

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 338

**Spółeczna odpowiedzialność
organizacji**

Diagnoza i doskonalenie

Redaktorzy naukowci

Zdzisław Pisz

Magdalena Rojek-Nowosielska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Agnieszka Flasińska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-425-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	7
Jadwiga Adameczyk: Obszary i kryteria oceny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	9
Anna Baraniecka: Raportowanie o poziomie kapitału społecznego w Polsce – stan obecny i perspektywy	20
Marcin Geryk: Rola skutecznej komunikacji z interesariuszami jako narzędzie kształtowania polityki w zakresie społecznej odpowiedzialności uczelni	40
Ewa Głuszek: CSR wśród czołowych przedsiębiorstw Rankingu Odpowiedzialnych Firm – podejście tradycyjne czy nowoczesne?	52
Sylvia Jarosławska-Sobór: Praktyczny wymiar paradygmatu społecznej odpowiedzialności w polskim górnictwie węgla kamiennego	68
Ewa Jastrzębska: Kodeks etyczny jako element zarządzania przez wartości	78
Magdalena Kaźmierczak: Bezpieczeństwo pracy – istotny element całościowej strategii działań CSR	88
Katarzyna Klimkiewicz: Społeczna odpowiedzialność pracodawców – perspektywa teoretyczna a oczekiwania uczestników rynku pracy	97
Elżbieta Kolasińska: Blaski i cienie praktyk społecznej odpowiedzialności organizacji	107
Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa w perspektywie granic organizacji	118
Paweł Kuźbik: Odpowiedzialność społeczna w sporcie	130
Adrian Pyszka: Wychodząc poza CSR, czyli jak tworzyć wartość w relacji firmy z interesariuszami, wykorzystując hybrydowe łańcuchy wartości	141
Marcin Ratajczak: Koncepcja CSR w aspekcie osiągniętych korzyści społecznych na przykładzie przedsiębiorstw agrobiznesu	156
Piotr Rogala: Wysoka jakość życia jako nadrzędny cel społecznej odpowiedzialności biznesu	166
Anna Stankiewicz-Mróz: CSR w obszarze personalnym po przejęciach w sektorze farmaceutycznym	174
Ewa Stawicka: Stosowanie norm i standardów społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach sektora MŚP	185
Justyna Szumniak-Samolej: Inicjatywy B Lab jako wsparcie w tworzeniu innowacyjnych modeli biznesowych opartych na idei CSR	195
Przemysław Wolczek: Ewolucja podejścia do koncepcji zrównoważonego rozwoju na arenie międzynarodowej	206

Summaries

Jadwiga Adamczyk: Areas and criteria of assessment of Corporate Social Responsibility	19
Anna Baraniecka: Reporting on the level of social capital in Poland – current state and perspectives	39
Marcin Geryk: The role of effective communication policy as a tool for social responsibility of university	51
Ewa Głuszek: Corporate Social Responsibility among ROF corporations – traditional or modern approach?	67
Sylwia Jarosławska-Sobór: Practical dimension of social responsibility paradigm in Polish hard coal mining	77
Ewa Jastrzębska: Code of ethics as a part of management by values	87
Magdalena Kaźmierczak: Occupational safety – an important element of the overall strategy of CSR	96
Katarzyna Klimkiewicz: Employers social responsibility – theoretical perspective vs. expectations on the labour market	106
Elżbieta Kolańska: Pros and cons of practices of Corporate Social Responsibility	117
Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Corporate Social Responsibility from the perspective of organisational frontiers	129
Paweł Kuźbik: Social responsibility in sport	140
Adrian Pyszka: Moving beyond CSR, that is how to create value between company and stakeholders using hybrid value chains	155
Marcin Ratajczak: The concept of CSR in the context of social benefits achieved by small and medium-sized enterprises of agribusiness	165
Piotr Rogala: High quality of life as a top priority of Corporate Social Responsibility	173
Anna Stankiewicz-Mróz: CSR in the HR area after acquisitions in the pharmaceutical sector	184
Ewa Stawicka: The use of norms and standards of social responsibility in the SME sector	194
Justyna Szumniak-Samolej: B Lab’s solutions as support for development of innovative business models based on the CSR idea	205
Przemysław Wolczek: The evolution of the approach to the concept of sustainable development on the international scene	218

Katarzyna Klimkiewicz

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

SPÓŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRACODAWCÓW – PERSPEKTYWA TEORETYCZNA A OCZEKIWANIA UCZESTNIKÓW RYNKU PRACY

Streszczenie: W artykule przedstawione zostaną przesłanki teoretyczne odnoszące się do kształtowania wizerunku pracodawcy społecznie odpowiedzialnego. Artykuł zawiera przegląd literatury oraz wyniki badań własnych prowadzonych wśród młodych osób wkraczających na rynek pracy. Wyniki badań pokazują, że postrzeganie przedsiębiorstwa jako społecznie odpowiedzialnego może stanowić element podnoszący atrakcyjność tego przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Negatywna postawa względem SOP może jednak powodować nieufność kandydatów, a tym samym obniżenie atrakcyjności pracodawcy podkreślającego swoje zaangażowanie społeczne.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, wizerunek pracodawcy, oczekiwania wobec społecznej odpowiedzialności pracodawców, rynek pracy.

DOI: 10.15611/pn.2014.338.08

1. Wstęp

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (*Corporate Social Responsibility* – CSR) odnosi się do działań podejmowanych zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji. Działania CSR podejmowane wobec interesariuszy wewnętrznych najczęściej kierowane są do pracowników jako grupy interesariuszy substanowujących. Pracownicy są jedną z najistotniejszych grup interesu, względem której przedsiębiorstwa określają swoje powinności i obszary odpowiedzialności. Rozpatrując kwestie postrzegania społecznej odpowiedzialności pracodawców, należy jednak wprowadzić rozróżnienie względem perspektywy zatrudnienia: zewnętrznej i wewnętrznej. Sposób postrzegania odpowiedzialności przedsiębiorstwa przez pracowników może się różnić od tego, w jaki sposób postrzegana jest społeczna odpowiedzialność pracodawców przez osoby poszukujące pracy, które nie są zatrudnione w danym przedsiębiorstwie. Zaproponowanie w tytule niniejszego artykułu kategorii „społecznej odpowiedzialności pracodawców” wiąże się właśnie z przyjętą w tekście perspektywą osób, które oceniają przedsiębiorstwo pod kątem wyboru przyszłego miejsca pracy.

Celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób postawa wobec społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw osób poszukujących pracy wpływa na ich wybory dokonywane na rynku pracy. Przyjmuje się, zgodnie z założeniami koncepcji marketingu personalnego, że postrzeganie wizerunku pracodawcy społecznie odpowiedzialnego przez osoby na zewnętrznym rynku pracy w większym stopniu zbieżne jest z perspektywą klientów niż pracowników danego przedsiębiorstwa. Związane jest to z jednej strony z istniejącą asymetrią informacji, a z drugiej z odmienną pozycją podmiotu oceniającego względem przedmiotu oceny.

W artykule przedstawione zostały wybrane aspekty kategorii społecznie odpowiedzialnego pracodawcy oraz wyniki badań empirycznych pokazujące znaczenie przypisywane społecznej odpowiedzialności dla kształtowania wizerunku pracodawcy na zewnętrznym rynku pracy. Badania przeprowadzone zostały wśród aktywnych uczestników rynku pracy, osób wkraczających na rynek pracy lub posiadających już pierwsze doświadczenia na rynku pracy. Badania przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankiety w marcu 2012 r. na próbie obejmującej 339 respondentów.

2. Obszary społecznej odpowiedzialności pracodawców w perspektywie marketingu personalnego

Sposób traktowania pracowników w przedsiębiorstwie jest jednym z najistotniejszych czynników, które mają wpływ na kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Założenie to leży u podstaw koncepcji marketingu personalnego, która stawia pracowników w centralnym punkcie zainteresowań przedsiębiorstwa. W koncepcji tej przedsiębiorstwo traktowane jest w kategoriach rynkowych, przy czym uczestnikami rynku wewnętrznego są pracownicy, natomiast otoczenie zewnętrzne utożsamiane jest z zewnętrznym rynkiem pracy, reprezentowanym przez potencjalnych pracowników¹. T. Listwan definiuje marketing personalny jako „system postępowania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowany na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników, traktowania ich w sposób podmiotowy jako klientów”². Jego zdaniem marketing personalny obejmuje m.in.: rzetelne informowanie otoczenia, nawiązywanie relacji z ośrodkami kształcenia, stosowanie jasnych kryteriów i zasad doboru pracowników, dbanie o rozwój pracowników, rzetelną ocenę pracowników czy też programy mające na celu udzielenie wsparcia osobom odchodzącym z pracy. Inne definicje marketingu personalnego wskazują, że jest to koncepcja, w której wykorzystuje się narzędzia z obszaru marketingu do zwiększenia motywacji i zadowolenia pracowników³, co w konsekwencji

¹ A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 22.

² T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.

³ C. Gronroos, *Internal marketing – An integral part of marketing theory*, [w:] Donnelly J.H., George W.E. (red.), *Marketing of Services*, American Marketing Associations, Chicago 1981, s. 236–238.

ma prowadzić do wzrostu satysfakcji klientów zewnętrznych⁴. Pracownicy postrzegani są zatem jako klienci wewnętrzni, których zaangażowanie i motywacja do pracy pozwalają na osiągnięcie celów założonych przez organizację. Jednym z wyróżników marketingu personalnego jest wskazanie na konieczność podmiotowego traktowania pracowników, co wyznacza etyczną orientację koncepcji⁵. Sama idea traktowania pracowników jako klientów wewnętrznych wiąże się również z wprowadzeniem perspektywy wymiany – podobnie jak klient za określoną cenę otrzymuje towar lub usługę, pracownik, oferując pracodawcy pracę, oczekuje określonych wartości: wynagrodzenia, stabilności zatrudnienia, możliwości rozwoju, autonomii pracy itp. Oczekiwania pracowników czy kandydatów do pracy mogą się różnić w zależności od ich cech osobowych, sytuacji życiowej czy też aspiracji. Z kolei subiektywne poczucie „wywiązania się pracodawcy z kontraktu” może mieć wpływ na sposób wykonywania pracy oraz zaangażowanie pracownika⁶.

W perspektywie marketingu personalnego społeczna odpowiedzialność pracodawcy odnosić się będzie zatem do obszaru relacji między pracownikiem i pracodawcą. Analizę obszarów odpowiedzialności pracodawcy wobec pracowników można oprzeć na jednym z najczęściej przywoływanych w literaturze przedmiotu modeli społecznej odpowiedzialności A.B. Carrola⁷. W ramach czterech wyróżnionych przez autora obszarów odpowiedzialności: ekonomicznego, prawnego, etycznego i filantropijnego, można przedstawić zagadnienia dotyczące relacji z pracownikami:

- w obszarze ekonomicznym, który zgodnie z modelem obejmuje aspekty wymagane przez społeczeństwo, wskazać należy przede wszystkim zagadnienia odnoszące się do ekonomicznych podstaw relacji między pracownikiem i pracodawcą, m.in.: wynagrodzenie umożliwiające pracownikowi zapewnienie bytu sobie i rodzinie, treść pracy i zakres obowiązków, narzędzia do wykonywania pracy, miejsce pracy, motywujący system zarządzania zasobami ludzkimi (system naboru, oceniania, rozwoju itp.), stabilne zatrudnienie, możliwości rozwoju;
- w obszarze prawnym, również określanym jako wymagany przez społeczeństwo, kluczowe są prawne regulacje stanowiące podstawę zatrudnienia, m.in.: przestrzeganie praw pracowników, terminowość realizacji zobowiązań, oferowanie umów zgodnych z charakterem pracy, przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi, niezatrudnianie dzieci, zapewnienie higieny i bezpieczeństwa pracy;

⁴ W.R. George, *The retailing of services – A challenging future*, „Journal of Retailing” 1977, vol. 53, no. 3, s. 85–98; M. Rafiq, P.K. Ahmed, *Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension*, „Journal of Services Marketing” 2000, vol. 14, s. 449–462.

⁵ L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1996; K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997; T. Listwan (red.), wyd. cyt.

⁶ D.M. Rousseau, *Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate*, „Academy of Management Executive” 2004, vol. 18, no. 1, s. 120.

⁷ A.B. Carroll, *A three dimensional model of corporate social performance*, „Academy of Management Review” 1979, vol. 4, no. 4

- w obszarze etycznym, który określany jest nie jako wymagany, ale jako oczekiwany przez społeczeństwo, wyróżnić można odpowiadanie na oczekiwania, które wykraczają ponad obszar ekonomiczny i prawny; wskazać tu można: promowanie etycznych wartości w kulturze organizacyjnej, etyczne przywództwo, wsparcie organizacyjne w rozwiązywaniu konfliktów natury etycznej, włączanie zagadnień związanych z etyką zawodową w programy szkoleń, aktywne przeciwdziałanie dyskryminacji w miejscu pracy, opracowanie kodeksów etycznych, włączanie pracowników w procesy decyzyjne (wzmacnianie partycypacji pracowniczej), wdrażanie programów *work-life balance*;
- w obszarze filantropijnym, który nie jest ani wymagany, ani oczekiwany przez społeczeństwo, jednak jest pożądanym, można wymienić m.in. programy wolontariatu pracowniczego, promowanie inicjatyw pracowników, dążenie do zapewnienia równych szans dla wszystkich, dofinansowywanie aktywności kulturalnej lub sportowej pracowników, ich rozwoju zawodowego lub pozazawodowego (np. nauki języka obcego), oferowanie dodatkowych pakietów opieki medycznej czy też organizacja opieki nad dziećmi pracowników (np. opieka przedszkolna).

W dobie walki o talenty nie dziwi, że wiele z powyższych zagadnień – wymienionych we wszystkich obszarach, od ekonomicznego po filantropijny – traktowanych jest obecnie przez przedsiębiorstwa jako praktyki konieczne do pozyskania i utrzymania najlepszych pracowników. Oznaczać to może, że przedsiębiorstwa rozpoznają wszystkie wskazane obszary relacji między przedsiębiorstwem i jego pracownikami nie jako oczekiwane lub pożądane, ale jako konieczne do pozyskania i utrzymania odpowiednich pracowników. Stanowisko takie wiąże się z przekonaniem, że pracownicy odgrywają strategiczną i kluczową rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Pracodawcy starają się pozyskać najlepszych pracowników w taki sam sposób, w jaki pozyskują na rynku klienta – starają się zidentyfikować ich potrzeby oraz oczekiwania i na nie odpowiedzieć poprzez odpowiednie kształtowanie polityki i systemów personalnych.

3. Znaczenie społecznej odpowiedzialności dla wyborów podejmowanych na rynku pracy – interpretacja wyników badania

W odróżnieniu od marketingu wewnętrznego, który ukierunkowany jest na realizację zobowiązań wynikających z charakteru kontraktu psychologicznego wiążącego firmę z pracownikiem, kształtowanie marki pracodawcy na zewnętrznym rynku pracy nie opiera się na istniejącym zobowiązaniu, lecz jedynie na jego zapowiedzi. W literaturze z zakresu badań relacji między jednostką a organizacją przyjmuje się, że kandydaci dokonują porównania między swoimi potrzebami, cechami i wartościami a tym, co reprezentuje marka pracodawcy. Kandydaci skłaniają się do wyboru pracodawcy, którego wartości są w większym stopniu zgodne ze światopoglądem

kandydata⁸. Zgodnie z teorią tożsamości społecznej⁹, ocena marki pracodawcy wiązać się może z potrzebami przynależności grupowej jednostki oraz jej oceną samej siebie, swojej grupy oraz innych grup. Jeżeli kandydaci pozytywnie postrzegają poszczególne atrybuty marki pracodawcy, są skłonni do identyfikowania się z danym pracodawcą, przez co również w większym stopniu zależy im na zostaniu członkiem danej organizacji¹⁰. Widoczne jest zatem, że poszukując zatrudnienia, potencjalni pracownicy szukają określonych wartości, które będą zgodne z oczekiwanym przez nich rodzajem kontraktu psychologicznego.

Przełóżając profile pracodawców oraz strony karier niektórych organizacji, zauważyć można, że przedsiębiorstwa, chcąc się wyróżnić na rynku pracy, coraz częściej wskazują na swoje zaangażowanie w obszarze społecznej odpowiedzialności. Obok opisu warunków pracy i możliwości rozwoju, które oferuje firma, opisywane są programy społeczne realizowane przez przedsiębiorstwo od wolontariatu pracowniczego po finansowanie imprez kulturalnych, społecznych, wspieranie społeczności lokalnych czy ochronę środowiska naturalnego¹¹. Inicjatywy takie wskazują na cenione w organizacji wartości i charakter kultury organizacyjnej. Zgodnie z założeniami marketingu personalnego można przyjąć, że działania takie mają na celu „przyciągnięcie” kandydatów ceniących te wartości, gotowych do ich urzeczywistnienia w przyszłej pracy. Firmy jednak nie zawsze komunikują te wartości, które są dla nich faktycznie istotne. Wskazywanie na społeczną odpowiedzialność pracodawcy nie zawsze jest wyrazem organizacyjnych wartości, natomiast często stanowi swoisty „szyld”, który bez względu na to, co się za nim kryje, ma zachęcić kandydatów do zgłaszania kandydatur. Jednocześnie sami uczestnicy rynku pracy nie zawsze wierzą, że deklarowane przez przedsiębiorstwa hasła w pełni odzwierciedlają rzeczywistość. Ich sceptyczne podejście do samej idei społecznej odpowiedzialności może negatywnie wpływać na odbiór komunikatów formułowanych przez pracodawców.

W tym miejscu zadać można pytanie: na ile postawa uczestników rynku pracy wobec CSR – pozytywna lub negatywna – może mieć znaczenie dla oceny przedsiębiorstw „społecznie odpowiedzialnych” jako odpowiedzialnych pracodawców oraz w jakim stopniu może ona determinować ich wybory na rynku pracy.

W celu udzielenia odpowiedzi na postawione pytanie badawcze przeprowadzono badania wśród osób wkraczających na rynek pracy. Wybór grupy docelowej wynikał z celu badań – określenia, jakie znaczenie ma postawa względem społecznej

⁸ K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and researching employer branding*, „Career Development International” 2004, vol. 9, no. 5, s. 505.

⁹ H. Tajfel, J. C. Turner, *The social identity theory of inter-group behavior*, [w:] Worchel S., Austin L.W. (red.), *Psychology of Intergroup Relations*, Nelson-Hall, Chicago 1986.

¹⁰ K. Backhaus, S. Tikoo, wyd. cyt., s. 506.

¹¹ K. Klimkiewicz, *Wizerunek przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego – analiza treści komunikatów*, [w:] Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. W poszukiwaniu paradygmatów, metodologii i strategii*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 288, Wrocław 2013, s. 57–69.

odpowiedzialności przedsiębiorstw dla wyborów dokonywanych na rynku pracy. W związku z tym istotne było, by respondenci byli osobami aktywnymi na rynku pracy. Druga kwestia związana była z doświadczeniem osób badanych – starano się dotrzeć do osób, które dopiero wkraczają na rynek pracy i nie mają dużego doświadczenia zawodowego. Przyjęcie takiego założenia wynikało z chęci określenia, w jaki sposób respondenci odbierają komunikację na temat CSR jako elementu kształtowania wizerunku pracodawcy. Osoby z dużym doświadczeniem zawodowym mogłyby udzielać odpowiedzi, odnosząc się do swoich doświadczeń na rynku pracy. W tym przypadku prawidłowa interpretacja odpowiedzi wymagałaby znacznego rozbudowania zakresu badań. Przyjęte założenia co do charakteru grupy docelowej spełniono, przeprowadzając badania wśród osób, które brały udział w targach pracy lub uczestniczyły w kursach oferowanych przez biura karier funkcjonujących przy dwóch krakowskich uczelniach wyższych (Uniwersytecie Ekonomicznym i Akademii Górniczo-Hutniczej).

W badaniu wykorzystano kwestionariusz ankiety, którego zasadnicze części odnosiły się do:

- sposobu rozumienia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa,
- postawy względem poszukiwania pracy,
- postawy względem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw,
- oczekiwań względem polityki personalnej i społecznej przedsiębiorstwa,
- znaczenia wybranych aspektów polityki społecznej odpowiedzialności dla zachowań na rynku pracy.

Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że dla prawie 60% respondentów ważne jest, by podjąć pracę w przedsiębiorstwie, które uważają za społecznie odpowiedzialne. Jednak już tylko 33,2% przyznaje, że przy przeglądaniu ogłoszeń o pracę zwraca uwagę na to, czy przedsiębiorstwo informuje na temat działań podejmowanych w ramach CSR. Z kolei 34% w ogóle nie zwraca uwagi na kwestie związane ze społeczną odpowiedzialnością pracodawców przy przeglądaniu ofert do pracy. Odpowiedzi te mogą świadczyć o tym, że zapewnienia o istotności społecznej odpowiedzialności przyszłego pracodawcy są jedynie istotne na poziomie deklaracji. Z drugiej jednak strony ogłoszenia o pracę jako specyficzny nośnik komunikacji zapowiadają przekazanie informacji na temat charakteru przyszłej pracy, a nie polityki społecznej odpowiedzialności pracodawcy. Z tego względu, być może, respondenci nie szukają tego typu informacji na etapie analizy ogłoszeń o pracę. Potwierdzać to może fakt, że prawie 40% badanych przyznaje, że w sytuacji, kiedy chce uzyskać dodatkowe informacje na temat konkretnego pracodawcy, sięga do raportów społecznych lub analizuje rankingi firm społecznie odpowiedzialnych. Oznacza to, że respondenci mniejszą wagę przywiązują do deklaracji na temat społecznego zaangażowania zamieszczonych w ogłoszeniach o pracę i profilach pracodawców, natomiast jako rzetelniesze źródło informacji postrzegają raporty społeczne lub niezależne rankingi. Postawa taka wskazuje na wysoką świadomość i zaangażowanie badanych w pozyskiwanie informacji na potrzeby procesu rekrutacji. Jednocześnie

35,7% respondentów deklaruje, że nie korzysta z tego typu dodatkowych źródeł informacji o pracodawcach. Odpowiedzi takie wskazują zatem na różnice w sposobie pozyskiwania informacji na temat pracodawców, a także na zróżnicowane zainteresowanie weryfikacją deklaracji potencjalnych pracodawców. Interesujące wydaje się, że niecałe 35% badanych przychyliła się do stwierdzenia, że przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne na ogół oferują bardziej atrakcyjne warunki pracy niż inni pracodawcy, 56% uznaje, że nie ma zdania, natomiast 9% jest przeciwnych temu stanowisku. Deklaracje badanych odnośnie do chęci podjęcia pracy w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym nie są oparte zatem jedynie na przekonaniu, że przedsiębiorstwa te oferują lepsze warunki pracy niż inni pracodawcy. Większość badanych jest jednak zdania, że przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne są bardziej wiarygodne (53,4%).

Przedstawione wyniki pokazują, że podejmowanie przez przedsiębiorstwa działań w obszarze społecznej odpowiedzialności umacnia jego wizerunek jako godnego zaufania pracodawcy, jednak niekoniecznie związane jest bezpośrednio z atrakcyjnością oferowanych warunków pracy. Zadać można zatem pytanie, czy osoby, które oczekują od przyszłej pracy przede wszystkim wysokiego wynagrodzenia, nie będą sceptyczne wobec pracodawców, którzy deklarują wspieranie celów społecznych. Celem udzielenia odpowiedzi na to pytanie skonstruowano skalę postaw wobec społecznej odpowiedzialności, na którą składają się trzy komponenty: poznawczy, emocjonalny i behawioralny. Komponent poznawczy odnosi się do wiedzy posiadanej na temat danego przedmiotu, w tym przypadku społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (alfa Cronbacha = 0,773). Komponent behawioralny z kolei wskazuje skłonność do określonego zachowania się względem przedmiotu postawy. Odniesiono się tu do stopnia zainteresowania tematyką etyki biznesu i CSR, stopnia posiadanej wiedzy i chęci jej poszerzania oraz osobistego zaangażowania respondentów w działania, jak np. wolontariat, czy uwzględniania CSR przy dokonywaniu wyborów konsumenckich (alfa Cronbacha = 0,621). Ostatni komponent – emocjonalny – odnosi się do uczuć pozytywnych lub negatywnych względem przedmiotu postawy (alfa Cronbacha = 0,602). Powyższe skale zostały zestawione ze skalą skonstruowaną w celu określenia skłonności uwzględniania kwestii społecznej odpowiedzialności przy wyborze pracodawcy (alfa Cronbacha = 0,678) oraz skalą określającą skłonność do odrzucenia pracy w przedsiębiorstwie, które łamie podstawowe zasady społecznej odpowiedzialności, m.in.: nieuczciwe postępowanie, brak dbałości o środowisko naturalne, działania niezgodne z prawem (alfa Cronbacha = 0,861).

Korelacje skal pokazują, że dla osób, które pozytywnie oceniają społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw, stanowi ona pozytywny bodziec dla decyzji o wyborze pracodawcy (współczynnik korelacji Pearsona $K_p = 0,313$, korelacja istotna dwustronnie na poziomie 0,01, $N = 336$). Osoby te są również bardziej skłonne do odrzucenia oferty pracy w przedsiębiorstwie łamiącym zasady społecznej odpowiedzialności (współczynnik korelacji Pearsona $K_p = 0,256$, korelacja istotna dwustronnie na poziomie 0,01, $N = 335$). Podobnie im większe zaangażowanie w obszarze

społecznej odpowiedzialności (wolontariat, zachowania konsumenckie) wykazują respondenci, tym ich skłonność do podjęcia pracy w przedsiębiorstwie, które uważają za społecznie odpowiedzialne, i skłonność do odrzucenia pracy w przedsiębiorstwie, które nie realizuje w pełni swoich zobowiązań społecznych, są większe (odpowiednio: współczynnik korelacji Pearsona $K_p = 0,516$, korelacja istotna dwustronnie na poziomie 0,01, $N = 336$, współczynnik korelacji Pearsona $K_p = 0,331$, korelacja istotna dwustronnie na poziomie 0,01, $N = 336$). Analizy pokazują jednocześnie, że osoby, które są krytyczne wobec przejmowania przez przedsiębiorstwa społecznej odpowiedzialności, mogą krytycznie podchodzić do przedsiębiorstw, które kształtują swój wizerunek pracodawcy jako społecznie odpowiedzialny. Wynik ten jest istotny, ponieważ pokazuje, że społeczna odpowiedzialność może być postrzegana jako zarówno pozytywny, jak i negatywny wyróżnik potencjalnego pracodawcy.

Interpretując wyniki w kontekście wyróżnionych przez Carrola obszarów odpowiedzialności, warto zwrócić uwagę, że dla respondentów to obszary odpowiedzialności prawnej i etycznej są najbardziej newralgiczne. Brak wywiązywania się ze zobowiązań w tych obszarach prowadzić może do utraty zaufania, negatywnego postrzegania przedsiębiorstwa jako pracodawcy, a w konsekwencji do odrzucenia jego oferty. Oznaczać to może, że respondenci w większym stopniu myślą o społecznej odpowiedzialności pracodawcy przez pryzmat modelu *before profit obligation*¹², a nie zaproponowanego przez Carrola *after profit obligation*. Z drugiej jednak strony podkreślić należy, że postawa wobec CSR – pozytywna lub negatywna – ma znaczenie dla odbioru wizerunku pracodawcy podkreślającego swoje zaangażowanie społeczne. Osoby, które wykazują sceptyczną postawę względem CSR, oczekują od przyszłego pracodawcy przede wszystkim realizacji celów w obszarze ekonomicznym. Z kolei osoby oceniające pozytywnie koncepcję CSR i wykazujące indywidualne zaangażowanie w tym obszarze szukają pracodawcy, który zapewni im możliwość włączenia się we wspólną realizację celów wyższych.

4. Podsumowanie

Przedstawione wyniki mogą oznaczać, że postrzeganie przedsiębiorstwa jako społecznie odpowiedzialnego może stanowić element podnoszący atrakcyjność przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Przeświadczenie potencjalnych kandydatów o tym, że przedsiębiorstwo, w którym starają się o pracę, jest społecznie odpowiedzialne, może zachęcić ich do śledzenia ofert, udziału w rekrutacji, a nawet przyjęcia pracy w tym, a nie innym przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwo postrzegane jako społecznie odpowiedzialne wydaje się bardziej wiarygodnym pracodawcą, jednak istotniejszą rolę odgrywają tu oferowane warunki pracy. Nie oznacza to jednak, że zainteresowanie przedsiębiorstwem postrzeganym jako społecznie odpowiedzialne ma charakter

¹² Model CSR *before profit obligation* zakłada, że wartości moralne mają pierwszeństwo przed innymi wartościami, por. M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 31, 32.

jedynie deklaracyjny. Oferowane warunki pracy, a w szczególności wysokość wynagrodzenia, stanowią jeden z kluczowych elementów kształtowania wizerunku pracodawcy, dlatego jeżeli oferta przedsiębiorstwa jest mniej konkurencyjna w porównaniu z innymi, może obniżyć postrzeganą atrakcyjność danego pracodawcy.

Podsumowując, można stwierdzić, że z jednej strony wizerunek pracodawcy społecznie odpowiedzialnego może przyczynić się do zwiększenia zainteresowania danym przedsiębiorstwem jako potencjalnym pracodawcą. Z drugiej jednak strony instrumentalne wykorzystywanie informacji na temat społecznej odpowiedzialności może powodować nieufność. Wizerunek pracodawcy społecznie odpowiedzialnego może zatem również zniechęcić kandydatów, zwłaszcza tych, którzy są sceptycznie nastawieni do koncepcji CSR. Komunikacja na temat CSR, a w szczególności jej wykorzystanie w celu budowania wizerunku pracodawcy, muszą być rzetelne i świadome. Istotne jest zatem, by komunikowane wartości odzwierciedlały rzeczywistość – jeżeli jedynym celem przedsiębiorstwa jest podnoszenie efektywności i generowanie zysku, przedsiębiorstwo to powinno swoją ofertę skierować do osób, które będą skłonne realizować te wartości. Powołując się na wartości, które nie są zgodne z ich strategią i kulturą organizacyjną, mogą stracić szansę na pozyskanie właściwych kandydatów do pracy.

Literatura

- Backhaus K., Tikoo S., *Conceptualizing and researching employer branding*, „Career Development International” 2004, vol. 9, no. 5.
- Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- Carroll A.B., *A three dimensional model of corporate social performance*, „Academy of Management Review” 1979, vol. 4, no. 4.
- George W.R., *The retailing of services – A challenging future*, „Journal of Retailing” 1977, vol. 53, no. 3.
- Gronroos C., *Internal marketing – An integral part of marketing theory*, [w:] Donnelly J.H., George W.E. (red.), *Marketing of Services*, American Marketing Associations, Chicago 1981.
- Klimkiewicz K., *Wizerunek przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego – analiza treści komunikatów*, [w:] Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. W poszukiwaniu paradygmatów, metodologii i strategii*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 288, Wrocław 2013.
- Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Rafiq M., Ahmed P.K., *Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension*, „Journal of Services Marketing” 2000, vol. 14.
- Rousseau D.M., *Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate*, „Academy of Management Executive” 2004, vol. 18, no. 1.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Schwan K., Seipel K.G., *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997.
- Tajfel H., Turner J.C., *The social identity theory of inter-group behavior*, [w:] Worchel S., Austin L.W. (red.), *Psychology of Intergroup Relations*, Nelson-Hall, Chicago 1986.
- Zbiegień-Maciąg L., *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1996.

EMPLOYERS SOCIAL RESPONSIBILITY – THEORETICAL PERSPECTIVE VS. EXPECTATIONS ON THE LABOUR MARKET

Summary: This article presents the theoretical perspective on the image of a socially responsible employer, indicated and discussed in the literature, as well as the expectations that the participants of the labour market have towards employers social responsibility. The article includes a literature review and the results of research carried out among young people entering the labour market. The results show that positive attitude towards an enterprise as socially responsible can be an element increasing the attractiveness of an enterprise as an employer. The negative attitude towards the CSR may, however, cause distrust and decrease the attractiveness of employers, who emphasize its social commitment.

Keywords: Corporate Social Responsibility, employer branding, expectations towards social responsibility of employers, labour market.