

# HR przewagą konkurencyjną w relacjach inwestorskich

ROBERT SROKA, CSR PROJECT MANAGER ► CRIDO BUSINESS CONSULTING

**Czasem jest tak, że to ogon macha psem. I taka anomalia może pojawić się w polskich spółkach w obszarze miejsca pracy, kiedy to relacje inwestorskie zaczną wymuszać na działach HR wprowadzanie nowych rozwiązań, polityk czy procedur. Do takiej sytuacji może dojść, kiedy spółki rozpoczną realizację spełniania obowiązków regulacyjnych, wynikających z zapisów nowej dyrektywy, dotyczących konieczności raportowania danych pozafinansowych. Ale jeszcze łatwiej wtedy, kiedy zaczną nasilać się zapytania od inwestorów o działania spółki w obszarze miejsca pracy.**

Dlatego konieczna wydaje się ściślejsza współpraca działów relacji inwestorskich w działami HR. Z badań jakościowych, jakie zostały przeprowadzone na początku realizacji projektu „Analiza ESG spółek w Polsce” wynika, że działy HR były najrzadziej wymieniane przez specjalistów od relacji inwestorskich jako te, z którymi współpracują. Efektem braku współpracy może być banalna, ale brzemenna w skutkach pomyłka, kiedy to, wypełniając kwestionariusz z zakresu HR, na pytanie, czy spółka udziela pracownikom płatnych urlopów wypoczynkowych, zostaje zaznaczona odpowiedź „nie”. Taka odpowiedź, jeśli wpadnie do bazy, automatycznie zliczającej odpowiedzi, może spowodować obniżenie ratingu danej spółki w zestawieniach inwestorów i analityków uwzględniających tego typu czynniki. A warto pamiętać, że chociażby Zasady Odpowiedzialnego Inwestowania, które są wspierane przez ONZ, podpisało ponad 1280 inwestorów zarządzających aktywami o wartości ponad 45 bln dolarów.

Większość odpowiedzialnych inwestorów bierze pod uwagę wskaźniki z obszaru HR spółek, w które inwestują, co motywuje, lub powinno zmotywować, spółki do wdrażania nowych rozwiązań w zakresie miejsca pracy. Wskaźniki te pokrywają się z tymi znajdującymi się w międzynarodowych standardach raportowania, do których odwołuje się omawiana w tej publikacji

dyrektywa dotycząca raportowania danych pozafinansowych. A należą do nich, wspomniane w tabeli: „Elementy raportowania wymagane przez dyrektywę a najpopularniejsze standardy raportowania danych pozafinansowych” informacje na temat: sposobów zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy; sposobów zapobiegania różnego rodzaju dyskryminacji i zapewniania równej płacy za równą pracę; funkcjonujących w firmie układów zbiorowych; szkoleń uświadamiających pracowników w zakresie ich praw; programów na rzecz ciągłej poprawy satysfakcji pracowników; wyników zewnętrznych audytów standardów pracy; sposobów konsultowania się z różnymi grupami interesariuszy w kwestiach społecznych i pracowniczych. A dokładniej padają pytania o wskaźniki dotyczące: różnorodności pracowników (pod względem płci, wieku, wykształcenia itp.); retencji pracowników; wyników badania satysfakcji pracowników; liczby godzin szkoleń pracowniczych i ich koszt; liczby wypadków i zdarzeń potencjalnie wypadkowych oraz podjętych działań korygujących i zapobiegawczych; liczby i udziału procentowego dostawców, którzy zobowiązali się do przestrzegania standardów pracy.

## ■ Certyfikacja daje wiarygodność

Powstaje pytanie, jak wdrażać działania w zakresie miejsca pracy i o nich mówić, żeby przekazywane przez spółkę informacje były wiarygodne. Jedną z możliwości jest wdrożenie standardów, które mogą podlegać niezależnej certyfikacji. Jednym z takich standardów dotyczących etycznego postępowania w miejscu pracy i łańcuchu dostaw jest międzynarodowa Norma SA8000.

SA8000 stara się tworzyć uniwersalny język praw pracowniczych. Dla zmniejszenia ryzyka operacyjnego, budowania zaufania między partnerami biznesowymi, firmy posługują się coraz częściej SA8000, wyznaczając w ten sposób pewien poziom rozumienia

oczekiwanych praktyk w działalności biznesowej w zakresie miejsca pracy.

Na pierwszy rzut oka może wydawać się, że Norma SA8000 nie jest dostosowana do specyfiki polskiego rynku, a tym bardziej nie postrzega się jej w kontekście tworzenia praktycznych rozwiązań zmieniających firmę. Norma odnosi się do pracy dzieci, pracy przymusowej, bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, prawa do zrzeszania się i rokowań układu zbiorowego, dyskryminacji, praktyk dyscyplinujących, godzin pracy, wynagradzania oraz systemu zarządzania. Czyli zawiera wszystkie obszary, które znajdują się w kręgu zainteresowania tych inwestorów, którzy biorą pod uwagę dane pozafinansowe w podejmowaniu decyzji inwestycyjnej. Ponadto, w metodologii GES Risk Rating, spółki, które posiadają certyfikat nadany przez niezależnego audytora, mogą liczyć na najwyższą ocenę.

Dwa pierwsze obszary Normy SA8000, mówiące o pracy dzieci oraz o pracy przymusowej, mają dla polskiego biznesu charakter bardziej edukacyjny niż praktyczny. Oczywiście nie mamy w Polsce problemu wynikającego z pracy dzieci. Chociaż pojedyncze przypadki się zdarzają. W Normie czytamy, że firma nie będzie wspierać pracy dzieci, ani angażować się w jej wykorzystanie. Jest to zapis wynikający z faktu, że praca dzieci jest dużym wyzwaniem cywilizacyjnym. Na zagadnienie pracy dzieci nie można patrzeć jako na pojedynczy przypadek, ale jako na szerokie negatywne zjawisko społeczne. Dlatego niezwykle ważne jest traktowanie przez spółkę problemu pracy dzieci w perspektywie łańcucha dostaw.

Norma stanowi również, że firma nie narazi dzieci lub młodocianych pracowników na jakiegokolwiek sytuacji – w miejscu pracy i poza nim – które stanowią niebezpieczeństwo lub zagrożenie dla ich fizycznego i psychicznego rozwoju. Praca młodocianych, czyli osób, które znajdują się w przedziale wiekowym 16–18 lat, to najczęściej praktyki szkolne w firmach produkcyjnych. Konieczne jest zadbanie o odpowiednie przygotowanie firmy na przyjęcie praktykantów, np. poprzez przeszkolenie pracowników, z którymi będą pracować, opracowanie programu efektywnych zajęć; pokazanie najlepszych praktyk w miejscu pracy pozwoli na ukształtowanie odpowiedniej postawy przyszłego pracownika i jest wyrazem odpowiedzialności organizacji. Nie wspominając o przestrzeganiu prawa pracy, mówiącego o tym, że pracownicy młodociani nie

mogą pracować w nocy, w szkodliwych warunkach, nie mogą być narażeni na negatywne czynniki fizyczne i psychiczne. Podmiotowe traktowanie pracowników młodocianych jest jednym z przejawów etycznej wrażliwości firmy.

W obszarze pracy przymusowej Norma stanowi, że ani firma, ani żadna jednostka zapewniająca jej siłę roboczą nie będzie angażować się w wykorzystywanie pracy przymusowej, wspierać handlu ludźmi, ani się w niego angażować. Już samo zastanowienie się nad obszarami, gdzie może dojść do pracy przymusowej, czy to w jakichkolwiek oddziałach firmy, czy np. przez agencję pracy, która dostarcza firmie pracowników, oraz deklaracja, że absolutnie nie akceptujemy tego typu praktyk powodują, że zaczynamy kreować politykę „zero tolerancji” wobec określonych zachowań. A taka polityka chroni firmę przed ryzykiem podjęcia współpracy z dostawcami, którzy zatrudniają dzieci czy dopuszczają pracę przymusową.

Trzeci obszar Normy SA8000 dotyczy zagadnień związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy. Czytamy w Normie, że firma zapewni bezpieczne i higieniczne środowisko pracy oraz podejmie skuteczne działania, aby zapobiec ewentualnym wypadkom oraz uszczerbkom na zdrowiu pracowników. Norma daje szereg konkretnych wskazówek na temat tego, o co należy zadbać, aby zbudować bezpieczne środowisko pracy. Warto zauważyć, że bezpieczeństwo pracy to nie tylko system zarządzania BHP, odpowiednie środki ochrony, bezpieczne maszyny, odpowiedni nadzór i szkolenia. Norma zaleca włączenie pracowników do tworzenia bezpiecznego środowiska pracy poprzez konsultacje, możliwość zgłaszania zdarzeń potencjalnie wypadkowych, udział w akcjach promujących i podnoszących wiedzę z zakresu BHP.

Czwarty obszar Normy SA8000 mówi o prawie do zrzeszania się i rokowań układu zbiorowego. Zagadnienie związków zawodowych jest niezwykle skomplikowane, co jest wynikiem modelu związków zawodowych w Polsce oraz zaszłości historycznych. Jednak jest to problem dużo szerszy, który dotyka tematu podmiotowego traktowania pracowników i partycypacji pracowników w zarządzaniu. Pomimo tego, że w Polsce, zgodnie z prawem, w każdym przedsiębiorstwie mogą zostać powołane do życia związki zawodowe, często pracodawcy mają silny opór przed powiedzeniem pracownikom, że mają takie prawo. A jednym z wymagań Normy jest właśnie

skuteczne zakomunikowanie załodze, że ma prawo do stowarzyszania się, w tym do zakładania związków zawodowych.

Zamknięcie się pracodawcy na tworzenie organizacji pracowniczych może być przyczyną łamania kolejnego, piątego, obszaru Normy, jakim jest dyskryminacja. Do wielu przypadków dyskryminacji nie doszłoby, gdyby jej ofiary miały możliwość już na wstępnym etapie zgłoszenia problemu przedstawicielom załogi. Jednym ze skutecznych działań zapobiegających dyskryminacji jest dobry ład organizacyjny, na który składają się między innymi polityki i procedury dotyczące zatrudnienia, wynagradzania, dostępu do szkoleń, awansu, zakończenia pracy lub przejścia na emeryturę. Firma powinna jasno określić zakres obowiązków oraz system podległości zawodowej. Uwaga dotycząca ładu organizacyjnego odnosi się również do szóstego obszaru Normy, dotyczącego praktyk dyscyplinujących. Norma stanowi, że firma nie będzie traktować wszystkich członków personelu (a więc nie tylko pracowników zatrudnionych na umowę o pracę, ale również przy pomocy agencji pośrednictwa pracy, czy podwykonawców pracujących na terenie zakładu pracy) z godnością i szacunkiem. Firma nie będzie tolerować kar cielesnych, ani angażować się w ich stosowanie, przymusu psychicznego lub fizycznego bądź słownego znieważania personelu.

Kluczową rolę w relacji pracodawca–pracownicy odgrywają aspekty dotyczące godzin pracy oraz wynagrodzenia (siódmy i ósmy obszar Normy). W tym zakresie Norma SA8000 jest zbliżona do wytycznych społecznej odpowiedzialności zawartych w Normie ISO 26000.

Norma ISO 26000 zaleca, aby organizacja dążyła do osiągnięcia równowagi między pracą a życiem prywatnym. Realizacja tego postulatu jest możliwa, jeśli firma zapewni porównywalne z warunkami oferowanymi przez podobnych pracodawców w danej lokalizacji płace oraz inne formy wynagradzania zgodnie z przepisami i prawem krajowym lub postanowieniami umów zbiorowych.

Obszar dziewiąty Normy SA8000 odnosi się do systemu zarządzania, który jest kluczowy dla realizacji wszystkich pozostałych ośmiu obszarów. Najprościej mówiąc, system zarządzania ma na celu skuteczne kontrolowanie tego, czy wymagania Normy są respektowane. W tym celu autorzy Normy zalecają ogłoszenie polityki zgodności z Normą SA8000, powołanie przedstawiciela kadry zarządzającej ds. SA8000, wybranie przez załogę przedstawiciela pracowników ds. SA8000, realizację przeglądów zarządzania, opracowanie planu wdrażania Normy, nadzór nad dostawcami oraz podwykonawcami. Organizacja powinna opracować również system odnoszenia się do kwestii problemowych oraz podejmować działania korygujące, prowadzić komunikację zewnętrzną oraz zaangażować interesariuszy.

Powyżej została przedstawiona jedna z możliwości podnoszenia standardów w miejscu pracy, które stają się obszarem analizy ryzyka dla coraz większego grona inwestorów. Spółki szukające przewag komunikacyjnych w relacjach inwestorskich mogą jako jedną z opcji wykorzystać potencjał, jaki drzemie w dobrze zarządzanym zespole, potwierdzając go międzynarodowym certyfikatem rozpoznawanym na całym świecie.