

**mgr Aleksandra Wilk**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

ORCID: 0000-0002-6419-2772

e-mail: [aleksandrawilk.contact@gmail.com](mailto:aleksandrawilk.contact@gmail.com)

# Przegląd dobrych praktyk CSR w zarządzaniu kapitałem ludzkim

## Review of good CSR practices in human resources management

Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw dołącza do grona społecznie odpowiedzialnych, a swoje działania przedstawia w publikowanych raportach CSR. Postępowanie według zasad tej koncepcji ma na celu m.in. uwzględnianie potrzeb zatrudnionych osób oraz zwiększanie zadowolenia pracowników. Celem artykułu jest przegląd działań CSR organizacji funkcjonujących w Polsce, w ramach programów personalnych. Analizy dokonano w oparciu o działania przedsiębiorstw raportowane w 2017 r., prowadzone w pięciu obszarach: rekrutacja i adaptacja, szkolenia i rozwój, partycypacja, wsparcie pracowników oraz *work-life balance*.

### Słowa kluczowe

CSR, społeczna odpowiedzialność biznesu, ZKL, zarządzanie kapitałem ludzkim

Currently, more and more enterprises join the group of socially responsible, and present their activities in published CSR reports. Proceeding according to the principles of this concept is aimed at taking into account the needs of employees and increasing employee satisfaction. The aim of the article is to review CSR activities of organizations operating in Poland as part of personnel programs. The analysis was based on the activities of enterprises reported in 2017, conducted in five areas: recruitment and adaptation, training and development, participation, employee support and work-life balance.

### Keywords

CSR, corporate social responsibility, HRM, human resources management

JEL: M14, M54

## Wprowadzenie

Koncepcja społecznie odpowiedzialnego biznesu (CSR) jest pojęciem interdyscyplinarnym i niejednorodnym, lecz punktem wspólnym dla wielu definicji jest założenie, że organizacja swoją działalnością wykracza poza aspekty realizacji własnego interesu według przepisów prawa, podejmując inicjatywę w celu szeroko rozumianego dobra społecznego (McWilliams i in., 2006). Mowa więc o wszelkich dobrowolnych działaniach, obejmujących różne grupy interesariuszy, w tym interesariuszy wewnętrznych, którymi są pracownicy (Van Marrewijk i Were, 2003).

Postępowanie organizacji według zasad koncepcji CSR ma na celu uwzględnianie potrzeb zatrudnionych osób w ogólnej strategii przedsiębiorstwa, ponieważ są one cennym kapitałem<sup>1</sup>, mającym istotny wpływ na jej rozwój (Lewicka, 2011). Pracownicy są odpowiedzialni za tworzenie relacji z interesariuszami zewnętrznymi, za tworzenie wizerunku przedsiębiorstwa w społeczności lokalnej, do której

sami często należą oraz za budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na kapitale ludzkim (Harri-son i in., 2015). Wiąże się to z koniecznością opracowania i zastosowania przez organizację odpowiedniej praktyki personalnej, skutkującej pozyskiwaniem, utrzymaniem, rozwijaniem i motywowaniem swoich pracowników. Zmieniające się warunki rynku pracy, który zmierza w kierunku rynku pracownika, skłaniają przedsiębiorstwa do przekształcania praktyk personalnych i wzbogacaniu ich o elementy nakierowane na zadowolenie zatrudnionych (Zieliński, 2016). Działania te mogą być zaliczane jako postępowanie zgodnie z wytycznymi CSR, które podejmuje coraz więcej organizacji.

W literaturze polskiej jak i zagranicznej sporo uwagi poświęca się zagadnieniom ZKL w odniesieniu do praktyk CSR (Borkowska, 2005; Ledwidge, 2007; Lam i Khare, 2010; Inyang i in., 2011; Buèiuniene i Kazlauskaite, 2012; Mariappanadar, 2012; Arnaud i Wasieleski, 2014; Zieliński, 2014; Jamali i in., 2015; Szczepańska-Woszczyzna, 2015; Furmańska-Maruszak i Sudolska, 2017; Sarvaiya i in.,

2018). Opracowania te poruszają omawiane zagadnienie w aspekcie teoretycznym, przedstawiają praktyki przedsiębiorstw w odniesieniu do uwarunkowań innych krajów lub są ich ilościowym ujęciem. Nie analizują jednak konkretnych programów realizowanych w organizacjach. W związku z tym, niniejsze opracowanie ma na celu przegląd działań CSR organizacji funkcjonujących w Polsce, w ramach programów personalnych. Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw dołącza do grona społecznie odpowiedzialnych, a swoje działania przedstawia w publikowanych raportach CSR.

## Analiza dobrych praktyk CSR

Do przeprowadzenia przeglądu działań z obszaru ZKL, wykorzystano dane z raportów CSR<sup>2</sup> przedsiębiorstw prowadzących swoją działalność na terenie Polski. Działania te obejmują nowe wytyczne programu Agenda 2030<sup>3</sup>. Przegląd, którego dokonała autorka, ma charakter poglądowy, a przytoczone działania stanowią przykłady biznesowych inicjatyw odpowiedzialnych społecznie. Dobór działań miał na celu przegląd podejmowanej aktywności CSR w zróżnicowanych przedsiębiorstwach (n = 25) i branżach (n = 15). Analizie poddano pięć aspektów zarządzania kapitałem ludzkim: rekrutacja i adaptacja, szkolenia i rozwój, partycypacja pracownicza, szeroko rozumiane wsparcie pracowników oraz work-life balance. Z 17 celów programu Agenda 2030, przeprowadzona analiza dotyczyła działań spełniających 5 z nich<sup>4</sup>. Są to:

- Cel 3: Zapewnić wszystkim ludziom w każdym wieku zdrowe życie oraz promować dobrobyt.
- Cel 4: Zapewnić wszystkim edukację wysokiej jakości oraz promować uczenie się przez całe życie.
- Cel 8: Promować stabilny, zrównoważony i inkluzyjny wzrost gospodarczy, pełne i produktywnie zatrudnienie oraz godną pracę dla wszystkich ludzi.

- Cel 9: Budować stabilną infrastrukturę, promować zrównoważone uprzemysłowienie oraz wspierać innowacyjność.
- Cel 10: Zmniejszyć nierówności w krajach i między krajami.

Analizując działania CSR organizacji w badanych obszarach ZKL, zauważyć można wzrost ich liczby na przestrzeni ostatnich lat (według danych FOB *Znajdź dobre praktyki*). W 2010 r. przedsiębiorstwa w raportach zadeklarowały podjęcie 4 działań, a 7 lat później wartość ta wzrosła do 58 działań. Największą popularnością cieszą się aktywności odnoszące się do szkolenia i rozwoju (od 2010 r. podjęto 145 praktyk), najmniejszą zaś skupiające się wokół *work-life balance* (24 praktyki). W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się jednak na przedstawieniu omawianych praktyk od strony jakościowej, opisując wybrane przykłady.

## Dobre praktyki CSR w rekrutacji i adaptacji pracowników

Pierwszą grupą dobrych praktyk CSR jest rekrutowanie i adaptowanie nowych pracowników. „Taste you career with Capgemini” to inicjatywa firmy Capgemini Polska, mająca na celu przybliżenie tematyki rekrutacyjnej. Spotkania w formie *speed recruiting* („randki rekrutacyjne”) realizowano w nietypowych miejscach, takich jak np. dach Teatru Śląskiego czy poddasze Filharmonii Śląskiej. EmiTel w ramach programów adaptacyjnych wprowadziło spotkania z przełożonymi lub przedstawicielami firmy, których zadaniem było wdrożenie nowozatrudnionego i pokazanie w jaki sposób działa przedsiębiorstwo. Inicjatywa Grupy Pelion opierała się na organizacji „Welcome Day”, czyli spotkań młodych talentów z całego kraju, w celu nawiązywania relacji oraz sprawniejszego wejścia w nowe zadania. Pomysłem na stworzenie gier wy-

Tablica 1. Przykłady praktyk CSR — Rekrutacja i adaptacja

Praktyka	Przedsiębiorstwo	Branża	Cel zrównoważonego rozwoju
Taste you career with Capgemini	Capgemini	Usługi	Cel 4
Program onboardingowy	EmiTel	Telekomunikacja	Cel 8
Welcome Day — Pelion	Grupa Pelion	Farmaceutyka	Cel 4
Planszowa gra edukacyjna dla pracowników PGE	PGE Polska Grupa Energetyczna	Energetyka	Cel 4
NanoShadow — innowacyjne podejście PwC do rekrutacji	PwC	Konsulting	Cel 4

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2017.

kazała się PGE Polska Grupa Energetyczna oraz PwC. W pierwszym przypadku pracownicy organizacji stworzyli grę planszową, przybliżającą zagadnienia z branży energetycznej, których znajomość z pewnością pomoże kandydatom podczas procesów rekrutacyjnych. PwC postawiło natomiast na grę fabularną, której zadaniem było wspieranie procesu rekrutacji. Gra polegała na przeprowadzeniu audytu i wprowadzeniu na giełdę fikcyjnej firmy oraz śledzeniu przebiegu jej działań w dalszych etapach rywalizacji.

było przygotowanie ośmiu projektów związanych z Celami Zrównoważonego Rozwoju, które w dalszym etapie zostaną zrealizowane przez Orange Polska. Stena Recycling postawiła na rozwój brygadzystów, ale w nieco innowacyjny sposób — proponując im szkolenia przywódcze i menedżerskie, którymi wcześniej objęte były osoby zatrudnione na stanowiskach wysokiego szczebla. Działania te wpłynęły na nawiązanie współpracy z przełożonymi, którzy już wcześniej znali zagadnienia poruszane w projekcie oraz na wzrost efektywności warsztatu.

Tablica 2. Przykłady praktyk CSR — Szkolenia i rozwój

Praktyka	Przedsiębiorstwo	Branża	Cel zrównoważonego rozwoju
Akademia Rozwoju Doradcy	Credit Agricole Bank Polska	Finanse	Cel 4
Akademia Elephate	Elephate	Marketing	Cel 8
Train the trainers	Ergo Hestia	Finanse	Cel 4
Akademia Odpowiedzialnego Zarządzania w Orange Polska	Orange Polska	Telekomunikacja	Cel 4
Szkolenia menedżerskie i przywódcze dla brygadzystów	Stena Recycling Sp. z o.o.	Recykling	Cel 4

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2017.

## Dobre praktyki CSR w szkoleniu i rozwoju pracowników

Wśród przedsiębiorstw, które postawiły na rozwój i szkolenie swoich pracowników znalazł się Credit Agricole Bank Polska. Program Akademii Rozwoju Doradcy miał na celu zachęcanie osób, zatrudnionych na tym stanowisku, do wzięcia odpowiedzialności za własny rozwój zawodowy. W podobnym kierunku zmierzała firma Elephate, która w odpowiedzi na aktualne potrzeby rynku (odnośnie systemu kształcenia specjalistów SEO i *content marketing*), wdrożyła proces doskonalenia kompetencji — Akademia Elephate. Inicjatywa bazowała na przekazywaniu *know-how* przez ekspertów wewnętrznych. Pracownicy ERGO Hestii uczestniczyli w programie „Train the trainers” skierowanym do grupy trenerów wewnętrznych. W jego ramach starano się przyczynić do wyrównywania szans wszystkich pracowników w dostępie do wiedzy. Orange Polska we współpracy z Katedrą Przedsiębiorczości i Etyki w Biznesie Akademii Leona Koźmińskiego zorganizowała cykl spotkań z wykładcami akademickimi oraz praktykami biznesu, posiadającymi doświadczenie w realizacji działań z zakresu zrównoważonego rozwoju. Efektem spotkań

## Dobre praktyki CSR w partycypacji pracowniczej

Partycypacja pracownicza to trzeci obszar poddany analizie. Grupa Enea w swoim projekcie skupiła się na poprawie zasad współpracy pomiędzy poszczególnymi jednostkami, a także kadrą menedżerską i pracownikami. W tym celu organizowano liczne spotkania i warsztaty, których zadaniem było znalezienie optymalnych rozwiązań dotyczących dalszych kierunków rozwoju. „Pudełko pomysłów” stworzone przez Eurocash, to kolejna z dobrych praktyk CSR. Za pośrednictwem portalu pracowniczego zatrudnieni mogli zgłaszać swoje pomysły usprawniające funkcjonowanie całej firmy. Portal umożliwiał również komentowanie pomysłów innych (niezależnie od stanowiska) oraz oddawanie głosów na najlepszy projekt. W 2017 r. zgłoszono 142 pomysły. Grupa Kapitałowa LOTOS realizowała podobne działania. „Program wspierania innowacyjności” miał zachęcać pracowników do poszukiwania, opracowywania i zgłaszania sposobów na usprawnienie pracy. Mostostal Warszawa do projektu „MTeam” zaangażował ponad 100 pracowników, dzieląc ich na osiem grup. Celem tego projektu było zainicjowanie zmian dokonywanych przy

udziale zatrudnionych. Z ponad 100 zgłoszonych pomysłów wybrano 20, które były odpowiedzią na aktualne potrzeby biznesowe firmy. Projekt „One Hour Your Power” realizowany w T-Mobile Polska polegał na comiesięcznym zgłaszaniu przez pracowników inicjatyw usprawniających pracę i procesy. Co 30 dni prezes wybierał najciekawszy projekt i spotykał się podczas dyskusji z pomysłodawcą. Najlepsze propozycje z całego roku zostały zrealizowane przez przedsiębiorstwo.

wijaniu swojego talentu. Grupa Raben realizowała trójelementowy program motywacyjno-łojalnościowy. Jednym z elementów był konkurs nagradzający za najlepsze wyniki w ramach swojego oddziału. Pracownicy zostali także zaangażowani w projektowanie i testowanie odzieży roboczej. W 2017 r. firma Leroy Merlin uruchomiła Fundusz Mieszkaniowy, wspierający finansowo pracowników w zakupie pierwszego mieszkania lub domu. Jego celem było ułatwienie zatrudnionym osobom zaciągnięcie kre-

**Tablica 3. Przykłady praktyk CSR — Partycypacja pracownicza**

Praktyka	Przedsiębiorstwo	Branża	Cel zrównoważonego rozwoju
Nowa energia	ENEA	Energetyka	Cel 8
Pudełko pomysłów	Grupa Eurocash	Handel	Cel 8
Program wspierania innowacyjności	Grupa LOTOS	Surowce i paliwa	Cel 9
MTeam	Mostostal Warszawa	Budownictwo i nieruchomości	Cel 8, cel 9
One Hour Your Power	T-Mobile Polska	Telekomunikacja	Cel 4

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2017.

## Dobre praktyki CSR we wspieraniu pracowników

Dobre praktyki CSR są również podejmowane w obszarze szeroko rozumianego wsparcia dla pracowników. Firma Anwil postawiła na dofinansowy-

dytu hipotecznego. Volkswagen Motor Polska skierował swoje działania w stronę grupowych ubezpieczeń emerytalnych, realizowanych od 2002 r. Dodatkowo uruchomiono program emerytalny, oferujący inne formy oszczędzania, do którego mogły przystąpić osoby już z miesięcznym stażem pracy.

**Tablica 4. Przykłady praktyk CSR — Wsparcie pracowników**

Praktyka	Przedsiębiorstwo	Branża	Cel zrównoważonego rozwoju
ANWIL Pasja	ANWIL	Przemysł chemiczny	Cel 4
Kampania Talenty Carrefour	Carrefour	Handel	Cel 8
Raben dba o kierowców	Grupa Raben	Transport i logistyka	Cel 8
Fundusz Mieszkaniowy pracowników Leroy Merlin	Leroy Merlin	Handel	Cel 10
Pracowniczy program emerytalny	Volkswagen Motor Polska	Motoryzacja	Cel 10

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2017.

wanie zainteresowań i hobby swoich pracowników w czasie wolnym od pracy, realizowanych samodzielnie lub ze współpracownikami. Do 2017 r. takie wsparcie otrzymało blisko 600 osób, czyli średnio co drugi zatrudniony. Carrefour zorganizował konkurs, do którego 291 pracowników zgłosiło swoje prywatne pasje. Dziewięciu zwycięzców otrzymało dofinansowanie i wsparcie merytoryczne w roz-

## Dobre praktyki CSR w aspekcie *work-life balance*

Ostatnim omawianym obszarem są dobre praktyki CSR w obszarze *work-life balance*. Firma 3M dołączyła do ogólnopolskiej akcji „Dwie godziny dla rodziny”, w ramach której pracownik w danym

Tablica 5. Przykłady praktyk CSR — *Work-life balance*

Praktyka	Przedsiębiorstwo	Branża	Cel zrównoważonego rozwoju
Dwie godziny dla rodziny	3M w Polsce	Handel	Cel 3
Elastyczne miejsce pracy	DB Schenker	Transport i logistyka	Cel 8
Work-life balance w Grupie Agora	Grupa Agora	Media	Cel 8
Program Healthy Well-being	Grupa VELUX	Budownictwo i nieruchomości	Cel 3
Odlotowa biblioteczka Kraków Airport	Międzynarodowy Port Lotniczy im. Jana Pawła II Kraków-Balice	Transport i logistyka	Cel 8

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2017.

dniu pracy może przyjść do niej dwie godziny później, wyjść wcześniej lub wyjść w ciągu dnia, aby spędzić ten czas z bliskimi. Pracownicy biurowi firmy DB Schenker mogą zamienić pracę w biurze na pracę w domu, do 104 dni roboczych w roku, czyli średnio dwa dni w tygodniu. Organizacja wymaga jednak od pracowników zachowania wszelkich zasad BHP, a praca poza biurem może być kontrolowana przez przełożonego. Grupa Agora, która również uczestniczy w programie „Dwie godziny dla rodziny”, oferuje swoim pracownikom bogaty system kafeteryjny, w ramach którego zatrudnieni mogą korzystać z licznych zajęć sportowych czy wydarzeń kulturalnych. Grupa VELUX realizuje program tworzenia zdrowych, komfortowych i przyjaznych warunków pracy, w czterech obszarach: edukacja, zdrowie, komfort i ergonomia pracy oraz aktywność fizyczna. Pracownicy mają codziennie do dyspozycji świeże owoce i warzywa, zestawy herbat oraz ziół. Zachęceni są do rezygnacji z posiłków typu *fast food*, wykonywania badań profilaktycznych w ramach pakietów medycznych oraz podejmowania aktywności fizycznej. W Międzynarodowym Porcie Lotniczym Kraków-Balice pracownicy stworzyli „odlotową biblioteczke”. Jej nazwa jest wynikiem przeprowadzonego wśród nich konkursu. Jest to miejsce, gdzie każdy może przynieść nieczytaną książkę, wymienić ją na inną, zabrać w podróż lub na stałe. Obecnie w zbiorach znajduje się kilkaset pozycji, a obok regałów zaaranżowano strefę czytelnika.

## Podsumowanie

Przeprowadzona analiza działań CSR w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim pokazuje jak bogate i różnorodne są praktyki przedsiębiorstw prowadzących w Polsce swoją działalność. Jedne stawiają na sprawdzone rozwiązania, inne dążą do zaspokajania potrzeb pracowników w kreatywny sposób. Celami zrównoważonego rozwoju, które najczęściej towarzyszyły organizacjom, była dobra jakość edukacji — cel 4 (10 praktyk) oraz wzrost gospodarczy i godna praca — cel 8 (10 praktyk). Wskazuje to na dążenia przedsiębiorstw do rozwoju swoich pracowników i zapewniania im odpowiednich warunków pracy, które wpływają na uzyskiwane efekty. Dążenia te świadczą również o świadomości organizacji dotyczącej znaczenia tak cennego zasobu, jakim jest kapitał ludzki oraz o jego wpływie na osiągnięte przez przedsiębiorstwo wyniki. Działania CSR wpływają nie tylko na postrzeganie organizacji przez interesariuszy i jej prestiż, ale w obliczu zmieniającego się rynku pracy, mogą w znaczący sposób przyczynić się do pozyskania nowych, wartościowych pracowników, którzy zwracają uwagę na stosunek organizacji do potrzeb zatrudnionych. Stwarzanie możliwości do generowania pomysłów i nowych rozwiązań przez pracowników daje podwójną korzyść — rozwój dla przedsiębiorstwa oraz dla pracownika, który ponadto czuje się doceniony i potrzebny swojej organizacji.

## Przypisy

<sup>1</sup> Pod pojęciem zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL) rozumie się zarządzanie wiedzą, umiejętnościami, możliwościami oraz potencjałem do rozwoju i wprowadzania innowacji, wykazywanym przez ludzi pracujących w danej firmie (Baron i Armstrong, 2008).

<sup>2</sup> Raporty dotyczyły działalności CSR przedsiębiorstw w 2017 r.

<sup>3</sup> W 2015 r. 193 państwa Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ), w tym Polska, przyjęły program działań o bezprecedensowym zakresie i znaczeniu — Agenda 2030. Objął on 17 celów zrównoważonego rozwoju, na które złożyło się 169 szczegółowych zadań, obejmujących trzy wymiary: gospodarczy, społeczny i środowiskowy (Ministerstwo Rozwoju, 2015).

<sup>4</sup> Wszystkie cele zostały przedstawione i szczegółowo omówione w raporcie dotyczącym programu *Agenda 2030* (Ministerstwo Rozwoju, 2015).

## Bibliografia

- Arnaud, S. i Wasieleski, D. M. (2014). Corporate humanistic responsibility: Social performance through managerial discretion of the HRM. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 313–334. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1652-z>
- Baron, A. i Armstrong, M. (2008). *Zarządzanie kapitałem ludzkim*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Borkowska, S. (2005). CSR — wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi; podejście unijne. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, (6), 9–29. [https://doi.org/10.12775/aunc\\_zarz.2016.005](https://doi.org/10.12775/aunc_zarz.2016.005)
- Buėiuniene, I. i Kazlauskaitė, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/17465261211195856>
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu. (2017). *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2017. Dobre praktyki*. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Furmańska-Maruszak, A. i Sudolska, A. (2017). Relacje z pracownikami jako obszar wdrażania CSR. *Organizacja i Kierowanie*, (2), 253–267.
- Harrison, J. S., Freeman, R. E. i Abreu, M. C. S. D. (2015). Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: Applying the theory to multiple contexts. *Revista brasileira de gestao de negócios*, 17(55), 858–869. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2647>
- Inyang, B. J., Awa, H. O. i Enuoh, R. O. (2011). CSR — HRM nexus: Defining the role engagement of the human resources professionals. *International Journal of Business and Social Science*, 2(5), 118–126.
- Jamali, D. R., El Dirani, A. M. i Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR — HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 125–143. <https://doi.org/10.1111/beer.12085>
- Lam, H. i Khare, A. (2010). HR's crucial role for successful CSR. *Journal of International Business Ethics*, 3(2), 3–15.
- Ledwidge, J. (2007). Corporate social responsibility: The risks and opportunities for HR: Integrating human and social values into the strategic and operational fabric. *Human Resource Management International Digest*, 15(6), 27–30. <https://doi.org/10.1108/09670730710820190>
- Lewicka, D. (2011). Kształtowanie etycznych zachowań pracowników poprzez sprawiedliwe i przejrzyste procedury personalne. *Problemy Zarządzania*, 34, 106–126.
- Mariappanadar, S. (2012). Harm of efficiency oriented HRM practices on stakeholders: An ethical issue for sustainability. *Society and Business Review*, 7(2), 168–184. <https://doi.org/10.1108/17465681211237628>
- McWilliams, A., Siegal, D. S. i Wright, P. M. (2006). Guest editors' introduction, Corporate social responsibility, strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 10–18.
- Ministerstwo Rozwoju. (2015). *Agenda 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju — implementacja w Polsce*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju. <https://doi.org/10.1787/9789264265981-pl>
- Sarvaiya, H., Eweje, G. i Arrowsmith, J. (2018). The roles of HRM in CSR: Strategic partnership or operational support? *Journal of Business Ethics*, 153(3), 825–837. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3402-5>
- Szczepańska-Woszczyna, K. (2015). Responsible leadership contribution to human resource management — a study of CSR — HR interface. *Procedia Economics and Finance*, 34, 403–409. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01647-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01647-0)
- Van Marrewijk, M. i Were, M. (2003). Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 107–119.
- Zieliński, M. (2014). Korzyści z wdrożenia koncepcji CSR w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 74, 653–663. <https://doi.org/10.21008/j.0239-9415.2018.076.13>
- Zieliński M. (2016). Znaczenie CSR w warunkach rynku pracownika. *Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 95, 567–576.



W monografii zarządzanie łańcuchem dostaw jest przedstawione jako proces stanowiący syntezę wzajemnie dopełniających się czynności regulacyjnych będących treścią funkcji planowania, organizowania, koordynowania i kontrolowania działań wielopodmiotowych natury logistycznej i pozalogistycznej. Orientację procesową zarządzania łańcuchem dostaw osadzono w nurcie zintegrowanym, który łączy czynności regulacyjne realizowane w sposób zrutyinizowany i mechanistyczny z niesformalizowanym i kreatywnym podejściem do organizacyjnego uczenia i rozwijania umiejętności. Stąd w ujęciu zintegrowanym zarządzanie łańcuchem dostaw polega na odnotowaniu i wyjaśnieniu etapów w procesie zarządzania z jednoczesnym uwzględnieniem czynników osobowościowych i aksjologicznych. Zgodnie z podejściem zintegrowanym etapy procesu zarządzania łańcuchem dostaw niekoniecznie przebiegają w określonym porządku, sekwencyjnie i liniowo, lecz wzajemnie na siebie nachodzą oraz mogą następować jednocześnie i w różnej kolejności. Przebieg procesu zarządzania jest bowiem uzależniony od uwarunkowań występujących w konkretnej sytuacji decyzyjnej. W celu omówienia wzajemnego oddziaływania podejścia normatywnego i behawioralnego w zarządzaniu łańcuchem dostaw wykorzystano koncepcję krawędzi chaosu. W myśl przyjętego w książce stanowiska, świadomość istnienia oraz umiejętność oscylacji łańcucha dostaw na krawędzi chaosu jest rezultatem aplikacji podejścia zintegrowanego w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Innymi słowy, krawędź chaosu umożliwia menedżerom dostrzeżenie różnych odcieni szarości, które manifestują zróżnicowaną intensywność stosowania podejścia normatywnego i behawioralnego podczas realizacji czynności regulacyjnych zarządzania łańcuchem dostaw.

[www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)