

**mgr Bogusława Chamier Gliszczyńska**

Politechnika Koszalińska

ORCID: 0000-0002-7735-7812

e-mail: b.chamier@wp.pl

# Spółecznie odpowiedzialne działania względem kapitału ludzkiego

## Socially responsible actions towards human capital

Organizacja jest składową złożonego systemu, a jej funkcjonowanie wywiera ogromny wpływ na środowisko zewnętrzne i wewnętrzne. W dzisiejszych czasach dostrzega się wzrost działań mających charakter odpowiedzialnych społecznie. Podejmowanie odpowiedzialnych decyzji, także tych dotyczących swoich pracowników sprawia, że organizacja jest postrzegana jako ta, która praktykuje społeczną odpowiedzialność biznesu. Najwyższe kierownictwo organizacji, wdraża zasady i działania, które przyczyniają się do dbałości o własne interesy oraz o zwiększenie i ochronę dostatku społeczeństwa. Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja działań, jakie organizacje mogą podejmować względem kapitału ludzkiego, w ramach Społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility). W przeprowadzonych badaniach przyjęto hipotezę, iż CSR wpływa pozytywnie na rozwój kapitału ludzkiego w organizacji. Zastosowana metoda badawcza opiera się na analizie literatury naukowej oraz przeglądzie materiałów opublikowanych online. W toku procedury badawczej wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego przy użyciu kwestionariusza ankietowego.

### Słowa kluczowe

społeczna odpowiedzialność biznesu, kapitał ludzki, zarządzanie zasobami ludzkimi

An organisation is a component of a complex system and the way it operates strongly influences both its external and internal environment. Nowadays, one can observe an increase in CSR activities. Making responsible decisions, also regarding its own employees results in a company being perceived as socially responsible. The management of an organisation implements rules and actions in favour of their own interests, as well as to increase and protect the wealth of the society. This article aims to present CSR as influential regarding human capital. In the conducted studies, the hypothesis was made, that CSR positively influences the growth of human capital within an organisation. The applied research method is based on the analysis of academic literature and an overview of the materials published online. During this study procedure, the authors have used a diagnostic survey with the use of a questionnaire.

### Keywords

Corporate Social Responsibility, human capital, human resources management

JEL: M14

## Wprowadzenie

Społeczna odpowiedzialność biznesu ściśle łączy się z koncepcją zarządzania zasobami ludzkimi. Aspekt ten dotyczy inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego, przez co organizacja dąży do osiągnięcia wyznaczonych sobie celów oraz zwiększa efektywność pracowników. Zasoby ludzkie są wartościowym kapitałem, który trzeba pomnażać oraz zwiększać jego wartość, a inwestycja w niego przynosi znaczne zyski. Inwestycje w kapitał ludzki otwierają wielkie możliwości rozwoju w każdym przedsiębiorstwie, a jednocześnie ich brak sprawia, że organizacja nie doskonali się (Król i Ludwiczynski,

2018). Specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi mają do odegrania ważną rolę w promowaniu społecznej odpowiedzialności biznesu. W ogólnym aspekcie CSR obejmuje sposoby funkcjonowania przedsiębiorstw, między innymi sposoby zarządzania kapitałem ludzkim. W zależności od tego jak będą traktowani pracownicy w organizacji — tak będzie postrzegana organizacja przez otoczenie (CIPD, 2003). Przedsiębiorstwa mają tę świadomość, iż ich wizerunek, odpowiedzialnych społecznie, ma w dzisiejszych czasach duże znaczenie. Walka o klientów, osiąganie przewagi konkurencyjnej, ciągle zmieniające się upodobania interesariuszy — to nie wszystkie wyzwania CSR stawiane przed organizacjami. W pierwszej kolejności CSR powinno

skupić się na pracownikach, a w szczególności na ich oczekiwaniach i potrzebach rozwoju. Wdrażanie działań odpowiedzialnych społecznie przekłada się na wzrost motywacji, chęci do pracy i produktywności (Burton i Goldsby, 2009). Społeczna odpowiedzialność biznesu z punktu widzenia zasobów ludzkich ma pozytywny wpływ na osiągane wyniki oraz sprawność funkcjonowania organizacji.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja działań, jakie organizacje mogą podejmować względem kapitału ludzkiego, w ramach Społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility). Zastosowana metoda badawcza opiera się na analizie literatury naukowej oraz przeglądzie materiałów opublikowanych online. W toku procedury badawczej, wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego, przy użyciu kwestionariusza ankietowego. Badania zostały przeprowadzone w okresie styczeń – luty 2019 r., na próbie 280 osób, pracujących w przedsiębiorstwach przemysłowych. Przedsiębiorstwa te, działają na terenie miasta Koszalina i posiadają wdrożoną koncepcję CSR. Badani respondenci zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu, które miały charakter otwarty i zamknięty.

z tym wiąże również pracowników. Idea ta uwzględnia wartości organizacji oraz kluczowe potrzeby interesariuszy, dzięki temu osiągając znaczne korzyści biznesowe (Kostera, 2008). W literaturze naukowej spotyka się różnorodność definicji CSR. McWilliams za CSR uważa zbiór działań mających służyć społeczeństwu, nawet jeśli nie są wymagane przez państwo oraz nie leżą w głównym interesie przedsiębiorstwa (McWilliams, 2006). Husted i Salazar podają definicję CSR jako oddziaływanie przedsiębiorstwa na społeczeństwo (Huster, Salazar, 2006), zaś Porter i Kromer jako powiązanie przedsiębiorstwa i społeczeństwa, mających na siebie wzajemny wpływ (Porter, Kramer, 2006). Jabłoński w swoim opracowaniu podkreśla, że odpowiedzialny biznes wiąże się z etycznymi zachowaniami i działaniami, które należy wykonywać uwzględniając dobro środowiska z równoczesnym zapewnieniem osiągania wyników dla interesariuszy (Jabłoński, 2011). Zuzek w swoim artykule określa CSR jako strategię zawierającą wiele aspektów funkcjonowania organizacji oraz kontakt z szeroko pojętym otoczeniem. (Zuzek, 2018).

Społeczna odpowiedzialność biznesu wdrażana jest w kilku etapach. Tablica 1 przedstawia etapy budowania CSR przez organizację.

**Tablica 1. Etapy budowania CSR**

| Fazy tworzenia CSR             | Charakterystyka fazy                                                                             |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Faza wstępna                | Brak świadomości istnienia CSR                                                                   |
| 2. Faza pierwsza — etap prawny | Przedsiębiorca boi się odpowiedzialności prawnej za to co było w przeszłości                     |
| 3. Faza druga — etap etyczny   | Postępowanie zgodnie z uwzględnieniem praw klientów i pracowników                                |
| 4. Faza trzecia — początki CSR | Nawiązywanie właściwych relacji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi                   |
| 5. Faza czwarta — rozwój CSR   | Przedsiębiorca jest zaangażowany społecznie, włącza wybrane cele społeczne do swojej organizacji |
| 6. Faza piąta — dojrzały CSR   | Przedsiębiorca jest w pełni zaangażowany we wdrażanie koncepcji CSR                              |

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kostera, 2008, s. 456).

Na początku opracowania, przedstawiona zostanie koncepcja społecznie odpowiedzialnego biznesu. Następnie koncepcja ta, omówiona będzie z punktu widzenia kapitału ludzkiego. Kolejno zaprezentowane zostaną wyniki badań własnych. Podsumowanie zawiera wnioski z analiz oraz zalecenia dla organizacji, które wdrażają CSR.

## Koncepcja społecznie odpowiedzialnego biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu może przyczynić się do rozwoju przedsiębiorstwa, a co się

W początkowej fazie organizacje wykazują obojętność oraz niechęć do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Kolejne etapy przedstawiają stopniowe zmiany postrzegania CSR: przedsiębiorcy koncentrują się na tworzeniu relacji biznesowych, nawiązują dobre kontakty z interesariuszami, tworzą nowe projekty, usiłują powiązać odpowiedzialny biznes z wszystkimi aspektami funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Do instrumentów mających swoje zastosowanie w CSR można m.in. uwzględnić:

- marketing społeczny — sponsoring, kampanie społeczne, wolontariat pracowniczy,
- zarządzanie środowiskowe,
- marketing zaangażowany społecznie — np. akcja T-Mobile „Pomoc mierzona kilometrami”,

- programy etyczne skierowane do pracowników — stworzenie kodeksu etycznego, wprowadzenie odpowiedniego systemu motywacyjnego, partycypacja; przestrzeganie standardów etycznych w procesie rekrutacji, selekcji i oceny pracowników.

Organizacja osiągnie przewagę, jeśli będzie uczciwie, rzetelnie i etycznie funkcjonować na rynku. Te wszystkie wymienione cechy sprawiają, że będzie ona postrzegana jako organizacja warta zaufania dla klientów i inwestorów, a dla pracowników będzie stanowiła dumę.

## Spoleczna odpowiedzialność biznesu a kapitał ludzki

Pracownicy są bardzo ważnym elementem każdej organizacji. Dzięki wiedzy, umiejętności i doświadczeniom, przyczyniają się w dużym stopniu do jej rozwoju i sukcesu. Wymienione komponenty tworzą kapitał ludzki organizacji, który jest częścią składową kapitału intelektualnego. L. Edvinsson i M.S. Malone definiują kapitał ludzki jako: „wszystkie umiejętności, wiedza i doświadczenie pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa, mając również na względzie kreatywność i innowacyjność organizacji” (Edvinsson i Malone, 2001). O randze przedsiębiorstwa bardzo często będzie świadczyć potencjał jego pracowników. Potencjałem będzie pewna wartość, którą zatrudnieni wnoszą do organizacji. Pracownicy będą zarówno interesariuszami organizacji jak i również jej zasobem. Jako interesariusze uzyskują wynagrodzenie, premie, awanse, możliwości rozwoju, świadczenia pozapłacowe, jako zasób będą nieodzownym elementem generowania wartości (Rubik, 2015). Obecne trendy w zarządzaniu pokazują, iż człowiek jest ważnym elementem organizacji, którego umysłu nie da się skopiować (Zakrzewska, 2013). T.W. Schultz — pionier teorii kapitału ludzkiego — w swoim pierwszym artykule *Investment in Human Capital*, podkreślał, że wiedza i umiejętności są formą kapitału oraz wskazał zagrożenia jakie mogą osłabić ten kapitał:

- brak inwestycji w kapitał ludzki,
- zbyt wysokie bezrobocie,
- brak pomocy dla krajów słabo rozwiniętych w inwestowaniu w kapitał ludzki, a co się z tym wiąże, brak wzrostu gospodarczego,
- brak systemu kredytowania dla ludzi kształcących się i poszukujących pracy (Schultz, 1961).

W związku z rozpoznanymi zagrożeniami można wyodrębnić następujące obszary inwestycji w kapitał ludzki:

- badania naukowe,
- kształcenie w obrębie systemów edukacyjnych, jak i w miejscu zatrudnienia,

- podnoszenie poziomu zdrowotności ludzi,
- pozyskiwanie i gromadzenie danych o sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw,
- zbieranie informacji o perspektywach zawodowych (Schultz, 1971).

Spoleczna odpowiedzialność biznesu musi być mocno związana z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Przedsiębiorstwa powinny tworzyć środowiska pracy, w którym priorytetem będzie ochrona praw osobistych i pracowniczych oraz rozwój każdego pracownika. M. Armstrong i S. Taylor w swoich badaniach, wykazali, iż działania z zakresu odpowiedzialności społecznej, które dotyczą miejsca pracy, są czynnościami, na które pracodawcy kładą coraz to większy nacisk. Problemy, które pojawiają się w miejscu pracy są często rozwiązywane za pomocą struktur zarządzania zatrudnieniem. Dużo przedsiębiorstw, stawiając na rozwój kapitału ludzkiego, przeprowadza szkolenia dotyczące CSR, aby pracownicy zrozumieli istotę tej koncepcji (Armstrong i Taylor, 2016).

Badania przeprowadzone przez Business in the Community w 2007 r. na 120 najważniejszych firmach brytyjskich pokazują, iż pracodawcy w kapitale ludzkim postrzegają źródło przewagi konkurencyjnej. Większa część przedsiębiorstw potwierdziła pozytywny wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu na kapitał ludzki oraz na produktywność w organizacji (<http://www.bitc.org.uk>, 12.02.2019).

Rosnące znaczenie kapitału ludzkiego w organizacji ma również swój przejaw w relacji pracownik–pracodawca. Relacja ta często określana jest kontraktem społecznym, który ma zapewnić satysfakcję z pracy i rozwój pracownika. Natomiast dla pracodawcy, gwarancję uczciwości i pełnego zaangażowania podwładnego, który jest gotowy do ciągłego nabywania, gromadzenia i utrwalania wiedzy (Oleksyn, 2017). Należałoby również wymienić działania, które mają wpływ na rozwój kapitału ludzkiego i których musi podjąć się organizacja w ramach społecznie odpowiedzialnego biznesu. Wyniki badań M. Greszty, przeprowadzonych w 2010 r., prezentują przykłady konkretnych działań podejmowanych z myślą o kapitale ludzkim:

- wolontariat pracowniczy,
- edukacja i rozwój,
- aktywność pracowników w aspekcie zarządzania,
- równe szanse zatrudnionych,
- satysfakcja z pracy i dobra komunikacja,
- równowaga pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym,
- warunki i możliwości zatrudnienia oraz adekwatne wynagrodzenie,
- bezpieczeństwo i zdrowie (Greszta, 2010).

Potrzeba stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu wzrasta wraz z przyrostem znaczenia wagi czynnika ludzkiego w osiąganiu przewagi konkurencyjnej. Pracownicy, którzy są usatysfakcjonowani z wynagrodzenia i zadowoleni z pracy,

mają stworzone warunki do rozwoju — będą siłą napędową wzrostu organizacji.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu w kontekście kapitału ludzkiego to również m.in. poszanowanie praw oraz godności pracownika, czy też sprawiedliwe ocenianie każdego zatrudnionego.

Badania przeprowadzone przez Scandinavian Polish Chamber of Commerce w skandynawskich i polskich firmach w 2015 roku, wskazują na dobre praktyki w obszarze odpowiedzialności biznesowej. Próba obejmowała 32 firmy skandynawskie prowadzących działalność w Polsce oraz, dla porównania 55 firm z przewagą kapitału polskiego. Tablica 2 przedstawia wyniki tych analiz. Największa liczba firm skandynawskich — aż 85% badanych — deklaruje przestrzeganie praw i obowiązków pracodawcy oraz zapewnia swoim pracownikom odpowiednie warunki pracy, bezpieczeństwo oraz rozwój. Należy zauważyć, iż w polskich firmach największy nacisk — aż 90% badanych organizacji — stawia na rozwój umiejętności oraz możliwości rozwoju. Podsumowując, społeczna odpowiedzialność biznesu niesie z sobą wiele korzyści dla pracownika, m.in. bezpieczeństwo pracy, stałe wynagrodzenie, ciągły rozwój zawodowy, opieka zdrowotna oraz wysoka jakość udogodnień socjalnych.

CSR. Przedział wiekowy respondentów przedstawia tablica 3.

**Tablica 3. Wiek respondentów**

| Przedział wiekowy | Procent      |
|-------------------|--------------|
| 18–35             | 152 = 54,3%  |
| 36–50             | 103 = 36,8 % |
| ponad 50          | 25 = 8,9%    |

Źródło: opracowanie własne.

Próba charakteryzowała się tym, iż było w niej 35,36% mężczyzn i 64,64% kobiet. Zbadano również wielkość przedsiębiorstwa, w których pracują respondenci, i tak:

- 4,3% to osoby zatrudnione w mikroprzedsiębiorstwie,
- 40,4% to osoby zatrudnione w małym przedsiębiorstwie,
- 55,3% to osoby zatrudnione w średnim przedsiębiorstwie.

**Tablica 2. Praktyki z obszaru kapitału ludzkiego w firmach skandynawskich i polskich**

| Praktyki                                                                | Firmy skandynawskie (%) | Firmy polskie (%) |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------|
| Przestrzeganie praw i obowiązków pracodawcy, eliminowanie dyskryminacji | 85                      | 86                |
| Zapewnienie dobrych warunków pracy i zatrudnienia                       | 80                      | 86                |
| Zapewnienie bezpieczeństwa i higieny pracy                              | 80                      | 86                |
| Rozwój umiejętności pracowników, tworzenie możliwości awansu zawodowego | 80                      | 90                |
| Zapewnienie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym               | 75                      | 86                |
| Dialog społeczny                                                        | 50                      | 76                |

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.spcc.pl>, 14.03.2019.

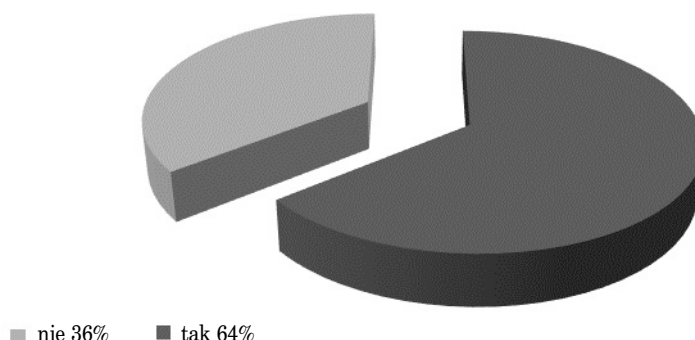
## Wyniki badań własnych

W przeprowadzonych badaniach przyjęto hipotezę, iż CSR wpływa pozytywnie na rozwój zasobów ludzkich w organizacji. W toku procedury badawczej wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego przy użyciu kwestionariusza ankietowego.

Badania zostały przeprowadzone w okresie styczeń–luty 2019 r. na próbie 280 osób. Wszyscy respondenci to osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach przemysłowych, działających na terenie miasta Koszalina. Należy podkreślić, iż wszyscy badani pracują w organizacjach z wdrożoną koncepcją

Pierwsze pytanie miało pokazać, czy respondenci znają pojęcie Społecznej odpowiedzialności biznesu. Odpowiedzi przedstawia rysunek 1. Kolejno zbadano społecznie odpowiedzialne działania, które mają wpływ na rozwój kapitału ludzkiego.

Około jedna trzecia pracowników, objętych badaniem, przyznała, iż pojęcie CSR jest im obce i nie mieli świadomości istnienia takiej koncepcji. Osoby, które spotkały się z tym pojęciem, dodatkowo wskazywały na działania jakie w tym obszarze podejmują ich pracodawcy: dbałość o środowisko naturalne, dbałość o jakość produktów i usług, wspomaganie inicjatyw społecznych, wspieranie lokalnych organizacji, współpraca z szkołami oraz uczelniami wyż-

**Rysunek 1. Znajomość pojęcia „społeczna odpowiedzialność biznesu”**

Źródło: opracowanie własne.

szymi, troska o pracownika oraz jego rozwój. Każdy badany, który nie miał świadomości istnienia CSR, przed przystąpieniem do dalszych pytań, prosił o krótkie wyjaśnienie tego pojęcia.

Kolejno, zapytano o działania, jakie podejmują organizacje w ramach rozwoju pracownika. Tablica 4 przedstawia kształtujące się wyniki.

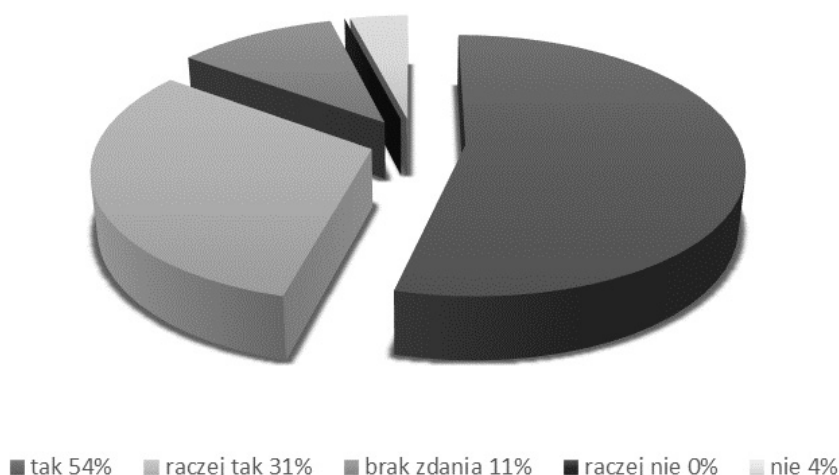
**Tablica 4. Działania CSR wobec pracowników**

| Działania                                                                | Procent |
|--------------------------------------------------------------------------|---------|
| Bezpieczeństwo pracy                                                     | 81      |
| Rozwój pracownika (szkolenia, kursy, ścieżka kariery, możliwości awansu) | 86      |
| Wolontariat pracowniczy                                                  | 31      |
| Opieka zdrowotna                                                         | 76      |
| Dialog z pracownikami                                                    | 76      |

Źródło: opracowanie własne.

Obszar z największym wynikiem wskazanym przez respondentów to rozwój pracownika. Badani wskazali, iż w organizacjach mają możliwość uczestnictwa w różnego rodzaju szkoleniach i kursach, które podnoszą ich kwalifikacje oraz umiejętności. Najmniej osób wskazało na wolontariat pracowniczy. W tej sferze przedsiębiorstwa nie wykazują większej aktywności. Zdecydowana większość badanych osób zwraca uwagę na pozytywny wpływ tych działań na rozwój kapitału ludzkiego. Rysunek 2 przedstawia kształtujące się wyniki.

Wyniki przeprowadzonych badań dowodzą, iż społeczna odpowiedzialność biznesu ma duży wpływ na rozwój kapitału ludzkiego. Istotne jest tworzenie przez pracodawców odpowiednich warunków rozwoju, a w szczególności ciągłego doskonalenia się. Ważne jest również to, aby każdy z pracowników miał takie same szanse w zdobywaniu nowej wiedzy, kwalifikacji i umiejętności. Należy podkreślić, iż nie można generalizować wyników,

**Rysunek 2. Pozytywny wpływ działań CSR na kapitał ludzki**

Źródło: opracowanie własne.

gdź badania były przeprowadzone na niereprezentatywnej próbie. Stąd wszystkie wnioski, pozyskane z tego kwestionariusza, dotyczą tylko tej próby.

## Podsumowanie

Spółeczna odpowiedzialność biznesu odnosi się do każdego aspektu funkcjonowania organizacji. W niniejszym artykule skupiono się na aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi, a dokładniej na kapitale ludzkim. Zidentyfikowano działania, jakie organizacje mogą podejmować względem kapitału ludzkiego w ramach CSR. Przeprowadzone badania udowadniają, iż w przedsiębiorstwach, w których pracują respondenci, dba się o rozwój pracowników, a sama koncepcja bardzo mocno oddziałuje na kapitał ludzki. Z wykonanych prac badawczych wynika, że 64% pracowników zna koncepcję CSR. Niepokojący jest fakt, iż reszta respondentów nie ma wiedzy, iż w ich organizacjach jest taka koncepcja wdrożona. Kluczowe jest bowiem uświadomienie sobie nie tylko, czym

jest CSR, ale przede wszystkim jakie korzyści przynosi przedsiębiorstwom. Zaleca się, aby wszyscy pracownicy, byli zaangażowani w realizację założeń koncepcji, ale bez odpowiedniej wiedzy Społeczna odpowiedzialność biznesu będzie nieskuteczna. Badani respondenci wskazali na działania, których podejmują się pracodawcy w zakresie kapitału ludzkiego oraz potwierdzili pozytywny wpływ tych działań na swój rozwój (54%). Społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja bardzo ważna i potrzebna w obecnych czasach. Przedsiębiorstwa poprzez swoją działalność, tworzą wartość nie tylko dla siebie ale też dla społeczeństwa. Zaspokajają potrzeby swoich nabywców, docierając do nich z produktami i usługami, które wytwarzają. Tworząc nowe miejsca pracy, umożliwiają zatrudnionym poprawę sytuacji życiowej. Szkolenia, kursy, jasno wytyczona ścieżka zawodowa, to działania, które motywują pracowników do ciągłej nauki oraz do większej wydajności. Organizacje, które przestrzegają najlepszych standardów CSR, oferują różnorodne oraz niezależne od płci czy wyznania warunki pracy, troszczą się o pracowników i ich rozwój oraz o prawidłową równowagę pomiędzy życiem zawodowym a osobistym.

## Bibliografia

- Armstrong, M. i Taylor, S. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Burton, B. K. i Goldsby, M. G. (2009). The Moral Floor: A Philosophical Examination of the Connection Between Ethics and Business. *Journal of Business Ethics*, 91. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0074-4>
- CIPD. (2013). *Corporate Social Responsibility and HR's Role*. London: CIPD.
- Edvinsson, L. i Malone, M. S. (2001). *Kapitał intelektualny (Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa, odnajdując jego ukryte korzenie)*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Greszta, M. (2010). Dział personalny — kluczowy sojusznik w realizacji strategii CSR. *Harvard Business Review Polska*, 3(85).
- Husted, B. W. i Salazar, J. (2006). Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, 43(1), 75-91. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00583.x>
- Jabłoński, A. i Jabłoński, M. (2011). *Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard). Teoria i praktyka*. Warszawa: Difin.
- Kostera, M. (red.) (2008). *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Król, H. i Ludwiczynski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- McWilliams, A., Siegal, D. S. i Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-12.
- Oleksyn, T. (2017). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Porter, M. E. i Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Rubik, J. (2015). Zarządzanie kosztami pracy a wymogi CSR. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (398). <https://doi.org/10.15611/pn.2015.398.39>
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 1(2), 1-17.
- Schultz, T. W. (1971). *Investment in Human Capital*. New York: Free Press.
- Zakrzewska, L. (2013). Globalne i lokalne megatrendy w świecie kadr. *Harvard Business Review Polska*, (12).
- Zuzek, D. K. (2018). Działania w ramach Społecznej Odpowiedzialności Biznesu wśród przedsiębiorców z sektora MSP w województwie małopolskim. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XIX(4), 341-352.