

# GODZENIE ŻYCIA ZAWODOWEGO Z RODZINNYM JAKO ELEMENT STRATEGII CSR W PRZEDSIĘBIORSTWIE

*Maciej Muczyński*<sup>1)</sup>

## **Streszczenie**

Artykuł przedstawia wyniki badań dotyczących zagadnień godzenia życia zawodowego z rodzinnym, ze szczególnym uwzględnieniem pracujących rodziców wychowujących małe dzieci. Problem ten został przedstawiony z perspektywy strategii przedsiębiorstwa i jej aspektów związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Przedstawiono oraz dokonano oceny miejsca programów godzenia życia zawodowego z rodzinnym (WLB) w strategii CSR przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** równowaga praca-rodzina, programy godzenia życia zawodowego z rodzinnym (WLB), społeczna odpowiedzialność biznesu w przedsiębiorstwie, strategia CSR

## **Wstęp**

Zagadnienia związane z godzeniem ról rodzinnych i pracowniczych zyskują od pewnego czasu coraz większe znaczenie zarówno na poziomie regulacji prawnych, jak i przedsiębiorstw oraz oczywiście samych zainteresowanych, czyli pracowników. Wiele obserwacji wskazuje, że niejednokrotnie sytuacja w rodzinie przekłada się na jakość wykonywanej pracy, zaś praca na jakość życia rodzinnego. Od pewnego czasu poszukiwanie złotego środka do rozwiązania tego trudnego problemu znalazło się w sferze zainteresowania wielu instytucji, firm oraz polityków (Głogosz 2008, ss. 59–61). Osiągnięcie równowagi przez pracowników pomiędzy ich życiem zawodowym i rodzinnym przynosi firmie wymierne korzyści ekonomiczne takie jak np. zwiększenie liczby kobiet i mężczyzn o wysokich kwalifikacjach zawodowych aplikujących o pracę, mniejsza rotacja kadr, pełne wykorzystanie zasobów ludzkich, zwiększona lojalność i zaangażowanie pracowników wobec firmy, zwiększona wydajność pracy, poprawa wizerunku firmy (Tata w pracy 2007). Oczywiście sami pracownicy poprzez wyważenie stosunków rodzinno-zawodowych mogą lepiej realizować się jako rodzice, partnerzy osiągając jednocześnie określone korzyści na płaszczyźnie kariery zawodowej. W tym celu mogą korzystać z wielu instrumentów ułatwiających im osiągnięcie pożądanego stanu (Muczyński, Żynel 2008, ss. 56-61).

---

<sup>1)</sup> Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku/Białystok School of Economics

Przedmiotem zainteresowania autora jest przede wszystkim działalność przedsiębiorstwa w zakresie wspierania równowagi praca-życie swoich pracowników, w szczególności tych, którzy posiadają dzieci. Przedsiębiorstwa realizują swoje działania w powyższym zakresie w ramach programów work-life balance (WLB). Celem artykułu jest określenie związku powyższych zagadnień ze strategią CSR, która wydaje się w obecnej rzeczywistości niezbędnym narzędziem realizacji długofalowych celów ekonomicznych działalności gospodarczej.

## 1. Programy godzenia życia zawodowego z rodzinnym

Wskazuje się, że równowaga pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym powinna być postrzegana jako optymalny stan pozwalający właściwie funkcjonować jednostkom na rynku pracy. Jej osiągnięcie przynosi określone korzyści nie tylko pracownikowi, ale również pracodawcy i całemu społeczeństwu. Argumentem za koniecznością podejmowania tego typu działań są możliwe negatywne konsekwencje braku równowagi praca-życia, zarówno w wymiarze ogólnokrajowym, organizacji gospodarczych czy samych pracowników. Przykładowe zestawienie tychże prezentuje poniższa tabela.

**Tabela 1.** Następstwa braku równowagi praca-życie

|   |  |
|---|--|
| <b>Dla społeczeństw w skali makro (krajowej, regionów etc.)</b>                 | malejąca liczba urodzeń, odraczanie narodzin pierwszego dziecka, rosnąca liczba rozwodów, rosnąca liczba rodzin niepełnych, rosnące nierówności, społeczne, bezrobocie, rosnąca zapadalność na choroby serca, raka i neurologiczne, niedostateczna opieka nad dziećmi i osobami starszymi, rosnąca sfera patologii |
| <b>Dla organizacji gospodarczych</b>  | absencja w pracy, wzrost fluktuacji, utrata inwestycji w kapitał ludzki, mniejsze zaangażowanie w pracy, stres, mniejsza koncentracja w pracy, gorsza jakość pracy i mniejsza produktywność, gorsze relacje z klientami i częstsza ich utrata, mniejsza kreatywność i innowacyjność                                |
| <b>Dla pracowników, a także dla bezrobotnych i wykluczonych oraz ich rodzin</b> | stres, konflikty w rodzinie, gorsza opieka nad dziećmi, rozwody, alkoholizm, narkomania, uzależnienie od nikotyny, zaburzenie łaknienia, brak poczucia bezpieczeństwa rodzinnego i pracy   |

*Źródło:* Opracowanie własne na podstawie S. Borkowska 2003, s. 16.

Do głównych grup instrumentów wykorzystywanych w praktycznej realizacji programów praca-rodzina należy zaliczyć (Komisja Europejska 2005, ss. 79–80):

1. różne formy organizacji pracy i czasu pracy — głównie chodzi tu o tzw. niestandardowe formy zatrudnienia: niepełny etat, elastyczne godziny pracy, umowy o dzieło i umowy zlecenia, telepraca, jobsharing (dzielenie się pracą), praca w domu;

2. urlopy oraz zwolnienia z obowiązku świadczenia pracy udzielane z powodu obowiązków rodzinnych; istotna jest tu także kwestia zachowania prawa do wynagrodzenia lub prawa do zasiłku w okresach niewykonywania pracy;
3. różne formy świadczeń dla pracowników korzystających z różnych form opieki nad życiowo niesamodzielnymi członkami rodziny (dzieci, osoby niepełnosprawne, osoby starsze);
4. bonusy pracownicze przyznawane w związku z koniecznością godzenia pracy z obowiązkami rodzinnymi w warunkach wysokich wymagań ze strony pracodawcy.

W dyskusji o zakresie i formach realizacji poszczególnych programów WLB należy zwrócić uwagę na odmienne podejście do tego zagadnienia na kontynencie amerykańskim oraz w Europie. Model amerykański cechuje się dominacją dobrowolnych działań pracodawców na rzecz kształtowania modelu WLB, podejściem motywacyjnym, doborem narzędzi zróżnicowanym w przekroju różnych grup pracowniczych, nastawieniem na pozyskiwanie pracowników cennych dla firmy, tworzeniem im warunków sprzyjających osiągnięciu jak najlepszych efektów pracy. Z kolei na model europejski składają się takie elementy, jak: socjalny i obligatoryjny charakter, podstawę funkcjonowania stanowią regulacje prawne oraz dialog społeczny, ukierunkowanie na politykę prorodzinną oraz rozwój zatrudnienia atypowego (<http://www.family2014.org/vars/warsawmartazu%C3%B1iga.pdf>).

Biorąc pod uwagę dotychczasowe spostrzeżenia powinno się zwrócić uwagę na główne bariery rozwijania programów praca-rodzina, które w szerszym lub węższym zakresie wpływają na efekty ich realizacji. Do podstawowych przeszkód zalicza się (Głogosz 2008, s. 72):

- brak wiedzy o możliwych do zastosowania rozwiązaniach oraz o możliwych do osiągnięcia dzięki nim rezultatach (zarówno wśród pracowników, jak i pracodawców);
- brak wsparcia informacyjno-doradczego dla obu grup interesariuszy, pozwalającego dostrzec możliwości zysku dla każdego (zgodnie ze strategią win-win);
- błędy w organizacji pracy, często nadmierny zakres obowiązków pracowniczych niedopasowany do norm czasu pracy;
- koncentrowanie się w większym stopniu na reakcjach pracowników i menadżerów, którzy nie są objęci programem niż na korzyściach dla interesariuszy;
- przypadki programów o niezrównoważonych korzyściach i kosztach (często ukierunkowanych silnie na ekonomiczny zysk firmy i podporządkowujące temu celowi formy wspierania pracowników).

Coraz liczniejsze badania wskazują, że wspieranie osiągnięcia równowagi na linii praca-życie przyczynia się do konkretnych korzyści w sferze gospodarki. Wyniki badania przeprowadzonego w 2010 roku na zlecenie Europejskiej Fundacji na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy pokazują, że kraje które w szerszym zakresie wspierają WLB osiągają wyższy poziom zatrudnienia oraz dzietności (Europejska Fundacja... 2010, s. ...69). Należy również zaznaczyć, że obywatele tychże wyraża-

ją znacznie wyższe zadowolenia z życia. W przypadku dzietności szczególną uwagę należy zwrócić uwagę na takie kraje jak Francja, Wielka Brytania, Finlandia, Szwecja, Dania, zaś jeżeli chodzi o aktywność zawodową kobiet w wieku prokreacyjnym to Danię i Holandię. Stwierdzona zależność prowadzi do rozwoju społecznego poprzez redukcję obaw pracowników związanych z posiadaniem potomstwa i aktywnością zawodową oraz jednoczesne odmładzanie społeczeństwa, co z kolei wpływa na zapewnienie zastępowalności pokoleń (Ratajczak 2010, s. 49). W tej perspektywie należy również zwrócić uwagę na konieczność godzenia życia zawodowego z rodzinnym przez pracowników opiekujących się osobami starszymi, co jest efektem starzenia się społeczeństw. Reasumując należy stwierdzić, że najlepsze warunki godzenia życia zawodowego z rodzinnym gwarantują kraje, w których rozwiązaniom legislacyjnym w tym zakresie towarzyszą działania podejmowane przez firmy. Programy stosowane w tym zakresie przez firmy dominują przede wszystkim w krajach anglosaskich oraz południowych Europy. Na rozszerzone wsparcie państwa mogą liczyć mieszkańcy Danii, Austrii, Niemiec, Luksemburga, Holandii i oczywiście państwa skandynawskich (<http://www.family2014.org/vars/warsawmartazu%C3%B1iga.pdf>).

### **1.1. Godzenie życia zawodowego z rodzinnym – potrzeby pracujących rodziców**

Wyżej określony problem można rozważyć na przykładzie pracujących rodziców, którzy posiadają małe dzieci. Ich główną bolączką na linii praca-życie rodzinne jest konieczność zapewnienia opieki dla dziecka/dzieci w taki sposób, żeby mogli w sposób właściwy wykonywać swoje obowiązki zawodowe. Powyższe stwierdzenie potwierdzają wyniki badań (Muczyński, Żynel 2006)<sup>2)</sup>. W przeważającej części ankietowani rodzice w odniesieniu do trudności w życiu rodzinnym wywołanych podjęciem pracy zawodowej wskazują na problemy związane z opieką nad dziećmi, ponad 55% populacji. W przeważającej części opiekę sprawują placówki opieki nad dzieckiem (żłobki i przedszkola) oraz dziadkowie dziecka – ¼ respondentów. Jedynie 6% ankietowanych osób pozostawia swoje dziecko pod opieką wynajętej osoby.

Za główną determinantę równowagi pomiędzy obowiązkami zawodowymi i domowymi należy uznać niewątpliwie rodzaj oraz organizację pracy zawodowej. Jak pokazuje poniższa tabela 42,5% respondentów uznała za ważną możliwość godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi w procesie wyboru pracy. 31,1% stwierdziło, że jest to bardzo ważny czynnik, ale nierozstrzygujący. Jednakże aż 17,2% ankietowanych osób uznało, że jest to kwestia rozstrzygająca w procesie podejmowania decyzji o wyborze zajęcia (tabela 2).

---

<sup>2)</sup> Wywiad został skierowany do 500 rodziców dzieci w wieku do 7 lat (przeprowadzony na przełomie kwietnia-maja 2006 roku w ramach *projektu PIW EQUAL*), które uczęszczały do publicznych placówek opieki nad dzieckiem na terenie Białegostoku. ¾ badanych rodziców stanowiły kobiety. Przeszło 85% badanych znajdowało się w przedziale wiekowym 25–39 lat, prawie połowa z nich legitymowała się wyższym wykształceniem.

**Tabela 2.** Ocena znaczenia możliwości godzenia pracy z obowiązkami rodzinnymi w procesie wyboru miejsca pracy

| Wyszczególnienie                    | Ogółem |
|-------------------------------------|--------|
| Rozstrzygająca                      | 17,2   |
| Bardzo ważna, ale nierozstrzygająca | 31,1   |
| Ważna                               | 42,5   |
| Mało istotna                        | 8,0    |
| Nieistotna                          | 1,2    |

*Źródło:* Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Respondenci zostali również zapytani, jakie rozwiązania w ich mniemaniu są najlepsze, jeżeli chodzi o godzenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi (tabela 3). Na pierwszym miejscu została wskazana dobra lokalizacja przedszkola – 53%, zaś na drugim miejscu znalazły się wysokie zarobki – 52,2%. Należy domniemywać, że respondenci dobre pensje traktują jako złoty środek służący rozwiązaniu wielu problemów, również tych związanych z opieką nad dzieckiem/dziećmi. Niemniej ważnym rozwiązaniem (ok. 50%) jest szybki i łatwy dojazd do pracy, który w połączeniu z bliskością przedszkola/żłobka ma zapewnić skrócenie czasu przeznaczonego na podróżę pomiędzy pracą a domem. Jako kolejne, zostały wskazane niskie opłaty za pobyt dziecka w placówce opiekuńczej – 30,3% oraz krótszy dzień pracy (poniżej standardowych 8 godzin) – 24,5%. Należy zauważyć, że tylko niespełna co dziesiąta osoba widzi w omawianej kwestii pomoc zakładu pracy oraz możliwość pracy w elastycznym systemie pracy. Tylko nieznaczny odsetek respondentów wskazał na możliwość wykonywania części pracy w domu lub dodatkowe przerwy w pracy.

**Tabela 3.** Ocena rozwiązań sprzyjających mniej konfliktowemu łączeniu obowiązków rodzinnych z zawodowymi\*

| Wyszczególnienie   | Ogółem |
|--|--------|
| Wysokie zarobki  | 52,2   |
| Niskie opłaty za żłobek/przedszkole  | 30,3   |
| Łatwy i szybki dojazd do miejsca pracy                                     | 49,9   |
| Dobra lokalizacja przedszkola – blisko domu/pracy                          | 53,0   |
| Zakład pracy oferuje jakieś formy opieki nad dziećmi (przedszkole firmowe) | 12,6   |
| Zakład pracy pomaga w umieszczeniu dziecka w placówce opiekuńczej          | 6,0    |
| Krótszy dzień pracy (mniej niż 8 godz.)                                    | 24,5   |
| Możliwość wykonywania przynajmniej części pracy w domu                     | 2,7    |
| Elastyczny czas pracy  | 10,5   |
| Przerwy w pracy  | 2,5    |
| Inne   | 0,0    |

\*można było udzielić maksymalnie 3 odpowiedzi

*Źródło:* Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Jak wykazała analiza kwestionariuszy, najczęściej spotykane praktyki zatrudnienia przyjaznego rodzinie, z jakimi mają do czynienia respondenci to: paczki świąteczne (38% badanych), respektowanie uprawnień pracowników (35% badanych). O ile ostatnie rozwiązanie należy uznać za pozytywny przejaw troski pracodawcy o pracownika, to pierwsze ma raczej charakter symboliczny i zasadniczo w większości przypadków nie przekłada się na długotrwałą, wymierną pomoc rodzinom zatrudnionych osób (tabela 4).

**Tabela 4.** Formy pomocy zakładu pracy dla pracowników mających dzieci oferowane przez aktualnego pracodawcę\*

| Wyszczególnienie  | Ogółem |
|---|--------|
| Respektowanie uprawnień pracowników                       | 35,1   |
| Paczki świąteczne   | 37,9   |
| Organizacja wypoczynku dla dzieci                         | 21,0   |
| Możliwość pracy w niepełnym wymiarze czasu                | 14,4   |
| Niezatrudnianie w godzinach nadliczbowych                 | 21,0   |
| Organizowanie wspólnego spędzania czasu poza pracą        | 8,2    |
| Organizacja opieki nad dziećmi – tzw. firmowe przedszkole | 9,7    |
| Pomoc w umieszczeniu dziecka w przedszkolu/żłobku         | 4,1    |
| Częściowe pokrycie kosztów pobytu dziecka w placówce      | 15,5   |
| Inne  | 0,2    |

\*można było udzielić maksymalnie 3 odpowiedzi

*Źródło:* Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Co piąty ankietowany wskazał na organizację wypoczynku dla dzieci i niezatrudnianie w godzinach nadliczbowych. 15,5% pracowników otrzymuje od pracodawcy częściowe pokrycie kosztów pobytu dziecka w placówce zapewniającej opiekę ciągu dnia, zaś 14,4% ma możliwość pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy. Chociaż należy zauważyć, że niejednokrotnie jest to równoznaczne z otrzymywaniem niższego wynagrodzenia.

Pracujący rodzice rozwiązanie swoich problemów na linii dom-praca widzą przede wszystkim w obniżeniu opłat za korzystanie z placówek opieki nad dzieckiem oraz wydłużeniu godzin ich otwarcia, a także rozszerzenie sieci przedszkoli (tabela 5). Prawie 27% respondentów dostrzegło również swoją szansę w stosowaniu elastycznego czasu pracy umożliwiającego przesuwanie godzin pracy, zaś niewiele mniej (ok. 24%) wskazało na refundowanie przez zakład pracy części kosztów związanych z pobytem dziecka w przedszkolu/żłobku.

W aspekcie potrzeb zgłaszanych przez pracowników posiadających dzieci widoczne są coraz większe zmiany w działaniach podejmowanych przez instytucje państwa, zaś firmy niekoniecznie starają się podejmować tego typu ukierunkowane działania. Jednym z przykładów, które mogą stanowić główny trzon lub – jak w przypadku dużych firm dodatkowe działanie – jest prowadzenie firmowego przed-



szkole. Z ogólnopolskich badań wynika (Połaska, Gawroński, Andrian 2008), że prawie 91% ankietowanych rodziców i osób nieposiadających dzieci zdecydowanie byłoby zainteresowanych posłaniem dziecka do firmowego przedszkola, pomimo pewnych obaw związanych z tym faktem, np. możliwym wzrostem wymagań przełożonego dotyczących dyspozycyjności lub ściślejszym związaniem firmą. Wśród głównych korzyści takiego rozwiązania pracownicy w przeważającej części (ponad 78,3%) wymienili łatwiejsze godzenie życia zawodowego z rodzinnym oraz lepszy dojazd do pracy (65,5%). Na dalszych miejscach znalazły się elastyczne godziny pracy przedszkola (43,2%), dopłaty pracodawcy (43,2%) oraz pewność miejsca w przedszkolu (36,2%).

**Tabela 5.** Rozwiązania sprzyjające godzeniu obowiązków rodzinnych z zawodowymi\*

| Wyszczególnienie  | Ogółem |
|---|--------|
| Rozszerzenie sieci żłobków  | 11,3   |
| Rozszerzenie sieci przedszkoli  | 27,6   |
| Wydłużenie godzin otwarcia placówek   | 35,5   |
| Możliwość pozostawienia dziecka w placówce w soboty/niedziele   | 16,5   |
| Niższe opłaty za korzystanie z placówek   | 37,9   |
| Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy   | 12,8   |
| Możliwość wykonywania przynajmniej części pracy w domu  | 13,4   |
| Możliwość przesuwania godzin pracy – stosowanie elastycznego czasu pracy                              | 26,8   |
| Partycypacja zakładu pracy w opłacie za przedszkole/żłobek (refundowanie pracownikowi części kosztów) | 23,5   |
| Inne  | 0,4    |

\*można było udzielić maksymalnie 3 odpowiedzi

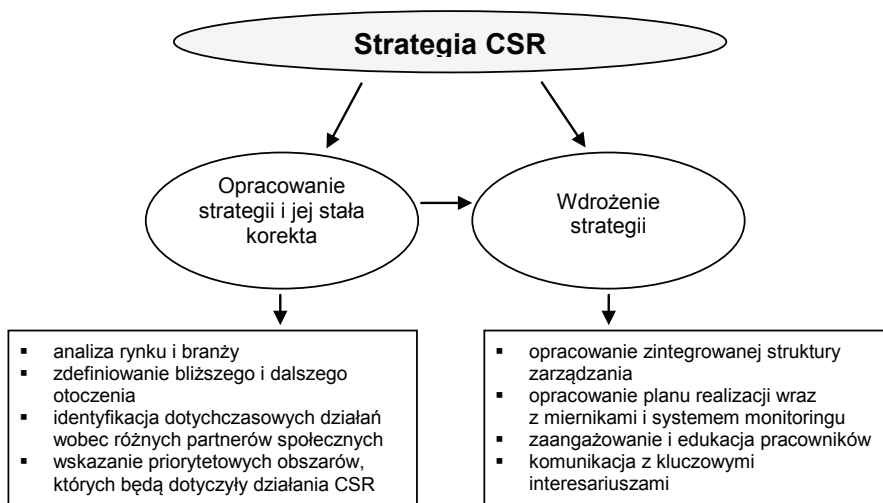
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Według ocen takie rozwiązanie może przynieść wymierne korzyści pracodawcy w postaci utrzymania wartościowych pracowników w firmie, zapewnienia pracownikom możliwości pogodzenia życia zawodowego z rodzinnym, może również stanowić ważny element w budowaniu marki dobrego pracodawcy. Pracownicy z kolei uzyskują możliwość łatwiejszego godzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym, pewność, że dziecko znajdzie miejsce w przedszkolu, znajomość środowiska, w którym przebywają dzieci, pewność, że firma dba o pracowników i wiąże z pracownikami długofalowe plany, zacieśnienie więzi między pracownikami, których dzieci przebywają w przedszkolu. Uczęszczanie do firmowego przedszkola oznacza dla dzieci na mniejszą liczbę godzin spędzanych w przedszkolu – więcej czasu z rodzicami, stanowi większą szansę na kontakt z rodzicem w ciągu dnia (Połaska, Gawroński, Andrian 2008).

## 2. Strategia CSR a programy WLB

Wśród argumentów za zbudowaniem odpowiedniej strategii CSR w firmie należy z pewnością wskazać doświadczenia firm, które już to zrobiły<sup>3)</sup>. Takie działanie nie tylko wpływa pozytywnie na wizerunek przedsiębiorstwa, jego reputację w otoczeniu, ale także określa długofalowe z nim relacje. Przede wszystkim jednak strategiczne potraktowanie CSR może przyczynić się do zidentyfikowania i wykorzystania pojawiających się szans rynkowych oraz proinnowacyjnego zarządzania biznesem, co z kolei może mieć wpływ na wzrost pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Korzyści z posiadania wyraźnie sformułowanej strategii ujawniają się jedynie wówczas, gdy zostanie ona właściwie opracowana i przede wszystkim wdrożona zgodnie z przyjętymi założeniami.

Należy zauważyć, że przygotowanie strategii społecznej odpowiedzialności stanowi poważne wyzwanie dla personelu zarządzającego przedsiębiorstwem. W tym celu konieczne jest przeprowadzenie analizy rynku oraz branży, w której działa firma, zdefiniowanie bliższego i dalszego otoczenia, dokonanie identyfikacji dotychczasowych działań wobec różnych partnerów społecznych, czyli interesariuszy oraz wskazanie priorytetowych obszarów, których będą dotyczyły działania CSR. Strategia odpowiedzialnego podejścia do biznesu musi być zbieżna z wartościami, misją oraz wizją firmy, a także ze strategią zarządzania, sposobem podejmowania decyzji oraz kulturą organizacyjną (por. rysunek 1).



**Rysunek 1.** Zakres prac związanych z opracowaniem i wdrożeniem strategii CSR

*Źródło:* Opracowanie własne.

<sup>3)</sup> Na przykład General Electric wdrożył w 2005 roku program Ecomagination obejmujący działania CSR, które dotyczyły opracowywania oraz wprowadzania na rynek technologii przyjaznych środowisku. Doświadczenia General Electric wskazują, że sformułowanie i właściwe wdrożenie strategii CSR nie tylko wpływa pozytywnie na odbiór społeczny działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, ale również przyczynia się do stałej poprawy jego pozycji biznesowej.



Wybrana strategia społecznego działania może być realizowana przez kierownictwo bez angażowania pracowników. Mamy wówczas do czynienia z monologową odpowiedzialnością przedsiębiorstwa. Może też być realizowana wspólnie przez kierowników i pracowników, którzy stają się współodpowiedzialni. Strategia taka będzie miała wówczas charakter dialogowy (Rybak 2004, s. 94).

Samo opracowanie strategii CSR należy uznać tylko za część sukcesu. Dopiero właściwe zaplanowanie jej wdrażania może zapewnić osiągnięcie konkretnych efektów przez przedsiębiorstwo. Sprzyja temu odpowiednia identyfikacja priorytetów firmy, wokół których zostanie stworzona strategia, a następnie przełożenie strategicznej wizji rozwoju na codzienne decyzje, praktykę działania w organizacji, a przede wszystkim zachowania pracowników (Greszta 2008, s. 23). Przygotowanie obydwu głównych działań w odniesieniu do strategii CSR może następować linearnie lub równocześnie. Nic nie stoi na przeszkodzie, by po przeprowadzeniu wstępnych działań dotyczących sformułowania strategii rozpocząć prace nad przygotowaniem jej wdrożenia.

World Business Council for Sustainable Development wśród proponowanych standardów dotyczących społecznie odpowiedzialnego biznesu zaproponowała tzw. nawigator CSR, który można traktować jako przewodnik wdrażania strategii CSR w przedsiębiorstwie. Obejmuje on dwanaście elementów, które powinny być przedmiotem zainteresowania firmy wdrażającej strategię społecznej odpowiedzialności (Żemigala 2007, ss. 115–116):

1. określi i sprecyzuj wizję oraz wartość przedsiębiorstwa;
2. zintegruj społeczną odpowiedzialność z całościową strategią firmy, co będzie demonstrować twoją gotowość do realizacji spraw społecznie istotnych;
3. bierz pod uwagę wpływ strategii na ludzi traktowanych jako indywidualne jednostki, co powinno przełożyć się na ich zaangażowanie w realizację strategii CSR;
4. podwyższaj kompetencje i możliwości, koncentruj się na długookresowym zrównoważonym rozwoju, czyli ucz się, jak budować lepszą przyszłość;
5. uznaj, że relacja pracownik–pracodawca jest najważniejsza ze wszystkich będących w zakresie zainteresowania CSR, uczyn pracowników aktywnymi agentami zmian promującymi dobre praktyki odpowiedzialności społecznej;
6. poznaj społeczność i kulturę, staraj się zrozumieć oraz zdefiniować kto tworzy społeczność otoczenia przedsiębiorstwa oraz w jakim stopniu wpływa ona na działalność firmy;
7. skup się na procesie systematycznego oraz przejrzystego dialogu ze wszystkimi interesariuszami;
8. zaplanuj strategiczną współpracę o jasno sprecyzowanych cechach, angażuj pracowników w realizację tej współpracy;
9. traktuj swoją reputację jako ważny składnik aktywów biznesowych i starannie ją ochraniaj, stosując się do zasad przejrzystości i wiarygodności;

10. okazuj szacunek i poświęcaj uwagę gospodarzom, a jednocześnie zabiegaj o otwartą komunikację na temat wkładu organizacji w rozwój społeczeństwa;
11. przyjmij pozytywną postawę w stosunku do mierzenia i raportowania osiągniętych postępów, co przekłada się na twoją wiarygodność;
12. ostrożnie postępuj z informacją, wiedzą i technologią, aby nie powodować wykluczenia lub wyzysku innych.

Wśród powyższych zasad wielokrotnie zwraca się uwagę na tzw. interesariuszy substancjonalnych, czyli osoby, które są niezbędne do działania przedsiębiorstwa (właściciele, pracownicy, akcjonariusze). Wykorzystują oni swoją wiedzę, umiejętności, kompetencje w celu zapewnienia właściwego funkcjonowania firmy. W ujęciu CSR celem pracowników, traktowanych jako odrębna grupa, jest przede wszystkim osiągnięcia wysokiej jakości życia i spełnienia zawodowego. Oczekują oni satysfakcjonującego wynagrodzenia, wywiązywania się ze zobowiązań przez kierownictwo firmy, udzielania pełnej i rzetelnej informacji, zadowolenia z pracy, możliwości samorozwoju, zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy, sprawnego zarządzania firmą. Dopiero w dalszej kolejności należy wymienić interesariuszy kontraktowych, czyli klientów, dostawców, konkurentów, kooperantów, których zakres zaangażowania określają kontrakty. Ostatnią grupę tworzą interesariusze kontekstowi, których należy utożsamiać z otoczeniem społecznym i instytucjonalnym (Adamczyk 2009, s. 88).

Na bazie powyższych spostrzeżeń oraz dostępnych zbiorów zasad, dobrych praktyk oraz zaleceń w zakresie wdrażania strategii należy stwierdzić, że wprost wielokrotnie wskazuje się na pracowników, jako bardzo ważną grupę współtworzącą społecznie odpowiedzialne działania firmy. Można zaryzykować stwierdzenie, że powodzenie tego typu działań zależy przede wszystkim od pracowników, którzy świadomi misji firmy oraz prowadzonych działań w zakresie CSR, wręcz decydują o ich powodzeniu lub nie. Na podstawie powyższych spostrzeżeń można z powodzeniem stwierdzić, że programy WLB wdrażane w firmach są nieodzownym elementem działań odpowiedzialnych społecznie, których bezpośrednimi beneficjentami są pracownicy. Pogląd ten znalazł odzwierciedlenie w jednym z badań o odnośnie realizacji idei CSR w przedsiębiorstwach, gdzie jedna z zasad (Pławgo 2009, s. 13)<sup>4)</sup>, której przestrzeganie świadczy o prowadzeniu działań społecznie odpowiedzialnych, dotyczy wprost zagadnień, które wcześniej zostały wskazane jako element programów praca–rodzina w firmie.

W perspektywie przygotowania, a przede wszystkim realizacji strategii CSR w firmie, programy WLB należy analizować z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi. Nie mogą one być rozpatrywane w oderwaniu od potrzeb oraz oczekiwań pracowników, jak i oczywiście pracodawców. Z perspektywy organizacji należy za-

---

<sup>4)</sup> „Przedsiębiorstwo posiada programy ułatwiające pogodzenie kariery i życia osobistego takiej jak ruchomy czas pracy, dzielenie się etatem, praca w domu za pośrednictwem połączenia internetowego z firmą, opieka nad dziećmi, urlopy naukowe i inne”.

dać pytanie, co może ona zrobić, aby wspierać swoich pracowników w osiągnięciu równowagi na linii życia zawodowego i rodzinnego. Tym samym przed stworzeniem określonego programu WLB powinno się określić cele szczegółowe oraz grupy pracowników, do których będzie on skierowany. Jednakże jest to tylko połowiczne podejście. Należy bowiem jeszcze zadać pytanie, w jaki sposób pracownicy, menadżerowie mogą nawzajem sobie pomóc, aby wdrażać oczekiwane i niezbędne rozwiązania w zakresie godzenia życia zawodowego z rodzinnym. Zgodnie z tym podejściem to zagadnienia organizacyjne w zakresie programów WLB mają większy wpływ na indywidualnych pracowników, niż ich personalne kwestie na całą organizację. Dlatego też niezbędne jest prowadzenie działań w dwóch wyżej określonych płaszczyznach. Z jednej strony należy określić możliwości organizacji w zakresie elastycznego zatrudnienia, wpierania opieki na osobami zależnymi tj. dziećmi, osobami starszymi, niepełnosprawnymi, politykę urlopów, programy edukacyjne, dostępny system ubezpieczeń. Firma powinna uwzględnić w powyższym zakresie swoje możliwości organizacyjne oraz finansowe. Równoległe działania powinny dotyczyć indywidualnej odpowiedzialności pracowników, co wynika z założenia że punkt równowagi praca–rodzina jest dla każdego pracownika inny, a przede wszystkim zmienia się w czasie. Pracownicy powinni w zasadzie kreować swój własny punkt WLB uwzględniając swoje możliwości oraz obowiązki pracownicze, w aspekcie osiągniętych rezultatów pracy. Należy w tym miejscu zwrócić uwagę, że inne oczekiwanie wobec programów WLB będą zgłaszały osoby dopiero co wchodzące na rynek pracy, a inne pracownicy, którzy będą się z niego wycofywać. Odmienne swoją równowagę praca–życie będą określać osoby bezdzietne, a inaczej rodzice małych, czy dorastających dzieci. Z punktu widzenia zarządzania różnorodnością oraz efektywności programów WLB koniecznością wydaje się prowadzenie szkoleń pracowników w tym zakresie, po to, żeby byli oni świadomi wyzwań podejmowanych przez firmę. Z punktu widzenia zapewnienia sukcesu programów WLB niezbędne jest uwzględnianie indywidualizowanych potrzeb zidentyfikowanych grup pracowniczych. Wdrażanie tego typu działań, tylko dla samego działania, jak często się dzieje w niektórych firmach, które kreują się jako odpowiedzialne społecznie, jest nieefektywne i może przynosić większe straty niż korzyści (Gross-Gołaćka 2008, ss. 112–113). Za przykład niech posłuży firma, w której większość stanowiły młode matki, uczące się, który oczekiwały większego wsparcia w zakresie dofinansowania swojej nauki oraz elastycznych form zatrudnienia, zaś pracodawca oferował głównie paczki świąteczne i inne wsparcie finansowe. Podany przykład jest potwierdzeniem wyżej sformułowanych wniosków odnośnie prawidłowej konstrukcji programów WLB, przede wszystkim konieczności uwzględnienia faktycznych potrzeb pracowników.

Przykłady innych firm działających w Polsce, prowadzących działalność społecznie odpowiedzialną, pokazują że w zakresie działań wspierających równowagę praca–życie, dominują rozwiązania z zakresu elastycznego zatrudnienia, w tym przede wszystkim telepracy oraz wsparcie rodziców małych dzieci, zarówno matek i ojców. Często, w zależności od charakteru prowadzonej działalności, firmy umożli-

wiają w szerszym (np. do trzech dni w tygodniu) lub węższym zakresie (jeden dzień w tygodniu) pracę poza siedzibą firmy przy użyciu firmowego sprzętu. Oczywiście takie działania są znacznie ułatwione w przedsiębiorstwach posługujących się zintegrowanymi systemami informatycznymi, przy pomocy których pracownik może wykonywać swoje obowiązki w zasadzie z dowolnego miejsca na świecie. W ramach działań wspierających rodziców są stosowane dodatkowe płatne urlopy rodzicielskie, dofinansowanie kosztów pobytu dziecka w żłobku/przedszkolu, czy wręcz zapewnienie opieki nad dziećmi na terenie firmy. Rodzice mogą też liczyć w wielu przypadkach na dodatkowe wsparcie finansowe czy udogodnienia związane z powrotem matek do pracy po urodzeniu dziecka (Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2012, ss. 44–51).

## Podsumowanie

Przeprowadzony przegląd zasad tworzenia właściwych programów WLB potwierdza, że ich efektywność jest uzależniona od świadomego i planowanego działania całej organizacji. Nie wystarczy posiadać rezerwy finansowe, muszą one być przeznaczone na działania, których faktycznie oczekują pracownicy. Jak wykazano, działania mieszczące się w zakresie programów równowaga praca–życie mogą i w zasadzie często stanowią element strategii CSR w firmie. Biorąc pod uwagę zalecenia względem programów WLB należy stwierdzić, że wymierny ich efekt uzależniony jest w zasadzie od włączenia ich do działań społecznych odpowiedzialnie. Jak wykazano, dopiero takie podejście może gwarantować sukces prowadzonych działań i osiąganie korzyści postrzeganych nie tylko przez pryzmat indywidualnych pracowników, ale również całej firmy. Odrębnym zagadnieniem, które warto zbadać jest to jakiego rodzaju firmy prowadzą działania społecznie odpowiedzialne, w tym też prowadzą określone działania zapewniające równowagę na linii praca–życie.

## Bibliografia

1. Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw* (2009), PWE, Warszawa.
2. Borkowska S., *O równowagę między pracą i życiem: Unia Europejska–Polska*, (w:) S. Borkowska, *Programy praca–życie a efektywność firm* (2003), IPiSS, Warszawa.
3. Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, *Drugie europejskie badanie jakości życia. Życie rodzinne i praca* (2010), Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.
4. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Raport odpowiedzialny biznes w Polsce 2012. Dobre praktyki* (2012), Warszawa.
5. Głogosz D., *Rezultaty programów Praca–Życie w krajach UE – korzyści dla pracowników i ich rodzin*, (w:) C. Sadowska-Snarska, *Równowaga Praca–Życie–Rodzina* (2008), Wyd. WSE, Białystok.
6. Greszta M., *Stwórz dla swojej firmy efektywną strategię CSR*, (w:) *Odpowiedzialny Biznes 2008* (2008), Harvard Business Review, Warszawa.

7. Gross-Gołacka E., *Równowaga praca–życie jako element strategii zarządzania zasobami ludzkimi*, (w:) C. Sadowska-Snarska, *Równowaga Praca–Życie–Rodzina* (2008), Wyd. WSE, Białystok.
8. Komisja Europejska, *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries* (2005), Luksemburg.
9. Muczyński M., Żynel M., *Analiza potrzeb rodziców w zakresie organizacji opieki nad dziećmi w świetle rozwiązań sprzyjanych godzenia życia zawodowego i rodzinnego* (2006), Wyd. WSE, Białystok.
10. Muczyński M., Żynel M., *Ewaluacja strategii uelastyczniania publicznych przedszkoli i żłobków* (2008), Wyd. WSE, Białystok.
11. Plawgo B. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Raport z badań* (2009), Wyd. Wyższej Szkoły Administracji Publicznej im Stanisława Staszica w Białymstoku, Białystok.
12. Połaska M., Gawroński K., Andrian K., *Przedszkola firmowe – czy warto je zakładać?* (2008), Wolters Kluwers Polska, Warszawa (maszynopis).
13. Ratajczyk W., *Praktyki wspierania równowagi praca–życie w wybranych krajach UE* (2010), „ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS”, FOLIA OECONOMICA 240.
14. Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa* (2004), Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
15. Żemigala M., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa* (2007), Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków.

#### Źródła internetowe:

1. <http://www.family2014.org/vars/warsawmartazu%C3%B1iga.pdf> (dostęp 25.06.2013)
2. Tata w pracy, [www.genderindex.pl](http://www.genderindex.pl), EQUAL, 2007.

#### RECONCILIATION OF PROFESSIONAL AND FAMILY LIFE AS AN ELEMENT OF A CSR STRATEGY IN AN ENTERPRISE

The article presents research findings concerning reconciliation of professional and family life, devoting special attention to working parents of small children. This problem has been presented from the perspective of the strategy of an enterprise and its aspects connected with corporate social responsibility. The place of work-life balance (WLB) programs in the CSR strategy of an enterprise has been presented and assessed.

**Key words:** work-life balance, work-life balance programs (WLB), corporate social responsibility in an enterprise, CSR strategy