

Liliana Mierzwińska¹, Iwona Pacek²

DZIAŁANIA CSR W OBSZARZE ZATRUDNIENIA W PERCEPCJI PRACOWNIKÓW SIECI LIDL

Streszczenie: Wpływ pracowników na sprawy przedsiębiorstwa w znacznym stopniu zależy od nastawienia kierownictwa w stosunku do nich, natomiast brak zaangażowania pracowników może oznaczać spełnianie przez nich minimum wymagań w celu uniknięcia problemów. Ważnym elementem organizacji są relacje wewnętrzne oraz sposób postępowania z pracownikami. Celem niniejszego opracowania jest ocena działań społecznie odpowiedzialnych realizowanych w obszarze zatrudnienia w opinii pracowników sieci Lidl.

Słowa kluczowe: odpowiedzialność społeczna, podmiotowość pracownika, przedsiębiorstwo

Wprowadzenie

W konsekwencji gwałtownych zmian zachodzących współcześnie zarówno w otoczeniu jak i w samych organizacjach następuje zmiana orientacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Odzwierciedleniem wzrastającego znaczenia kapitału ludzkiego w działaniu przedsiębiorstw jest powstała w latach dziewięćdziesiątych XX wieku nowa koncepcja pracodawca – pracownik, określana w literaturze przedmiotu jako nowy kontrakt społeczny. W myśl tej inicjatywy pracodawca oczekujący od pracowników pozytywnej postawy i zaangażowania winien jest zapewnić im warunki do rozwoju, jak również stawiać przed nimi

¹ dr Liliana Mierzwińska, afiliowane: Zakład Zarządzania, Instytut Politechniczny, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. S. Pigoń w Krośnie.

² Iwona Pacek, student, Koło Naukowe Organizacji i Zarządzania, afiliowane: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. S. Pigoń w Krośnie.

ambitne wyzwania. Zgodnie z nowym kontraktem oczekuje się od pracowników przejęcia na siebie współodpowiedzialności za sukces organizacji, a także kierowania własnym rozwojem oraz wyznaczaniem ścieżki kariery. Tak zbudowany model stworzyła szkoła harwardzka. Harwardzki wzorzec zarządzania zasobami ludzkimi zorientowany jest na społeczną odpowiedzialność organizacji. Rezultatem bilansowania potrzeb wszystkich grup interesariuszy stało się zatem ich podmiotowe traktowanie powodujące efekt sprzężenia zwrotnego.³

W związku z powyższym nastąpił zauważalny wzrost znaczenia zasobów ludzkich z powodu uznania ich za powód przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.⁴ Daniecki podkreśla, że ludzie chcą oddziaływać na rzeczywistość organizacyjną. Związek osobistego wpływu pracowników koreluje z zadowoleniem z pracy jak również z efektywnością instytucji.⁵ Indywidualne zaangażowanie się pracowników w wykonywaną pracę wiąże się z pojęciem motywacji wewnętrznej. Dzięki odpowiednio dobranym bodźcom, pracownicy postrzegają swoją pracę jako interesującą oraz dającą zadowolenie. W świetle powyższych okoliczności ich efektem jest osobiste zaangażowanie się w wykonywanie zadań, a także identyfikowanie się z organizacją. Internalizacja norm i reguł organizacyjnych przez członków organizacji następuje w sposób naturalny, bez konieczności sprawowania nad nimi kontroli. Zatem motywacja wewnętrzna odgrywa kluczową rolę w generowaniu aktywności człowieka w instytucji i jest bliska koncepcji kapitału ludzkiego. Niezbędne jest zatem stworzenie warunków sprzyjających pobudzeniu aktywności pracowników. Kluczową rolę odgrywa tu kultura organizacyjna, która jako tło dla zarządzania kapitałem ludzkim wraz z ustanowionymi wartościami i normami tworzy kryterium motywowania, dostarczając pracownikom pozytywnych doznań. W związku z powyższym można stwierdzić, że podmiotowość pracownika polega na świadomości znaczenia wykonywanej przez niego pracy oraz jej ważności w perspektywie wyznawanych przez niego wartości,

³ M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 181–182.

⁴ B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 92.

⁵ K. Korzeniowski, R. Zieliński, W. Daniecki, *Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław 1983, s. 134–135.

a poczucie odpowiedzialności za rezultaty powierzonych zadań sprzyja osiągnięciu satysfakcjonujących wyników pracy.⁶

Znaczenie kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Czynnikiem odróżniającym organizację na tle innych jest zatem kultura organizacyjna, obejmująca normy i wartości precyzujące swoisty styl postępowania jej uczestników.

Badania przeprowadzone przez Mayo w latach 1927–1932 znacząco przyczyniły się do rozwoju kierunku *human relations*, a ich wyniki zwracały uwagę na to, że zjawiska kulturowe w organizacjach dotyczą procesów grupowych.

Do sukcesu przedsiębiorstw przyczyniają się więc ludzie, dla których kultura organizacji przeobraża się w nawyk. Proces formowania się formalnych a także nieoficjalnych systemów w strukturach firmy opisał Blau w odniesieniu do kształtowania się kultury organizacyjnej. Terminem „kultura organizacyjna” po raz pierwszy posłużył się Jacques już w latach czterdziestych ubiegłego wieku, przeprowadzając badania w fabryce Glacier.⁷ Termin ten przyjął się w 1951 roku, kiedy Jacques, w publikacji *The changing Culture of a factory*, powziął próbę jego zdefiniowania, podkreślając znaczenie synergii działań pracowników dla efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Stałe miejsce w naukach o zarządzaniu kultura organizacyjna zajęła w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. W Polsce, na skutek przemian ustrojowych, koncentracja działań nad tym nurtem przybrała na znaczeniu dopiero w latach dziewięćdziesiątych.⁸

Pojęcie kultury organizacyjnej jest wielowymiarowe i przez to niełatwe do zdefiniowania; obejmuje ono wzorce dopuszczalnych zachowań w danej firmie.⁹ Kulturę organizacyjną można zatem określić jako zbiór zasad oraz wartości doty-

⁶ L. Mierzwińska, I. Pacek, *Proces motywacji w przedsiębiorstwie Lidl sp. z o.o. sp. k.*, w: *Zarządzanie w sektorze prywatnym oraz publicznym*, red. P. Lenik, Prace Naukowo-Dydaktyczne Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Pigoń w Krośnie, nr 70, Krosno 2016, s. 197–198.

⁷ Ł. Sułkowski, *Kultura organizacyjna – próba oceny znaczenia nurtu kulturowego w zarządzaniu*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem: integracja i dezintegracja*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002, nr 928, s. 157–161.

⁸ A. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania teoria i ćwiczenia*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 470–472.

⁹ M. Rybak, dz. cyt., s. 124.

czących danej społeczności organizacyjnej i w naturalny sposób charakteryzujący postawy, relacje międzyludzkie, jak również styl funkcjonowania organizacji¹⁰. Z punktu widzenia efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem jest ona jednym z kluczowych elementów strategii.

Do decydujących składników oddziałujących na kulturę organizacyjną należą¹¹:

- zachowania menadżerów,
- tradycje i historia przedsiębiorstwa,
- jakość produktów, usług oraz stosowanych technologii,
- klienci,
- wymogi przedsiębiorstwa,
- obieg informacji oraz system kontroli,
- otoczenie zewnętrzne,
- stosowane kary i nagrody,
- zasoby organizacyjne,
- osobiste przekonania pracowników.

Kultura organizacyjna może znajdować cały szereg zastosowań. Schein podkreślił, że mogą one odnosić się do dylematów związanych z dostosowaniem zewnętrznym, jak również z funkcjonowaniem wewnętrznym przedsiębiorstw.

W obszarze dostosowania zewnętrznego kultura spełnia poniższe funkcje:¹²

- ułatwia zrozumienie misji i strategii organizacji, a także rozpoznanie głównego celu organizacji przez jej członków,
- umożliwia integrację uczestników,
- oferuje jednomyślność dotyczącą tego, jak i za pomocą jakich środków należy działać w celu realizacji założonych celów oraz zwiększenia przywiązania pracowników,
- oferuje członkom przejrzyste zasady i kryteria oceny efektów ich pracy,
- umożliwia wspólne zmiany kierunków rozwoju oraz sposobów doskonalenia organizacji.

¹⁰ B. Fryzeł, *Kultura korporacyjna – poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 144.

¹¹ B. Fryzeł, *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2004, s. 53–54.

¹² A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2001, s. 376–377.

Do zrealizowania tych funkcji bardzo ważna jest zgoda członków organizacji. Jednostką dominującą w osiągnięciu porozumienia pozostaje przywódca, ponieważ kultura organizacyjna oraz przywództwo są ze sobą ściśle związane.

Wyróżnia się także sześć kluczowych funkcji, jakie spełnia kultura w zakresie integracji wewnętrznej¹³:

- określa uczestników kultury organizacyjnej, definiując granice grupy oraz zasady przyjmowania i odrzucania jej członków,
- oferuje ułatwiający komunikację i porozumienie wspólny język oraz aparat pojęciowy,
- wyznaczając zasady władzy oraz kryteria statusu, proponuje wspólny system wartości powiązany z wpływem organizacyjnym, unikając tym samym konfliktów na tle władzy,
- zaspokajają potrzeby bezpieczeństwa i afiliacji,
- uwzględnia miernik nagradzania i karania, definiując poprzez to, co dla uczestników organizacji jest karą a co nagrodą,
- oferuje objaśnienia nagłych i niezrozumiałych dla członków organizacji wydarzeń,
- sprzyja minimalizacji stresu i lęku będącego rezultatem niepewności.

W świetle powyższego można stwierdzić, że wymienione funkcje stanowią dla organizacji czynniki pozwalające realizować satysfakcjonujące zyski, pozostając jednoznacznie w zgodzie z interesariuszami, otoczeniem, a w szczególności nie naruszając przy tym przekonań pracowników. Wartości istotne dla ludzi w podstawowym zakresie są w rzeczywistości takie same, jak dla przedsiębiorstw, a jedynie w niewielkiej części dotyczą specyfiki działalności przedsiębiorstwa

Znaczenie partycypacji pracowników

Wpływ pracowników na sprawy przedsiębiorstwa zależy w dużym stopniu od nastawienia kierownictwa do partycypacji¹⁴, co może wiązać się z delegowaniem uprawnień decyzyjnych, dającym pracownikom poczucie pewnej niezależności powodującej wzrost ich zaangażowania. Redukcja dystansu pracowników wzglę-

¹³ Tamże, s. 377–378

¹⁴ Daniecki W., *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, Ursa Consulting, Olsztyn 1998, s. 80

dem osób posiadających władzę przyczynia się do wzrostu operatywności pracowników oraz postrzegania problemów przez pryzmat kierownictwa. Istotną rolę w kategorii poczucia podmiotowości organizacyjnej odgrywa zauważalny przez pracowników wpływ na własną sytuację, jak również otoczenie instytucjonalne.¹⁵ Brak zaangażowania pracowników może oznaczać spełnianie przez nich minimum wymagań w celu uniknięcia problemów. Takie podejście zmniejsza prawdopodobieństwo przekraczania przez pracowników oczekiwań oraz myślenia w kategoriach innowacyjności, czy też poszukiwania nieszablonowych rozwiązań problemów. Ważnym elementem są relacje wewnętrzne oraz sposób postępowania z pracownikami. Pracownicy lubią przychodzić do pracy i chcą się rozwijać, jeżeli w środowisku zawodowym panują dobra atmosfera i szacunek, które stwarzają szanse wzrostu nie tylko pracownikom, lecz całej organizacji.¹⁶ Organizacje, w których ważną rolę odgrywają zaangażowanie osobiste pracowników funkcjonują znacznie lepiej, gdy działają w sposób dający pracownikowi duże możliwości samorealizacji, wywierania osobistego wpływu, czy kierowania się swoimi wartościami.¹⁷

Zarządzanie zasobami ludzkimi zgodnie z zasadami CSR

Dzięki stosowaniu zasad społecznej odpowiedzialności, środowiska biznesowe mogą w zasadniczym stopniu uczestniczyć w rozwiązywaniu ważnych problemów gospodarczych, minimalizując ujemne skutki procesów globalizacji dotyczących w szczególności problemów społeczeństwa. Sformułowano zatem dziesięć poniższych zasad¹⁸:

1. Przestrzeganie i popieranie praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową.
2. Eliminowanie wszelkich incydentów łamania praw człowieka przez przedsiębiorstwo.

¹⁵ Tamże, s. 48–84

¹⁶ K. Rózicka, R. Sroka, Ł. Świerzewski, *Jak zbudować kulturę etyczną w firmie*, w: „Nowe rozwiązania w zarządzaniu HR kluczem do wzrostu adaptacyjności polskich przedsiębiorstw”, Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego 2013, s. 25

¹⁷ K. Korzeniowski, R. Zieliński, W. Daniecki, dz. cyt., 135–135

¹⁸ L. Wojtasiewicz, *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport z badania działalności firm należących do Klubu Partnera Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2008, s. 7–8.

3. Poszanowanie wolności stowarzyszania się.
4. Likwidowanie wszelkich form pracy przymusowej.
5. Eliminowanie pracy dzieci.
6. Przeciwdziałanie dyskryminacji w obszarze zatrudnienia.
7. Zapobiegawcze podejście do środowiska naturalnego.
8. Podejmowanie projektów promujących postawy odpowiedzialności ekologicznej.
9. Stosowanie oraz rozpowszechnianie technologii przyjaznych dla środowiska naturalnego.
10. Przeciwdziałanie wszelkim formom korupcji.

Godność człowieka, zabezpieczenie rodziny i dobro wspólne wyznaczają granice władzy firmy wobec swoich pracowników. Wartości te określają także poziom podporządkowania się pracowników celom organizacji. W świetle powyższego zarówno prawa pracowników i obowiązki pracodawców, jak również obowiązki pracowników i prawa pracodawców są wzajemnie powiązane, zatem powinny być brane pod uwagę w procesie podejmowania decyzji w zakresie zarządzania personelem.¹⁹

Obszar zatrudnienia obejmuje całokształt procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Należą do nich m.in. rekrutacja, selekcja, systemy motywacyjne, kształtowanie wynagrodzeń, a także rozwiązywanie konfliktów pracowniczych, szczególnie w relacjach przełożony – podwładny. Podkreśla się tu istotność przestrzegania w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji zasady podmiotowości pracowników, szans na rozwój osobisty, sprawiedliwości społecznej oraz gwarancji poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji.²⁰

Obok zasygnalizowanych już wątków związanych z humanizacją miejsca pracy, należy wymienić godziwe wynagrodzenie pracowników, przyznanie odpowiednich świadczeń socjalnych oraz kierowanie personelem w sposób przynoszący mu satysfakcję z wykonywanej pracy. Natomiast standardy moralne powinny wyrażać się w poszanowaniu zasady równości i różnorodności.²¹

¹⁹ M. Rybak, dz. cyt., s. 158–161.

²⁰ L. Wojtasiewicz, *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport z badania działalności firm należących do Klubu Partnera Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2008, s. 9.

²¹ J. Klimek, *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*, Difin, Warszawa 2014, s. 319–320.

Korzyści płynące z ustalenia zasad pobudzających odpowiednie i pożądane zachowania pojawiają się, kiedy zachodzi zbieżność pomiędzy tym, w co ludzie wierzą i do czego są przekonani, z tym, co dostrzegają w organizacji. Im większa korelacja tych wartości, tym lepiej dla firmy.²²

Każde przedsiębiorstwo musi określać i projektować pracę na wszystkich poziomach zarządzania. Decyzje kierownictwa w ogromnym stopniu oddziałują na przebieg pracy w całym przedsiębiorstwie. Trzeba zatem pamiętać, że to właśnie od organizacji systemu pracy zależy jakość relacji pracodawca – pracownik. Ważne jest to, w jakim stopniu system zarządzania przedsiębiorstwem przyczynia się do pomysłowości swoich pracowników. Istotność wyboru strategii personalnej polega na tym, iż następstwa, jakie niesie ze sobą jej realizacja, odczuwalne są w całym przedsiębiorstwie.²³

Prawidłowo przebiegający proces zarządzania musi więc reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu. Aby zapobiegać zagrożeniom bieżącym oraz przyszłym, przedsiębiorstwo musi programować także zmiany z wyprzedzeniem i być zdolne do szybkiej adaptacji w warunkach niestabilnego otoczenia. Do sukcesu tych działań przyczynia się nie tylko zdolność uczenia się, lecz także elastyczność przedsiębiorstwa oraz wyobraźnia i otwartość kierownictwa na ciągle poszukiwanie nowych możliwości. Właściwemu zarządzaniu przypisuje się wyjątkową rolę w tworzeniu sukcesu firmy. Profesjonalne, sprawne i odpowiedzialne zarządzanie stanowi dla każdej firmy wielką wartość, decydującą o jej przyszłości. Zdaniem Druckera zarządzanie skupia się przede wszystkim na ludziach, którzy stanowią najważniejszy zasób organizacji. Dlatego zarządzanie musi uwzględniać normy i wartości kultury, w której zakorzenieni są uczestnicy organizacji, a cele działania powinny być odpowiednio dobrane i mobilizujące. Cele i wartości winny jednoczyć członków organizacji, prowadząc tym samym do ich emocjonalnego zaangażowania.²⁴

W świetle powyższego, celem niniejszego opracowania jest ocena działań społecznie odpowiedzialnych realizowanych w obszarze zatrudnienia w opinii pracowników sieci Lidl. Artykuł przedstawia wyniki badania ankietowego do-

²² K. Rózicka, R. Sroka, Ł. Świerżewski, dz. cyt., s. 24.

²³ M. Rybak, dz. cyt., s. 194–195.

²⁴ Tamże, s. 26–58.

tyczącego warunków zatrudnienia, przeprowadzonego wśród pracowników Lidla. Wykorzystano także informacje pozyskane metodą wywiadu z jednym z kierowników rejonu sprzedaży, Biura Sprzedaży Tarnów badanego przedsiębiorstwa, oraz skonfrontowano je z problemami w relacji pracodawca – pracownik na rodzącym się obecnie rynku pracownika.

Geneza działalności przedsiębiorstwa Lidl

W pierwszej połowie XX wieku otworzono w Heilbronn hurtownię owoców egzotycznych oraz artykułów kolonialnych. Założycielami przedsięwzięcia była niemiecka rodzina Schwarz. W latach sześćdziesiątych XX wieku Schwarzwowie otworzyli pierwszy detaliczny pawilon wielkopowierzchniowy o nazwie Handelshof. Pierwszy sklep pod marką Lidl otwarto w 1973 roku. W 1977 roku Lidl liczył już 300 marketów, a zatrudnionych w nich było kilka tysięcy osób. Okres lat osiemdziesiątych oznaczał dla przedsiębiorstwa rozwój na terenie Niemiec, natomiast od początku lat dziewięćdziesiątych rozpoczęto ekspansję międzynarodową.

Obecnie Lidl posiada sklepy niemalże we wszystkich krajach Europy, co sprawia, że jest największą siecią sklepów dyskontowych na kontynencie. Dynamiczna ekspansja spółki wpływa na wzrost gospodarczy zarówno w Europie jak i poza jej granicami.

Siedziba zarządu głównego spółki w Polsce mieści się w Jankowicach koło Poznania. Na rynku polskim spółka pojawiła się w 2002 roku. Lidl sp. z o. o. sp. k. prowadzi w tej chwili w kraju już 601 sklepów o średniej powierzchni 1000 metrów kwadratowych. Zatrudnia ponad 15 000 osób, sukcesywnie dążąc do zwiększenia liczby zatrudnionych, wraz z przewidywanym dynamicznym rozwojem firmy.

Głównym założeniem przedsiębiorstwa są proste i przejrzyste zasady prowadzenia działalności. Jako organizacja międzynarodowa Lidl postępuje według określonej filozofii, mając na uwadze konsekwencje swojej obecności w życiu publicznym. W związku z powyższym korporacja koncentruje się na poszanowaniu różnorodności kultur oraz odmienności ich wartości i tradycji. Zwraca się szczególną uwagę na sprawiedliwe podejście wobec każdego pracownika firmy. Jasno określony, jednolity system zarządzania oraz organi-

zacji pracy wytycza ścieżki działania zgodne z obowiązującym prawem, odpowiedzialne w obszarze spraw socjalnych.²⁵

Zasady zachowania, jakie stosuje przedsiębiorstwo Lidl w postępowaniu wobec pracowników, przedstawiają spółkę jako szanowanego i atrakcyjnego pracodawcę. Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa stwarza warunki dla odpowiedzialnej pracy zespołowej.²⁶ Niezależny, międzynarodowy instytut Top Employer, mający siedziby w Amsterdamie oraz Düsseldorfie, co roku odznacza pracodawców wyróżniających się nieprzeciętną polityką HR, zorientowaniem na pracownika oraz jego predyspozycje do rozwoju osobistego. W 2016 roku Lidl na nowo zdefiniował swoją politykę personalną przypiętowaną kampanią „Lidl zaczyna się od ludzi”. Organizacja, stawiając na pracę zespołową, dynamizm oraz dbałość o talenty, bez względu na kraj obecności marki, tworzy unikalne warunki pracy na wszystkich szczeblach organizacji. Przedsiębiorstwo uzyskało pozytywną certyfikację *Top Employers Institute* w latach: 2012, 2013, 2014, 2016. Przyznanie wyróżnienia również w 2017 roku potwierdziło właściwy kierunek obranej polityki HR.

Wyniki badań ankietowych

W dniach 23–24 maja 2017 roku przeprowadzono badanie ankietowe odnoszące się do realizacji deklarowanej przez analizowane przedsiębiorstwo polityki HR w opinii jego pracowników. Analizowano przede wszystkim wpływ zaangażowania firmy w działania CSR w obszarze zatrudnienia na relacje pracowników z przedsiębiorstwem.

Badanie zrealizowano w miejscu pracy respondentów, metodą polegającą na przeprowadzeniu wywiadu przy pomocy papierowej, drukowanej wersji kwestionariusza. Sondazem objęto 36 osób, pracowników dwóch sklepów sieci Lidl sp. z o. o. sp. k. zlokalizowanych w Krośnie.

Struktura zatrudnienia w wybranych filiach to 18 pracowników w sklepie pierwszym oraz 19 pracowników w sklepie drugim, zatem wywiadem zostało objętych 97,3% zatrudnionych, z wyłączeniem pracowników przebywających na zwolnieniach lekarskich, urloпах wychowawczych oraz macierzyńskich.

²⁵ Lidl, historia, <http://www.lidl.pl/pl/historia.htm> [dostęp: 26.05.2017].

²⁶ Filozofia firmy, <http://www.lidl.pl/> [dostęp: 27.05.2017].

W grupie respondentów nie uwzględniono również autora niniejszego opracowania, będącego pracownikiem sieci Lidl.

Wśród zatrudnionych dominują kobiety, których jest aż 32 w grupie ankietowanych, co stanowi 89% badanej populacji, grupa mężczyzn zajmuje 11%. Większość 50% zatrudnionych stanowią osoby w przedziale wiekowym 30–39 lat, ponieważ stanowią oni. Kolejną wysoką pozycję zajmują pracownicy w wieku 40–49 lat, stanowiąc 28% ankietowanych, nieco mniej, bo 19% to osoby młode, w przedziale 18–29 lat. Niewiele jest osób powyżej 50 roku życia, ich grupa stanowi 3% ogółu.

Większość respondentów legitymuje się wykształceniem średnim – stanowią aż 75% ogółu. Pozostałe stopnie wykształcenia reprezentują pojedyncze osoby. Wśród badanych zdecydowana większość, bo aż 78%, zamieszkuje na wsi. Krośno, położone w południowej części Polski, otoczone jest obszarami wiejskimi, zatem miejsce zamieszkania respondentów nie stanowi problemu w kontekście dojazdu do pracy. 17% ankietowanych mieszka w Krośnie, natomiast 5% dojeżdża z innych miast.

Celem ustalenia, czy firma Lidl, zgodnie z deklaracjami na temat stabilnego miejsca zatrudnienia, spełnia owe przesłanki, zapytano respondentów o długość stażu pracy oraz rodzaj zawieranych umów. Wyniki badań wskazują, że staż pracy 20% zatrudnionych wynosi do 1 roku, 28% pracuje w badanej firmie od 2–5 lat, a w grupie ze stażem 6–9 lat znalazło się 19% badanych. Najliczniejsze grono stałych pracowników obejmuje 33% badanych, których staż pracy wynosi powyżej 10 lat. Z takiego rozkładu odpowiedzi można wnioskować, że przedsiębiorstwo nie tylko inwestuje w utrzymanie stałych pracowników, lecz także proporcjonalnie zwiększa zatrudnienie zgodnie ze składanymi deklaracjami.

Elastyczne godziny pracy możliwe są dzięki dopasowaniu wysokości etatów do potrzeb przedsiębiorstwa, a także indywidualnych sytuacji pracowników. Etat 100% posiada 47% respondentów, w wymiarze 130 godzin w miesiącu przedsiębiorstwo zatrudnia 45% ankietowanych, 8% badanej populacji stanowią pracownicy zatrudnieni w wymiarze czasu pracy 87 godzin w miesiącu. Z kolei rodzaje umów o pracę zawieranych z pracownikami to w większości umowy na czas nieokreślony (80,6%); pozostałe 19,4% to umowy zawarte na czas określony. Przedsiębiorstwo nie zawiera umów na okres próbny ani też na zastępstwo.

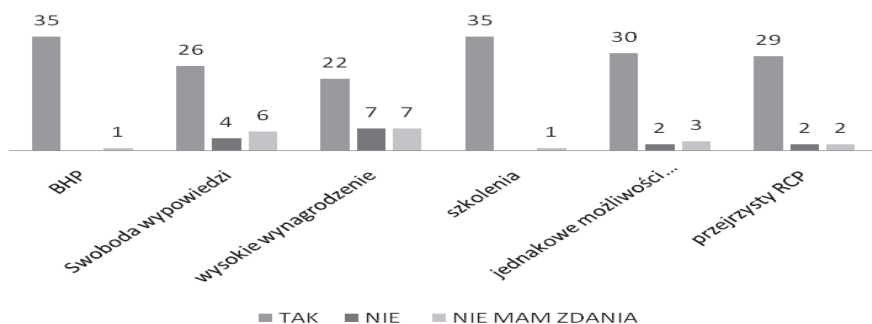
W każdej organizacji istotną rolę odgrywa lider dbający o jakość pracy oraz przestrzeganie procedur. Rolę liderów pełnią menedżerowie sklepów, stanowiący

6% badanej grupy. 25% stanowisk zajmują zastępcy kierownika sklepu, a 8% to pracownicy z rozpoznanyam potencjałem rozwojowym, objęci programem szkoleniowym Prestiż. 61% etatów obsadzonych jest pracownikami sklepu.

Postrzeżenie działań społecznie odpowiedzialnych w opinii pracowników

Wykres 1 przedstawia rozkład odpowiedzi na pytanie o zapewnienie pracownikom odpowiednich warunków pracy.

Wykres 1. Warunki pracy w opinii respondentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Jak wynika z wykresu 1, oraz z zestawienia procentowego wskazań zawartego w tabeli 1, odpowiedzi twierdzące na poszczególne zagadnienia kształtowały się w przedziale 61,1% – 97,2%, zakres odpowiedzi negatywnych obejmował wartości 0% – 19,4%, natomiast „nie mam zdania” pomiędzy 2,8% – 19,4%.

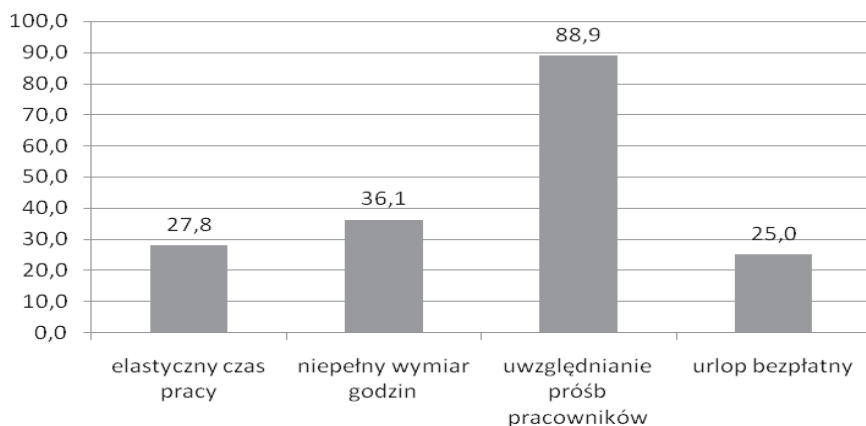
Tabela 1. Warunki pracy w opinii respondentów

Lp.	Tak	Nie	Nie mam zdania
	%	%	%
Bezpieczeństwo pracy i wysokie standardy BHP	97,2	0	2,8
Swoboda wypowiedzania się	72,2	11,1	16,7
Wynagrodzenie stosowne do wykonywanej pracy	61,1	19,4	19,4
Szkolenia podnoszące kwalifikacje	97,2	0	2,8
Jednakowe możliwości awansu dla wszystkich	83,3	5,6	8,3
Przejrzysty system rozliczania przepracowanych godzin	80,6	5,6	5,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Warte bliższej analizy z punktu widzenia pracodawcy są wysokie wartości negatywnych odpowiedzi na zagadnienia dotyczące swobody wypowiedzania się oraz kształtowania wysokości wynagrodzeń. Firma Lidl ustala wysokość wynagrodzeń pracowników w zależności od lokalizacji poszczególnych sklepów. Dla przykładu zasadnicze wynagrodzenie oferowane pracownikom w województwie małopolskim jest dużo wyższe od wynagrodzeń pracowników z województwa podkarpackiego. Dodatkowo negatywne głosy w tym zakresie wywołuje fakt, iż wynagrodzenia kadry z bardzo krótkim stażem, lecz pracujących w województwie małopolskim, niejednokrotnie porównywalne są wynagrodzeniami zastępców kierownika sklepu z województwa podkarpackiego. Taki stan rzeczy powoduje niezadowolenie pracowników mniejszych miast, a powstające wokół tego tematu kontrowersje zwiększają dystans w relacji firma – pracownik, stąd brak zaufania pracowników do przedsiębiorstwa i poczucie braku swobody wypowiedzania się.

Firma Lidl deklaruje, że umożliwi swoim pracownikom wypracowanie balansu pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym. Aż 66,7% ankietowanych uważa, że ich pracodawca podejmuje odpowiednie kroki w tym kierunku.

Wykres 2. Działania pracodawcy w zakresie *work-life balance* w opinii respondentów [%]

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

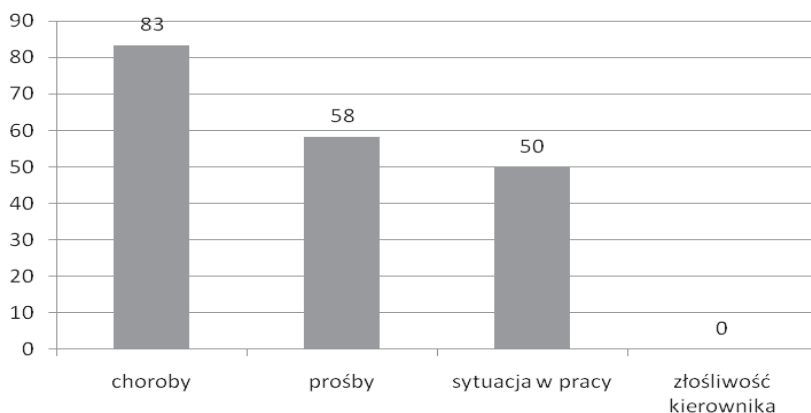
Jak wskazują dane zawarte na wykresie 2, najistotniejszą kwestią pozwalającą pogodzić pracownikom życie prywatne z zawodowym jest uwzględnianie ich próśb podczas ustalania planu pracy. Takie zdanie wyraziło 88,9% badanych. Wśród ankietowanych 36,1% docenia możliwość pracy w niepełnym wymiarze godzin, natomiast dla 27,8% respondentów znacznym udogodnieniem jest elastyczny czas pracy, istotny również z punktu widzenia pracodawcy, a 25% badanych skorzystało by z urlopu bezpłatnego. Jednak pomimo starań pracodawcy o wypracowanie równowagi w życiu prywatnym zatrudnionych, 89% ankietowanych deklaruje, że zdarzają się nieoczekiwane zmiany planu pracy. Rozkład procentowy odpowiedzi związanych z częstotliwością zmian w planie pracy przedstawia się następująco:

- Bardzo często – 17%
- Często – 33%
- Rzadko – 28%
- Bardzo rzadko – 11%

Jak widać, w związku z subiektywną oceną pracowników zdania na ten temat są podzielone. Może to wynikać z faktu, że zmiany planów pracy nie wszystkich pracowników dotyczą jednakowo. W przypadku nagłej potrzeby zastąpienia ko-

gość w pracy, z reguły prosi się o zastępstwo osobę z najmniejszą liczbą wypracowanych nadgodzin.

Wykres 3. Przyczyny zmian w planie pracy [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

W badaniu uwzględniono również kontekst powstawania zmian w planie pracy. Wykres 3 obrazuje, jakie przyczyny, według pracowników, są najczęstszym powodem powstawania tych zmian. Za najistotniejszy powód pracownicy uznali choroby kolegów, powodujące konieczność ich zastąpienia. Nikt natomiast nie uznał, iż zmiany powodowane są złą wolą kierownika sklepu.

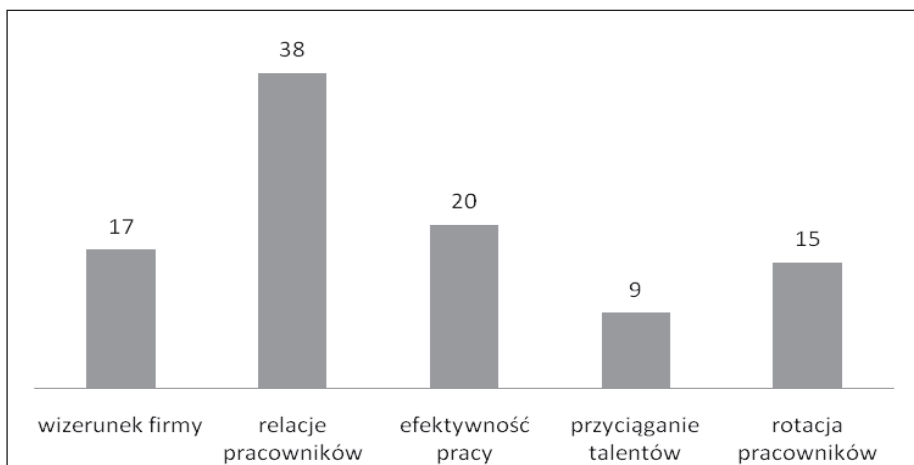
Kolejnym zagadnieniem poddanym pod ocenę respondentów są przypadki zachowań nieetycznych w miejscu pracy. Aż 78% ankietowanych odpowiedziało, że nie spotkała się z takimi działaniami wobec siebie ani też wobec współpracowników, 8% badanych nie wyraziła swojego zdania na ten temat, jednak 14% populacji deklaruje, że została dotknięta skutkami takich działań.

W związku z powyższym podjęto próbę zbadania naświetlonego problemu bardziej szczegółowo. Te same 14% badanych twierdzi, że pomimo występowania przypadków zachowań etycznie nagannych, zdarzały się one rzadko. Dwie osoby spośród ankietowanych uważa, że współpracownicy nadużywają zwolnień lekarskich. Odnotowano także cztery przypadki agresji słownej. Dwie osoby stwierdziły, że były świadkami kradzieży. Natomiast jedna osoba przyznaje otwarcie, iż była ofiarą uporczywego nękania psychicznego. Pomimo ogromnych

nakładów przedsiębiorstwa na wprowadzenie w życie odpowiedniej strategii personalnej, pojawiają się jednak ludzie nie do końca świadomi założeń kultury organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa, postępujący wbrew jej zasadom.

Zapytano zatem grupę badanych pracowników, na co, ich zdaniem, wpływają nieetyczne zachowania wobec pracowników.

Wykres 4. Obszary, na które wpływają nieetyczne zachowania pracowników [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Warto zaznaczyć, że 38% udzielonych odpowiedzi podkreśliło istotność znaczenia dobrych relacji między pracownikami. Zatem nasuwa się wniosek, że dla sprawnego funkcjonowania organizacji niezbędna jest harmonijna współpraca personelu, w zgodzie z zasadami etyki, moralności oraz kultury organizacyjnej obowiązującej w korporacji.

Rynek pracownika

Coraz częściej słyszy się o problemach pracodawców z pozyskiwaniem i utrzymaniem pracowników. W listopadowej projekcji bank centralny spodziewał się, że stopa bezrobocia na koniec lat 2016–2017 wyniesie odpowiednio: 6,8% i 6,1%. W związku z powyższym pojawiają się problemy wynikające z historycznie niskiej stopy bezrobocia, dotyczące dopasowania wymagań pracodawców i kwalifikacji pracowników, a także wydłużającego się czasu potrzebnego firmom na

znalezienie pracownika.²⁷ Według danych Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, stopa bezrobocia rejestrowanego osiągnęła w październiku i listopadzie 2016 roku rekordowo niski poziom i wyniosła ostatecznie 8,2%. To najniższy wynik od maja 1991 roku. W związku z powyższym, coraz częściej mówi się o tworzącym się w Polsce rynku pracownika oraz związanych z tym problemach. Z badań przeprowadzonych przez Biuro Projektowania Systemów Cyfrowych wynika, że nawet 2/3 firm ma trudności z pozyskaniem odpowiednich kadr. Specjaliści z obszaru HR twierdzą jednak, że problem często leży po stronie samych pracodawców, którzy nie nadążają za zmieniającymi się realiami rynku pracy. Mniejsze lub większe problemy z pozyskaniem pracowników o odpowiednich kompetencjach zgłaszają firmy z niemal wszystkich branż.

W sytuacji wspomnianego tworzenia się rynku pracownika firmy podejmują większy wysiłek, żeby znaleźć właściwego pracownika, a czas rekrutacji wydłuża się. Badanie przeprowadzone przez SARATOGA Human Capital Benchmarking wykazało, że wydatki związane z pozyskaniem nowego personelu na przestrzeni czterech lat wzrosły o 40%, natomiast średni czas rekrutacji wynosi ponad 30 dni roboczych. Coraz większym problemem firm stanowią regionalne i lokalne rozbieżności między podażą pracy, a popytem na nią. Pojawiają się trudności z dopasowaniem kompetencji do wymogów stanowiska, a także rosnące wymagania pracowników odnośnie płacy i warunków zatrudnienia.²⁸

W świetle powyższego przeprowadzono wywiad z jednym z kierowników regionu sprzedaży w firmie Lidl. W jego opinii potwierdzają się problemy związane z pozyskaniem, a także utrzymaniem pożądanej kadry pracowników.

Ponieważ przedsiębiorstwo w swojej strategii postawiło na kapitał ludzki i zrezygnowano z umów na czas próbny, które zostały zastąpione umowami o pracę na czas 12 miesięcy, zdarzają się przypadki nieetycznego zachowania zatrudnionych wobec pracodawcy. Pojawiają się osoby, które podejmują pracę w Lidlu tylko po to, by po kilku tygodniach udać się na zwolnienie lekarskie, które kontynuowane jest aż do momentu wygaśnięcia umowy. Główny problem sta-

²⁷ Forsal.pl, Biznes, Gospodarka, Świat http://forsal.pl/artykuly/959054,projekcja-nbp-bezrobocie-w-polsce-w-2017-roku-ponizej-6-proc.html?gclid=EAIaIQobChMI8Kjb9LyB1QIVBtwZCh2HXwV8EAAYASAAEgJHePD_BwE, [dostęp: 11.07.2017].

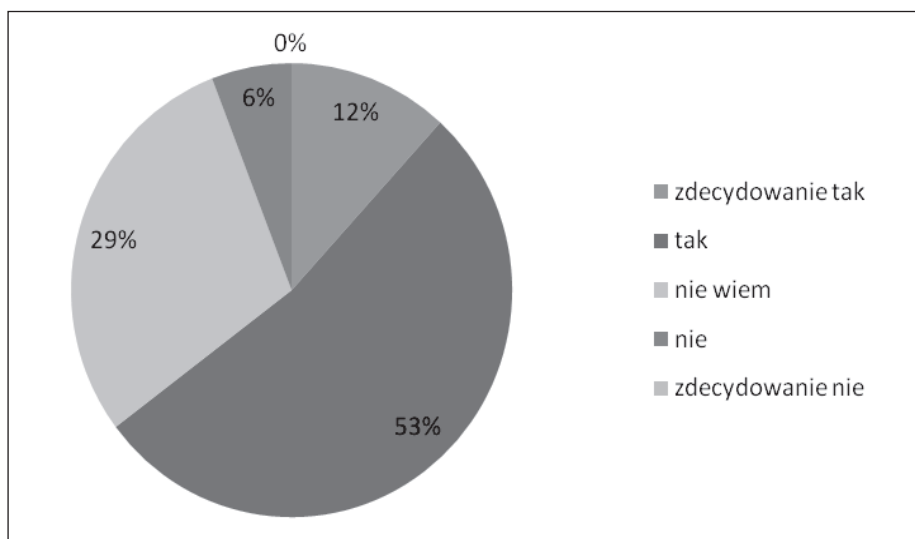
²⁸ Gazeta Prawna.pl, Praca i kariera <http://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/1003186,problemy-rekrutacyjne-polskich-firm-winnym-rynek-pracownika-i-sami-pracodawcy.html>, [dostęp: 11.07.2017].

nowi również dyscyplina pracowników w stosunku do przełożonych. Próby wyegzekwowania odpowiedniej jakości oraz efektywności pracy zatrudnionych często kończą się straszeniem przełożonego zwolnieniem lekarskim bądź wykorzystywaniem z premedytacją urlopów na żądanie. Zachowania takie nie tylko mają negatywny wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, lecz przede wszystkim ich skutki odczuwalne są dla pozostałych pracowników pozostających na stanowiskach pracy. Jak przyznaje w wywiadzie kierownik rejonu, często osoby takie nie spełniają oczekiwań pracodawcy i nadają się do zwolnienia, jednak problem ze znalezieniem chętnych na ich miejsce jest tak duży, że lepiej utrzymywać obecną kadrę, dopóki przychodzi do pracy.

W związku z powyższym szczególnie dotkliwy i odczuwalny dla pracowników jest niedobór zatrudnienia, który sprawia, że ich ciężka praca staje się jeszcze bardziej dotkliwa, a polityka elastycznych godzin pracy stnowi pretekst do powstawania nadgodzin.

Mając na uwadze powyższe, zapytano docelową grupę badanych, czy identyfikują się z przedsiębiorstwem Lidl?

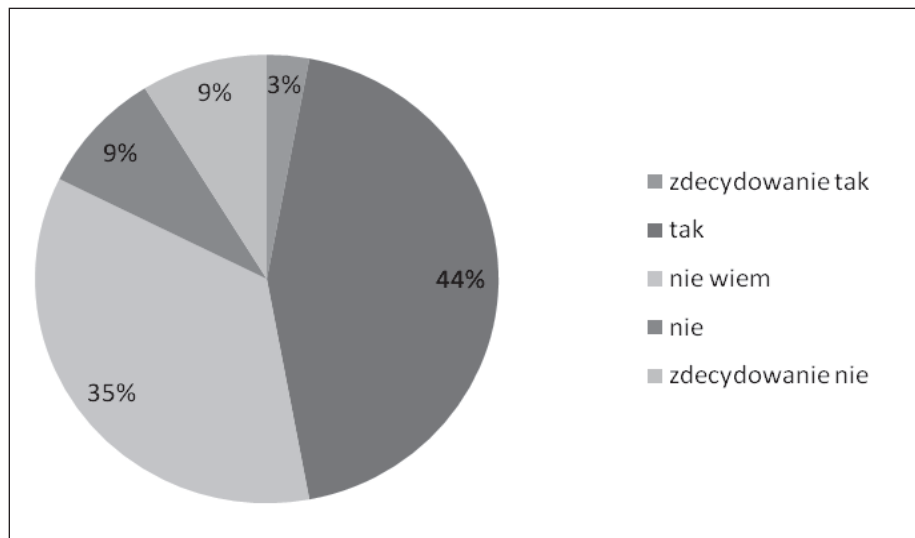
Wykres 5. Poczucie identyfikacji z firmą [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Pomimo, że 53% ankietowanych odpowiedziało, iż identyfikuje się z firmą Lidl, a 12% udzieliło zdecydowanej twierdzącej odpowiedzi, to jednak wciąż niezdecydowanych pozostaje 29% badanych. W kolejnym etapie sondażu zapytano pracowników badanego przedsiębiorstwa, czy poleciliby swojego pracodawcę znajomym.

Wykres 6. Polecenie badanego przedsiębiorstwa znajomym jako pracodawcy [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Aż 44% badanej populacji poleciliby swojego pracodawcę znajomym, ale tylko 3% zrobiłoby to zdecydowanie. 18% respondentów odradzałoby podjęcie pracy w Lidl, a 35% pozostaje niezdecydowanych.

Mimo, że wykazano, iż pracodawca zapewnia zatrudnionym deklarowane warunki pracy, to poczucie przynależności do przedsiębiorstwa odczuwa około połowy badanych pracowników. Wykazano także niedociągnięcia w przestrzeganiu zasad etyki, jednak nie tak drastyczne, aby mogły przekreślać filozofię firmy budowaną latami. Należy pamiętać jednak, że za wszelkimi działaniami stoją ludzie i to w głównej mierze od nich zależy sukces bądź porażka organizacji. Badania pokazują, że to właśnie ten czynnik powoduje istniejący wciąż dystans w relacji pracodawca – pracownik, a zmieniające się obecnie w szybkim tempie warunki rynku pracy jeszcze bardziej ten dystans zwiększają.

Wnioski

Na podstawie studiów literaturowych oraz badań empirycznych sformułowano następujące wnioski:

1. Działania badanej firmy w obszarze zatrudnienia mają istotny wpływ na postrzeganie przedsiębiorstwa przez jego obecnych i potencjalnych pracowników.
2. Problemy związane z pozyskiwaniem zaangażowanych pracowników mogą wynikać z niedostatecznego zaangażowania firmy w relację pracodawca – pracownik.

Podsumowując niniejsze rozważania, można stwierdzić, że badane przedsiębiorstwo jest świadome znaczenia dobrych relacji ze swoimi pracownikami. Jednak dążenie do maksymalizacji zysku w warunkach, gdzie na rynku pracy kryteria wyznaczają sami pracownicy, można uznać za posunięcie ryzykowne prowokujące nieetyczne posunięcia z ich strony. W związku z szeroko rozbudowaną polityką personalną firmy zaleca się skonfrontowanie jej z obecnymi realiami rynku pracy, w poszukiwaniu kompromisu w relacji pracodawca – pracownik, zwiększającego szansę na utrzymanie założonego poziomu kwalifikacji zatrudnionych.

Literatura

1. Daniecki W., *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, Ursa Consulting, Olsztyn 1998.
2. Fryzeł B., *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2004.
3. Fryzeł B., *Kultura korporacyjna – poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
4. Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
5. Klimek J., *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*, Difin, Warszawa 2014.
6. Korzeniowski K., Zieliński R., Daniecki W., *Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław 1983.

7. Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2001.
8. Mierzwińska L., Pacek I., *Proces motywacji w przedsiębiorstwie Lidl sp. z o. o. sp. k.*, w: *Zarządzanie w sektorach prywatnym oraz publicznym*, Lenik P. (red.), *Prace Naukowo-Dydaktyczne Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Pigonia w Krośnie*, nr 70, Krosno 2016.
9. Rózicka K., Sroka R., Świerżewski Ł., *Jak zbudować kulturę etyczną w firmie*, w: „*Nowe rozwiązania w zarządzaniu HR kluczem do wzrostu adaptacyjności polskich przedsiębiorstw*”, Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego 2013.
10. Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
11. Sułkowski Ł., *Kultura organizacyjna – próba oceny znaczenia nurtu kulturowego w zarządzaniu*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem: integracja i dezintegracja*, red. Jagoda H., Lichtarski J., *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, Wrocław 2002, nr 928.
12. Wojtasiewicz L., *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport z badania działalności firm należących do Klubu Partnera Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2008.
13. Zakrzewska-Bielawska A., *Podstawy zarządzania teoria i ćwiczenia*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
14. Lidl, historia, <http://www.lidl.pl/pl/historia.htm> [dostęp: 26.05.2017].
15. Filozofia firmy, <http://www.lidl.pl/> [dostęp: 27.05.2017].
16. Forsal.pl, Biznes, Gospodarka, Świathttp://forsal.pl/artykuly/959054,projekcja-nbp-bezrobocie-w-polsce-w-2017-roku-ponizej-proc.html?gclid=EAIaIQobChMI8Kjb9LyB1QIVBtwZCh2HXwV8EAAYASAAEgJHePD_BwE, [dostęp: 11.07.2017].
17. Gazeta Prawna.pl. Praca i kariera <http://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/1003186,problemy-rekrutacyjne-polskich-firm-winnyy-rynek-pracownika-i-sami-pracodawcy.html>, [dostęp: 11.07.2017].

CSR ACTIVITIES IN EMPLOYMENT AREA IN PERCEPTION OF LIDL WORKERS

Summary: The influence of employees on business matters depends to a great extent on management's attitude in relation to them. On the other hand, the lack of employee involvement can mean that they meet the minimum requirements to avoid problems. The internal relationship and the way of doing things is an important part of the organization with employees. The purpose of this study is to evaluate the socially responsible actions undertaken in the area of employment in the opinion of Lidl employees.

Key words: social responsibility, subjectivity of employee, organization

Translated by Iwona Pacek