

*JACEK KAR CZ\**

## **ROZWIJANIE DZIAŁÓW OPERACYJNYCH ORAZ SPRZEDAŻOWYCH FIRM SPEDYCYJNO-TRANSPORTOWYCH POP RZEZ WYKORZYSTANIE OSÓB BEZROBOTNYCH**

Pracodawcy chętnie zatrudniają pracowników, nawet bez doświadczenia, jednak coraz częściej napoty kają na problemy stawiane przez zatrudnianych. Długotrwały proces rekrutacyjny nie sprzyja zmniejszaniu bezrobocia. Fakt złego postrzegania alternatywnych form zatrudnienia przez szukających pracy, hamuje możliwości pracodawcy w kontekście sprawdzenia pracownika i wyboru najodpowiedniejszego dla siebie. Gwarancja rozpoczęcia pierwszej pracy bezpośrednio po studiach, która będzie trwała do emerytury, jest niemożliwa. Współcześnie gospodarka rynkowa jest nastawiona na ciągłe zmiany, przez co wymaga elastyczności również w formach zatrudnienia. W artykule przybliżono problematykę stosowania elastycznych form zatrudnienia przez pracodawców. Omówiono wady i zalety coraz częściej stosowanych umów zleceń oraz umów o dzieło. Problem przedstawiono w świetle zasad społecznej odpowiedzialności na przykładzie przedsiębiorstw transportowo-spedycyjnych.

**Słowa kluczowe:** spedycja, transport, społeczna odpowiedzialność biznesu

### **Wprowadzenie**

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości zatrudnienia w firmach transportowo-spedycyjnych osób bezrobotnych na zasadach umowy zlecenia. Takie rozwiązanie osobom bezrobotnym daje możliwość pozyskania pracy, a firmom możliwość sprawdzenia potencjalnych pracowników pod kątem ich zatrudnienia na stałe. Firma buduje w ten sposób zaufanie społeczne, które przekłada się na budowę marki i jej rozwój (od działań lokalnych do globalnych). Sprzedaż usług czy też proste działania operacyjne mogą być wykonywane przez

---

\* Jacek Karcz, mgr inż., Politechnika Częstochowska, e-mail: j.karcz@zim.pcz.pl.

osoby bez wcześniejszego doświadczenia w branży TSL. W tym celu należy jednak zachować odpowiednią formę *coachingu* i *mentoringu* dla takich pracowników. Firmy często boją się decydować na takie rozwiązanie, próbując znaleźć jedynie doświadczonych pracowników, jednak powierzenie pracy osobom, które nie mają go w ogóle, a chcą się rozwijać, daje szansę utrzymania potencjalnego pracownika na dłużej. Pracodawca – osoba rekrutująca, musi stać się weryfikatorem kompetencji miękkich pracownika, a nie tylko bezpośredniej znajomości tematyki branży. Wprowadzenie odpowiedzialności społecznej w omawianym przypadku skutkuje wzmocnieniem świadomości marki wśród pracowników, co nie przynosi wprawdzie szybkich efektów, jednak jeśli firma nastawia się na długofalowy i zrównoważony rozwój – efekt osiągnięty w takim wymiarze będzie nie tylko *stricte* finansowy, ale również pomoże zniwelować czynnik bezrobocia.

### Spółeczna odpowiedzialność biznesu – przegląd literatury

Spółeczna odpowiedzialność biznesu stała się istotną częścią prowadzenia działalności każdego z uczestników łańcucha dostaw<sup>1</sup>. Firmy transportowo-spedycyjne, jak każde inne, dążą do zaspokojenia potrzeb swoich klientów. W koncepcji marketingu jest to kluczowe działanie. Prowadzenie odpowiedzialnego społecznie biznesu zapewnia wsparcie w uzyskaniu satysfakcji klienta, do czego może dochodzić, gdy klient ma poczucie, że część zysku wypracowanego dzięki jego zleceniu przeznaczono na działalność prospołeczną<sup>2</sup>.

Prekursorem zastosowania działań odpowiedzialnego biznesu był A. Carnegie, który działał w przemyśle stalowym, ale także był bardzo ściśle związany z mecenatem sztuki. Takie połączenie biznesu z filantropią przekształciło się finalnie w ideę społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>3</sup>.

Odpowiedzialność społeczna biznesu to wiele czynności wykonywanych przez kadre zarządzającą, które wpływają na podmioty współpracujące z przed-

<sup>1</sup> A. Herbuś, B. Ślusarczyk, *The Use of Corporate Social Responsibility Idea in Business Management*, „Polish Journal of Management Studies” 2012, vol. 6.

<sup>2</sup> I.C. Dima, M. Man, S. Kot, *Use of Abraham Maslow's Motivation Theory for Setting Consumers' Satisfaction–Non-satisfaction*, „Polish Journal of Management Studies” 2010, vol. 2, s. 3–6.

<sup>3</sup> W. Kaczocha, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu: humanitarne znaczenie*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica, Płock–Poznań 2008, s. 205.

siębiorstwem, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Działalność przedsiębiorstwa związana z CSR obejmuje swoim obszarem:

- wewnętrzną społeczność przedsiębiorstwa,
- otoczenie występujące bezpośrednio przy przedsiębiorstwie,
- pozostałe dalsze otoczenie (społeczeństwo).

Menedżerowie firm coraz bardziej skupiają swoją uwagę wokół działań prospołecznych, ponieważ wiedzą, jak silny związek i oddziaływanie mają one na możliwość osiągnięcia stabilnego sukcesu biznesowego<sup>4</sup>. Działania podejmowane w otoczeniu wewnętrznym przedsiębiorstwa dotyczą bezpośrednio pracowników tam zatrudnionych. Pracodawca zatem powinien uważać pracownika jako podmiot zarządzania. Dzięki takiemu podejściu pracownik pojmowany jest jako jedno z aktywów firmy, które znajdują się w centrum zainteresowania<sup>5</sup>. Kadra zarządzająca dlatego poświęca tak dużo czasu na rekrutację pracowników.

Problematyka znalezienia odpowiedniego pracownika często dotyczy menedżerów zarządzających działami operacyjnymi i sprzedażowymi firm spedycyjno-transportowych. Pod pojęciem zarządzania rozumiemy planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie i przeprowadzenie<sup>6</sup>. Wszystkie te działania musi wykonać menedżer budujący swój dział. Proces ten często jest długotrwały i nie przynosi zamierzonych efektów w założonym czasie. Standardowe rekrutacje nie są efektywne ze względu na mnogość zgłoszeń osób, które stosunkowo w krótkim okresie zmieniają pracodawców w obrębie tych działów. Takie działanie zrozumiałe jest, jeśli każdorazowo towarzyszy temu przejście na wyższe stanowisko menedżerskie lub zmiana spektrum działania (np. przejście pracownika ze spedycji drogowej na morską i lotniczą). Gdy jest to stałe „przemieszczanie” się od jednego pracodawcy do drugiego z zachowaniem takiego samego stanowiska, może to świadczyć o niemożności aklimatyzacji w zespole lub niechęci do pracy zespołowej. Analizując aplikacje potencjalnych kandydatów na spedytorów lub specjalistów ds. sprzedaży, dość łatwo można wywnioskować, kto jest nastawiony na rozwój, a kto jedynie chce kolejny raz zmienić pracodawcę i podnieść sobie poziom wynagrodzenia. Znalezienie kandydata, który będzie miał chęć do pracy, a jednocześnie nie będzie chciał

<sup>4</sup> G. Bartkowiak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011, s. 15–16.

<sup>5</sup> V.M. Reys, *Business Ethics – Selected Issues*, w: *Ethics in Business and Management*, red. K. Kietliński, V.M. Reys, T. Oleksyn, Economic Press, Kraków 2005, s. 135.

<sup>6</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 36.

zmieniać pracodawcy po kilku przepracowanych miesiącach, będących często jedynie okazją do przeszkolenia i przygotowania pracownika, okazuje się trudnym zadaniem. Ułatwione zadanie mają menedżerowie z zaawansowanym stażem w branży, którzy z reguły mają swój stały zespół kilku pracowników, gdyż w przypadku zmiany pracodawcy zabierają ze sobą część zespołu, co minimalizuje niedogodności związane z adaptacją na nowym stanowisku pracy i asymilacją z nową grupą współpracowników. Jednak w praktyce takie rozwiązanie udaje się niezwykle rzadko. Na tle społecznej odpowiedzialności biznesu należy zwrócić uwagę na wartości, jakimi należy kierować się między innymi podczas rekrutacji pracowników – czy mają to być wyłącznie czynniki ekonomiczne oraz jaki związek mają one z wartościami etycznymi<sup>7</sup>.

## **Przedstawienie problemu badawczego**

### **Wprowadzenie do tematu rekrutacji w branży TSL**

Specjalizacja w ramach spedycji i transportu wymaga doświadczenia i znajomości chociażby podstawowych pojęć z tym związanych. W praktyce osoba, która nie miała wcześniej do czynienia z usługami transportu i jego organizacją, potrzebuje około dwóch do trzech miesięcy, żeby móc samodzielnie poruszać się w obrębie zagadnień z tym sektorem związanych i nie zostać zaskoczona przez klienta. Chcąc zaoszczędzić czas, działy personalne firm TSL kładą nacisk na doświadczenie kandydata (z reguły od roku do 3 lat). Tym samym automatycznie nastawiają się na to, że zgłaszać będą się jedynie osoby pracujące wcześniej w podobnej firmie. Praktyka pokazuje jednak, że w przypadku dużych koncernów nie do końca się to sprawdza. Jeśli firma, która rekrutuje spedytora lub specjalistę ds. sprzedaży, liczy na to, że dzięki niemu pozyska jednego z kluczowych klientów firmy, w której poprzednio pracował – jest w błędzie. Klient nie będzie zainteresowany przejściem do nowego operatora i ustawieniem wszystkich procesów na nowo (operacyjnych, księgowych, płatności). Biorąc również pod uwagę fakt wyższego wynagrodzenia dla osoby z doświadczeniem, często takie rozwiązanie okazuje się droższe niż było to początkowo zakładane.

---

<sup>7</sup> K. Sosenko, *Ekonomia w perspektywie aksjologicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998, s. 98.

## Spotykane praktyki w procesach rekrutacji

### Rekrutacja w działach handlowych

Osoby zarządzające mogą decydować się na rekrutację osoby, która nie ma doświadczenia w transporcie i spedycji, a zajmowała się dotychczas sprzedażą. Wiąże się to z dłuższym okresem szkolenia w zakresie samego produktu, jednak zdolności i umiejętności nabyte wcześniej w obrębie procesu sprzedażowego dają możliwość uzyskania szybkiego efektu w zakresie wzrostu sprzedaży. Pozyskanie nowego grona klientów, a nie próba dotarcia do wcześniej obsługiwanych klientów, umożliwiają obsługę nowego biznesu, który często okazuje się bardziej dochodowy niż dotychczas obsługiwany. Jeśli taka osoba ma zająć się również obsługą sprzedażową dotychczasowych klientów (bieżące wyceny usług, obsługa reklamacji i windykacja płatności), to zadanie szkolenia staje się łatwiejsze, gdyż menedżer może pracować z taką osobą w oparciu o klientów, których on sam również powinien znać. Nawet, jeśli początkowo nie zostanie odnotowany wzrost sprzedaży, to ustalając cele miesięczne bądź roczne, można systematycznie podwyższać target, co przekłada się również na motywację dla pracownika w dziale sprzedaży. Nie można jednak całkowicie pokładać nadziei w motywacji poprzez podnoszenie oczekiwanego poziomu sprzedaży. Należy brać pod uwagę obie strony w zakresie takiej motywacji – zarówno cele motywującego (pracodawcy), jak i cele motywowanego (pracownika). Aby ten system miał faktyczne odniesienie do rzeczywistości, menedżer musi znać oczekiwania i wartości motywowanego pracownika, a także (jeśli miał z nimi do czynienia wcześniej) systemy, jakie były wykorzystywane do tego celu u jego wcześniejszych pracodawców – aby nie powielać złych doświadczeń, a móc wykorzystać te dobrze odbierane wcześniej<sup>8</sup>.

### Rekrutacja w działach operacyjnych

Podobnie sytuacja kształtuje się w działach operacyjnych spedycji. Rekrutujący nie powinni skupiać się jedynie na osobach z doświadczeniem, gdyż kandydat, chcąc rozpocząć pracę na stanowisku spedytora, a nie mając doświadczenia, ma zupełnie zamkniętą drogę do sukcesu. Praca operacyjna w kontekście obsługi zleceń już pozyskanych często wymaga przeszkolenia jedynie w kierunku poprawności wystawionych i przyjętych zleceń, doboru

<sup>8</sup> S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004.

i weryfikacji dokumentów przewoźników realizujących usługę, a później ich monitorowaniu w zakresie terminowości dostawy. Rynek pracy z założeniem angażu jedynie pracowników–spedytorów z wcześniejszym doświadczeniem skurczyłby się w ciągu kilku lat. Podobnie jak w dziale sprzedaży, niemożliwość startu dla osób niedoświadczonych zamyka im drogę rozwoju.

### **Powiązanie CSR z branżą TSL**

W odniesieniu do społecznej odpowiedzialności biznesu, brak chęci ze strony kadry menedżerskiej do pozyskiwania nowych, niedoświadczonych pracowników sprzyja rozwojowi bezrobocia. Aby unikać tego problemu, firmy transportowo-spedycyjne powinny przyczyniać się do rekrutacji nawet niedoświadczonych pracowników. Na rynku istnieje szereg narzędzi sprzyjających takim działaniom. Zwrócić uwagę należy chociażby na liczne dofinansowania oferowane przez lokalne urzędy pracy przy zatrudnieniu osób bezrobotnych. Dostępny jest również szereg ulg dla pracodawcy, dostosowanych w taki sposób, że osoba bezrobotna generuje dla nich dużo niższe koszty.

Firma, która rozpoczyna działalność związaną z odpowiedzialnością społeczną biznesu, chcąc wypaść dobrze w oczach swojego otoczenia konkurencyjnego, musi bardzo zwracać uwagę na swoją dobrą reputację. Mówi się, że powinna nawet nią zarządzać. Na reputację wpływają wyniki badań zainteresowanych – klientów, a także proces dostosowania swojej działalności do ich oczekiwań. Należy tutaj wymienić takie składowe, jak: poziom zaufania, szacunku, a także wizerunku marketingowego (czy firma jest rozpoznawaną na rynku marką), jaki poziom świadczonych usług oferuje (rzetelność w swojej działalności)<sup>9</sup>.

Wymienione czynniki mogą zostać osiągnięte między innymi poprzez zatrudnianie osób bezrobotnych. Rośnie wtedy lokalna wartość przedsiębiorstwa, które zostaje uznawane za dobrego pracodawcę, wspierającego lokalną społeczność bezrobotną, a nie tylko zatrudniającego osoby doświadczone, ale – na przykład – niezamieszkujące najbliższej okolicy. Poprzez działania lokalne przedsiębiorstwo jest w stanie osiągać i budować swoją globalną markę od działań małych, jak zatrudnienie lokalnych osób bezrobotnych, do dużych projektów zatrudnienia, np. ogólnokrajowego. Tutaj warto wspomnieć, że

---

<sup>9</sup> T.J. Dąbrowski, *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 9, s. 27–28.

obecnie, w dobie rozwiniętej komunikacji, nie ma potrzeby lokalizacji biur firm transportowo-spedycyjnych tylko w ściśle określonych miejscach, np. w pobliżu dużych skupisk magazynów. Funkcjonuje tutaj duża dowolność i pracodawca, chcąc budować swoją przewagę konkurencyjną w oparciu o społeczną odpowiedzialność biznesu, powinien wyszukiwać takie miejsca na siedziby swoich oddziałów, gdzie dostępna będzie odpowiednia ilość osób gotowych do podjęcia pracy (np. w ramach działu sprzedaży).

### Analiza przypadku

W tabeli 1 porównano ilość przyjętych do realizacji zleceń przez firmę Swisslogis Sp. z o.o. przed i po zatrudnieniu dodatkowych dwóch osób bezrobotnych w dziale sprzedaży bezpośredniej. Osoby te zostały zatrudnione w miesiącu czerwcu. Obie rozpoczęły pracę w oparciu o umowy zlecenia.

Tabela 1

Porównanie liczby zatrudnionych pracowników do ilości zrealizowanych zleceń

Miesiąc	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Ilość pracowników	2	2	4	4	4	4	4	4	4
Ilość zleceń	46	56	58	62	79	96	108	139	105

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych od firmy spedycyjnej Swisslogis Sp. z o.o.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 1, w momencie przyjęcia pracowników liczba zrealizowanych zleceń nie wzrosła bezpośrednio. Jest to powiązane z brakiem doświadczenia i szkoleniem nowoprzyjętych pracowników. Pierwsze sukcesy sprzedażowe, które przekładały się na ilość zrealizowanych zleceń, nowoprzyjęci pracownicy zaczynają odnosić w sierpniu. Zdecydowanym czynnikiem pozwalającym im na to, żeby pochwalić się pierwszymi przyjętymi zleceniami do realizacji usługi transportowej, jest determinacja w kontakcie z nowym klientem. Czynnikiem ten był głównym elementem badanym podczas procesu rekrutacji. Jedynie codzienna, mozolna praca pozwoliła na to, że po trzech miesiącach pracy zostali oni wynagrodzeni pierwszym ekwiwalentem pieniężnym w postaci procentu od uzyskanych dla firmy dochodów brutto.

Należy tutaj wspomnieć, że podjęcie pracy na umowę zlecenie wiąże się z dobrą wolą i ochotą ze strony pracownika, a nie jest narzucone przez pracodawcę. Takie działania musi wiązać się z osobistym wyborem pracownika – jeśli

tak się nie dzieje, może doprowadzić ono do negatywnych uczuć, takich jak żal i rozczarowanie. Pracownik musi rozumieć, jaką rolę pełni w organizacji i jakie otrzyma wynagrodzenie.<sup>10</sup>

Kolejne miesiące to sukcesywne wzrosty przyjmowanych zleceń. Należy zaznaczyć, że w odpowiedzi na ogłoszenie rekrutacyjne napłynęło ponad 180 podań o pracę. Firma zdecydowała się na weryfikację wszystkich kandydatów w formie testu rozesłanego drogą mailową. Test zawierał bardzo wiele pytań, często powtarzanych w innej formie. Głównym celem było wyłonienie 10–12 kandydatów do etapu rozmowy osobistej, a które wykazały się zdecydowaną szczerością w odpowiedzi na wszystkie pytania, oraz w ogóle podeszły do rozwiązania testu (tylko ok. 50% osób przesłało rozwiązania). W kolejnym etapie osoby były weryfikowane pod kątem dobrej kondycji głosowej oraz poprawności wymowy. Dane pokazują trafność wyboru kadry menedżerskiej oraz skuteczność szkolenia. Działania związane z zatrudnianiem osób bezrobotnych pomagają również w kontekście samorozwoju tych osób, dzięki ich działaniom zmierzającym do poszerzenia stanu swojej wiedzy. Jeśli tylko osoby były w stanie wypełnić przesłany test i wykazały się taką chęcią, pokazuje to ich aktywność w zakresie samokształcenia oraz aktywności ogólnej<sup>11</sup>.

W tabeli 2 zaprezentowano porównanie obrotów uzyskanych przez firmę Swisslogis Sp. z o.o. Widać, że równoważnie do ilości obsługiwanych zleceń wzrastał poziom obrotów uzyskiwanych przez firmę. Jednak zatrudnienie nowych pracowników nie dało tak dużego wzrostu w zakresie obrotów finansowych, jak wzrost ilości obsługiwanych zleceń. Ma to związek z brakiem doświadczenia nie tylko w zakresie specjalizacji transportowej, ale również samej wiedzy sprzedażowej pracowników.

---

<sup>10</sup> P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie, J.B. Paine, D.G. Bachrach, *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of Theoretical and Empirical Literature and Suggestions For Future Research*, „Journal of Management”, vol. 26, no. 3, s. 513.

<sup>11</sup> S.A. Witkowski, E. Chwalibóg, *Zachowania etosowe pracowników – możliwości i potrzeba badań*, w: *Spoleczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie. Kultura organizacji. Społeczna odpowiedzialność*, red. J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010, s. 562–564.



Tabela 2

Porównanie obrotów uzyskanych przez firmę do ilości obsłużonych zleceń

Miesiąc	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Ilość pracowników	2	2	4	4	4	4	4	4	4
Ilość zleceń	46	56	58	62	79	96	108	139	105
Obrót	258200	312500	326550	330470	342190	371460	393280	442890	383540

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych od firmy spedycyjnej Swisslogis Sp. z o.o.

## Wnioski i podsumowanie

Analizując dane z punktu widzenia przedsiębiorcy, są one pozytywne i zachęcające do dalszej rozbudowy działu sprzedaży. Oczywiście musi temu towarzyszyć rozrost działów operacyjnych, ale jest to mierzone zupełnie innymi czynnikami związanymi właśnie z ilością obsłużiwanych zleceń. Działanie prospołeczne w kontekście odpowiedzialnego biznesu ma tutaj duży wymiar, mimo tego że jedynie dwie osoby uzyskały pracę. Miejsca pracy zostały jednak stworzone pomimo braku konieczności. Inwestycja w kapitał ludzki jest jednak najbardziej opłacalną inwestycją – w perspektywie długofalowej przyniesie większy zysk niż ten, który osiągany jest w krótkim czasie. Zgodnie z przytoczonymi w artykule definicjami CSR, istnieje bezpośrednie połączenie pomiędzy głównymi celami wdrożenia polityki odpowiedzialności społecznej a zatrudnieniem osób bezrobotnych. Wśród najważniejszych celów możemy wyróżnić i przyrównać do procesu rekrutacji:

- otwartość firmy oraz słuchanie głosów otoczenia (poprzez dialog z interesariuszami) – rekrutacja osób bezrobotnych jest bezpośrednio odpowiedzią na ciągle rosnące bezrobocie oraz głos młodych ludzi, chcących zdobywać doświadczenie,
- pozyskanie przez firmę zaufania wśród otoczenia pozabiznesowego – zwiększenie zatrudnienia, a tym samym zmniejszenie poziomu bezrobocia w danym rejonie przekłada się bezpośrednio na wzrost zaufania społeczeństwa w otoczeniu firmy,
- polepszenie relacji z interesariuszami, zarówno pracownikami, dostawcami i partnerami, jak również klientami i kontrahentami – ludzie w pra-

cy zawodowej chcą mieć poczucie, że wybierają najlepszego partnera biznesowego pod każdym względem, stąd wspomaganie ludzi bezrobotnych przekłada się na dobre postrzeganie w bliskim i dalszym otoczeniu biznesowym.

W zakresie wzrostu atrakcyjności firmy i jej kampanii marketingowej, wspomniane wcześniej małe kroki pozwalają budować w zrównoważony sposób markę. Działania, jakimi kierują się mali i średni przedsiębiorcy, pokazują ich wartości, charakter oraz postawy i przekonania osób zarządzających nimi. Są one zatem determinantami w zakresie pomysłu oraz późniejszej realizacji polityki społecznej odpowiedzialności biznesu w danej firmie<sup>12</sup>.

### Bibliografia

- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004.
- Bartkowiak G., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011.
- Dąbrowski T.J., *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 9.
- Dima I.C., Man M., Kot S., *Use of Abraham Maslow's Motivation Theory for Setting Consumers' Satisfaction-non-satisfaction*, „Polish Journal of Management Studies” 2010, vol. 2.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Herbuś A., Ślusarczyk B., *The Use of Corporate Social Responsibility Idea in Business Management*, „Polish Journal of Management Studies” 2012, vol. 6.
- Jenkins H., *A Critique of Conventional CSR Theory: A SME Perspective*, „Journal of General Management” 2004, vol. 29, no. 4.
- Kaczocha W., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu: humanitarne znaczenie*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica, Płock–Poznań 2008.
- Luetkenhorst W., *Corporate Social Responsibility and the Development Agenda: The Case for Actively Involving Small and Medium Enterprises*, „Intereconomics”, May/June 2004.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B., Bachrach D.G., *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of Theoretical and Empirical Literature and Suggestions For Future Research*, „Journal of Management”, vol. 26, no. 3.
- Reys V.M., *Business Ethics – Selected Issues*, w: *Ethics in Business and Management*, red. K. Kietliński, V.M. Reys, T. Oleksyn, Economic Press, Kraków 2005.
- Sosenko K., *Ekonomia w perspektywie aksjologicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.

---

<sup>12</sup> A. Vives, *Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America*, „The Journal of Corporate Citizenship” 2006, iss. 21, s. 40.

- Thompson M., *Corporate Social Responsibility: die Verantwortung der Banken*, „Die Bank” 2007, No 11.
- Vives A., *Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America*, „The Journal of Corporate Citizenship”, 2006, iss. 21.
- Witkowski S.A., Chwalibóg E., *Zachowania etosowe pracowników – możliwości i potrzeba badań*, w: *Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie. Kultura organizacji. Społeczna odpowiedzialność*, red. J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010.

## **DEVELOPMENT OF OPERATING AND SALES DIVISIONS OF FREIGHT FORWARDING AND TRANSPORT COMPANIES ON THE BASIS OF THE UNEMPLOYED PEOPLE**

### **Summary**

The purpose of this article is to present the possibilities that entails by employing of the unemployed to the operating and sales divisions of freight forwarding and transport companies in the development of their corporate social responsibility policy. The unemployed (having no prior experience of the freight forwarding and transport industry) are valuable in terms of acquiring new customers, provided proper selection of their determination to end. Research carried out in one of the branch companies confirmed an increase in orders served after the implementation of the unemployed to perform the duties assigned to them. Companies can through such activities increase their value in the local market, which in turn makes it possible to increase the level of brand globally. The involvement of previously unemployed workers is easy to identify because in the initial phase of work, they are paid a commission contract, on a percentage of the gross profit earned by them for the company.

**Keywords:** freight forwarding, transport, corporate social responsibility