

Mariusz Zieliński¹

CSR A KREACJA POTENCJAŁU PERSONELU

Streszczenie

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) obejmuje wiele obszarów, z których większość znajduje się w zakresie operacyjnych działań przedsiębiorstwa. Jednym z nich jest zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL). Hipotezą artykułu jest twierdzenie, że w ramach ZZL najczęściej wskazywanymi przez przedsiębiorstwa działaniami w zakresie CSR jest rozwój personelu i szkolenia. Odpowiednie zorganizowanie procesów szkoleniowych nie tylko podnosi potencjał personelu, ale również może być wykorzystane do budowania wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Artykuł ma charakter przede wszystkim teoretyczny, uwzględnia jednak także wyniki badań przeprowadzonych wśród polskich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: CSR, potencjał personelu, ZZL, szkolenia i rozwój

CSR AND CREATION OF PERSONNEL POTENTIAL

Abstract

The concept of corporate social responsibility (CSR) covers a number of areas, most of which belong to the range of operational activities of a company. One of them is human resource management (HRM). The hypothesis of this paper is that in the context of HRM, the CSR activities most often indicated by companies are associated with personnel training and development. Not only does appropriate organisation of training processes increase the potential of personnel, but it can also be used to build the image of a company as an employer. The present paper is mainly theoretical, but it also takes into account the results of studies conducted among Polish companies.

Key words: CSR, potential of personnel, HRM, training and development

Wstęp

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR – *Corporate Social Responsibility*) jest różnie definiowana w literaturze, brak także jednoznacznego określenia jej zakresu². Z perspektywy tematu artykułu CSR zdefiniować należy jako proces za-

¹ dr hab. prof. nadzw. Mariusz Zieliński – Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Instytut Ekonomii i Informatyki

² M. S. Fifka, *Towards a More Business-Oriented Definitions of Corporate Social Responsibility: Discussing the Core Controversies of a Well-Established Concept*, "Journal of Service Science and Management" 2009, No. 2, s. 312-314; A. Dahlsrud, *How Corporate Social Responsibility is*

rządca, zmierzający do „poznawania i włączania zmieniających się oczekiwań społecznych w strategię zarządzania, monitorowania wpływu takiej strategii na konkurencyjność firmy”, mający „charakter strategiczny i dynamiczny i opiera się na ciągłym doskonaleniu oraz stałej współpracy ze wszystkimi interesariuszami”³.

Jednym z istotnych obszarów operacyjnych działań przedsiębiorstwa, do których nawiązuje koncepcja CSR jest zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL). Odpowiednie zorganizowanie procesów szkoleniowych nie tylko podnosi potencjał personelu, ale również może być wykorzystane do budowania wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Hipotezą artykułu jest twierdzenie, że w ramach ZZL najczęściej wskazywanymi przez przedsiębiorstwa działaniami w zakresie CSR jest rozwój personelu i szkolenia. Artykuł ma charakter przede wszystkim teoretyczny. W celu weryfikacji hipotezy artykułu dokonano analizy strategii CSR, deklarowanych przez spółki notowane na GPW w Warszawie, które przystąpiły do indeksu RESPECT (deklarują zaangażowanie w działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu).

1. ZZL w ramach koncepcji CSR

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest definiowana w literaturze z czterech punktów widzenia, które skupiają się na⁴:

- aspektach moralno-etycznych;
- korzyściach ekonomicznych;
- relacjach podmiotów gospodarczych z otoczeniem;
- korzystnych aspektach społecznych.

Niniejszy artykuł pisany jest z punktu widzenia korzyści ekonomicznych, które może osiągnąć przedsiębiorstwo, stosując zasady CSR. Korzyści, wynikające ze stosowania działań odpowiedzialnych społecznie, mogą mieć charakter bezpośredni (pełniejsze wykorzystanie zasobów i poprawa relacji z otoczeniem, przekładające się na przewagę konkurencyjną) lub pośredni (przychyłość i lojalność interesariuszy niezwiązanych z podstawową działalnością przedsiębiorstwa)⁵.

Modelem dobrze oddającym przedsięwzięcia przedsiębiorstwa w ramach CSR z perspektywy ekonomicznej jest model Carrola. Zgodnie z nim, przedsiębior-

Defined: an Analysis of 37 Definitions, s. 1-11, <http://www.interscience.wiley.com>, data dostępu 18.03.2014 r.

³ B. Rok, *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, W. Gasparski (red.), PWN, Warszawa 2013, s. 424.

⁴ G. Bartkowiak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011, s. 22.

⁵ J. Nakonieczna, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008, s. 20; G. Bartkowiak, op. cit., s. 22-23.

stwo podjąć działania obejmujące kolejno następujące obszary odpowiedzialności społecznej⁶:

1. Odpowiedzialność ekonomiczna – utrzymanie zyskowności długookresowej (dążenie do maksymalizacji przychodów i minimalizacji kosztów działalności).
2. Odpowiedzialność prawna – przestrzeganie prawa w obszarze środowiska naturalnego, praw konsumenta, praw pracowniczych, prawa antykorupcyjnego, dotrzymywanie zobowiązań kontraktowych.
3. Odpowiedzialność etyczna – unikanie niepożądanych zachowań, podejmowanie działań przekraczających standardy narzucone prawem, etyczne przywództwo.
4. Odpowiedzialność filantropijna – programy wspierające społeczeństwo i społeczności lokalne, wspieranie wolontariatu pracowniczego⁷.

Podstawowym obszarem, należącym do odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa, jest odpowiedzialność ekonomiczna, czyli zyskowność działalności. Warunkuje ona realizację (finansowanie) pozostałych obszarów odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Realizację celów ekonomicznych można rozumieć bardzo szeroko, jako realizację odpowiedniej strategii rozwojowej, stworzenie dobrych warunków pracy dla pracowników, wdrożenie kodeksu dobrych praktyk, wywiązywanie się ze zobowiązań w stosunku do sektora publicznego, wykorzystywanie technologii przyjaznej środowisku⁸. Na następnym szczeblu (etapie realizacji, wdrażania) koncepcji CSR jest odpowiedzialność prawna przedsiębiorstwa. Dążąc do realizacji celów ekonomicznych, przedsiębiorstwo musi przestrzegać „reguł gry”, tj. unormowań prawnych, określających funkcjonowanie w gospodarce rynkowej. Odpowiedzialność moralna (etyczna) jest trzecim szczeblem piramidy, na którym przedsiębiorstwo działa w sposób godziwy, sprawiedliwy, należyty, w obszarach, gdzie brak jest uregulowań prawnych lub realizuje przedsięwzięcia przekraczające minimalne standardy, narzucone unormowaniami prawnymi. Najwyższym szczeblem działań przedsiębiorstwa jest działalność charytatywna, wiążąca się z poświęceniem części zasobów przedsiębiorstwa w postaci środków finansowych lub czasu pracowników na cele społeczne, nie związane bezpośrednio z zakresem działalności gospodarczej przedsiębiorstwa⁹.

Określając zakres społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, zwykle wskazuje się na trzy obszary działań: interesariuszy przedsiębiorstwa, środowisko przyrodnicze oraz ogólny dobrobyt społeczny¹⁰. Interesariuszami są wszystkie osoby i instytucje zainteresowane realizacją celów przyjętych przez dane przedsiębiorstwo. Można dokonać podziału interesariuszy przedsiębiorstwa na wewnętrznych i zew-

⁶ A. Carroll, A. Buchholtz, *Business & Society Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Cengage Learning, Mason, Ohio 2009, s. 40-46.

⁷ M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004, s. 29-30.

⁸ J. Nakonieczna, op. cit., s. 60.

⁹ M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op. cit., s. 30-31.

¹⁰ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 146-148.

nętrznych. Interesariuszami wewnętrznymi są osoby kontrolujące działalność przedsiębiorstwa z tytułu własności (akcjonariusze, udziałowcy) lub z tytułu funkcji w nim pełnionych (zarządzający, pracownicy). Do interesariuszy zewnętrznych należą: klienci, dostawcy, wierzyciele, społeczność lokalna, stowarzyszenia handlowe, władze różnych szczebli, sądy, szkoły, uniwersytety itd.¹¹

Zidentyfikowanie i uwzględnianie w decyzjach zarządczych oczekiwań interesariuszy poprawia pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa w perspektywie długookresowej. W ujęciu ekonomicznym najistotniejsze pozostaje realizowanie interesów właścicieli przedsiębiorstwa, a w drugiej kolejności – jego klientów i pracowników. W odniesieniu do kontaktów z otoczeniem przedsiębiorstwo powinno posługiwać się uczciwą informacją i reklamą, etycznie współpracować z dostawcami, odbiorcami i kredytodawcami (prowadzić rzetelne, terminowe rozliczenia finansowe, spłacać w terminie zobowiązania), co zapewnia przedsiębiorstwu stałość dostaw surowców, materiałów, urządzeń i kapitału oraz ułatwia zbyt wytworzonej produkcji¹². W przypadku środowiska przyrodniczego przedsiębiorstwo powinno skupić się na zapobieganiu emisji, awarii oraz usuwaniu ich skutków, gdy zaistnieją. W dziedzinie rozwiązywania problemów społecznych wskazuje się na: tworzenie miejsc pracy, wspieranie poprawy warunków życia ludności, kultury, oświaty, ochrony zdrowia oraz działalność charytatywną¹³. Przedsiębiorstwo musi uwzględniać oczekiwania wszystkich interesariuszy, jednak priorytetowymi powinny być oczekiwania interesariuszy ponoszących część ryzyka przedsiębiorstwa (ryzyko kapitałowe, pracownicze, finansowe, handlowe), którzy wnoszą do przedsiębiorstwa istotne zasoby¹⁴.

Koncepcja CSR może być z perspektywy teorii zarządzania traktowana jako nowoczesny instrument wzrostu przewagi konkurencyjnej i podnoszenia wartości przedsiębiorstwa. Wybór i wprowadzenie do strategii przedsiębiorstwa odpowiednich elementów koncepcji CSR zmierza do: lepszego wykorzystania zasobów ludzkich (wyższego zadowolenia z pracy, wydajności), spadku zużycia energii i ilości odpadów, ograniczenia kosztów ubezpieczeń, problemów prawnych, poprawy wizerunku przedsiębiorstwa wśród jego interesariuszy¹⁵.

Koncepcja CSR może być wykorzystana do budowania lub przeorientowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Jeśli przyjmujemy, że przedsiębiorstwo wybiera między dwiema skrajnymi strategiami personalnymi, tj. strategią kosztową (minimalizowanie wszystkich kosztów personalnych, ograniczenie się do wy-

¹¹ M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op. cit., s. 44-50.

¹² R. E. Smith, *Defining Corporate Social Responsibility: A System Approach for Socially Responsible Capitalism*, University of Pennsylvania, Philadelphia, Pennsylvania 2011, s. 12-13; G. Barkowiak, op. cit., s. 26.

¹³ R. W. Griffin, op. cit., s. 148-149.

¹⁴ J. Jeżak, *Ład korporacyjny – główne perspektywy poznawcze oraz próba ich syntezy*, [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 370-371.

¹⁵ K. Hys, L. Hawrysz, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2012, nr 4, s. 4.

datków niezbędnych do utrzymania pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa) i strategią marketingu personalnego (traktowanie pracowników jako „wewnętrznych” klientów, dążenie do zaspokojenia ich potrzeb, inwestycje w obecny i przyszły personel)¹⁶, koncepcja CSR jest zbieżna z drugą z powyższych strategii. Pracownicy, będąc interesariuszami wewnętrznymi, oczekują odpowiedniego traktowania, stworzenia możliwości rozwojowych oraz uznania dla osiągnięć. Stworzenie odpowiednich warunków pracy przekłada się na zadowolenie i zaangażowanie w pracę, pociągające za sobą odpowiednią wydajność, umożliwiającą zwrot nakładów poniesionych na pracowników. Najczęściej wymienianymi czynnikami, decydującymi o zadowoleniu z pracy, są: wynagrodzenie, relacje w pracy i styl kierowania¹⁷.

Często zakres postulowanych działań w ramach ZZL, zgodnych z koncepcją CSR, określa się odnosząc je do etapów prowadzenia procesu kadrowego. Efektywność, sprawiedliwość i etyka powinny cechować: planowanie zasobów ludzkich, pozyskiwanie personelu, procesy rozwoju i doskonalenia umiejętności personelu, ocenę pracowników, system motywowania oraz redukcję personelu, której towarzyszyć powinno odpowiednie wsparcie zwalnianych pracowników¹⁸.

Przekładając powyższe zalecenia na działania praktyczne, społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwo powinno wypracować odpowiednie procedury w ramach ZZL, które można pogrupować na procedury związane z¹⁹:

- pozyskiwaniem personelu;
- gospodarowaniem personelem wewnątrz przedsiębiorstwa (ocena, motywowanie);
- rozwojem zawodowym, podnoszeniem poziomu wykształcenia i kompetencji;
- ze zwolnieniami.

2. Procedury ZZL, sprzyjające potencjałowi personelu

Podstawowym obszarem, przekładającym się na wzrost potencjału personelu, są działania związane z rozwojem zawodowym, podnoszeniem poziomu wykształcenia i kompetencji. O potencjale personelu decydują jednak także pozostałe obszary działań personalnych, tj. pozyskiwanie personelu, jego ocena i motywowanie oraz sposób postępowania w okresie zwolnień.

Pierwszym etapem pozyskiwania personelu jest planowanie zasobów ludzkich. Efektem tego planowania jest określenie liczby wakatów i wymagań wobec po-

¹⁶ M. Zieliński, *Związki między strategiami personalnymi a rynkiem pracy*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Z. Wiśniewski, A. Pocztowski (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 141.

¹⁷ K. Czop, A. Leszczyńska, *Poziom zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa a zaangażowanie organizacyjne pracowników*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 3, s. 27-29.

¹⁸ C. Szmidt, *Odpowiedzialność wobec pracowników*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, W. Gasparski (red.), PWN, Warszawa 2013, s. 341-352.

¹⁹ G. Bartkowiak, op. cit., s. 94, 170.

tencjalnych pracowników (oczekiwane kwalifikacje, doświadczenie, umiejętności i zachowania). Przed przystąpieniem do rekrutacji i selekcji należy przygotować opis stanowisk pracy, którego głównymi elementami są: określenie jego miejsca w hierarchii organizacyjnej, celu, zakresu prac na stanowisku, głównych obszarów odpowiedzialności, uprawnień i oczekiwanej efektywności²⁰.

Przedsiębiorstwo, znając skalę swoich potrzeb personalnych i oczekiwań wobec aplikujących, może przystąpić do rekrutacji. Jest to drugi etap pozyskiwania personelu. Poza informacją, dotyczącą przedmiotu działalności gospodarczej i charakterystyki stanowiska pracy, przedsiębiorstwo powinno jasno określić, jakie są jego oczekiwania wobec aplikującego i jakimi postawami powinien się on cechować, jakie są możliwości szkoleń, awansu, dodatkowo oferowanych korzyści²¹.

Trzecim etapem pozyskiwania personelu jest selekcja, przeprowadzana na podstawie odpowiednich dla obsadzanych stanowisk procedur i kryteriów. Dla stanowisk wykonawczych zazwyczaj wystarczające są: formularze aplikacyjne, życiorysy zawodowe, rozmowa kwalifikacyjna. W przypadku obsady stanowisk technicznych przez absolwentów i wysoko kwalifikowanych fachowców do zestawu powyższego dodaje się ośrodki oceny. Przy obsadzie stanowisk urzędniczych główną rolę odgrywa rozmowa kwalifikacyjna, uzupełniana przez formularze aplikacyjne i testy zdolności. W przypadku obsady stanowisk menedżerskich najczęściej wykorzystuje się rozmowę kwalifikacyjną (co najmniej dwuetapową), testy i kwestionariusze osobowości²².

Ostatnim etapem pozyskiwania personelu jest proces wdrażania nowych pracowników do zadań i środowiska zawodowego. Może on być realizowany przez trzy podmioty, tj.: bezpośredniego przełożonego (wprowadza pracownika na stanowisko pracy, informuje o zadaniach komórki organizacyjnej, zapoznaje z członkami zespołu, wyznacza opiekuna, współtworzy program szkolenia, informuje o kulturze organizacji i oczekiwanych zachowaniach, dokonuje oceny po okresie próbnym), przydzielonego opiekuna (służy radą i pomocą w czasie wykonywania pracy, ułatwia kontakty interpersonalne, wspomaga w sytuacjach konfliktowych) i specjalistę ds. personalnych (pełni rolę doradczą, inspirującą, pomocniczą, przygotowuje szkolenia wstępne, uczestniczy w procesie oceny i prowadzi dokumentację pracownika)²³.

Pracownicy oczekują odpowiedniego traktowania, procedur opartych na przejrzystych, jasnych i porównywalnych kryteriach w obszarach: motywowania, oceny, rozwoju i uczenia się. W praktyce występuje sprzężenie zwrotne między stwo-

²⁰ M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 43-44.

²¹ R. Wood, T. Payne, *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 69-76.

²² Ibidem, s. 62.

²³ *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, H. Król, A. Ludwiczynski (red.), PWN, Warszawa 2007, s. 215-218.

rzonymi pracownikom warunkami pracy a ich zadowoleniem i zaangażowaniem w pracę (skutkującymi odpowiednią wydajnością)²⁴.

Procesy oceniania i motywowania personelu są bardzo istotnym elementem zachęty i ukierunkowania rozwoju. Wyniki ocen pracowniczych można wykorzystać do decyzji kadrowych (w przypadku przesunięć personelu, podziału premii, nagród, awansów), określenia potrzeb szkoleniowych, przydatności pracownika dla przedsiębiorstwa, problemów dyscyplinarnych. Regularna ocena ma zachęcić do lepszej pracy, może być dodatkową motywacją dla pracowników, zwłaszcza jeśli kryteria oceny są rzetelne, wiarygodne, konsultowane z pracownikami na etapie przygotowania lub modyfikacji systemu ocen. W przypadku systemu ocen należy zwrócić uwagę na: ustalenie celów, jakim służyć ma ocena, wybór metod oceny i ich kryteriów, opracowanie kwestionariusza ocen, podjęcie decyzji co do częstotliwości ocen i osób dokonujących oceny²⁵. System ocen dostarcza pracownikom informacji na temat dotychczasowego spełniania oczekiwań pracodawcy oraz wskazuje kierunki pożądanego rozwoju²⁶.

System motywowania pracowników powinien opierać się na obiektywnych kryteriach przy określaniu wynagrodzenia zasadniczego, zasad premiowania pracowników i przydzielania dodatkowych świadczeń. Określając poziom wynagrodzeń, przedsiębiorstwo musi uwzględnić jednocześnie swoje możliwości finansowe i względną pozycję rynkową oraz rynkowy poziom wynagrodzeń (wynagrodzenia oferowane poszczególnym grupom pracowników przez innych pracodawców na rynku)²⁷. System motywacyjny opiera się nie tylko na motywatorach materialnych. Bardzo istotnym elementem motywowania personelu jest stworzenie możliwości samorealizacji, związanej z możliwościami kształcenia i rozwoju. Innymi pozamaterialnymi motywatorami są motywatory o charakterze: politycznym (władza, odpowiedzialność, sprawowanie kontroli, podział zasobów, wywieranie wpływu), technicznym (uczestniczenie w zespołach projektowych, wpływanie na warunki pracy i sposób pomiaru efektów), społeczno-psychologicznym (zaufanie, uznanie, tożsamość społeczna, status)²⁸. System motywacyjny jest podstawowym narzędziem ukierunkowania działań rozwojowych pracowników. Skłania on do rozwoju, zwłaszcza jeśli oferuje wysoki awans płacowy po uzyskaniu awansu stanowiskowego (lub dodatkowych kwalifikacji, wykorzystywanych na dotychczasowym miejscu pracy) oraz uwzględnia inicjatywy rozwojowe w systemie premiowania pracowników.

Odpowiedzialność za rozwój personelu z perspektywy CSR należy odnieść także do osób zwalnianych. Sposób rozstania się z pracownikiem, zwłaszcza w warunkach wysokiego bezrobocia, odbija się na wizerunku pracodawcy oraz moty-

²⁴ K. Czop, A. Leszczyńska, op. cit., s. 27-29.

²⁵ Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy, procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003, s. 217-218, 228.

²⁶ C. Szmidt, op. cit., s. 345-346.

²⁷ S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 235.

²⁸ W. Golnau, *Wynagradzanie pracowników*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, W. Golnau (red.), CeDeWu, Warszawa 2004, s. 251.

wacji pracowników pozostających w przedsiębiorstwie. Jasne, sprawiedliwe i skonsultowane z przedstawicielami załogi kryteria zwolnień mogą oddziaływać motywująco. Pamiętając, że redukcja zatrudnienia ma na celu ograniczenie kosztów działalności gospodarczej²⁹, przedsiębiorstwo powinno starać się ograniczyć jej skalę do niezbędnego minimum. Dodatkowo, na ile pozwalają możliwości finansowe, powinno wesprzeć podnoszenie kwalifikacji zwalnianych pracowników, ułatwiając im znalezienie nowej pracy, pomagać w jej znalezieniu i utrzymywać dobre stosunki z byłymi pracownikami³⁰. Dążąc do ograniczenia skali zwolnień personelu, należy przyjąć odpowiednią sekwencję działań poprzedzających bezpośrednie zwolnienia³¹, tj.: przeprowadzić zmiany jakościowe (zmiany zakresu zadań, przesunięcia personelu), zmienić organizację czasu pracy (np. wprowadzić limitowanie godzin nadliczbowych, ilości zmian, pracę w niepełnym wymiarze, skrócony czas pracy), dokonać pośredniej redukcji personelu (bazującej na wstrzymaniu przyjęć, rozszerzeniu stosowania niestandardowych form zatrudnienia, rozszerzeniu wytwórczości na własne potrzeby), wspierać dobrowolne odejścia z pracy na korzystnych warunkach.

3. Procedury doskonalenia i rozwoju

Najistotniejszym elementem procesu personalnego, wpływającym na kreację potencjału personelu, jest system rozwoju i szkolenia. Rozwój personelu obejmuje przedsięwzięcia zmierzające do: wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw, motywacji i umiejętności (w tym także dbanie o kondycję fizyczną i psychiczną pracowników) w celu osiągnięcia wzrostu efektywności pracy³². Działania te, poza wspieraniem prawidłowego wykonywania zadań, przyczyniania się do wzrostu innowacyjności i przedsiębiorczości pracowników, mogą być traktowane jako forma motywacji.

W przedsiębiorstwie rozwój zasobów ludzkich bazuje na procesie szkoleniowym³³, który może być traktowany jako inwestycja o strategicznym charakterze, warunkująca przetrwanie na rynku. W takim ujęciu istotne jest określenie możliwości odzyskania poniesionych na szkolenie kosztów. Zwrot ten jest tym bar-

²⁹ I. Jonek-Kowalska, M. Cz. Turek, *Cost rationalization of maintaining post-industrial regions*, "Polish Journal of Environmental Studies" 2013, Vol. 22, No. 3, s. 727-730; M. Turek, I. Jonek-Kowalska, *Finansowanie procesów restrukturyzacyjnych w górnictwie węgla kamiennego w latach 2003-2006*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzującą w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, R. Borowiecki, A. Jaki (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 562-565.

³⁰ C. Szmidt, op. cit., s. 342.

³¹ M. Zieliński, *Zarządzanie kadrami w warunkach restrukturyzacji gospodarki regionu na przykładzie województwa śląskiego*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, Z. Wiśniewski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 366-367.

³² A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008, s. 294.

³³ C. R. McConnell, *Economics: Principles, Problems, and Policies*, McGraw-Hill, New York – St. Luis 1984, s. 359-360.

dziej prawdopodobny, im lepiej od strony zarządczej przygotowany jest proces szkoleniowy. Proces szkoleniowy można rozpatrywać z uwzględnieniem czterech następujących po sobie etapów³⁴, tj.:

- identyfikacji potrzeb i celów szkoleniowych (z perspektywy potrzeb całego przedsiębiorstwa, stanowisk pracy i pojedynczych pracowników);
- opracowania planu i programu szkolenia;
- przeprowadzenia szkolenia;
- oceny skuteczności szkolenia wraz z ewentualną modyfikacją planu i programu szkoleń.

Etap rozpoznania i analizy potrzeb szkoleniowych jest o tyle ważny, że wpływa na dobór metod i technik szkolenia, a także grup pracowników objętych szkoleniem. Potrzeby szkoleniowe rozpatruje się z perspektywy rozbieżności między stanem umiejętności personelu a oczekiwaniami przedsiębiorstwa. Potrzeby szkoleniowe identyfikuje się na poziomie: przedsiębiorstwa (potrzeby wynikające ze zmian strategii przedsiębiorstwa, struktury organizacyjnej, procedur, urzędzeń, luk kompetencyjnych, dążenia do poprawy klimatu organizacyjnego oraz efektywności działań personelu), stanowiska pracy (potrzeby wynikające z opisu stanowisk pracy, oczekiwanych wyników, deklaracji pracowników i ich przełożonych) i indywidualnych potrzeb szkoleniowych pracowników (potrzeby wynikające z możliwości likwidacji luk kompetencyjnych, zaspokojenia zainteresowań pracownika)³⁵. W przypadku rozbieżności potrzeb szkoleniowych z perspektywy przedsiębiorstwa i pracownika można zachęcić pracownika do skorygowania oczekiwań szkoleniowych, przy wsparciu argumentacji ścieżkami karier zawodowych (wskazanie kierunków doskonalenia, zwiększających szanse na awans w hierarchii przedsiębiorstwa)³⁶.

Opracowanie planu i programu szkoleń, będące drugim etapem procesu szkoleniowego, obejmuje określenie³⁷: celów szkolenia (jaką wiedzę, umiejętności powinni nabyć pracownicy, jak sprawdzić nowe kompetencje, w jakim czasie należy osiągnąć cele szkolenia), treści szkolenia (dostosowanie tematyki szkolenia do potrzeb odbiorców), metod szkolenia (wybór najlepszego sposobu prowadzenia zajęć z perspektywy realizacji celów szkolenia), trenerów (określenie liczby, przygotowania i kompetencji osób szkolących), harmonogramu (określenie planu zajęć, tj. ilości dni szkolenia, ilości godzin w ciągu dnia), miejsca szkolenia (wybór między szkoleniem w miejscu pracy, w ośrodku szkoleniowym, w terenie), pomocy szkoleniowych (zapewnienie pomocy audiowizualnych i materiałów), budżetów szkoleniowych (zapewnienie środków finansowych na przeprowadzenie procesu szkoleniowego), zasad kontroli zaplanowanych działań (określenie sposobu oceny skuteczności szkoleń).

³⁴ A. Pochtowski, op. cit., s. 308.

³⁵ M. Rybak, *Rozwój potencjału pracy*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie, organizacja, kierowanie, ekonomika*, A. Sajkiewicz (red.), Poltext, Warszawa 2000, s. 253.

³⁶ Ibidem, s. 271.

³⁷ A. Pochtowski, op. cit., s. 313-314.

Sprawność i skuteczność przeprowadzenia szkolenia zależą w dużej mierze od czynników związanych z osobami szkolącymi i uczestnikami szkolenia. Po stronie osoby prowadzącej szkolenie skuteczność szkoleń determinują: poziom wiedzy merytorycznej, sposób komunikowania się z osobami szkolonymi, brak uprzedzeń i tolerancja wobec szkolonych. Po stronie osób szkolonych skuteczność szkoleń determinują: postawa wobec szkoleń, poziom zainteresowania treściami szkolenia, status uczestników szkolenia i jego zróżnicowanie, nastroj panujący wśród szkolonych³⁸.

Weryfikacja skuteczności szkolenia ma pozwolić na sprawdzenie, czy osiągnięto cele szkoleniowe. Najczęściej do oceny skuteczności szkoleń wykorzystuje się czteropoziomą ocenę, zaproponowaną przez D. L. Kirkpatricka. Zgodnie z nią, szkolenia należy oceniać na czterech poziomach: reakcji (opinii szkolonych na temat treści, metod, organizacji szkolenia i jego przydatności z perspektywy stanowiska pracy), uczenia się (czy zrealizowano cele dotyczące wzrostu wiedzy i poprawy postaw), zachowań (czy wiedzę, umiejętności i postawy wyniesione ze szkolenia przeniesiono na miejsce pracy), rezultatów (jakie pozytywne zmiany nastąpiły dzięki szkoleniu)³⁹.

Strategia szkoleń powinna uwzględniać miejsce ich prowadzenia, tj. czy szkolenie jest prowadzone w miejscu pracy (w obiektach przedsiębiorstwa), czy poza miejscem pracy. Szkolenia w miejscu pracy są prowadzone w zależności od potrzeb, pod nadzorem doświadczonego pracownika tego samego szczebla lub kierownika. Wśród ich zalet wymienia się: aktualność, bezpośredniość, taniość i prostotę. Podstawowymi technikami szkolenia w miejscu pracy są: sterowane przekazywanie doświadczenia zawodowego, specjalistyczny instruktaż, powierzanie zadań zleconych, rotacja na stanowiskach pracy. Do metod sterowanego przekazywania doświadczenia zawodowego zalicza się mentoring (przełożony stanowi wzór do naśladowania, mentor pomaga w kształceniu, rozwoju, wprowadzeniu do kultury organizacji, pomaga w realizacji projektów)⁴⁰ oraz *coaching* (wspólne ustalenie celów, sposobów wykonywania pracy, poszukiwania niezbędnych informacji, nauka pod kierunkiem przełożonego)⁴¹. Specjalistyczny instruktaż wykorzystuje się przy wprowadzaniu pracownika na nowe dla niego stanowisko pracy. Instruktaż ten obejmuje: przygotowanie stanowiska pracy, objaśnienie i demonstrację sposobu jej wykonywania, wykonywanie i powtarzanie czynności pod nadzorem, z pomocą i poradą udzielaną przez szkolącego⁴². Zadania zlecone mają dać pracownikowi możliwość zapoznania się z nowymi problemami, metodami pracy, pozwalają sprawdzić się w pracy koncepcyjnej, sprawdzają predyspozycje kierownicze. Do najczęściej zleconych zadań należą: analizy, projekty, praca w zespołach proble-

³⁸ Ibidem, s. 300.

³⁹ Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002, s. 145-146.

⁴⁰ A. Pochtowski, op. cit., s. 295, 320-323.

⁴¹ G. Gierszewska, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2011, s. 200-202.

⁴² A. Pochtowski, op. cit., s. 322.

nowych, komisjach, organizacja konferencji, seminariów, wizytacja itp. Rotacja stanowisk jest planowanym przejściem pracownika przez kilka stanowisk pracy. Dostarcza ona pracownikowi nowej wiedzy i doświadczeń, umożliwia realizację nowych zadań, rozwiązywanie nowych problemów, pozwala lepiej poznać przedsiębiorstwo⁴³.

Techniki szkolenia poza stanowiskiem pracy mogą być nakierowane na nabywanie umiejętności i wiedzy w zakresie: zarządzania, przywództwa, umiejętności technicznych i społecznych. Wśród technik szkolenia poza stanowiskiem pracy wymienia się najczęściej: wykład (ustne przekazanie wiadomości, faktów i treści dużej grupie uczestników przez wykładowcę), *e-learning* (wykorzystanie programów multimedialnych i Internetu w procesie uczenia się), zaprogramowany instruktaż (często oparty na programie komputerowym, na który składają się informacje, zadania i odpowiedzi, umożliwiające bieżącą kontrolę efektów szkolenia), studium przypadku (przedstawienie przypadków biznesowych w celu wyciągnięcia na ich podstawie wniosków i zaproponowania alternatywnych rozwiązań), programy treningowe (np. odgrywanie ról, gry i symulacje)⁴⁴.

Zgodnie z koncepcją CSR, błędy popełniane przez przedsiębiorstwo w zakresie rozwoju i szkoleń zagrażają jego konkurencyjności. Wśród błędnych rozwiązań szkoleniowych wymienia się zwykle: brak szkoleń dostarczających podstawowych, niezbędnych na stanowisku pracy, umiejętności (pracownik w takim wypadku nie wypełnia swoich obowiązków w oczekiwany sposób), brak wywiązania się z deklarowanych w procesie pozyskiwania lub oceny pracowników zobowiązań szkoleniowych, niesprawiedliwy przydział szkoleń, nieuzasadnione obietnice awansu i/lub podwyżki wynagrodzeń, związanych z udziałem w szkoleniach, obciążanie kosztami szkoleń pracowników⁴⁵.

4. Polityka personalna jako element CSR

Można założyć, że przedsiębiorstwa, wdrażające w praktyce założenia koncepcji CSR, w pierwszej kolejności uwzględniają to w swoich założeniach strategicznych, których emanacją jest misja, wizja i strategia przedsiębiorstwa. Dla określenia wagi, jaką przedsiębiorstwa przykładają do działań rozwojowych i szeroko rozumianej polityki personalnej, wykorzystać można analizę deklarowanych przez nie strategii CSR. Dla potrzeb artykułu wykorzystano dane publikowane przez spółki notowane na GPW w Warszawie, należące do indeksu RESPECT, czyli deklarujące realizację założeń społecznie odpowiedzialnego biznesu. W tabeli 1. przedstawiono deklaracje w sprawie rozwoju personelu i polityki personalnej w strategiach CSR, bazując na opublikowanych na stronach internetowych poszczególnych

⁴³ Z. Pawlak, op. cit., s. 196-198.

⁴⁴ A. Poczowski, op. cit., s. 324-326.

⁴⁵ C. Szmidt, op. cit., s. 350-351.

spółek strategiach CSR, a w przypadkach gdy ich brakowało – na ich raportach społecznej odpowiedzialności za ostatnie lata.

Do indeksu RESPECT należą obecnie 24 spółki, reprezentujące kilka branż. Najczęściej są to: banki, branża surowcowa, paliwowa, energetyka, chemia i budownictwo.

Tabela 1. Deklaracje w sprawie rozwoju personelu i polityki personalnej w strategiach CSR przedsiębiorstw należących do indeksu RESPECT

Przedsiębiorstwo	Deklaracje w sprawie rozwoju personelu	Deklaracje w dziedzinie polityki personalnej
Apator	Edukacja i rozwój pracowników.	Atrakcyjne miejsca pracy, dbałość o przyszłą kadrę, bezpieczeństwo pracy.
Bank Millennium	Rozwój zawodowy (szkolenia, ocena kompetencji, polityka rekrutacyjna – preferowanie awansowania przed przyjęciami).	Poprawa komunikacji wewnętrznej, rozwinięte świadczenia socjalne.
Bogdanka	Wspieranie edukacji i rozwoju w branży górniczej.	Bezpieczeństwo zatrudnionych, etyka zarządzania.
Bank BPH	Rozwój kariery (szkolenia, wiedza, umiejętności, postawy).	Zdrowe i przyjazne miejsca pracy, poprawa komunikacji wewnętrznej, polityka różnorodności (brak dyskryminacji).
Budimex	Szkolenia przekraczające wymogi prawne.	Odpowiednie warunki pracy, BHP.
BZ WBK	Rozwój pracowników (system szkoleń i ścieżki kariery zawodowej).	Odpowiednie, bezpieczne miejsca pracy, etyczna i zgodna z prawem polityka personalna, przeciwdziałanie dyskryminacji, sprawiedliwe wynagradzanie.
Elektrobudowa	Inwestowanie w rozwój pracowników (szkolenia, w tym dotyczące kompetencji „miękkich”).	BHP, sprawiedliwe wynagradzanie, działania prozdrowotne w stosunku do pracowników.
GPW	Inwestowanie w stały rozwój pracowników.	Kultura organizacji, oparta na wartościach i efektywnej komunikacji wewnętrznej, benefity pozapłacowe.
Grupa Azoty	Inicjowanie działań w zakresie rozwoju pracowników.	Podniesienie poziomu satysfakcji pracowników, poziomu bezpieczeństwa i zdrowia.
Grupa Lotos	Rozwój zawodowy, doskonalenie wiedzy i umiejętności pracowników.	Bezpieczne, odpowiednio wyposażone i dobrze zorganizowane stanowiska pracy, dobra atmosfera, przyjazne relacje.
Bank Handlowy	Rozwój talentów, ścieżki kariery zawodowej.	Polityka różnorodności (brak dyskryminacji), benefity pozapłacowe.
ING Bank Śląski	Priorytetem – stałe doskonalenie pracowników, realizacja programów rozwojowych.	Dobre, przyjazne i bezpieczne miejsca pracy, kultura dialogu wewnątrz przedsiębiorstwa.
JSW	Dbłość o rozwój zawodowy (ścieżki karier, kształcenie i doskonalenie zawodowe).	Dobre i bezpieczne warunki pracy, stabilne i dobre miejsca pracy.

KGHM Polska Miedź	Cel strategiczny – rozwój i pełne wykorzystanie potencjału twórczego pracowników.	Dialog ze związkami zawodowymi, szeroki pakiet świadczeń, bezpieczne miejsca pracy.
Kogeneracja	Szkolenia pracowników w zakresie zachowań etycznych.	Stworzenie Rady Etyki, poprawa stosunków międzyludzkich.
Netia	Rozwój pracowników, inspirujące środowisko pracy, ścieżki kariery zawodowej.	Satysfakcjonujące warunki pracy, świadczenia, zarządzanie kulturą organizacji.
Orange Polska	Stworzenie możliwości doskonalenia umiejętności i kwalifikacji.	Komunikacja wewnętrzna, prawo przeszania się, kodeks etyczny, brak dyskryminacji, bezpieczne warunki pracy, profity.
Pelion	Dbałość o rozwój pracowników.	Dbałość o zdrowie, wartości dominujące w kulturze organizacji: przywództwo, odpowiedzialność, zaufanie.
PGE	Inwestowanie w rozwój, szkolenia i indywidualne konsultacje.	Wykorzystanie potencjału i doświadczenia pracowników, najlepsze standardy pozyskiwania personelu, standardy kultury korporacyjnej.
PGNIG	Dbanie o rozwój kompetencji pracowników.	Stworzenie bezpiecznego i przyjaznego miejsca pracy, jednolite standardy komunikacji wewnętrznej, dbałość o wizerunek dobrego pracodawcy.
PKN Orlen	Szeroka oferta szkoleń pogłębiających umiejętności i wspierających ciągłość zatrudnienia.	Bezpieczne miejsca pracy, jasne i czytelne procedury pozyskiwania pracowników, integracja, wzmacnianie więzi z firmą.
PZU	Nagradzanie i utrzymanie najlepszych – szkolenia i rozwój.	Pozyskiwanie najlepszych, nagradzanie za wyniki, sukcesja, rozwój przywództwa, aktywizacja młodych talentów.
Rafako	Rozwój potencjału społecznego w trakcie zatrudnienia.	Trwałość zatrudnienia (lojalność, identyfikacja, przywiązanie do firmy), oceny pracownicze bazą dla polityki kadrowej, komunikacja, świadczenia.
Tauron Polska Energia	Rozwój kwalifikacji i kompetencji w zgodzie z kierunkami rozwoju firmy.	Bezpieczeństwo i trwałość zatrudnienia, kodeks etyczny (otwartość, odpowiedzialność, profesjonalizm, spójność).

Źródło: Apator, <http://www.apator.com>, data dostępu 12.05.2014 r.; Bank Millenium, <http://www.bankmillenium.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.; Lubelski Węgiel „Bogdanka”. Spółka Akcyjna, <http://www.lw.com.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.; Bank BPH, <http://www.bph.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.; Bank Zachodni WBK, <http://www.bzwbk.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.; Budimex, <http://www.budimex.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.; Elektrobudowa, <http://www.elektrobudowa.com.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.; GPW, <http://www.gpw.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.; Grupa Azoty, <http://www.grupazoty.com.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.; Grupa Lotos S.A., <http://www.lotos.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.; City Handlowy, <http://www.citibank.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.; ING Bank Śląski, <http://www.ingbank.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.; JSW SA, <http://www.jsw.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.; KGHM Polska Miedź, <http://www.kghm.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.; ZEC

Kogeneracja S.A., <http://www.kogeneracja.com.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.; Netia, <http://www.netia.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.; Orange, <http://www.orange-ir.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.; Pelion Healthcare Group, <http://www.pelion.eu>, data dostępu 12.05.2014 r.; PGE, <http://www.gkpge.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.; PGNiG, <http://www.pgnig.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.; ORLEN, <http://www.orlen.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.; PZU, <http://www.pzu.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.; Rafako, <http://www.rafako.com.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.; TAURON. Polska Energia, <http://www.tauron-pe.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.

Zestawienie deklaracji w sprawie rozwoju personelu i polityki personalnej w strategiach CSR wskazuje, że wszystkie spółki, należące do indeksu RE-SPEKT, działania w tym zakresie zaliczają do strategii CSR. W odniesieniu do rozwoju personelu najczęstsze deklaracje to: dbałość o rozwój pracowników (rozwój kwalifikacji, kompetencji, umiejętności), rozwój zawodowy (szkolenia), rozwój kariery (ścieżki kariery zawodowej, ocena kompetencji), traktowanie rozwoju jako inwestycji. W kilku przypadkach spółki uwzględniły bardziej szczegółowe ukierunkowanie działań rozwojowych, deklarując: wspieranie edukacji i rozwoju w swojej branży, szkolenia przekraczające wymogi prawne, szkolenia wspierające ciągłość zatrudnienia, rozwój kompetencji, zgodnie z kierunkami rozwoju firmy.

W deklaracjach dotyczących prowadzenia polityki personalnej (pomijając problematykę rozwoju) dominowały: stworzenie bezpiecznego, atrakcyjnego i przyjaznego miejsca pracy, trwałość zatrudnienia, poprawa komunikacji wewnętrznej, sprawiedliwe wynagradzanie, rozwinięte dodatkowe formy wynagradzania i świadczenia socjalne, etyka zarządzania, brak dyskryminacji, wykorzystanie najlepszych standardów pozyskiwania personelu, kultury korporacyjnej, dbałość o wizerunek dobrego pracodawcy. Podobnie jak w przypadku deklaracji w sprawie rozwoju personelu, deklaracje prowadzenia polityki personalnej są zgodne z modelem literaturowym, momentami stwarzając wrażenie dosłownych cytatów. Należy zwrócić uwagę, że na poziomie deklaracji strategicznych nie pojawiają się rozwiązania wykraczające poza zalecenia autorów zajmujących się problematyką CSR. Dodatkowo deklarowane rozwiązania są zgodne z publikacjami zajmującymi się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Są one również zgodne z oczekiwaniami pracowników i w praktyce stosowane w większości przedsiębiorstw (w zakresie, na który pozwala ich sytuacja finansowa), także w tych przedsiębiorstwach, których właściciele deklarują brak zainteresowania problematyką CSR.

Zakończenie

Koncepcję CSR można wykorzystać do budowania lub przeorientowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Stworzenie odpowiednich warunków pracy przekłada się na odpowiednią wydajność, umożliwiającą zwrot nakładów poniesionych na pracowników. Najistotniejszym elementem procesu personalnego, wpły-

wającym na kreację potencjału personelu, jest system rozwoju i szkolenia, który może być traktowany jako inwestycja o strategicznym charakterze. O potencjale personelu decydują także pozostałe obszary działań personalnych, tj.: pozyskiwanie personelu, jego ocena i motywowanie oraz sposób postępowania w okresie zwolnień. We wszystkich tych obszarach przedsiębiorstwo powinno stworzyć i przestrzegać procedur uwzględniających poza efektywnością także sprawiedliwość i etykę postępowania, co buduje jego wizerunek i ogranicza ewentualne niepokoje wśród personelu.

Analiza deklaracji w sprawie rozwoju personelu i polityki personalnej w strategiach CSR wskazuje, że wszystkie spółki, należące do indeksu RESPEKT, podejmują działania w tym zakresie. Deklaracje sposobu prowadzenia polityki personalnej są zgodne z zaleceniami literaturowymi publikacji z zakresu CSR i ZZL. Ze względu na to, że wszystkie analizowane spółki wyodrębniły w strategii CSR problematykę rozwoju personelu hipotezę artykułu – w ramach ZZL najczęściej wskazywanymi przez przedsiębiorstwa działaniami w zakresie CSR jest rozwój personelu i szkolenia – można uznać za potwierdzoną.

Bibliografia

1. Bartkowiak G., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011.
2. Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
3. Carroll A., Buchholtz A., *Business & Society Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Cengage Learning, Mason, Ohio 2009.
4. Czop K., Leszczyńska A., *Poziom zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa a zaangażowanie organizacyjne pracowników*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 3.
5. Dale M., *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
6. Fifka M. S., *Towards a More Business-Oriented Definitions of Corporate Social Responsibility: Discussing the Core Controversies of a Well-Established Concept*, “Journal of Service Science and Management” 2009, No. 2.
7. Gierszewska G., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2011.
8. Golnau W., *Wynagradzanie pracowników*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, W. Golnau (red.), CeDeWu, Warszawa 2004.
9. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
10. Hys K., Hawrysz L., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2012, nr 4.
11. Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002.
12. Jeżak J., *Ład korporacyjny – główne perspektywy poznawcze oraz próba ich syntezy*, [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

13. Jonek-Kowalska I., Turek M. Cz., *Cost rationalization of maintaining post-industrial regions*, "Polish Journal of Environmental Studies" 2013, Vol. 22, No. 3.
14. McConnell C. R., *Economics: Principles, Problems, and Policies*, McGraw-Hill, New York – St. Luis 1984.
15. Nakoneczna J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008.
16. Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy, procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003.
17. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008.
18. Rok B., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, W. Gasparski (red.), PWN, Warszawa 2013.
19. Rybak M., *Etyka menedżera – spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
20. Rybak M., *Rozwój potencjału pracy*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie, organizacja, kierowanie, ekonomika*, A. Sajkiewicz (red.), Poltext, Warszawa 2000.
21. Smith R. E., *Defining Corporate Social Responsibility: A System Approach for Socially Responsible Capitalism*, University of Pennsylvania, Philadelphia, Pennsylvania 2011.
22. Szmidt C., *Odpowiedzialność wobec pracowników*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, W. Gasparski (red.), PWN, Warszawa 2013.
23. Turek M., Jonek-Kowalska I., *Finansowanie procesów restrukturyzacyjnych w górnictwie węgla kamiennego w latach 2003-2006*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, R. Borowiecki, A. Jaki (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008.
24. Wood R., Payne T., *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
25. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, H. Król, A. Ludwiczynski (red.), PWN, Warszawa 2007.
26. Zieliński M., *Zarządzanie kadrą w warunkach restrukturyzacji gospodarki regionu na przykładzie województwa śląskiego*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, Z. Wiśniewski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
27. Zieliński M., *Związki między strategiami personalnymi a rynkiem pracy*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Z. Wiśniewski, A. Poczowski (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Źródła internetowe

1. Apator, <http://www.apator.com>, data dostępu 12.05.2014 r.
2. Bank BPH, <http://www.bph.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.
3. Bank Millennium, <http://www.bankmillennium.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.
4. Bank Zachodni WBK, <http://www.bzwbk.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.
5. Budimex, <http://www.budimex.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.
6. City Handlowy, <http://www.citibank.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.
7. Dahlsrud A., *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*, <http://www.interscience.wiley.com>, data dostępu 18.03.2014 r.
8. Elektrobudowa, <http://www.elektrobudowa.com.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.

9. GPW, <http://www.gpw.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.
10. Grupa Azoty, <http://www.grupaazoty.com.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.
11. Grupa Lotos S.A., <http://www.lotos.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.
12. ING Bank Śląski, <http://www.ingbank.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.
13. JSW SA, <http://www.jsw.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.
14. KGHM Polska Miedź, <http://www.kghm.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.
15. Lubelski Węgiel „Bogdanka”. Spółka Akcyjna, <http://www.lw.com.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.
16. Netia, <http://www.netia.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.
17. Orange, <http://www.orange-ir.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.
18. ORLEN, <http://www.orlen.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.
19. Pelion Healthcare Group, <http://www.pelion.eu>, data dostępu 12.05.2014 r.
20. PGE, <http://www.gkpge.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.
21. PGNiG, <http://www.pgnig.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.
22. PZU, <http://www.pzu.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.
23. Rafako, <http://www.rafako.com.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.
24. TAURON. Polska Energia, <http://www.tauron-pe.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.
25. ZEC Kogeneracja S.A., <http://www.kogeneracja.com.pl>, data dostępu 12.05.2014 r.