

**Agnieszka Jagoda**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## ORGANIZACJA PRACY W ŚWIETLE KONCEPCJI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI ORGANIZACJI<sup>1</sup>

---

**Streszczenie:** W artykule zaprezentowano sylwetkę pracownika jako jednego z adresatów koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Organizacji. Szczególną uwagę poświęcono aspektowi organizacji pracy człowieka w kontekście zapewnienia mu poczucia bezpieczeństwa. Rozpatrywano takie kwestie, jak: forma organizacji pracy, podział pracy, stopień obciążenia pracą, forma organizacji czasu pracy i kształtowanie warunków pracy. W świetle tych rozważań, uzupełnionych wynikami badań empirycznych, uznano, że poczucie bezpieczeństwa polskiego pracownika w środowisku pracy jest niskie, a na jego poprawę może wpłynąć implementacja koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Organizacji.

**Słowa kluczowe:** organizacja pracy, Społeczna Odpowiedzialność Organizacji, czas pracy, warunki pracy, bezpieczeństwo i higiena pracy.

### 1. Wstęp

Funkcjonowanie człowieka w środowisku pracy wywołuje wiele problemów rodzących dysonans pomiędzy jednostką a pracą, którą wykonuje. Praca zawodowa z wpływem czasu zyskuje w życiu człowieka coraz bardziej znaczące miejsce – jej rozmiar i zakres decydują o warunkach jego egzystencji oraz o możliwości zaspokajania potrzeb, a zatem wpływają na jego poczucie bezpieczeństwa. Z drugiej strony, postawy przedsiębiorców ukazują niemalejące zainteresowanie kwestiami dotyczącymi wzrostu efektywności pracy ludzkiej. Wiąże się to m.in. z poszukiwaniem optymalnej organizacji pracy, która coraz bardziej angażuje pracownika w życie organizacji, co w praktyce często rozmija się z jego oczekiwaniami.

Równoległe, rosnące znaczenie odpowiedzialnego prowadzenia działalności biznesowej sprawia, że coraz więcej przedsiębiorców zwraca uwagę na koncepcję Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstwa. Koncentruje ona uwagę na dostrzeganiu potrzeb interesariuszy – w tym również pracowników. Powinno to być, jak się wydaje, podejście uwypuklające humanizację pracy oraz badanie potrzeb i oczekiwań pracowników w zakresie wykonywanej przez nich pracy.

---

<sup>1</sup> Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2010-2013 jako projekt badawczy nr N N115 327238, pt. Organizacja pracy we współczesnym przedsiębiorstwie – implikacje i uwarunkowania.

Celem artykułu jest próba ukazania organizacji pracy w świetle koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstwa. Została ona podjęta na podstawie krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu i ma charakter rozważań teoretycznych o zabarwieniu postulatycznym.

## 2. Pracownik jako adresat koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstwa

Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstwa staje się tematyką coraz bardziej popularną zarówno w rozważaniach podejmowanych w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce gospodarczej. Powoduje to powstanie wielu podejść i różnorodnego definiowania odpowiedzialnego prowadzenia działalności biznesowej. Ograniczone ramy niniejszego opracowania nie pozwalają na dokonanie ich przeglądu, a zatem na jego użytek postanowiono przyjąć, iż społeczna odpowiedzialność oznacza nie tylko wypełnianie funkcji przedsiębiorstwa, lecz także podejmowanie działań wychodzących poza egzekwowane prawem czy dobrym obyczajem minimum<sup>2</sup>.

Wielość definicji i podejść do tej koncepcji powoduje nierównomierne rozłożenie akcentów na jej odbiorców, którymi powinni być, jak się wydaje, wszyscy interesariusze przedsiębiorstwa. Próba określenia odbiorców omawianej koncepcji prowadzi do wniosku, iż najczęściej spotykany jest podział na wewnętrzne i zewnętrzne grupy interesów. Wśród grup wewnętrznych identyfikuje się właścicieli, akcjonariuszy, udziałowców, pracowników, dostawców, klientów i wierzycieli przedsiębiorstwa, wśród zewnętrznych natomiast społeczeństwo, środowisko naturalne, państwo. Jak już sugerowano, w literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie koncepcji w wybranych obszarach jej adresatów: w wymiarze ekologicznym (a zatem troski o środowisko naturalne) oraz społecznym (podkreślając znaczenie społeczności lokalnej oraz odbiorców dóbr/usług przedsiębiorstwa). Rozważań, w których pojawia się pracownik w roli interesariusza, i co za tym idzie – adresata koncepcji, jest relatywnie niewiele. Nieprawdziwe byłoby jednak stwierdzenie, iż w literaturze przedmiotu nie dostrzega się pracownika w ramach omawianej teorii. Rozważania takie pojawiają się odnośnie do jednego z poziomów odpowiedzialności społecznej – odpowiedzialności prawnej, podkreślając znaczenie kształtowania bezpiecznego i higienicznego środowiska pracy, troski o respektowanie praw pracowniczych związanych z przestrzeganiem czasu pracy i przerw, terminowego wypłacania wynagrodzeń, przysługiwania pracownikom urlopów wypoczynkowych i możliwości uczestniczenia w życiu organizacji, np. poprzez członkostwo w organizacjach związkowych. Należy jednak stwierdzić, iż wskazane aspekty mają niewiele wspólnego z główną cechą koncepcji Społecznej Odpowiedzialności, którą jest dobrowolność. Niemal każde literaturowe pojęcie społecznej odpowiedzialności podkreśla bowiem dobrowolne zaangażowanie przedsiębiorstwa wobec interesariuszy, czyli w omawianym przy-

<sup>2</sup> J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 44.

padku pracowników. A dobrowolność, jak się wydaje, wykracza poza ramy prawne i oznacza chęć zrobienia czegoś ponad nie. W tym samym kontekście należy zauważyć, iż standard społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu zasobami ludzkimi SA 8000 został sformułowany na podstawie międzynarodowej konwencji praw człowieka i właściwie, poza kwestiami z zakresu dbałości o warunki pracy i płacy, a także dotyczącymi równości traktowania pracowników oraz zakazu pracy przymusowej i podejmowanej przez dzieci, nie podejmuje innych zagadnień. Czy zatem można uznać, iż w świetle wypowiedzi, że przedsiębiorstwa bardzo powoli przekonują się do wzięcia pełnej odpowiedzialności za ochronę praw człowieka<sup>3</sup>, ich respektowanie jest przejawem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa?

### 3. Społeczna odpowiedzialność organizacji pracy

Organizacja pracy koncentruje się na działalności ludzkiej. Rozpatruje ją jako ciąg czynności jednostki lub grupy osób, współdziałających z sobą i współprzyczyniających się do osiągnięcia określonego celu. Właściwa organizacja pracy – rozumiana jako ustalenie kolejności wykonywania czynności oraz ich rozmieszczenie w czasie i przestrzeni, dobór i rozmieszczenie ludzi, podział pracy między nimi i zespolenia ich działań – stanowi o osiągnięciu celu instytucji<sup>4</sup>. Na tak rozumianą organizację pracy składa się zatem forma organizacji pracy oraz forma organizacji czasu pracy, co oznacza że – z punktu widzenia osiągania celów w określonej jednostce – niezwykle istotny jest wybór stopnia i rodzaju powiązań między jej pracownikami (sposobu wykonania pracy) oraz czasu, w którym praca ma zostać wykonana.

Kształtowanie organizacji pracy przez przedsiębiorcę obliguje go do wzięcia odpowiedzialności za jej stan. Regulacje prawne zobowiązują go do respektowania przepisów z zakresu bezpiecznego i higienicznego kształtowania miejsc pracy i przestrzegania limitów czasu pracy. Społeczna odpowiedzialność organizacji pracy powinna obejmować jednak dobrowolne działania, które będą ukierunkowane na poprawienie funkcjonowania człowieka w środowisku pracy. Warto zatem, aby uwzględniała ona następujące aspekty:

- formę organizacji pracy,
- podział pracy,
- stopień obciążenia pracą,
- formę organizacji czasu pracy,
- kształtowanie warunków pracy.

Przez formę organizacji pracy rozumie się stopień powiązania pracowników w procesie pracy w celu wykonania postawionych przed nimi zadań. Mamy zatem

---

<sup>3</sup> J. Nakonieczna, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008, s. 80.

<sup>4</sup> B. Haus (red.), *Organizacja produkcji i pracy w przemyśle spożywczym*, cz. II, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1982, s. 6.

w praktyce do czynienia z dwiema podstawowymi formami: pracą indywidualną i zespołową. W literaturze przedmiotu, biorąc pod uwagę dobro człowieka, podkreśla się przewagę pracy w zespole. Wśród korzyści płynących z wyboru tej formy organizacji pracy wskazuje się możliwość dokonania korzystniejszego podziału pracy, wzajemną pomoc, wymianę doświadczeń, możliwość wspólnego ujmowania i rozwiązywania problemów, łatwiejszy przepływ informacji i komunikacji<sup>5</sup>. Wydaje się zatem, iż implementacja pracy zespołowej przynosi korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i pracownikom będącym członkami zespołu. W świetle koncepcji społecznej odpowiedzialności warto zauważyć, iż stosowanie pracy zespołowej daje pracownikom możliwości zaspokojenia ich potrzeb społecznych obok potrzeb o charakterze ściśle materialnym.

Poziomy podział dzieli pracę według rodzaju, złożoności i ważności, natomiast pionowy jest związany z hierarchią organizacyjną, która dzieli pracę na kierowniczą i wykonawczą. Do współczesnych form podziału pracy zalicza się: rotację, rozszerzenie zakresu zadań oraz wzbogacenie treści pracy. Warto, by wskazane formy mogły być stosowane przez odpowiedzialnego społecznie pracodawcę – z jednej strony powodują one bowiem wzbogacenie treści pracy, a z drugiej wpływają na zdobywanie nowej wiedzy i umiejętności przez pracowników oraz zapobiegają rutynie w wykonywaniu obowiązków. Monotonia jest brana pod uwagę przy ocenie stopnia obciążenia pracą, gdyż okazuje się, że zadania z pozoru łatwe, ale charakteryzujące się monotonią zaliczane są do prac prowadzących do szybkiego zmęczenia. Jak wykazują badania, coraz częściej zmęczenie pracownika spowodowane jest brakiem adekwatności między wymaganiami stawianymi przez pracę a działaniem jednostki. Wywołuje to sprzeczność między optymalnym modelem roli zawodowej a jego subiektywną reprezentacją. Wykonywanie zadań zawodowych bez przekonania o ich słuszności, duża odpowiedzialność za udział w tworzeniu wartości połączona z niskim poczuciem sprawstwa – skutkują wyczerpaniem i bezradnością pracownika<sup>6</sup>.

Społeczna odpowiedzialność w obszarze organizacji pracy powinna zatem wymagać od pracodawcy badania stopnia obciążenia pracą. W literaturze przedmiotu wskazuje się w tym zakresie skuteczność obserwacji polegających na<sup>7</sup>:

- wydłużeniu się czasu reakcji na bodźce,
- obniżeniu wyników w testach psychologicznych (uwagi, sprawności psychometrycznej, koordynacji ruchowej),
- zmniejszeniu wydajności pracy.

Wydaje się, że również badanie opinii pracowników poprzez zadawanie im pytań, w formie ustnej lub pisemnej, pozwoliłoby uzyskać informacje dotyczące stopnia uciążliwości pracy i poziomu zmęczenia.

<sup>5</sup> Z. Jasiński (red.), *Ekonomika i organizacja pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 135.

<sup>6</sup> Tamże, s. 214.

<sup>7</sup> J.E. Karney, *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Biblioteka Menedżera, Warszawa 1998, s. 214.

Rozpatrując społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa w obszarze organizacji pracy, warto zwrócić uwagę na sprawy związane z czasem pracy. Kwestia dotycząca długości dnia roboczego była przedmiotem dyskusji i negocjacji pomiędzy pracownikami i pracodawcami od XIX wieku. Ich rezultatem było stworzenie prawnych regulacji, które określają dzienne/tygodniowe limity czasu pracy w określonych okresach rozliczeniowych. W tym kontekście warto wskazać wyniki badań przeprowadzonych w Europejskim Sondażu na temat Warunków Pracy przez Europejską Agencję ds. Poprawy Warunków Życia i Pracy w Dublinie w 2005 r. Polska jest drugim, po Grecji, krajem pod względem liczby osób pracujących powyżej 48 godzin tygodniowo: mimo że ustawowym czasem pracy jest 40-godzinny tydzień, prawie połowa pracujących mężczyzn – 40,6% (w porównaniu z 24,1% w Europie) oraz 26% kobiet (w porównaniu z 11,6% w Europie) pracuje dłużej niż 48 godzin tygodniowo<sup>8</sup>. Należy zauważyć, iż sytuacja ta nie wpływa pozytywnie na komfort i poczucie bezpieczeństwa pracownika. Warto jednak zaznaczyć, iż kwestie związane z czasem pracy nie dotyczą wyłącznie długości dnia pracy, ale również pory i dni, w które praca jest wykonywana. Wydaje się, iż rozpatrując problem odpowiedzialności społecznej wobec pracownika, warto we wskazanym kontekście zwrócić uwagę na elastyczne formy organizacji czasu pracy, które pozwalają na równoważenie i godzenie potrzeb pracodawcy i pracownika. W ich obszarze wyróżnia się: zadaniowy czas pracy, równoważny czas pracy, system przerywanego czasu pracy, indywidualny rozkład czasu pracy, system skróconego tygodnia pracy, system pracy weekendowej, ruchomy czas pracy oraz zmniejszenie wymiaru czasu pracy. Stosowanie wspomnianych rozwiązań przyczynia się w szczególności do łatwiejszego harmonizowania życia zawodowego z osobistym, a także lepszego dostosowywania czasu pracy do zakresu zadań do wykonania. Przedsiębiorstwa, wykorzystując skutecznie elastyczne rozwiązania, podnoszą własną efektywność i wydajność pracy, wpływają na zwiększenie motywacji i zaangażowania pracowników, mogą zredukować liczbę godzin nadliczbowych, zmniejszyć liczbę zwolnień lekarskich, zredukować poziom stresu, jak również zatrzymać kluczowych pracowników. A zatem, w świetle koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, implementacja elastycznych form organizacji czasu pracy jest istotna nie tylko z punktu widzenia ekonomicznych interesów firmy, ale również potrzeb zatrudnionych w niej pracowników, wynikających z przekształceń modelu współczesnej rodziny, zmian kulturowych, a jednocześnie uwarunkowań wywodzących się z tradycji<sup>9</sup>.

Kształtowanie warunków pracy pracowników powinno zapewnić im bezpieczeństwo w miejscu pracy i zminimalizować narażenie na wypadki przy pracy i choroby

<sup>8</sup> D. Żołnierzyk-Zreda, M. Warszevska-Makuch, *Badanie możliwości optymalizacji warunków pracy i poprawy zdrowia psychicznego pracowników dzięki wprowadzaniu elastycznego czasu pracy*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2009, s. 4.

<sup>9</sup> H. Strzemińska, *Spoleczne aspekty elastycznej organizacji czasu pracy*, [w:] H. Strzemińska, M. Latos-Miłkowska, M. Rycak, *Czas pracy w nowych krajach członkowskich Unii Europejskiej*, IPiSS, Warszawa 2008, s. 97.

zawodowe. Społecznie odpowiedzialny pracodawca, mając świadomość zagrożeń, jakie mogą wystąpić w środowisku pracy, powinien, jak się wydaje, podejmować przede wszystkim działania prewencyjne. Niestety, badania empiryczne dotyczące kształtowania warunków pracy w polskich przedsiębiorstwach dalekie są od postulowanych przez ustawodawstwo i literaturę przedmiotu wymogów w tym zakresie. Z danych uzyskanych w przywoływanym już europejskim sondażu wynika, że wśród 27 krajów Europy Polska wypada w tym porównaniu bardzo niekorzystnie – ponad 65% Polaków uznało, że praca wpływa negatywnie na ich zdrowie<sup>10</sup>. Dla wzmocnienia przykładu warto również wskazać badania ankietowe dotyczące ergonomii na stanowiskach komputerowych; dowodzą one, że tylko 1% pracowników biurowych pracuje przy stanowiskach spełniających wszystkie wymogi ergonomicznego stanowiska pracy, 42% stanowisk spełnia te wymogi częściowo, a aż 57% nie spełnia ich wcale – efektem złej organizacji i złego wyposażenia stanowisk pracy są dolegliwości zdrowotne pracowników<sup>11</sup>.

#### 4. Zakończenie

Poczucie bezpieczeństwa pracownika w środowisku pracy wiąże się z dwoma aspektami – z jednej strony wpływa na niestabilność zatrudnienia, z drugiej zaś sposób/podejście do organizacji pracy. W świetle badań i obserwacji prowadzonych zarówno przez naukowców, jak i organizacje, których celem jest troska o zapewnienie bezpiecznego środowiska pracy, można uznać, że polscy pracownicy nie odczuwają komfortu w żadnym ze wskazanych aspektów. Wydaje się, że zwrócenie uwagi na koncepcję Społecznej Odpowiedzialności Organizacji mogłoby zmienić punkt widzenia pracodawców w rozpatrywanym zakresie. Wszak koncepcja ta jest rozwiązaniem organizacyjno-strukturalnym postulowanym zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w środowisku praktyków gospodarczych. Można zatem postawić tezę, że implementacja koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Organizacji wpływa w sposób pozytywny na poczucie bezpieczeństwa pracownika w środowisku pracy. Teza ta stanowi przesłankę do przeprowadzenia przez autorkę badań empirycznych w omawianym zakresie.

#### Literatura

- Adamczyk J., *Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- Jasiński Z. (red.), *Ekonomika i organizacja pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- Karney J.E., *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Biblioteka Menedżera, Warszawa 1998.

<sup>10</sup> D. Żołnierzyk-Zreda, M. Warszewska-Makuch, wyd. cyt., s. 3.

<sup>11</sup> Badania prowadzone przez Polskie Stowarzyszenie pracowników Służby BHP, Instytut Medycyny Pracy w Łodzi, klinikę LUXMED oraz Uniwersytet Wrocławski, [www.ergotest.pl](http://www.ergotest.pl), 20.01.2011.

- Nakonieczna J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008.
- Haus B. (red.), *Organizacja produkcji i pracy w przemyśle spożywczym*, cz. II, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1982.
- Strzeмиńska H., *Spoleczne aspekty elastycznej organizacji czasu pracy*, [w:] H. Strzeмиńska, M. Latos-Miłkowska, M. Rycak, *Czas pracy w nowych krajach członkowskich Unii Europejskiej*, IPiSS, Warszawa 2008.
- Żołnierzyk-Zreda D., Warszewska-Makuch M., *Badanie możliwości optymalizacji warunków pracy i poprawy zdrowia psychicznego pracowników dzięki wprowadzaniu elastycznego czasu pracy*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2009.

## WORK ORGANISATION IN THE LIGHT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

**Summary:** This paper presents an employee as one of the addressees of concept of Corporate Social Responsibility. Particular attention has been paid to the aspect of work organisation in the context of ensuring employee's security. The paper, among others, discusses the form of work organisation, division of labour, workload, the form of working time and shaping work conditions. In the light of these considerations, supplemented with empirical research, one can state that the work security of average Polish employee is low and to improve this situation the implementation of Corporate Social Responsibility could be important.

**Key words:** work organisation, corporate social responsibility, working time, work conditions, work security.