



**Wioleta Gawel<sup>1</sup>, Wojciech Kolasa<sup>2</sup>**

## **DOBRE PRAKTYKI CSR W OBSZARZE PRACOWNICZYM W WYBRANYCH BANKACH**

**Streszczenie:** W XXI wieku, kiedy coraz częściej pojawiają się głosy mówiące o problemach związanych z poszukiwaniem nowych pracowników, istotne staje się stosowanie dobrych praktyk w obszarze pracowniczym. Konieczne staje się używanie odpowiednich narzędzi i prowadzenie odpowiedniej polityki kadrowej, aby sprostać wymogom rynku pracy. W niniejszym artykule przeanalizowane zostanie zastosowanie dobrych praktyk CSR w obszarze pracowniczym w wybranych bankach, funkcjonujących na polskich rynku. Celem analizy jest zwrócenie uwagi na znaczenie strategicznego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi w dzisiejszej rzeczywistości społeczno-gospodarczej.

**Słowa kluczowe:** CSR, zarządzanie zasobami ludzkimi, dobre praktyki.

## **CSR PRACTICES IN THE AREA OF EMPLOYEES IN SELECTED BANKS**

**Abstract:** In the 21st century, where there are more and more voices talking about problems related to the search for new employees, it is important to apply good practices in the area of employees. It is necessary to use appropriate tools and conduct appropriate personnel policy to meet the requirements of the labor market. This article will analyze the application of good CSR practices in the area of employees in selected banks operating on the Polish market. The aim of the analysis is to draw attention to the importance of a strategic approach to human resource management in today's socio-economic reality.

**Keywords:** CSR, human resources management, good practices.

---

<sup>1</sup> Mgr Wioleta Gawel jest doktorantką Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Zainteresowania naukowe kieruje w stronę CSR, społecznej odpowiedzialności uczelni, edukacji globalnej i zarządzania zasobami ludzkimi. W swoich pracach duży nacisk kładzie na rolę człowieka w ekonomii. Ceni interdyscyplinarne podejście do problemów społecznych i dialog różnych środowisk. Aktywnie podąża za nowymi nurtami w obszarze swoich zainteresowań.

<sup>2</sup> Magister ekonomii, absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (tytuł pracy magisterskiej: Wpływ myśli ekonomicznej na gospodarkę Stanów Zjednoczonych). Obecnie doktorant na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych na tejże uczelni. Autor kilku publikacji naukowych, między innymi: „Wpływ doktryny keynesizmu i reaganomiki na gospodarkę Stanów Zjednoczonych”, „Forma zarządzania przez delegowanie uprawnień – szanse i zagrożenia” czy „Kreowanie wizerunku pracodawcy jako istotne narzędzie wpływające na kwestie zatrudnienia w organizacji”. Obszar zainteresowań: historia gospodarcza, historia myśli ekonomicznej, zarządzanie i marketing.

## Wstęp

W XXI wieku, kiedy coraz częściej pojawiają się głosy mówiące o problemach związanych z poszukiwaniem nowych pracowników, istotne staje się stosowanie dobrych praktyk w obszarze pracowniczym. Konieczne staje się używanie odpowiednich narzędzi i prowadzenie odpowiedniej polityki kadrowej, aby sprostać wymogom rynku pracy. Należy dodać, że trudności w pozyskiwaniu nowych pracowników nie dotyczą tylko osób charakteryzujących się wysokimi kwalifikacjami i nietypowymi, rzadkimi umiejętnościami, ale również tych, które specyficznych umiejętności mieć nie muszą, gdyż ich zadaniem byłoby wykonywanie prostych, rekursywnych czynności. Szczególnie trudne z punktu widzenia pracodawcy jest znalezienie nowego pracownika na rynku, na którym mamy do czynienia z niskim poziomem bezrobocia, gdzie mamy do czynienia z rynkiem pracownika, bowiem to pracownicy coraz częściej mają możliwość dyktowania swoich warunków. W tej sytuacji różnego rodzaju organizacje coraz częściej muszą dbać o kreowanie swojego pozytywnego wizerunku w oczach obecnych, jak i przyszłych oraz potencjalnych pracowników. Tworzenie pozytywnego wizerunku pracodawcy, czyli *employer branding*, to według Marka Kozłowskiego: „wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe”<sup>3</sup>. Istotne jest to, że działania z zakresu *employer branding*, często pokrywają się z działaniami prowadzonymi w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), choć powody ich stosowania są różne. W przypadku społecznej odpowiedzialności mamy do czynienia z działaniami, które wynikają z odpowiedzialnego podejścia pracodawcy do interesariusza wewnętrznego. W pojęciu *employer branding* zawiera się informacja o działaniach nakierowanych na korzyści pracodawcy. Pojęcia te mają zatem odwrotne perspektywy i zwykle różny horyzont czasowy - odpowiedzialność społeczna jest długoterminową strategią zarządzania, a *employer branding* dotyczy bieżących potrzeb przedsiębiorstwa, które nie muszą dotyczyć długoterminowego zarządzania obszarem pracowniczym w przedsiębiorstwie. Warto również podkreślić, że samo hasło *employer branding* nie zostało precyzyjnie przetłumaczone na język polski i w nomenklaturze naukowej jak i w środowisku osób z niego korzystających możemy spotkać się z różnymi polskojęzycznymi odpowiednikami tej frazy. Oprócz określenia kreowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy istnieją także takie tłumaczenia jak kreowanie marki pracodawcy czy zarządzanie marką pracodawcy.

W niniejszym artykule przeanalizowane zostanie zastosowanie dobrych praktyk CSR w obszarze pracowniczym w wybranych bankach, funkcjonujących na polskim rynku. Celem analizy jest zwrócenie uwagi na znaczenie strategicznego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi w dzisiejszej rzeczywistości społeczno-gospodarczej.

## Dobre praktyki w obszarze pracowniczym

Dobre praktyki z zakresu CSR w obszarze pracowniczym możemy zaobserwować w następujących procesach: w procesie rekrutacji i adaptacji pracowniczej, wdrażania i rozwoju pracowników oraz w procesach derekrutacji i *outplacementu*. Do najpowszechniejszych dobrych praktyk zaliczamy natomiast:

- Partycypację pracowniczą
- Elastyczny czas pracy;

<sup>3</sup> M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 13.

- Rozbudowany pakiet socjalny i warunki pracy;
- Równowagę życia zawodowego i osobistego;
- Przyjazne warunki pracy dla rodziców;
- Wolontariat pracowniczy;
- Promocję zdrowia;
  - propagowanie aktywności ruchowej w miejscu pracy,
  - badania profilaktyczne,
  - stosowanie zrównoważonej, urozmaiconej diety,
  - redukcja stresu.

W krajach, w których występuje wysoki poziom bezrobocia, istotny jest sam proces rekrutacji i sposób jej przeprowadzania. Ważne jest to, jakie narzędzia są stosowane podczas rekrutacji oraz to, jak traktowany jest kandydat. W XXI wieku zauważalny jest ogromny rozwój szeroko pojętej cyfryzacji i aplikacji umożliwiających szybką i sprawną komunikację. W kwestii komunikacji coraz większą rolę odgrywają różnego rodzaju komunikatory i portale społecznościowe. Te zmiany nie ominęły również procesu rekrutacji. Dzięki powszechności sieci Internet mamy do czynienia z tzw. e-rekrutacją, czyli procesem rekrutacyjnym, w którym wykorzystana jest ta forma łączności. E-rekrutacja charakteryzuje się 24-godzinną dostępnością, a wynika to z faktu, iż potencjalny kandydat ma możliwość aplikowania poprzez specjalne przygotowane elektroniczne formularze o dowolnej porze dnia i nocy. Ta forma rekrutacji charakteryzuje się również szybkością, gdyż informacje o kandydacie automatycznie trafiają do bazy danych firmy. W zależności od tego jakie technologie są stosowane i jakie oprogramowanie jest używane, poziom automatyzacji procesu rekrutacji kształtuje się na różnym poziomie. Również pod względem ekonomicznym e-rekrutacja jest stosunkowo tanim rozwiązaniem i pozwala na ograniczenie kosztów rekrutacji. Mniejsze firmy, które z różnych powodów nie chcą inwestować w tego typu infrastrukturę informatyczną mogą skorzystać z usług profesjonalnych firm, które udostępniają swoje narzędzia za określoną opłatą. Co więcej, e-rekrutacja pozwala na pozyskiwanie aplikacji od kandydatów z całego świata, a tym samym na wybór najlepiej dopasowanego kandydata do danego stanowiska<sup>4</sup>.

Po pozytywnym przejściu procesu rekrutacyjnego konieczne jest wdrożenie nowo-przyjętego pracownika do organizacji. Współcześnie w ramach dobrych praktyk CSR proces ten jest realizowany przez firmy na różne sposoby. Między innymi jako interaktywne szkolenie komputerowe. Natomiast po szkoleniach wdrożeniowych na pracowników w firmach XXI wieku czeka cały zestaw szkoleń, kursów oraz innych programów poszerzających wiedzę i umiejętności. Szkolenia pozwalają na zdobycie dodatkowych umiejętności, które przekładają się na lepsze wykonywanie danych zadań i osiąganie lepszych wyników. Lepsze wyniki przekładają się z kolei na bardziej konkurencyjną pozycję przedsiębiorstwa. W obecnych czasach przedsiębiorcy są świadomi tego, iż o sukcesie i powodzeniu firmy w dużej mierze decydują zatrudnieni w niej pracownicy. Dlatego tak dużego znaczenia nabiera nieustanne kształcenie i dbanie o rozwój pracowników. Istotne jest rozwijanie wszystkich pracowników, nie tylko tych zajmujących kierownicze stanowiska, ale również tych wykonujących proste czynności<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> K. Wojtaszczyk, *Zewnętrzny employer branding i rekrutacja relacyjna jako przykłady wykorzystania marketingu w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, W: J. Cezka i inni (red.) *Organizacja i kierowanie* nr 4, PAN, Warszawa 2015, s. 184-185

<sup>5</sup> U. Pauli, *Rozwój pracowników*, W: A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, Wolters Kluwert SA, Warszawa 2015, s.150

W cyklu życia każdej organizacji oprócz czynności związanych z rekrutowaniem, szkoleniem i rozwijaniem pracowników, pojawiają się również sytuacje, w których konieczne jest redukcowanie zatrudnienia. Polityka społecznej odpowiedzialności w tym celu stosuje *outplacement* lub zwolnienie monitorowane. Proces zwolnienia monitorowanego ma za zadanie nie tylko doprowadzić do redukcji zatrudnienia w firmie, ale również pomóc zwalnianemu pracownikowi odnaleźć się w nowej rzeczywistości. Należy podkreślić, że zjawisko zwalniania pracownika nie jest korzystne ani dla organizacji, ani dla pracownika. Jednak przedsiębiorstwa stosujące dobre praktyki w obszarze pracowniczym starają się te negatywne następstwa możliwie jak najbardziej zredukować. Działanie to ma za zadanie pokazać, że firma dba o swoich pracowników, zarówno tych zatrudnionych jak i tych, których współpraca z firmą musi dobiec końca<sup>6</sup>.

Współcześnie pracownicy działów kadrowych mają sporo narzędzi, które ukazują politykę zwolnień monitorowanych. Poczynając od programów szkoleniowych mających na celu przygotować pracownika do wykonywania nowego zawodu, wsparcie prawne czy psychologiczne, a skończywszy na pomocy w poszukiwaniu nowego miejsca zatrudnienia. Należy podkreślić, że działania związane z monitorowanym zwolnieniem przynoszą sporą korzyść nie tylko zwalnianej osobie, ale i pozwalają na kształtowanie odpowiedniego wizerunku organizacji<sup>7</sup>. Takie działania postrzegane są jako pozytywne zarówno przez środowisko wewnętrzne jak i zewnętrzne. W ramach środowiska wewnętrznego działania z obszaru *outplacement* pozwalają ograniczyć niepewność wśród pracowników, którzy nadal pracują w organizacji. To z kolei pozwala utrzymać spokój wśród pracowników i zapobiega wahaniom wydajności. Natomiast w środowisku zewnętrznym możliwe jest utrzymanie dobrego wizerunku w oczach przyszłych pracowników, klientów, inwestorów czy społeczności lokalnej. Tak więc wpływ dobrych praktyk w tym obszarze ma duże znaczenie w funkcjonowaniu firmy<sup>8</sup>.

W ramach elastycznego czasu pracy dobre praktyki realizowane przez firmę pozwalają na dopasowanie się do oczekiwań pracownika. Takie działania umożliwiają godzenie czasu pomiędzy pracą i życiem prywatnym. Jest to szczególnie ważne wśród młodych jak i starszych pracowników. Młodszy muszą więcej uwagi poświęcać jeszcze swoim dzieciom, natomiast starsi ze względu na swój wiek woleliby mieć do przepracowania mniejsze ilości godzin bądź w mniej uciążliwych dla organizmu porach (np. zmiany nocne). Do korzyści płynących z takiego podejścia należy zaliczyć większą motywację, pozytywny wpływ na stan zdrowia, a co za tym idzie spadek absencji i zwolnień lekarskich. Ponadto zaletą większej elastyczności czasu pracy jest większa humanizacja życia zawodowego, wzrost zadowolenia z wykonywanej pracy, większe zaangażowanie i dłuższa współpraca z firmą. Tak więc elastyczny czas pracy jest istotnym narzędziem polityki CSR.

Pracownikom oferowany jest również pakiet socjalny, który stanowi dodatkowe korzyści wynikające z zatrudnienia w określonej organizacji. Korzyści te mogą być w postaci darmowego cateringu, biletów do kina czy teatru, pakietu medycznego, karnetu na siłownię, samochodu służbowego, wyjazdów integracyjnych i wielu innych. Wyjazdy integracyjne oprócz charakteru typowo rozrywkowego mają jeszcze kilka innych walorów, któ-

<sup>6</sup> T. Sapeta, *Zatrudnianie pracowników w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, W: A. Pocztowski (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, Wolters Kluwert SA, Warszawa 2015 s. 98-99.

<sup>7</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 169.

<sup>8</sup> E. Bombiak, *Outplacement jako narzędzie budowania reputacji przedsiębiorstwa*, W: *Administracja i Zarządzanie* nr 105, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, Siedlce 2015, s. 12-13.

rych nie zawsze są świadomi pracownicy z nich korzystający. Zasadniczym celem wyjazdu integracyjnego pracowników jest integracja osób, które w tym wyjeździe biorą udział. Lepsze poznanie się pracowników danej firmy, pozwala na łatwiejszą i sprawniejszą komunikację oraz budowanie wspólnoty. Co więcej, pozwala na poznanie mocnych i słabych stron określonych pracowników, co jest niezmiernie przydatne podczas przydzielania określonych prac do realizacji. Możemy się również dowiedzieć kto jakie role pełni w organizacji i jakimi kwestiami się zajmuje, a to w przyszłości pozwoli na łatwiejsze odnajdywanie w organizacji osoby mogącej pomóc w załatwieniu określonej sprawy. Inną korzystną implikacją takiego wyjazdu, z punktu widzenia pracodawcy, jest wykreowanie pewnej więzi wspólnoty pomiędzy pracownikami, co powinno zaowocować mniejszym wskaźnikiem zwolnień. Trudniej bowiem jest się zwolnić z miejsca, z którym jesteśmy w pewien emocjonalny sposób związani<sup>9</sup>. Innym przejawem dobrych praktyk z obszaru pracowniczego w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu jest udostępnianie pracownikom bezpłatnego cateringu. Z reguły ma on postać półmiska z owocami czy słodyczami, a także ciastami czy kanapkami. W niektórych przedsiębiorstwach tego typu poczęstunki dostępne są w sposób ciągły, w innych tylko w określone dni. Poprzez tego typu działania firma chce pokazać, że dba o zdrowe odżywianie się swoich pracowników, a po drugie wysyła znak, że stać ją na taki gest.

W dzisiejszych czasach o atrakcyjności pracy nie świadczy tylko to jaką pracę się wykonuje, jak można się w niej rozwijać, oraz to jak wysokie wynagrodzenie się otrzymuje, ale również to w jakim miejscu ta praca jest wykonywana. W ramach dobrych praktyk uwagę przywiązuje się do tego jak wygląda miejsce pracy. Kandydatów i pracowników szczególnie z pokolenia Y (nazywanego również pokoleniem „millenialsów”), interesuje lokalizacja i wygląd miejsca pracy. Nowoczesny biurowiec w centrum miasta jest postrzegany jako miejsce bardziej prestiżowe. Co więcej już od kilku lat pracodawcy starają się tworzyć na terenie swojego zakładu pracy tzw. strefy relaksu. Miejsca w których pracownik w trakcie pracy może usiąść w wygodnym fotelu, zagrać w bilard czy gry komputerowe. Miejsca te mają za zadanie zmniejszyć poziom stresu jaki pojawia się w wyniku wykonywanej pracy czy wspomóc proces integrowania się pracowników. Formy takiej rozrywki pojawiają się najczęściej w tych zakładach pracy w których poziom stresu i monotonia wykonywanych zadań są na wysokim poziomie, np. w szeroko rozumianych korporacjach.

Pracodawcy podejmują również szereg inicjatyw związanych z promocją zdrowia. Aktywność ruchowa ma niezmiernie duży wpływ na utrzymanie prawidłowego stanu zdrowia jak i samopoczucia psychicznego. Ponadto w istotny sposób przyczynia się do ograniczenia występowania chorób cywilizacyjnych takich jak otyłość, cukrzyca czy problemy z nadciśnieniem. Dobre praktyki stosowane przez firmy w tym zakresie obejmują działania realizowane na terenie firmy lub poza jej siedzibą. Jeśli chodzi o działania organizowane na terenie firmy to należy wskazać np. tworzenie miejsc do ćwiczeń, gimnastyki czy siłowni pracowniczych. W niektórych przypadkach tworzone są nawet boiska zlokalizowane na terenie zakładu pracy. Zaś te firmy które nie mogą, bądź nie chcą z różnych powodów wydzielić takiej specjalnej przestrzeni do aktywności fizycznej, a dostrzegają sens propagowania aktywności fizycznej, swoim pracownikom wręczają karnety na siłownię czy basen. W zależności od zakładu, koszt takiego karnetu pokrywany jest w całości bądź w pewnej części przez pracodawcę.

<sup>9</sup> M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 84-85

Obecnie bardzo powszechną praktyką stosowaną przez firmy jest zapewnienie pracownikom, a także członkom ich rodzin pakietu prywatnej opieki medycznej. W ramach takiego pakietu ubezpieczony może skorzystać między innymi z bezpłatnej zdrowotnej profilaktyki układu krążenia, układu mięśniowo-szkieletowego, a także konsultacji dermatologicznych, ortopedycznych, laryngologicznych czy internistycznych. Dobre praktyki w tym obszarze obejmują między innymi uświadomienie znaczenia poddawania się badaniom profilaktycznym, możliwości bezpłatnego uczestnictwa w nich (np. pomiar poziomu cukru i cholesterolu we krwi, ciśnienia, masy, tkanki tłuszczowej czy BMI). Informuje się również o możliwości wzięcia udziału w badaniach przesiewowych, takich jak mamografia, USG piersi czy cytologia w przypadku kobiet.

Współczesne organizacje dużą wagę przykładają również do promowania zdrowej i urozmaiconej diety. Powszechnie wiadomym jest, iż właściwe odżywianie wpływa na stan zdrowia człowieka, jego samopoczucie i sposób funkcjonowania. Natomiast zdrowy i właściwie funkcjonujący człowiek, to wydajny pracownik. Dobre praktyki z tego zakresu przejawiają się m.in. w organizowaniu akcji edukacyjnych np. „Dzień warzyw”, „Żywność ekologiczna”, czy „Tydzień owoców” - połączonych z warsztatami, oraz spotkaniami z ekspertami w danym temacie np. dietetykami. Tak więc i w tym obszarze widoczne są działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Stres ma zgubny wpływ na właściwe funkcjonowanie człowieka, toteż przedsiębiorstwa starają się na różne sposoby zwalczać go u swoich pracowników. Istnieje wiele bardzo ciekawych praktyk CSR realizowanych przez firmy. Jedną z nich jest wspieranie pasji i zainteresowań pracownika, zwłaszcza tych niezwiązanych z pracą zawodową. Takie hobby ma pomóc pracownikowi w oderwaniu się od stresujących obowiązków. Do innych działań w tym zakresie możemy zaliczyć organizowanie spotkań z psychologami, wybieczki integracyjne czy budowanie ducha współpracy pomiędzy pracownikami danego zespołu. Na ograniczenie stresu ma również wpływ elastyczny grafik pracy, który pozwala na lepsze z punktu widzenia pracownika dzielenie czasu pomiędzy pracą, a życiem prywatnym.

## **Odpowiedzialność w obszarze pracowniczym wybranych banków**

### **ING Bank Śląski S.A.**

Pierwszy raport społecznej odpowiedzialności biznesu ING Bank Śląski S.A, wydał za lata 2011-2012. W całym analizowanym okresie należy do Respect Index<sup>10</sup>, a więc latach 2012-2016. W najnowszej liście spółek Respect Index opublikowanej w 2017 roku, bank również zachował swoje miejsce. Znaczenie obszaru pracowniczego w polityce ING wskazują sami inwestorzy i analitycy, podkreślając, że najistotniejsze dla nich tematy z raportu zintegrowanego za 2016 rok to:

- „różnorodność i równość szans wśród pracowników (75 proc),
- relacje z kluczowymi interesariuszami, w tym pracownikami (71 proc),
- jakość kapitału ludzkiego (46 proc)”<sup>11</sup>.

Długoletnia polityka CSR ING Banku Śląskiego skutkuje przemyślanymi działaniami w obszarze pracowniczym i szeregiem dobrych praktyk, które zostały sklasyfikowane w 10 kategoriach. Pierwsza z nich związana jest z budowaniem zaangażowania pracowni-

<sup>10</sup> Respect Index – indeks spółek społecznie odpowiedzialnych, funkcjonujący na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie od 2009 roku.

<sup>11</sup> ING Bank Śląski S.A. Zintegrowany Raport Roczny ING Banku Śląskiego S.A. za rok 2016.

ków. W tym zakresie prowadzone są badania, pozwalające na identyfikację poziomu zaangażowania jak i aspektów mających największy wpływ na nie. Kolejna kategoria dotyczy wyrażania uznania za osiągnięcia. Następne działanie jest natomiast związane z komunikacją. Prezes ING osobiście prowadzi bloga, który umożliwia interakcje pracownikom oraz ukazuje co budzi ich największe zainteresowanie. ING dba również o przestrzeń do pracy, aby była nowoczesna i sprzyjająca efektywności. Ciekawym rozwiązaniem jest model „pracy hybrydowej”, który pozwala pracownikom na większą elastyczność i spędzanie czasu pracy poza biurem. W kategoriach związanych z obszarem pracowniczym znalazły się również kwestie poświęcone środowisku naturalnemu w miejscu pracy, takie jak segregacja odpadów, czy racjonalne zużycie zasobów oraz odpowiedzialny transport. Wyznaczone zostały miejsca dla rowerów oraz promowane są wspólne przyjazdy do pracy. ING promuje również różnorodność, co przejawia się znaczącym udziałem kobiet w kadrze zarządzającej, co przedstawia Tabela 1. W 2015 roku 6 kobiet znalazło się w wyższej kadrze zarządzającej, 234 w kadrze zarządzającej i 264 w niższej kadrze zarządzającej. W 2016 roku było już 7 kobiet w wyższej kadrze zarządzającej, mniej w kadrze zarządzającej, bo 227 i mniej w niższej kadrze zarządzającej - 250. Udział kobiet na stanowiskach wyższego szczebla mimo małego spadku nadal jest znaczący.

**Tabela 1.** Obecność kobiet na stanowiskach wyższego szczebla

| Rok  | Grupa                        | Kobiety<br>liczba | Mężczyźni<br>liczba | Stosunek<br>wynagrodzeń<br>Kobieta / Męż-<br>czyzna |
|------|------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------------------------------|
| 2016 | 1. Wyższa kadra zarządzająca | 7                 | 16                  | 87,2%                                               |
|      | 2. Kadra zarządzająca        | 227               | 207                 | 95,9%                                               |
|      | 3. Niższa kadra zarządzająca | 250               | 211                 | 93,5%                                               |
|      | 4. Specjaliści               | 5 097             | 1 959               | 96,2%                                               |
|      | 5. Pozostali pracownicy      | 112               | 16                  | 95,5%                                               |
| 2015 | 1. Wyższa kadra zarządzająca | 6                 | 16                  | 110,0%                                              |
|      | 2. Kadra zarządzająca        | 234               | 205                 | 96,7%                                               |
|      | 3. Niższa kadra zarządzająca | 264               | 214                 | 91,8%                                               |
|      | 4. Specjaliści               | 5 149             | 1 899               | 96,8%                                               |
|      | 5. Pozostali pracownicy      | 138               | 34                  | 96,9%                                               |

Źródło: ING Bank Śląski S.A. Zintegrowany Raport Roczny ING Banku Śląskiego S.A. za rok 2016

W ramach dobrych praktyk w obszarze pracowniczym ING prezentuje, że 100% pracowników powróciło po urlopie macierzyńskim z wyłączeniem osób, którym skończyła się czasowa umowa o pracę oraz osoby, które zwolniły się z własnej inicjatywy<sup>12</sup>.

Przejawem odpowiedzialnego podejścia w ING jest również struktura zatrudnienia. W 2015 roku 13,57% z pośród wszystkich zatrudnionych stanowiły osoby powyżej 50 lat,

<sup>12</sup> Ibidem.

natomiast w 2016 roku odsetek ten wynosił 12,73%. Pomimo niewielkiego spadku, wciąż jest to wysoka wartość. Pełną strukturę zatrudnienia prezentuje Tabela 2.

**Tabela 2.** Zatrudnienie w ING Banku Śląskim S.A. zgodnie w wiekiem.

| Rok         | Kobieta      | Mężczyzna    | Razem        |
|-------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>2016</b> | <b>4 915</b> | <b>2 156</b> | <b>8 102</b> |
| poniżej 30  | 876          | 470          | 1 346        |
| 30 – 50     | 4 039        | 1 686        | 5 725        |
| powyżej 50  | 778          | 253          | 1 031        |
| <b>2015</b> | <b>4 942</b> | <b>2 110</b> | <b>8 159</b> |
| poniżej 30  | 759          | 409          | 1 168        |
| 30 – 50     | 4 183        | 1 701        | 5 884        |
| powyżej 50  | 849          | 258          | 1 107        |

Źródło: ING Bank Śląski S.A. Zintegrowany Raport Roczny ING Banku Śląskiego S.A. za rok 2016

### **mBank S.A.**

Pierwszy raport społecznej odpowiedzialności wydany przez mBank, stanowi zebranie dobrych praktyk z dwóch lat: 2014-2015. W 2015 roku natomiast została przyjęta przez mBank „Strategia odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju mBanku S.A.”, na lata 2016-2020, a bank wprost określał, że dąży do tego by znaleźć się w indeksie spółek odpowiedzialnych, co sukcesem zakończyło się w 2017 roku, natomiast w całym wcześniejszym analizowanym okresie bank nie pojawił się w indeksie. W swojej strategii mBank określił pięć obszarów, na których się koncentruje w ramach odpowiedzialności i jeden z nich związany jest z obszarem pracowniczym: „chcemy tworzyć wyjątkowy zespół, kompetencje i umiejętności. Dzielić się tym co w nas najlepsze z innymi. Chcemy być unikalni”<sup>13</sup>.

Kolejny raport wydany przez mBank za 2016 rok, jest już spójny z przyjętą strategią i zawiera szereg dobrych praktyk z obszaru pracowniczego, które sklasyfikowane są w 5. kategoriach zgodnie z głównym celem strategii odpowiedzialności społecznej. Pierwsza z kategorii: organizacja i jej kultura – określa podstawowe dokumenty związane z zatrudnieniem i zarządzaniem pracownikami. Następna z kategorii: system motywacyjny w grupie mBank, to szereg działań mających się przełożyć na zwiększenie efektywności pracowniczej. Z ciekawszych i odpowiadających dzisiejszym trendom programów można wymienić: *Family Care* – pilotażowy program skierowany dla pracowników, którzy posiadają rodziny i trudnością jest dla nich godzenie życia zawodowego z osobistym. W polityce zarządzania pracownikami mBank-u, istotne jest, że pracodawca nie różnicuje zatrudnionych ze względu na rodzaj umowy. Następną kategorią w obszarze dobrych praktyk pracowniczych jest wolontariat w mBank-u. W tym zakresie poprzez program grantowy bank umożliwia zaangażowanie pracowników w ramach społeczności lokalnych. Następnie w kategorii prewencja – zachowań nieetycznych. mBank poprzez procedury i regulacje

<sup>13</sup> mBank, Źródło: <https://www.mbank.pl>, [dostęp: 20.12.2017].



podejmuje działania prewencyjne, aby zminimalizować ryzyko nadużyć, do których należą:

- „polityka przeciwdziałania korupcji;
- polityka zasad wręczania i przyjmowania prezentów przez pracowników;
- polityka przeciwdziałania nadużyciom;
- polityka zarządzania konfliktami interesów”<sup>14</sup>.

Ostatnia kategoria wymieniana przez mBank w obszarze pracowniczym to ergonomia i bezpieczeństwo, mająca zapewnić pracownikom bezpieczeństwo i komfort pracy.

Przyjęcie Strategii odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju mBanku S.A w 2015 roku wskazuje, że wcześniejsze działania banku nie były usystematyzowane. Chęć przystąpienia do Respect Index zmobilizowała bank do bardziej strategicznego podejścia. Przejawem tego jest chociażby większa transparentność danych pozafinansowych firmy. W raporcie sporządzonym zgodnie z przyjętą strategią odnajdujemy dane związane z newralgicznymi aspektami zarządzania zasobami ludzkimi. mBank przedstawił swoją strukturę zatrudnienia w zależności od płci i rodzaju umowy, co przedstawia Tabela 3.

Ze zróżnicowania pod względem płci jednoznacznie wynika, że bez względu na rodzaj umowy, wiek – w każdym przypadku więcej zatrudnionych jest kobiet. Oprócz zatrudnienia na niepełny etat, zatrudnienie w każdym rodzaju umowy wzrosło w 2016 roku w odniesieniu do 2015 roku. Pozytywną tendencją jest również to, że w 2015 roku liczba zatrudnionych osób w wieku powyżej 50 lat wyniosła 6,77%, a w 2016 roku ogólny wzrost zatrudnienia przełożył się również na wzrost zatrudnienia w tej kategorii i wynosił 7%.

**Tabela 3.** Zatrudnienie w mBank S.A.

| Rodzaj umowy        | 2015        |             |             | 2016        |             |             |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                     | Kobiety     | Mężczyźni   | Łącznie     | Kobiety     | Mężczyźni   | Łącznie     |
| Czas określony      | 1165        | 716         | 1881        | 1395        | 797         | 2192        |
| Czas nieokreślony   | 2496        | 1793        | 4289        | 2569        | 1909        | 4478        |
| Pełny etat          | 2861        | 2092        | 4953        | 3187        | 2333        | 5520        |
| Niepełny etat       | 900         | 483         | 1383        | 777         | 373         | 1150        |
| Wiek poniżej 30 lat | 1066        | 647         | 1713        | 1243        | 771         | 2014        |
| Wiek 30-50          | 2433        | 1772        | 4205        | 2429        | 1758        | 4187        |
| Wiek powyżej 50 lat | 262         | 156         | 418         | 293         | 176         | 469         |
| <b>Ogółem</b>       | <b>3661</b> | <b>2509</b> | <b>6170</b> | <b>3964</b> | <b>2706</b> | <b>6670</b> |

Źródło: Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy mBanku S.A. w 2016 roku.

W danych mBank-u za 2016 rok ujęta została również fluktuacja pracowników, co obrazuje Tabela 4. Optymistycznym faktem w tabeli jest to, że zarówno w 2015 jak i 2016

<sup>14</sup> mBank S.A. Raport Roczny Online Grupy MBanku za 2016 rok.

roku są widoczne przyjęcia pracowników powyżej 50. lat, choć ich ilość może być niesatysfakcjonująca. Ogólna tendencja w polityce zatrudnienia jest taka, że więcej osób jest zatrudnianych, aniżeli pracowników odchodzących z firmy.

Omawianą wcześniej kwestię związaną z godzeniem życia zawodowego z rodzinnym, można ocenić również na podstawie dostępnych danych. Największą wartość mają tu dane związane z odejściem pracowników na urlopy macierzyńskie, powrotem z urlopów macierzyńskich oraz zakończeniem pracy po urlopie macierzyńskim. Jak podaje mBank, na koniec 2015 roku, 236 kobiet przebywało na urlopie macierzyńskim i 3 mężczyzn. W 2016 roku było to natomiast 246 pracowników w tym jeden mężczyzna. Natomiast w przypadku powrotów, w 2015 roku powróciło 401 pracowników, a w 2016 roku 198 pracowników. Natomiast zakończenie pracy po powrocie z urlopu macierzyńskiego/ojcowskiego (w ciągu 12-mcy od powrotu), dotyczyło 66 pracowników w 2015 roku i tylko 5 pracowników 2016 roku. Zarządzanie w tym aspekcie jest, więc bardzo dobrze przemyślane przez mBank.

**Tabela 4.** Fluktuacja pracowników mBank S.A.

| Wiek                                | 2015    |           |         | 2016    |           |         |
|-------------------------------------|---------|-----------|---------|---------|-----------|---------|
|                                     | kobiety | mężczyźni | łącznie | kobiety | mężczyźni | łącznie |
| <b>Przyjęcia nowych pracowników</b> |         |           |         |         |           |         |
| Wiek poniżej 30                     | 325     | 244       | 569     | 44      | 314       | 754     |
| Wiek 30-50                          | 250     | 226       | 476     | 201     | 121       | 322     |
| Wiek powyżej 50                     | 22      | 8         | 30      | 6       | 4         | 10      |
| <b>Odejścia pracowników</b>         |         |           |         |         |           |         |
| Wiek poniżej 30                     | 268     | 232       | 500     | 329     | 244       | 573     |
| Wiek 30-50                          | 395     | 300       | 695     | 262     | 199       | 461     |
| Wiek powyżej 50                     | 24      | 10        | 34      | 29      | 20        | 49      |

Źródło: Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy mBanku S.A. w 2016 roku.

Problematyką poruszaną w koncepcji społecznej odpowiedzialność biznesu, jest również kwestia różnorodności w organach zarządzających. Problem obecności kobiet na wyższych stanowiskach jest ciągle widoczny, pomimo wcześniej zaprezentowanej ewidentnej przewagi kobiet w całym zatrudnieniu mBanku. W 2015 roku w Zarządzie znalazła się jedna kobieta (łącznie 9 przedstawicieli), natomiast w 2016 nie było już ani jednej (skład zmniejszony do 8 przedstawicieli). W Radzie Nadzorczej natomiast zarówno w 2015 jak i 2016 roku obecne były tylko 2 kobiety na 16 członków.

### **Bank Ochrony Środowiska S.A.**

Bank Ochrony Środowiska S.A. corocznie wydaje raporty ekologiczne. Raport za 2016 rok, jest osiemnastym raportem wydanym przez BOŚ Bank. Jak sama nazwa wskazuje, poświęcony jest on kwestiom zaangażowania środowiskowego Banku. Jednak już

w tych raportach, w miejscu określania wartości długookresowych banku, wymieniane są kwestie związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Bank wymienia trzy podstawowe zadania w tym zakresie:

- „inspirujące miejsce pracy,
- zaangażowanie i współpraca na wszystkich szczeblach organizacji,
- troska o rodzinę, zdrowy styl pracowników”<sup>15</sup>.

Bank Ochrony Środowiska S.A. wydaje również jako spółka akcyjna coroczne sprawozdanie zarządu, w którym odnaleźć można więcej informacji związanych z obszarem pracowniczym. Wymienionych jest kilka kategorii związanych z tym obszarem. Pierwszy z nich to szkolenia. Wymieniane są pośród nich zarówno szkolenia biznesowe, jak i środowiskowe oraz związane z dostosowywaniem banku do wymagań rad nadzorczych. Kolejna kategoria to program opcji menadżerskich. Skierowany był on do kluczowej kadry menadżerskiej Grupy BOŚ, która to mogła bezpłatnie nabywać warranty uprawniające do nabycia akcji Banku. Następna kategoria związana jest ze zmiennymi składnikami wynagrodzeń, jednak tylko osób, które zajmują stanowiska kierownicze<sup>16</sup>.

W przypadku Banku Ochrony Środowiska S.A. odnaleźć można wiele przykładów dobrych praktyk związanych ze środowiskiem naturalnym oraz zaangażowaniem społecznym, jednak w bazie dobrych praktyk (<http://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki>) nie funkcjonuje ani jedna dobra praktyka związana z obszarem pracowniczym. Możliwe, że jest to spowodowane dużą koncentracją Banku na kwestiach związanych ze środowiskiem naturalnym, jednak bez względu na to jaką działalność prowadzi organizacja to obszar pracowniczy jest kluczowym komponentem powodzenia każdego przedsięwzięcia. Brak systematyzacji nie świadczy jednak o braku dobrych praktyk w obszarze pracowniczym. Być może w kolejnych latach sytuacja ta ulegnie zmianie, zwłaszcza, że BOŚ jest dopiero drugi rok w Respect Index.

### **Bank Zachodni WBK S.A.**

Pierwszy raport Banku Zachodniego WBK S.A. został wydany w 2013 roku, a więc w tym samym roku, kiedy bank pojawił się w Respect Index. Od tego roku bank każdego roku wydaje Raport CSR. Bank w swojej strategii społecznej odpowiedzialności określił cztery obszary zobowiązania: rynek, społeczeństwo, miejsce pracy, środowisko. Ponadto od 2015 roku funkcjonuje strategia HR, określająca podejście do pracownika. Wymienia trzy ogólne punkty, w ramach których bank kształtuje politykę zarządzania zasobami ludzkimi. Pierwszy z nich to: cykl życia zawodowego pracowników. W jego zakresie objęte są działania od rekrutacji po odejście pracownika z firmy. W tym punkcie bank stawia sobie za cel budowanie wizerunku dobrego pracodawcy, a także rozwój kadr. Następny punkt to efektywność organizacyjna. Tutaj mowa zarówno o efektywności finansowej jak i budowaniu zespołu z jednej strony sprawnie wypełniającego zadania, a z drugiej strony będącego przyjaznym miejscem pracy dla pracownika. Jako cel w tym punkcie bank stawia sobie sprawiedliwe wynagradzanie, doskonalenie systemów oceny pracowników, a także programów motywacyjnych. Trzeci punkt to natomiast przyjazne miejsce pracy, rozumiane jako miejsce dbające o *work-life balance*, a także o komfort i bezpieczeństwo w miejscu pracy. W tym zakresie celem banku jest wprowadzanie konkretnych narzędzi, takich jak elastyczny czas pracy, czy świadczenia pozapłacowe. Ponadto bank wymienia cele zrównoważonego rozwoju ONZ 2030, które są spójne z priorytetami polityki zarządzania zasobami.

<sup>15</sup> Bank Ochrony Środowiska S.A., Raport Ekologiczny 2016.

<sup>16</sup> Sprawozdanie Zarządu z Działalności Banku Ochrony Środowiska S.A. w 2016 roku.

bami ludzkimi banku: cel 8. wzrost gospodarczy i zrównoważona praca oraz cel 5. równość płci<sup>17</sup>.

Bank Zachodni BZ WBK zatrudnia blisko 12 tys. osób, stąd też chociażby ze względu na skalę znaczenie zarządzania obszarem pracowniczym jest ogromne. W strukturze zatrudnienia, jak ilustruje to Tabela 5., znaczną przewagę mają kobiety. Natomiast patrząc na udział kobiet w organach zarządzania, to w kadrze zarządzającej kobiety stanowią 58%, ponadto o 5% wzrósł udział kobiet na stanowiskach związanych z podejmowaniem ryzyka.

**Tabela 5.** Zatrudnienie w Banku Zachodnim WBK S.A.

|                                                                        | <b>Łączna liczba pracowników</b> | <b>Kobiety</b> | <b>Mężczyźni</b> |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------|------------------|
| Łączna liczba pracowników (w przeliczeniu na osoby) w podziale na płeć | 11921                            | 8774           | 3147             |

Źródło: <https://raport.bzwbk.pl/zatrudnienie.html>, [dostęp: 20.12.2017].

Pracownicy banku mają również dostęp do wielu benefitów. Należy do nich opieka medyczna z dostępem do lekarzy wszystkich specjalności, a także wizyt domowych i rehabilitacji. Ponadto pracownicy mają możliwość wykupienia opieki zdrowotnej dla rodziny na preferencyjnych warunkach. Prowadzony jest również program grupowych ubezpieczeń na życie, gdzie pracownicy mogą również skorzystać z ubezpieczenia NNW, lekowego oraz na wypadek zachorowania na nowotwór złośliwy. W ramach systemu *MyBenefit* pracownicy mają dostęp do kultury, sportu oraz wyjazdów w atrakcyjniejszych cenach. Ponadto pracodawca zostawia wolność wyboru dodatkowych benefitów swoim pracownikom, a także oferuje kartę MultiSport. Oprócz wymienionych już udogodnień zapewniających przez pracodawcę, zapewniające jest również wsparcie edukacji oraz opieki nad dziećmi w postaci dodatkowych 3. tygodni płatnego urlopu, po zakończeniu urlopu macierzyńskiego, czas na adaptację po powrocie do pracy oraz zmniejszenie wymagań, a także opcja zmniejszenia wymiaru pracy. Bank kładzie również nacisk na dobre wykształcenie, dlatego zapewnia dofinansowania do studiów, pierwszego, drugiego jak i trzeciego stopnia. Pracownicy banku mogą również liczyć na wsparcie finansowe, w postaci pożyczek czy też bezzwrotnych zapomóg.

### Podsumowanie

W artykule zostały zaprezentowane przykładowe dobre praktyki, które mogą stosować organizacje, jednak nie wyczerpują one całej puli możliwości. Każda organizacja zgodnie ze swoją specyfiką wyznacza dobre praktyki CSR, które są spójne z jej strategią i odpowiadają potrzebom pracowników. Aby lepiej zrozumieć tę zależność należy przeanalizować dobre praktyki stosowane w danej organizacji.

Przedstawione dobre praktyki, które można odnaleźć w bankach, pokazują jakie znaczenie mają dobre praktyki CSR w obliczu zmieniającego się rynku pracy. Dominujący w coraz większej ilości branż rynek pracownika, nowe pokolenia na rynku pracy oraz ogólna zmiana świadomości ludzi, powodują, że coraz większe znaczenie ma dbałość

<sup>17</sup> Raport Odpowiedzialnego Biznesu 2016, Bank Zachodni BZ WBK, <https://raport.bzwbk.pl/zatrudnienie.html>, [dostęp: 20.12.2017].

o pracownika. Dobre praktyki w obszarze pracowniczym stwarzają przyjazne miejsce pracy, do którego chce się wracać i angażować w wykonywanie powierzonych zadań. Podejście skierowane na potrzeby pracownika buduje również przewagę konkurencyjną organizacji w obliczu zachodzących zmian na rynku pracy.

### **Bibliografia**

- Bombiak E. (2015), *Outplacement jako narzędzie budowania reputacji przedsiębiorstwa*, [w:] *Administracja i Zarządzanie nr 105*, Siedlce: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach.
- Kozłowski M. (2016), *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- Pauli U. (2015), *Rozwój pracowników*, W: A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, Warszawa: Wolters Kluwert SA.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, Warszawa: PWE.
- Raport Odpowiedzialnego Biznesu 2016, Bank Zachodni BZ WBK, <https://raport.bzwbk.pl/zatrudnienie.html>, dostęp: 20.12.2017 r.
- Sapeta T. (2015), *Zatrudnianie pracowników w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, [w:] A. Pocztowski (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, Warszawa: Wolters Kluwert SA.
- Wojtaszczyk K. (2015), *Zewnętrzny employer branding i rekrutacja relacyjna jako przykłady wykorzystania marketingu w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] J. Czekał i inni (red.) *Organizacja i kierowanie nr 4*, Warszawa: PAN.

### **Dokumenty:**

- Bank Ochrony Środowiska S.A, Raport Ekologiczny 2016.
- ING Bank Śląski S.A. Zintegrowany Raport Roczny ING Banku Śląskiego S.A. za roku 2016.
- mBank S.A. Raport Roczny Online Grupy mBanku za 2016 rok.
- mBank, Źródło: <https://www.mbank.pl>.
- Sprawozdanie Zarządu z Działalności Banku Ochrony Środowiska S.A. w 2016 roku.
- Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy mBanku S.A. w 2016 roku.