

Rozdział 4

Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa jako koncepcja zarządzania

Wstęp

Zjawisko społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa występuje w praktyce działalności podmiotów gospodarczych już od ponad 100 lat. Ewoluuje od tradycyjnego ujęcia jako akcyjnej, nieskoordynowanej, sporadycznej filantropii i dobroczynności przedsiębiorców do współczesnego długofalowego, celowego zaangażowania przedsiębiorstw w innowacyjne projekty, rozwiązujące poważne problemy społeczne, co powoduje poszerzanie się granic ich funkcjonowania i oddziaływania. Przesłanki takiego zachowania są zróżnicowane i szeroko opisywane w literaturze przedmiotu¹:

- konsumenci, członkowie społeczeństwa, reprezentując określony poziom moralności, etyki, respektujący określone normy i zwyczaje, konfrontują postawy firm ze swoimi oczekiwaniami wobec nich i podejmują na ich podstawie decyzje konsumenckie oraz wpływają na kształtowanie warunków funkcjonowania przedsiębiorstw; firmy zależą w swych działaniach od akceptacji społecznej;
- wiele nieuczciwych praktyk, które ujawniono w ostatnich latach, wywołało szeroką dyskusję na temat zaufania społecznego względem biznesu i konieczności budowania pozytywnego wizerunku;
- praktyka zarządzania i wyniki wielu badań potwierdzają pozytywną korelację między społecznym zaangażowaniem i koniecznością poświęcenia krótkookresowych zysków a zyskownością w dłuższym okresie;
- przedsiębiorstwa coraz częściej są oceniane za wyniki społeczne, a nie tylko w kategoriach efektywności realizacji celów ekonomicznych oraz traktowane jako współodpowiedzialne za rozwój społeczny;

¹ U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2009, s. 7–8. Zob. także A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa, 2009, s. 8.

- coraz częściej przedsiębiorcy interesują się oczekiwaniami, zakresem władzy i siłą oddziaływania poszczególnych interesariuszy i dostosowują się do ich potrzeb;
- społeczne zaangażowanie jest traktowane jako narzędzie umożliwiające uzyskanie przewagi konkurencyjnej i współdziałające z takimi zjawiskami, jak zrównoważony rozwój, budowanie kapitału społecznego, rozwiązywanie problemów ekologicznych, kulturowych i spowodowanych globalnym wymiarem prowadzonej działalności.

Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw funkcjonuje w sferze idei, doktryn i są formułowane argumenty potwierdzające zasadność zajmowania się tą problematyką, oraz główne założenia, poglądy, postawy, zasady, co ukazuje wymiar statyczny. W wymiarze dynamicznym są eksponowane przejawy celowego oddziaływania na poszczególne obszary i podmioty społecznego zaangażowania, a więc zarządzanie nim. Zatem zasadne wydaje się postawienie następującego pytania: „Czy mamy już do czynienia z koncepcją zarządzania?”. W literaturze przedmiotu nie można znaleźć jednoznacznego rozstrzygnięcia, ponieważ jedni autorzy traktują społeczne zaangażowanie jako element idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, kolejni jako element koncepcji zrównoważonego rozwoju², a jeszcze inni jako podstawę idei *corporate citizenship*, traktującej firmę jako obywatela. Główny problem polega na różnorodności w definiowaniu i interpretowaniu pojęć.

W niniejszym rozdziale autorka postara się udzielić odpowiedzi na tak postawione pytanie.

4.1. Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa – definicje, poziomy, narzędzia

Podstawową misją każdego przedsiębiorstwa jest uczestniczenie w rozwoju społecznym i zapewnienie pomysłności ludziom, wypracowanie zysku, którego część powinna być przeznaczona na potrzeby społeczne i rozwoju kraju, oraz działanie w harmonii ze społeczeństwem³. Przedsiębiorstwa muszą wykazać, że zasługują na społeczne zaufanie. Lokalne społeczności niezwykle szybko reagują na wszelkie przejawy zagrożenia, degradacji środowiska oraz zakłócenia ładu przestrzennego⁴.

² E. Kośmicki, *Koncepcja trwałego rozwoju jako możliwość przewyciężenia doraźności*, w: *Zrównoważony rozwój. Wybrane problemy teoretyczne i implementacja w świetle dokumentów Unii Europejskiej*, red. B. Poskrobko, S. Kozłowski, „Studia nad Zrównoważonym Rozwojem” 2005, t. 1, s. 37. Zob. także J. Adamczyk, T. Nitkiewicz, *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 92–93.

³ *Zarządzanie z pasją, czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą*, Wyd. Forum, Poznań 2004, s. 45.

⁴ U. Kuciński, *Przestrzeń operacyjna firmy a jej otoczenie lokalne*, w: *Lokalizacja przedsiębiorstwa a konkurencyjność*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2001, s. 34–35.

Zrozumienie roli interesariusza zbiorowego, jakim jest społeczeństwo, w funkcjonowaniu firmy powinno prowadzić do wzrostu zainteresowania działaniami społecznymi.

Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa (*corporate community involvement, corporate community investment*) odnosi się do zaangażowania biznesu w inicjatywach społecznych poprzez udział finansowy, rzeczowy i zasoby ludzkie, w celu zaspokojenia społecznych, gospodarczych potrzeb i oczekiwań społeczności, w których działają. Jest to pojęcie węższe od społecznej odpowiedzialności i ogranicza się do jednego interesariusza (zbiorowego), jakim jest społeczność lokalna, ewentualnie ogół społeczeństwa. Uczestnicy tego interesariusza należą również do innych grup interesariuszy (dostawcy, klienci, pracownicy), a więc działania dotyczą pośrednio również i tych grup.

Społeczne zaangażowanie, zgodnie z definicją World Economic Forum, jest to wkład, który przedsiębiorstwo jako obywatel wnosi poprzez swoją działalność, inwestycje społeczne, programy charytatywne i zaangażowanie w reformy publiczne⁵. Obejmuje ono różnorodne formy aktywności, zawsze jednak dotyczy udziału w rozwiązywaniu problemów społecznych i – bez względu na program czy zastosowane narzędzia – przynosi korzyści zarówno społeczeństwu, jak i firmie⁶.

Na społeczne zaangażowanie firm można popatrzeć poprzez pryzmat siły i napięcia tego zjawiska i wyróżnić kilka jego poziomów. Warto wspomnieć, że dotyczą działań dobrowolnych.

Na poziomie I zaangażowania społecznego firm mamy do czynienia z przedsięwzięciami komercyjnymi realizowanymi w środowisku społecznym. Są to zaplanowane działania mające w konsekwencji przynieść sukces komercyjny przedsiębiorstwu, a przy okazji również korzyści społeczności lokalnej. Inicjatywy te są podejmowane wspólnie z innymi organizacjami, np. samorządowymi, obywatelskimi, i mają charakter jednorazowych przedsięwzięć. Dzięki nim rozwija się infrastruktura regionu, wzrasta zatrudnienie, następuje rozwój gospodarczy⁷. Na tym poziomie pojawia się również sponsoring, służący promocji firmy. Cele biznesowe na tym poziomie są pierwszoplanowe i dominujące, a cele społeczne stoją na drugim planie, choć mogą przyjmować znaczące rozmiary. Takie podejście jest charakterystyczne dla przedsiębiorstw, które nie mają szerszej wizji i strategii w tym obszarze, ale odczuwają presję społeczną i zaczynają się angażować (jest to postawa reaktywna).

⁵ P. Łukasiuk, *Społeczne zaangażowanie (CCI) a społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR). Narzędzia CCI*, www.corporategiving.pl, 4.01.2014.

⁶ *Odpowiedzialny biznes 2007. Raporty społeczne i innowacyjne strategie CSR*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2007 (materiały konferencyjne).

⁷ B. Rok, *System społecznej odpowiedzialności*, w: *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, red. B. Rok, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, s. 46–52.

Poziom II zaangażowania społecznego firm obejmuje inwestycje na rzecz społeczności lokalnej. Są to działania wybrane i uznane przez kierownictwo firmy za istotne dla wspierania interesów firmy i jej reputacji, polegające na rozwiązywaniu pewnych problemów społecznych, np. wzrost świadomości ekologicznej, wspieranie edukacji, ochrona zdrowia. Przynoszą one nie bezpośrednio zyski, ale odroczone w czasie korzyści w postaci pożądanego przez przedsiębiorstwo społeczeństwa (zdrowego, wyedukowanego i świadomego ekologicznie)⁸. Na tym poziomie można obserwować względną równowagę celów biznesowych i społecznych (są to działania *stricte* proaktywne).

Poziom III zaangażowania społecznego firm, najwyższy, to działalność filantropijna, charytatywna (często nazywana filantropią strategiczną). „Jest odpowiedzialnym i efektywnym przeznaczaniem prywatnych pieniędzy na realizację celów społecznych. [...] coraz częściej jest działaniem strategicznym [...] nakierowana jest na rozwiązywanie konkretnych problemów społecznych przy wykorzystaniu zaawansowanych narzędzi i przez wyspecjalizowany personel. Bardzo często odbywa się to we współpracy z organizacjami samorządowymi, pozarządowymi. Oprócz środków finansowych przedsiębiorstwa ofiarowują pomoc merytoryczną swoich pracowników (pomoc prawna, księgową), a także darowizny rzeczowe”⁹.

Ponieważ przedsiębiorstwa mogą się znajdować na różnym poziomie zaangażowania społecznego, zatem mogą angażować i wywierać wpływ na trzy sposoby, poprzez:

- wpływ bezpośredni – przedsięwzięcia biznesowe realizowane w środowisku społecznym służą wzmocnieniu pozytywnego wpływu na społeczeństwo,
- wpływ pośredni – są podejmowane działania służące innym interesariuszom, tworzące wartość dodaną przy minimalizacji kosztów własnych, realizowane poprzez współpracę, partnerstwo, współodpowiedzialność,
- wywieranie nacisku – dotyczy różnych form wspierania działalności innych podmiotów, które dzięki temu wprowadzają istotne zmiany społeczne (firmy działają w słusznej sprawie, czyli bezinteresownie, przyczyniają się do tworzenia lepszych warunków rozwoju dla wszystkich poprzez np. rzecznictwo, aktywność obywatelską, uczestnictwo).

Na każdym poziomie społeczne zaangażowanie firmy przyjmuje różne formy i wykorzystuje inne narzędzia¹⁰. Do najczęściej stosowanych należy zaliczyć: pomoc

⁸ U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne...*, op.cit., s. 102.

⁹ Ibidem.

¹⁰ Więcej na ten temat zob. M. Kwiecińska, *Corporate Community Involvement – Agency Perspective*, w: *Knowledge – Economy – Society. Dilemmas of the Contemporary Management*, part IV, eds A. Malina, R. Oczkowska, T. Rojek, Foundation of the Cracow University, Cracow 2012, s. 445–459.

finansową, *pay-roll*, pomoc rzeczową, świadczenie bezpłatnych usług¹¹, wolontariat pracowniczy¹², akcje i programy społeczne, kampanie społeczne, marketing zaangażowany społecznie¹³, sponsoring społeczny, tworzenie fundacji korporacyjnych¹⁴.

Wymienione typy i formy zaangażowania społecznego ukazują ich różnorodność i zapewne nie stanowią wszystkich przejawów tej aktywności. Zakres ich występowania zależy od przyjętych celów, posiadanych zasobów, potrzeb społeczeństwa i etapu rozwoju, na którym znajduje się przedsiębiorstwo, a także powiązań z innymi metakoncepcjami realizowanymi w przedsiębiorstwach, które uwzględniają działania społeczne w swoich ideowych założeniach, jak społeczna odpowiedzialność, zrównoważony rozwój czy obywatelska korporacja (*corporate citizenship*).

4.2. Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa jako przedmiot zarządzania

Decyzje o zaangażowaniu się przedsiębiorstwa w działania na rzecz społeczeństwa są podejmowane na najwyższym szczeblu zarządzania, przez członków kierownictwa lub z inicjatywy pracowników. Następnie, aby zagwarantować długofalowość podejmowanych działań i nadać im znaczenie strategiczne, należy doprowadzić do opracowania i wdrożenia programu przynoszącego korzyści zarówno społeczeństwu, jak i firmie.

Przede wszystkim określa się cele zaangażowania, dlatego należy wstępnie ustalić, czy będą realizowane cele filantropijne, wizerunkowe, czy też firma ma na celu wzrost swojej konkurencyjności lub zwiększenie morale i lojalności pracowników.

Następnie określa się możliwości firmy, biorąc pod uwagę przede wszystkim skalę działalności, posiadane zasoby materialne, finansowe i kapitał ludzki oraz misję firmy, aby zdefiniować obszary i formy wsparcia. Ponieważ firma nie jest w stanie zaangażować się w rozwiązywanie wszystkich problemów, dlatego powinna się skupić na wyborze kilku najistotniejszych z punktu widzenia ich związku ze specyfiką firmy i jej misją.

W dalszej kolejności należy ustalić podmioty, na których rzecz przedsiębiorstwo będzie działało, a następnie określić formy tych działań. Na tym etapie należy koniecznie uwzględnić możliwości i umiejętności pracowników.

¹¹ B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce–Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 51.

¹² *Wolontariat pracowniczy w Polsce. Przewodnik dla biznesu*, CSRIinfo, Warszawa 2001, s. 14.

¹³ *Propaganda dobrych serc, czyli rzecz o reklamie społecznej*, red. D. Maison, P. Wasilewski, Agencja Wasilewski, Kraków 2002.

¹⁴ *Fundacje korporacyjne w Polsce – raport z badań*, projekt CEENERGI Polska, 2009, www.forum-darczyncow.pl, 4.01.2014.

Kolejnym etapem powinno być oznaczenie skali prowadzonych działań i ustalenie wielkości budżetu, co oznacza również udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy realizowany program będzie jednorazowy, czy też długofalowy.

Następnie zostaje podjęta decyzja dotycząca tego, czy firma angażuje się w działania społecznie samodzielnie, czy też we współpracy z partnerami biznesowymi, publicznymi lub organizacjami *non-profit*. Każdy wybór ma swoje wady i zalety, ale opcja samodzielnej realizacji planów pociąga za sobą największe obciążenie i odpowiedzialność, wymaga bowiem wypracowania trwałych, wysokiej jakości relacji z grupami społecznymi, opartych na poczuciu wspólnoty interesów¹⁵. Innym rozwiązaniem może być udzielenie wsparcia istniejącej organizacji lub projektowi, ale nie daje to firmie możliwości dużego wpływu na kształt realizowanych działań. Model pośredni zakłada wspólne projektowanie działań na zasadach partnerstwa¹⁶.

Następnym etapem jest stworzenie odpowiedniej struktury organizacyjnej, czyli określenie odpowiedzialności za realizację zadań. Niezbędne może się okazać utworzenie odrębnego stanowiska, działu lub całej jednostki, np. fundacji korporacyjnej.

Na koniec należy uwzględnić kontrolę efektów i poniesionych kosztów, aby usprawnić działania w przyszłości, a także podjąć działania mające na celu informowanie o dokonaniach zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy.

Uwzględniając przedstawiony proces zarządczy dotyczący zaangażowania społecznego przedsiębiorstwa z perspektywy jego implementacji, można zauważyć trzy etapy tworzące podstawy swoistego modelu¹⁷.

- etap pierwszy to etap kształtowania zasad, określenia celów, strategii, środków przeznaczonych na działania, czyli tzw. polityka przedsiębiorstwa względem społecznego zaangażowania,
- na drugim etapie są ustalane procedury; aby nie pozostać na poziomie deklaracyjnym, menedżerowie przypisują odpowiednie zadania odpowiednim komórkom organizacyjnym lub stanowiskom albo tworzą nowe i ustalają procedury postępowania i wdrażania,
- na trzecim etapie są określane oczekiwane wyniki i monitoruje się ich stopień realizacji oraz proces informowania o dokonaniach.

¹⁵ <http://www.fob.org.pl>, 3.01.2014.

¹⁶ <http://www.filantropia.org.pl>, 3.02.2014.

¹⁷ W literaturze przedmiotu trudno spotkać publikacje charakteryzujące modele społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa, próby stworzenia takiego modelu w opracowaniu zostały podjęte na podstawie analizy modeli społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, uwzględniające zaangażowanie społeczne, szeroko omówionych w: B. Rok, *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa 2013, a także na podstawie obserwacji praktyki przedsiębiorstw na polskim rynku w trakcie realizowanego przez autorkę grantu badawczego pt. *Fundacja korporacyjna jako narzędzie realizacji społecznego zaangażowania przedsiębiorstw*, zakończonego w grudniu 2013 r.

Dla zobrazowania opisanych działań, w tabeli 4.1 przedstawiono proces podejmowania decyzji dotyczącej utworzenia fundacji korporacyjnej, która stanowi jedno z wielu narzędzi społecznego zaangażowania przedsiębiorstw.

Tabela 4.1. Proces podejmowania decyzji dotyczącej utworzenia fundacji korporacyjnej

Etap	Obszar	Atrybut fundacji korporacyjnej
1	Analiza potrzeb biznesowych i społecznych	firma zdefiniowała, w jaki sposób realizacja strategii zaangażowania społecznego poprzez fundację będzie wspierać jej obszary biznesowe; przeprowadzono analizę potrzeb w wybranym obszarze społecznym funkcjonowania fundacji, włącznie z analizą efektywności mechanizmów wsparcia
	Wybór strategicznego obszaru działań społecznych w powiązaniu z funkcjonowaniem firmy na rynku	fundacja działa na podstawie stworzonej strategii, w której ramach wybrano strategiczny obszar działań społecznych i w tym obszarze koncentruje się działalność programowa fundacji; optymalnym rozwiązaniem jest wybranie obszarów działań społecznych powiązanych w pewien sposób z funkcjonowaniem firmy na rynku
2	Mechanizm finansowania	firma tworzy mechanizm finansowania fundacji w długofalowej perspektywie
	Obecność pracowników firmy w ciałach statutowych fundacji	w ciałach statutowych fundacji zasiadają zarówno pracownicy firmy, jak i osoby niezwiązane z firmą (np. eksperci, naukowcy)
	Różnorodność form zaangażowania	fundacja wykorzystuje różnorodne formy zaangażowania w zależności od potrzeb prowadzonych programów
	Wolontariat pracowniczy	w ramach programów prowadzonych przez fundację są tworzone mechanizmy angażowania pracowników firmy w wolontariat
3	Ewaluacja działań	fundacja dokonuje oceny efektywności prowadzonych programów w perspektywie założonych celów i rezultatów społecznych; podobnej oceny dokonuje firma w perspektywie wsparcia realizacji celów w obszarach biznesowych
	Efektywna komunikacja z otoczeniem	kluczowi interesariusze firmy mają możliwość zapoznania się z działalnością fundacji (np. raporty z działalności społecznej, sekcja na stronie internetowej firmy poświęcona temu obszarowi)

Źródło: Opracowanie CSR Consulting na podstawie: *Revealing the Foundations – a Guide to Corporate Foundations in England and Wales*, The Smart Company, 2006, <https://www.cafonline.org/pdf/RevealingtheFoundations.pdf>, 8.03.2014

4.3. Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw

„Koncepcja zarządzania ma za zadanie rozwiązywanie różnych problemów w ramach zarządzania całą organizacją, jej wyodrębnionymi obszarami funkcjonalnymi lub też przedsięwzięciami (procesami), zwłaszcza w kontekście złożonego i zmiennego otoczenia. Integralnym elementem koncepcji są metody zarządzania typowe dla tej koncepcji. Z kolei technika zarządzania to określony sposób postępo-

wania, zmierzający do rozwiązania jednego zadania”¹⁸. Aby można było uznać jakieś zagadnienie za koncepcję, musi ono spełniać określone kryteria¹⁹:

- musi wykazywać ścisły związek z praktyką (w przypadku społecznego zaangażowania problemy są obserwowane i zgłaszane przez praktykę),
- musi zawierać strategiczne założenia, których realizacja przyczyni się do osiągnięcia zaprogramowanych celów (strategiczny charakter zaangażowania społecznego jest warunkiem koniecznym do efektywnej realizacji koncepcji),
- musi stawiać do dyspozycji metody i narzędzia, które ułatwiają wdrożenie koncepcji (koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa korzysta w ramach integracji zarządzania z innych wspomagających koncepcji, metod czy technik, np. społecznej odpowiedzialności, zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu, własnych narzędzi),
- musi obejmować wiele funkcji przedsiębiorstwa (zarządzanie społecznym zaangażowaniem wymaga niewielkiej modyfikacji wynikającej ze specyfiki, planowania, organizowania i kontroli, ponadto funkcje zarządzania są powiązane z niektórymi funkcjami organicznymi).

Na podstawie przedstawionych rozważań wydaje się, że społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa można traktować jako dynamiczną koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem.

Zakończenie

Należy pamiętać, że rzeczywista wartość zaangażowania społecznego jest widoczna dla organizacji i otoczenia wówczas, gdy jest to proces długoterminowy, prawidłowo zarządzany, zaspokajający zarówno potrzeby filantropijne, jak i biznesowe, i nie kolidujący ze strategią firmy²⁰. Najogólniej można powiedzieć, że proces zarządczy dotyczący społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa ma na celu doprowadzić do znalezienia problemu, który w przyszłości może stanowić barierę rozwoju firmy i doprowadzić do jego rozwiązania lub przynajmniej złagodzenia. Ponieważ działania podejmowane w ramach tego podejścia mają znamiona działania strategicznego, dysponują określonymi narzędziami i określonymi procesami postępowania, wydaje się, że można traktować społeczne zaangażowanie jako koncepcję zarządzania.

¹⁸ A. Sokołowska, *Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja – ocena – kierunki doskonalenia*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 80.

¹⁹ S. Nowosielski, *Koncepcje zarządzania organizacją. Problemy terminologiczne*, „Nauki o zarządzaniu. Zarządzanie w teorii” 2010, nr 4, s. 16.

²⁰ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Harvard Business Review Polska” 2003, wrzesień, s. 85–90.

Bibliografia

- Adamczyk J., Nitkiewicz T., *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Fundacje korporacyjne w Polsce – raport z badań*, projekt CEENERGI Polska, 2009, www.forumdarczynow.pl, 4.01.2014.
- Gołaszewska-Kaczan U., *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2009.
- <http://www.filantropia.org.pl>, 3.02.2014.
- <http://www.fob.org.pl>, 3.01.2014.
- Kośmicki E., *Koncepcja trwałego rozwoju jako możliwość przewyższenia doraźności*, w: *Zrównoważony rozwój. Wybrane problemy teoretyczne i implementacja w świetle dokumentów Unii Europejskiej*, red. B. Poskrobko, S. Kozłowski, „Studia nad Zrównoważonym Rozwojem” 2005, t. 1.
- Kuciński U., *Przestrzeń operacyjna firmy a jej otoczenie lokalne*, w: *Lokalizacja przedsiębiorstwa a konkurencyjność*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2001.
- Kwiecińska M., *Corporate Community Involvement – Agency Perspective*, w: *Knowledge – Economy – Society. Dilemmas of the Contemporary Management*, part IV, eds A. Malina, R. Oczkowska, T. Rojek, Foundation of the Cracow University, Cracow 2012.
- Łukasiuk P., *Społeczne zaangażowanie (CCI) a społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR). Narzędzia CCI*, www.corporategiving.pl, 4.01.2014.
- Nowosielski S., *Koncepcje zarządzania organizacją. Problemy terminologiczne*, „Nauki o zarządzaniu. Zarządzanie w teorii” 2010, nr 4.
- Odpowiedzialny biznes 2007. Raporty społeczne i innowacyjne strategie CSR*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2007 (materiały konferencyjne).
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Harvard Business Review Polska” 2003, wrzesień.
- Propaganda dobrych serc, czyli rzecz o reklamie społecznej*, red. D. Maison, P. Wasilewski, Agencja Wasilewski, Kraków 2002.
- Revealing the Foundations – a Guide to Corporate Foundations in England and Wales*, The Smart Company, 2006, <https://www.cafonline.org/pdf/RevealingtheFoundations.pdf>, 8.03.2014.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce–Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
- Rok B., *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa 2013.

Rok B., *System społecznej odpowiedzialności*, w: *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, red. B. Rok, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001.

Sokołowska A., *Spółeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja – ocena – kierunki doskonalenia*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2013.

Wolontariat pracowniczy w Polsce. Przewodnik dla biznesu, CSRinfo, Warszawa 2001.

Zarządzanie z pasją, czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą, Wyd. Forum, Poznań 2004.