować się na wpływie zaangażowania pracowników na działalność biznesową. Dlatego radzą: „Najpierw cele, potem angażowanie”. Programy, które nie przynoszą konkretnych rezultatów (społecznych, środowiskowych, biznesowych), nie uzyskują poparcia najwyższej kadry zarządzającej. W efekcie, spotka je zapewne taki sam los, jak oderwanych od strategii działań filantropijnych, z których firmy rezygnują przy najmniejszych kłopotach, widząc w nich tylko niepotrzebny koszt, a nie skuteczne narzędzie rozwoju biznesu. Inaczej sytuacja wygląda, jeśli angażowanie pracowników ma jasne uzasadnienie biznesowe. Może wówczas liczyć na wsparcie liderów, którzy nie tylko będą wypełniać przydzielone im zadania związane z realizacją strategii CSR, ale także inspirować do tego innych i włączać ich do podejmowanych działań. Autentyczne zaangażowanie liderów to też ważny sygnał dla pracowników, że strategia społecznej odpowiedzialności biznesu jest integralną częścią działalności firmy, a nie zbiorem ładnie brzmiących zdań, mających niewiele wspólnego z codziennym funkcjonowaniem organizacji.

Piramida zaangażowania

Wsparcie pracowników we wdrażaniu strategii społecznej odpowiedzialności biznesu jest ściśle powiązane z ich wiedzą na ten temat. Teoretycy i praktycy biznesu przekonują, że efektywne zaangażowanie jest możliwe wtedy, kiedy pracownicy mają wiedzę na temat strategii CSR, potrafią ją umiejscowić ją w szerszym kontekście biznesowym, społecznym i środowiskowym, znają cele strategiczne swojej organizacji i chcą przyczynić się do ich osiągnięcia. Autorzy raportu „The Role of Human Resources Management in Corporate Social Responsibility. Issue Brief and Roadmap” przedstawiają „piramidę zaangażowania”, pokazującą kolejne etapy osiągane przez zatrudnionych na drodze do pełnego zaangażowania. Pierwszy etap – „Jestem świadomy” oznacza, że pracownicy mają świadomość istnienia w firmie strategii CSR i tego, jak może ona pomóc w realizacji celów przedsiębiorstwa. Kolejny etap – „Rozumiem” osiągają pracownicy, dla których jasne jest uzasadnienie istnienia strategii CSR i którzy wiedzą, jaka jest ich rola w realizacji założeń strategii. W kolejnym etapie – „Wierzę” pracownicy wierzą w wartości firmy i są przekonani o słuszności założeń strategicznych. Ostatni etap – „Chcę działać” jest charakterystyczny dla pracowników, którzy zostali zainspirowani do działania w duchu idei CSR.

Budowanie świadomości w miejscu pracy...

By dotrzeć do ostatniego etapu zaangażowania, firmy stosują bardzo różne mechanizmy edukowania pracowników i podnoszenia ich świadomości w kwestiach związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, w zależności od stopnia rozwoju praktyk CSR, poziomu wiedzy pracowników i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Do często stosowanych należą: zorganizowane zajęcia, warsztaty i treningi, narzędzia Web 2.0, do których zalicza się specjalne strony internetowe, blogi, fora dyskusyjne, Twitter, Facebook. Kolejnym sposobem aktywizacji są doroczne wydarzenia angażujące wszystkich pracowników firmy, np. „Dzień bez śmiecenia” czy „Dzień bez samochodu”. Do edukowania pracowników i podnoszenia ich świadomości są wykorzystywane firmowe kanały komunikacji – intranet, gazetki, newslettery, tablice informacyjne. W wielu przedsiębiorstwach organizowane są specjalne konkursy z nagrodami. Innym elementem edukacji i budowy świadomości pracowników jest też wspólne i uroczyste świętowanie wydarzeń związanych z realizacją celów przyjętych w strategii CSR i honorowanie tych, którzy w szczególności przyczynili się do ich osiągnięcia. Liderzy CSR w procesie edukowania pracowników korzystają z pomocy... pracowników.

Ich głos ma bowiem dużą siłę przekonywania i rolę sprawczą. Argumenty przytaczane przez kolegów z zespołu trafiają często na podatniejszy grunt niż wykłady zwierzchników. Niektóre firmy tworzą więc sieci ambasadorów CSR. W innych funkcjonują nieformalne „zielone zespoły” – międzywydziałowe grupy pracowników, które dobrowolnie przekazują innym wiedzę związaną ze zrównoważonym rozwojem. Takie zespoły działają np. w firmie e-Bay, Intel czy Yahoo. Wciąż rośnie popularność „zielonych zespołów” jako efektywnego narzędzia budowania świadomości pracowników i pokazania im zaangażowania firmy.

Przedsiębiorstwa mogące pochwalić się wysokim stopniem rozwoju praktyk CSR podnoszą świadomość pracowników, zapraszając ich do tworzenia strategii CSR i zarządzania firmą w ogóle. Jest oczywiste, że pracownicy włączeni w tworzenie strategii czy też konkretnych programów są bardziej zaangażowani w ich wdrażanie i realizację. Stąd też aktywizowanie pracowników do zarządzania firmą stało się ważnym nurtem CSR.

... i poza firmą

Inną, dynamicznie rozwijającą się tendencją, jest angażowanie pracowników w działania na rzecz zrównoważonego rozwoju poza miejscem pracy. Firmy przyjmują bardzo różne strategie działania: niektóre zachęcają pracowników do zmniejszenia ich negatywnego wpływu na środowisko naturalne i edukują ich w tym zakresie, inne przekazują zatrudnionym wiedzę w kwestiach związanych ze zdrowiem i żywieniem, jeszcze inne inspirują do aktywności sportowej itd. Zachęcanie pracowników do zmiany zachowań poza miejscem pracy na takie, które będą bardziej sprzyjały ich zdrowiu i zrównoważonemu rozwojowi z jednej strony jest wyrazem odpowiedzialności przedsiębiorstw, z drugiej natomiast efektywnym narzędziem budowy świadomości i angażowania zespołu w realizację strategicznych założeń CSR.

Rola działu HR

Stworzenie, monitorowanie i rozwój strategii CSR oraz angażowanie pracowników to wspólna odpowiedzialność. Jednak bardzo ważną rolę w tym procesie mają do odegrania osoby z działu HR – począwszy od opisu stanowisk pracy i procesu rekrutacji, przez rozwój i szkolenie pracowników, tworzenie systemu wynagrodzeń i benefitów, aż po przekształcenie kultury organizacyjnej firmy. Doświadczenie wielu firm uczy, że strategia CSR, w którą pracownicy nie są zaangażowani, staje się działaniem public relations i może znacznie nadszarpnąć wiarygodność i reputację przedsiębiorstwa.

Artykuł pochodzi z czerwcowego Kompendium CSR, niezależnego dodatku tematycznego dystrybuowanego z Dziennikiem Gazetą Prawną