

Małgorzata KRAJEWSKA-NIECKARZ, Monika SOBCZYK  
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi  
Wydział Zarządzania  
mkrajewska@spoleczna.pl, msobczyk@spoleczna.pl

## STRATEGIA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI A PROCES REKRUTACJI PRACOWNIKÓW W UJĘCIU TEORETYCZNYM

**Streszczenie.** Celem artykułu jest ustalenie powiązania między strategią społeczną odpowiedzialności przedsiębiorstwa (Corporate Social Responsibility, CSR) a rekrutacją pracowników. W artykule zakłada się, że warunkiem powodzenia strategii CSR jest zatrudnienie pracowników, wykazujących się wiedzą o koncepcji społecznej odpowiedzialności oraz mających doświadczenie i umiejętności związane realizacją projektów CSR. Zastosowano analizę krytyczną literatury traktującej o społecznej odpowiedzialności biznesu i zarządzaniu zasobami ludzkimi.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, strategia społecznej odpowiedzialności, dopasowanie organizacyjne, rekrutacja pracowników.

## SOCIAL RESPONSIBILITY STRATEGY AND RECRUITMENT PROCESS IN THEORETICAL APPROACH

**Summary.** The aim of this article is to establish the relationship between social responsibility strategy (CSR) and recruitment. Article assumes that the condition for successful CSR strategy is the recruitment of employees demonstrating knowledge about CSR concept and having experience and skills related to CSR projects. The method of critical analysis of literature which deals with corporate social responsibility and human resource management was used.

**Keywords:** corporate social responsibility, social responsibility strategy, organizational alignment, recruitment.

## 1. Wstęp

Obecnie w teorii i praktyce gospodarczej funkcjonuje wiele określeń, oznaczających koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (ang. Corporate Social Responsibility, CSR)<sup>1</sup> i definicji CSR. W zdecydowanej ich większości podkreśla się jednak, że kwestie CSR powinny być uwzględniane na etapie budowania ogólnej strategii przedsiębiorstwa bądź powinny składać się na strategię społecznej odpowiedzialności.

Autorki określają CSR jako koncepcję stanowiącą ramy spójnej strategii biznesowej, zgodnie z którą przedsiębiorstwa ponoszą odpowiedzialność w wymiarach ekonomicznym, społecznym i środowiskowym (ekologicznym) za podejmowane przez siebie działania, będące odpowiedzią na potrzeby zgłaszane przez szerokie grono interesariuszy przedsiębiorstwa (poczynając od wewnętrznych – pracowników, po zewnętrznych, tj. dostawców, odbiorców, społeczności lokalne, środowisko naturalne) i wynikające z tych działań konsekwencje dla jego otoczenia.

Powodzenie realizacji strategii przedsiębiorstwa zależy jednak nie tylko od określenia jej założeń, ale również od sposobu jej implementacji. Strategia, jak stwierdza K. Gadomska-Lila, powinna być dopasowana do kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi<sup>2</sup>. Zgodnie z teorią dopasowania organizacyjnego, nawiązują do teorii równowagi organizacyjnej, w organizacji wymagana jest równowaga, która określa minimalny poziom wzajemnego dostosowania w relacjach wewnątrzorganizacyjnych (oraz między organizacją a otoczeniem), który umożliwia zarządzanie. Równowaga wewnątrzorganizacyjna oznacza, że poszczególne podsystemy w organizacji reagują i odpowiadają na impulsy ośrodka kierowniczego. Osiągnięcie wartości progowych kryteriów równowagi jest warunkiem koniecznym realizacji misji i celów organizacji<sup>3</sup>. Najczęściej podnosi się problem dopasowania strategii i zarządzania zasobami ludzkimi, argumentując, że łatwiej jest osiągać cele przedsiębiorstwa, gdy praktyki i procedury zarządzania zasobami ludzkimi są dostosowane do potrzeb przyjętej strategii<sup>4</sup>. Inni badacze podkreślają zasadność dopasowania kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi, traktując ją jako narzędzie i „budulec” pożądanых zachowań organizacyjnych<sup>5</sup>. Kultura pozwala stworzyć środowisko pracy sprzyjające członkom organizacji osiągnięciu cenionych przez nich wartości.

---

<sup>1</sup> Zob. np. Samelak J.: Zintegrowane sprawozdanie przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013.

<sup>2</sup> Gadomska-Lila K.: Dopasowanie organizacyjne. Aspekty strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi. Difin, Warszawa 2013, s. 19.

<sup>3</sup> Koźmiński A.K., Obłój K.: Zarys teorii równowagi organizacyjnej. PWE, Warszawa 1989, s. 124.

<sup>4</sup> Zob. np. Porter M.E.: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York 1985; Miles R.E., Snow C.C.: *Designing Strategic Human Resources Systems*. „Organization Dynamics”, Vol., 13(1), 1984; Pocztoński A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWE, Warszawa 2010, s. 269.

<sup>5</sup> Czarska M.: *Wpływ kultury organizacji na zarządzanie personelem*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1092, Wrocław 2005, s. 12.

W artykule wiąże się strategię CSR, realizowaną przez przedsiębiorstwo, z procesem rekrutacji pracowników. Autorki stawiają tezę, że rekrutacja kandydatów do przedsiębiorstwa realizującego strategię CSR powinna uwzględniać ich wiedzę o koncepcji CSR oraz ich doświadczenie i umiejętności związane ze społeczną odpowiedzialnością zanim zostaną zatrudnieni, ponieważ gdy staną się pracownikami możliwe będzie (łatwiejsze) wyzwolenie ich zaangażowania w realizację strategii CSR.

W badaniach na temat czynników warunkujących zarządzanie społeczną odpowiedzialnością aż 65% przedsiębiorców wskazało na rolę „świadomości pracowników” w tym zakresie<sup>6</sup>. Próżno jednak szukać badań traktujących o dopasowaniu pracowników do strategii CSR, przyjętej w przedsiębiorstwie. Zidentyfikowana luka badawcza stała się przyczynkiem do podjęcia tematu niniejszego artykułu.

Celem jest ustalenie powiązania między strategią społecznej odpowiedzialności a zarządzaniem zasobami ludzkimi w zakresie rekrutacji pracowników. Zastosowano analizę krytyczną literatury, traktującej o społecznej odpowiedzialności biznesu i zarządzaniu zasobami ludzkimi.

## 2. Miejsce społecznej odpowiedzialności w strategii przedsiębiorstwa

Wielość definicji CSR przekłada się na całą gamę różnych sposobów realizacji koncepcji CSR w praktyce gospodarczej. W ślad za tym na gruncie teoretycznym sformułowano przynajmniej kilka klasyfikacji przedsiębiorstw z punktu widzenia poziomów ich zaangażowania w społeczną odpowiedzialność.

### 2.1. Zaangażowanie przedsiębiorstwa w CSR

Choć koncepcja CSR na gruncie teoretycznym jest już całkiem dobrze ugruntowana, to wciąż można zidentyfikować przedsiębiorstwa o różnym stopniu zaangażowania w nią.

Griffin<sup>7</sup> formułuje cztery typy postaw organizacji wobec społecznej odpowiedzialności. Są to:

- 1) postawa obstrukcyjna (firma robi tak mało, jak to tylko jest możliwe dla rozwiązania problemów społecznych czy ekologicznych);
- 2) postawa obronna (organizacja czyni wszystko, czego wymaga prawo i nic poza tym);

---

<sup>6</sup> Badanie opinii przedsiębiorców, przeprowadzone na próbie 187 małych przedsiębiorstw, przedstawicieli różnych branż z 12 województw, ujawniło, że kluczowe dla zarządzania CSR są: świadomość właściciela/menedżera (77% wskazań), świadomość pracowników (65% wskazań), wartości wyznawane przez właściciela/menedżera (62% wskazań); Sokołowska A.: Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja, ocena, kierunki doskonalenia. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 333.

<sup>7</sup> Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2009, s. 122-124.

- 3) postawa dostosowawcza (w wybranych przypadkach organizacja robi nieco więcej, niż to wynika z jej obowiązków prawnych i etycznych);
- 4) postawa aktywna (organizacja postrzega siebie jako obywatela w społeczeństwie i aktywnie poszukuje możliwości przyczyniania się do dobra społecznego).

W tym miejscu na szczególną uwagę zasługuje narzędzie uczenia się obywatelskiego zaangażowania przedsiębiorstwa (The Civil-Learning Tool)<sup>8</sup>, ponieważ perspektywa oceny postawy przedsiębiorstwa wobec CSR poszerzona jest o tło społeczne. Wyróżnia się tu społeczną odpowiedzialność w wymiarze organizacyjnym, która odnosi się do samych przedsiębiorstw, i wymiarze społecznym, dotyczącą wszystkich uczestników życia polityczno-społeczno-gospodarczego.

Poziomy odpowiedzialności organizacyjnej to:

1. Poziom defensywny (defensive stage), na którym przedsiębiorstwa zaprzeczają istnieniu problematycznych dla otoczenia praktyk biznesowych lub uważają, że nie są one adresowane do nich samych.
2. Poziom zgody (compliant stage), który oznacza, że przedsiębiorstwa podejmują tylko takie inicjatywy, do których są zobligowane prawnie bądź z pobudek wyłącznie wizerunkowych, traktując je jako koszt.
3. Poziom menedżerski (managerial stage) – przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę, że problemy społeczne czy środowiskowe mają wymiar długoterminowy, więc należy je podjąć na poziomie operacyjnym i doprowadzić do ich rozwiązania.
4. Poziom strategiczny (strategic stage), na którym przedsiębiorstwa integrują koncepcję CSR z ogólną strategią biznesową, bowiem upatrują w niej przewagę konkurencyjną.
5. Poziom obywatelski (civil stage) – przedsiębiorstwa angażują się w promocję koncepcji CSR w wymiarze praktycznym w całym środowisku biznesowym.

W wymiarze społecznym wyszczególnione są cztery poziomy dojrzałości otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa, tj.:

1. Poziomi utajenia (latent stage) – tylko społeczni aktywiści i NGOs są świadomi znaczenia kwestii społecznych.
2. Poziom wschodzący (emerging stage) – kwestie społeczne istnieją w wymiarach politycznym i medialnym, zaczyna się podejmować badania w tym zakresie, a praktykę CSR można uznać za eksperymentalną.
3. Poziom konsolidacji (consolidating stage) – oznacza zaangażowanie wszystkich uczestników otoczenia biznesowego, obserwuje się wzmożony ruch na poziomie: legislacyjnym, standaryzacyjnym i praktyki przedsiębiorstw.
4. Poziom zinstytucjonalizowania (institutionalized stage) – ugruntowane są pozycja prawa i norm oraz praktyki społecznej odpowiedzialności.

---

<sup>8</sup> Zadek S.: The Path to Corporate Responsibility. "Harvard Business Review", No. 82(12), Dec. 2004, p. 125-132.

Wobec powyższego przedsiębiorstwo dostaje narzędzie, dzięki któremu jest w stanie określić swoją pozycję na skali organizacyjnego uczenia i dojrzałości otoczenia oraz podążać wyznaczoną tym sposobem ścieżką w kierunku obywatelskiego zaangażowania społecznego.

Z powyższych klasyfikacji wynika, że najwyższy poziom zaangażowania przedsiębiorstwa w kwestie społecznej odpowiedzialności wymaga inkorporowania jej na poziomie strategicznym.

## 2.2. CSR jako strategia

Na gruncie teoretycznym panuje zgodność z sądem, że „społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa ma charakter strategiczny i dynamiczny”<sup>9</sup>.

W teorii i w świadomości coraz większej liczby uczestników otoczenia biznesu funkcjonuje pojęcie „strategia CSR”<sup>10</sup>. Coraz częściej podkreśla się także, że CSR powinna stanowić element ogólnej strategii przedsiębiorstwa<sup>11</sup>.

Inkorporowanie zasad CSR do strategii przedsiębiorstw pierwsi zaproponowali M.E. Porter i M.R. Kramer<sup>12</sup>. Autorki podpisują się pod stanowiskiem, że „odpowiedzialność jest integralną częścią biznesu lub [...] nie ma jej wcale”<sup>13</sup>.

Powodzenie realizacji strategii społecznej odpowiedzialności możliwe jest pod pewnymi warunkami. Strategia społecznej odpowiedzialności powinna: być zgodna z prawem i międzynarodowymi normami zachowania, integralna ze strategią biznesową, wartościami i kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa, mieć wymiar długofalowy, opierać się na dialogu i zaangażowaniu interesariuszy, wynikać z kompromisu pomiędzy różnymi, często sprzecznymi, oczekiwaniami interesariuszy, umożliwiać realizowanie tych potrzeb i kreowanie nowych, warunkować cele i działania operacyjne, znajdować odzwierciedlenie we wszystkich aspektach działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, skutkować decyzjami korzystnymi zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenia, zgodnie z paradygmatem zrównoważonego rozwoju, przyczyniać się do budowania, utrzymania i stałego umacniania tożsamości przedsiębiorstwa, pozycji rynkowej i relacji z otoczeniem.

---

<sup>9</sup> Zob. np. Rok B.: Społeczna odpowiedzialność biznesu, [w:] Gasparski W. (red.): Biznes, etyka, odpowiedzialność. Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s. 423-432.

<sup>10</sup> Zob. np. Samelak J.: Zintegrowane sprawozdanie przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013; Kuraszko I., Rok B.: Społeczna odpowiedzialność biznesu i ekonomia społeczna. „Ekonomia Społeczna Teksty”, nr 7, 2007, [http://es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2007\\_7\\_es\\_teksty.pdf](http://es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2007_7_es_teksty.pdf); Roszkowska P.: Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność. Difin, Warszawa 2011.

<sup>11</sup> Zob. np. Kulczycka J., Wirth H.: Społeczna odpowiedzialność w strategiach firm górniczych w Polsce. Zeszyty Naukowe nr 79, Instytut Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk, 2010, s. 148.

<sup>12</sup> Porter M.E., Kramer M.R.: Strategia a społeczeństwo. „Harvard Business Review Polska”, nr 52, czerwiec 2007.

<sup>13</sup> Ćwik-Obrębowska N., [w:] Forum Odpowiedzialnego Biznesu: Biznes, który zmienia świat. Warszawa 2015, s. 19.

W konsekwencji należy zidentyfikować i zapewnić odpowiedni system zarządzania, metody, techniki, narzędzia i zasoby. Do tych ostatnich bezsprzecznie należą zaangażowani w realizację strategii CSR pracownicy, a rekrutacja zewnętrzna jest jednym ze sposobów ich pozyskania.

### 3. Społecznie odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi

Społecznie odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi najczęściej koncentruje się wokół takich procesów wewnętrznych, jak: zapewnianie możliwości rozwoju pracownikom, informowanie ich o aktualnej sytuacji organizacji czy zapewnienie im warunków umożliwiających pogodzenie życia zawodowego z obowiązkami rodzinnymi. Ponadto podkreśla się rolę sprawiedliwego wynagradzania, umożliwienia kariery kobietom oraz wprowadzania rozwiązań zmierzających do zapewnienia partycypacji pracowników w zyskach przedsiębiorstwa<sup>14</sup>. Grudzewski i in.<sup>15</sup> sformułowali następujące zasady dla przedsiębiorstw, które zobowiązują je do ponoszenia odpowiedzialności za pracowników i za lokalną społeczność: tworzenie miejsc pracy sprzyjających życiu rodzinnemu, m.in. przez stosowanie elastycznego systemu pracy, tworzenie funduszy na ochronę zdrowia i emerytury, zapewnienie bezpiecznych i zdrowych warunków pracy, inwestowanie w szkolenia, zapewnienie pracownikom większego wpływu na warunki pracy i sposoby wykonywania swoich obowiązków. Implementacja strategii CSR wymaga rozwiązań systemowych, oddziałujących na motywację i zaangażowanie pracowników – poczucia współuczestnictwa i współodpowiedzialności, wprowadzenia kodeksów etycznych doskonalących relacje społeczne w przedsiębiorstwie czy zachęcania do wolontariatów pracowniczych.

#### 3.1. CSR a rekrutacja pracowników

Proces doboru definiowany jest jako zespół celowych, skoordynowanych działań, związanych z obsadzeniem stanowisk organizacyjnych osobami mającymi pożądane kwalifikacje zawodowe i cechy psychiczne<sup>16</sup>. Składają się na niego rekrutacja i selekcja pracowników oraz adaptacja nowo zatrudnionych osób. Istnieją dwa zasadnicze podejścia: strategia sita, polegająca na doborze już ukształtowanych zawodowo pracowników, oraz strategia kapitału ludzkiego, polegająca na wyszukiwaniu kandydatów, którzy nie są jeszcze

---

<sup>14</sup> Zasuwa G.: Strategie zarządzania społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa, [w:] Pawlak M.: Nowe tendencje w zarządzaniu. Wyd KUL, Lublin 2010, s. 237.

<sup>15</sup> Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania. Poltext, Warszawa 2010, s. 266.

<sup>16</sup> Król H., Ludwicyński A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. PWN, Warszawa 2006, s. 197.



ukształtowani zawodowo, lecz wykazują wysoki potencjał (np. intelektualny) i inne zdolności gwarantujące osiągnięcie wysokich kwalifikacji w przyszłości<sup>17</sup>. Analizując proces doboru w kontekście społecznej odpowiedzialności należy podkreślić, że prowadząc do zatrudnienia stanowi on swoistą inwestycję przedsiębiorstwa w ludzi. Umożliwiając ludziom zarobkowanie, przedsiębiorstwo zabezpiecza ich potrzeby (podstawowe i wyższego rzędu), a w dalszej kolejności wspiera ich rozwój. Problematykę społecznej odpowiedzialności w procesie doboru kadr analizuje się w wymiarze: odpowiedzialności wobec osób, które mogłyby podjąć pracę w danej organizacji, odpowiedzialności wobec osób już zatrudnionych oraz byłych pracowników firmy<sup>18</sup>.

W procesie rekrutacji odpowiedzialne społecznie przedsiębiorstwa nie tylko bezwzględnie stosują przepisy Prawa pracy, ale również określają i opracowują własne zasady i procedury ukierunkowane na CSR. W procedurze doboru kandydatów wprowadza się zasady: jawności kryteriów, obiektywizmu, rzetelności i bezstronności, otwartości i konkurencyjności<sup>19</sup>.

Z punktu widzenia CSR dyskusyjne wydają się sposoby rekrutacji oparte na innych regułach niż kryteria otwartości, konkurencyjności czy bezstronności. Badacze analizujący społeczne i kulturowe zagadnienia pracy<sup>20</sup> podkreślają niejednoznaczność i wielowymiarowość zarządzania zasobami ludzkimi i zauważają, że procesy doboru personelu opierane są również na innych wyznacznikach, np., na zaufaniu do kandydata, wynikającym z jego przynależności do kręgu rodziny czy przyjaciół<sup>21</sup>. Ich oponenci stwierdzają, że przyjmowanie do pracy niekompetentnych osób „jest wyrazem braku odpowiedzialności nie tylko wobec kandydatów, lecz także wobec instytucji, gdyż psują jej wizerunek, narażają na straty, prowokują powstanie błędnego koła fluktuacji”<sup>22</sup>. Niezaprzeczalnie realizacja strategii CSR wymaga, jak zaznacza J. Klimek, pracownika wykształconego i przekonanego do „podejmowania działań o zabarwieniu korespondującym ze społeczną odpowiedzialnością biznesu”, Klimek podkreśla także, że obecnie „należy dostrzegać (w zatrudnionych) nie tylko ich możliwości zawodowe, ale także to, co wnoszą ze sobą do firmy”<sup>23</sup>.

<sup>17</sup> Danecki W.: Talenty w firmie czyli jak rekrutować i motywować najlepszych. PWN, Warszawa 2015, s. 39-43.

<sup>18</sup> Szmidt Cz.: Odpowiedzialność wobec pracowników, [w:] Gasparski W., (red.): Biznes, etyka, odpowiedzialność. Podręcznik akademicki. Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s. 340.

<sup>19</sup> Por. Król H., Ludwicyński A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. PWN, Warszawa 2006, s. 198.

<sup>20</sup> Zob. Sułkowski Ł.: Kulturowe procesy zarządzania. Difin, Warszawa 2012, s. 163-164; Kostera M.: Organizacje i archetypy. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010; Morgan G.: Obrazy organizacji. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 246.

<sup>21</sup> Zob. Sławecki B.: Zatrudnianie po znajomości. Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011.

<sup>22</sup> Szmidt Cz.: Odpowiedzialność..., op.cit, s. 341.

<sup>23</sup> Klimek J.: Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2012, s. 225-226.

### 3.2. Praktyczne aspekty procesu rekrutacji

Rekrutacja pracowników definiowana jest jako sposób komunikowania się organizacji z rynkiem pracy w celu pozyskania odpowiedniej grupy osób na wolne stanowiska<sup>24</sup>. Poszukiwania właściwych kandydatów odbywają się zgodnie z wcześniej przyjętymi wzorcami kwalifikacyjnymi stanowiska. Kwalifikacje kandydata oznaczać będą „system intrapersonalnych właściwości pracownika, posiadanych przez niego dyspozycji (cech psychologicznych i wiedzy), które dzięki interakcji i wykorzystaniu w zachowaniach mogą objawiać się umiejętnościami zawodowymi”<sup>25</sup>. Odnosząc je do CSR należy wskazać na wiedzę pracownika na temat koncepcji CSR, jego doświadczenie w realizacji projektów społecznych i wykazywanie zainteresowań z tego obszaru.

Proces rekrutacji powinien być dokładnie zaplanowany, a podejmowane w nim czynności przemyślane pod kątem realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii CSR. Do rozpoczęcia rekrutacji niezbędne jest stworzenie opisu stanowiska pracy, który zawiera, oprócz nazwy i celu stanowiska, informacje o głównych obowiązkach i zadaniach, miejscu w strukturze organizacyjnej, obszarach odpowiedzialności oraz granicach uprawnień. W procedurach planowania działań rekrutacyjnych, w wyniku zacierania się specyfiki stanowisk pracy, rozszerzaniu zakresu prac i wzbogacaniu treści pracy, zamiast opisu stanowiska pracy opisuje się rolę, której realizowanie wiąże się z odpowiedzialnością i osiągnięciem określonych rezultatów i celów<sup>26</sup>. Zarówno w opisie stanowiska pracy, jak i opisie roli można ująć elementy, stanowiące możliwy wkład danej osoby w strategię CSR przedsiębiorstwa, co będzie wskazówką dotyczącą poziomu zaangażowania przedsiębiorstwa w CSR.

Z opisu stanowiska pracy wyłaniają się atrybuty osoby, opisywane w profilu kwalifikacyjnym kandydata. Wymienia się w nim niezbędne lub pożądane na danym stanowisku kwalifikacje kandydata, uprawnienia zawodowe, umiejętności, predyspozycje, cechy osobowości, znajomość języków, a niekiedy zainteresowania. W profilu możliwe byłoby ujęcie takich wymiarów opisujących kandydata, jak: wiedza o CSR, doświadczenia i umiejętności zdobytych w projektach społecznych. Należy podkreślić, że wymogi określone w profilu kwalifikacyjnym powinny w następstwie prowadzić do stworzenia odpowiedniego zestawu narzędzi umożliwiających selekcję kandydatów pod kątem wspomnianych kryteriów. Kolejnym etapem, zmierzającym do pozyskania odpowiednich kandydatów, jest proces rekrutacji. W wąskim ujęciu, jak zaznaczono we wstępie, polega on na zainteresowaniu ofertą pracy odpowiednich kandydatów. Rekrutacja niekiedy jest postrzegana jako forma reklamy<sup>27</sup> i wymaga stworzenia planu dotarcia z ofertą rekrutacyjną do założonej grupy docelowej<sup>28</sup>.

<sup>24</sup> Kawka T., Listwan T.: Dobór pracowników, [w:] Listwan T. (red.): Zarządzanie kadrami. Wyd. 4. zm. Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 115.

<sup>25</sup> Ibidem, s. 111.

<sup>26</sup> Dale M.: Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 41.

<sup>27</sup> Ibidem, s. 50.

<sup>28</sup> Woźniak J.: Rekrutacja. Teoria i praktyka. Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa 2013, s. 72.



Istnieje wiele sposobów rekrutacji pracowników, spośród których najbardziej dynamicznie rozwija się e-rekrutacja. Dzięki możliwości szerokiego dotarcia do wielu kandydatów w nieograniczonym czasie, a także możliwości zbierania i aktualizowania on-line danych, jest podstawowym sposobem docierania do pracowników na zewnętrznym rynku pracy. Rekrutacja w Internecie (ang. e-search) może się opierać na kilku sposobach działania. Przedsiębiorstwo publikuje ogłoszenie o pracy na własnej podstronie rekrutacyjnej na oficjalnej stronie WWW i umożliwia kandydatom pozostawienie swojej aplikacji w bazie danych. Niekiedy umieszcza się wzorzec dokumentu – formularz aplikacyjny, co ułatwia zarządzanie bazą kandydatów analizowanych w procesie selekcji. Możliwy jest wtedy wybór odpowiednich kandydatów pod kątem wyszukiwania słów kluczowych (CSR). Przedsiębiorstwo może również zlecić rekrutację na zewnątrz, prowadzi ją wtedy portal internetowy, na którym publikowane jest ogłoszenie i gromadzone są dane o zgłaszających się kandydatach. Dane od kandydatów mogą być pozyskiwane w formie przygotowanego kwestionariusza on-line, co pozwala na umieszczenie w nim kryteriów, na podstawie których będzie prowadzona selekcja kandydatów. Niekiedy nazwa firmy jest utajniona, a w ogłoszeniu zawarte są tylko informacje o zakresie obowiązków i zadań na wakuującym stanowisku. W rekrutacji ukierunkowanej na CSR należałoby umieścić w kwestionariuszu konkretne pytania dotyczące wiedzy i doświadczeń kandydata z tego zakresu. Dzięki zastosowaniu słów kluczowych (np. SOB, CSR) możliwa byłaby szybka, wstępna preselekcja kandydatów i ułożenie krótkiej listy osób, które spełniają minimalne wymagania.

Do innych metod rekrutacji zewnętrznej należą: publikowanie ogłoszeń w tradycyjnych mediach, stosowany na uczelniach „campus recruiting”, korzystanie z usług rejonowych urzędów pracy, targi pracy oraz poszukiwania kandydatów dzięki wykorzystaniu sieci kontaktów rodzinnych czy koleżeńskich.

#### **4. Podsumowanie**

W wyniku przeprowadzonego badania ustalono, że realizacja koncepcji społecznej odpowiedzialności na poziomie strategicznym stanowi jedną z możliwych postaw przedsiębiorstwa wobec CSR. Implementacja strategii CSR wymaga nie tylko rozwiązań systemowych, oddziałujących na motywację i zaangażowanie pracowników, poczucie współczestnictwa i współodpowiedzialności. Równie ważne w jej powodzeniu może być kierowanie oferty do kandydatów mających wiedzę o koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, a także wykazujących się doświadczeniem oraz umiejętnościami związanymi z realizacją przedsięwzięć w obszarze CSR. Proces rekrutacji pracowników ukierunkowany na zainteresowanie i przyciągnięcie do organizacji odpowiednich kandydatów będzie wspierał tworzenie organizacyjnego zasobu wiedzy o społecznej odpowiedzialności,

wykształcanie umiejętności realizowania projektów społecznych i propagował wśród zatrudnionych osób postawy i zachowania ukierunkowane na CSR. W celu wyczerpania tematu rekomenduje się weryfikację powyższych ustaleń teoretycznych na gruncie praktyki polskich przedsiębiorstw, określonych jako społecznie odpowiedzialne.

## Bibliografia

1. Czerska M.: Wpływ kultury organizacji na zarządzanie personelem. „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1092, 2005, s. 647-659.
2. Ćwik-Obrębowska N. [w:] Forum Odpowiedzialnego Biznesu: Biznes, który zmienia świat. Warszawa 2015, s. 19.
3. Dale M.: Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
4. Daniecki W.: Talenty w firmie czyli jak rekrutować i motywować najlepszych. PWN, Warszawa 2015.
5. Gadomska-Lila K.: Dopasowanie organizacyjne. Aspekty strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi. Difin, Warszawa 2013.
6. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2009.
7. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania. Poltext, Warszawa 2010.
8. Kawka T., Listwan T.: Dobór pracowników, [w:] Listwan T. (red.): Zarządzanie kadrami. Wyd. 4. zm. Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 101-147.
9. Klimek J.: Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2012.
10. Koźmiński A.K., Oblój K.: Zarys teorii równowagi organizacyjnej. PWE, Warszawa 1989.
11. Król H., Ludwicyński A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. PWN, Warszawa 2006.
12. Kulczycka J., Wirth H.: Społeczna odpowiedzialność w strategiach firm górniczych w Polsce, „Zeszyty Naukowe”, nr 79, Instytut Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk, 2010, s. 147-157.
13. Kuraszko I., Rok B.: Społeczna odpowiedzialność biznesu i ekonomia społeczna. „Ekonomia Społeczna Teksty”, nr 7, 2007, [http://es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2007\\_7\\_es\\_teksty.pdf](http://es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2007_7_es_teksty.pdf).
14. Miles R.E., Snow C.C.: Designing Strategic Human Resources Systems. „Organization Dynamics”, Vol. 13(1), 1984, p. 36-52.

15. Pochtowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2010.
16. Porter M.E.: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York 1985.
17. Porter M.E., Kramer M.R.: Strategia a społeczeństwo. „Harvard Business Review Polska”, nr 52, czerwiec 2007.
18. Rok B.: Społeczna odpowiedzialność biznesu, [w:] Gasparski W. (red.): *Biznes, etyka, odpowiedzialność*. Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s. 423-432.
19. Roszkowska P.: *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*. Difin, Warszawa 2011.
20. Samelak J.: *Zintegrowane sprawozdanie przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013.
21. Sławecki B.: *Zatrudnianie po znajomości*. Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011.
22. Sokołowska A.: *Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja, ocena, kierunki doskonalenia*. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
23. Sułkowski Ł.: *Kulturowe procesy zarządzania*. Difin, Warszawa 2012.
24. Szmidt C.: *Odpowiedzialność wobec pracowników*, [w:] Gasparski W. (red.): *Biznes, etyka, odpowiedzialność*. Podręcznik akademicki. Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s. 340-353.
25. Woźniak J.: *Rekrutacja. Teoria i praktyka*. Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.
26. Zadek S.: *The Path to Corporate Responsibility*. “Harvard Business Review”, No. 82(12), Dec. 2004, p. 125-132.
27. Zasuwa G.: *Strategie zarządzania społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa*, [w:] Pawlak M. (red.): *Nowe tendencje w zarządzaniu*. Wyd. KUL, Lublin 2010, s. 235-242.

## Abstract

The article discusses the relationship between corporate social responsibility (CSR) strategy and recruitment process. It assumes that recruitment of employees demonstrating knowledge about CSR concept, having the experience and skills related to CSR projects is the condition for successful implementation of CSR strategy. The CSR strategy should also be tailored to organizational culture and human resource management, as the system solutions will affect the employees' motivation and commitment for CSR projects. Consequently, the recruitment process should be focused on these candidates who will support the realization of the CSR strategy, instilling a sense of participation and shared responsibility. Consequently, the job offer should attract those who understand and identify themselves with the concept of CSR. The method of critical analysis of literature which deals with CSR and HRM was used.