

Dorota Bednarska-Olejniczak

Employer branding a CSR – bank jako pracodawca społecznie odpowiedzialny

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 41/1, 237-250

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

DOROTA BEDNARSKA-OLEJNICZAK¹
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

EMPLOYER BRANDING A CSR – BANK JAKO PRACODAWCA SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNY

Streszczenie

Celem artykułu jest określenie, jakie działania z zakresu CSR adresowanego do pracowników są podejmowane przez największe banki w Polsce, które z obszarów wskazywanych w PN ISO 26000 i w jakim zakresie są realizowane przez nie aktywnie oraz, w jakim stopniu aktywności te odpowiadają działaniom wchodzącym w zakres *employer branding*. W badaniach posłużono się analizą literatury przedmiotu, analizą danych wtórnych pochodzących z raportów CSR i stron internetowych trzech największych banków w Polsce. Wyniki wskazują na wykorzystywanie przez badane banki większości z działań prezentowanych w PN ISO 26000. W działaniach banków pojawiają się także aktywności, niewymieniane w normie ISO 26000: ochrona osób zwalnianych (*outplacement*), prowadzenie polityki równych szans i docenianie różnorodności, stosowanie skutecznych systemów motywacyjnych i wzmacnianie zaangażowania pracowników. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że aktywności prowadzone przez największe banki w Polsce w obszarze CSR kierowanego do pracowników w istotnej części pokrywają się z działaniami z zakresu wewnętrznego *employer branding*.

Słowa kluczowe: *employer branding*, CSR, banki, strony internetowe, społeczna odpowiedzialność, pracodawca

Wprowadzenie

Współczesne realia rynkowe skłaniają pracodawców do podejmowania celowych działań umożliwiających pozyskanie pracowników o największym potencjale i kwalifikacjach oraz długofalowe zatrzymanie ich w organizacji. Istotną rolę w realizacji tych celów odgrywa silnej marki pracodawcy, którą ma przedsiębiorstwo. Ogół działań podejmowanych przez organizację, skierowanych do

¹ dorota.olejniczak@ue.wroc.pl.

obecnych oraz potencjalnych pracowników, mających na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, określany jest mianem *employer branding*. Na postrzeganie firmy jako dobrego pracodawcy wpływają m.in. działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Odpowiedzialność organizacji wobec pracowników jest punktem stycznym *employer branding* i CSR. W artykule przybliżono istotę obu koncepcji, koncentrując się na zaprezentowaniu najistotniejszych obszarów odpowiedzialności społecznej w zakresie kształtowania wizerunku pracodawcy na przykładzie wybranych banków.

Przegląd literatury

Banki są jednymi z organizacji najaktywniej działających w obszarze CSR. Działania te stały się przedmiotem licznych badań naukowych, prowadzili je m.in. M. Ararat², S.M. Yiannaki³, Z.M. Islam⁴, M.T. Azim i in.⁵ Przyczyn tak dużego zainteresowania banków działaniami CSR można upatrywać m.in. w ich znaczeniu w budowaniu przewagi konkurencyjnej. W sektorze detalicznych usług bankowych znaczenie ceny i innowacji produktowych jako źródeł przewagi konkurencyjnej jest ograniczone. Wpływają na to niewielkie możliwości różnicowania cen produktów bankowych, wysoka wrażliwość klientów na poziom opłat i prowizji, a także szybkie kopiowanie innowacji produktowych przez konkurentów. Oznacza to, że poszukując źródeł tworzenia swojej przewagi, banki muszą korzystać z innych rozwiązań⁶. Jednym z nich jest budowanie silnej marki

² M. Ararat, *Corporate social responsibility across Middle East and North Africa*, „Working Paper Series”, Sabanci University, School of Management, Corporate Governance Forum, 2007, http://www.ecrc.org.eg/Uploads/documents/Articles_CSR%20across%20MENA%20%281-4%29.pdf (30.05.2015).

³ S.M. Yiannaki, *CSR's role within banking in post financial crisis*, „Adaptive Options: A Global Network of Change and Development Professionals and Practitioners” 2010, Vol. 4, No. 2, s. 22–24.

⁴ Z.M. Islam, S.U. Ahmed, I. Hasan, *Corporate social responsibility and financial performance linkage: evidence from the banking sector of Bangladesh*, „Journal of Organizational Management” 2012, Vol. 1, No. 1, s. 14–21.

⁵ M.T. Azim, A.A. Diyab, S.A. Al-Sabaan, *CSR, employee job attitude and behavior: Saudi Bank Experience*, „Transylvanian Review of Administrative Sciences” 2014, No. 43 E, s. 25–47.

⁶ Przyjmując, że przewaga konkurencyjna jest zdolnością lub okolicznościami dającymi bankowi przewagę nad rywalami, J. Harasim wskazuje w sektorze detalicznych usług finansowych jej trzy zasadnicze źródła: 1) wizerunek i reputację banku, będące częścią składową jego tożsamości; 2) jakość usług; 3) nowoczesną technologię i zdolność do jej wdrażania. Za: J. Harasim, *Strategie marketingowe w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2004, s. 63–139.

banku i kreowanie jego pozytywnego wizerunku (również jako pracodawcy). Badania prowadzone przez T. Browna i P. Dacina⁷ oraz S. Sen i C. Bhattacharya⁸ potwierdzają, że odpowiednim narzędziem służącym do realizacji tak sformułowanego celu są działania z zakresu CSR.

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w celu budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy są określane mianem *employer branding*. Pojęcie to powstało w latach 90. XX wieku, a za jego twórcę uważa się S. Barrowa⁹. W literaturze przedmiotu podejmowano wiele prób definicyjnego ujęcia istoty *employer branding*. Wybrane z nich zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1

Wybrane definicje *employer branding*

| Autor | Proponowana definicja |
|--------------------------|--|
| G. Martin | przyciąganie utalentowanych osób do organizacji oraz zapewnianie, że zarówno obecni, jak i potencjalni pracownicy będą identyfikować się z firmą (jej marką, misją) i dostarczać pożądaných przez nią wyników |
| K. Backhaus, S. Tikko | proces budowania identyfikowalnej i niepowtarzalnej tożsamości pracodawcy, w którym: 1) firma powinna stworzyć markę pracodawcy stanowiącą swoistą „propozycję wartości” (EVP) mającą komunikować, co organizacja ma do zaoferowania pracownikom; 2) komunikat ten powinien zostać skierowany na rynek pracy. Działania te mają przyciągnąć do firmy najlepszych kandydatów; 3) pracodawca powinien wdrożyć działania z zakresu marketingu wewnętrznego, kierowane do własnych pracowników w celu rozwijania zasobów kadrowych, które będą wyznawać jego wartości i realizować cele wyznaczone przez organizację |
| S. Lloyd | suma wysiłków organizacji zmierzających do zakomunikowania obecnemu i przyszłemu personelowi, że firma jest pożądanym miejscem pracy |

Źródło: D. Bednarska-Olejniczak, *Wybrane problemy kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy*, w: *Ekonomiczno-zarządcze problemy w gospodarce*, t. 3, red. A. Nedyalkova, A. Kaczmarek, Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego nr 3, Wyd. Naukowe PWSZ w Gorzowie Wielkopolskim, Gorzów Wielkopolski 2013, s. 17.

⁷ T.J. Brown, P.A. Dacin, *The company and the product: corporate associations and consumer product responses*, „Journal of Marketing” 1997, Vol. 61, No. 1, s. 68–84.

⁸ S. Sen, C.B. Bhattacharya, *Does doing good always lead to doing better? consumer's reactions to corporate social responsibility*, „Journal of Marketing Research” 2001, Vol. 38, No. 2, s. 225–243.

⁹ S. Barrow, R. Mosley, *The employer brand, bringing the best of brand management to people at work*, Wiley, Chichester 2005.

Mnogość definicji pojęcia *employer branding* skutkuje pojawieniem się pewnych rozbieżności w sposobach jego rozumienia. W związku z tym warto wskazać następujące cechy charakteryzujące jego istotę, wspólne dla większości kluczowych definicji¹⁰:

- sprecyzowane grupy docelowe (aktualnie zatrudniani pracownicy oraz odbiorcy zewnętrzeni, w tym zwłaszcza potencjalni pracownicy),
- jasno określone cele (budowanie wizerunku atrakcyjnego i pożądanego pracodawcy, pozyskiwanie pożądaných kandydatów, rozwijanie zasobów kadrowych realizujących cele wyznaczone przez firmę, budowanie zaangażowania i lojalności pracowników),
- nacisk na komunikacyjny aspekt działań z zakresu *employer branding*.

Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (ang. CSR – *corporate social responsibility*), zgodnie z definicją Komisji Europejskiej oznacza odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo¹¹. Rola jaką przypisuje się CSR we współczesnej gospodarce to prowadzenie działalności opartej na podobnych wartościach, dostrzeganiu ludzi w procesach produkcji, dystrybucji i konsumpcji oraz wdrażaniu zasad społecznej odpowiedzialności we wszystkich obszarach funkcjonowania firmy¹². Zasady te mogą być wdrażane na podstawie różnego rodzaju programów, wytycznych i inicjatyw, wyznaczających kierunki odpowiedzialnego działania podmiotów biznesowych. Należą do nich m.in.: wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych, wytyczne Global Reporting Initiative, Norma ISO 26000, Norma SA8000, standardy serii AA1000¹³. Norma ISO PN-ISO 26000 *Guidance on social responsibility* ujmuje kluczowe obszary odpowiedzialności społecznej, do których należą: prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowisko, uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej oraz ład organizacyjny. W obszarze praktyk z zakresu pracy wskazywane są następujące działania: bezpieczeństwo w miejscu pracy, dialog z pracownikami, firma przyjazna rodzicom, integracja pracowników, partycypacja pracownicza, przeciwdziałanie

¹⁰ D. Bednarska-Olejniczak, *Wybrane problemy kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy*, w: *Ekonomiczno-zarządcze problemy w gospodarce*, t. 3, red. A. Nedyalkova, A. Kaczmarek, Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego nr 3, Wyd. Naukowe PWSZ w Gorzowie Wielkopolskim, Gorzów Wielkopolski 2013, s. 7–18.

¹¹ Komisja Europejska, *Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 na rzecz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR) z 25.10.2011 r.*, KOM (2011) 681, Bruksela 2011.

¹² J. Kacprzak, *Spoleczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw (CSR)*, www.mg.gov.pl/Wspieranie+przedsiębiorczosci/Zrownowazony+rozwój/Spoleczna+Odpowiedzialnosc+Przedsiębiorstw+CSR (5.05.2015).

¹³ *Ibidem*.

nadużyciom, rekrutacja i adaptacja, szkolenia i rozwój, wolontariat pracowniczy, *work-life balance*, wsparcie pracowników, zdrowie pracowników¹⁴.

W jednej z kluczowych teorii CSR – instrumentalnej teorii interesariuszy, podkreśla się, że efektywne zarządzanie relacjami z interesariuszami może przyczynić się do poprawy wyniku finansowego przez kreację, rozwój i podtrzymywanie więzi, które dostarczają firmie istotnych zasobów¹⁵. W przypadku pracowników do pozytywnych efektów można zaliczyć np. zmniejszanie rotacji i przyciąganie lepszych kadr¹⁶ czy też zwiększanie „dobrej woli” pracowników, co przyczynia się do poprawy wyników finansowych¹⁷. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa za pracowników, ich rozwój, warunki pracy, bezpieczeństwo i zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym stanowi główny cel działań z zakresu CSR. Wymienione zadania są jednocześnie elementem polityki *employer brandingowej*, dążącej do kształtowania marki atrakcyjnego i pożądanego pracodawcy, który dba o swoich pracowników, ci zaś identyfikują się z firmą i pomagają jej osiągnąć pożądane wyniki.

Zastosowane metody badawcze

Metody badań wykorzystywane w niniejszym artykule to krytyczna analiza literatury przedmiotu z zakresu *employer branding* i społecznej odpowiedzialności biznesu oraz analiza danych wtórnych dotyczących działań banków detalicznych podejmowanych w obszarze CSR i adresowanych do pracowników. Analizowane dane pochodzą z raportów CSR oraz stron internetowych wybranych banków. Przyjmując założenie, że największe banki w Polsce mają już w badanym obszarze określone doświadczenie i wypracowane narzędzia, jako operat służący do wyłonienia badanych banków przyjęto specjalistyczny ranking „50 największych banków w Polsce 2014” przygotowany przez „Miesięcznik Finansowy Bank”.

Wyniki badań

W wypadku banków szczególnie istotna rola świadomego kształtowania wizerunku (w tym wizerunku atrakcyjnego pracodawcy) wynika z negatywnych

¹⁴ Polski Komitet Normalizacyjny Norma PN-ISO 26000, www.pkn.pl/iso-26000 (5.05.2015).

¹⁵ S. Wierciński, *CSR jako przedsięwzięcie biznesowe*, „Master of Business Administration” 2011, nr 2 (112), Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2011, s. 57.

¹⁶ D.B. Turban, D.W. Greening, *Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees*, „Academy of Management Journal” 1997, Vol. 40, No. 3, s. 658–672.

¹⁷ S.A. Waddock, S.B. Graves, *The corporate social performance-financial performance link*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, No. 4, s. 303–319.

skutków niedawnego kryzysu, który przyczynił się do pogorszenia wizerunku całej branży. Wdrożenie przez bank koncepcji CSR powinno przełożyć się na świadome kształtowanie relacji ze wszystkimi grupami interesu, w taki sposób, by ich rezultaty – wkład do poprawy jakości życia były widoczne w następujących płaszczyznach¹⁸:

- przedsiębiorstwo–pracownicy i ich rodziny,
- przedsiębiorstwo–społeczność lokalna,
- przedsiębiorstwo–całe społeczeństwo,
- przedsiębiorstwo–właściciele.

Badaniami objęto pierwszy obszar. W trakcie badań sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie rodzaje działań z zakresu CSR, których adresatami są pracownicy, wdrażają obecnie największe banki w Polsce?
2. Które z obszarów wskazywanych w PN-ISO 26000 są aktywnie realizowane przez wybrane banki i w jakim zakresie?
3. W jakim stopniu działania z zakresu CSR odpowiadają działaniom wskazywanym w literaturze przedmioty jako *employer branding*?

Dla potrzeb analizy wykorzystano klasyfikację zaproponowaną w Normie ISO 26000. Szczegółowej analizie poddano dane dotyczące trzech największych banków w Polsce: PKO BP, Pekao SA i Banku Zachodniego WBK.

PKO BP¹⁹ jako jedna z największych instytucji finansowych w Polsce i zarazem jeden z największych pracodawców, przywiązuje ogromną wagę do odpowiedzialności społecznej. Pracownicy są traktowani jako szczególnie ważna grupa interesariuszy, bank dostrzega silny związek między troską o nich a ich satysfakcją i zaangażowaniem, dzięki czemu efektywniej można realizować cele. Działania z zakresu CSR kierowane przez PKO BP do pracowników przedstawiono w tabeli 2. Bank dążąc do pozyskiwania talentów zwraca uwagę na kwestie rekrutacji i komunikacji z potencjalnymi pracownikami, zwłaszcza studentami. Istotna jest również rekrutacja wewnętrzna – promowana przez bank migracja pracowników między poszczególnymi pionami i departamentami. Dążąc do podnoszenia potencjału kadr bank wdrożył System Oceny Okresowej Pracowników, dzięki czemu diagnozowane są kompetencje ogólnofirmowe, przywódcze i specyficzne pracowników, pozwalając określić plan rozwoju kompetencji

¹⁸ D. Korenik, *Odpowiedzialność banku komercyjnego. Próba syntezy*, Difin, Warszawa 2009, s. 201.

¹⁹ *Bank PKO BP, Odpowiedzialność społeczna*, <http://www.pkobp.pl/grupa-pko-banku-polskiego/odpowiedzialnosc-spoeczna/> (28.05.2015).

oraz ścieżkę rozwoju zawodowego wraz z planem zmian wynagrodzenia. Pracownikom objętym restrukturyzacją bank oferuje wsparcie finansowe i pakiety ułatwiające nabywanie nowych kwalifikacji i znalezienie pracy. PKO BP dba także o rozwój kompetencji pracowników, inwestując w system szkoleń, którego integralną częścią są badania potrzeb pracowników w zakresie rozwoju kompetencji i efektywności prowadzonych programów.

Tabela 2

Działania banku PKO BP podejmowane w ramach CSR kierowanego do pracowników

| Lp. | Działania banku |
|-----|--|
| 1. | przestrzeganie regulacji i respektowanie praw człowieka (regulacje zawarte w „Regulaminie pracy w PKO BP” i „Kodeksie etyki”; zasady pracy określone są we współpracy z reprezentantami pracowników) |
| 2. | tworzenie i stosowanie standardów dotyczących warunków pracy, wynagrodzenia, obowiązków pracodawcy |
| 3. | wdrożenie zasady etyki, przeciwdziałanie lobbingowi i system zgłaszania nieprawidłowości |
| 4. | prowadzenie polityki rozwoju pracowników, w tym ścieżki kariery i awansu |
| 5. | docenianie różnic i poszanowanie indywidualizmu |
| 6. | troska o bezpieczeństwo pracowników |
| 7. | strategiczne podejście do rekrutacji i komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej |

Źródło: opracowanie własne.

Bank Pekao SA²⁰ jest jedną z najsilniejszych kapitałowo instytucji w Polsce i Europie. Jest również jednym z najlepszych światowych pracodawców, zatrudniającym w 17 krajach ponad 147 tys. pracowników, o których troskliwie dba. Świadczą o tym m.in. zdobyte certyfikaty: Top Employers Europe 2015 oraz Top Employers Polska 2015²¹. W działaniach banku istotne miejsce zajmuje społeczna odpowiedzialność. Ważnym celem banku jest budowanie wartości m.in. przez tworzenie środowiska pracy sprzyjającego rozwojowi pracowników, dbanie o ich satysfakcję i wzmacnianie poczucia dumy z przynależności do organizacji. Do najważniejszych działań z zakresu CSR adresowanych przez bank Pekao SA do pracowników można zaliczyć:

- a) szkolenia i rozwój zawodowy wzbogacające wiedzę specjalistyczną oraz rozwijać umiejętności sprzedażowe;

²⁰ Bank Pekao S.A. Raport roczny 2014, www.pekao.com.pl/binsource/f/50/96/0/bin_P1K0a578b0fa2880364850960,ATTACHMENT,PL,1,0,0/RAPORT_ROCZNY_2014.pdf (26.05.2015); *Top Employers Institute*, www.top-employers.com/companyprofiles/PL/bank-pekao-sa/?languageCode=pl (26.05.2015).

²¹ Certyfikaty te przyznawane są przez Instytut Top Employers na podstawie badania obejmującego wszystkie kluczowe obszary polityki HRM. Certyfikowane są te instytucje, które potrafią udowodnić, że stale doskonalą warunki pracy i są liderami w rozwoju pracowników.

- b) programy i inicjatywy rozwojowe – wsparcie pracowników w zakresie długoterminowego planowania kariery zawodowej;
- c) wdrażanie procesów rozwojowych, m.in. Executive Development Plan oraz Talent Management Review, Roczny system ocen;
- d) wzmocnienie zaangażowania pracowników przez realizację projektu Klimat Zespołu (działania poprawiające atmosferę pracy);
- e) politykę wynagradzania – jej podstawowe narzędzia to: programy lojalnościowe, systemy motywacyjne i świadczenia dodatkowe dla pracowników;
- f) wartości korporacyjne – w 2006 roku bank wprowadził Kartę Zasad Grupy UniCredit, która służy do wspierania komunikacji wewnętrznej w banku oraz wyznacza standardy zachowania i wzorce komunikowania się;
- g) relacje z organizacjami związków zawodowych oraz z Radą Pracowników – Rada Pracowników jest przedstawicielem pracowników uprawnionym do uzyskiwania informacji i przeprowadzania konsultacji z pracownikami;
- h) integrację nowych pracowników;
- i) wykorzystanie różnorodnych kanałów komunikacyjnych do prowadzenia dialogu z pracownikami (spotkania formalne, rady zakładowe, specjalny dostęp do dyrektora zarządzającego/liderów, skrzynka na propozycje/adres e-mail, fora i blogi w intranecie oraz ankiety pracownicze);
- j) programy poprawiające jakość życia pracowników.

Jednym z kluczowych wyzwań, stojących przez Bankiem Zachodnim WBK²² jako pracodawcą, było połączenie Banku Zachodniego WBK oraz Kredyt Banku w 2013 roku. Rodziło to nie tylko konsekwencje organizacyjne, ale również problemy związane z kształtowaniem marki banku jako pracodawcy, gdyż wiązało się m.in. z redukcją części personelu i zwiększonymi obciążeniami zawodowymi pozostających pracowników. W celu zapobiegania negatywnym konsekwencjom i budowania marki atrakcyjnego pracodawcy, bank wdrożył wiele rozwiązań z zakresu CSR kierowanego do pracowników (tab. 3).

Działania podejmowane przez BZ WBK obejmowały zdecydowaną większość obszarów wskazywanych w PN ISO 26000 – w dostępnych materiałach bank nie informuje jedynie o partycypacji pracowniczej i *work-life balance*, co pozwala domyślać się, że aktywności te nie są podejmowane. Dodatkowo bank

²² Bank Zachodni WBK, Raport CSR 2013, http://static3.bzwbk.pl/asset/r/a/p/raport-csr-2013_bz-wbk_43479.pdf (30.05.2015).

kładzie nacisk na ochronę osób zwalnianych i prowadzenie polityki równości i różnorodności.

Tabela 3

Działania banku BZ WBK w zakresie CSR adresowanego do pracowników

| Lp. | Działania banku |
|-----|--|
| 1. | respektowanie prawa i zasad etycznych, promowanie etycznego zachowania wśród pracowników (Generalny Kodeks Postępowania, Polityka Zarządzania Konfliktem Interesów itp.) |
| 2. | prowadzenie polityki równych szans i różnorodności (od 2005 r. polityka „Szacunek i godność w pracy” mająca przeciwdziałać dyskryminacji, molestowaniu i mobbingowi w miejscu pracy) |
| 3. | tworzenie warunków przyjaznych dla młodych matek („Polityka wspierająca kobiety w okresie ciąży i macierzyństwa”) |
| 4. | monitorowanie satysfakcji pracowników (Badanie Opinii Pracowników, Badanie Zaangażowania) |
| 5. | troska o osoby odchodzące z banku w czasie jego restrukturyzacji (program Outplacement) |
| 6. | pobudzanie kreatywności pracowników (komórka innowacyjności, program El Mundo, program „Najlepsi z najlepszych. Out of the Box”, konkurs „Złoty Pomysł”) |
| 7. | organizowanie wolontariatu pracowniczego (program „Pierwszy krok”, „Liderzy przyszłości”, „Czytelnia Uśmiechu”) |
| 8. | wspieranie osób nowozatrudnionych i ułatwianie im aklimatyzacji w baku (program adaptacyjny) |
| 9. | prowadzenie aktywnego dialogu z pracownikami |
| 10. | dbanie o nieustanny rozwój pracowników (szkolenia: Akademia Ryzyka, Akademia Audytu itp., Program Wymiany Doświadczeń) |
| 11. | stosowanie inteligentnych systemów motywacyjnych (Program „Akcje za wyniki”) |
| 12. | zapewnienie komfortowych i bezpiecznych warunków pracy (bankowa komisja BHP, opieka socjalna) |
| 13. | dbanie o zdrowie pracowników (dofinansowanie prywatnej opieki medycznej) |

Źródło: opracowanie własne.

Przykładowe praktyki CSR adresowanego do pracowników podejmowane przez badane banki, uporządkowane zgodnie z klasyfikacją przyjętą w Normie ISO 26000, zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4

Programy z zakresu CSR wybranych banków kierowane do pracowników

| Bank | Nazwa praktyki | Opis praktyki |
|---|----------------------------------|---|
| Obszar: Przeciwdziałanie nadużyciom w miejscu pracy | | |
| BZ WBK | Generalny Kodeks Postępowania | określa standardy etyczne, sposoby zarządzania konfliktami interesów, zasady ochrony informacji i przeciwdziałania korupcji |
| Pekao SA | Karta Zasad/System Wartości | identyfikuje kluczowe wartości korporacyjne i pożądane wzorce zachowań; pracownicy obserwujący zachowania niezgodne z wartościami KZ mogą ten fakt zgłaszać rzecznikom |
| Obszar: Zdrowie pracowników | | |
| PKO Bank Polski | PKO BP Biegajmy Razem | popularyzacja idei wspólnego biegania; zachęcanie do udziału w charytatywnych akcjach biegowych „Biegnę dla...” |
| BZ WBK | Prywatna opieka zdrowotna | benefit pozapłacowy; opieka, którą bank w całości opłaca pracownikom i udostępnia członkom ich rodzin na preferencyjnych warunkach cenowych |
| Pekao SA | Szczepienia przeciw grypie | coroczne szczepienia przeciw grypie, finansowane przez bank i wykonywane w miejscu pracy |
| Obszar: Wolontariat pracowniczy | | |
| BZ WBK | Czytelnia Uśmiechu | akcja doposażania oddziałów dziecięcych szpitali w Polsce w książki i audiobooki; pracownicy banku odwiedzają szpitale, spotykają się z dziećmi i prowadzą warsztaty |
| Pekao SA | Współpraca z WOŚP | każdego roku pracownicy w finałową niedzielę pracują jako wolontariusze i przekazują indywidualne darowizny na rzecz Orkiestry |
| Obszar: Wsparcie pracowników | | |
| PKO Bank Polski | Pracowniczy Program Emerytalny | systematyczne gromadzenie pieniędzy na przyszłe świadczenie emerytalne |
| BZ WBK | Program Outplacement | program skierowany do pracowników odchodzących z banku – warsztaty przygotowującego do poszukiwania pracy i konsultacji indywidualnych |
| Pekao SA | Employee Assistance Programme | program wsparcia dla pracowników, pomagający radzić sobie z problemami osobistymi ujemnie wpływającymi na ich wydajność w pracy, zdrowie i dobre samopoczucie |
| Obszar: Rekrutacja i adaptacja | | |
| PKO Bank Polski | Program „Dzień dobry w Banku” | ulatwienie adaptacji nowym pracownikom i wsparcie w samodzielnym wykonywaniu zadań |
| BZ WBK | Program adaptacyjny | program przygotowujący nowych pracowników do pracy poprzez wdrożenie w przyszłe zadania i wprowadzenie w funkcjonowanie banku |
| Pekao SA | Program wdrażania | obejmuje m.in. program wdrażania krok po kroku, podręcznik, spotkanie z przedstawicielem działu HR, spotkanie z kierownikiem, program szkoleniowy, przydzielenie partnera (buddy) |
| Obszar: Szkolenia i rozwój | | |
| Pekao SA | Executive Development Plan (EDP) | roczny proces oceny kadry menedżerskiej, składający się z: oceny efektywności, kompetencji i potencjału, działań opartych na ocenie oraz planowania i realizacji aktywności rozwojowych |

| | | |
|----------------------------------|--|---|
| BZ WBK | Program Inplementation | program rozpoczęty w 2013 r. z myślą o osobach, które chciały przejść do innej jednostki w banku – pracownicy uzyskali wsparcie w zakresie zmiany dotychczasowego profilu zawodowego |
| Obszar: Dialog z pracownikami | | |
| Pekao SA | Dzień w Oddziale | inicjatywa organizowana dwa razy w roku, menedżerowie centrali komunikują wówczas pracownikom strategiczne kierunki działań i otrzymują od pracowników opinie o wdrożonych usprawnieniach |
| BZ WBK | Badanie Opinii/Badanie Zaangażowania | dzięki Badaniu Zaangażowania każdy pracownik może przekazać informacje zwrotne, pozwalające zdiagnozować, co należy zmienić lub poprawić, aby pracownicy byli bardziej zaangażowani |
| Obszar: <i>Work-life balance</i> | | |
| Pekao SA | Programy poprawy jakości życia pracowników | kompleks narzędzi poprawy jakości życia pracowników, w skład którego wchodzi m.in.: Program bezpieczeństwa, Zarządzanie czasem, Zarządzanie stresem |
| Obszar: Firma przyjazna rodzicom | | |
| BZ WBK | BZ WBK przyjazny Mamom | polityka wspierająca kobiety w czasie ciąży i macierzyństwa: dodatkowy, 3-tygodniowy płatny urlop, możliwość czasowego zmniejszenia etatu, elastyczny czas pracy i w miarę możliwości jej zadaniowy charakter |
| Obszar: Integracja pracowników | | |
| BZ WBK | Rajd Bankowca | organizowany corocznie od 19 lat rajd, w którym uczestniczą pracownicy, emeryci i renciści wraz z rodzinami |

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawienie analiz

Wyniki wskazują wykorzystywanie przez największe banki w Polsce szerokiego spektrum działań z zakresu odpowiedzialności społecznej względem pracowników. Wśród działań wskazanych w Normie ISO 26000 w obszarze praktyk z zakresu pracy, wszystkie badane banki podjęły aktywności w następujących obszarach: przeciwdziałanie nadużyciom w miejscu pracy (respektowanie prawa), dbanie o zdrowie pracowników, wsparcie pracowników, rekrutacja i adaptacja, szkolenia i rozwój, dialog z pracownikami. Partycypacja pracownicza nie odgrywa istotnej roli w działaniach CSR banków, lub nie są one opisywane w materiałach informacyjnych (np. mając charakter nieformalny). Mniejszą popularnością cieszy się wdrażanie działań z zakresu: wolontariatu pracowniczego, *work-life balance*, tworzenia udogodnień dla rodziców i integracji pracowników. W działaniach banków pojawiają się także aktywności, które nie są wymieniane w normie ISO 26000: jest to przede wszystkim ochrona osób zwalnianych (PKO BP i BZ WBK; z uwagi na procesy restrukturyzacyjne), prowadzenie polityki równych szans i docenianie różnorodności (PKO BP i BZ WBK), stosowanie

skutecznych systemów motywacyjnych i wzmacnianie zaangażowania pracowników.

Podsumowanie

Działania z zakresu *employer branding* można podzielić na dwa rodzaje, w zależności od tego, do jakiej grupy są adresowane. Pierwszy rodzaj to *employer branding* zewnętrzny kierowany głównie do potencjalnych pracowników, zaś drugi to *employer branding* wewnętrzny, kierowany do aktualnych pracowników przedsiębiorstwa. Do najważniejszych narzędzi wewnętrznego *employer branding* zaliczane są²³: komunikacja wewnętrzna, ścieżki karier, szkolenia, system okresowych ocen pracowniczych, badania satysfakcji, motywatory placowe i pozapłacowe, działania integrujące pracowników, system wartości, działania z zakresu CSR wobec pracowników. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że aktywności prowadzone przez największe banki w Polsce w obszarze CSR kierowanego do pracowników w istotnej części pokrywają się z działaniami z zakresu wewnętrznego *employer branding*. Obie koncepcje łączy wspólny adresat, zbieżne cele i podobne narzędzia. Odpowiedzialność banku wobec pracowników wpływa na ich postawy i opinie o banku jako pracodawcy.

Bibliografia

- Ararat M., *Corporate social responsibility across Middle East and North Africa*, „Working Paper Series”, Sabanci University, School of Management, Corporate Governance Forum, 2007, www.ecrc.org.eg/Uploads/documents/Articles_CSR%20across%20ME%20%281-4%29.pdf.
- Azim M.T., Diyab A.A., Al-Sabaan S.A., *CSR, employee job attitude and behavior: Saudi Bank Experience*, „Transylvanian Review of Administrative Sciences” 2014, No. 43 E.
- Bank Pekao SA Raport roczny 2014, www.pekao.com.pl/binsource/f/50/96/0/bin_P1K0a578b0fa2880364850960.ATTACHMENT,PL,1,0,0/RAPORT_ROCZNY_2014.pdf.
- Bank PKO BP, *Odpowiedzialność społeczna*, www.pkobp.pl/grupa-pko-banku-polskiego/odpowiedzialnosc-spoeczna.
- Bank Zachodni WBK, *Raport CSR 2013*, http://static3.bzwbk.pl/asset/r/a/p/raport-csr-2013_bz-wbk_43479.pdf.
- Barrow S., Mosley R., *The employer brand, bringing the best of brand management to people at work*, Wiley, Chichester 2005.
- Bednarska-Olejniczak D., *Wybrane problemy kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy*, w: *Ekonomiczno-zarządcze problemy w gospodarce*, t. 3, red. A. Nedyalkova, A. Kaczmarek, Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego nr 3, Wyd. Naukowe PWSZ w Gorzowie Wielkopolskim, Gorzów Wielkopolski 2013.

²³ M. Kozłowski, *Employer branding, budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 52.

- Brown T.J., Dacin P.A., *The company and the product: Corporate associations and consumer product responses*, „Journal of Marketing” 1997, Vol. 61, No. 1.
- Harasim J. *Strategie marketingowe w osiąganiu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004.
- Islam Z.M., Ahmed S.U., Hasan I., *Corporate social responsibility and financial performance linkage: evidence from the banking sector of Bangladesh*, „Journal of Organizational Management” 2012, Vol. 1, No. 1.
- Kacprzak J., *Spoleczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw (CSR)*, www.mg.gov.pl/Wspieranie+przedsiębiorczosci/Zrownowazony+rozwoj/Spoleczna+Odpowiedzialnosc+Przedsiębiorstw+CSR.
- Komisja Europejska Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 na rzecz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR)* z 25.10.2011 r., KOM (2011) 681, Bruksela 2011.
- Korenik D., *Odpowiedzialność banku komercyjnego. Próba syntezy*, Difin, Warszawa 2009.
- Kozłowski M., *Employer branding, budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Polski Komitet Normalizacyjny Norma PN-ISO 26000, www.pkn.pl/iso-26000.
- Sen S., Bhattacharya C. B., *Does doing good always lead to doing better? Consumer's Reactions to corporate social responsibility*, „Journal of Marketing Research” 2001, Vol. 38, No. 2.
- Top Employers Institute*, www.top-employers.com/companyprofiles/PL/bank-pekaosa/?languageCode=pl.
- Turban D.B., Greening D.W., *Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees*, „Academy of Management Journal” 1997, Vol. 40, No. 3.
- Waddock S.A., Graves S.B., *The corporate social performance-financial performance link*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, No. 4.
- Wierciński S., *CSR jako przedsięwzięcie biznesowe*, „Master of Business Administration” 2011, nr 2 (112), Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2011.
- Yiannaki S. M., *CSR's Role within banking in post financial crisis*, „Adaptive Options: A Global Network of Change and Development Professionals and Practitioners” 2010, Vol. 4, No. 2.

EMPLOYER BRANDING VS. CSR – BANK AS SOCIAL RESPONSIBLE EMPLOYER

Summary

The objective of the paper is to determine what kind of CSR activities addressed to bank employees are undertaken by the largest banks in Poland, which of the areas indicated in the PN ISO 26000 and to what extent are actively pursued by banks, and to what degree these activities correspond to activities constituting the scope of the employer branding. For the purpose of this paper firstly a systematic literature review of studies on CSR was conducted, secondly an analysis of data from CSR reports of biggest banks of Poland was performed, and thirdly internet web sites of three biggest banks in Poland were analyzed. The research indicates that banks are undertaking most of ISO 26000 activities. There are also activities not mentioned in ISO 26000 like: outplacement, gender policy, motivating systems, and strengthening employees' involvement. The research results

indicate that described CSR activities of Polish banks intended for employees coincide with actions of internal employer branding.

Keywords: employer branding, CSR, banks, web sites, social responsibility, employer

Translated by Dorota Bednarska-Olejniczak