



Anna Daria Nowicka – socjolog

Co ma wspólnego employer branding z CSR?

Employer branding, czyli kreowanie wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy staje się coraz ważniejszą częścią Public Relations. W tym artykule pokażę, czym jest employer branding w aspekcie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

Co to jest employer branding?

Specjaliści z Działu Zasobów Ludzkich stają się w coraz większym stopniu odpowiedzialni za działania Public Relations zarówno wewnątrz firmy, jak i na zewnątrz. Minęły już czasy, kiedy uważano, że za wizerunek firmy odpowiada tylko dział PR i marketingu. Coraz powszechniejsza jest świadomość, że wizerunek kreują wszyscy pracownicy firmy – od prezesa po recepcjonistę. Oprócz działu Public Relations, szczególny wpływ na postrzeganie przedsiębiorstwa ma dział Human Resources.

Jednym z ważnych obszarów Public Relations stał się „employer branding”, czyli działania firmy mające na celu budowanie jej wizerunku jako dobrego i pożądanego pracodawcy. Sam termin „employer branding” jest dość nowy, ponieważ został wprowadzony dopiero w 2001 roku przez firmę McKinsey. Choć można tłumaczyć to sformułowanie jako „budowanie wizerunku pracodawcy”, często używa się terminu anglojęzycznego. Działania te można podzielić na dwa typy - w zależności od grupy, do której są adresowane. Wyróżniamy więc:

- employer branding wewnętrzny, czyli skierowany do obecnych pracowników firmy. Obejmuje on działania mające podnieść satysfakcję pracowników i wzmocnić w nich poczucie, że pracują w dobrej firmie. Będzie to dbanie o przyjazną atmosferę, wyjazdy integracyjne, szkolenia, zapewnienie pakietu usług medycznych dla całej rodziny, finansowanie paczek świątecznych czy kolonii dla dzieci pracowników. Narzędziami komunikacji są tu m.in. biuletyny korporacyjne, intranet.
- employer branding zewnętrzny, czyli skierowany do potencjalnych pracowników oraz do opinii publicznej. Celem tych działań jest stworzenie wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy. Może to być uczestnictwo w targach pracy lub konferencjach poświęconych Human Resources Management, aktywna promocja na wyższych uczelniach, zgłaszanie firmy do rankingów „dobrego pracodawcy” czy „firmy przyjaznej mamie”, ale także sam przebieg procedury rekrutacyjnej, wygląd oraz treść ogłoszeń o pracę czy sposób przedstawienia pracodawcy na jego stronie internetowej. Czasem firmy na zewnątrz użytek przygotowują swoiste success story, czyli sylwetkę i osiągnięcia konkretnego ich





pracownika, jego ścieżkę kariery oraz wypowiedziane przez niego ciepłe słowa o świetnej atmosferze pracy i perspektywach, jakie ten pracodawca stwarza.

Walka o prawa pracownicze

Wiele osób zapomina, że prawa pracownicze są wynalazkiem stosunkowo nowym, zaś wyznaczniki bycia społecznie odpowiedzialnym pracodawcą także bardzo się zmieniły. Zaczęę od krótkiego rysu historycznego, aby nakreślić relacje, jakie panowały wcześniej między pracodawcami a pracownikami. W początkach rewolucji przemysłowej, która rozpoczęła się na przełomie XVIII i XIX wieku w Anglii, a potem objęła kolejne kraje, ludzie pracowali w fabrykach w nieludzkich warunkach. Otrzymywali głodowe stawki, nie było gwarancji odszkodowań za wypadki przy pracy, zaś praca dzieci była na porządku dziennym. Nie istniały też płatne urlopy i zwolnienia lekarskie ani ubezpieczenia społeczne, renty, emerytury. Fabrykanci uważali, że robotnikom należało płacić tylko tyle, aby zapewnić im minimum niezbędne do biologicznej egzystencji, gdyż jeśli zarobią więcej, to nie będą chcieli pracować. W 1960 r. Douglas McGregor¹ opisał dwa zestawy założeń na temat natury człowieka i jego stosunku do pracy. Zgodnie z teorią X człowiek jest leniwy, nie chce brać na siebie odpowiedzialności, nie czuje potrzeby wykazania się inicjatywą, a praca jest dla niego złem koniecznym, niezbędnym do zarobienia pieniędzy potrzebnych na przeżycie. Zgodnie z tą teorią jedyne, co pracownika motywuje, to pieniądze. Trzeba go nieustannie kontrolować i zmuszać do bycia wydajnym. Nie można się po nim spodziewać innowacyjności czy zaangażowania. Człowiek przestanie pracować, jak tylko zarobi odpowiednio dużo pieniędzy. Natomiast według teorii Y człowiek jest z natury chętny do pracy, twórczy i gotowy do podejmowania odpowiedzialności. Do pracy motywują go nie tylko bodźce ekonomiczne. To, czy pracodawca wyznaje teorię X czy Y przekłada się na to, jak traktuje pracowników, jak ich motywuje i przydziela zadania. Także dzisiaj wielu menedżerów trzyma się teorii X i przy takim podejściu trudno się po nich spodziewać jakiegokolwiek dbania o wizerunek dobrego pracodawcy czy podejmowania działań z zakresu CSR.

Potrzeba było dziesięcioleci, aby proletariatus (czyli robotnicy fabryczni) zaczął tworzyć związki zawodowe i poprzez strajki oraz inne formy nacisku stopniowo wywalczył poprawę warunków pracy i osłony socjalne. Związki zawodowe były tępione przez pracodawców, a aktywiści robotniczy szykanowani. Nawet obecnie w Polsce mają miejsce takie działania – choć mamy zagwarantowaną prawem wolność tworzenia i przynależności do związków zawodowych, zaś członkowie ich władz są chronieni przez zwolnieniem z pracy. W praktyce związki zawodowe w całkowicie prywatnych spółkach to rzadkość. Z drugiej jednak strony w

¹ Podaję za red. Andrzej K. Koźmiński *Zarządzanie – Teoria i praktyka*, Warszawa 1998, str. 415- 416





spółkach państwowych (oraz niektórych już po prywatyzacji – zwłaszcza z branży energetycznej) bywa, że nadużywa się tego prawa i w jednej firmie działa po kilkanaście związków zawodowych.

Oczywiście zawsze byli fabrykanci (czy posiadacze ziemscy), którzy traktowali swoich pracowników lepiej, niż wymagało tego ówczesne prawo oraz normy zwyczajowe. Jak podaje Ewa Leś *pierwsza fundacja korporacyjna w Ameryce została założona w 1917 roku przez firmę Sears i Roebuck z inicjatywy Juliusza Rosenwalda, który poza tym osobiście ufundował ponad 5 tys. szkół dla Afroamerykanów z południa Stanów Zjednoczonych. Choć laicyzacja dobroczynności, a więc pomoc potrzebującym z miłości do człowieka, a nie do Boga, była odkryciem Oświecenia – zinstytucjonalizowanie pomocy świadczonej przez przedsiębiorstwa nastąpiło „dopiero” na początku XX wieku.*² Także w Polsce mieliśmy przypadki zakrojonej na szeroką skalę prospołecznej działalności przedsiębiorców. Na warszawskiej Woli do tej pory zamieszkiwane są kamienice Wawelberga – bankowca i filantropa, który ufundował także przedszkole, technikum i pracował przy tworzeniu Muzeum Przemysłu i Rolnictwa w Warszawie.

Czy Henry Ford był społecznie odpowiedzialnym pracodawcą?

Ciekawym i kontrowersyjnym przykładem employer brandingu jest podejście Henry’ego Forda³, który zrewolucjonizował branżę samochodową i wprowadził taśmę produkcyjną. Znacznie obniżyło to koszty i zwiększyło efektywność produkcji, ale dla pracowników oznaczało jednostajną i nużącą pracę. Przystawali oni czuć się wykwalifikowanymi robotnikami, a stawali trybikami przy taśmie. Początkowo Ford faktycznie nie dbał o pracowników i traktował ich jak „dodatek do maszyny”. Stawki w jego fabryce stały się niższe niż przeciętna płaca w przemyśle w Detroit. Robotnicy zaczęli masowo odchodzić z Ford Motors Company, zaś w 1913 roku fluktuacja załogi przekroczyła 380%. Zarząd podjął decyzję o podniesieniu dniówki z 2,34 dolara do 5 dolarów i wprowadzeniu 8 godzinnego dnia pracy. To rozwiązanie było szokiem dla innych przemysłowców, którzy uznali Forda za „szarlatana, komunistę i przestępcę ekonomicznego”. Ale po ogłoszeniu nowych zasad wynagrodzenia do bram fabryki Forda szturmowało 10 tys. chętnych do pracy i firma mogła wybierać sobie tylko najlepszych pracowników (co jeszcze bardziej podniosło wydajność i dało Fordowi trwałą przewagę konkurencyjną). Ford przez długi czas nie musiał się obawiać odejść pracowników. Ciekawostką jest to, że nie wszyscy pracownicy otrzymywali tą 5 dolarową dniówkę. Nie dotyczyła ona mężczyzn poniżej 20 lat oraz takich, którzy są samotni,

² Ewa Leś, *Zarys historii filantropii w Polsce*, Warszawa 2001

³ Podaję za red. Andrzej K. Koźmiński *Zarządzanie – Teoria i praktyka*, Warszawa 1998, str. 643 – 646





zamierzają się rozwieść lub prowadzą „niemoralny tryb życia”. Otrzymywały ją zaś tylko te kobiety, które utrzymywały rodzinę. Oczywiście taki sposób wynagradzania byłby niezgodny z naszym obecnym kodeksem pracy, który zabrania wynagradzania pracowników podług ich płci, wieku, sytuacji osobistej czy wyznawanych wartości. Ford podniósł pensję nie tylko, aby zmniejszyć fluktuację pracowników, ale także, aby jego robotników było stać na zakup wyprodukowanych przez siebie aut⁴ (czyli innym słowy zwiększył popyt na swoje towary). Według obecnych kryteriów Ford nie byłby społecznie odpowiedzialnym pracodawcą jeszcze z jednego powodu – aby wycisnąć z pracowników maksymalną wydajność, wprowadził surowy regulamin pracy oraz Wydział Bezpieczeństwa Zakładów, który zajmował się inwigilacją pracowników oraz pilnował przestrzegania nakazów i zakazów. Pracownikom nie wolno było rozmawiać na tematy osobiste nie tylko przy pracy, ale nawet podczas przerw na posiłki. Nie wolno było nawet pogwizdywać ani uśmiechać się przy pracy.

Przedstawiłam tak szczegółowo przypadek Forda oraz dodałam „rys historyczny”, aby pokazać, jak bardzo zmieniło się na przestrzeni dziesięcioleci postrzeganie tego, co to znaczy być „społecznie odpowiedzialnym pracodawcą”.

Społeczna odpowiedzialność tylko tam, gdzie trzeba?

Zdarza się, że firmy, które w krajach zachodnich prowadzą bardzo wartościowe działania prospołeczne, jednocześnie wykorzystują to, że w Azji czy Ameryce Południowej prawo nie chroni tak pracowników, jak w naszym kręgu kulturowym, zaś fabryki przypominają czasem obozy pracy. Gdy fakty te zostały nagłośnione na Zachodzie (m.in. dzięki świetnej książce Naomi Klein *No logo*) część konsumentów zaczęła bojkotować uznane światowe marki – zwłaszcza odzieżowe (np. Nike, Adidas, Levi's, Gapa, Vans, Espirit). Gdy koncerny próbowały się bronić mówiąc, że fabryki te należą do ich podwykonawców oraz że w ich własnych zakładach przestrzega się miejscowego prawa, wzmogło to jeszcze bardziej oburzenie opinii publicznej. Jak pisze Roger Martin *Przenosząc produkcję obuwia sportowego do południowo-wschodniej Azji i płacąc robotnikom pensje w wysokości odpowiadającej lokalnym normom, firma Nike notorycznie narażała się na zarzut wyzyskiwania ludzi. W istocie oskarżano ją o obniżanie poziomu swojej społecznej odpowiedzialności. Choć kierownictwo broniło się argumentem, że przecież sposób prowadzenia działalności był odpowiedni jak na lokalne uwarunkowania, rozzłoszczeni amerykańscy konsumenci dali firmie wyraźnie do zrozumienia, że oczekują od niej postępowania przystającego do amerykańskiego fundamentu społecznego.*⁵ O ile Henry Ford

⁴ Roger Martin *Macież prawości w Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw*, HBR, str. 99

⁵ Roger Martin *Macież prawości w Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw*, HBR, str. 107





chciał płacić swoim robotnikom tyle, aby było ich stać na zakup produkowanych przez siebie aut, to jak pisze Klein o sytuacji robotników produkujących markowe ubrania w krajach takich jak np. Filipiny *place są tak niskie, iż robotnicy wydają lwią część swoich zarobków na miejsce w noclegowni i komunikację; reszta idzie na makaron i smażony ryż, sprzedawany na straganach przez bramę. Robotnicy nie mogą nawet marzyć, żeby ich było stać na towary, które produkują.*⁶ Sytuacja tych robotników bywa więc gorsza niż na Zachodzie w początkach ubiegłego wieku. Najgorsze z moralnego punktu widzenia jest to, że ponadnarodowe koncerny nie korzystają z niemal niewolniczej pracy ludzi w biednych krajach dlatego, że walczą o przetrwanie na rynku i muszą maksymalnie ciąć koszty. One robią tak, aby jeszcze bardziej podbić i tak niezmiernie wysokie zyski. Klein podkreśla: *Koncerny, które tradycyjnie zadawały się stuprocentową marżą między kosztami produkcji a ceną detaliczną, przetrząsają dziś planetę w poszukiwaniu fabryk mogących wytworzyć ich produkty tak tanio, by wysokość marży zbliżyła się do 400%.*⁷ Jedną z form nacisku na koncerny, aby nie wyzyskiwały bezpośrednich wytwórców towarów z krajów Trzeciego Świata stał się ruch Sprawiedliwy Handel (Fair Trade). Podstawowym jego celem jest zbudowanie trwałych, bezpośrednich relacji pomiędzy producentami w krajach biednych, a konsumentami w bogatych częściach świata oraz podnoszenie świadomości wśród konsumentów na temat negatywnych skutków międzynarodowego handlu, aby rozumieli, jak mogą pozytywnie oddziaływać na firmy poprzez swoją siłę nabywczą.

Społeczna Odpowiedzialność Biznesu obejmuje całokształt działań podejmowanych przez firmę oraz jej stosunek do wszystkich interesariuszy (w tym pracowników oraz poddostawców). Dotyczy wszystkich rynków, na których firma funkcjonuje. Kreowanie się na społecznie odpowiedzialnych na Zachodzie przy jednoczesnym wyzyskiwaniu ludzi w innych krajach to czysta hipokryzja.

Employer branding w Biedronce

Także w Polsce zdarzają się sytuacje, gdy z jednej strony firma prowadzi wartościowe działania prospołeczne, a z drugiej z premedytacją narusza prawa pracownicze. Sztandarowym przykładem jest sieć sklepów Biedronka (Jeronimo Martins Dystrybucja). Wszyscy pamiętamy walkę, jaką pracownicy – z Bożeną Łopacką na czele – przez wiele miesięcy toczyli z firmą o wypłatę pieniędzy za nadgodziny oraz łamanie innych praw pracowniczych. Pod presją mediów i opinii publicznej Państwowa Inspekcja Pracy

⁶ Naomi Klein *No logo*, Izabelin 2004, str. 228

⁷ Naomi Klein *No logo*, Izabelin 2004, str. 214





przeprowadziła w 2004 roku zmasowane kontrole w tej oraz innych sieciach supermarketów (sumie w 66 supermarketach należących do 38 sieci handlowych).

Najczęściej stwierdzane nieprawidłowości w sieci Biedronka dotyczyły⁸:

- nierzetelnego prowadzenia ewidencji czasu pracy – 47% skontrolowanych sklepów
- niewłaściwego rozliczania czasu pracy, w szczególności w zakresie prawidłowego kwalifikowania pracy świadczonej w godzinach nadliczbowych – 28%
- niezapewnienia pracownikom dobowego i tygodniowego odpoczynku – 39%
- niewłaściwego planowania czasu pracy w harmonogramach pracy – 68%
- nieterminowego udzielania pracownikom urlopów wypoczynkowych – 16%
- zaniżania wysokości wypłacanego wynagrodzenia za pracę, w tym: w związku z nierzetelnym prowadzeniem ewidencji – 32%, w innych przypadkach – 10%
- nieprzestrzegania przepisów dotyczących zatrudniania pracowników młodocianych – 8%
- wyposażenia pomieszczeń higieniczno-sanitarnych – 54%

Przytoczyłam tak dokładne dane, aby pokazać, że łamanie prawa pracy w Biedronce nie było czymś incydentalnym, ale powszechnym. Choć wyniki kontroli w innych sieciach supermarketów były zbliżone do tych w Jeronimo Martins, to właśnie praca w „Biedronce” stała się dla opinii publicznej synonimem łamania praw pracowniczych i wycisku. W tej sytuacji zarząd firmy podjął szereg działań mających na celu zmianę negatywnego wizerunku firmy. Jedną z form tego employer brandingu była kampania w prasie i na billboardach pokazująca uśmiechniętych ludzi, którzy zapewniali, jak wspaniałym miejscem do pracy jest „Biedronka”. Ponadto firma podjęła szereg działań CSR, z którymi można się zapoznać na stronie www.biedronka.pl. Pierwsze na tej stronie internetowej zdania w zakładce „społeczna odpowiedzialność” brzmią następująco *„Żadna firma nie osiągnie sukcesu w biznesie, jeśli nie jest odpowiedzialna społecznie”*. Tak w jednym z wywiadów powiedział *Elisio Alexandre Soares dos Santos, Prezes Jeronimo Martins*. *Dbłość o pracownika, podobnie jak troska o środowisko naturalne i społeczność, w której działamy, zawsze była w centrum uwagi Grupy Jeronimo Martins i Jeronimo Martins Dystrybucja S.A. W naszych działaniach, będących elementami odpowiedzialnego biznesu, opieramy się na czterech filarach - chcemy być postrzegani jako godny zaufania pracodawca, godna zaufania sieć handlowa, godny zaufania członek społeczności i godny zaufania członek środowiska naturalnego. To założenie znalazło swoje odbicie w szeregu akcji. Będąc odpowiedzialną społecznie firmą, w szczególny sposób*

⁸ Główny Inspektorat Państwowej Inspekcji Pracy *Przestrzeganie przepisów prawa pracy w supermarketach, hipermarketach i sklepach, dyskontowych, w latach 1999 -2005*, Warszawa 2005, str. 8-9





interesujemy się sprawami naszych pracowników i ich rodzin. Podjęliśmy szereg działań prozdrowotnych, jak i również akcji mających na celu pomoc dla najbardziej potrzebujących i integrację pracowników. W ramach działań prospołecznych nakierowanych na wspieranie własnych pracowników firma przekazuje paczki świąteczne dla wszystkich pracowników i ich dzieci, daje wyprawki szkolne pierwszoklasistom, wysyła dzieci na kolonie (i dodatkowo opłaca tam pobyt dzieci zgłoszonych przez Caritas), pomaga niepełnosprawnym dzieciom, opłaca pracownikom badania profilaktyczne. Są to działania budujące wizerunek firmy jako dobrego i odpowiedzialnego pracodawcy, który robi dla pracowników znacznie więcej niż nakazuje mu prawo. Otwarte pozostaje pytanie, czy wszystkie te działania również miałyby miejsce, gdyby Bożena Łopacka nie zaczęła walczyć o swoje prawa, a media tego nie podchwyciły. Na plus firmy należy dodać, że zarząd Biedronki wdrożył powyższe działania prospołeczne, choć nie był do tego zmuszony finansowo przez konsumentów. Polacy – choć szczerze współczuli pracownikom Biedronki – nie przestali tam robić zakupów, mimo że mieli świadomość, iż niskie ceny wynikają także z łamania prawa pracy.

CSR a employer branding

Polityka personalna firmy rzutuje na jej postrzeganie społeczne i jest ważnym elementem pokazywania przedsiębiorstw jako społecznie odpowiedzialnych. CSR obejmuje wszystkie aspekty działania przedsiębiorstwa i jego stosunek do interesariuszy, zaś jednym z najważniejszych są właśnie pracownicy. To, jak w firmie traktuje się ludzi pokazuje, jakie wartości ona naprawdę wyznaje. W odczuciu społecznym nie da się zrekompensować złego traktowania pracowników poprzez filantropię. Nawet najdroższa kampania wizerunkowa nie przekona opinii publicznej do firmy, jeśli wyzyskuje ona pracowników.

Na czym konkretnie mogą polegać działania CSR skierowane wobec własnych pracowników? Nie chodzi o to, by każda firma miała swój wolontariat pracowniczy, choć jest on jednym z aspektów społecznej odpowiedzialności. Ważne jest to, aby firma prowadziła aktywną politykę antydyskryminacyjną, promowała równość szans (przy rekrutacji, dostępie do szkoleń, awansach), miała jasną ścieżkę kariery i wynagrodzenia oraz oceniała kompetencje pracownika w sposób obiektywny, nie zaś oparty na uprzedzeniach czy „układach”.

Liczy się to, jaką atmosferę zarząd promuje w firmie; czy jest to „wyścig szczurów”, łamanie kręgosłupów moralnych, podsycanie zawiści i niszczenie więzi międzyludzkich, czy może tworzenie relacji opartych na szacunku, zaufaniu, wzajemnej pomocy, życzliwości. Społecznie odpowiedzialny pracodawca będzie chciał poznać opinie pracowników, będzie przeprowadzał badania satysfakcji oraz stworzył bezpieczną dla pracowników ścieżkę





zgłaszania zauważonych nieprawidłowości. Ważną sprawą jest też stworzenie i faktyczne przestrzeganie kodeksu etycznego, który reguluje różne aspekty w relacjach zarówno wewnątrz firmy, jak i z partnerami zewnętrznymi. Także tworzenie „wizji, misji, wartości” ma sens tylko wtedy, jeśli nie pozostaje wyłącznie na papierze.

W ramach dbania o pracowników firmy finansują pakiety medyczne, zajęcia sportowe, szkolenia, kolonie i paczki świąteczne dla dzieci. Niektórzy pracodawcy zakładają przyzakładowe żłobki lub przedszkola, dopłacają do stołówek pracowniczych, tworzą specjalne programy mające wspierać osoby wracające z urlopów wychowawczych. Zdarza się, że firmy przekazują darowizny niepełnosprawnym członkom rodzin pracowników na zakup sprzętu rehabilitacyjnego lub leczenie. Niektóre firmy dają pracownikom dodatkowe dni urlopu do prywatnego użytku lub na wykorzystanie ich na prace charytatywne.

Zdarza się niestety, że firmy mówią wiele o promowaniu kobiet i innych dyskryminowanych grup tylko wtedy, gdy mamy do czynienia z rynkiem pracownika, czyli gdy bezrobocie jest niskie i firmie trudno pozyskać dobrych pracowników. Podobnie niestety bywa z bonusami pozapłacowymi (np. karnetami na basen, opieką medyczną) – gdy tylko pracownicy znajdują się na słabszej pozycji, firma odbiera te przywileje. Niektórzy pracodawcy zaczynają wtedy świadomie łamać prawo pracy (nie mówiąc już o dbaniu o dobrą atmosferę czy okazywanie szacunku), a pracownikom mówią: „za bramą na wasze miejsce czeka dziesięciu”. Firmy te jednak zapominają, że dobrą reputację buduje się długo, a zniszczyć ją można bardzo szybko. Gdy sytuacja na rynku pracy znów się odwróci, czeka ich masowy exodus pracowników i ogromne trudności w pozyskaniu nowych. Firmy społecznie odpowiedzialne nie mają tego problemu, gdyż ich sposób traktowania pracowników wynika z CSR’owej filozofii, a nie gospodarczej koniunktury.

Jednym z ciekawych aspektów przenikania się CSR z employer brandingiem jest włączenie działań prospołecznych do wyjazdów integracyjnych. Przykładowo: zamiast wydawać pieniądze firmy na jazdę quadami i paintball, pracownicy robią własnymi rękami remont domu dziecka (materiały zakupuje pracodawca). Zamiast treningu kreatywności polegającego na budowaniu nikomu później niepotrzebnych rzeczy, pracownicy mają za zadanie zrobić „z niczego” plac zabaw.

Czy employer branding się opłaca?

Jednym z pytań, które najczęściej stawia się w dyskusjach o CSR jest to, czy firmy podejmują działania społecznie odpowiedzialne, gdyż im się to opłaca. Trudno obliczyć, czy takie





działania przekładają się na dodatkowe zyski – zwłaszcza w Polsce, gdzie z jednej strony świadomość konsumencka jest słaba, a z drugiej wysokie bezrobocie zmusza ludzi do zabiegania o jakąkolwiek pracę, nawet taką, w której łamane są ich prawa. Przedstawię jednak kilka powodów, dla których bycie dobrym pracodawcą jest korzystne dla firmy.

Zacznę od przypomnienia, że CSR opiera się na sytuacji „win – win”, czyli takiej, w której mogą wygrać obie strony. (Jest to przeciwieństwo gry o sumie zero-jedynkowej, gdy korzyści jednej strony automatycznie przenoszą się na straty drugiej). Zadowoleni ze swojej firmy pracownicy są najlepszymi ambasadorami jej marki. Jeśli czują się przez pracodawcę szanowani i doceniani, bardziej identyfikują się z firmą, są zaangażowani w pracę i bardziej kreatywni. Jeśli pracownik ma wykupiony przez firmę pakiet medyczny, nie będzie musiał urywać się na pół dnia z pracy i „koczować” w ośrodku zdrowia za każdym razem, gdy potrzebuje iść do lekarza. Także klienci już na pierwszy rzut oka potrafią dostrzec, czy pracownik dobrze czuje się w pracy, czy też jest chronicznie przepracowany i najchętniej uciekłby z tej firmy.

Truizmem stało się mówienie, że pracownicy są najważniejszym zasobem i tylko oni są w stanie zapewnić firmie trwałą przewagę konkurencyjną. Jednak wiele przedsiębiorstw ciągle w niewystarczającym stopniu pamięta o tym na co dzień. O ile technologię czy produkty łatwo skopiować od konkurencji, o tyle know – how i styl pracy ludzi jest niesamowicie trudny do odtworzenia. Już podczas procesu rekrutacyjnego waży się to, czy firma potrafi pozyskać najlepsze kadry i uzyskać przewagę nad innymi przedsiębiorstwami. Błędy popełnione na tym etapie są niezwykle kosztowne do naprawienia. Jeśli zostaną przyjęte osoby o zbyt niskich kwalifikacjach czy potencjale, nawet drogie szkolenia i coaching nie zawsze są w stanie rozwinąć pracownika do pożądanego przez firmę stanu. Jeśli pracownik jest nieuczciwy ani nie podziela wartości firmy, jego działania mogą naruszyć wizerunek firmy (np. gdy wprowadza klienta w błąd, aby na siłę sprzedać mu produkt i dostać premię). Jeśli zaś firma pozyska świetnego pracownika, ale nie będzie umiała go zatrzymać, poniesie koszty dodatkowych rekrutacji i utraty know-how.

Obszarem, w którym firma o złej reputacji musi ponosić wyższe koszty, jest właśnie rekrutacja. Przyciągnięcie do firmy najlepszych pracowników jest jednym z najważniejszych zadań działu personalnego. Najlepsi kandydaci - aby zechcieli pracować w firmie mającej złą sławę - domagają się lepszych warunków finansowych niż przy pracy dla konkurencji, która ma lepszą opinię wśród ludzi. Np. jeśli ktoś słyszy, że po okresie próbnym firma nie daje obiecanych podczas rekrutacji podwyżek, będzie walczył o wysoką pensję już od początku.





Zaś jeśli kandydat wie, że w firmie panuje zła atmosfera, będzie żądał wyższych zarobków, aby sobie zrekompensować pracę w takim środowisku. Zła opinia o pracodawcy to także duża fluktuacja pracowników oraz konieczność wydawania pieniędzy na kolejne rekrutacje i wdrażanie nowych osób. Dobry wizerunek firmy jako pracodawcy jest niezwykle ważny niezależnie od tego, czy firma sama zamieszcza ogłoszenia w mediach i od początku prowadzi proces rekrutacyjny, czy też zleca to agencji headhunterskiej. Ogłoszenie rekrutacyjne ma cel zbliżony do reklamy – chodzi o przyciągnięcie pożądanej grupy docelowej. Firma mająca złą reputację otrzyma mniej ofert od najlepszych kandydatów niż taka, która jest cenionym pracodawcą. Nawet jeśli ze względu na fatalny wizerunek firma początkowo nie poda swojej nazwy w ogłoszeniu i tak w którymś momencie musi powiedzieć prawdę. Jeśli po usłyszeniu nazwy firmy na końcowym etapie najlepsi kandydaci zrezygnują, cały kosztowny proces rekrutacyjny trzeba zaczynać od początku. Rekrutacja stwarza również niepowtarzalną okazję do wykreowania wizerunku firmy nie tylko jako dobrego pracodawcy, ale także partnera w biznesie. Niezależnie od wyników samej rekrutacji, kandydat powinien wynieść pozytywną opinię o firmie - jutro może on stać się jej klientem lub kontrahentem.

Marketing szeptany jest szczególnie ważnym narzędziem kreowania wizerunku i dotarcia z informacją o firmie (jej produktach, wartościach, sposobach działania). Praca jest jednym z najczęstszych tematów rozmów. Każdy z nas potrafi powiedzieć, jak swojego pracodawcę oceniają znajomi; czy go zachwalają, czy też mówią – omijaj tą firmę z daleka. Jeśli więc ktoś powie swoim 30 znajomym, jak fatalna jest jego firma, a oni swoim 30 znajomym, zaś oni kolejnym, to o złych praktykach w firmie będą wiedziały setki osób. Nie da się zamknąć pracownikom ust, choć niektórzy pracodawcy próbowali. Chociaż portal www.ocenpracodawce.pl przestał istnieć, gdyż jak napisali jego twórcy: *Jedynymi reakcjami pracodawców na zamieszczane w serwisie opinie było spamowanie mające na celu podniesienie pozycji w rankingu i zwalnianie z pracy osób podejrzanych o zamieszczanie opinii*, to wciąż istnieją dziesiątki miejsc, gdzie ludzie wymieniają się swoimi opiniami o pracodawcach.

Jeśli firma dba o atmosferę w pracy, ocenia i wynagradza swoich pracowników uczciwie oraz piętnuje dyskryminację, mobbing i złe traktowanie, jest mało prawdopodobne, że będzie musiała stawać przed sądem i płacić odszkodowania.

Podejmowane przez firmę działania z zakresu społecznej odpowiedzialności podnoszą motywację pracowników z kilku powodów:

- ludzie są dumni, gdy ich firma robi coś dobrego





- lepiej się wtedy zidentyfikują z firmą
- prowadząc wspólne projekty CSR integrują się z pracownikami innych działów
- uczą się pracy zespołowej, odpowiedzialności
- widząc, że firma pomogła pracownikowi w trudnej sytuacji życiowej wierzą, że pracują „w porządnej firmie”, dla której warto się angażować.

Zła opinia o firmie wpływa też na decyzje klientów (mogą nie kupować danej marki), czy władz lokalnych (raczej nie zaproponują preferencyjnych warunków firmie uznawanej za „krwiopicę wyzyskiwacza”). Firma postrzegana jako nieuczciwy pracodawca nie zostanie przyjęta do Forum Odpowiedzialnego Biznesu, nawet jeśli wyda ogromne pieniądze na działania charytatywne.

Umiejętne kreowanie wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy staje się ważne jak nigdy dotąd. Szkody, jakie ponosi firma nie dbająca o ten wizerunek, są długofalowe, zaś ich naprawianie bardzo kosztowne i długotrwałe.

Na zakończenie chciałabym podkreślić, że jeśli firma jest społecznie odpowiedzialnym pracodawcą, przynosi to korzyści wszystkim stronom. Firma zyskuje dobry PR nie tylko w oczach pracowników i potencjalnych kandydatów, ale także wśród konsumentów, mediów, władz i społeczności lokalnych. Dobrze traktowani i wynagradzani pracownicy są bardziej kreatywni, zaangażowani w pracę, rzadziej chorują lub odchodzą z firmy, co przekłada się na zyski pracodawcy. Pracownik, który siłą rzeczy większą aktywną część dnia spędza w firmie, u dobrego pracodawcy odczuwa mniej stresu, ma poczucie satysfakcji, łatwiej mu pogodzić pracę z życiem prywatnym, nie wypala się zawodowo. Zyskuje także społeczeństwo, gdyż zadowoleni i dobrze wynagradzani pracownicy są zdrowszymi i szczęśliwsi ludźmi. Dzięki dobrym zarobkom stać ich na kupowanie towarów i usług, co nakręca popyt wewnętrzny. Także budżet państwa odnosi w skali całego kraju pewne korzyści. Pracownicy posiadający pakiety medyczne opłacane przez firmy, mniej korzystają z publicznej służby zdrowia, która jest chronicznie niedoinwestowana. Wyższe zarobki oznaczają większe wpływy do budżetu oraz mniejszą ilość ludzi korzystających z pomocy socjalnej (Naomi Klein pisała o sytuacjach, gdy ludzie mający pracę są zmuszeni korzystać z pomocy socjalnej, gdyż ich zarobki nie zapewniają nawet minimum socjalnego.) Opłacanie przez pracodawcę szkoleń podnosi wiedzę, a więc konkurencyjność polskich pracowników w globalnej rywalizacji. Gospodarka państw rozwiniętych jest oparta na wiedzy, nie na surowcach. Finansowanie zajęć sportowych pracowników korzystnie odbija się na ich zdrowiu. Działania





podejmowane w ramach wolontariatu pracowniczego wspierają konkretny dom dziecka, szkołę czy społeczność lokalną.

W dobie kryzysu gospodarczego najlepiej widać, które firmy dbają o pracowników, gdyż wynika to z oparcia swojej strategii na społecznej odpowiedzialności, a które posługiwały się takimi działaniami instrumentalnie – czyli tylko wtedy, gdy w związku ze spadkiem bezrobocia trudno było pozyskać dobrych, zmotywowanych pracowników.

Bibliografia

- Red. Andrzej K. Koźmiński *Zarządzanie – Teoria i praktyka*, Warszawa 1998
- Główny Inspektorat Państwowej Inspekcji Pracy *Przestrzeganie przepisów prawa pracy w supermarketach, hipermarketach i sklepach dyskontowych, w latach 1999 - 2005*, Warszawa 2005
- Ewa Leś *Zarys historii filantropii w Polsce*, Warszawa 2001
- Naomi Klein *No logo*, Izabelin 2004
- Harvard Business Review *Spółeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw*, Gliwice 2007
- <http://www.fairtrade.org.pl> (Koalicja Sprawiedliwego Handlu)
- www.biedronka.pl (sieć sklepów Biedronka)
- <http://www.stowarzyszenie-biedronka.pl> (Stowarzyszenie Poszkodowanych Przez Wielkie Sieci Handlowe "Biedronka")

