

Mariusz ZIELIŃSKI  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechnika Śląska

## KORZYŚCI Z WDROŻENIA KONCEPCJI CSR W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

**Streszczenie.** Koncepcja CSR obejmuje wiele obszarów, znajdujących się w zakresie bieżących działań przedsiębiorstwa. Jednym z nich jest zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL). Ze względu na zmieniającą się sytuację na rynku pracy, można spodziewać się, że w ramach ZZL coraz częściej wykorzystywane będą zalecenia CSR. Hipotezą artykułu jest twierdzenie, że już obecnie przedsiębiorstwa stosujące zalecenia koncepcji CSR dużą wagę przywiązują do odpowiednich działań personalnych. Artykuł ma charakter przede wszystkim teoretyczny, uwzględnia jednak także analizę strategii CSR wybranych polskich przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu, zarządzanie zasobami ludzkimi, rynek pracy, strategie personalne.

## BENEFITS FROM IMPLEMENTING OF CSR CONCEPT IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

**Summary.** The concept of CSR includes many areas in the field of current activities of the company. One of them is the human resource management (HRM). Due to the changing situation on the labor market, it can be expected that in the context of HRM will be increasingly used the recommendations of CSR. The hypothesis of the article is the claim that the company is already using the recommendations of the CSR concept attach great importance to the appropriate personnel actions. Article is a mainly theoretical, but also takes into account the analysis of the CSR strategies of selected Polish companies.

**Keywords:** CSR, human resource management, labor market, personal strategies.

## 1. Wstęp

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR – Corporate Social Responsibility) na poziomie mikroekonomicznym nawiązuje do makroekonomicznej koncepcji zrównoważonego rozwoju gospodarczego. Koncepcje te poszerzają neoklasyczną perspektywę oceny przedsiębiorstwa przez pryzmat ekonomiczny (osiągania zyskowności) o osiąganie przez niego celów społecznych i ekologicznych. W ramach inicjatyw należących do CSR rozpatruje się wiele obszarów działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, w tym zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL). Ze względu na to, że w najbliższych latach sytuacja na rynku pracy w Polsce ulegnie zmianie (z powodów demograficznych i koniunkturalnych spadnie poziom bezrobocia), można spodziewać się, że w ramach ZZL coraz częściej wykorzystywane będą zalecenia CSR. Hipotezą artykułu jest twierdzenie, że już obecnie przedsiębiorstwa deklarujące stosowanie zaleceń CSR dużą wagę przywiązują do odpowiednich działań personalnych. Artykuł ma charakter przede wszystkim teoretyczny, uwzględnia jednak także analizę strategii CSR pod kątem działań w zakresie ZZL polskich przedsiębiorstw należących do indeksu RESPECT na warszawskiej GPW, czyli spółek deklarujących odpowiedzialność społeczną.

## 2. Charakterystyka koncepcji CSR

Pojęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR) jest różnie definiowane w literaturze<sup>1</sup>, najogólniej stwierdza się, że jest to odpowiedzialność przedsiębiorstwa za jego wpływ na społeczeństwo<sup>2</sup>. Z perspektywy zarządzania, zastosowanie w praktyce zasad CSR jest procesem poznawania i włączania w strategię zarządzania zmieniających się oczekiwań społecznych, opierającym się na stałej współpracy z interesariuszami przedsiębiorstwa<sup>3</sup>. Interesariuszami są wszystkie osoby i instytucje zainteresowane powodzeniem realizacji celów określonego przedsiębiorstwa. Należą do nich interesariusze wewnętrzni (właściciele, pracownicy) oraz interesariusze zewnętrzni (klienci, dostawcy, wierzyciele, społeczność lokalna, stowarzyszenia handlowe, władze różnych szczebli itd.)<sup>4</sup>. Zakres CSR obejmuje, poza interesariuszami przedsiębiorstwa, także środowisko przyrodnicze oraz ogólny dobrobyt

<sup>1</sup> Dahlsrud A.: How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com), pp. 1-11; Fifka M.S.: Towards a More Business-Oriented Definitions of Corporate Social Responsibility: Discussing the Core Controversies of a Well-Established Concept. *J. Service Science and Management* 2009, No. 2, pp. 312-314.

<sup>2</sup> EC Communication „A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility”, 17 January 2012, [www.eurocoop.coop](http://www.eurocoop.coop), pp. 2-3.

<sup>3</sup> Rok B.: Społeczna odpowiedzialność biznesu, [w:] Gasparski W. (red.): *Biznes, etyka, odpowiedzialność*. PWN, Warszawa 2012, s. 424.

<sup>4</sup> Rybak M.: *Etyka menedżera- społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa 2004, s. 43-50.

społeczny. Środowisko przyrodnicze jest bardzo istotnym elementem działań CSR w przypadku tych rodzajów działalności gospodarczej, które są dla środowiska uciążliwe (np. przemysłu wydobywczego)<sup>5</sup>.

Koncepcja CSR jest prezentowana jako nowoczesny instrument podnoszenia wartości przedsiębiorstwa, pozwalający na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo realizując wartości zgodne z CSR, stara się występować w roli dobrego pracodawcy, sąsiada, zakładając, że oczekują tego klienci (obywatele)<sup>6</sup>. Rozważania w ramach koncepcji CSR skupiają się na jej aspektach moralno-etycznych, korzyściach ekonomicznych, relacjach podmiotów gospodarczych z otoczeniem oraz korzyściach społecznych. Korzyści ekonomiczne dla przedsiębiorstwa podejmującego działania zgodne z koncepcją CSR mogą mieć charakter bezpośredni (poprawa wykorzystania zasobów, relacji z otoczeniem) lub pośredni (przychyłość i lojalność grup w otoczeniu)<sup>7</sup>.

Trzeba pamiętać, że działania podejmowane w ramach CSR pociągają za sobą koszty, możliwe do odzyskania dopiero w długim okresie. Z perspektywy ekonomicznej, kolejność podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań w zakresie CSR powinna być zgodna z piramidą Carrolla, według której na odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec otoczenia składają się cztery obszary<sup>8</sup>:

- Odpowiedzialność ekonomiczna - bazująca na poprawnej strategii biznesowej, pozwalającej osiągnąć zysk i utrzymać (lub zwiększyć) poziom zatrudnienia.
- Odpowiedzialność prawna - polegająca na podporządkowaniu się obowiązującym regulacjom prawnym dotyczącym ochrony konsumentów, prawa pracy itp.
- Odpowiedzialność etyczna - podporządkowująca działania przedsiębiorstwa przyjętym normom etycznym (unikanie niepożądanych zachowań).
- Odpowiedzialność filantropijna - polegająca na wspieraniu społeczeństwa, pomocy w rozwiązywaniu problemów społecznych.

Swoją działalność przedsiębiorstwo powinno rozpocząć od zapewnienia zyskowności, ponieważ pozwala ona mu przetrwać i jest warunkiem finansowania pozostałych obszarów CSR. Nawiązując do odpowiedzialności prawnej przedsiębiorstwa, należy podkreślić, że realizując swoje cele ekonomiczne, musi ono przestrzegać unormowań prawnych, obowiązujących w danej gospodarce. Odpowiedzialność etyczna polega na działaniach godziwych, sprawiedliwych, należytych, w obszarach nieuregulowanych prawnie.

---

<sup>5</sup> Jonek-Kowalska I.: Financial aspects of Corporate Social Responsibility based on the hard coal mining industry in Poland. „American Academy & Scholarly Journal”, Vol. 5, No. 6, 2013, pp. 74-77.

<sup>6</sup> Malara Z., Kroik J.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa- konstituowanie koncepcji w perspektywie strategicznej. „Organizacja i Kierowanie”, nr 1, 2012, s. 13.

<sup>7</sup> Bartkowiak G.: Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym. Difin, Warszawa 2011, s. 22-23; Nakonieczna J.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych. Difin, Warszawa 2008, s. 20-23.

<sup>8</sup> Płoszajski P. (red.): Strategie społecznej odpowiedzialności polskich spółek giełdowych. Oficyna Wydawnicza SHG, Warszawa 2013, s. 16-17; Nakonieczna J.: Społeczna odpowiedzialność..., op.cit., s. 22-23.

Odpowiedzialność filantropijna opiera się natomiast na poświęceniu części zasobów przedsiębiorstwa (środków finansowych, czasu pracowników) na cele społeczne<sup>9</sup>.

### 3. Miejsce ZZL w koncepcji CSR

Jednym z obszarów działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w ramach realizacji koncepcji CSR jest zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL). Pracownicy odgrywają bardzo istotną rolę w osiąganiu sukcesu przedsiębiorstwa. Nie tylko należą do interesariuszy wewnętrznych przedsiębiorstwa, ale także tworzą odpowiednie relacje z interesariuszami zewnętrznymi, są również członkami lokalnych społeczności i od nich zależy wizerunek przedsiębiorstwa<sup>10</sup>.

Przedsiębiorstwo wybiera strategię personalną w zależności od: sytuacji na rynku pracy, sytuacji demograficznej, stanu koniunktury, zmian technologii, unormowań prawnych, działań organizacji pracodawców i pracobiorców, organów samorządowych, urzędów pracy, firm doradztwa personalnego itp.<sup>11</sup>. Skrajnymi, potencjalnymi strategiami personalnymi są strategia kosztowa (zgodnie z którą przedsiębiorstwo stara się minimalizować wszystkie grupy kosztów personalnych) i strategia marketingu personalnego (zgodnie z którą pracownicy są „wewnętrznymi” klientami przedsiębiorstwa i należy dążyć do zaspokojenia ich potrzeb). Koncepcja CSR jest zbieżna ze strategią marketingu personalnego, wychodząc z założenia, że zaspokojenie potrzeb pracowników dzięki stworzeniu im odpowiednich warunków pracy i rozwoju przekłada się na ich zadowolenie, zaangażowanie w pracę i wydajność (pozwalające odzyskać nakłady na działania personalne). Najczęściej wymienianymi czynnikami, wpływającymi na zadowolenie z pracy są: wynagrodzenie, relacje w pracy i styl kierowania<sup>12</sup>.

Na społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa w dziedzinie działań personalnych można spojrzeć przez pryzmat celów, do jakich powinna zmierzać. Cele te można zdefiniować następująco<sup>13</sup>:

1. Dążenie do utrzymania istniejących i tworzenie nowych miejsc pracy.
2. Stwarzanie możliwości awansu i rozwoju pracowników, wspieranego odpowiednim systemem motywacji.

<sup>9</sup> Rybak M.: *Etyka menedżera...*, op.cit., s. 30-31.

<sup>10</sup> Ratajczak M., Wołoszyn J., Stawicka E.: *Koncepcja CSR w aspekcie pracowników na przykładzie przedsiębiorstw agrobiznesu z województwa mazowieckiego*, [w:] Sokołowski J., Sosnowski M., Żabiński A. (red.): *Polityka ekonomiczna. Prace Naukowe UE we Wrocławiu* nr 246, Wrocław 2012, s. 382.

<sup>11</sup> Poczrowski A.: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] Wiśniewski Z. (red.): *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*. Wydawnictwo UMK, Toruń 2001, s. 17.

<sup>12</sup> Czop K., Leszczyńska A.: *Poziom zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa a zaangażowanie organizacyjne pracowników*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, 2012, s. 27-29.

<sup>13</sup> Gableta M.: *Zakres przedmiotowy gospodarowania potencjałem pracy*, [w:] Gableta M. (red.): *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 22-25.

3. Aktywizowanie pracowników, sprzyjające osiągnięciu ich indywidualnych celów.
4. Wspieranie współdziałania, zaangażowania, pracy zespołowej i partycypacji pracowniczej.
5. Wsparcie pracowników w ewentualnych procesach derekrutacji.

Pierwszy z wyżej wymienionych celów ma związek z wpływem przedsiębiorstwa na zewnętrzny rynek pracy i odnosi się do pierwszego szczebla realizacji piramidy Carrolla. Od tego jaka jest polityka zatrudniania i zwalniania, realizowana przez pracodawców, zależy sytuacja na lokalnych rynkach pracy, a co za tym idzie – poziom bezrobocia i związany z nim poziom pauperyzacji społeczności lokalnych. Kolejne trzy cele wiążą się z realizacją wewnętrznej polityki personalnej. Dominującą rolę w tym zakresie odgrywa stworzenie możliwości rozwojowych dla pracowników, głównie przez odpowiednio przygotowany proces szkoleniowy. W tym miejscu trzeba wspomnieć o poprawnym procesie rekrutacji i selekcji personelu, pozwalającym pozyskać pracowników cechujących się wysoką motywacją wewnętrzną i nastawieniem na rozwój. Procesy rozwojowe, sprzyjające osiągnięciu przez pracowników ich zamierzeń, powinny być wsparte innymi elementami procesu kadrowego. Bardzo istotną rolę odgrywają procesy oceniania i motywowania personelu. Ukierunkowują one rozwój personelu, dostarczając jednocześnie pracownikom informacji na temat stopnia spełniania oczekiwań pracodawcy<sup>14</sup>. Wspieranie współdziałania, zaangażowania i pracy zespołowej leży w interesie przedsiębiorstwa, ponieważ coraz częściej działa ono w warunkach zmiennego zapotrzebowania zgłaszanego ze strony klientów, a szybkość reakcji ze strony przedsiębiorstwa uzależniona jest od elastyczności personelu i jego skłonności do współdziałania. Postulat partycypacji decyzyjnej personelu odnosi się przede wszystkim do decyzji dotyczących rozwoju zawodowego, podnoszenia poziomu wykształcenia i kompetencji<sup>15</sup>. Ostatni z celów składających się na działania w ramach CSR, w odniesieniu do pracowników, to wsparcie w okresie ich zwolnienia, czyli działania na styku wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy. W ramach procesów restrukturyzacyjnych przedsiębiorstwo powinno dążyć do ograniczenia skali zwolnień personelu, pamiętając o ich negatywnych konsekwencjach (pogorszenie wizerunku przedsiębiorstwa, nasilenie konfliktów, osłabione morale załogi, nadmierne obciążenie pracą, pogorszenie obsługi klientów itp.)<sup>16</sup>. Jeśli zwolnień nie uda się uniknąć, przedsiębiorstwo powinno zapewnić zwalnianym odpowiednie wsparcie, udzielić pomocy w przekwalifikowaniu i znalezieniu nowej pracy<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> Szmidt C.: Odpowiedzialność wobec pracowników, [w:] Gasparski W. (red.): Biznes, etyka, odpowiedzialność. PWN, Warszawa 2013, s. 341-352.

<sup>15</sup> Bartkowiak G.: Społeczna odpowiedzialność..., op.cit., s. 94.

<sup>16</sup> Lipka A.: Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi. Poltext, Warszawa 2002, s. 83.

<sup>17</sup> Ackroyd S., Batt R., Thompson P., Tolbert P.S.: Work and Organization. Oxford University Press 2005, pp. 84-85.

W literaturze często podkreśla się, że efektywność, sprawiedliwość i etyka powinny cechować wszystkie etapy procesu kadrowego (planowanie, pozyskiwanie personelu, rozwój personelu, ocenę, motywowanie oraz redukcję personelu). Unikać zatem należy działań nieodpowiedzialnych społecznie, wśród których wymienia się: nepotyzm, nieuwzględnianie kryteriów merytorycznych w procesie kadrowym, subiektywne kryteria selekcji, brak klarownych i powszechnie znanych kryteriów motywowania i oceniania pracowników, sprawiedliwych i znanych kryteriów zwalniania<sup>18</sup>.

W najbliższych latach należy oczekiwać przeorientowania strategii personalnych polskich przedsiębiorstw ze zbliżonych do strategii kosztowych, na zorientowane na marketing personalny. Zmiany te wymuszone zostaną procesami demograficznymi i koniunkturalnymi. Spodziewanemu ożywieniu koniunktury, generującemu powstawanie nowych miejsc pracy, towarzyszyć będzie ograniczenie podaży pracy ze względów demograficznych (w miejsce wyżu demograficznego wchodzącego w wiek emerytalny na rynek pracy wchodzić będzie niż demograficzny), co zacznie skutkować konkurencją pracodawców o odpowiednio wykwalifikowany personel.

#### **4. ZZL jako element strategii CSR**

W celu zweryfikowania hipotezy artykułu postawionej we wstępie, zakładającej, że już obecnie przedsiębiorstwa stosujące zalecenia koncepcji CSR dużą wagę przywiązują do odpowiednich działań personalnych, wykorzystano dane przedsiębiorstw należących do indeksu RESPECT na warszawskiej GPW. W tabeli 1 przedstawiono deklaracje dotyczące miejsca polityki personalnej w strategiach CSR, bazując na danych opublikowanych na stronach internetowych (w strategiach CSR spółek i/lub ich raportach społecznej odpowiedzialności za ostatnie lata). Indeks RESPECT obejmuje obecnie 24 spółki reprezentujące kilka sektorów gospodarki. Dla określenia różnic w podejściu do personelu, w zależności od sektora, do analizy wybrano sektory reprezentowane przez co najmniej trzy spółki. Sektorami takimi okazały się: banki, sektory surowcowy, paliwowy i energetyczny. Dla ułatwienia analizy, priorytety polityki personalnej w strategiach CSR, deklarowane przez przedsiębiorstwa, zaprezentowano w kolejności: charakterystyka stanowiska pracy, polityka rozwoju, deklaracje dotyczące wynagrodzeń, świadczeń i inne priorytety polityki personalnej.

---

<sup>18</sup> Bartkowiak G.: Społeczna odpowiedzialność..., op.cit., s. 93-95.

Tabela 1

Priorytety polityki personalnej w strategiach CSR  
deklarowane przez przedsiębiorstwa należące do indeksu RESPECT na GPW

Sektor	Spółka	Deklaracje w dziedzinie polityki personalnej
Banki	Bank Millenium	Rozwój zawodowy, szkolenia, ocena kompetencji, polityka rekrutacyjna i awansowa (preferowanie awansowania przed przyjęciami), rozwinięte świadczenia socjalne, poprawa komunikacji wewnętrznej.
	Bank BPH	Zdrowe i przyjazne miejsce pracy, rozwój kariery (szkolenia, wzrost wiedzy, umiejętności, kształtowanie postaw), poprawa komunikacji wewnętrznej, polityka różnorodności (brak dyskryminacji).
	BZ WBK	Odpowiednie, bezpieczne miejsce pracy, rozwój pracowników (system szkoleń i ścieżki kariery zawodowej), sprawiedliwe wynagradzanie, etyczna i zgodna z prawem polityka personalna, przeciwdziałanie dyskryminacji.
	Bank Handlowy ING Bank Śląski	Rozwój talentów, ścieżki kariery zawodowej, benefity pozapłacowe, polityka różnorodności (brak dyskryminacji). Dobre, przyjazne i bezpieczne miejsca pracy, stałe doskonalenie pracowników, realizacja programów rozwojowych, kultura dialogu wewnątrz przedsiębiorstwa.
Surowce	Bogdanka	Bezpieczeństwo zatrudnionych, wspieranie edukacji i rozwoju w branży górniczej, etyka zarządzania.
	JSW	Dobre i bezpieczne warunki pracy, stabilne i dobre miejsca pracy, dbałość o rozwój zawodowy (ścieżki karier, kształcenie i doskonalenie zawodowe).
	KGHM Polska Miedź	Bezpieczne miejsca pracy, rozwój i pełne wykorzystanie potencjału twórczego pracowników, szeroki pakiet świadczeń, dialog ze związkami zawodowymi.
Paliwa	Grupa Lotos	Bezpieczne, odpowiednio wyposażone i dobrze zorganizowane stanowiska pracy, rozwój zawodowy, doskonalenie wiedzy i umiejętności pracowników, dobra atmosfera, przyjazne relacje.
	PGNIG	Stworzenie bezpiecznego i przyjaznego miejsca pracy, dbanie o rozwój kompetencji pracowników, jednolite standardy komunikacji wewnętrznej, dbałość o wizerunek dobrego pracodawcy.
	PKN Orlen	Bezpieczne miejsca pracy, dbanie o rozwój kompetencji pracowników, szeroka oferta szkoleń pogłębiających umiejętności i wspierających ciągłość zatrudnienia jasne i czytelne procedury pozyskiwania pracowników, integracja, wzmacnianie więzi z firmą.

cd. tabeli 1

Energetyka	Kogeneracja	Szkolenia pracowników w zakresie zachowań etycznych, stworzenie Rady Etyki, poprawa stosunków międzyludzkich.
	PGE	Inwestowanie w rozwój, szkolenia i indywidualne konsultacje, wykorzystanie potencjału i doświadczenia pracowników, najlepsze standardy pozyskiwania personelu, standardy kultury korporacyjnej.
	Tauron Polska Energia	Bezpieczeństwo i trwałość zatrudnienia, rozwój kwalifikacji i kompetencji w zgodzie z kierunkami rozwoju firmy, kodeks etyczny (otwartość, odpowiedzialność, profesjonalizm, spójność).

Źródło: [www.bankmillenium.pl](http://www.bankmillenium.pl); [www.lw.com.pl](http://www.lw.com.pl); [www.bph.pl](http://www.bph.pl); [www.bzwbk.pl](http://www.bzwbk.pl); [www.elektrobudowa.com.pl](http://www.elektrobudowa.com.pl); [www.lotos.pl](http://www.lotos.pl); [www.citibank.pl](http://www.citibank.pl); [www.ingbank.pl](http://www.ingbank.pl); [www.jsw.pl](http://www.jsw.pl); [www.kghm.pl](http://www.kghm.pl); [www.kogeneracja.com.pl](http://www.kogeneracja.com.pl); [www.pgnig.pl](http://www.pgnig.pl); [www.orlen.pl](http://www.orlen.pl); [www.tauron-pe.pl](http://www.tauron-pe.pl).

Przedsiębiorstwa wszystkich rozpatrywanych sektorów stosunkowo szeroko odnoszą się do działań personalnych w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu. Poszczególne przedsiębiorstwa wskazują z reguły cztery lub pięć podobnych obszarów, na których skupiają działania personalne. Deklarowane priorytety polityki personalnej w strategiach CSR są zależne od reprezentowanego sektora. Na bezpieczeństwo zatrudnionych i dobre warunki pracy zwracają uwagę wszystkie przedsiębiorstwa z sektorów surowcowego i paliwowego. Wynika to zapewne z faktu, że w sektorach tych występują największe potencjalne zagrożenia dla pracowników na stanowiskach pracy. Godne podkreślenia jest, że jedynie jedna na trzy spółki energetyczne wskazywała jako priorytet bezpieczeństwo zatrudnienia, podczas gdy zdrowe i bezpieczne miejsce pracy jako priorytety CSR pojawiły się w trzech na pięć banków. Z jednej strony może to wskazywać na osiągnięcie przez spółki energetyczne wysokich standardów bezpieczeństwa (mogą traktować je jako normę, o której nie wypada wspominać), z drugiej zaś może wynikać z szerszego traktowania pojęcia bezpieczeństwa na stanowisku pracy przez sektor bankowy.

Wszystkie analizowane spółki działania w zakresie rozwoju personelu zaliczają do strategii CSR. Wspieranie rozwoju, zgodnie z deklaracjami, przyjmuje formę: dbałości o rozwój pracowników (rozwój kwalifikacji, kompetencji, umiejętności), rozwoju kariery (ścieżki kariery zawodowej, ocena kompetencji), traktowania rozwoju pracowników jako inwestycji. W paru przypadkach spółki podkreślały ukierunkowanie działań rozwojowych na wspieranie edukacji i rozwoju w swojej branży oraz rozwój kompetencji, zgodnie z kierunkami rozwoju firmy.

Deklaracje dotyczące wynagrodzeń i świadczeń pojawiły się jedynie w trzech na pięć banków i w jednym przedsiębiorstwie surowcowym. Może być to wynikiem specyfiki sektorów najczęściej reprezentowanych w indeksie RESPECT, które oferują wymagające



miejsca pracy, ale zapewniają przy tym wysokie wynagrodzenia. W związku z tym, nie eksponują elementów polityki personalnej, które ich zdaniem są zrealizowane na wystarczającym poziomie.

Wśród innych zasad prowadzenia polityki personalnej w ramach CSR pojawiły się: poprawa komunikacji wewnętrznej, etyka zarządzania, brak dyskryminacji, wykorzystanie najlepszych standardów pozyskiwania personelu, kultura korporacyjna, kultura dialogu wewnątrz przedsiębiorstwa, dobra atmosfera, przyjazne relacje, wzmocnienie więzi z firmą, dbałość o wizerunek dobrego pracodawcy itp.

## 5. Zakończenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest jednym z obszarów działań przedsiębiorstwa, do których odnosi się koncepcja CSR. Zgodnie z tą koncepcją (i strategią marketingu personalnego) pracownicy są wewnętrznymi interesariuszami przedsiębiorstwa, tworzą relacje z interesariuszami zewnętrznymi oraz są kreatorami wizerunku przedsiębiorstwa. Stworzenie pracownikom odpowiednich warunków pracy i rozwoju leży w interesie przedsiębiorstwa, ponieważ przekładają się one na wyższą motywację i wydajność, co pozwala na zwrot nakładów poniesionych na działania personalne.

Procesy demograficzne zachodzące w Polsce, prowadzące do obniżenia podaży pracy osób w wieku produkcyjnym oraz spodziewane ożywienie koniunktury, skutkować będą wzrostem konkurencji wśród pracodawców o odpowiednio wykwalifikowany personel. Należy zatem oczekiwać korekty strategii personalnych polskich przedsiębiorstw i coraz częstszego sięgania do koncepcji CSR (elementów strategii marketingu personalnego).

Analiza deklaracji w ramach strategii CSR, zgłaszanych przez przedsiębiorstwa należące do indeksu RESPECT na warszawskiej GPW, pozwala na potwierdzenie hipotezy postawionej we wstępie, że już obecnie przedsiębiorstwa stosujące zalecenia koncepcji CSR dużą wagę przywiązują do odpowiednich działań personalnych. Wśród priorytetów polityki personalnej przedsiębiorstwa wskazywały najczęściej: rozwój personelu, zapewnienie odpowiednich stanowisk pracy, wynagrodzeń, świadczeń, komunikacji wewnętrznej, etyki zarządzania oraz przestrzegania odpowiednich procedur personalnych. Analizowane deklaracje sugerują, że przedsiębiorstwa CSR traktują jako element budowania wizerunku oraz definiowania zadań stojących przed nimi.

## Bibliografia

1. Ackroyd S., Batt R., Thompson P., Tolbert P.S.: *Work and Organization*. Oxford University Press 2005.
2. Bartkowiak G.: *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*. Difin, Warszawa 2011.
3. Czop K., Leszczyńska A.: Poziom zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa a zaangażowanie organizacyjne pracowników. „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, 2012.
4. Dahlsrud A.: How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)
5. EC Communication „A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility”, 17 January 2012, [www.eurocoop.coop](http://www.eurocoop.coop)
6. Fifka M.S.: Towards a More Business-Oriented Definitions of Corporate Social Responsibility: Discussing the Core Controversies of a Well-Established Concept. „J. Service Science and Management”, No. 2, 2009.
7. Gableta M.: Zakres przedmiotowy gospodarowania potencjałem pracy, [w:] Gableta M. (red.): *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006.
8. Jonek-Kowalska I.: Financial aspects of Corporate Social Responsibility based on the hard coal mining industry in Poland. “American Academy & Scholarly Journal”, Vol. 5, No. 6, 2013.
9. Lipka A.: *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*. Poltext, Warszawa 2002.
10. Nakonieczna J.: *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*. Difin, Warszawa 2008.
11. Płoszajski P. (red.): *Strategie społecznej odpowiedzialności polskich spółek giełdowych*. Oficyna Wydawnicza SHG, Warszawa 2013.
12. Pochtowski A.: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] Wiśniewski Z. (red.): *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*. Wydawnictwo UMK, Toruń 2001.
13. Ratajczak M., Wołoszyn J., Stawicka E.: *Koncepcja CSR w aspekcie pracowników na przykładzie przedsiębiorstw agrobiznesu z województwa mazowieckiego*, [w:] Sokołowski J., Sosnowski M., Żabiński A. (red.): *Polityka ekonomiczna. Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, nr 246, Wrocław 2012.
14. Rok B.: *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] Gasparski W. (red.): *Biznes, etyka, odpowiedzialność*. PWN, Warszawa 2012.
15. Rybak M.: *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa 2004.

16. Szmidt C.: Odpowiedzialność wobec pracowników, [w:] Gasparski W. (red.): Biznes, etyka, odpowiedzialność. PWN, Warszawa 2012.
17. Źródła internetowe: [www.bankmillenium.pl](http://www.bankmillenium.pl); [www.lw.com.pl](http://www.lw.com.pl); [www.bph.pl](http://www.bph.pl); [www.bzwbk.pl](http://www.bzwbk.pl); [www.elektrobudowa.com.pl](http://www.elektrobudowa.com.pl); [www.lotos.pl](http://www.lotos.pl); [www.citibank.pl](http://www.citibank.pl); [www.ingbank.pl](http://www.ingbank.pl); [www.jsw.pl](http://www.jsw.pl); [www.kghm.pl](http://www.kghm.pl); [www.kogeneracja.com.pl](http://www.kogeneracja.com.pl); [www.pgnig.pl](http://www.pgnig.pl); [www.orklen.pl](http://www.orklen.pl); [www.tauron-pe.pl](http://www.tauron-pe.pl)

## **Abstract**

In the theoretical part of the article is a description of the concept of CSR and its reference to human resource management. The practical part is based on the analysis of declarations under the CSR strategy, reported by selected companies in Poland. This analysis allows for confirmation of the hypothesis article that the company is already using the recommendations of the CSR concept attach great importance to the appropriate personnel actions. The object of the study was 14 companies belonging to the following sectors: banking, raw materials, fuel and energy. Among the priorities of the company personnel policies showed the most: the development of staff, to provide adequate jobs, wages, benefits, internal communication, ethics, style of governance, and compliance with the relevant personnel procedures.