

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

STRATEGIA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI A PROCES REKRUTACJI PRACOWNIKÓW W PRAKTYCE PRZEDSIĘBIORSTW UJĘTYCH W „X RANKINGU ODPOWIEDZIALNYCH FIRM”

Streszczenie. Celem artykułu jest analiza działań rekrutacyjnych przedsiębiorstw i zweryfikowanie, czy zawierają one w ogłoszeniach rekrutacyjnych wymóg posiadania przez kandydatów wiedzy o społecznej odpowiedzialności biznesu, wykazywania się doświadczeniem i umiejętnościami w zakresie CSR, a zainteresowania dotyczące tego obszaru są traktowane jako dodatkowy atut. W wyniku przeprowadzonego badania ustalono, że przedsiębiorstwa tego nie robią. W badaniu zastosowano analizę treści ogłoszeń o pracę zamieszczonych na stronach internetowych przedsiębiorstw ujętych w „X Rankingu odpowiedzialnych firm”.

Słowa kluczowe: strategia społecznej odpowiedzialności, profil kwalifikacyjny kandydata, rekrutacja pracowników, ogłoszenie rekrutacyjne, X Ranking odpowiedzialnych firm.

SOCIAL RESPONSIBILITY STRATEGY AND RECRUITMENT PROCESS IN PRACTICE OF COMPANIES DISCLOSED IN “X RESPONSIBLE COMPANY RANKING”

Summary. The aim of the article is to analyze the recruitment activities and verify whether companies are communicating in recruitment advertisements requirement for the candidates to knowledge, experience, skills and interests regarding to CSR. The survey established that companies do not communicate such requirements. A content analysis of job advertisements, posted on the websites of companies included in the "X Responsible company ranking", was used.

Keywords: social responsibility strategy, candidate qualification, recruitment, recruitment advertisements, X Responsible Company Ranking.

1. Wstęp

Artykuł powstał w następstwie wywodów teoretycznych nad powiązaniem między strategią społecznej odpowiedzialności a rekrutacją pracowników, przeprowadzonych przez autorki w artykule zatytułowanym „Strategia społecznej odpowiedzialności a proces rekrutacji pracowników w ujęciu teoretycznym”¹.

Realizacja strategii społecznej odpowiedzialności (strategii CSR) poddawana jest różnym systemom ocen. Jednym z nich jest corocznie opracowywane zestawienie przedsiębiorstw, które są oceniane pod kątem jakości zarządzania CSR – „Ranking odpowiedzialnych firm”. Umożliwia on porównanie wyników w poszczególnych obszarach społecznej odpowiedzialności pomiędzy przedsiębiorstwami i wspiera rozwój strategii społecznej odpowiedzialności biznesu.

Można oczekiwać, że przedsiębiorstwa, które nie tylko deklarują swoją społeczną odpowiedzialność, ale także mają referencje w zakresie CSR (uzyskane np. na drodze kwalifikacji do ww. rankingu), są wyposażone w strategię CSR lub planują wprowadzenie takiej strategii, podejmując i angażując się w społecznie odpowiedzialne inicjatywy. Konsekwentnie, na etapie rekrutacji pracowników zgłaszają zapotrzebowanie na pracowników dopasowanych pod względem wiedzy, doświadczenia, umiejętności i zainteresowań do realizowanej (lub planowanej) strategii CSR w przedsiębiorstwie. Podejście takie powinno mieć swoje odzwierciedlenie w profilu kwalifikacyjnym kandydata, na podstawie którego tworzy się ofertę pracy w ogłoszeniu rekrutacyjnym. Wobec tego sformułowano hipotezę, że przedsiębiorstwa realizujące strategię CSR i te, które dopiero wdrażają wartości CSR poszukują pracowników dopasowanych organizacyjnie w zakresie CSR, o czym informują w ogłoszeniach rekrutacyjnych.

Celem artykułu jest analiza działań rekrutacyjnych przedsiębiorstw i zweryfikowanie, czy przekazują one w procesie rekrutacji pracowników wymóg posiadania przez kandydatów wiedzy o społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), wykazywania się doświadczeniem i umiejętnościami w zakresie CSR czy posiadania zainteresowań, dotyczących tego obszaru, co będzie stanowić dodatkowy atut.

Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem analizy treści zarejestrowanych ludzkich przekazów. Analizie poddano treść ogłoszeń o pracę zamieszczonych na stronach internetowych przedsiębiorstw, zakwalifikowanych do „X Rankingu odpowiedzialnych firm”.

¹ Krajewska-Nieckarz M., Sobczyk M.: Strategia społecznej odpowiedzialności a proces rekrutacji pracowników w ujęciu teoretycznym. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej s. Organizacja i Zarządzanie, z. 97, Gliwice 2016.

2. Strategia CSR w praktyce polskich przedsiębiorstw

Obraz praktyki odpowiedzialności społecznej polskich przedsiębiorstw odnaleźć można w kilku obszernych, cyklicznych, polskich opracowaniach, zawierających wyniki przeprowadzonych badań lub mających charakter rankingów.

Wyniki jednego z badań² wskazują, że w latach 2013-2014 niewiele ponad połowa (53%) zbadanych przedsiębiorstw podejmowała działania z obszaru CSR, z czego dla 68% z nich koncepcja CSR stanowiła ważną wartość (dla 24% bardzo ważną, dla 44% raczej ważną). 69% przedsiębiorstw praktykujących CSR zadeklarowało w tym badaniu, że formalnie uwzględnia CSR w swojej strategii. Ponadto jednostką odpowiedzialną za CSR najczęściej jest członek zarządu (41%), pojedynczy pracownicy, zajmujący się także marketingiem i komunikacją (34%), pojedynczy, wyznaczeni jedynie do tego, pracownicy (31%). Co znamienne, 30% przedsiębiorstw nie ma pracowników zajmujących się na co dzień CSR³. Właściwe jest w tym miejscu pytanie o faktyczną realizację strategii CSR w sytuacji, gdy piecza nad nią jest tylko doraźna, okresowa lub sygnałowa, bo strategia, z samej swojej definicji, wymaga stałej realizacji i nadzoru.

W wyniku innego badania⁴ ustalono, że:

- 18% dużych i średnich przedsiębiorstw w Polsce można określić jako organizacje dojrzałe społecznie, czyli kompleksowo podchodzące do CSR (uwzględniające CSR w swojej strategii, realizujące działania CSR i raportujące dane), a 54% firm jest nieaktywnych pod względem społecznej odpowiedzialności;
- spośród firm deklarujących prowadzenie działań z zakresu CSR, najbardziej zaangażowane są te, które zatrudniają ponad 1000 pracowników (61%), a tylko 26% firm zatrudniających do 249 pracowników jest zorientowanych na CSR;
- za najczęstszą przyczynę nierealizowania projektów z zakresu CSR uważa się brak wiedzy lub pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, co potwierdza celowość badania własnego, zaprezentowanego w niniejszym artykule. Jest to znamienne także z uwagi na fakt, że „CSR to stan świadomości całej organizacji, a jej budowanie to nieustanny wysiłek wszystkich pracowników”⁵. Stąd brak odpowiednich pracowników niweczy plan budowy i realizacji strategii CSR.

² Badanie przeprowadzono metodą CAWI w czerwcu i lipcu 2015 r. na próbie 32 skandynawskich firm prowadzących działalność w Polsce oraz 55 firm z przewagą kapitału polskiego o zbliżonej wielkości (według zatrudnienia oraz skonsolidowanych przychodów). Respondentami badania byli przedstawiciele najwyższej kadry kierowniczej: właściciele, prezesi, członkowie zarządów oraz dyrektorzy.

³ Skandynawsko-Polska Izba Gospodarcza i KPMG Sp. z o.o.: *Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego. Dobre praktyki firm skandynawskich w obszarze odpowiedzialności społecznej*. Warszawa 2015, s. 7-9.

⁴ Badanie przeprowadzono metodą CATI w 2014 r. na celowo dobranej próbie 101 dużych i średnich przedsiębiorstw (pod względem zatrudnienia lub przychodów), działających w Polsce. Respondentami była najwyższa kadra kierownicza i pracownicy niższego szczebla; KPMG w Polsce i FOB: *Spółeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie*. Warszawa 2014.

⁵ Mróz K.: *CSR to stan świadomości*, [w:] FOB: *Biznes, który zmienia świat*. Warszawa 2015, s. 66.

Z kolei w „Rankingu odpowiedzialnych firm” corocznie bierze udział kilkadziesiąt polskich przedsiębiorstw, czyli ułamek procenta wszystkich, gospodarujących w Polsce podmiotów. Jak podkreśla E. Głuszek, „z tego ułamka zaledwie kilkanaście przedsiębiorstw stara się podchodzić do idei społecznej odpowiedzialności biznesu w sposób przemyślany, integrując te działania ze swoją podstawową działalnością i włączając je w strategię biznesową, a także nadając im szerszy kontekst środowiskowy. Pozostałe przedsiębiorstwa ciągle jeszcze tkwią w tradycyjnym, wizerunkowym podejściu do CSR, co nie wróży dobrze ani zakresowi rozwiązywanych problemów, ani długotrwałości tego zaangażowania”⁶.

X edycję „Rankingu odpowiedzialnych firm” wykorzystano także do badania, którego wyniki przedstawiono w niniejszym artykule.

3. Rekrutacja pracowników w wymiarze praktycznym

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) w wymiarze praktycznym oznacza, że pracownicy organizacji „postępują etycznie w prowadzeniu interesów, uwzględniając społeczne, środowiskowe i ekonomiczne skutki swoich działań, w większym zakresie niż jest to wymagane przez prawo”⁷. Wśród inicjatyw przedsiębiorstw, których celem jest promowanie idei społecznej odpowiedzialności, można odnaleźć praktyki w obszarach zarządzania różnorodnością, u podstaw którego leży poszanowanie praw drugiego człowieka. W organizacjach o silnej kulturze popularyzowane są wartości firmowe, wśród których znajdują się prawa człowieka i pracownika. Powszechnym zjawiskiem w firmach odpowiedzialnych społecznie jest wolontariat pracowniczy. W polskich przedsiębiorstwach najczęściej jest on związany z wykorzystaniem postawy pracownika, który chce angażować się w niesienie pomocy innym. Istotne, że wolontariat rzadko wiąże się z możliwością wykorzystania wiedzy eksperckiej pracowników (np. profesjonalista zatrudniony w firmie pomaga organizacjom pozarządowym). Stosuje się natomiast „programy grantowe”; pracownicy aplikują o określoną sumę grantu na szczególny cel i zdobywając go, pomagają np. klubom sportowym czy domom dziecka. Kolejnym, zyskującym uznanie pracowników, którzy są rodzicami, działaniem organizacji w obszarze CSR jest prowadzenie przez pracodawcę żłobka i przedszkola dla dzieci.

Wydaje się, że skoro warunkiem powodzenia większości podejmowanych inicjatyw CSR są zaangażowani w nie pracownicy, więc organizacje powinny dążyć do ich przyciągnięcia i pozyskania z rynku pracy. Społecznie odpowiedzialne firmy dążą do wzbudzenia zainteresowania kandydatów swoją ofertą pracodawcy (ang. Employer Value Proposition),

⁶ Głuszek E.: CSR wśród czołowych przedsiębiorstw Rankingu odpowiedzialnych firm – podejście tradycyjne czy nowoczesne? „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 338, 2014, s. 65-66.

⁷ Armstrong M., Taylor S.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wolters Kluwer business, Warszawa 2016, s. 143-151.

w której podkreśla się znaczenie budowania u kandydatów przekonania o atrakcyjności organizacji i przyciągnięciu ich do firmy. Równie ważna jest ocena dopasowania ich kompetencji i wartości do pracy w tej organizacji i na oferowanym stanowisku⁸.

Metody poszukiwania kandydatów do pracy opierają się na wykorzystaniu tradycyjnych i nowoczesnych mediów, tj.: serwisów społecznościowych, np. LinkedIn, Facebook, MySpace lub wortali (ang. job boards) oraz zakładki „kariera” na stronach firmowych przedsiębiorstw, na których oferta pracy jest umieszczana w ogłoszeniu rekrutacyjnym. Propozycje pracy trafiają do kandydatów z inicjatywy rekrutera, ponieważ przedsiębiorstwa wykorzystują pośredników – agencje rekrutacyjne, tak zwanych łowców głów (ang. head-hunters) do przeprowadzenia procedury rekrutacji i wstępnej selekcji kandydatów. Do tradycyjnych metod poszukiwania pracowników należy przedstawianie ofert pracy podczas bezpośrednich spotkań z kandydatami, np. podczas targów pracy. Pracowników poszukuje się również wśród znajomych i rodziny⁹. Należy tu zwrócić uwagę na konieczność stosowania wobec kandydatów polityki równych szans, wynikającej np. z art. 119 traktatu rzymskiego czy Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL¹⁰.

Popularnym środkiem informacji o ofercie pracy pozostają ogłoszenia rekrutacyjne. Obok przykuwającego uwagę nagłówka, zawiera się w nich nazwę organizacji, stanowisko i miejsce pracy, opis poszukiwanego kandydata (kwalifikacje, doświadczenie itd.), oferowane wynagrodzenie i świadczenia oraz sposób kontaktu z firmą. Ogłoszenia rekrutacyjne opierają się na modelach zaczerpniętych z marketingu, wobec czego poszukiwanie kandydata do pracy przyrównać można do poszukiwania klienta, któremu zostanie zaoferowany określony produkt lub usługa. Ogłoszenie rekrutacyjne ma oddziaływać na kandydatów do pracy tak, jak reklama oddziałuje na konsumenta. Zakłada się, że ogłoszenie rekrutacyjne powinno przyciągać uwagę potencjalnego kandydata, wywołać jego zainteresowanie ofertą pracy, spowodować pragnienie jej zdobycia oraz ostatecznie wywołać reakcję, czyli doprowadzić do złożenia aplikacji. Z tego względu istotne są staranne dobranie słów i specjalna konstrukcja treści ogłoszenia, zgodna z modelem AIDA (akronim słów: Attention, Interest, Desire, Action). Opiera się on na czterech filarach, tj.:

1. Attention: przyciągnięcie uwagi kandydata nagłówkiem, kolorami, grafiką lub zdjęciem. Przedsiębiorstwo pokazuje, że jest cenionym pracodawcą, ma rozpoznawalną markę pracodawcy (ang. employer branding). W celu przyciągnięcia uwagi kandydatów umieszcza się tu odznaczenia, medale czy informacje o zdobytych certyfikatach (np. Najlepszy Pracodawca, Top Employers Polska, Pracodawca Przyjazny Pracownikom).

⁸ Woźniak J.: Rekrutacja. Teoria i praktyka. Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa 2013, s. 109.

⁹ Sławcecki B.: Zatrudnianie po znajomości. Kapitał społeczny na rynku pracy. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.

¹⁰ Zob. Marciniak J.: Rekrutacja i zatrudnienie według standardów Unii Europejskiej. ALPHA pro, Wydawnictwa Profesjonalne, Ostrołęka 2004, s. 40-57.

2. Interest: zainteresowanie kandydata przez uwypuklenie w ogłoszeniu tych z elementów, które spowodują podjęcie przez niego działania. Przedsiębiorstwa umieszczają tu informacje o możliwościach realizacji ciekawych zadań na oferowanym stanowisku, uczestniczenia w projektach, rozwoju i ponadprzeciętnych zarobkach. Zachęcającą mogłaby być informacja o możliwości współtworzenia przez pracowników strategii CSR czy podejmowania społecznie odpowiedzialnych inicjatyw.
3. Desire: wywołanie u kandydata przekonania, że stanowisko i praca opisywane w treści ogłoszenia są godne uwagi i mogą stanowić przedmiot pożądania. Informacje o materialnych aspektach zatrudnienia na danym stanowisku, tj. nowoczesne narzędzia pracy, samochód służbowy, laptop czy telefon komórkowy, mogą „zwać” uwagę kandydata. Dotychczasowe badania nad motywatorami wskazują nieodmiennie na zainteresowanie kandydatów do pracy, obok bodźców materialnych, możliwościami rozwoju zawodowego. Z innych badań wynika, że motywujące jest również „poczucie bycia pożytecznym dla innych”¹¹. Niektórzy kandydaci mogą wykazywać zainteresowanie społeczną działalnością organizacji, w której zamierzają podjąć zatrudnienie, ponieważ poszukują sensu pracy wykraczającego poza sferę materialną.
4. Action: sprowokowanie odpowiedzi na ofertę pracy. Informacje o sposobie kontaktu z przedsiębiorstwem, dokumentach aplikacyjnych i formularzu na stronie WWW mają być czytelne. Mogłaby je uzupełniać informacja o świadomości ekologicznej przedsiębiorstwa, które publikuje ofertę.

Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne może tak konstruować swoje ogłoszenia o pracę, aby każdy filar modelu AIDA, na którym opierają się te ogłoszenia, odnosił się do jego strategii CSR. Ogłoszenia mogą zawierać stosowny element wizualny (obraz, grafikę), wywołujący zainteresowanie realizowanymi przez organizację praktykami CSR na rzecz lokalnej społeczności, informacje o możliwości zaangażowania się w wolontariat pracowniczy, podejmowanie innych społecznych inicjatyw czy nawet współtworzenie strategii CSR. Treści dotyczące CSR mogłyby przyciągać przynajmniej tych kandydatów, którzy aktywnie poszukują swojej życiowej drogi, związanej z koncepcją społecznej odpowiedzialności. Pożądana może być przez nich praca umożliwiająca nie tylko zaspokajanie podstawowych potrzeb, ale także podejmowanie działań na rzecz środowiska naturalnego, lokalnej społeczności czy defaworyzowanych grup społecznych.

¹¹ „Poczucie bycia pożytecznym dla innych” było motywujące dla 26% przedstawicieli Baby Boomers, 19% - pokolenia Y i 17% - pokolenia X; Baran M., Kłos M.: Pokolenie Y - prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. „Marketing i rynek”, nr 5, 2014, s. 923-929.

4. Programowanie badania własnego

Za problem badawczy uznano istnienie zależności między deklaracją przedsiębiorstw jako społecznie odpowiedzialnych, co jest potwierdzone zakwalifikowaniem ich do „X Rankingu odpowiedzialnych firm”, a praktyką tych przedsiębiorstw w zakresie rekrutacji pracowników.

Badanie miało na celu weryfikację hipotezy, że przedsiębiorstwa realizujące (lub planujące wdrożenie) strategii CSR poszukują pracowników dopasowanych organizacyjnie w zakresie CSR, o czym informują w ogłoszeniach rekrutacyjnych.

W związku z tym postawiono następujące pytania badawcze:

1. Czy w ogłoszeniach o pracę posiadanie wiedzy o koncepcji CSR jest podstawowym wymaganiem stawianym aplikującym o pracę?
2. Czy w ogłoszeniach o pracę posiadanie doświadczenia i umiejętności związanych z realizowaniem projektów CSR jest podstawowym wymaganiem czy dodatkowym stawianym aplikującym o pracę?
3. Czy w ogłoszeniach o pracę zainteresowania związane ze społeczną odpowiedzialnością są dodatkowym atutem aplikujących o pracę?

Podmiot badania stanowiły przedsiębiorstwa zakwalifikowane do „X Rankingu odpowiedzialnych firm”, opublikowanego na wiosnę 2016 r. przez Dziennik Gazetę Prawną.

Ranking ten jest opracowywany od 2007 r. pod patronatem Forum Odpowiedzialnego Biznesu, tworzony przez Bolesława Roka z Centrum Etyki Biznesu Akademii Leona Koźmińskiego i Jarosława Horodeckiego oraz weryfikowany przez Deloitte (ostatnia, X edycja).

W X edycji sklasyfikowano 70 firm (spośród 101 zgłoszonych) pod względem jakości zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu w tych firmach w 2015 r.¹².

Kryterium doboru i klasyfikacji w rankingu stanowiły:

- odpowiedzialne przywództwo,
- dialog z interesariuszami,
- zaangażowanie społeczne,
- odpowiedzialne zarządzanie,
- innowacyjność społeczna.

Przedmiotem badania były ogłoszenia rekrutacyjne przedsiębiorstw ujętych w „X Rankingu odpowiedzialnych firm”, opublikowane na stronach internetowych tych firm i dostępne w dniach prowadzenia badania (20.06.-30.06.2016 r.). Ogłoszenia dotyczyły wszystkich stanowisk pracy, oferowanych na terenie Polski.

W badaniu zastosowano analizę treści dziewięciuset ogłoszeń rekrutacyjnych opublikowanych przez 35 przedsiębiorstw sklasyfikowanych na pierwszych 27 miejscach w ww. rankingu. Analiza objęła 35% wszystkich ogłoszeń o pracę opublikowanych przez

¹² X Ranking odpowiedzialnych firm. „Dziennik Gazeta Prawna”, nr 97 (4244), 20.05.2016.

50% przedsiębiorstw zakwalifikowanych do ww. rankingu i dostępnych w czasie prowadzenia badania.

W zasobach literatury naukowej nie znaleziono wyników badań dotyczących ww. problemu z zastosowaniem analizy źródeł zastanych w postaci ogłoszeń rekrutacyjnych opublikowanych przez przedsiębiorstwa zakwalifikowane do Rankingu odpowiedzialnych firm.

5. Wyniki i wnioski z badania własnego

Na podstawie przeprowadzonego badania własnego można sformułować zasadniczy wniosek, że istnieje znacząca rozbieżność między deklaracjami przedsiębiorstw, dotyczącymi angażowania się w społeczną odpowiedzialność biznesu, a praktykami podejmowanymi przez nie w procesie rekrutacji, mającymi na celu przyciągnięcie osób, wykazujących się wiedzą, doświadczeniem i umiejętnościami czy mających zainteresowania, związane ze społeczną odpowiedzialnością. Uzasadnienie stanowią następujące fakty:

1. W opisie profilu kwalifikacyjnego kandydata, umieszczanym w ogłoszeniach rekrutacyjnych, w zasadzie zawarte były wymogi dotyczące wyłącznie treści pracy na stanowisku.
2. Generalnie nie wymagano od kandydatów do pracy wiedzy o CSR, doświadczenia w obszarze CSR (np. pracy na rzecz organizacji trzeciego sektora), wykazywania umiejętności (łączenia pracy zawodowej z pracą na rzecz np. lokalnej społeczności) oraz choćby deklaracji wyznawania wartości dotyczących społecznej odpowiedzialności. Może to wynikać z przekonania, że organizacja, prezentując swoją silną, opartą na jasno wyartykułowanych wartościach, kulturę organizacyjną zaimplementuje te wartości w nowo zatrudnionych pracownikach. Zarządzający mogą kierować się przekonaniem, że osoby dokonujące wyboru pracodawcy i podejmujące zatrudnienie zgadzają się zinternalizować wartości przedsiębiorstwa, dotyczące jego społecznej odpowiedzialności.
3. Tylko w kilku ogłoszeniach rekrutacyjnych wyszczególniona była etyka biznesu, tj. od kandydata oczekiwano: „osiągnięcia planów przy zachowaniu profesjonalizmu, etyki i dbałości o relacje z klientami” – Bank Zachodni WBK, wymagane były „wysokie standardy etyczne” czy „etyka postępowania” – Bank Handlowy w Warszawie S.A. Częściej artykułowano wymóg wysokiej jakości pracy, dostaw, obsługi klienta, wdrażanych rozwiązań informatycznych, podkreślając znaczenie oraz konieczność budowania długofalowych relacji z partnerami biznesowymi, przedstawicielami biznesu (ale nie z partnerami społecznymi).
4. Znajomość konkretnych zagadnień mieszczących się w ramach CSR, tj. „zasady systemu zarządzania środowiskiem oraz zasady zrównoważonego rozwoju”, była wymogiem –

Polpharma, zaś „doświadczenie w pracy na rzecz NGO, w wolontariacie, udział w projektach CSR - np. Liga Odpowiedzialnego Biznesu” – Grupa LOTOS S.A., czy „zaangażowanie w działalność organizacji studenckich oraz społecznych” – Tesco Polska, były dodatkowym atutem kandydata tylko na stanowiska dedykowane CSR.

5. Wiele przedsiębiorstw poszukiwało kandydatów „otwartych na współpracę” lub wykazujących „umiejętności budowania kultury współpracy” – np. ING Bank Śląski. Tylko w jednym przypadku wymagano „umiejętności współpracy ze starszymi kolegami” – GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A.

Co do zasady społeczna odpowiedzialność sygnalizowana była nie po stronie wymagań od kandydatów do pracy, a po stronie oferty pracy (możliwości, jakie wiążą się z danym stanowiskiem pracy bądź w ogóle pracą w danej organizacji), tj.:

1. Pracę w „zespolu odpowiedzialnym za stworzenie i wprowadzanie strategii CSR” oraz „współpracę z partnerami społecznymi” oferowano wyłącznie na stanowiskach lub w jednostkach organizacyjnych odpowiedzialnych za CSR – np. stażysta w Fundacji Tesco dzieciom.
2. Nieliczne przedsiębiorstwa, jak Danfoss Poland czy Capgemini sp. z o.o., przyciągały kandydatów ofertą zaangażowania i wpływania na inicjatywy CSR, podejmowane w firmie. W opinii autorek może to skutkować pozyskaniem pracowników, których cechować będzie późniejsze efektywne zaangażowanie w realizację strategii CSR.
3. Nieliczne przedsiębiorstwa podkreślały sens pracy „w przemyśle, który oddziałuje na miliony” oraz „poprawę jakości życia ludzi, by żyło im się lepiej i dłużej” – GlaxoSmithKline Pharmaceuticals, Danfoss Poland albo pracy „z której rezultatów będą korzystać setki pracowników i klientów” – ING Bank Śląski. W ogłoszeniach pojawiała się wprawdzie możliwość wyzwalania aktywności proekologicznej, jednak z zastosowaniem dość odległych odniesień do inicjatyw skierowanych na „poprawę sytuacji farmerów w Brazylii” czy „dostarczenia świeżego powietrza Chinom” (Danfoss Poland).
4. W niewielu ogłoszeniach oferowano pracę w środowisku określonym jako społecznie odpowiedzialne. Przedsiębiorstwa nie artykułowały wprost możliwości zatrudniania osób niepełnosprawnych (odnaleziono tylko jedną taką firmę), nie oferowały „work-life balance” – wyjątek stanowiły dwie organizacje: Danfoss Poland i Capgemini sp. z o.o., chociaż często proponowały „elastyczny czas pracy”. Rzadko oferowano „pracę w zróżnicowanym wiekowo zespole” albo deklarowano „pracę dla osób pełnoletnich w każdym wieku” – Tesco Polska. Odnaleziono również nieliczne ogłoszenia, w których oferowano pracę w zróżnicowanym, wielokulturowym zespole lub w których wymagano umiejętności i chęci pracy w takim zespole.
5. W wielu ogłoszeniach zapewniano, że przedsiębiorstwo dba o zdrowie pracowników (Grupa Raben), oferowano „zaplecze specjalistów dbających o bezpieczeństwo i zdrowie pracowników” (Volkswagen Polska Poznań sp. z o.o.), dodatkowe ubezpieczenia

zdrowotne, programy emerytalne, programy zapewniające kondycję fizyczną czy rozwój kulturalny.

W wyniku przeprowadzonego badania pokazano także, że żadne ogłoszenie nie było skonstruowane z wykorzystaniem wszystkich filarów modelu AIDA odnoszących się do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Przeprowadzona analiza ujawniła, że w treści ogłoszeń swoje miejsce znajdują zdjęcia zdobytych wyróżnień, np. medali świadczących o wiarygodności firmy jako przyjaznego pracodawcy i opis misji przedsiębiorstwa, uwzględniającego społeczną odpowiedzialność – Tesco Polska, Danfoss Poland. Nie odnaleziono zapisów o strategii CSR przedsiębiorstwa czy choćby jego zaangażowania w poszczególne projekty CSR. Nie jest też szeroko praktykowane umieszczanie informacji o możliwości współtworzenia przez pracowników strategii CSR lub o możliwościach aktywnego zaangażowania się w społecznie odpowiedzialne działania.

W konsekwencji należy wnioskować, że przedsiębiorstwa, które deklarują realizację (lub dopiero formułowanie i wdrażanie) strategii CSR nie wymagają od kandydatów do pracy wiedzy, doświadczenia i umiejętności czy wyznawania wartości kojarzonych ze społeczną odpowiedzialnością. Nie stanowią one także atutu. Wobec tego hipoteza sformułowana przez autorki nie została potwierdzona.

Wobec powyższego potencjał, jaki ma e-rekrutacja nie jest jeszcze powszechnie wykorzystywany do wzbudzania zainteresowania i przyciągania odpowiednich kandydatów do przedsiębiorstw realizujących strategię CSR. Rekomenduje się więc wzbogacenie narzędzia e-rekrutacji przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych, jakim jest ogłoszenie rekrutacyjne zamieszczane na ich stronach internetowych, o treści związane z CSR, nie kwestionując faktu, że elementy praktyczne, opisujące właściwości stanowiska pracy, mają pierwszorzędne znaczenie.

Autorki są świadome, że komunikowanie się na rynku pracy za pomocą ogłoszeń rekrutacyjnych niesie ze sobą istotne ograniczenia. Zgodnie z teorią komunikacji, komunikowanie się w trakcie rekrutacji zazwyczaj nie ogranicza się do warstwy dosłownej, ale niesie ze sobą informację przez treści implikowane i działania performatywne¹³.

Przeprowadzone badanie nie jest reprezentatywne dla całej zbiorowości przedsiębiorstw prowadzących w Polsce działalność w 2015 r., również z uwagi na to, że zgłoszenie do „Rankingu odpowiedzialnych firm” wynika z inicjatywy samych przedsiębiorstw, a analizowane oferty kierowane były do społeczności internautów, których struktura odbiega od struktury całej populacji w Polsce, z przewagą osób z wykształceniem średnim (41%) i wyższym (28%), w wieku 25-39 lat (39%), oraz 15-24 (28%) i 40-59 (28%)¹⁴, ale daje jednak pewne wyobrażenie o analizowanym w tym badaniu zjawisku.

¹³ Zob. Woźniak J.: Rekrutacja. Teoria i praktyka. Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa 2013, s. 110.

¹⁴ Zob. dane NetTrack z badania MildwardBrown SMG/KRC, za: Woźniak J.: Rekrutacja. Teoria i praktyka. Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa 2013, s. 150-152.

6. Podsumowanie

Wobec światowego trendu w działaniu społecznie odpowiedzialnym i wielu niedostatków w pojmowaniu i realizowaniu zasad CSR w Polsce, polskie społeczeństwo stoi przed wielkim wyzwaniem wpisania się w ten trend. Dla przedsiębiorstw określanych mianem społecznie odpowiedzialnych priorytetem powinna być rekrutacja pracowników dopasowanych do realizowanych strategii społecznej odpowiedzialności. Zaleca się im zamieszczanie w ogłoszeniach rekrutacyjnych wymogu posiadania przez kandydatów na pracowników wiedzy o CSR i o premiowaniu doświadczenia, umiejętności i zainteresowań związanych ze społeczną odpowiedzialnością tak, aby nowi pracownicy wnieśli do przedsiębiorstwa tę wiedzę i doświadczenia, np. zdobyte w pracy na rzecz organizacji trzeciego sektora: stowarzyszeń, fundacji czy umiejętności, np. współpracy w zróżnicowanej grupie. Mogą one okazać się użyteczne i wartościowe oraz wyznaczać przyszłe efektywne zaangażowanie pracownika w budowę i realizację strategii CSR w przedsiębiorstwie.

Co więcej, ogłoszenie rekrutacyjne powinno być skonstruowane w taki sposób, aby przyciągnąć i skupić uwagę kandydata do pracy na społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, zainteresować nią, wywołać pragnienie w jej tworzeniu i realizacji oraz skłonić kandydata do złożenia swojej aplikacji.

Bibliografia

1. Armstrong M., Taylor S.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wolters Kluwer business, Warszawa 2016.
2. Baran M., Kłós M.: Pokolenie Y - prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. „Marketing i rynek”, nr 5, 2014, s. 923-929.
3. Głuszek E.: CSR wśród czołowych przedsiębiorstw Rankingu odpowiedzialnych firm – podejście tradycyjne czy nowoczesne? „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 338, 2014, s. 53-67.
4. KPMG w Polsce i FOB: Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. Warszawa 2014.
5. Marciniak J.: Rekrutacja i zatrudnienie według standardów Unii Europejskiej. ALPHA pro Wydawnictwa Profesjonalne, Ostrołęka 2004.
6. Mróz K.: CSR to stan świadomości, [w:] FOB: Biznes, który zmienia świat. Warszawa 2015.

7. Skandynawsko-Polska Izba Gospodarcza i KPMG Sp. z o.o.: *Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego. Dobre praktyki firm skandynawskich w obszarze odpowiedzialności społecznej*. Warszawa 2015.
8. Sławecki B.: *Zatrudnianie po znajomości. Kapitał społeczny na rynku pracy*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.
9. Woźniak J.: *Rekrutacja. Teoria i praktyka*. Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.
10. X Ranking odpowiedzialnych firm, „Dziennik Gazeta Prawna”, nr 97(4244), 20.05.2016.

Abstract

Recently Corporate Social Responsibility (CSR) is increasingly integrated into the corporate strategy. It seems that if one of the conditions for successful CSR initiatives are engaged employees, organizations should attract and obtain them from the labor market. This article aims at analyzing recruitment advertisements of companies and verifying whether they communicate to candidates the requirement for knowledge about CSR, experience and skills in the field of CSR, and whether the interest for social responsibility is considered as an additional advantage. The study was conducted by using content analysis of the recruitment advertisements posted on the websites of companies qualified for the "X Responsible company ranking". It was established that the companies do not communicate that they are looking for employees having knowledge about the concept of CSR.