MGR WIOLETA GAWĘŁ

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych
e-mail: wioleta.joanna.gawel@gmail.com

ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA W MIEJSCU PRACY – EWOLUCJA I NOWE ZNACZENIE

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, pokolenie Y, pokolenie Z, rynek pracy

Abstrakt. Problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu w ujęciu strategicznym przejawia się w całokształcie działalności przedsiębiorstwa. Wobec potrzeb nowych pokoleń, które postrzegają rynek pracy przez pryzmat innych wartości niż wcześniejsze generacje, coraz większego znaczenia nabierają dobre praktyki w obszarze pracowniczym. Zarówno pokolenie Y już obecne na rynku pracy, jaki i pokolenie Z, przygotowujące się do dynamicznego rozwoju zawodowego, postrzega w charakterystyczny sposób kształtowanie swojej kariery zawodowej. Oczekuje czasu na rozwój własny, a także poszanowania czasu poświęcanego na relacje towarzyskie i rodzinne. Przedstawiciele tych pokoleń ponadto mówią o pracy opartej na wartościach i odrzuceniu zadań, które nie przekładają się na większą ideę oraz wiążą się z rutyną. Wśród przedsiębiorstw implementujących zasady idei CSR w swoich systemach zarządzania wzrasta z roku na rok nie tylko liczba dobrych praktyk w tym obszarze, ale również ewoluuje ich charakter, tak aby odpowiadały oczekiwaniom nowych pokoleń. Zasadniczym celem artykułu jest ukazanie ewolucji dobrych praktyk CSR na tle wymagań wobec rynku pracy stawianych przez pokolenie Y i Z, czyli tzw. Millenialsów.

Social responsibility in the workplace – evolution and new meaning

Key words: corporate social responsibility, generation Y, generation Z, labor market

Abstract. The issue of corporate social responsibility in strategic terms is reflected in the overall activity of the company. In view of the needs of new generations that perceive the labor market through the prism of other values than previous generations, good practices in the area of employees are becoming more and more important. Both the generation Y already present on the labor market and the generation Z, preparing for dynamic professional development, perceive in a distinctive way the shaping of their professional career. He expects time for self-development as well as respect for time devoted to social and family relationships. Representatives of these generations also talk about work based on values and rejection of tasks that do not translate into a larger idea and are associated with routine. Among

enterprises implementing CSR principles in their management systems, the number of good practices in this area is increasing each year, but also their nature evolves so that they meet the expectations of new generations. The main goal of the article is to show the evolution of good CSR practices against the background of labor market requirements posed by the Y and Z generation, i.e. Millennials.

Wprowadzenie

Zrozumienie potrzeb i oczekiwań pracownika to ogromny krok na drodze do efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, a zwłaszcza w perspektywie kształtującego się rynku pracownika. Dostrzeganie zmieniających się zachowań na rynku pracy jest istotne z dzisiejszego punktu widzenia. Poznanie przyczyn tych zmian pozwala natomiast na spojrzenie dalej, na przygotowanie otoczenia pracy do nowych oczekiwań pracownika, a co za tym idzie na pełne zagospodarowanie jego potencjału.

Wkraczanie społecznej odpowiedzialności do polskich realiów powoli zmienia zachowania pracodawców, jednak o wiele szybciej zakorzenia się w świadomości młodych ludzi kształtujących się zawodowo, którzy dużo lepiej niż wcześniejsze pokolenia rozumieją ducha CSR. Oczekiwania Millenialsów to największy argument dla pracodawcy, skłaniający go do refleksji nad swoimi działaniami. Pewność siebie, życie oparte na wartościach czy stawianie oczekiwań wobec pracodawcy to tylko niektóre cechy osób reprezentujących nowe generacje pojawiające się na rynku pracy. W ten sposób idea CSR dociera do pracodawców przez pracowników. Można wysnuć tezę, że zachowania na rynku pracy ewoluują w kierunku równoważenia życia zawodowego i osobistego. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie nowych oczekiwań ze strony pracowników w miejscu pracy.

1. Zarys historyczny CSR w Polsce

Na pojawienie się społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce bardzo duży wpływ miał napływ kapitału zagranicznego. Skrót CSR od oryginalnego pojęcia *Corporate Social Responsibility*, przyjął się w polskiej nomenklaturze i odnalazł zastosowanie również w terminologii obszarów definiowanych przez korporacje. Szybciej rozwijający się CSR w krajach zachodnich spowodował, że wraz z lokowaniem oddziałów tych firm w Polsce została automatycznie zaimplementowana polityka CSR w nich obecna. Spowodowało to, że CSR w naszym kraju pierwsze kroki postawił w korporacjach. Z pewnością miało to ogromny wpływ na rozwój

idei społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce i rozprzestrzenianie się jej gospodarcze.

Sam rozwój CSR w Polsce można podzielić na kilka etapów – zgodnie z systematyzacją zaproponowaną przez B. Roka. Pierwszy z etapów przypada na lata 1997–2000, to czas milczenia i braku zainteresowania rozwojem idei. Kolejno w latach 2000–2002 pojawił się sprzeciw środowisk ekonomicznych i przedstawicieli świata biznesu uznających, że wolny rynek sam w sobie spełnia wszelkie potrzeby związane z przedsiębiorczością. Po okresie przeciwstawiania się wdrożeniu CSR w latach 2002–2004 pojawiło się zainteresowanie i poniekąd moda na publiczne deklaracje swojej odpowiedzialności społecznej. W ten sposób każda firma upatrywała niemalże za obowiązek upublicznienie takich informacji. Lata 2004–2005 to już bardziej skonkretyzowane kroki. To wtedy pojawiły się pierwsze dobre praktyki obejmujące konkretne obszary firmy. Kolejno w latach 2006–2007 podjęto kroki mające na celu powiązanie CSR ze strategicznymi działaniami firmy (*Společna odpowiedzialność...*, 2007). W kolejnych latach nastąpił czas intensywnej pracy związany z samą popularyzacją społecznej odpowiedzialności biznesu, jak również z łamaniem stereotypu – skuteczny biznes związany jest z brakiem etyki i poszanowania otoczenia. Do dzisiaj powstało wiele publikacji, odbyły się niezliczone konferencje, spotkania i warsztaty dotyczące CSR, a zainteresowanie koncepcją stale rośnie (Rok, 2004). Od końca ostatniego etapu wyznaczonego przez B. Roka, do dzisiaj upłynęło 10 lat. Przez ten czas zarządzanie w duchu CSR doczekało się wielu dobrych przykładów i powinności, takich jak chociażby obowiązek raportowania pozafinansowego. Niemniej jednak, koncepcja ta nadal wymaga popularyzacji, jeśli ma stanowić bardziej powszechne podejście do zarządzania przedsiębiorstwem.

CSR pojawia się również w edukacji młodych ludzi. Mimo że w niewielu programach studiów odnajdujemy aspekt społecznej odpowiedzialności biznesu, studenci jednak docierają do tego zagadnienia. Dzieje się to chociażby przez organizację licznych wydarzeń studenckich związanych z CSR czy udział w programie edukacyjnym Forum Odpowiedzialnego Biznesu – Lidze Odpowiedzialnego Biznesu (LOB). Uczestnicy tego programu w roku 2014 poprzez organizację wydarzeń o tematyce CSR dotarli do 60 tys. odbiorców w całej Polsce (Dane wewnętrzne Ligi Odpowiedzialnego Biznesu). Dzięki temu student opuszczając mury uczelni nie tylko wie co to jest CSR, ale również sprawdza jego obecność w miejscu pracy, do którego trafia jako absolwent. Z badania alumnów programu LOB wynika, że 85% osób, z przebadanych, wykorzystuje zdobytą wiedzę o CSR na co dzień, a 82% deklaruje, że program ten zmienił ich postrzeganie roli biznesu w kwestiach ekonomiczno-społecznych (*Badanie Alumnów programu Ambasadorów CSR*, 2015).

2. Odpowiedzialność w obszarze pracowniczym

Koncepcja CSR swoim zasięgiem obejmuje fundamentalne obszary działalności przedsiębiorstwa. Zgodnie z normą ISO 26000, najpełniej systematyzującą CSR, wymieniane są następujące obszary odpowiedzialności: ład organizacyjny, prawa człowieka, dobre praktyki w obszarze pracowniczym, środowisko naturalne, uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej (*ISO 26000*). W odniesieniu do zachowań pracodawcy względem zatrudnionych znaczącą rolę odgrywa tutaj obszar związany z inicjatywami w obszarze pracowniczym oraz prawami człowieka.

Warto podkreślić, że istotne zachowania pracodawcy względem pracownika reguluje w Polsce kodeks pracy. Odnajdujemy w tym dokumencie zapisy odnoszące się do poszanowania godności pracownika, zapewnienia godziwego wynagrodzenia czy tworzenia właściwych warunków pracy. Podejmowane są kwestie równości płci, wieku, niepełnosprawności, rasy, przekonań religijnych i politycznych. Mowa również o umożliwieniu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, a także o zaspokojeniu potrzeb pracowników nie tylko z punktu widzenia materialnego, ale także zaspokajania potrzeb kulturalnych pracowników (Dz.U. 2015 poz. 1268). Pojawianie się jednak kolejnych regulacji i wytycznych odnośnie do zachowań pracodawcy pozwala stwierdzić, że gwarancje pracownicze nie zostały zapewnione przez ten dokument. Kolejne rozwiązania – normy są bardziej szczegółowe i mocniej nastawione na rozwój pracownika. Do takich norm zaliczamy chociażby SA 8000. Badania przeprowadzone na zlecenie Pracodawców RP w 2010 i 2011 roku pokazują, że najważniejszym obszarem odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa jest miejsce pracy (*Skuteczne praktyki HR*). Norma ta powstała na podstawie międzynarodowych konwencji praw człowieka opracowanych z inicjatywy ONZ. Jest tak skonstruowana, że wskaźniki w niej zawarte są mierzalne, przejrzyste, a co za tym idzie także weryfikowalne. Wyróżniamy dziewięć obszarów certyfikowanych normą SA 8000:

- praca dzieci,
- praca przymusowa,
- bezpieczeństwo i higiena pracy,
- wolność zrzeszania się,
- dyskryminacja,
- kary dyscyplinarne,
- godziny pracy,
- wynagrodzenie,
- systemy zarządzania (Adamczyk, 2009).

Patrząc na kategorie wymienione w normie SA 8000 nasuwa się pytanie – jaki jest jej cel, skoro w Polsce bardzo wiele kwestii z tego obszaru regulowanych jest przez prawo pracy? Przede wszystkim, norma ta ma charakter międzynarodowy oraz w niektórych obszarach nakłada ostrzejsze i konkretniejsze wymagania. Istnieją również obszary, które całkowicie są pomijane w polskim ustawodawstwie. Należy do nich kontrola łańcucha dostaw, gdzie norma zakłada poszanowanie praw pracowniczych na każdym etapie.

Do pozytywnych zmian w obszarze pracowniczym prowadzi również norma zarządzania jakością ISO 9000:2015, gdzie główny nacisk kładzie na szkolenia, poprawę świadomości w odniesieniu do jakości, komunikację społeczną oraz ocenę efektywności. Sama certyfikacja oparta jest na filozofii TQM, która ma wyraźnie pozytywny wpływ na zachowania pracownicze. W założeniu TQM wynagradzane są wysiłki pracowników w kierunku poprawy jakości. Organizowane są w tym celu programy motywujące zatrudnionych do wysiłku na rzecz przedsiębiorstwa, w którym pracują. W tym celu podejmowane są również takie działania jak – szkolenia, ocena kompetencji pracowników, a także regularne badania poziomu satysfakcji pracowniczej. W ten sposób rozwija się organizacja, a także jej pracownicy (Bugdol, 2007).

3. Generacje pracowników na rynku pracy

Przed zarządzającymi zasobami ludzkimi w organizacjach staje ogromne wyzwanie i jednocześnie ogromna szansa na wykorzystanie potencjału różnorodności kapitału ludzkiego. Różnorodność wynika ze zmian demograficznych, a więc pojawia się kwestia starzejącego się społeczeństwa. Istotnym zagadnieniem w przypadku tej grupy jest wdrażanie narzędzi, które pozwolą na przekazywanie wiedzy zdobytej dzięki długoletniemu doświadczeniu młodszym pracownikom. Postępujące procesy globalizacyjne czynią natomiast społeczeństwa bardziej zróżnicowanymi pod kątem kulturowym. Do tego dochodzą cztery generacje pracowników, charakteryzujące się różnym stylem pracy i oczekiwaniami względem miejsca pracy. Mowa tutaj o pokoleniu Baby Boomers, a więc dzisiejszym pokoleniu 50+ (osoby urodzone w latach 1946–1964); pokoleniu X, do którego należą osoby urodzone w latach 1965–1976, następnie wyróżniamy Millenialsów, a wśród nich pokolenie Y (urodzeni w latach 1977–1990) oraz pokolenie Z (urodzeni od 1991 r.) (*Make Way for Generation Z*). W literaturze spotykane są również inne podziały na generacje, różniące się zakresem lat przypisywanych kolejnym generacjom, jednak na potrzeby niniejszych rozważań została przyjęta przedstawiona systematyzacja.

4. Pokolenie Y wyznacza nowe standardy

Kiedy pokolenie Y miało pojawić się na rynku pracy mowa była o przygotowywaniu się na jego przybycie. Samo pokolenie Y, czyli osoby zasadniczo dorastające w wolnej gospodarce, miały dużą styczność z technologiami, a dodatkowo są bardzo mobilne. Pokolenie Y dorastało w odmiennych warunkach niż wcześniejsze pokolenie X – są to osoby dobrze wykształcone, uczące się w latach 90. XX wieku i niepałające sytuacji sprzed 1989 roku. Spowodowało to, że na rynek pracy wkraczają obecnie osoby z innymi oczekiwaniami oraz potrzebami. Może to wywołać zmiany w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstw, ponieważ według prognoz za 10 lat pokolenie to będzie stanowiło 75% na rynku pracy (*Młodzi na rynku pracy*).

W raporcie Deloitte *Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów* przedstawiono pokolenie Y, dzieląc je na sześć grup. Podział został dokonany ze względu na stosunek do pracy i jej miejsca w hierarchii wartości, co przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Grupy wyróżniane w pokoleniu Y

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Pierwsze kroki...* (2013), s. 9–10.

Pierwsza grupa – „nastawieni na pracę”, to osoby, dla których w hierarchii na pierwszym miejscu znajduje się praca (ponad 28% wszystkich przebadanych). Tylko dla tej grupy charakterystyczne jest nastawienie na pracę i karierę z umieszczeniem ich na pierwszym miejscu. Dla realizacji tych wartości poświęcają czas wolny i rezygnują z *work life balance*. Drugą grupą są „wymagający”, dla nich praca jest równie ważna jak czas wolny i życie osobiste, nie mają już ogromnej presji na osiągnięcia w karierze zawodowej, jak wcześniejsza grupa, jednak wciąż ważne jest dla nich wynagrodzenie. Ostatnią grupą, która jeszcze dość wysoko w hierarchii ma pracę są „poszukujący znaczenia”, dla których jednak praca jest na takim samym poziomie w hierarchii wartości jak rozwój osobisty i rodzina. Kolejne trzy grupy mają

już inaczej zhierarchizowane wartości. Grupa „unikających” (11% przebadanych) to osoby, które traktują pracę tylko zarobkowo. Nie mają większych ambicji, cenią sobie spokojne życie bez stresu. Następną grupą są „beztroskcy” (16% przebadanych studentów i młodych absolwentów). Dla przedstawicieli tej grupy charakterystyczne jest to, że wyżej niż pracę i karierę cenią sobie przyjaciół oraz czas wolny. Ostatnią grupą, która się wyłoniła z przebadanych osób są „zdystansowani” (11%). Podobnie jak w poprzedniej grupie praca nie jest dla nich tak ważna jak życie rodzinne i towarzyskie. Być może jednak takie skrajne grupy powstały, ponieważ ich przedstawiciele nie muszą się usamodzielniać. Zgodnie z publikacją *Finansowy raport młodych*, 6 na 10 osób do 25 roku życia otrzymuje finansowe wsparcie od rodziców. Młodzi ludzie mogą być niesamodzielnymi i beztrosko podchodzić do życia także dlatego, że mieszkają z rodzicami – w grupie 18–25 lat jest to 78%; 26–30 lat – 42% młodych Polaków (*Finansowy portret...*, 2014). Zaprezentowane poglądy młodych ludzi stawiają jednak przed pracodawcami ogromne wyzwanie. Pracodawcy, chcąc mieć efektywnych pracowników, muszą zadbać o rozwój pracowników, a także szanować ich życie osobiste. Podczas badania respondentom przedstawiono listę wartości, a ich zadaniem było zaznaczenie tych, które są uznawane za ważne. Wyniki przedstawiono na rysunku 2. Podobnie jak we wcześniejszych danych, okazało się, że praca nie jest ważna dla każdego z badanych – zajęła ona trzecie miejsce pod względem ważności – 62,3% badanych uznało ją za ważną.

Rysunek 2. Wartości istotne dla pokolenia Y (procent odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Pierwsze kroki na rynku pracy...* (2013), s. 11.

5. Pokolenie Z – najważniejsze cechy

Ponieważ pokolenie Z ma wiele wspólnych cech z pokoleniem Y, przypisuje się te dwie grupy do Millenialsów. Istnieje jednak wiele charakterystyk odróżniających te dwa pokolenia od siebie. Przede wszystkim pokolenie Z to osoby urodzone w cyfrowym świecie. Nie znają rzeczywistości, w której można funkcjonować bez komputera, telefonu i internetu. Dzięki temu bardzo dobrze się czują w otoczeniu technologii i traktują ją jako coś normalnego. Mają umiejętność łączenia świata wirtualnego i rzeczywistego, a sam świat wirtualny jest dla nich niezbędnym komponentem rzeczywistości, nie potrafią bez niego funkcjonować. Konsekwencją tego jest osłabienie umiejętności społecznych w realnym świecie, a także problemy z koncentracją, wynikające z ciągłej obecności w świecie wirtualnym za pośrednictwem mediów społecznościowych. Są to jednak osoby bardzo dobrze wykształcone, z wartościowymi kompetencjami na rynku pracy, takimi jak – akceptacja ryzyka czy też umiejętność szybkiego podejmowania decyzji. Ciekawe jest także ich podejście do życia zawodowego. Już wcześniejsze pokolenie Y dążyło do równowagi sfery zawodowej i prywatnej, natomiast pokolenie Z „idzie o krok dalej” – oczekując bycia sobą zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. Odmienne wygląda również planowanie kariery zawodowej. Przedstawiciele pokolenia Y w sposób zaplanowany kształtują swoją ścieżkę kariery przed długotrwałe podnoszenie kompetencji. W przypadku pokolenia Z natomiast występuje problem z oczekiwaniem na efekty. Charakterystyczne dla tego pokolenia jest to, że chcieliby mieć i wiedzieć wszystko natychmiast, a najlepiej w wersji wirtualnej. Nie są nastawieni na długotrwałe kształtowanie kariery, natomiast od wiedzy ważniejsze jest dla nich zdobywanie informacji tu i teraz.

W przypadku pokolenia Y bardzo mocno podkreślana jest kwestia zwracania uwagi na funkcjonowanie organizacji w myśl społecznej odpowiedzialności biznesu. To w tym pokoleniu młodzi ludzie zaczęli wybierać pracodawców, którzy poprzez działania *employer branding* prezentowali swoje dobre praktyki CSR. Tendencja ta utrzymała się w kolejnym pokoleniu, a nawet nabrała jeszcze większego znaczenia. Pokolenie Z zorientowane jest prospołecznie i jest wrażliwe na problemy globalne, takie jak głód, wojny czy globalne ocieplenie. W miejscu pracy i w życiu osobistym ważniejsze są takie wartości jak uczciwość i brak dyskryminacji niż pieniądze i własny status. Powiązane jest to również z tym, że generacja Z, jeszcze bardziej niż Y, jest otwarta na różnorodność, co spowodowane jest wewnętrznym zróżnicowaniem generacji. Do tych wszystkich cech należy dodać, że jest to pokolenie osób pewnych siebie, jednak z nieco większą ostrożnością podchodzących do życia niż ich starsi koledzy (*Make Way...*, 2012).

6. Efektywny i zadowolony pracownik

Dopasowanie się do potrzeb i oczekiwań pracowników – Millenialsów, wymaga innowacyjnego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Istotne są dotychczas stosowane narzędzia, jednak należy również wdrożyć nowe, ważne dla młodych ludzi wkraczających na rynek pracy. Zapewnianie bezpieczeństwa pracy i podstawowego pakietu szkoleń już nie wystarczy. Pokolenie Y i Z doceniają już wdrożone narzędzia CSR w organizacji, jednak stawiają przed pracodawcą kolejne wymagania. Nawet całkiem niedawno wprowadzone narzędzia są ważne dla Millenialsów, jednak potrzebują czegoś więcej – partycypacji pracowniczej, integracji, wolontariatu pracowniczego czy wsparcia dla pracowników. Nawet wysokiej jakości szkolenia podnoszące kwalifikacje, do niedawna bardzo cenione przez pracowników, dziś mają już mniejsze znaczenie. Wśród osób wchodzących na rynek pracy są cenione przez niespełna 29%. Widząc zmieniające się priorytety odnośnie do pracy i kariery, należy dużo bardziej zadbać o to, by pracownicy mieli poczucie równowagi życia zawodowego i osobistego. Konieczne jest dlatego wdrożenie narzędzi i rozwiązań, które to umożliwią. Należy przemyśleć strategię CSR pozwalającą lepiej zorganizować obszar pracowniczy w przedsiębiorstwie. Często w dobrej wierze wprowadzane epizodyczne przedsięwzięcia dla pracowników niekoniecznie są przez nich pożądane. Dlatego ważne jest, by dobre praktyki traktować jako działania strategiczne, spełniające oczekiwania pracowników. Strategia CSR od dawna podkreśla zachowanie *work-life balance*, jednak nigdy dotąd dla pracowników nie było to tak ważne. Millenialsi to osoby, które zwracają uwagę na strategię przedsiębiorstwa i są gotowe zrezygnować z pracy, jeśli działania podejmowane przez ich pracodawcę nie będą zgodne z ich wartościami. Taka sytuacja stwarza ogromną szansę na wdrożenie strategii CSR w przedsiębiorstwach, która się staje czymś oczekiwanym przez pracowników, a nie dodatkiem do działalności.

Odpowiedzią na równowagę życia zawodowego i towarzyskiego jest wprowadzenie przez pracodawców większej elastyczności pracy. Tego typu narzędzie zostało wprowadzone przez PwC (polityka Flexibility). Składają się na nią cztery elementy. Pierwszy z nich to redukcja godzin pracy zgodnie z oczekiwaniami pracownika w porozumieniu z bezpośrednim przełożonym. Drugi element to *Flexitime*, co oznacza dopasowanie godzin do potrzeb pracownika. Trzeci element to praca z domu, czwarty natomiast zawiera zasady przerywania pracy przez pracownika w okresie jednego–czterech miesięcy. W tym okresie pracownik otrzymuje 25% swojej pensji. Inne zachowanie w aspekcie *work life balance* zostało podjęte przez firmę Dentsu Aegis Network. Corocznie podejmowane są działania skierowane do pracowników, takie jak np. organizacja wydarzeń dla pasjonatów rowerów. Program *work life*

balance dla swoich pracowników ma również Aviva – oferuje możliwość pracy zdalnej, w elastycznych godzinach pracy, a także zajęcia sportowe i dofinansowanie do dwujęzycznego przedszkola dla dzieci pracowników.

Millenialsi podkreślają również, że ważna jest dla nich rodzina i nie chcą jej poświęcać dla pracy. Znając takie oczekiwania, T-Mobile Polska wprowadziło w swojej przestrzeni Pokój Przyjazny Rodzicom. Jest to specjalne miejsce w biurze głównym firmy, gdzie pracownicy mogą pracować, mając pod opieką swoje dzieci. Podobnie Infosys BPO Poland założył zakładowe przedszkole, aby pomóc pracownikom w godzeniu obowiązków zawodowych i rodzinnych. Z kolei Volkswagen Motor Polska wprowadził projekt Przyszła Mama, który zakłada, że kobiety w ciąży mogą pracować od 6,5 do 8 godzin dziennie zachowując swoje pełne wynagrodzenie. Henkel Polska Sp. z o.o. proponuje natomiast rodzicom rozwiązanie, które ma ułatwić godzenie życia zawodowego i rodzinnego. Wydane zostały poradniki dla rodziców, które mają być pomocne w poszukiwaniu rozwiązań w Kodeksie Pracy, a także przydatne w różnych losowych sytuacjach wymagających dostarczenia dokumentacji do działu kadr firmy.

Dla Millenialsów zdrowie jest ważniejsze niż całkowite poświęcenie się pracy. Oprócz zapewniania pakietów na świadczenia zdrowotne, przedsiębiorstwa idą już o krok dalej, angażując się w promocję zdrowia i profilaktykę, do czego można na przykład zaliczyć ThinkPink – akcję organizowaną przez UPC, której celem jest podnoszenie świadomości dotyczącej objawów chorób i regularnych kontaktów z lekarzem. Grupa Raben natomiast organizuje *Wellness Week* – podczas którego osoby zatrudnione dostają informacje na temat np. *slow joggingu*, biegania ze śmiechem czy o zbawiennym wpływie śmiechu (*Raport Odpowiedzialny...*, 2014).

Powyżej zaprezentowano kilka dobrych praktyk w obszarze pracowniczym, które odpowiadają na potrzeby Millenialsów. Proces dostosowywania polityki zarządzania zasobami ludzkimi do oczekiwań pojawiających się pokoleń na rynku pracy, może jednak okazać się o wiele trudniejszy. Do wyznaczania kierunku działań niezbędna jest opinia pracowników danej organizacji. W tym celu potrzebny jest natomiast dialog i otwarta komunikacja, będące drogą poznania oczekiwań coraz bardziej zróżnicowanych grup pracowniczych.

Podsumowanie

Millenialsi, na przekór wcześniejszemu pokoleniu X, zmieniają diametralnie swoje zachowanie na rynku pracy. Nie poświęcają wszystkiego dla szybkiego rozwoju

zawodowego. Praca nie jest dla nich wszystkim, a tylko jednym z elementów życia. Dla części przedstawicieli pokolenia Y stanowi ona jedynie sposób zarobkowania, grupa osób nastawionych na karierę zawodową stanowi bowiem tylko 28%. Mając wiedzę, że za niespełna 10 lat przedstawiciele tego pokolenia zdominują skutecznie rynek pracy, warto dostosować się do ich potrzeb i wymagań, które będą należycie wykonywane tylko w miejscu pracy dostosowanym do Millenialsów.

Millenialsi podkreślają, że praca nie jest dla nich priorytetem. Często na pierwszym miejscu stawiana jest rodzina, przyjaciele czy najzwyczajniej czas wolny. Oczekiwane jest poszanowanie życia osobistego i umożliwienie jego realizacji. Niektóre firmy już wdrożyły działania CSR, co sprawia, że odpowiadają na potrzeby nowego pokolenia. Wszystkie zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi powinny być oparte na strategicznym podejściu do obszaru pracowniczego. Podejmowane rozwiązania powinny być zgodne z oczekiwaniami pracowników, a nie upodobań pracodawcy. Dostosowanie się zatem do nowych warunków pracy wydaje się czymś nieuchronnym.

Literatura

- Adamczyk, J. (2009). *Společna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Badanie Alumnów programu Ambasadorów CSR* (05–06.2015). PBS.
- Bugdol, M. (2007). *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*. Warszawa: Difin.
- Dane wewnętrzne Ligi Odpowiedzialnego Biznesu.
- Finansowy portret młodych* (2014). Wrocław: Millward Brown.
- ISO 26000 Společna Odpowiedzialność*. Pobrano z: http://www.pkn.pl/sites/default/files/discovering_iso_26000.pdf.
- Make Way for Generation Z: Marketing to Today's Tweens and Teens. Euromonitor International: Strategy Briefing* (2011).
- Młodzi na rynku pracy* (2015). Analiza tematyczna nr 1. Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów* (04.2013). Deloitte.
- Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2014* (2014). Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Rok, B. (2004). *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Rózicka, K., Sroka, R., Świerżewski, Ł. (2013). *Skuteczne praktyki HR*. W: N. Syrzycka-Mlicka (red.), *Jak zbudować kulturę etyczna w firmie*. Warszawa: ICAN Institute.

Společna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza (2007). Warszawa: Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju. Pobrano z: https://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/UNDP_baseline_PL.pdf.

Ustawa z 24 lipca 2015 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw. Dz.U. poz. 1268.

Cytowanie

Gawęł, W. (2017). Odpowiedzialność społeczna w miejscu pracy – ewolucja i nowe znaczenie. *Europa Regionum*, 3 (XXXII), 19–30. DOI: 10.18276/er.2017.32-02.

Publikacja została sfinansowana ze środków MNSiW przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na badania dla młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich.