



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-39

Magdalena Zalewska-Turzyńska*

JAKOŚĆ ŻYCIA PRACOWNIKÓW JAKO ELEMENT KOMUNIKATU WIZERUNKOWEGO NOWOCZESNEJ ORGANIZACJI¹

STRESZCZENIE

Sukces firmy wymaga pracy nad jej wizerunkiem, w tym zakresie można korzystać z koncepcji CSR, której działania kierowane są najczęściej do otoczenia – podejście to jest szeroko opisane w literaturze i na stronach internetowych firm. Firmy powinny być też odpowiedzialne wobec pracowników – szczytą się godziwymi płacami, ale jakość życia pracownika nie sprowadza się do wynagrodzenia. Wtedy na wizerunku firmy pojawia się rysa w postaci braku równowagi praca–życie (WLB) pracowników. W artykule zwraca się uwagę, w jaki sposób firma respektująca WLB w kontekście CSR komunikuje klientom swój *modus operandi*. Celem artykułu jest analiza stosowanych w praktyce komunikatów typu CSR-WLB.

Słowa kluczowe: CSR, WLB, komunikacja

Wprowadzenie

Rozwój i upowszechnienie technologii, głównie teleinformatycznych, przyczyniły się do powstania nowego typu społeczeństwa (Tofler, 2003), w którym dominującym zasobem staje się informacja. Stanowi ona większą wartość przedsiębiorstw niż materialne dobra. O przewadze konkurencyjnej decydują zatrudnieni ludzie, a nie środki trwałe, i to oni stają się kapitałem wymagającym szczególnej uwagi.

* Uniwersytet Łódzki, adres e-mail: mzalewska@uni.lodz.pl.

¹ Artykuł powstał jako wynik badań statutowych Katedry Zarządzania w ramach zadania badawczego numer KZ/2/S/NB/2015.

Budżety niektórych firm są większe niż budżety niejednego państwa, stąd zainteresowanie ich postępowaniem. Klient chce wiedzieć, jak firma, od której kupuje, traktuje swoich pracowników. Konsumenta interesuje stosunek firmy do własnych pracowników, przewiduje on bowiem, że zadowolony pracownik pracuje lepiej, popełnia mniej błędów, a gotowy wyrób lub usługa są pozbawione usterek. Odpowiedzialność wobec pracowników to nie tylko godziwa zapłata za ich pracę², ale zapewnienie im właściwych warunków pracy i odpoczynku.

Celem artykułu jest analiza i ocena komunikowania koncepcji Work-Life Balance (koncepcji równoważenia życia zawodowego z pozazawodowym) przez organizacje respektujące zasadę społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR). Tak postawionemu celowi publikacji podporządkowano jej strukturę. Opisano założenia ideologiczne koncepcji CSR i WLB, a następnie przeanalizowano dostępne w tym zakresie komunikaty adresowane do klienta i wybrano te, które mogą nieść dla niego wartość poznawczą oraz są ważne z punktu widzenia organizacji.

1. Corporate Social Responsibility – założenia koncepcji

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) to koncepcja teoretyczna i coraz częściej praktyka organizacyjna, traktowana np. jako odpowiedzialność za zobowiązania przyjmowane przez organizacje w wyniku społecznego współistnienia, jako wynik oczekiwań społecznych wobec określonego sposobu działalności przedsiębiorstw (Adamczyk, 2002, s. 229). Oczekiwania te dotyczą poszanowania wszystkich interesariuszy, w otoczeniu których funkcjonuje organizacja – wobec akcjonariuszy, pracowników, właścicieli, wierzycieli, klientów, dostawców, inwestorów. Do zagadnień CSR dodaje się także odpowiedzialność ekologiczną – przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, ochronę środowiska i relacje z grupami interesariuszy (Blanke, Gorynia-Pfeffe, 2008).

Interesariusze oczekują od kierownictwa firm udziału w dyskusji na temat problemów społecznych, np. bezrobocia, ubóstwa, infrastruktury, efektu cieplarnianego i ogólnego wpływu przedsiębiorstw na społeczeństwo, stawiają coraz większe wymagania. CSR staje się istotnym zjawiskiem gospodarczym wspieranym przez

² Badania CBOS o wysokości zarobków w kontekście jakości życia wskazały przeciętny dochód na osobę pozwalający na: zaspokojenie podstawowych potrzeb – 1177 zł; życie na średnim poziomie – 1907, dostatnie życie – 2595. <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/zarobki-w-polsce-1177-zl-wystarczy,218,0,1962714.html> dostęp 25.11.2015.

Ministerstwo Gospodarki³ i Unię Europejską⁴. Jednak aby CSR wyróżniał konkurencyjnie organizację, musi być elementem strategii biznesowej organizacji.

Istnieje wiele koncepcji i sposobów wdrożenia CSR. Mogą być realizowane na trzech płaszczyznach: prospołecznej, ekonomicznej i ekologicznej (tzw. *triple bottom line: planet, people, profit* lub *people, planet, prosperity*), w podziale na wymiar wewnętrzny i zewnętrzny. Prospołeczna odpowiedzialność wewnętrzna skierowana jest do pracowników organizacji, zewnętrzna zaś do społeczności lokalnej, organizacji pozarządowych. Wewnętrzna odpowiedzialność ekonomiczna zakłada zysk przedsiębiorstwa, zewnętrzna jego udział w inicjatywach na rzecz społeczeństwa. Płaszczyzna ekologiczna wewnętrzna dotyczy wpływu działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne, zarządzania surowcami zużywanymi przez przedsiębiorstwo, a zewnętrzna – dbałości o zasoby, z których korzysta, oraz o środowisko, w którym prowadzi swoją działalność (*Employment in Europe, 2010, s. 9*).

Realizację koncepcji CSR można także przeprowadzać na podstawie modeli: *after profit obligation* i *before profit obligation*. Model *after* przedkłada odpowiedzialność ekonomiczną ponad inne, które są realizowane dopiero po zaspokojeniu potrzeb własnych. W modelu *before* podstawą są wartości moralne i kierowanie się etyką zawodową, później dopiero generowany jest zysk, głównie dzięki trwałym więzom zaufania, lojalności i uczciwości wobec interesariuszy oraz wykreowanej przewadze konkurencyjnej (Rybak, 2004, s. 32).

Niezależnie od modelowego ujęcia koncepcji zmiany wprowadzane mogą być w każdym z prezentowanych obszarów. Ważne, aby podejmowane inicjatywy były zgodne ze strategią firmy. Dzięki temu wzmacnia się ich oddziaływanie biznesowe i społeczne.

CSR wobec interesariuszy to odpowiedzialność także wobec pracowników. Może przyjmować postać np.: zapewnienia godziwych warunków pracy, respektowania prawa pracy, umożliwienia godzenia życia zawodowego i prywatnego, poszanowania wartości i godności ludzkiej pracowników, tworzenia warunków umożliwiających rozwój, zatrudnienia zgodnego z kwalifikacjami, poszanowania uznanych społecznie

³ Ministerstwo Gospodarki uruchomiło stronę: www.csr.gov.pl – centrum wydarzeń w zakresie CSR i platforma wymiany doświadczeń o koncepcji i kierunkach rozwoju CSR w Polsce. http://www.mg.gov.pl/files/upload/10892/CSR_PL.pdf, dostęp 9.11.2015.

⁴ Na lata 2014–20 przyznano Polsce 82,5 mld euro funduszy unijnych, wspierających CSR: wymogiem przy aplikowaniu jest co najmniej neutralny wpływ firmy na politykę zrównoważonego rozwoju, premiuje się podmioty ukierunkowane na produkcję ekologiczną, produkcję czystej energii, zwiększenie stopnia ponownego wykorzystania materiałów lub odpadów, zwiększenie udziału odnawialnych źródeł energii itp. (Taworska, dostęp 9.11.2015).

norm moralnych oraz – co wydaje się oczywiste – respektowania praw człowieka uchwalonych przez ONZ w 1948 roku. Takie organizacje mogą posiadać certyfikaty (CSR w Polsce i na świecie) np.: SA 8000 (*Social Accountability International* – dotyczy praw pracowników, praw człowieka i warunków pracy); AA 1000 (*Account Ability* – certyfikuje zaangażowanie interesariuszy w proces zrównoważonego rozwoju); ISO 26000 (zawiera wytyczne, jak skutecznie wdrażać i upowszechniać zasady CSR).

Firmy, wprowadzając koncepcje CSR, liczą na osiągnięcie różnych korzyści, w tym m.in. na zwiększenie konkurencyjności na rynku, budowę pozytywnego wizerunku (*employer branding*), ułatwień w pozyskaniu nowych klientów i wzrost zaufania dotychczasowych, poszerzenie zainteresowania inwestorów i poprawę postrzegania firmy jako atrakcyjnego pracodawcy, zwiększenie motywacji i zaangażowania pracowników (Komisja Wspólnot Europejskich).

2. Work-Life Balance – istota podejścia

Praca zawodowa stanowi dla jednostki wartość, przynosi korzyści w postaci zysku ekonomicznego i społecznego, np. rozwoju, poczucia przynależności, prestiżu, satysfakcji. Gdy zapewnia poczucie stabilizacji życiowej i jednocześnie nie koliduje ze sferą osobistą pracownika, mówi się o równowadze między pracą a życiem osobistym (*Work-Life Balance* – WLB). Odmienne lub wręcz sprzeczne interesy pracowników i organizacji powodują trudności w realizacji tej koncepcji. Praca pochłania niebagatelną ilość czasu i absorbuje wzmożoną uwagę, pozostawia niewielkie możliwości i znikome zasoby energii na równie aktywne funkcjonowanie poza nią. Pracownicy, starając się sprostać obowiązkowi, tracą poczucie równowagi między życiem a pracą. Poświęcają coraz więcej czasu na zadania, które nie przynoszą im osobistego zadowolenia i nie wspierają rozwoju kariery (Januszkiewicz, 2012, s. 105–113). Często ponadprzeciętne zaangażowanie w pracę wymyka się spod kontroli.

Badania potwierdzają, że o zachwianiu WLB mówi co trzeci pracoholik i co piąty niepracoholik, co rzutuje na zdrowie – jako „niezbyt dobre” ocenia je 12% pracoholików i 9% niepracoholików. Zaburzenia snu ma 65% osób określonych wcześniej w badaniu jako pracoholicy. Objawiają się one w 50% z rezygnacji i redukcji snu, pozostałe 15% zaburzeń to długa lista „rozdrobionych” czynników (Keown 2014, s. 30–33).

Nadmierna fizyczna i psychiczna eksploatacja pracowników doprowadza do *karōshi* – to zgon na tle przeciążenia pracą o podłożu zawałowym, miażdżycowym,

związanym z nadciśnieniem, niewydolnością serca i układu nerwowego, stresem i brakiem odpoczynku. W Japonii syndrom *karōshi* dotyka co roku ok. 10 tys. osób pracujących po 12 godzin dziennie. Od 1987 roku japońskie Ministerstwo Pracy publikuje statystyki *karōshi*, z których wynika, że jej ofiary w ostatnim roku przed śmiercią pracowały średnio 60 godzin tygodniowo (Kozłowska, 2013).

Japoński syndrom *karōshi* przenika do Europy. W Polsce pracuje się średnio 1929 godzin rocznie (średnio 1765 h/rok), więcej pracuje się w Rosji – 1982, Chile – 2029, Grecji – 2034, Korei – 2090 i Meksyku – 2226. Najmniej godzin rocznie pracują Irlandczycy – 1529, Norwegowie – 1420, Francuzi – 1479, Niemcy – 1397 i Holendrzy – 1381. Według raportu w Polsce na sen, jedzenie i czynności wykonywane dla przyjemności przeznaczają się tylko 14,2 godzin na dzień. Gorzej wypada jedynie Meksyk – 13,89 i Turcja – 13,42 (OECD).

Na uwagę w ocenie WLB zasługują: subiektywność oceny równowagi i potrzeba harmonii. Równowaga między pracą a życiem prywatnym odnosi się do indywidualnego poczucia każdej osoby, że określona sfera życia – publiczna, prywatna, osobista – pozostaje w równowadze (Gliksman, Manczewska, 2008, s. 15). Zharmonizowanie sfer prywatnej i zawodowej nie jest równoznaczne z ich rozdzieleniem. Mają się one przenikać i łączyć, by osiągnąć spójną, komplementarną całość aktywności życiowych. Równowagę i harmonię można osiągnąć, gdy praca nie zabiera życia pozazawodowego, i odwrotnie, gdy udaje się połączyć pracę z innymi wymiarami życia – domem, rodziną, zdrowiem, aktywnością społeczną, zainteresowaniami osobistymi itd.

Organizacja ma do dyspozycji rozwiązania WLB dotyczące (Borkowska, 2012):

- czasu pracy – ruchomy czas pracy i roczne jego rozliczanie, skompresowany tydzień pracy, praca niepełnoetatowa, wspólny etat (*job sharing*), konwersja zmian czy bezpłatne urlopy i dodatkowe dni wolne;
- miejsca pracy – praca zdalna, praca w domu (*home office*), telepraca oraz praca w centrach kulturalno-biznesowych;
- ogólnego wspierania środowiska pracy i zarządzania zasobami ludzkimi – zorganizowana opieka nad dziećmi i niesamodzielnymi członkami rodziny, dodatkowe wsparcie finansowe/rzeczowe, poczucie dobrostanu pracowników (*wellbeing*), podnoszenie jakości miejsca pracy, *sabbatical*, rozwiązania organizacyjne w zakładzie pracy z zakresu zatrudnienia przyjaznego rodzinie (*family friendly employment*), ochrona kobiet w ciąży i młodych rodziców, podnoszenie jakości miejsca pracy, redukcja stresu.

Ważne, by prowadzone działania były spójne i wbudowane w strategię organizacji.

3. Formy komunikacji CSR–WLB

Wspólną płaszczyzną obu zarysowanych koncepcji jest dobrowolne przycyżnianie się do ogólnej poprawy życia społecznego, wdrażanie działań prospołecznych oraz eliminowanie z własnych praktyk tych uznanych za społecznie szkodliwe. Koncepcje CSR i WLB określają etyczne standardy zachowań wewnątrz firmy i relacje z partnerami biznesowymi. Kompleksowe podejście do WLB jako strategii działania na stałe korzystnie wpływa na wizerunek firmy i przynosi długoterminowe korzyści, ponieważ dobra opinia wśród pracowników daje możliwość zrekrutowania specjalistów o wysokich kwalifikacjach, a ich praca przełoży się w konsekwencji na wysoki poziom oferowanych dóbr i usług oraz zadowolenie klientów. W efekcie firma zbuduje swoją silną pozycję rynkową.

Firmy podkreślają swoje zaangażowanie w wartości pozaekonomiczne, głównie społeczne i środowiskowe. Zamieszczają na swoich stronach internetowych różnego rodzaju kodeksy etyczne, raporty i sprawozdania. Ich celem powinno być także przekazanie interesariuszom komunikatu, że firma, która szczeni się wdrożeniami z zakresu CSR, odnosi też sukcesy w tym zakresie w stosunku do swoich pracowników – jest w stanie zapewnić im równowagę WLB.

Po przeprowadzonej analizie rodzajów komunikatów nadawanych przez firmy do klientów w określonych wyżej warunkach, ale zawierających informacje, sugestie lub choćby podteksty o szacunku do potrzeb pracownika stwierdza się, że może on być przekazany w formie bezpośredniej lub pośredniej. Bezpośredni przekaz jest skierowany do klienta, zawiera elementy wskazujące na odpowiedzialność firmy wobec pracownika, ukazuje rzeczywiście wprowadzane w firmie działania na potrzeby równowagi WLB. Realizowany może być w formie np. deklaracji na stronie internetowej, w reklamach lub ogłoszeniach i anonsach skierowanych do ubiegających się o pracę.

Często na stronach wyświetlane są deklaracje typu: „Aby sprostać jak najbardziej oczekiwaniom naszych Klientów, stawiamy na pracowników o jak najlepszych kwalifikacjach, wiedzy i wykształceniu” (Powen). Cena poziomu deklaratywności tych twierdzeń nie jest celem tego opracowania. Przykładem reklamy zawierającej komunikat CSR na temat dbałości o pracownika może być: „Elastyczne godziny i miła atmosfera”, „Zarobki w porządku i wszystko na umowę o pracę” (McDonald). W ogłoszeniach o pracę można też znaleźć: „Zatrudniamy ludzi a nie CV! Wiemy, że masz cechy, których nie można zmierzyć lub po prostu wpisać do życiorysu” oraz „Grafik dostosowany do indywidualnych potrzeb” (KFC).

Pośrednie komunikaty typu CSR–WLB są zaprojektowane dla pracowników, ale umieszczone na otwartych stronach internetowych. Klient, poszukując informacji o produkcie i usłudze, korzysta ze strony firmy i znajduje informacje działu socjalnego odnośnie do wspierania pracowników w ich działaniach typu WLB, w postaci np. karnetów na zajęcia rekreacyjne oraz kursy i szkolenia, dofinansowań do przedszkoli, wyjazdów wypoczynkowych lub wydarzeń kulturalnych albo warunków udzielania pożyczek. Komunikaty te, chociaż zostały przeznaczone dla pracowników, w znaczący sposób podnoszą wizerunek firmy w oczach klientów.

Pozytywnym elementem komunikatu wizerunkowego okazują się fora pracownicze (należy zwracać uwagę na ich status – otwarte, dostępne), na których pracownicy dzielą się szczegółami na temat możliwości korzystania z udogodnień oferowanych przez pracodawcę. Nawet jeśli pracownicy nieco utyskują na rozwiązanie z zakresu WLB, taki komunikat można odbierać jako pozytywny, legitymizuje bowiem faktycznie istniejące instrumenty zapewnienia WLB oraz zawiera listę działań służących poprawie istniejącego już systemu wsparcia pracownika.

Istotnym elementem jest to, aby do publicznej wiadomości podawać faktycznie funkcjonujące udogodnienia dla pracowników. Ujawnianie nieistniejących lub niefunkcjonujących elementów WLB przyniesie negatywny skutek – zawód dla pracowników i szybko rozprzestrzeniającą się informację o niezetelności firmy, która źle traktuje nawet swoich pracowników [„Jeżeli chcecie pracować na średnim szczeblu, a tym bardziej wyższym przyzwyczajcie się do chamstwa, przerywania, podrzucania świń, trwonienia waszego czasu, ciekawych rozmów pełnych bluzgów i wskazywania, że wasza praca jest g... warta od top managmentu” (Cersanit)].

Podsumowanie

Wzajemna i ciągła komunikacja z klientem jest kluczowa; docenia on bowiem zaangażowanie firmy w odpowiedzialne działania na rynku i szanuje troskę o pracowników. Zdecydowanie łatwiej jest odnaleźć przykłady na drastycznego pomijania potrzeb pracownika, a tym samym brak odpowiedzialności w stosunku do największego zasobu organizacji. Na podstawie badania przeprowadzonego w październiku 2015 roku, w którym wzięło udział ponad 7 tys. osób, stwierdzono, że w ponad 50% przypadków przełożeni nie wykazują najmniejszego zainteresowania tym, jakie zdanie mają podwładni. Niewiele ponad 14% uczestników badania regularnie wymienia się z szefem pomysłami i uwagami, a 8,54% przyznaje,

że konsultowane są z nimi najważniejsze kwestie. To, że pracodawcy zdarza się pytać o opinię, ale zwykle i tak nic z tego nie wynika, przyznaje 26,60% pracowników (Błaszczak, 2015).

Są to zatrważające dane. Respektowanie zasad WLB zaczyna się od rozmowy z pracownikami o pracy i ich potrzebach. Firma nie może szczycić się przestrzeganiem CSR, jeśli nie dba o zatrudnionych. Komunikowanie poszanowania CSR–WLB zaczyna się od działań na rzecz pracownika.

Literatura

- Adamczyk, J. (2002). *Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw w teorii i w praktyce*. W: R. Niestrój (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*. Kraków: Wyd. AE w Krakowie.
- Blanke, M., Gorynia-Pfeffe, N. (2008). *CSR – Kompendium. Organizacje w Polsce i Niemczech oraz w jaki sposób wspierają one społeczną odpowiedzialność biznesu przedsiębiorstw*. Warszawa: RKW.
- Błaszczak, A. (2015). *Mало ważne zdanie pracownika*. Pobrane z: <http://www4.rp.pl/Rynek-pracy/310219952-Malo-wazne-zdanie-pracownika.html> (dostęp 29.11.2015).
- Borkowska, S. (2010). *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*. Łódź: Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 240.
- Cersanit. Pobrane z: http://www.gowork.pl/opinie_czytaj,12220 (dostęp 29.11.2015).
- CSR w Polsce i na świecie*. Pobrane z: http://www.csr.haus.pl/tresc.php?subaction=showfull&id=1210599933&archive=&start_from=&ucat=7& (dostęp 29.11.2015).
- Glikzman, A., Manczewska, J. (2008). *Równowaga praca–życie*. Kraków: GQS.
- Januszkiewicz, K. (2012). *Elastyczność zasobów ludzkich – konsekwencje społeczne*. Łódź: Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 265.
- KFC. Pobrane z: <http://ogloszenia.trojmiasto.pl/praca-zatrudnie/restauracja-kfc-matarnia-gdansk-zatrudni-pracownikow-kuchni-ogl58343769.html> (dostęp 29.11.2015).
- Komisja Wspólnot Europejskich. Pobrane z: http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/-2004_2009/documents/com/com_com%282006%290136_/com_com%282006%-290136_pl.pdf (dostęp 29.11.2015).
- Kozłowska, D. (2013). *Karōshi – syndrom śmierci z przepracowania*. Pobrane z: <http://japonia-online.pl/article/>.
- McDonald. Pobrane z: <https://www.youtube.com/watch?v=0Lbpcd2A5rs> (dostęp 29.11.2015).
- Ministerstwo Gospodarki. *CSR Społeczna Odpowiedzialność biznesu w Polsce*. Pobrane z: http://www.mg.gov.pl/files/upload/10892/CSR_PL.pdf (dostęp 29.11.2015).
- Rybak, M. (2004). *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN.

- Stroińska, E. (2012). *Elastyczne formy zatrudnienia – telepraca, zarządzanie pracą zdalną*. Warszawa: Poltext.
- Taworska, E. (2015). *CSR a fundusze unijne*. Pobrane z: <http://www.usmiechkobiety.pl/csr-a-fundusze-unijne-2> (dostęp 29.11.2015).
- Tofler, A. (2003). *Zmiana władzy. Wiedza, bogactwo u progu XXI stulecia*. Poznań: Zysk i S-ka.
- OECD (marzec 2014). *Raport: Better Life Index*. Pobrane z: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/> (dostęp 29.11.2015).
- Powen. Pobrane z: http://www.powen.pl/rozwój_pracownikow (dostęp 29.11.2015).
- Zarobki w Polsce. 1177 zł wystarczy przeciętnemu Polakowi na zaspokojenie podstawowych potrzeb*. Pobrane z: <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/zarobki-w-polsce-1177-zl-wystarczy,218,0,1962714.html> (dostęp 29.11.2015).

QUALITY OF WORKERS LIFE AS PART OF REPUTATIONAL ORGANIZATION MESSAGE

Abstract

Company should work on its image, it can benefit from CSR by performing actions directed to environment. This approach is described in literature and on companies websites. But companies should be also responsible for their employees – so they boast a decent wages. However, the employee's quality of life cannot be reduced solely to salary, here comes scratch on company's image in the form of a persistent workers imbalance – WLB. This article is about how company respecting WLB in the CSR context communicates its *modus operandi* to customers. The aim of the article is to analyze the CSR-WLB type messages.

Translated by Magdalena Zalewska-Turzyńska

Keywords: CSR, WLB, communication

JEL Codes: M14; M51, M30

