

# Narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu w zarządzaniu zasobami ludzkimi

*Corporate Social Responsibility tools in human resources management*

*Wioleta Gawęł, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*

STRESZCZENIE

Odpowiedzialne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. To tutaj tkwi potencjał całej organizacji i pracodawca, z racjonalnego punktu widzenia, powinien dążyć do wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu w miejscu pracy. Zrozumienie potrzeb i oczekiwań pracowników to pierwszy krok do wdrażania zmian w organizacji. Do tego konieczny jest stały dialog i otwarta komunikacja, która pozwoli na swobodne wypowiedzanie swojego zdania.

**Słowa kluczowe:** CSR, zarządzanie zasobami ludzkimi, środowisko pracy, zaangażowanie.

The responsible approach to human resources management contributes to create competitive advantage which is the potential of the entire organization. From the rational point of view, the employer should strive to implement corporate social responsibility in the workplace. Understanding the employees needs and expectations is the first step to implement changes in the organization. For this are especially necessary: constant dialogue and open communication, which allows to freely speak your mind.

**Keywords:** CSR, human resources management, working environment, commitment.

ABSTRACT

## Wstęp

Praca towarzyszy człowiekowi od zawsze. Zarówno ta wykonywana na potrzeby własne, jak i na potrzeby innych. We współczesnym systemie społeczno-gospodarczym praca stała się podstawową dziedziną aktywności człowieka, a dla wielu osób jest najważniejszą częścią życia. Praca stanowi z jednej strony sposób na zaspokojenie potrzeb materialnych, a z drugiej strony określa pozycję zawodową, która jest wiązana ze statusem społecznym (Milian 2000).

W życiu człowieka rola pracy jest wieloraka. Najistotniejsze jest to, że jej moc ma wpływ na oddziaływanie pozytywne lub negatywne na człowieka w kontekście zdrowia fizycznego i psychicznego. Sprzyjające warunki wykonywania pracy, takie jak dobra atmosfera, poczucie sensu i wykonywanie pracy zgodnie z własnymi zainteresowaniami, wpływają korzystnie na samopoczucie zatrudnionego. Natomiast odwrotna sytuacja prowadzi do frustracji, a niekiedy nawet do stanów chorobowych w postaci chociażby depresji. Uwarunkowania pracy wpływają ponadto nie tylko na samego zatrudnionego, ale również na całą jego rodzinę. Takie oddziaływanie ma wynagrodzenie za wykonywaną pracę. Jego wysokość będzie określać status materialny całej rodziny, co niesie za sobą szereg następstw ekonomicznych, np. zbyt niski poziom pensji spowoduje, że

rodzina będzie korzystać z polityki socjalnej państwa. Specyfika pracy, branża ma natomiast wpływ na rozdzielanie obowiązków zawodowych od rodzinnych oraz powiązania społeczne (Korpus 2006).

Rosnąca rola pracy zawodowej w życiu człowieka spowodowała, że ma ona bardzo duży wpływ na poczucie sensu i zadowolenie z życia. Samo zadowolenie z pracy to nic innego jak konfrontacja oczekiwań z warunkami rzeczywistej wykonywanej pracy (Gruszczyńska-Malec 1990). Jeśli w wyniku konfrontacji mamy do czynienia z wieloma częściami wspólnymi, możemy mówić o wysokim poziomie zadowolenia, jeśli oczekiwania mijają się ze stanem faktycznym, zadowolenie pracownika znajduje się na niskim poziomie. Najprościej zatem ujmując, zadowolenie z pracy wynika z odczuć związanych z jej wykonywaniem. Możemy rozpatrywać odczucia pozytywne i negatywne (Kreitner, Kinicki 1992).

Próba zrozumienia roli pracowników, w odniesieniu do sukcesu organizacji, rozpatrywana jest przez teoretyków zarządzania coraz intensywniej począwszy od XIX wieku, kiedy to pojawiło się wiele kluczowych myśli. Narodziła się wtedy refleksja nad organizacją pracy w taki sposób, aby godzić interesy pracodawcy i jednocześnie zaspokajać potrzeby pracowników (Barley, Kunda 1992). Podobnie Frederick Taylor w 1911 roku w swojej książce zamieścił

słowa: „Głównym celem zarządzania powinno być zabezpieczenie maksymalnego dobrobytu dla pracodawcy, w powiązaniu z maksymalnym dobrobytem dla każdego pracownika” (Taylor 2007: 11). T. Peters i Robert H. Waterman, będący autorami bestsellerowej książki w dziedzinie menadżerskiej *W poszukiwaniu doskonałości*, zawarli w niej jako jedną z zasad skutecznego zarządzania: „Traktuj ludzi jak dorosłych. Traktuj ich jako partnerów; traktuj ich z godnością; traktuj ich z szacunkiem. Taktuj ich – nie wydatki kapitałowe i automatyzację – jako podstawowe źródło wzrostu produktywności. [...] Innymi słowy, jeśli zależy Ci na produktywności i związanych z nią korzyściach finansowych, musisz traktować pracowników jako najważniejszy zasób” (Peters, Waterman 1984: 238). Odpowiedzialne podejście do relacji pracodawca – pracownik jest poddawane refleksji od dziesiątek lat. Przejawem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jest podejście z troską i szacunkiem do osób zatrudnionych. Przejawia się to przez kształtowanie środowiska pracy, które ma bezpośredni wpływ na pracownika.

### Środowisko pracy

Społeczna odpowiedzialność biznesu rozpatrywana we wnętrzu organizacji skoncentrowana jest przede wszystkim na obszarze pracowniczym. To tutaj drzemie potencjał całej organizacji i możliwości rozwoju. Zapewnienie odpowiednich warunków pracy, które oprócz zaspokojenia podstawowych potrzeb pozwalają na uwolnienie kreatywności i przekazania części siebie do wykonywanej pracy. W takich warunkach ludzie mogą rozwijać się, doskonalić i wpływać poprzez to na progres przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni.

Pojęcie środowiska pracy jest często stosowane w literaturze naukowej i przedstawia różne spojrzenie na tę tematykę. Szerokie spojrzenie na środowisko pracy przedstawia D. Dobrowolska, wymieniając szereg jego składowych. W pierwszym rzędzie środowisko pracy obejmuje sam zakład pracy zarówno w kontekście jego fizycznej egzystencji, funkcjonowania w określonym miejscu i określonym standardzie, jak również w kontekście formalnego posiadania praw własności do niego. W ramach pojęcia następnie mieszczą się pracownicy wykonujący pracę w ramach danego miejsca pracy, z którym są powiązani zarówno w sposób formalny, jak i nieformalny. Następnie, do środowiska pracy zaliczani są ludzie i wszelkie grupy, z którymi w ramach pracy zawodowej zachodzą różnego rodzaju interakcje. Stąd wynika, że środowiska pracy ludzi są odmienne, ze względu na miejsce wykonywanej pracy w rozumieniu pracodawcy, jak i szerokości geograficznej, ponieważ w różnych krajach

mamy do czynienia z wieloma odmiennymi sytuacjami gospodarczymi, które mają ogromny wpływ na kształtowanie życia zawodowego każdej pojedynczej osoby (Dobrowolska 1980).

Z kolei E. Gorczycka przedstawia wymagania wobec środowiska pracy, do których zalicza praktyki związane z rekrutacją, organizacją pracy, BHP, świadczeniami socjalnymi, kulturą organizacyjną wraz z relacjami pomiędzy pracownikami, jak i na linii pracownik-przełożony. Wymienione warunki wpływają na to, jaki stosunek do pracy będą mieć zatrudnieni (Gorczycka 1981). Ciekawą koncepcją jest podział środowiska pracy przy użyciu skali mikro i makro. Takiej klasyfikacji dokonała E. Górka i zgodnie z nią, w skali makro, mówimy o warunkach determinowanych przez poziom rozwoju techniki, uwarunkowania społeczne oraz ekonomiczne. Natomiast warunki mikro dotyczą warunków w konkretnym miejscu pracy, wymieniane jest tutaj: stanowisko, gdzie wykonywana jest praca, obsługa, szkolenia, wynagrodzenia i inne świadczenia pozapłacowe oraz warunki socjalne (Górka 2004).

Środowisko pracy zostało skrupulatnie uporządkowane przez J. Lewandowskiego, który podzielił je na dziewięć składowych. W pierwszym rzędzie wymienia środowisko materialne, w którym wyróżniamy fizyczne warunki miejsca pracy, takie jak oświetlenie, klimatyzacja, odpowiednia temperatura, hałas, itp. Następnie mówi o środowisku technicznym, gdzie bierzemy pod uwagę dostępne urządzenia i ich aktualność, wyposażenie stanowiska pracy, itp. Przechodząc kolejno do środowiska organizacyjnego, podejmowane są takie kwestie jak: podział zadań, procedury, czas na wykonanie zadań, dostępna technologia pracy, przerwy w trakcie pracy, warunki organizacyjne, itp. W środowisku zarządzania zauważamy już partycypację pracowniczą, sposób podejmowania decyzji, jakie systemy zarządzania są stosowane, itp. Z kolei w środowisku socjalno-bytowym brana jest pod uwagę wyposażenie wnętrz, dostęp do pomieszczeń socjalnych, pomieszczenia przeznaczone do wypoczynku, itp. Kolejnym jest środowisko społeczne, gdzie bierzemy pod uwagę dostęp do szkoleń zarówno zawodowych, jak i szkoleń z umiejętności miękkich, kulturę pracy, itp. Następnie wymieniamy środowisko ekonomiczne, tutaj brana jest pod uwagę wydajność oraz efektywność wykonywanej pracy, a także solidność, odpowiedzialność za wykonywane zadania, itp. W środowisku informacyjnym najważniejszymi składowymi są: dostęp do infrastruktury ułatwiającej komunikację, obieg informacji w przedsiębiorstwie, wszelkie systemy wspomagające podejmowanie decyzji, itp. Ostatnią składową, wymienianą przez Lewandowskiego, w ramach środowiska pracy jest bezpieczeństwo w miejscu pracy. Istotne są tutaj takie elementy jak:

potencjalne zagrożenia w miejscu pracy i ich minimalizowanie, dostęp do odzieży ochronnej i innych form sprawiających, że praca jest bezpieczniejsza (Lewandowski 1998).

W sposób precyzyjny do środowiska pracy podeszła J. Korpus, definiując pojęcie następująco: „Środowisko pracy to całość warunków, w których odbywa się praca. Jest ono uzależnione od różnorodnych materialnych i niematerialnych czynników, które pogrupowane tworzą: materialne środowisko pracy, środowisko techniczne, organizacyjne, kierowania i gospodarowania, informacyjne oraz bezpieczeństwo w środowisku pracy, wywierając określony wpływ na przedsiębiorstwo i zatrudnionych w nim pracowników” (Korpus 2006: 124). Takie spojrzenie zawiera całość obrazu, jakim jest środowisko pracy i pozwala na kolejne analizy wewnątrz każdego z wymienionych elementów.

### CSR w obszarze pracowniczym

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR – ang. *Corporate Social Responsibility*) w obszarze pracowniczym została precyzyjnie sformułowana przez normę PN-ISO 26000:1200. Dobre praktyki w tym obszarze obejmują ogół polityk i praktyk wynikających z pracy, zarówno wykonywanej przez samą organizację, jak i w jej imieniu – dotyczy to również pracy podwykonawców. Jak określa ISO 26000, kreowanie miejsc pracy, jak i zapewnianie wynagrodzenia za wykonywaną pracę, stanowi najważniejszą dziedzinę gospodarczą i społeczną, na którą organizacja ma wpływ. Praca z poczuciem sensu jest jednym z podstawowych elementów w życiu człowieka. To dzięki pracy podnoszone są standardy życia, a brak pracy prowadzi do wielu problemów społecznych. Praktyki w obszarze pracy mają wpływ na poczucie sprawiedliwości społecznej, a także stabilności i pokoju (*Raport Odpowiedzialny biznes...* 2015).

Dobre praktyki w obszarze pracowniczym powinny przejawiać się od momentu zatrudnienia pracownika, po zakończenie współpracy bez względu na to, w jakim charakterze ono następuje. Ponadto obejmują całość środowiska pracy. Tylko w takim rozumieniu możemy mówić o społecznej odpowiedzialności w miejscu pracy. W niniejszym artykule analizie zostały poddane kluczowe elementy obszaru pracowniczego, zgodnie z koncepcją CSR, gdzie pracodawca ma wiele możliwości wdrażania postaw odpowiedzialności, które przyniosą korzyść zarówno dla zatrudnionego, jak i samego przedsiębiorstwa. Zaliczamy do nich:

1. Rekrutację i adaptację w miejscu pracy;
2. Satysfakcję, zaangażowanie oraz poziom stresu;

3. *Work life balance*;
4. Elastyczny czas pracy;
5. Elastyczne zatrudnienie;
6. Politykę wynagrodzeń i awansów;
7. Rozwój zawodowy;
8. Równouprawnienie kobiet i mężczyzn;
9. Poszanowanie bez względu na wiek;
10. Zapewnienie możliwości zatrudnienia osobom niepełnosprawnym;
11. Partycypację pracowniczą.

Decyzja o wyborze pracodawcy to pierwsza poważna decyzja, jaka stoi przed potencjalnym pracownikiem, jak i pracodawcą. Oczywiście jest, że każda ze stron chce się w tym procesie zaprezentować jak najlepiej, jednak dochodzi przez to niekiedy do zawyżania kompetencji przez pracownika, jak i koloryzowania miejsca pracy przez pracodawcę. Zgodnie z *Monitorem Rynku Pracy*, co roku sporządzanym przez Randsad, w drugim kwartale 2015 roku liczba osób zmieniających pracę stanowiła 27%, co stanowi bardzo wysoki poziom. Jest to 5% przyrost w odniesieniu do poprzedniego kwartału, a ostatni raz tak wysoki poziom był w pierwszym kwartale 2011 roku (<http://www.randstad.pl> 2016). Nieodpowiednio przeprowadzone procesy rekrutacyjne oraz brak możliwości rozwoju w miejscu pracy to najczęstsze powody, które powodują zmianę miejsca pracy. O polityce rozwoju mówią zarówno przepisy prawa krajowego – *Kodeks Pracy*, jak i regulacje wyznaczane przez Międzynarodową Organizację Pracy. Podkreślane są: możliwość awansów oraz podnoszenie kwalifikacji i ułatwianie kształcenia. Przedsiębiorcom powinno zależeć na zaangażowaniu pracowników i ich samoistnej chęci do podnoszenia umiejętności i kwalifikacji. Ponadto, z racji na różne podejście do rozwoju w polityce awansów, należałoby ponad staż pracy przedłożyć osiągnięcia i motywację (Lawler 2013).

Patrząc w takiej perspektywie, już podczas rekrutacji należy dostarczyć rzetelną informację o tym jak praca wygląda oraz o tym, jakie możliwości zapewnia zatrudnienie. Kolejnym etapem po zawarciu umowy pomiędzy pracodawcą, a pracownikiem jest proces wdrożenia do wykonywania pracy, jak i adaptacji w nowym środowisku. Istotne jest, aby zatroszczyć się zarówno o sferę związaną z przyszłymi obowiązkami, jak i o sferę związaną z relacjami, by zapewnić nowej osobie dobre przyjęcie w taki sposób, aby mogła szybko poczuć się częścią zespołu. Dobrą praktyką jest wyznaczenie mentora, który będzie przedstawiał na podstawie swojej praktyki to, jakie obowiązki są konieczne do wykonywania, jak również będzie motywować i mobilizować w oparciu o konkretne sytuacje i w odniesieniu do

rzeczywistych problemów, które z dużym prawdopodobieństwem mogą pojawić się na tym etapie. W początkowej fazie zatrudnienia, pracownikowi należy dostarczyć również pakiet szkoleń, które pomogą zrozumieć działanie firmy, jak i oczekiwania wobec samego zatrudnionego. Bardzo istotne jest również, aby już w początkowej fazie zadbać o elastyczność w dopasowaniu stanowiska i wyznaczonych zadań do kompetencji samego pracownika (Klincewicz 2013).

W momencie, kiedy pracownik obejmuje już stanowisko w danym przedsiębiorstwie, ważne są: satysfakcja, zaangażowanie, jak i poziom stresu w wykonywanej pracy. Te trzy czynniki mają bezpośredni związek z wykonywaną pracą, a także stosunkiem pracownika do pracodawcy. Satysfakcję z pracy można oceniać poprzez poczucie sensu wykonywanej pracy, subiektywne odczucie sukcesu zawodowego oraz chęć polecenia swojego pracodawcy innym. W zaangażowaniu pracowniczym oprócz chęci rozwoju wyodrębniane są tzw. „zachowania obywatelskie”. Rozumiane jest przez to wykonywanie pracy, poza swoimi obowiązkami, jednak istotnej dla firmy (Podsakoff, Organ, MacKenzie 2006).

Budowanie satysfakcji pracownika jest możliwe wtedy, gdy jego rozwój idzie w kierunku, w którym on sam chciałby go widzieć. Dlatego ważne jest, aby indywidualne cele i plany rozwoju tworzyć wraz z pracownikiem, a nie tylko go informować o tym, co następuje. W tym celu ważną rolę odgrywają cykliczne spotkania z pracownikami, na których poruszane są kwestie chociażby zadowolenie z wykonywanej pracy, jak i subiektywnego poczucia, co do realizacji zawodowej. Satysfakcję w miejscu pracy podnoszą szkolenia, jednak oprócz nich warto zatroszczyć się o szersze planowanie działań rozwojowych dotyczących całej firmy i roli w nich poszczególnych pracowników. Zapewni to nowe wyzwania dla pracowników, jak również będzie stymulować kreatywność i nie pozwoli wpaść w monotonię. Zarówno zaangażowanie, jak i satysfakcja z pracy, bardzo często są powiązane z relacjami w miejscu pracy. Dotyczy to zarówno relacji pomiędzy pracownikami, jak i na poziomie pracownik – pracodawca. Do tego celu konieczne jest komunikowanie wzajemnych potrzeb w sposób bezpośredni lub jeśli sytuacja na to nie pozwala to poprzez anonimowe ankiety czy anonimową skrzynkę, która mogłaby funkcjonować w miejscu pracy. Podkreślić tutaj należy, że w przypadku przekazywania anonimowych informacji pracodawca powinien czuć się zobowiązany do analizy takich informacji bezpośrednio lub poprzez dział zarządzania zasobami ludzkimi czy inne osoby wyznaczone w tym celu i wyciągania z nich wniosków idących w kierunku poprawy relacji w przedsię-

biorstwie. Z kolei badanie poziomu stresu można przeprowadzić poprzez ankiety, najlepiej z pytaniami nie wprost tak, aby uzyskać najbardziej miarodajne wyniki. Otrzymane wyniki należałoby zestawić z zadaniami i ich rodzajem dla każdego z pracowników, aby sprawdzić czy nie ma zbyt dużej presji na za dużą ilość zadań oraz czy typ zadań nie przysparza stresu danemu pracownikowi, który mógłby swoje kompetencje wykorzystać do innych rodzajów zadań. Dobrą praktyką jest zapewnianie porad psychologicznych i rozmów terapeutycznych, zwłaszcza w przypadku zawodów bardziej stresujących, gdzie ograniczanie poziomu stresu jest bardzo trudne i wiąże się ze specyfiką samej pracy, a nie z kwestią zarządzania.

Zagadnienie ograniczoności zasobów w ekonomii rozstrzygane jest w różnorodnych aspektach, nigdy jednak wcześniej tak bardzo nie dotyczyło zasobu czasu, jakim dysponuje pracownik. Stwarza to nowe wyzwanie dla społecznej odpowiedzialności biznesu, by nie dopuścić do zbyt dużego poświęcania życia osobistego na rzecz pracy. Do pewnego momentu wzrastała liczba osób przeciążonych obowiązkami zawodowymi, wydłużył się ich czas pracy do granicy ekstremalnej, która mówi o 60 godzinach tygodniowo, dostępności przez 7 dni w tygodniu, a nawet i w trybie 24 godzin na dobę. Zwiększyło się także spożycie napojów energetycznych oraz tabletek wspomagających koncentrację i pamięć (Hewlett, Luce 2008). Równowaga pomiędzy życiem zawodowym a życiem osobistym staje się coraz bardziej wymagana przez pracowników. Dotyczy to zwłaszcza młodego pokolenia Y, które wkroczyło na rynek pracy, jak i pokolenia Z, które szykuje się do podjęcia pierwszych prób zatrudnienia. Wcześniejsze pokolenie X było dużo bardziej nastawione na karierę oraz posiadało chęć zdobywania prestiżu, którego wyznacznikiem był pieniądź. Zmiany w myśleniu młodych ludzi powodują jednak, że przed pracodawcami stawiane są coraz to nowe wymagania, których spełnienie warunkuje posiadanie efektywnych i zaangażowanych pracowników (<http://hrstandard.pl> 2016).

Ogromne wyzwanie związane z równoważeniem życia zawodowego z życiem osobistym pracowników należy rozpocząć od przeanalizowania sytuacji w organizacji. Może dochodzić do sytuacji, gdzie pracodawca nie jest do końca świadomy ile godzin jego pracownicy poświęcają na pracę. Może to dotyczyć nienormowanego czasu pracy, jak również przypadków, gdzie praca jest wykonywana w domu lub pracownicy kończą swoje zadania poza wyznaczonymi godzinami pracy w zaciszu domowym. Dotyczy to często młodych osób lub rozpoczynających pracę w danym miejscu. W obawie przed utratą zatrudnienia uciekają się do praktyk, które w rezultacie pokażą ich większą efektyw-

ność i terminowość. Dopiero po zapoznaniu się z całościowym obrazem godzin, jakie pracownicy poświęcają na pracę można mówić o wdrażaniu dobrych praktyk. Same nadgodziny mogą istnieć w miejscu pracy, jednak należy pamiętać, że stosowanie tego proceduru w trybie ciągłym spowoduje tylko zmniejszenie wydajności pracowników i znużenie obowiązkami zawodowymi przez brak czasu na oderwanie się od nich do swoich zainteresowań i do swojego hobby. Podejście do czasu spędzanego w miejscu pracy powinno również być dostosowane do możliwości pracownika. Elastyczność powinna być dopasowana względem wieku, mowa tu zwłaszcza o osobach starszych, które nie będą w stanie być tak produktywne w czasie nadgodzin jak osoby młode. Tyczy się to także osób posiadających dzieci, z czego wynika chociażby konieczność odebrania ze szkoły czy przedszkola, co należy uczynić w określonych godzinach. Podobnie w przypadku osób, które mają różne inne zobowiązania i potrzeby jak kwestie związane z wizytami u lekarza czy dodatkową edukacją, która odbywa się po godzinach. Rozwiązaniem konfliktu czasowego i braku równowagi w wielu przypadkach może być elastyczna organizacja czasu prac, która pozwoli pracownikowi na sumienne wykonywanie obowiązków rodzinnych i niezaniechanie życia rodzinnego, i towarzyskiego. Pracodawcy mogą również stosować szereg działań ułatwiających pogodzenie obowiązków rodzicielskich z pracą, jak chociażby otworzenie przedszkola przy miejscu pracy.

Kolejnym obszarem, w którym pracodawca może wskazać swoją odpowiedzialność jest elastyczne podejście do czasu pracy. Elastyczność czasu pracy definiowana jest jako odejście od schematu, gdzie pracownik pracuje w ściśle wyznaczonych godzinach od – do, rozpoczynając i kończąc swoją pracę każdego dnia w tych samych godzinach (Machol-Zajda 2007). Wyróżnić można szereg form elastycznych form organizacji pracy (Skarzyński 2007):

- zadaniowy czas pracy – rozkład czasu pracy jest samodzielnie ustalany przez pracownika, jest on rozliczany jedynie z zadań;
- równoważony czas pracy – wydłużanie pracy danego dnia względem potrzeb i skracanie na to konto w inne dni;
- przerywany czas pracy – w ciągu dnia praca jest dzielona na części;
- praca w ruchu ciągłym – praca zmianowa, gdzie dzień pracy może być wydłużony do 12 godzin;
- praca na wezwanie;
- ruchomy czas pracy – pracodawca określa przedziały, w ramach których pracownicy mogą rozpoczynać i kończyć pracę;
- indywidualny czas pracy – praca odbywająca się

w różnych, niestandardowych porach, np. wieczorami, w święta czy weekendy;

- annualizacja godzin pracy – rozliczenie przeprowadzonych godzin odbywa się w skali roku;
- konta czasowe – na kontaktach gromadzone są nadwyżki oraz niedobór czasu pracy poszczególnych pracowników i następnie rozliczane są w różnych trybach czasowych;
- skompresowany tydzień pracy – skrócenie tygodnia pracy z 5 dni do mniejszej ilości, poprzez wydłużenie godzin pracy w pozostałe dni.

Rozwiązaniem, które również zaliczane jest do elastycznych form pracy jest telepraca. Rozumiana jest jako wykonywanie pracy bez konieczności dojazdów do biura, poprzez wykorzystanie rozwiązań informatycznych (Nilles 2003). Wymieniamy tutaj klasyczną formę telepracy w miejscu zamieszkania, przemienną, gdzie część zadań jest wykonywana w domu, a część w siedzibie firmy, mobilną – gdy pracownik nie ma stałego miejsca pracy, a swoje obowiązki wykonuje u odbiorców, czy też klientów. Wyróżniamy również koncepcje gorących biur, gdzie są one dzielone z innymi pracownikami oraz centra telepracy, które są przystosowane infrastrukturalnie do świadczenia usług telepracy (Machol-Zajda 2007).

W ramach dobrych praktyk w kontekście ustalania czasu pracy, pracodawca na wstępie powinien znać oczekiwania swoich pracowników, aby nie doszło do sytuacji konfliktu dobrych chęci unowocześnień, z rzeczywistymi potrzebami pracowników. Ponadto, elastyczne formy czasu pracy mogą być podyktowane potrzebami przedsiębiorstwa, a nie samymi oczekiwaniami osób zatrudnionych, dlatego ważnym jest, by ich wprowadzenie było konsensusem obu stron stosunku pracy. O elastyczności czasu pracy w perspektywie pracownika mówi się bardzo często w perspektywie *work life balance*. Przez tego typu praktyki pracodawca może pozwolić zatrudnionym na godzenie życia zawodowego z rodzinnym, a także popatrzeć na oczekiwania pracowników w wieku okołoemerytalnym. Przedstawione rozwiązania są coraz bardziej popularne, pamiętać jednak należy, że niosą za sobą szereg zagrożeń. Pracodawca powinien zadbać o to, aby każdy pracownik, bez względu na to, w jakiej formie wykonuje swoją pracę, był stale włączony w sprawy firmy.

Elastyczność w kontekście zatrudnienia rozpatrywana jest też w kontekście zawartej umowy pomiędzy pracodawcą, a pracownikiem. Do elastycznych form zatrudnienia zaliczamy (Kalinowska-Nawrotek 2005):

- kontraktowanie pracy (umowy na czas określony);
- praca tymczasowa;
- samozatrudnienie;

- leasing pracowniczy;
- *job-sharing* – rozdzielanie obowiązków wynikających z jednego stanowiska pracy na dwie osoby, co skutkuje również podziałem wynagrodzenia;
- umowa zlecenie;
- umowa o dzieło.

Elastyczne formy zatrudnienia w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu mogą budzić kontrowersje. Samo ich pojawienie się związane jest z rozwojem nowych technologii, jak również z potrzebami elastyczności samych zatrudnionych. Zanik modelu rodziny wielopokoleniowej spowodował, że godzenie życia zawodowego z życiem rodzinnym jest jeszcze trudniejsze i elastyczne formy zatrudnienia w niektórych wypadkach stały się jedyną alternatywą. Narzędzie to, jak każde inne, może być wykorzystywane zarówno z dobrymi intencjami, jak i z pobudek pazerności i chęci zmniejszenia kosztów zatrudnienia. Dobrą praktyką ze strony pracodawcy jest dialog z pracownikiem i klarowne przekazanie wad i zalet proponowanych rozwiązań. Ponadto uczciwym zachowaniem ze strony pracodawcy jest zapewnienie bezpieczeństwa zatrudnienia w przypadku elastycznych form. Ważne jest również zatroszczenie się o możliwość korzystania przez pracowników z podstawowych świadczeń, takich jak urlopy czy zwolnienia z tytułu choroby. Zapobiega to dyskryminacji, jak również ogranicza dystans budowany pomiędzy pracownikami zatrudnionymi na umowę o pracę, a tymi, którzy korzystają z elastycznych form.

Kolejnymi składowymi obszaru pracowniczego są wynagrodzenia i awanse. To jeden z kluczowych elementów związanych z pracą zawodową. Samo wynagrodzenie pełni następujące funkcje (Kozioł 2005):

- dochodową – umożliwia realizację potrzeb związanych z konsumpcją; dążenie do zwiększenia poziomu wynagrodzenia jest naturalnym zachowaniem człowieka;
- kosztową – z punktu widzenia pracodawcy wynagrodzenie jest kosztem i w domyślnym odruchu chce go minimalizować;
- społeczną – kształtuje rynek pracy, wpływa na sferę gospodarczo-społeczną człowieka;
- motywacyjną – wysokość wynagrodzenia wpływa na entuzjazm przy realizacji zadań i otwartość na podejmowanie nowych obowiązków.

Dbłość o poprawną politykę wynagrodzeń stanowi jeden z elementów wdrażania CSR w przedsiębiorstwie (Lam, Khare 2010). Podstawową zasadą takiej polityki wynagrodzeń jest jej transparentność, by każdy pracow-

nik znał i rozumiał zasady naliczania mu wynagrodzenia. Doceniając lojalność pracowników w procesie tworzenia zasad przyznawania wynagrodzeń należy uwzględnić staż pracy. Taka praktyka pozwoli na to, by zwiększać morale u osób pracujących dla danego pracodawcy przez dłuższy czas i zmniejszyć skłonności do zmiany miejsca zatrudnienia. Istotne to jest chociażby w sytuacjach, gdy firma ze względu na swoją pozycję musi zrezygnować z premii czy innych składników wynagrodzenia. Bieżące informowanie o sytuacji finansowej przedsiębiorstwa pozwoli na zrozumienie ze strony zatrudnionych, a w szczególności tych, którzy budują swoją karierę w obrębie przedsiębiorstwa od dłuższego czasu. Nie od dzisiaj wiadomo, że zapotrzebowanie na pracowników uzależnione jest często od miejsca zamieszkania. W zależności od regionu występuje rozwarstwienie pod względem wysokości zatrudnienia, co jest związane z kosztami życia. Ponadto na rynku pracy mamy do czynienia z pewnymi standardami odnośnie wysokości wynagrodzenia w danym zawodzie i na danym stanowisku. Pracodawca powinien czuć konieczność przestrzegania tych standardów, by doceniać kompetencje i umiejętności zatrudnianych specjalistów. Określanie wysokości zatrudnienia powinno być również związane z oczywistymi korzyściami dla firmy. Znakomitym narzędziem służącym do tego jest system zarządzania przez cele. Pozwala to na zwiększanie efektywności zatrudnionych, a z drugiej strony przynosi im wymierne korzyści.

Zatrudnienie odpowiedniego pracownika to dopiero początek budowania relacji na linii pracodawca – pracownik. Podejmując wyzwanie zawodowe zatrudniony oczekuje, że będzie mógł się realizować i rozwijać. Podobnie pracodawcy powinno zależeć, by mieć coraz lepiej wykwalifikowany personel. Dobrą praktyką jest tutaj wdrażanie takiego systemu szkoleniowego, który obejmuje szkolenia zawodowe oraz zwiększa efektywność wykonywanej pracy, a także samodzielność w wykonywaniu zadań przez pracowników. Ponadto, aby rozwój miał charakter ciągły trzeba wzbogacać stanowisko o coraz to nową odpowiedzialność oraz dodatkowe obowiązki. Natomiast, aby wiedza znalazła rzeczywiste odzwierciedlenie w zwiększeniu efektywności pracownika, potrzebne są ułatwienia przeniesienia wiedzy na praktykę, chociażby przez otwartość na zmiany wynikające z partycypacji pracowniczej. W tym miejscu pojawia się bezkosztowe narzędzie, o którym pracodawcy bardzo często zapominają, a mianowicie stosowanie pochwał. Postawa braku chęci doceniania pracowników jest zakorzeniona w polskiej kulturze. Przełamanie blokad w tym aspekcie może przynieść organizacji szereg korzyści, kiedy pracownicy poczują się doceniani i zaczną uważać swoją pracę za istotną i potrzebną (Warzybok 2015/2016). Związane jest

to również z nagradzaniem pracowników za zdobywaną nową wiedzę i umiejętności, co będzie dodatkową motywacją do budowania postawy zaangażowania i współodpowiedzialności za własny rozwój przez pracowników. Do tego konieczna jest również indywidualna ścieżka rozwoju i czas na doskonalenie. W momencie, gdy pracownik jest przeciążony pracą, obciążony niestabilną sytuacją w przedsiębiorstwie, jego postawy proaktywne w naturalny sposób będą tłumione, a koncentracja będzie miała miejsce tylko na zadaniach bieżących, bez refleksji nad możliwością usprawnienia i ulepszenia wykonywanych zadań.

Kwestia strategicznego podejścia do budowania odpowiedzialności w miejscu pracy wymaga całościowego spojrzenia na wszystkie aspekty, nawet na te, które stanowią większy problem społeczny. Do takich kategorii należy równouprawnienie. Pracodawca w miejscu pracy powinien zapewnić równe prawa dla kobiet i mężczyzn. Walka ze stereotypami płci nie jest łatwa. Rozwiązaniem, jakie może podjąć organizacja jest zatrudnienie koordynatora ds. różnorodności. Elementem fundamentalnym są w tym miejscu szkolenia, zwłaszcza dla osób piastujących stanowiska kierownicze, a także osób z działów personalnych, odpowiedzialnych za rekrutację i zarządzanie zasobami ludzkimi.

Warto również podkreślić, że do dyskryminacji dochodzi bardzo często, gdy kobieta decyduje się na pełnienie roli matki. Dobrą praktyką jest ułatwienie powrotu do obowiązków zawodowych po urlopie macierzyńskim. Aby to było efektywne, należałoby rozpocząć od planowania przerw związanych z macierzyństwem, aby umożliwić pracownikowi przez ten czas kontakt z firmą. Może to odbywać się przez szkolenia czy przez wypełnianie pewnych zadań w charakterze telepracy. Przy takiej sytuacji kobiecie o wiele prościej powrócić do swoich obowiązków, kiedy ma aktualną wiedzę, jest na bieżąco w zmianach zachodzących w firmie. Ogranicza to brutalne zderzenie z rzeczywistością w miejscu pracy, która przez okres przerwy w pracy ewoluowała, zgodnie z rozwojem całej organizacji.

Kolejnym wyzwaniem związanym z walką z przejawami dyskryminacji jest równe traktowanie pracowników bez względu na wiek. Grupą narażoną na dyskryminację są osoby starsze. Istnieje wiele stereotypów odnośnie tej grupy, które są ciągle powielane, nawet przez osoby, których dotyczy. Społeczeństwo traktuje starość jak chorobę, bądź upośledzenie, zapominając, że jest to naturalny etap życia i nieuchronnie każdy do niego się zbliża (Duncan 2002). Grupie tej przypisywane są: brak elastyczności, niechęć do zmian, wątłe zdrowie i słaba sprawność fizyczna. Dyskryminacja może jednak dotyczyć również osoby młode. Zwłaszcza absolwentów, którzy nie posiadają lub też mają bardzo małe doświadczenie zawodowe. Stereotypami w tej grupie jest

przeświadczenie, że są to osoby niegodne zaufania, zatem nie mogą wykonywać odpowiedzialnych zadań (Loretto, Duncan, White 2000).

W aspekcie równego traktowania osób bez względu na wiek, pracodawca może podjąć szereg praktyk. W pierwszym rzędzie jest to system oceniania oparty na kompetencjach i doświadczeniu bez względu na wiek. Na samym wstępie przy rozpoczynaniu kariery w danym miejscu pracy, należy zwrócić uwagę czy przy rekrutacji są brane pod uwagę umiejętności, a nie wiek. Następnie należy o tym pamiętać w procesie awansów i planach rozwoju. Dobrym rozwiązaniem jest wprowadzenie w przedsiębiorstwie systemu mentoringu. Takie rozwiązanie odpowiada na dyskryminację zarówno osób starszych, jak i bardzo młodych. Dzięki temu pracownicy z większym doświadczeniem dzielą się swoją wiedzą praktyczną z młodymi pracownikami, przyspieszając przez to ich proces szkolenia do nowego stanowiska pracy.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie pojawia się również kwestia niepełnosprawności. W Polsce na koniec 2014 roku orzeczenie o niepełnosprawności posiadało 3,8 mln osób, z czego 180 tys. stanowiły dzieci (GUS 2015). Osoby z niepełnosprawnością mają problemy zarówno ze znalezieniem pracy, jak też z sytuacjami w miejscu pracy. Bardzo często wynikają one z niewiedzy pracodawców, a nie z samych ograniczeń wynikających z choroby. Pracodawca powinien osoby niepełnosprawne postrzegać przez pryzmat posiadanych umiejętności, a nie przez pryzmat ograniczeń. Bardzo często osoby niepełnosprawne mają wyostrzone niektóre zmysły, czy też umiejętności w pewnych dziedzinach, które przewyższają możliwości osób pełnosprawnych. Dlatego nieadekwatnym jest powierzenie osobom niepełnosprawnym jedynie prostych prac biurowych. Aby jednak dostrzec wyjątkowość osób niepełnosprawnych pracodawca powinien wyzbyć się uprzedzeń i dać szansę takiej osobie, co nie zawsze jest oczywiste, gdyż z pierwszym przejawem dyskryminacji mamy do czynienia już podczas rekrutacji. Wynika to tylko z niewiedzy. Patrząc na skalę niepełnosprawności, jak i postępujące choroby cywilizacyjne, koniecznym jest doszkalanie się w tym zakresie. W ten sposób zwiększy się wiedza na temat samej niepełnosprawności, jak i możliwości wsparcia dla tej grupy osób.

W ostatnich latach coraz głośniej mówi się o partycypacji pracowniczej. Pojęcie to posiada rodowód łaciński i jest synonimem takich słów jak udział czy uczestnictwo. Terminem tym określane jest również współdziałanie, współdecydowanie i współzrządzenie (Rączka 1994). Podstawową kwestią przy wprowadzaniu partycypacji w firmie jest pozwolenie pracownikom na wypowiedzianie swojego

zdania. Pracownicy powinni mieć możliwość zgłaszania nieprawidłowości i naruszeń prawa pracy, jakie mają miejsce w ich otoczeniu. Ponadto pracodawca powinien takim osobom gwarantować anonimowość, zwłaszcza, jeśli problemy są związane z bezpośrednim przełożonym, jak również wykazywać rzeczywiste zainteresowanie zgłaszaną problematyką. Aby to było możliwe, konieczna jest duża otwartość co do krytyki ze strony pracowników, którzy mogą zupełnie inaczej odbierać działania firmy, niż jest to zakładane. Partycypacja może być również związana z inicjowaniem różnych działań przez pracowników, jak przykładowo wolontariat pracowniczy, formy integracji czy zwykłe zapotrzebowanie na szkolenia.

### Podsumowanie

Na potrzeby niniejszego artykułu zostały przedstawione wybrane dobre praktyki CSR, jakie pracodawcy mogą implementować w miejscu pracy, należy jednak pamiętać, że gama możliwości jest o wiele szersza. Podobnie sprawa dotyczy elementów składowych w obszarze pracowniczym, można dokonać innego podziału, zarówno bardziej szczegółowego, jak i ogólniejszego. Zamysłem było pokazanie kluczowych miejsc, gdzie działania pracodawcy mogą znacząco przyczynić się do zwiększenia odpowiedzialności w miejscu pracy.

Dobre praktyki CSR w obszarze pracowniczym są fundamentalne z punktu widzenia budowania zaangażowania pracowniczego. Zadowolenie i satysfakcja z pracy stwarza przedsiębiorstwu ogromny potencjał. To dzięki sile zasobów ludzkich przedsiębiorstwo może podejmować nowe działania i rozszerzać swoją działalność. Systematyka pożądanых zachowań pracodawcy w kontekście osób zatrudnianych pokazuje, że zbudowanie trwałego i strategicznego podejścia do CSR w omawianym obszarze, wymaga nakładu ogromnej pracy, wytrwałości i systematyczności. Bezsporne jednak pozostaje, że przewagę konkurencyjną osiągają te przedsiębiorstwa, które posiadają silne zaplecze zasobów ludzkich.

### Bibliografia

1. Barley S.R., Kunda G., (1992) *Design and devotion. Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse* [w:] *Administrative Science Quarterly*, Miasto: Wydawnictwo.
2. Dobrowolska D., (1980) *Praca w życiu człowieka*, Warszawa: Instytut Wydawniczy CRZZ.
3. Duncan C., (2002) *Ageism, Early exit and the rationality of age-based discrimination* [w:] Glover I., Branine M., (red.), *Ageism in work and employment*, Ashgate: Aldershot.

4. Gorczycka E., (1981) *Fizjologiczne i psychologiczne aspekty pracy ludzkiej*, Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
5. Górka E., (2004) *Modelowanie środowiska pracy w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
6. Gruszczyńska-Malec G., (1990) *Kształtowanie treści pracy w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Katowice: Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego.
7. Hewlett S.A., Luce L.C., (2008) *Extreme jobs: The dangerous allure of the 70-hour workweek*, Harvard Business Review.
8. HR Standard, (2015) *Młodzi na rynku pracy – rekomendacja czy rywalizacja*, <http://hrstandard.pl/2015/11/27/mlodzi-na-ryнку-pracy-rekomendacja-czy-rywalizacja/> [10.04.2016].
9. Instytut Badawczy Randstad, (2015) *Monitor Rynku Pracy. Raport z Badania*, [http://www.randstad.pl/media/829137/Monitor%20Rynku%20Pracy\\_20%20edycja\\_prezentacja\\_14\\_07\\_2015.pdf](http://www.randstad.pl/media/829137/Monitor%20Rynku%20Pracy_20%20edycja_prezentacja_14_07_2015.pdf) [15.04.2016].
10. Kalinowska-Nawrotek B., (2005) *Dyskryminacja kobiet na polskim rynku pracy*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
11. Klineciewicz K., (red.), (2013) *Społeczna odpowiedzialność biznesu – perspektywa pracownika. Raport z badań.*, Warszawa-Bydgoszcz: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Forum Związków Zawodowych.
12. Korpus J., (2006) *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Warszawa: Wydawnictwo Placet.
13. Koziół L., (2002) *Motywacja do pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Warszawa-Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
14. Kreitner R., Kinicki A., (1992) *Organizational Behavior*, Illinois, Boston, Massachusetts: D. Richard Irwin Inc.
15. Lam H., Khare A., (2010) *HR's crucial role for successful CSR*, "Journal of International Business Ethics", nr 3/2.
16. Lawler E., (2003) *What means to treat people right?*, "Ivey Business Journal".
17. Lewandowski J., (1998) *Zarządzanie jakością. Jakość, ergonomia, bezpieczeństwo pracy, ochrona środowiska*, Łódź: Wydawnictwo Markus.
18. Loretto W., Duncan C., White P., (2000) *Ageism and employment: controversies, ambiguities, and younger people's perceptions* [w:] "Ageing and society", nr 20/3.
19. Machol-Zajda L., (2007) *Elastyczne formy pracy: poradnik dla pracodawców*, Białystok: Wydawnictwo WSE.
20. Milian L., (2000) *Praca, osobowość, kierowanie*, Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
21. Nilles J., (2003) *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowo – Techniczne.
22. Peters T.J., Waterman R.H. Jr., (1984) *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*, New York: Warner Books.
23. Podsakoff P.M., Organ D., MacKenzie S.B., (2006) *Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents and consequences*, Thousand Oaks – London – New Delhi: SAGE.
24. Rączka K., (1994) *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami państwowymi w Polsce. Problematyka prawna*, Warszawa: Wydawnictwo UW.
25. *Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce 2014*, (2015) Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
26. Skarzyński M., (2007) *Work life balance*, Białystok: Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr.
27. Taylor F.W., (2007) *The principles of scientific management*, Minneapolis: Filiquarian Publishing.
28. Warzybok M., (2015/2016) *Czy opłaca się inwestować w zaangażowanie pracowników* [w:] *Odpowiedzialny Biznes kompendium CSR*, nr 15.
29. *Zdrowie i zachowanie zdrowotne mieszkańców Polski w świetle Europejskiego Ankietowego Badania Zdrowia (EHIS) 2014 r.*, (2015) Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.

