

Mariusz ZIELIŃSKI  
Politechnika Opolska  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Katedra Organizacji i Zarządzania Przedsiębiorstwem  
e-mail: m.zielinski@po.edu.pl

## **ZNACZENIE CSR W WARUNKACH RYNKU PRACOWNIKA**

**Streszczenie.** Zmiany demograficzne i wzrost gospodarczy spowodują, że w najbliższych kilku latach rynek pracy przyjmie w Polsce charakter rynku pracownika. Brak wykwalifikowanego personelu może stać się poważną barierą rozwojową przedsiębiorstw. Podjęcie przez przedsiębiorstwa działań w ramach CSR, zwłaszcza skierowanych do personelu, będzie sprzyjało stabilizacji załogi. Celami artykułu jest analiza tempa zmian sytuacji na rynku pracy w Polsce, a także przegląd działań podejmowanych przez wiodące przedsiębiorstwa w ramach CSR, z perspektywy ich skuteczności w pozyskiwaniu i utrzymaniu personelu w przedsiębiorstwie.

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

## **THE IMPORTANCE OF CSR IN THE CONDITIONS OF EMPLOYEE MARKET**

**Summary.** Changes in demography and economic growth will make in the next few years, the labor market in Poland will accept the nature of the employee market. Lack of qualified personnel can become a serious barrier to development companies. Adoption by the company CSR activities, particularly directed to the staff, will be conducive to the stabilization of the crew. The objectives of this article is to analyze the rate of change in the labor market in Poland, as well as an overview of activities undertaken by the leading companies in the context of CSR, in terms of their effectiveness in attracting and retaining staff in the company.

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

## 1. Wstęp

W najbliższych latach sytuacja na rynku pracy w Polsce z powodów demograficznych i koniunkturalnych ulegnie zmianie. Znacząco spadnie poziom bezrobocia, a rynek pracy z rynku pracodawcy będzie ewoluował w kierunku rynku pracownika (pracobiorcy). W związku z tym, należy spodziewać się zmian strategii personalnych przedsiębiorstw dążących do stabilizacji załogi. Między innymi można spodziewać się, że coraz częściej w strategiach przedsiębiorstw wykorzystywane będą zalecenia CSR (Corporate Social Responsibility).

W artykule postawiono dwa pytania badawcze, tj. czy w perspektywie do 2020 roku w ujęciu całej gospodarki pojawi się w Polsce rynek pracobiorcy? Jakie działania zaliczane do zakresu CSR mogą wykorzystać przedsiębiorstwa w celu stabilizacji załogi? Odpowiedź na pierwsze pytanie oparto na analizie danych statystycznych, publikowanych przez GUS. W odniesieniu do drugiego pytania, wykorzystano przegląd działań polskich spółek notowanych na GPW, należących do indeksu RESPECT (spółek deklarujących odpowiedzialność społeczną), ze szczególnym uwzględnieniem działań skierowanych do pracowników.

## 2. Koncepcja CSR a zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie

Przedsiębiorstwo wprowadzające do swej strategii zalecenia CSR zakłada, że klienci (obywatele) oczekują od niego pełnienia roli dobrego pracodawcy i sąsiada<sup>1</sup>. Realizacja koncepcji CSR w praktyce opiera się na uwzględnieniu w strategii przedsiębiorstwa oczekiwań interesariuszy, czyli osób, grup społecznych i instytucji, które zainteresowane są sukcesem gospodarczym tego przedsiębiorstwa. Interesariuszy można podzielić na wewnętrznych (właściciele, pracownicy) i zewnętrznych. Interesariuszy zewnętrznych przedsiębiorstwo może identyfikować w otoczeniu bliższym (są nimi dostawcy, klienci, dystrybutorzy, kredytodawcy) i w otoczeniu dalszym (otoczeniu społecznym, politycznym i prawnym)<sup>2</sup>.

Z perspektywy ekonomicznej CSR jest traktowana jako element strategii przedsiębiorstwa, zmierzającej do optymalnego wykorzystania zasobów, bazując na dobrych relacjach z otoczeniem. Włączenie do strategii przedsiębiorstwa zasad CSR powinno skutkować lepszym wykorzystaniem zasobów (m.in. ludzkich), zmniejszeniem uciążliwości dla

---

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

<sup>2</sup> Williamson D., Jenkins W., Cooke P., Moreton K.M.: Strategic Management and Business Analysis. Elsevier Butterworth Heinemann, Amsterdam-Boston 2004, p. 85-86; Nellis J.G., Parker D.: Principles of Business Economics. Prentice Hall, Harlow-London 2006, p. 344-346.

środowiska, zmniejszeniem kosztów ubezpieczeń, problemów prawnych, poprawą wizerunku przedsiębiorstwa<sup>3</sup>, a co za tym idzie – wzrostem lojalności klientów, przewagi konkurencyjnej i wartości przedsiębiorstwa<sup>4</sup>.

Jedną z grup interesariuszy wewnętrznych przedsiębiorstwa są jego pracownicy. Poza tym, że tworzą i realizują strategię przedsiębiorstwa, tworzą odpowiednie relacje z interesariuszami zewnętrznymi i sami są źródłem jego ewentualnej przewagi konkurencyjnej, należą także do lokalnych społeczności i współtworzą wizerunek przedsiębiorstwa<sup>5</sup>. W związku z tym, przedsiębiorstwo powinno opracować i realizować właściwą strategię personalną, zmierzającą do utrzymania, rozwoju i odpowiedniego motywowania personelu, ponieważ skuteczność tej strategii przekłada się na stopień realizacji celów przedsiębiorstwa.

Na wybór strategii personalnej przedsiębiorstwa wpływa wiele czynników w otoczeniu gospodarczym. Wśród najważniejszych z nich należy wymienić: koniunkturę gospodarczą, sytuację na rynku pracy (wielkość podaży zasobów pracy, poziom bezrobocia), zmiany demograficzne, zmiany technologii, obowiązujące unormowania prawne, działania organizacji pracodawców i pracobiorców, urzędów pracy, organów samorządowych, firm doradztwa personalnego itp.<sup>6</sup>. Zwykle strategia personalna przedsiębiorstwa zawiera się między skrajnymi dostępnymi strategiami, w postaci strategii kosztowej i strategii marketingu personalnego. Zgodnie ze strategią kosztową przedsiębiorstwo minimalizuje wydatki na personel do poziomu, w którym jest w stanie utrzymać oczekiwany stan zatrudnienia. Zgodnie ze strategią marketingu personalnego, pracownicy traktowani są jako „wewnętrzni” klienci i przedsiębiorstwo stara się zaspokoić, w miarę możliwości finansowych, wszystkie ich potrzeby, co przekłada się na ich zadowolenie, lojalność, zaangażowanie w pracę i wydajność. Strategia personalna ewoluuje w zależności od bieżącej sytuacji na rynku pracy. Jeśli w gospodarce pojawiają się nowe miejsca pracy, a ze względów demograficznych zmniejsza się podaż pracy, pracodawcy są zmuszeni konkurować o wykwalifikowany personel, a zatem strategie personalne zawierają coraz więcej elementów marketingu personalnego, z którym koresponduje koncepcja CSR<sup>7</sup>.

---

<sup>3</sup> Hys K., Hawrysz L.: Społeczna odpowiedzialność biznesu. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 4, 2012, s. 4.

<sup>4</sup> Nakonieczna J.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych. Difin, Warszawa 2008, s. 20.

<sup>5</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*, nr 246. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2012, s. 382.

<sup>6</sup> Pochtowski A.: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, [w:] Wiśniewski Z. (red.): *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 17.

<sup>7</sup> Zieliński M.: Korzyści z wdrażania koncepcji CSR w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie*, z. 74. Politechnika Śląska, Gliwice 2014, s. 656, 658.

### 3. Symptomy i konsekwencje rynku pracobiorcy

Bieżącą sytuację na rynku pracy analizuje się najczęściej z perspektywy zasobowej i strumieniowej. Zasób jest wielkością określającą poziom jakiegoś zjawiska ekonomicznego w określonym punkcie czasu<sup>8</sup>. Na rynku pracy wyróżnia się zasoby osób: zatrudnionych, bezrobotnych i biernych zawodowo. Podaż pracy utożsamiana jest z pojęciem zasobów pracy, definiowanym jako suma osób zatrudnionych i bezrobotnych. Podaż pracy jest uzależniona od czynników demograficznych (liczebności populacji osób w wieku produkcyjnym) i ekonomicznych (tj. stopnia aktywności zawodowej ludności, czyli udziału zasobów pracy w populacji osób w wieku produkcyjnym)<sup>9</sup>. Podstawowym wskaźnikiem wykorzystania przez gospodarkę zasobów pracy jest wskaźnik zatrudnienia (najczęściej określany jako udział zatrudnionych w populacji osób w wieku produkcyjnym).

Na strumieniu przepływu między zasobami na rynku pracy w dużej mierze wpływa koniunktura gospodarcza. W szczytowym punkcie koniunktury przedsiębiorstwa zwiększają zatrudnienie, rosną zatem strumienie przepływu do zasobu zatrudnionych zarówno z zasobu bezrobotnych, jak i biernych zawodowo. Ze względu na relatywną łatwość uzyskania pracy nasilają się zwolnienia z inicjatywy pracownika. W okresie kryzysu gospodarczego następują zjawiska odwrotne. Przedsiębiorstwa zmniejszają zatrudnienie, w pierwszej kolejności rezygnując z usług pracowników o najniższych kwalifikacjach<sup>10</sup>, przy czym starają się ograniczyć skalę zwolnień w celu ograniczenia konfliktów z nimi związanych. Znaczna część przedsiębiorstw stara się chronić dotychczasowych pracowników przed zwolnieniem, m.in. rezygnując z przyjęć nowych pracowników<sup>11</sup>. Takie zachowania przedsiębiorstw powodują zmniejszenie płynności rynku pracy w okresach dekonunktury i wzrost jego płynności w okresach wysokiej koniunktury gospodarczej.

Zestawienie wybranych wielkości charakteryzujących sytuację na polskim rynku pracy w latach 2005-2014 zawiera tabela 1. Dla uzyskania porównywalnych danych do analizy wybrano wielkości rejestrowane (w przypadku zatrudnienia i bezrobocia) według stanów na koniec roku. Na ich podstawie obliczono aktywność zawodową ludności i wskaźnik zatrudnienia. Trzeba pamiętać, że obliczone wskaźniki są wielkościami nieco zawyżonymi z perspektywy grupy osób w wieku produkcyjnym, ponieważ pracują także osoby w wieku przedprodukcyjnym i poprodukcyjnym. Przyjęte uproszczenie jest o tyle dopuszczalne, że grupy

<sup>8</sup> Kwiatkowski E.: Bezrobocie. Podstawy teoretyczne. PWN, Warszawa 2002, s. 26.

<sup>9</sup> Kryńska E., Suchecka J., Suchecki B.: Prognoza podaży i popytu na pracę w Polsce do roku 2010. IPiSS, Warszawa 1998, s. 16.

<sup>10</sup> Belan P., Carré M., Gregoris S.: Subsidizing low-skilled jobs in a dual labor market. "Labour Economics", No. 17, 2010, p. 776-777; Tomé E.: Employability, skills and training in Portugal (1988-2000): evidence from official data. "Journal of European Industrial Training", No. 5, 2007, p. 336-357.

<sup>11</sup> Lipka A.: Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi. Poltext, Warszawa 2002, s. 83.

w wieku przedprodukcyjnym i produkcyjnym wykazują w Polsce niewielką aktywność zawodową.

Głównymi czynnikami generującymi zmianę rynku pracodawcy w rynek pracobiorcy są zmiany demograficzne i sukcesywny wzrost zatrudnienia. Jak wskazują dane zawarte w tabeli 1, pomiędzy 2005 i 2014 odnotowano relatywnie niewielki spadek liczby osób w wieku produkcyjnym (o 0,7%). Trzeba jednak podkreślić, że w kolejnych latach spodziewany jest dużo poważniejszy spadek liczby osób w tej grupie (tj.: do 22788 tysięcy osób w 2020 roku, 21 504 tys. osób w 2025 roku i 20 715 tys. osób w 2030 roku)<sup>12</sup>.

Tabela 1

Zmiany wybranych wielkości charakteryzujących polski rynek pracy w latach 2005-2014

Wybrane wielkości	Rok				Indeks wielkości 2014/2005
	2005	2010	2012	2014	
Ludność w wieku produkcyjnym (tys. osób)	24405,1	24831,0	24605,6	24230,2	99,3
Zatrudnieni (tys. osób)					
Bezrobotni (tys. osób)	12890,7	14106,9	14172,0	14536,4	112,8
Aktywni zawodowo (tys. osób)	2773,0	1954,7	2136,8	1825,2	65,8
Przyjęcia do pracy (tys. osób)	15663,7	16061,6	16308,8	16361,6	104,5
Zwolnienia (tys. osób)	1638,2	1614,5	1587,7	1709,4	
Zwolnienia z inicjatywy pracownika (tys. osób)	1484,4	1557,8	1623,9	1537,0	
Wskaźnik aktywności zawodowej	184,3	149,5	140,1	178,9	
Wskaźnik zatrudnienia	64,2	64,7	66,3	67,5	
	52,8	56,8	57,6	60,0	

Źródło: Roczniki Statystyczne GUS 2013, s. 197, 247-248, 251; 2015, s. 209, 241, 250-251, 254.

Zauważalny jest znaczący wzrost poziomu zatrudnienia, wynoszący 12,8% w okresie dziewięciu lat objętych analizą. Relatywna poprawa sytuacji na rynku pracy zaowocowała wzrostem aktywności zawodowej ludności (o 4,5%), w związku z czym bezwzględny spadek bezrobocia (o 947,8 tysiąca osób) był znacząco niższy od bezwzględnego wzrostu zatrudnienia (o 1645,7 tysiąca osób). W ujęciu procentowym bezrobocie w latach 2005-2014 zmniejszyło się o 34,2%.

Potwierdzają się teoretyczne założenia, co do płynności rynku pracy. W okresach, gdy poprawia się sytuacja na rynku pracy z perspektywy pracobiorcy (przyjęcia dominują nad zwolnieniami), zwiększa się liczba zwolnień z inicjatywy pracownika. W 2012 roku, gdy zwolnienia dominowały nad przyjęciami, zaobserwowano najniższy w analizowanych latach poziom zwolnień z inicjatywy pracownika.

Dla stworzenia prognozy sytuacji na rynku pracy w 2020 roku należy przyjąć pewne założenia, dotyczące tempa przyrostu liczby miejsc pracy i wskaźnika aktywności zawodowej ludności. Biorąc pod uwagę fakt, że tempo wzrostu gospodarczego Polski w latach 2010-2014

<sup>12</sup> Rocznik Statystyczny GUS 2015, s. 227.

wyniosło odpowiednio: 3,7%, 4,8%, 1,8%, 1,7% i 3,4%<sup>13</sup> (średnio około 3% rocznie), można założyć, że podobne tempo wzrostu gospodarczego i przyrostu miejsc pracy gospodarka polska osiągnie w kolejnych latach. Ponieważ w ciągu czterech lat zatrudnienie wzrosło o 429,5 tysiąca osób, więc w ciągu sześciu lat można oczekiwać przyrostu zatrudnienia o dalsze 644,3 tysiąca osób (półtorakrotność wzrostu w czterech latach). Szacunek ten jest dlatego ostrożny, bo spodziewane jest nieco wyższe tempo wzrostu gospodarczego, poza tym, im wyższy poziom rozwoju gospodarczego, tym niższy jest potrzebny wzrost gospodarczy dla tworzenia nowych miejsc pracy.

Sytuacja na rynku pracy w 2020 roku będzie zależała od poziomu aktywności zawodowej ludności. Można zaproponować dwa warianty rozwoju sytuacji na rynku pracy, w zależności od zmian aktywności zawodowej ludności, tj. wariant utrzymania się aktywności zawodowej na niezmiennym poziomie (z 2014 roku) i wariant jej wzrostu w tempie charakteryzującym ostatnie cztery lata analizy.

Jeśli aktywność zawodowa ludności nie uległaby zmianie (wynosiłaby 67,5% osób w wieku produkcyjnym), to otrzymalibyśmy następujące szacunki dla 2020 roku: zatrudnienie na poziomie 15180,7 tysiąca osób, wskaźnik zatrudnienia na poziomie 66,6%, bezrobocie na poziomie 205 tysięcy osób (0,9% z liczby ludności w wieku produkcyjnym), czyli stopa bezrobocia na poziomie 1,3%, znacząco poniżej bezrobocia frykcyjnego.

Jeśli natomiast w wariantcie drugim, przyjęlibyśmy podobny do wzrostu zatrudnienia wzrost aktywności zawodowej ludności (tj. półtorakrotność wzrostu między 2010 i 2014), to aktywność zawodowa ludności wyniosłaby 71,7%. W takiej sytuacji, przy wielkościach zatrudnienia takich jak oszacowane w wariantcie pierwszym, bezrobocie wyniosłoby 1162 tysiące osób, a stopa bezrobocia 7,1%.

Z jednej strony, bardziej prawdopodobny jest szybszy wzrost zatrudnienia niż wzrost aktywności zawodowej ludności, co przemawia za wariantem pierwszym. Z drugiej zaś polski rynek pracy zasilany będzie przez pracowników spoza kraju (głównie Ukraińców) i w dalszym ciągu niepewny jest los ustawy przedłużającej wiek emerytalny. W takiej sytuacji bezpiecznym szacunkiem stopy bezrobocia w 2020 roku wydaje się przedział pośredni dla obu powyższych szacunków, w granicach 4-6% stopy bezrobocia w 2020 roku.

Pamiętając o tym, że rynek pracy jest silnie zróżnicowany regionalnie i lokalnie, na większości rynków pracy, gdzie funkcjonują przodujące przedsiębiorstwa (w regionach będących biegunami wzrostu) funkcjonował będzie rynek pracobiorcy. Uwarunkowania demograficzne będą pogłębiały problemy z pozyskaniem i utrzymaniem personelu przez przedsiębiorstwa po 2020 roku.

---

<sup>13</sup> Eurostat database: Economy and finance, Annual national accounts, GDP and main components.

#### 4. Kierunki działań CSR na rzecz personelu

Zmiana sytuacji na rynku pracy skutkować będzie sukcesywnym zwiększaniem elementów nakierowanych na zadowolenie personelu w strategiach przedsiębiorstw, w celu stabilizacji załogi. Jako oczekiwany kierunek zmian przyjąć można działania zaliczane do zakresu CSR, już podejmowane przez przodujące przedsiębiorstwa. Grupą odniesienia w tym zakresie mogą być spółki należące do indeksu RESPECT, obejmującego 24 przedsiębiorstwa, które deklarują przestrzeganie zasad CSR, notowane na warszawskiej GPW.

Analizowane przedsiębiorstwa w ramach działań należących do zakresu CSR jako priorytetowe przyjmują: komunikację z wszystkimi interesariuszami, dążenie do rozwoju pracowników i zapewnienia im odpowiedniego miejsca pracy, wspieranie edukacji i społeczności lokalnych.

Przegląd deklaracji analizowanych przedsiębiorstw zamieszczanych w ich raportach rocznych oraz raportach społecznej odpowiedzialności biznesu wskazuje, że ich priorytety w zakresie CSR zależą od reprezentowanych przez nie sektorów gospodarki. Przedsiębiorstwa chemiczne, wydobywcze i energetyczne podkreślają dążenie do ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko, wykorzystania czystych technologii i poprawy stanu BiHP. Banki, przedsiębiorstwa sektora finansowego i telekomunikacyjne podkreślają zorientowanie na klienta, uczciwość i etyczność działań<sup>14</sup>.

Większość przedsiębiorstw w ramach działań CSR skierowanych do pracowników jako cel priorytetowy deklaruje wspieranie ich rozwoju przez: dbałość o rozwój kwalifikacji, kompetencji, umiejętności pracowników, rozwój kariery (tworzenie ścieżek kariery zawodowej), traktowanie rozwoju pracowników jako inwestycji. Innymi przedsięwzięciami skierowanymi do personelu w ramach CSR są: poprawa komunikacji wewnętrznej; wykorzystanie najlepszych procedur personalnych; budowa odpowiedniej kultury korporacyjnej, tworzenie kultury dialogu wewnątrz przedsiębiorstwa, dobrej atmosfery, przyjaznych relacji; wzmacnianie więzi z firmą; dbałość o wizerunek pracodawcy; etyka zarządzania, brak dyskryminacji itp.<sup>15</sup>.

Poza deklaracjami dotyczącymi priorytetowych działań skierowanych do personelu, raporty społecznej odpowiedzialności analizowanych spółek zawierają także informacje dotyczące bieżącego prowadzenia polityki personalnej. Przedsiębiorstwa najczęściej przedstawiają stan i strukturę zatrudnienia oraz prezentują zakres świadczeń pracowniczych. Często także publikowane są informacje dotyczące: dialogu społecznego (relacji ze związkami zawodowymi), wprowadzania kodeksów etycznych, metod i wydatków związanych

<sup>14</sup> Płoszajski P. (red.): Strategie społecznej odpowiedzialności polskich spółek giełdowych. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2013, s. 23-196.

<sup>15</sup> Zieliński M.: op.cit., s. 658-661.

z rozwojem pracowników, działań wspierających wolontariat pracowniczy. Pojedyncze przedsiębiorstwa publikują także dane dotyczące: wynagrodzeń zarządu, struktury wynagrodzeń pracowników, praktyk zawodowych proponowanych studentom, polityki prorodzinnej, doskonalenia procedur personalnych, wspierania równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym, skuteczności wewnętrznych programów rozwojowych, optymalizacji przesunięć personelu, satysfakcji zawodowej pracowników, wpływu pracowników na swe stanowisko pracy, zaangażowania kierownictwa w propagowanie kultury bezpieczeństwa<sup>16</sup>.

Przedsiębiorstwa, które w najbliższych latach zaczną odczuwać trudności w pozyskaniu i utrzymaniu personelu, będą zmuszone do podjęcia działań zwiększających lojalność personelu i ograniczających jego fluktuację. Podane wyżej priorytety, przyjęte przez spółki deklarujące realizację zaleceń CSR, ze szczególnym uwzględnieniem działań skierowanych do personelu, mogą stać się źródłem informacji co do kierunków potencjalnych zmian w strategii personalnej i sposobie ich realizacji.

## 5. Zakończenie

Zmiany demograficzne w postaci spadku liczby osób w wieku produkcyjnym i utrzymujący się wzrost gospodarczy spowodują pojawienie się w Polsce rynku pracownika. Między pracodawcami nasili się konkurencja o odpowiednio wykwalifikowany personel. Przedsiębiorstwa będą zmuszone dokonać korekty swoich strategii personalnych, uwzględniając w większym zakresie interesy pracowników. Jednym z elementów zmian stosunku do pracowników powinno być uwzględnianie w strategii przedsiębiorstw zaleceń koncepcji CSR, ze szczególnym uwzględnieniem działań skierowanych do personelu.

Analiza danych statystycznych publikowanych przez GUS, dotyczących poziomu zatrudnienia, bezrobocia i liczby osób w wieku produkcyjnym, pozwoliła oszacować poziom bezrobocia spodziewanego w 2020 roku. Wybierając wariant pośredni szacunków, można spodziewać się stopy bezrobocia w granicach 4-6%. Ponieważ rynek pracy jest silnie zróżnicowany przestrzennie, więc można spodziewać się, że na większości rynków pracy będących biegunami wzrostu (w dużych ośrodkach) funkcjonował będzie rynek pracownika. Zmiany demograficzne będą powodowały, że po 2020 roku będzie się pogłębiał deficyt pracowników.

---

<sup>16</sup> Zieliński M.: Profitability of CSR from the perspective of HRM, [in:] Jonek-Kowalska I., Zieliński M. (eds.): Economic, social and civilization challenges in the age of globalization. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, nr 81. Politechnika Śląska, Gliwice 2015, p. 161-162.



Deklaracje przedsiębiorstw stosujących zalecenia koncepcji CSR mogą wytyczać kierunki potencjalnych zmian w strategii personalnej przedsiębiorstw, odczuwających deficyt personelu. Jako priorytety polityki personalnej analizowane przedsiębiorstwa wskazywały najczęściej: rozwój personelu, odpowiednie zorganizowanie stanowisk pracy, przestrzeganie odpowiednich procedur personalnych, zapewnienie akceptowanego przez personel systemu wynagrodzeń i świadczeń, udrożnienie komunikacji wewnętrznej, przestrzeganie zasad etyki zarządzania.

## Bibliografia

1. Belan P., Carré M., Gregoris S.: Subsidizing low-skilled jobs in a dual labor market. „Labour Economics”, No. 17, 2010.
2. Eurostat database: Economy and finance, Annual national accounts, GDP and main components.
3. Hys K., Hawrysz L.: Społeczna odpowiedzialność biznesu. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 4, 2012.
4. Kryńska E., Suchecka J., Suchecki B.: Prognoza podaży i popytu na pracę w Polsce do roku 2010. IPiSS, Warszawa 1998.
5. Kwiatkowski E.: Bezrobocie. Podstawy teoretyczne. PWN, Warszawa 2002.
6. Lipka A.: Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi. Poltext, Warszawa 2002.
7. Malara Z., Kroik J.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – konstytuowanie koncepcji w perspektywie strategicznej. „Organizacja i Kierowanie”, nr 1, 2012.
8. Nakonieczna J.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych. Difin, Warszawa 2008.
9. Nellis J.G., Parker D.: Principles of Business Economics. Prentice Hall, Harlow-London 2006.
10. Płoszajski P. (red.): Strategie społecznej odpowiedzialności polskich spółek giełdowych. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2013.
11. Pochtowski A.: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, [w:] Wiśniewski Z. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
12. 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, nr 246. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2012.
13. Roczniki Statystyczne GUS 2013, 2015.

14. Tomé E.: Employability, skills and training in Portugal (1988-2000): evidence from official data. „Journal of European Industrial Training”, No. 5, 2007.
15. Williamson D., Jenkins W., Cooke P., Moreton K.M.: Strategic Management and Business Analysis. Elsevier Butterworth Heinemann, Amsterdam-Boston 2004.
16. Zieliński M.: Korzyści z wdrażania koncepcji CSR w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 74. Politechnika Śląska, Gliwice 2014.
17. Zieliński M.: Profitability of CSR from the perspective of HRM, [in:] Jonek-Kowalska I., Zieliński M. (eds.): Economic, social and civilization challenges in the age of globalization. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 81. Politechnika Śląska, Gliwice 2015.

### **Abstract**

Based on the analysis of statistical data it can be expected that the unemployment rate in Poland in 2020 year will reach 4-6%. In most local labor markets, which are poles of growth (in large cities) will function employee market. Companies will be forced to revise their personnel strategies, taking into account to a greater extent the interests of staff. One of the elements of the change should be included in the company strategy recommendations CSR, with particular attention to activities aimed at staff. Declarations of companies using the recommendations of the CSR concept, which can be an example for other companies included: staff development, proper organization of work, compliance with the appropriate personnel procedures, ensuring the system accepted by the staff wages and benefits, streamlining internal communications and compliance with ethics management.