

## IMPLEMENTACJA STRATEGII CSR DO ORGANIZACJI. ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ

Anna KOCHMAŃSKA

Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Zabrze; Anna.Kochmanska@polsl.pl,  
ORCID 0000-0002-6243-8687

**Streszczenie:** Głównym celem artykułu jest przedstawienie sposobów wdrażania strategii CSR do organizacji. W badaniach zostają podjęte takie kwestie jak szkolenia z zakresu CSR, ocena systemu komunikacji czy też możliwość podejmowania przez pracowników inicjatyw z tego zakresu.

**Słowa kluczowe:** Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, szkolenia, komunikacja.

## IMPLEMENTATION OF THE CSR STRATEGIES INTO THE ORGANIZATION. THE ANALYSIS OF THE RESULTS OF THE RESEARCHES

**Abstract:** The main aim of the article is to present the ways of implementing CSR strategy to the organization. The researches focus on the issues like CSR training, assesment of the communications system or the possibility of participation in the planning of initiatives in this range.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, training, communication.

### 1. Wprowadzenie

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, która może być rozumiana wielopłaszczyznowo (zarówno jako dbałość o standardy etyczne w zarządzaniu pracownikami jak i troska o otoczenie, w którym organizacja funkcjonuje), staje się coraz bardziej popularną strategią w wielu organizacjach. Należy jednak pamiętać, iż czynnikiem, który decyduje o jej skutecznej implementacji do organizacji jest ustawiczne zaangażowanie wszystkich

pracowników, którzy powinni w pełni identyfikować się z jej założeniami a także aktywnie uczestniczyć w ich realizacji. Ogromną rolę w tym procesie odgrywa kadra zarządzająca, która powinna nie tylko szkolić pracowników w tym zakresie, ale stosować zaawansowane formy partycypacji, umożliwiając im aktywne uczestnictwo w tworzeniu jej głównych wytycznych.

Głównym celem artykułu jest przedstawienie sposobów wdrażania strategii CSR do organizacji. Dopelnienie badań stanowi przybliżenie wybranych aspektów teoretycznych z tego zakresu.

## **2. Teoretyczne podejście do strategii Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw**

### **2.1. Wybrane definicje CSR**

Znawcy przedmiotu prezentują zróżnicowane podejście do analizowanego zagadnienia, stąd w literaturze przedmiotu możemy się spotkać z wieloma jego definicjami. Poniżej zostaną zaprezentowane wybrane z nich.

Według J. Moczydłowskiej strategia CSR „polega na maksymalizacji zysków z zachowaniem etycznych reguł działań gospodarczych. I to właśnie etyka prowadzenia działalności gospodarczej nakazuje postrzeganie pracowników w kategoriach najcenniejszego kapitału firmy”(Moczydłowska, 2010, s.219).

Interesujące ujęcie strategii CSR przedstawia T. Wołowiec, który twierdzi, iż jest to „filozofia prowadzenia działalności gospodarczej uwzględniająca budowanie trwałych, przejrzystych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami. Biznes, rozumiany jako odpowiedzialny, powinien zdążyć w kierunku budowania i wdrażania takich strategii zarządzania w przedsiębiorstwie, które poprzez stwarzanie prawidłowych (partnerskich) warunków do efektywnego prowadzenia dialogu ze wszystkimi interesariuszami prowadzą do wzrostu konkurencyjności danego przedsiębiorstwa oraz budowania reputacji, a jednocześnie kształtowania korzystnych warunków do rozwoju społeczno-ekonomicznego, tak na szczeblu lokalnym, regionalnym jak i w skali całego kraju” (Wołowiec, 2004, s.3).

J. Adamczyk z kolei uważa, iż społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jest to „zobowiązanie do transparentnego i etycznego prowadzenia działalności według zasad zrównoważonego rozwoju oraz dążenie do dobrobytu społecznego, uwzględniając oczekiwania interesariuszy, ale zgodnie z prawem i normami zachowań” (Adamczyk, 2009, s. 10).

Charakteryzując kluczowe dla niniejszego opracowania zagadnienie warto przytoczyć również definicję Światowej Rady Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju. Postrzega ona społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako „jego etyczne zachowanie wobec

społeczeństwa, polegające na stałym zaangażowaniu biznesu, aby postępować etycznie i przyczyniać się do ekonomicznego rozwoju z równoczesnym ulepszaniem życia pracowników i ich rodzin, jak również lokalnej społeczności i całego społeczeństwa” (Kuraszko, 2010, s.82).

Podsumowując wymienione definicje można stwierdzić, iż strategia CSR koncentruje się na wielopłaszczyznowej współpracy przedsiębiorstwa z otoczeniem (bazując na etycznych zasadach), uwzględniając przy tym interesy jego pracowników (przestrzegając w głównej mierze ich praw).

## 2.2. Obszary Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw

Przytoczone definicje jasno nawiązują do obszarów działalności CSR. Według Z. Malary można do nich zaliczyć (Malara, 2006):

1. Obszary związane zarówno z bliższym jak i dalszym otoczeniem instytucjonalnym przedsiębiorstwa, (jego elektoratem). Można do niego zaliczyć zarówno osoby jak i organizacje, które są bezpośrednio związane z zachowaniem danego podmiotu jak również zainteresowane wynikami, które uzyskuje (są to inwestorzy, pracownicy, klienci, wierzyciele),
2. Postawa przedsiębiorstwa wobec środowiska naturalnego,
3. Działania na rzecz wspierania dobroczynności.

Global Compact z kolei (największa na świecie inicjatywa dotycząca odpowiedzialności korporacyjnej oraz zrównoważonego rozwoju) wyszczególnia cztery główne obszary, na których koncentruje się CSR. Są to (Malara na podstawie Global Compact, 2006, s. 44):

1. „Prawa człowieka.
2. Standardy pracy.
3. Środowisko naturalne.
4. Przeciwdziałanie korupcji”.

Warto w tym miejscu nadmienić, iż wspomniana Global Compact stworzyła 10 zasad związanych z powyższymi obszarami a także zachęca przedsiębiorstwa, aby aktywnie je wdrażały we wszystkich sferach ich działalności. W ich skład wchodzi (Malara na podstawie Global Compact, 2006, s. 44):

1. „Popieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową.
2. Eliminacja wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę.
3. Poszanowanie wolności zrzeszania się.
4. Eliminacja wszelkich form pracy przymusowej.
5. Zniesienie pracy dzieci.
6. Efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia.
7. Prewencyjne podejście do środowiska naturalnego.

8. Podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postaw odpowiedzialności ekologicznej.
9. Stosowanie i rozpowszechnianie przyjaznych środowisku technologii.
10. Przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach, w tym wymuszeniom i łapówkarstwu”.

Implementacja wskazanych zasad na grunt organizacyjny przyniesie przedsiębiorstwom wiele korzyści, z których jedna wydaje się najistotniejsza, a mianowicie zdobycie zaufania pracowników, co wpłynie w znaczący sposób na ich utożsamienie z organizacją.

### **2.3. CSR jako kluczowa strategia w organizacji- etapy jej tworzenia oraz wdrażania do organizacji**

Aby skutecznie implementować strategię CSR na grunt organizacyjny należy opracować bardzo dokładny i konkretny plan działania. Opisuje go M. Żychlewicz w artykule „Społeczna odpowiedzialność biznesu jako strategia prowadzenia działalności polskich przedsiębiorstw”. Według autorki, pierwszym krokiem jest zrozumienie istoty tej strategii, zarówno przez zarządzających jak również przez pracowników szeregowych. Warto na tym etapie uzmysłowić zatrudnionym, iż nie służy ona tylko i wyłącznie poprawie wizerunku organizacji, ale bazuje na podejmowaniu zadań, które wykraczają poza jej standardowe obowiązki (Żychlewicz, 2015).

Przed rozpoczęciem budowy omawianej strategii należy również prowadzić aktywny dialog z grupami interesariuszy, aby poznać ich oczekiwania i potrzeby w tym zakresie. W tym celu powinno się wykorzystywać zróżnicowane narzędzia komunikacyjne (Żychlewicz, 2015).

Po spełnieniu tych uwarunkowań można już przystąpić do budowania strategii CSR. Istotne jest, aby zawierała ona poznane uprzednio oczekiwania, była długofalowa oraz zbieżna z: działaniami podejmowanymi przez organizację, wartościami, które są dla niej priorytetowe oraz kulturą organizacyjną (Żychlewicz, 2015).

Jak podkreśla M. Żychlewicz, na etapie tworzenia omawianej strategii należy wyznaczyć osobę, która będzie za to działanie odpowiedzialna. Ponadto powinno się monitorować działania społecznie odpowiedzialne, raportować poszczególne etapy a także je publikować (Żychlewicz, 2015).

Implementacja strategii CSR do organizacji jest procesem czasochłonnym i długotrwałym. Wymaga wiele wysiłku od zarządzających, podjęcia długofalowej współpracy zarówno z otoczeniem zewnętrznym jak i wewnętrznym. Należy ustawicznie kontrolować cały proces oraz uwzględniać stale zmieniające się oczekiwania społeczne.

### **3. Charakterystyka przeprowadzonych badań**

#### **3.1. Opis narzędzia badawczego oraz badanej populacji**

Badania przeprowadzono wśród pracowników organizacji działających na terenie województwa śląskiego na przełomie czerwca oraz lipca 2018 roku.

Metodę badawczą stanowił sondaż diagnostyczny, technikę- ankietę, natomiast narzędzie badawcze kwestionariusz ankiety.

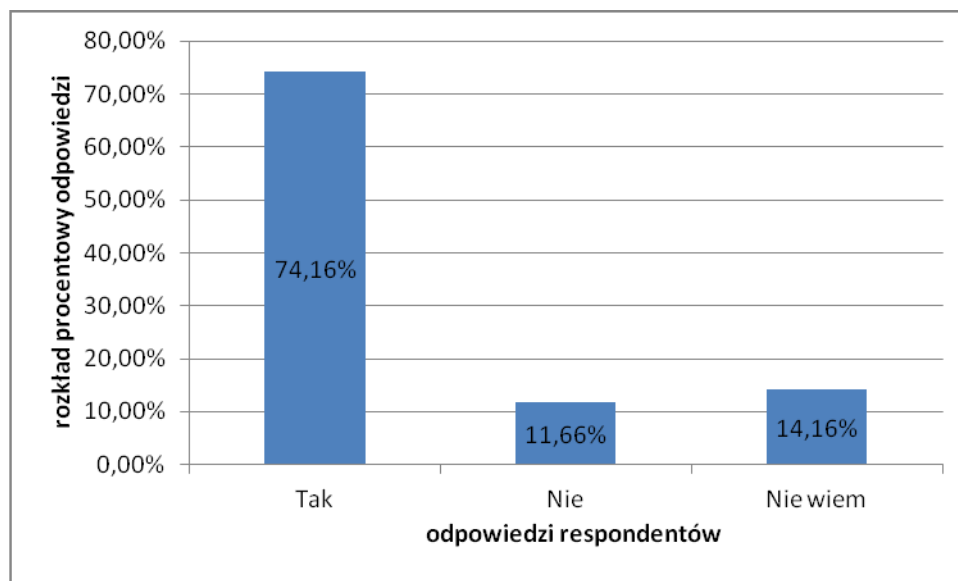
Badania przeprowadzono w dwóch średnich przedsiębiorstwach z branży produkcyjnej, działających w dwóch miastach. Dobór próby był celowy- badaniu poddano pracowników szeregowych.

W badaniu wzięło udział 120 respondentów (w tym 48 kobiet i 72 mężczyzn). Większość z nich posiada wykształcenie średnie (40%), 34,16% wykształcenie wyższe a 25,83% wykształcenie zawodowe. Najwięcej badanych, (bo aż 40,83%) znajdowało się w przedziale wiekowym 35-44 lata, na drugim miejscu uplasowali się respondenci w przedziale wiekowym 45-54 lata (19,16%). Respondenci z przedziału wiekowego do 24 lat stanowili 17,5% badanej populacji, 12,5% stanowili badani z przedziału wiekowego 25-34 lata, natomiast 10% stanowili respondenci z przedziału wiekowego 55 i więcej lat. Analizując respondentów pod względem stażu pracy można stwierdzić, iż największą grupę stanowili badani pracujący od 6 do 10 lat (40%). Na kolejnych miejscach znaleźli się odpowiednio pracownicy ze stażem od 11 do 15 lat (24,16%), powyżej 15 lat (20,83%) i od 0 do 5 lat (15% badanych).

### **4. Analiza wyników badań**

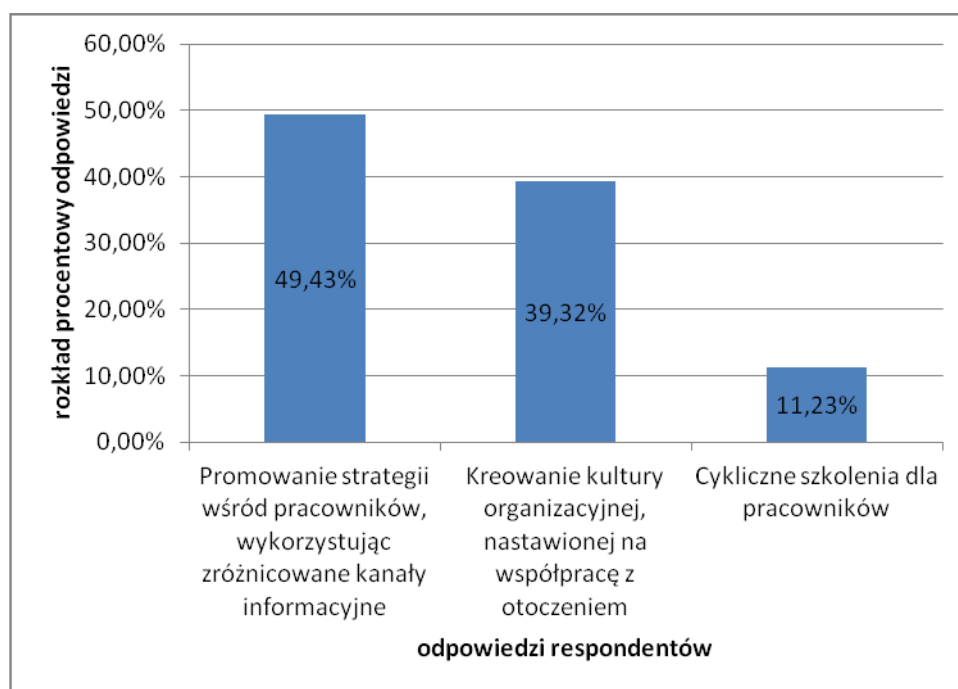
#### **4.1. Analiza kwestionariusza ankiety z pracownikami województwa śląskiego**

Kwestionariusz ankiety składał się z 7 pytań jednokrotnego wyboru oraz metryczki. Celem jego przeprowadzenia było sprawdzenie sposobów wdrażania strategii CSR do organizacji. W dalszej części opracowania zostaną przedstawione odpowiedzi respondentów.



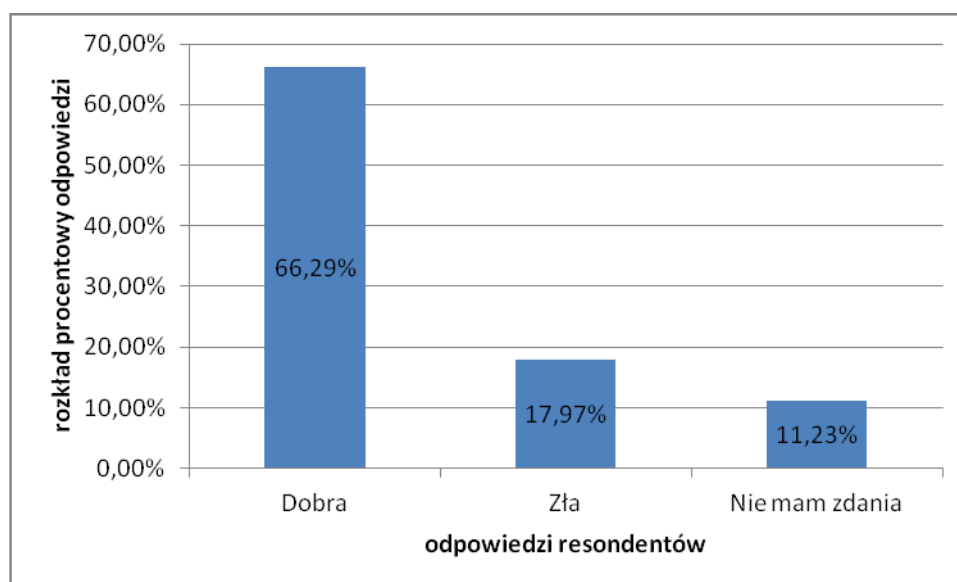
**Rysunek 1.** Wdrażanie do organizacji strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Pierwszą analizowaną kwestią było rozpoznanie, czy w organizacjach, w których pracują respondenci, aktywnie wdraża się strategię społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Jak pokazuje powyższy wykres, zdecydowana większość badanych (bo aż 74,16%) udzieliła odpowiedzi twierdzącej, 11,66% jest odmiennego zdania a 14,16% ankieterowanych nie wykazuje wiedzy w tym temacie. Taki rozkład odpowiedzi nie jest zaskakujący, bowiem badane przedsiębiorstwa bardzo aktywnie uczestniczą w tego typu inicjatywach, wspierając działalność charytatywną jak również wykazując dbałość o środowisko naturalne.



**Rysunek 2.** Sposoby wdrażania do organizacji strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

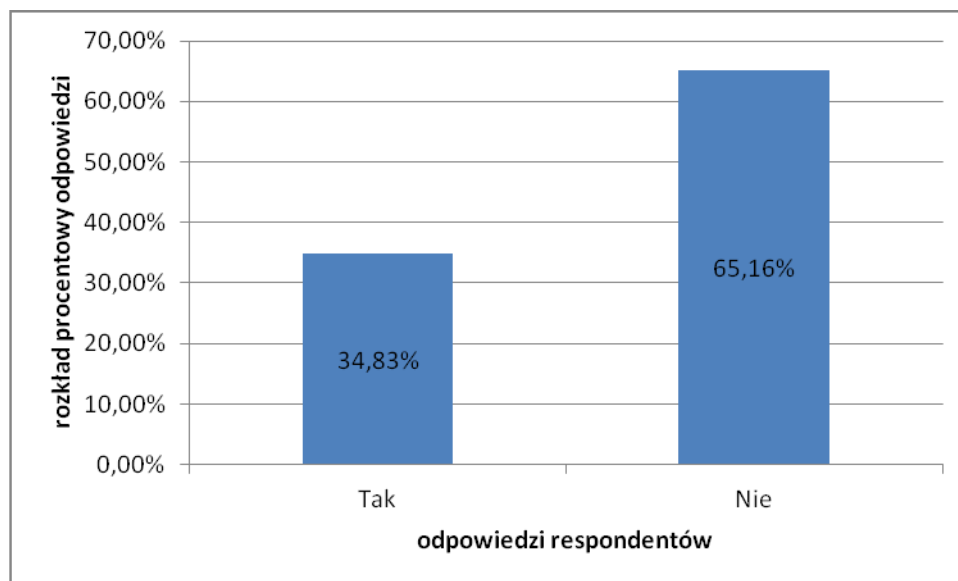
Kolejną, interesującą dla badacza kwestią były główne sposoby wdrażania strategii CSR do organizacji. Respondenci mieli oni do wyboru jedną odpowiedź. Jak pokazuje wykres, na pierwszym miejscu uplasowało się promowanie tej strategii wśród pracowników, wykorzystując zróżnicowane kanały komunikacyjne (49,43% wskazań). 39,32% odpowiedzi uzyskało kreowanie kultury organizacyjnej<sup>1</sup> nastawionej na współpracę z otoczeniem, natomiast na ostatnim miejscu znalazły się cykliczne szkolenia dla pracowników (11,23%). Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, iż zdecydowanie zbyt mało organizuje się szkoleń z zakresu CSR. Być może pomogłyby one (poprowadzone w umiejętny, profesjonalny sposób) w lepszym zrozumieniu idei tej strategii a także przekonałyby większą ilość pracowników do brania udziału z zróżnicowanych inicjatywach z tego zakresu. Warto do ich przeprowadzenia zatrudnić praktyków, którzy bazując na interesujących przykładach pokazaliby również, jakie korzyści może przynieść ona zarówno organizacji jak i otoczeniu.



**Rysunek 3.** Ocena sposobu komunikowania założeń strategii CSR pracownikom.

Trzecie zagadnienie dotyczyło oceny sposobu komunikowania założeń strategii CSR przez badanych. Przeprowadzone badania w tym kontekście dowodzą, iż ocena ta jest w większości przypadków pozytywna (taką odpowiedź wskazywało 66,29% respondentów). Na negatywne aspekty w tej kwestii zwróciło uwagę 17,97% badanych natomiast 15,23% respondentów nie ma sprecyzowanego zdania na ten temat. Po przeanalizowaniu odpowiedzi respondentów na to pytanie można wywnioskować, iż zarządzający starają się w jasny, przejrzysty sposób zakomunikować założenia strategii CSR pracownikom, wykorzystując (nawiązując do poprzedniego pytania) zróżnicowane kanały komunikacyjne.

<sup>1</sup> Zagadnienie kultury organizacyjnej porusza w bardzo szerokim spektrum G. Aniszewska.



**Rysunek 4.** Umożliwienie pracownikom szeregowym aktywnego tworzenia głównych założeń strategii CSR.

W badaniach podjęto również temat partycypacji pracowników szeregowych w aktywnym tworzeniu głównych założeń strategii CSR. Tutaj wyniki nie są już tak optymistyczne, albowiem tylko 34,83% badanych podkreśla, iż ma taką możliwość, natomiast 65,16% respondentów niestety nie ma wpływu na kształtowanie strategii CSR. Zważywszy na fakt, iż analizowana w tym pytaniu partycypacja jest kluczowym motywatorem niematerialnym w wielu organizacjach, należałoby zmienić tę sytuację i tym samym brać pod uwagę zdanie pracowników w tej kwestii. Przekonałoby to ich w większym stopniu do brania udziału w tego typu inicjatywach. Warto podkreślić, iż można wyróżnić dwa rodzaje partycypacji pracowniczej. Pierwszym z nich jest tzw. partycypacja bezpośrednia. Oznacza ona „osobisty udział zarządzanych w procesie zarządzania” (Pawlak, 2003, s. 319).

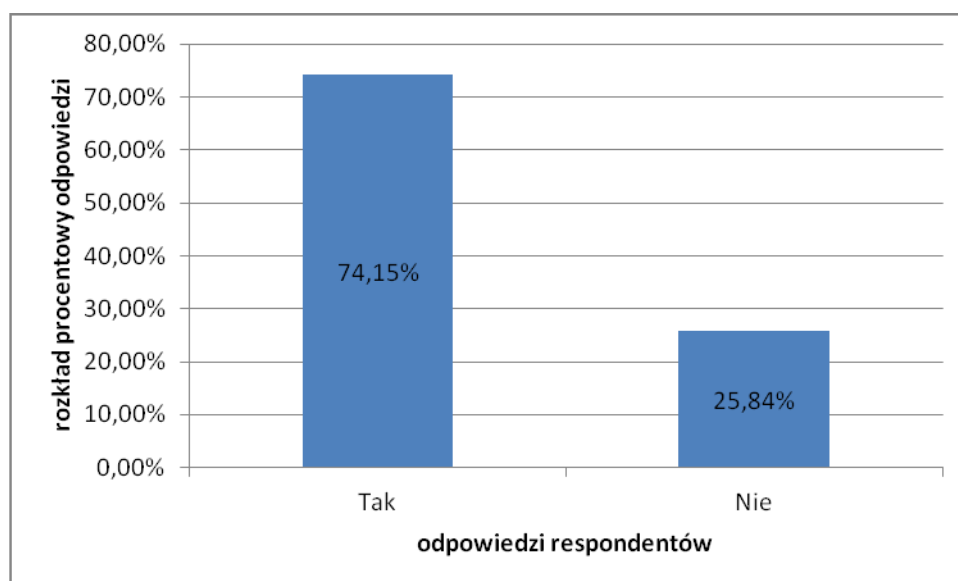
Ta forma jest charakterystyczna na ogół dla małych grup. Można do niej zaliczyć między innymi spotkania przełożonych z podwładnymi, podczas których omawia się główne problemy jakie pojawiają się w pracy, dokonuje się ich analizy a także podejmuje się decyzje (Pawlak, 2003, s. 319).

Drugim rodzaj jest określany jako partycypacja pośrednia, którą można zdefiniować jako „udział pracowników w zarządzaniu za pośrednictwem reprezentacji pracowniczej” (Pawlak, 2003, s.320). Przejawia się poprzez (Pawlak, 2003):

1. Bezpośredni udział przedstawicieli pracowników w organach władzy,
2. Wspólne podejmowanie decyzji o losach przedsiębiorstwa przez kadrę kierowniczą i przedstawicieli pracowników,
3. Wnioskowanie o decyzję, wyrażanie o niej opinii czy też nadzór nad jej realizacją.

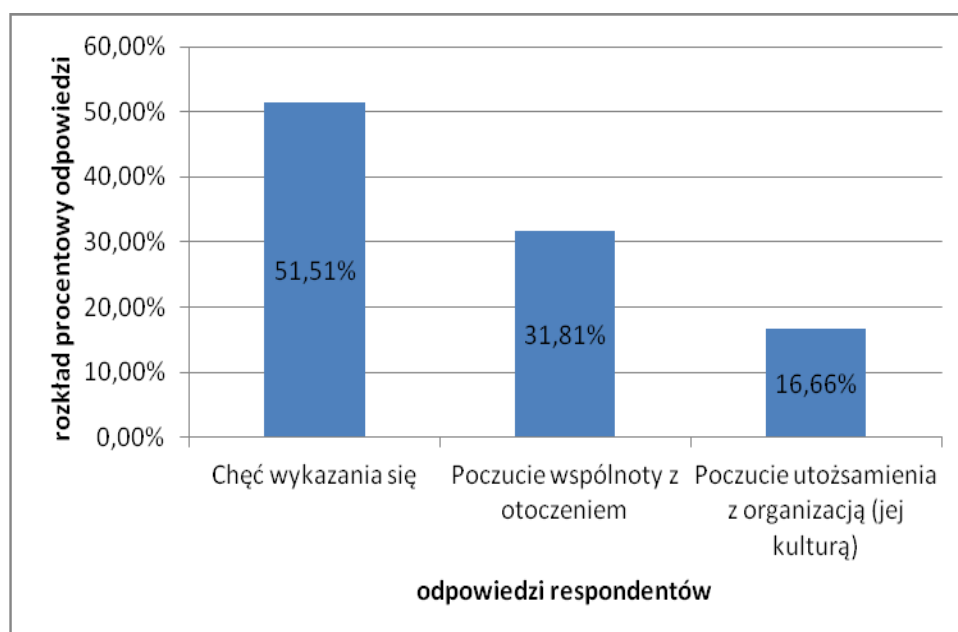
Jak można zauważyć, zastosowanie powyższych form partycypacji zależy od takich determinantów jak wielkość grupy czy też ranga podejmowanych decyzji. Warto jednak podkreślić, iż racjonalne wykorzystanie którejkolwiek z nich pozwala na uzyskanie bardzo wymiernych rezultatów w postaci wykształcenia pro organizacyjnych postaw.





**Rysunek 5.** Uczestnictwo przez pracowników w inicjatywach z zakresu CSR.

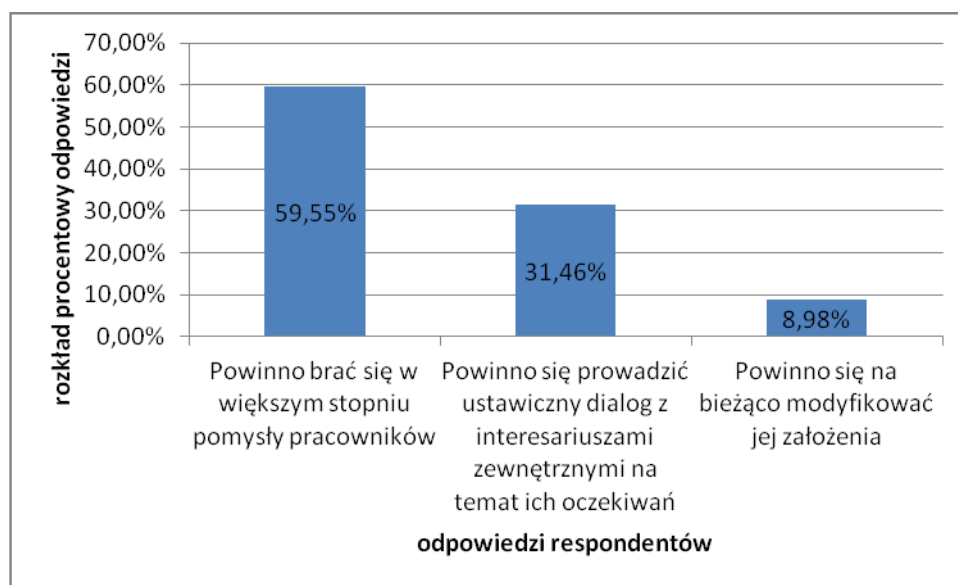
Respondentów zapytano również o uczestnictwo w inicjatywach z zakresu CSR. Jak pokazuje powyższy wykres, 74,15% badanych brało aktywnie udział w tego typu działaniach natomiast 25,84% udzieliło odpowiedzi przeczącej. Jak już zauważono wcześniej, można by znacząco poprawić ten rezultat i zachęcić pracowników do większej aktywności w tym obszarze, stosując wielopłaszczyznową partycypację.



**Rysunek 6.** Główne motywy uczestnictwa w inicjatywach z zakresu CSR.

Interesującą dla badacza kwestią były także główne motywy uczestnictwa w inicjatywach z zakresu CSR. Respondentów, którzy w pytaniu nr 5 zadeklarowali, iż uczestniczyli w tego typu działaniach, poproszono o wskazanie głównych powodów. Mieli oni do wyboru jedną odpowiedź. Na pierwszym miejscu uplasowała się chęć wykazania się (51,51% wskazań). Być może badani, którzy wskazali taką odpowiedź, nie do końca mogą się w organizacjach

realizować, brakuje im nowych wyzwań, stąd aktywne uczestnictwo w inicjatywach z zakresu CSR jest dla nich taką szansą. Na drugim miejscu znalazło się poczucie wspólnoty z otoczeniem (31,81% odpowiedzi). Ci pracownicy, którzy wskazali taką opcję, być może mają ogromną potrzebę pomagania innym, chcą być solidarni z osobami, którym dzieje się krzywda a ich duża świadomość ekologiczna nie pozwala im na pozostanie obojętnymi wobec tego typu działań. Najmniej wskazań uzyskało poczucie utożsamienia z organizacją (jej kulturą) (16,66% odpowiedzi). Ci badani, będąc silnie związani z organizacją, najwidoczniej popierają wiele inicjatyw, które ona aranżuje, dlatego też angażują się w działania z zakresu CSR.



**Rysunek 7.** Sposoby usprawniania implementacji strategii CSR na grunt organizacyjny.

Ostatnia analizowana kwestia dotyczyła sposobów usprawniania implementacji strategii CSR na grunt organizacyjny. Respondentów, którzy na pierwsze pytanie w ankiecie odpowiedzieli twierdząco, poproszono o wskazanie, co powinno się zrobić, aby te działania przebiegały sprawniej i były zdecydowanie bardziej skuteczne. Mieli oni do wyboru jedną odpowiedź. Jak pokazuje powyższy wykres, zarządzający powinni brać w większym stopniu pod uwagę pomysły pracowników (59,55% wskazań). Odpowiedź ta jest niewątpliwie konsekwencją pytania nr 4, w którym tylko 34,83% badanych podkreśla, iż ma możliwość współuczestnictwa w tworzeniu głównych założeń strategii CSR. Dlatego, zdaniem respondentów, warto zmienić tą sytuację i wykorzystywać cenne uwagi pracowników szeregowych. 31,46% badanych zwróciło uwagę na prowadzenie ustawicznego dialogu z interesariuszami zewnętrznymi na temat ich oczekiwań. Będzie to pomocne w formułowaniu długofalowych działań i dopasowanie ich do aktualnych potrzeb. 8,98% badanych zwróciło uwagę na potrzebę bieżącego modyfikowania jej założeń.

## 4.2. Wnioski z przeprowadzonych badań

Na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować następujące wnioski:

1. Badane przedsiębiorstwa aktywnie wdrażają strategię CSR do swoich struktur. Jest to oznaka tego, iż chcą się pokazać jako przedsiębiorstwa preferujące tak zwane „dobre praktyki” budując tym samym swój pozytywny wizerunek.
2. Głównym sposobem służącym implementacji strategii CSR jest jej promowanie wśród pracowników, wykorzystując do tego celu zróżnicowane kanały informacyjne.
3. Pracownicy pozytywnie oceniają sposób komunikacji założeń strategii CSR przez przełożonych.
4. Występuje zbyt mała partycypacja pracowników szeregowych w tworzeniu założeń strategii CSR. Należałoby zmienić tą sytuację i umożliwić pracownikom aktywne włączanie się w cały proces, co niewątpliwie doprowadziłoby ich do większego zaangażowania w tym zakresie.
5. Zdecydowana większość badanych bierze czynny udział w inicjatywach z zakresu CSR – głównym powodem takiego stanu rzeczy jest chęć wykazania się. Pracownicy biorąc udział w działaniach wykraczających ponad ich standardowe obowiązki udowadniają, iż są cennym zasobem organizacji.

## 5. Podsumowanie

Formułowanie strategii CSR jest nieodłącznym elementem wielu przedsiębiorstw, funkcjonujących na współczesnym rynku. Z jednej strony, celem tego typu działań jest akcja promocyjna, gdyż pokazanie siebie jako firmy społecznie odpowiedzialnej zyskuje aprobatę społeczną i przyciąga nowych klientów. Z drugiej strony, przedsiębiorstwa wykazują rzeczywistą chęć pomocy, solidaryzują się z najbardziej potrzebującymi, robiąc wiele dobrego w bliższym i dalszym otoczeniu.

Warto w tym miejscu podkreślić, iż o powodzeniu tego typu inicjatyw decyduje pełne zaangażowanie pracowników, ich identyfikacja z kluczowymi założeniami oraz zdecydowana chęć w nich udziału. Dlatego też przed kadrą zarządzającą staje ogromne wyzwanie, jakim jest umiejętne implementacja założeń strategii CSR do organizacji.

Głównym celem artykułu było przedstawienie sposobów wprowadzenia strategii CSR do ich organizacji. Badaczka interesowała między innymi takie kwestie jak ocena sposobu komunikacji jej założeń, możliwość partycypacji pracowników szeregowych w jej tworzeniu czy też metody usprawniania implementacji omawianej strategii na grunt organizacyjny. Jak wykazały powyższe badania, zarządzający starają się ją promować wśród pracowników, wykorzystując do tego celu zróżnicowane kanały komunikacyjne. Zdaniem większości

badanych, w umiejętny sposób komunikują jej założenia pracownikom. Zastrzeżenie jednak budzi możliwość partycypacji pracowników w tego typu inicjatywach. Należałoby w zdecydowanie większym stopniu wykorzystywać cenne pomysły pracowników, co spowodowałoby zwiększenie ich zaangażowania w tego typu działania.

## Bibliografia

1. Adamczyk, J. (2009). *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWE.
2. Aniszewska G. (red). (2007). *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
3. Czerwonka, M. (2013). *Inwestowanie społecznie odpowiedzialne*. Warszawa: Difin SA.
4. Kuraszko, I. (2010). *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*. Warszawa: Difin.
5. Malara, Z. (2006). *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
6. Moczyłowska, J. (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Difin.
7. Pawlak Z. (2003). *Personalna funkcja firmy*. Warszawa: Wydawnictwo POLTEX.
8. Wołowicz, T. (2004). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, nr 3.
9. Żychlewicz, M. (2015). Społeczna odpowiedzialność biznesu jako strategia prowadzenia działalności polskich przedsiębiorstw. *Współczesne Problemy Ekonomiczne. Globalizacja. Liberalizacja. Etyka*, nr 11.