



**Magdalena Kutak**

Grantus sp. z o.o.  
biuro@grantus.com.pl

## **SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W KONTEKŚCIE ZMIAN NA RYNKU PRACY W SEKTORZE TSL**

**Streszczenie:** Dynamicznie zmieniający się rynek pracy w sektorze TSL w sposób bezpośredni kształtuje zmiany postaw pracodawców i właścicieli firm w kierunku konieczności wdrażania obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu do życia organizacyjnego firmy. Niniejsze zmiany na rynku pracy w sektorze skłaniają do analizy czynników, w bezpośredni sposób wpływających na wdrażanie działań o charakterze CSR. Obecnie przedsiębiorstwa funkcjonujące w sektorze TSL, ze względu na zmianę polaryzacji rynku pracy, z rynku pracy pracodawcy na rynek pracy pracownika, zaczynają dostrzegać konieczność stosowania zaleceń koncepcji CSR, szczególnie w aspekcie podejmowania odpowiednich działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

**Słowa kluczowe:** CSR, społeczna odpowiedzialność biznesu, TSL, rynek pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi.

**JEL Classification:** E24.

### **Wprowadzenie**

Obecnie przedsiębiorstwa funkcjonujące w sektorze TSL (Transport, Spedycja, Logistyka), ze względu na zmianę polaryzacji rynku pracy, z rynku pracy pracodawcy na rynek pracy pracownika, zaczynają dostrzegać konieczność stosowania zaleceń koncepcji CSR (ang. *Corporate Social Responsibility* – społecznej odpowiedzialności biznesu), szczególnie w aspekcie podejmowania odpowiednich działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Sektor TSL jest jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się sektorów w kontekście zapotrzebowania na odpowiednio wykwalifikowaną kadrę. Prognoza netto zatrudnienia (uwzględniająca różnicę pomiędzy pracodawcami, którzy planują

wzrost zatrudnienia i tymi, którzy planują redukcję zatrudnienia) dla IV kwartału 2016 r. była dodatnia w dziewięciu z dziesięciu badanych sektorów. Najwyższy wzrost prognozowany jest dla produkcji przemysłowej (+19%), na drugim miejscu branża transport/logistyka/komunikacja (+15%), a na trzecim budownictwo (+13%) [www 1].

W ciągu ostatnich lat dynamicznie zmieniający się rynek pracy w sektorze TSL, w sposób bezpośredni, kształtuje zmiany postaw pracodawców i właścicieli przedsiębiorstw w kierunku konieczności wdrażania praktyk społecznej odpowiedzialności biznesu do życia organizacyjnego podmiotów gospodarczych funkcjonujących w sektorze. Taka sytuacja skłania do analizy zagadnienia pod kątem identyfikacji czynników, które w bezpośredni sposób wpływają na wdrażanie działań o charakterze CSR.

## **1. Istota koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w sektorze TSL**

Społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR) to strategia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe czy relacje z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami. Bycie społecznie odpowiedzialnym oznacza inwestowanie w zasoby ludzkie, ochronę środowiska, relacje z otoczeniem przedsiębiorstwa i informowanie o tych działaniach, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego oraz ekonomicznego [www 2]. Koncepcja CSR jest prezentowana jako nowoczesny instrument podnoszenia wartości przedsiębiorstwa, pozwalający na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej [Malara, Kroik, 2012, s. 13]. Zastosowanie w praktyce zasad CSR jest procesem poznawania i włączania w strategię zarządzania zmieniających się oczekiwań społecznych, opierającym się na stałej współpracy z interesariuszami przedsiębiorstwa [Rok, 2012, s. 424]. Interesariuszami są wszystkie osoby i instytucje zainteresowane powodzeniem realizacji celów określonego przedsiębiorstwa. Należą do nich interesariusze wewnętrzni (właściciele, pracownicy) oraz interesariusze zewnętrzni (klienci, dostawcy, wierzyciele, społeczność lokalna, stowarzyszenia handlowe, władze różnych szczebli itd.) [Rybak, 2004, s. 44]. Zakres CSR obejmuje, poza interesariuszami przedsiębiorstwa, także środowisko przyrodnicze oraz ogólny dobrobyt społeczny [Jonek-Kowalska, 2013].

Zasady społecznej odpowiedzialności biznesu rozumiane jako prawidłowe i społecznie pożądane funkcjonowanie pracodawców na rynku pracy, znajdują się w ogłoszonym w 2010 r. przez Międzynarodowy Komitet Normalizacyjny standardzie ISO 26000. W niniejszej normie zawarto m.in. pojęcie „miejsca pracy”, rozumianego jako wszystkie polityki i praktyki funkcjonujące i wdrażane w organizacji odnoszące się do pracowników. Standard doprecyzowuje, że wyżej wymienione praktyki dotyczą zarówno pracowników etatowych, jak i zatrudnianych za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej. W normie poruszono niezwykle istotną, aczkolwiek często pomijaną przez pracodawców kwestię, że pracownicy, nie powinni być traktowani przedmiotowo, gdyż nie są tylko aktywnym w procesie biznesowym, lecz osobami, które należy traktować z godnością. Zatem procesy HR w organizacjach powinny być tak projektowane i zarządzane, aby jednocześnie przyczyniały się do realizacji celów biznesowych i rozwoju osobowego pracowników [www 3].

Rozwój sektora TSL jest jednym z głównych czynników determinujących wzrost zatrudnienia w sektorze. Zgodnie z danymi Głównego Urzędu Statystycznego w październiku 2016 r. przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw wyniosło 5779,1 tys. osób. Zwiększyło się o 7,6 tys. (0,1%) w relacji do września 2016 r., a w stosunku do października 2015 r. o 171,5 tys. (3,1%). Tak wysokie wartości tego wskaźnika miały miejsce 17 lat wcześniej [www 4]. Zgodnie z raportem Instytutu Badawczego Randstad „Plany Pracodawców” z września 2016 r. w branżach transportu, gospodarki magazynowej i łączności 33% badanych przedsiębiorstw deklaruje zwiększenie zatrudnienia [www 5].

## **2. Czynniki rynku pracy determinujące wdrażanie CSR w sektorze TSL**

W warunkach dynamicznego rozwoju sektora TSL, możliwość zwiększenia zatrudnienia jest w sposób bezpośredni skorelowana z koniecznością zmiany postaw przedsiębiorców działających w sektorze. Zmiany te dotyczą przede wszystkim budowania prawidłowej relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, gdzie podstawą jej budowania jest forma zatrudnienia i warunki płacowe zatrudnienia. Deklaracja zatrudnienia musi być zatem odpowiedzią na wymagania pracowników, co do warunków zatrudnienia. Jednym z głównych czynników motywujących pracowników do podjęcia zatrudnienia są warunki płacowe. Jak pokazuje tab. 1 wynagrodzenia w sektorze TSL wykazują bardzo wysoki trend wzrostowy w okresie ostatnich trzech lat, praktycznie na każdym stanowisku charakterystycznym dla sektora.

**Tabela 1.** Trendy wynagrodzeń w branży TSL – najczęściej oferowane wynagrodzenie brutto PLN na wybranych stanowiskach

Stanowisko	Rok 2016	Rok 2013	Wzrost
Dyrektor logistyki	20000	18000	11,1%
Kierownik logistyki	14000	13000	7,7%
Specjalista ds. logistyki	7000	6000	16,6%
Kierownik transportu	11000	10000	10,0%
Kierownik spedycji	9000	8000	12,5%
Spedytor	6500	5500	9,1%
Kierownik magazynu	10000	9000	11,1%

Źródło: Na podstawie: [www 6; www 7].

Wynagrodzenie to ważna i złożona część stosunków między organizacją a jej pracownikami. Podstawowe wynagrodzenie jest warunkiem zaopatrzenia pracowników w środki niezbędne do utrzymania rozsądnego poziomu życia. Ponadto wynagrodzenie jest również uchwytym miernikiem wartości jednostki dla organizacji. Jeśli pracownicy nie zarabiają tyle, by realizować swoje podstawowe cele ekonomiczne, będą szukali pracy gdzie indziej. Podobnie jeśli są przekonani, że ich wkład pracy nie jest przez organizację, w której pracują doceniany, mogą wówczas z niej odejść [Misztal, 2006, s. 162]. O tym, że głównym powodem zmiany pracy jest niezadowolenie pracownika z otrzymywanej pensji otwarcie mówią też badani pracodawcy. Zauważają oni, że aż 33% odchodzących ze swoich miejsc pracy osób deklaruje, że lepsze wynagrodzenie w nowej firmie jest głównym motorem ich decyzji [www 8].

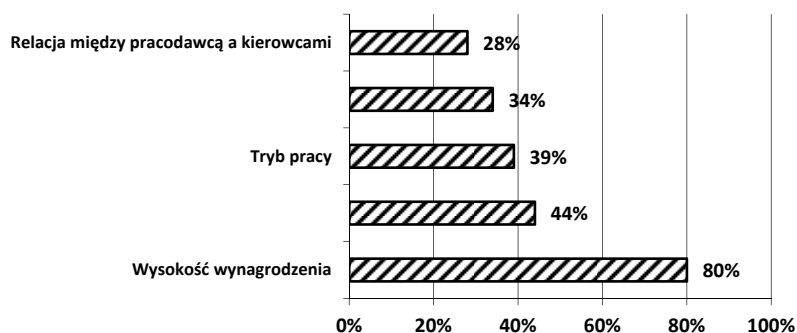
Zgodnie z danymi zaprezentowanymi w raporcie „Plany Pracodawców” Instytutu Badawczego Randstad (wyniki 31. edycji badania, wrzesień 2016 r.) [www 9], przedsiębiorstwa w różny sposób radzą sobie z powstrzymaniem fali odchodzących pracowników. Jednym z głównych czynników motywujących do pozostania w organizacji są kwestie związane z wysokością wynagrodzenia – 2/3 badanych stosujących nagrody dla najlepszych zatrudnionych sygnalizowało pozytywne skutki takiej formuły hamowania rotacji. Co ważne, wyniki badania jednoznacznie wskazują, że pracownicy oczekują uwagi i podmiotowego traktowania: odpływ kadr redukowało budowanie indywidualnych ścieżek kariery (50%), stosowanie awansów poziomych (49%), imprez integracyjnych dla pracowników (46%), a nawet same badania ich satysfakcji (45%) i przyczyn rezygnacji z pracy (35%). Należy zwrócić szczególną uwagę, że w zacytowanym raporcie aż 3/4 respondentów wskazało, że finansowane przez pracodawcę szkolenia dla pracowników stanowią jeden z głównych czynników hamujących chęć zmiany pracy. Mając na uwadze obecnie rosnące zapotrzebowanie pracodawców z sektora TSL na wykwalifikowaną kadrę, należy pamiętać, że rozwój kadr

w szerokim rozumieniu obejmuje całokształt działań podejmowanych w organizacji, wspierających doskonalenie kwalifikacji i motywacji pracowników w celu wyposażenia ich potencjału zawodowego we właściwości niezbędne do wykonywania obecnych i przyszłych zadań [Misztal, 2006, s. 174]. Takie rozumienie współpracy z pracownikiem w efekcie przyczyni się do osiągnięcia celów rozwojowych zarówno przedsiębiorstwa, jak i samego pracownika oraz zapewni zbudowanie trwałej relacji opartej o zasady społecznej odpowiedzialności biznesu.

Kolejnym istotnym czynnikiem wpływającym na możliwość utrzymania trendu rozwojowego sektora TSL jest niedobór pracowników. Jak obrazuje to raport „Rynek pracy kierowców w Polsce” opublikowany w październiku 2016 r. [www 10], problem niedostatecznej ilości chętnych do podjęcia zatrudnienia jest szczególnie widoczny, w odniesieniu do transportu drogowego. Wciąż niezbędne jest dopasowanie systemu edukacji do zmieniającej się sytuacji na rynku pracy, co pozwoli na utrzymanie trendu rozwojowego Polski. Zmiany w kształceniu wymagają obecnie ukierunkowania na przygotowywanie zasobów ludzkich do wykonywania bardziej powszechnych zawodów, jak np. kierowców. Cytując za raportem: „Bezpośredni udział sektora transportu oraz gospodarki magazynowej w PKB wzrósł w latach 2004-2014 z 5,4% do 6,5%. Dynamiczny wzrost znaczenia sektora dla gospodarki został osiągnięty w głównej mierze dzięki bardzo szybkiej ekspansji polskich przedsiębiorców zajmujących się drogowym przewozem rzeczy na rynki europejskie oraz wzrostowi tempa wymiany handlowej pomiędzy Polską i innymi krajami Unii Europejskiej. Całkowita praca przewożona wykonywana przez polskie firmy wzrosła w tym czasie o 69%, zaś udział przewozów międzynarodowych realizowanych na trasach zagranicznych oraz pomiędzy Polską a innymi państwami wzrósł z 24,5% do 41,6% tej wielkości. Utrzymanie pozycji na europejskim rynku i dalszy rozwój sektora napotyka jednak na znaczące bariery związane z niedoborem kierowców zawodowych” [www 10].

Zgodnie z liczbą osób odbywających co roku szkolenia okresowe oraz uzyskujących kwalifikacje wstępne w zawodzie kierowcy, szacuje się, że liczba aktywnych zawodowo kierowców wynosi obecnie ok. 600-650 tys. Oszacowana ok. 20-procentowa skala niedoboru oznacza, że brakuje obecnie ponad 100 tys. kierowców zawodowych. Niezwykle istotne jest również to, że rocznie z zawodu odchodzi ok. 25 tys. osób, zaś liczba osób uzyskujących kwalifikację wstępną w tym samym okresie to ok. 35 tys. Wskazany przyrost roczny ok. 10 tys. nowych kwalifikowanych kierowców rocznie nie pokrywa istniejących niedoborów, nawet przy przyjęciu założenia spowolnienia tempa wzrostu branży w latach 2016-2025 do ok. 2,5%-3% rocznie. Przy obecnej liczbie rezygnacji liczba „nowych” osób w zawodzie kierowcy powinna wynosić ok. 60 tys. [www 10].

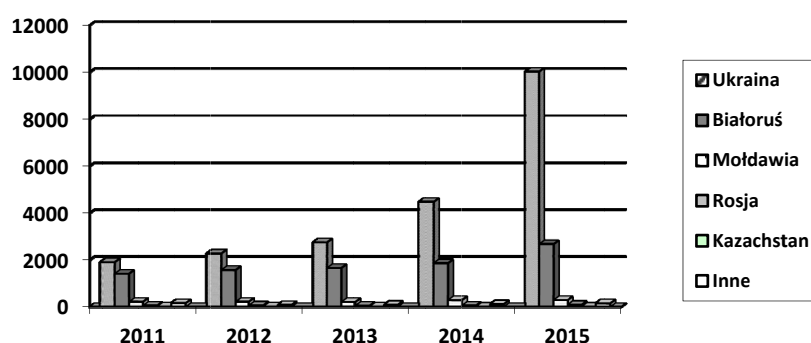
Poziom dochodów – zgodnie z rys. 1 – stanowi najważniejsze kryterium, według którego kierowcy wybierają pracodawców. Na kolejnych dwóch pozycjach są jakość i wygoda pojazdu oraz tryb pracy, czynniki wzajemnie uzupełniające się. Samochód pełni dla kierowcy rolę domu, gdyż spędza on w samochodzie kilkanaście godzin na dobę. Połowa przebadanych kierowców jeżdżących na trasach międzynarodowych jednorazowo spędza poza domem więcej niż 15 dni. Zatem kabina pojazdu, którym się porusza i w którym mieszka kierowca musi mieć odpowiednią przestrzeń do spania oraz przechowywania bagażu. Kierowca realizujący zlecenia transportowe na trasach liczących kilka tysięcy kilometrów, po drogach różnej jakości, oczekuje odpowiedniego standardu zawieszenia pojazdu – tłumiącego drgania i nierówności dróg. Pomimo bardzo znaczącej, w ostatnich latach, modernizacji taboru samochodowego, parametry techniczne pojazdów wciąż pozostają bardzo istotnym czynnikiem wyboru pracodawcy przez kierowców [www 10].



**Rys. 1.** Kryteria wyboru pracodawców przez kierowców

Źródło: Na podstawie: [www 10].

Konsekwencją deficytu kierowców zawodowych w ostatnich latach jest dynamiczny wzrost liczby pracowników napływających z zagranicy do pracy w polskich firmach transportowych. Dynamikę i przybliżoną liczbę kierowców spoza Unii Europejskiej w polskich firmach zajmujących się przewozem towarów obrazuje liczba wydawanych świadectw kierowcy – obligatoryjnego dokumentu, który powinien posiadać legalnie zatrudniony na terenie Unii Europejskiej kierowca. Dane o liczbie wydanych świadectw w okresie ostatnich pięciu lat zaprezentowane zostały na rys. 2.



**Rys. 2.** Liczba wydanych świadectw kierowcy

Źródło: Na podstawie: [www 11].

Zgodnie z danymi GITD liczba ukraińskich kierowców w latach 2014-2015 podwoiła się. W roku 2014 wydano 4477 świadectw, a w roku 2015 – 10 022. W związku z dużym zapotrzebowaniem pracowników wykonujących zawód kierowcy na polskim rynku, powstały wyspecjalizowane firmy rekrutujące kierowców na Ukrainie. Napływ kierowców z zagranicy do pracy w Polsce, przy jednoczesnym niedoborze polskich kierowców, obecnie stanowi szansę utrzymania dynamiki rozwoju sektora TSL.

Po drugiej stronie obecnej sytuacji na rynku pracy jest stale rosnąca fala emigracji Polaków. Główny Urząd Statystyczny szacuje, że „w końcu 2015 r. poza granicami Polski przebywało czasowo ok. 2397 tys. mieszkańców naszego kraju, czyli o 77 tys. (3,3%) więcej niż w 2014 r. W Europie w 2015 r. przebywało ok. 2098 tys. osób, przy czym zdecydowana większość – ok. 1983 tys. – w krajach członkowskich UE. Liczba ta zwiększyła się o 82 tys. w stosunku do 2014 r.” [www 12].

Skala deficytu specjalistów w branży, wielkość niedoboru zawodowych kierowców w Polsce i Europie pozwala stwierdzić, że problem ten nie jest możliwy do rozwiązania w krótkim czasie. Niwelowanie negatywnego wpływu na sektor TSL oraz polską gospodarkę zaobserwowanych zmian na rynku pracy, w tym przede wszystkim niedoborów kadr, wymaga podjęcia szeregu działań o charakterze społecznej odpowiedzialności biznesu. Próba rozwiązania problemu powinna zostać podjęta zarówno przez administrację publiczną, podmioty funkcjonujące w branży, jak i ośrodki szkoleniowe przy ścisłej współpracy Ministerstwa Edukacji Narodowej z przedsiębiorstwami transportowymi. Kooperacja powinna dotyczyć przede wszystkim metod kształcenia, dystrybucji środków finansowych na podnoszenie jakości taboru, jak i infrastruktury przydrożnej, dla zwiększenia komfortu i bezpieczeństwa pracy kierowców, dostosowania sytuacji

prawnej pracowników wysoko mobilnych na poziomie Unii Europejskiej, usuwania barier administracyjnych w UE związanych z krajowymi płacami minimalnymi, a także objęcia kierowców pracujących w ruchu międzynarodowym przepisami o delegowaniu pracowników [www 10].

## Podsumowanie

Zaprezentowana w artykule skala zmian na rynku pracy w Polsce i w sektorze TSL pokazuje, jak wielkie znaczenie ma wdrażanie społecznej odpowiedzialności biznesu w codzienności życia gospodarczego podmiotów funkcjonujących w sektorze, szczególnie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Do głównych czynników determinujących konieczność wdrażania zmian można zaliczyć:

- zmianę polaryzacji rynku pracy z rynku pracy pracodawcy na rynek pracy pracownika przede wszystkim ze względu na dynamiczny rozwój sektora TSL i deficyt specjalistów na rynku,
- wzrost oczekiwań specjalistów, co do proponowanych warunków płacowych zatrudnienia,
- niedostosowanie systemu kształcenia w zawodzie kierowcy do potrzeb rynku pracy,
- falę emigracji Polaków z kraju w poszukiwaniu lepszych warunków pracy zarówno w kontekście czynników ekonomicznych, jak i socjalnych,
- masowy napływ pracowników zagranicznych, szczególnie z Ukrainy i Białorusi.

Do rekomendowanych działań o obszarze CSR w sektorze, które są niezbędne do podjęcia, w celu utrzymania tendencji rozwojowej sektora można zaliczyć:

- poprawę wizerunku sektora jako wiarygodnego, stabilnego i dobrego pracodawcy poprzez kampanie społeczne,
- poprawę atrakcyjności zawodów determinujących funkcjonowanie sektora (np. kierowców) poprzez polepszanie warunków technicznych i komfortu pracy,
- poprawę jakości kształcenia w zawodach sektora poprzez wzmocnienie związków pomiędzy systemem edukacji, a przedsiębiorcami działającymi w sektorze,
- poprawę organizacji pracy bezpośrednio w firmach działających w sektorze poprzez przejrzyste systemy wynagrodzeń, systemy oceny i motywacji pracowników uwzględniające budowanie ścieżki kariery oraz rozwoju pracowników,
- wdrażanie innowacji organizacyjnych poprzez stosowanie nowoczesnych rozwiązań TIK.



## Literatura

- Jonek-Kowalska I. (2013), *Financial Aspects of Corporate Social Responsibility Based on the Hard Coal Mining Industry in Poland*, "American Academy & Scholary Journal", Vol. 5, No. 6, s. 74-77.
- Malara Z., Kroik J. (2012), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – konstytuowanie koncepcji w perspektywie strategicznej*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1, s. 11-22.
- Misztal J. (2006), *Człowiek w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Rok B. (2012), *Społeczna odpowiedzialność biznesu* [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 423-433.
- Rybak M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [www 1] <http://www.manpowergroup.pl/pl/raporty-rynku-pracy/barometr-manpower-perspektyw-zatrudnienia.html> (dostęp: 7.10.2016).
- [www 2] <http://atwdb.pl/artykuly/podrecznik.pdf> (dostęp: 7.10.2016).
- [www 3] <http://www.miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=151> (dostęp: 10.10.2016).
- [www 4] <http://rynekpracy.org/wiadomosc/976889.html> (dostęp: 10.10.2016).
- [www 5] <http://www.randstad.pl/o-randstad/dla-mediow/raporty-instytutu-badawczego/> (dostęp: 10.10.2016).
- [www 6] [http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/2016/01/Raport\\_-\\_placowy\\_2016\\_v3.pdf](http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/2016/01/Raport_-_placowy_2016_v3.pdf) (dostęp: 15.09.2016).
- [www 7] [https://www.hays.pl/cs/groups/hays\\_common/documents/digitalasset/hays\\_712676.pdf](https://www.hays.pl/cs/groups/hays_common/documents/digitalasset/hays_712676.pdf) (dostęp: 15.09.2016).
- [www 8] <http://www.randstad.pl/o-randstad/dla-mediow/raporty-instytutu-badawczego/plany-pracodawc%C3%B3w-nadal-na-rekordowym-poziomie/> (dostęp: 10.10.2016).
- [www 9] <http://www.randstad.pl/o-randstad/dla-mediow/raporty-instytutu-badawczego/plany-pracodawc%C3%B3w-nadal-na-rekordowym-poziomie/> (dostęp: 10.10.2016).
- [www 10] <https://www.pwc.pl/pl/pdf/pwc-raport-rynek-pracy-kierowcow.pdf> (dostęp: 5.11.2016).
- [www 11] <http://www.gitd.gov.pl/dla-przedsiębiorcow/raporty> (dostęp: 12.10.2016).
- [www 12] [https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5471/2/9/1/informacja\\_o\\_rozmiarach\\_i\\_kierunkach\\_czasowej\\_emigracji\\_z\\_polski\\_w\\_latach\\_2004-2015.pdf](https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5471/2/9/1/informacja_o_rozmiarach_i_kierunkach_czasowej_emigracji_z_polski_w_latach_2004-2015.pdf) (dostęp: 10.10.2016).

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF CHANGES  
IN LABOUR MARKET IN THE TSL SECTOR**

**Summary:** The dynamically changing labor market in the TSL sector directly shapes changes in attitudes of employers and business owners in the direction of necessity to implement the areas of corporate social responsibility to the organizational life of the company. Changes on the sector labor market leads to the analysis of the issue in terms of the verification of the factors that have a direct impact on the implementation of activities in the area of a CSR. Today, companies operating in the TSL sector, due to the change in polarization of the labor market, from the employers labor market through the employee labor market, are beginning to recognize the need for following the recommendations of the CSR concept especially in the aspect of taking appropriate action in the field of human resources management.

**Keywords:** CSR, Corporate Social Responsibility, TSL, labor market, human resources management.