



SPÓŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW A ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ ZESPOŁÓW PRACOWNICZYCH

Mariola Wolan-Nowakowska

ORCID: 0000-0002-7715-8741

Akademia Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej w Warszawie

e-mail: wolan@aps.edu.pl

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND MANAGING WORKFORCE DIVERSITY

Keywords: corporate social responsibility, diversity management, labour market, disability

Abstract. The idea of corporate social responsibility has growing significance in facing the difficulties of the disadvantaged groups of people with entering the labour market and with keeping their jobs. The article indicates the significance of corporate social responsibility in overcoming multidimensional social problems such as unemployment. The author raises issues related to managing human resources with regard to the idea of corporate social responsibility.

Słowa kluczowe: idea społecznej odpowiedzialności biznesu, różnorodność, zarządzanie różnorodnością, rynek pracy, niepełnosprawność

Streszczenie. Idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw nabiera szczególnego znaczenia wobec trudności grup defaworyzowanych z wejściem na rynek pracy oraz utrzymaniem zatrudnienia. Artykuł wskazuje na znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu w przewyżnianiu wielowymiarowych problemów społecznych, związanych z bezrobociem i biernością zawodową. Autorka podejmuje problematykę związaną z polityką personalną przedsiębiorstwa w odniesieniu do idei społecznej odpowiedzialności biznesu.

Wprowadzenie

Różnorodność współczesnych społeczeństw nie tylko ze względu na płeć, wiek, stan zdrowia, ale również pochodzenie, narodowość czy religię jest niepodważalnym faktem, który w coraz większym stopniu jest dostrzegalny przez pracodawców. Zmiany zachodzące w otoczeniu społecznym i gospodarczym motywują przedsiębiorców nie tylko do przewidywania konsekwencji podejmowanych działań w aspekcie ekonomicznym. Motywują również do wdrażania rozwiązań systemowych, które dają szansę na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku, w tym w aspekcie stosowanej polityki personalnej. Przedsiębiorstwa, które stosują odpowiedzialne podejście do kwestii społecznych oraz etycznych mają szansę na zdobywanie zaufania interesariuszy, czyli osób i grup zainteresowanych działaniami organizacji, tj. społeczności lokalnej, konsumentów, pracowników oraz inwestorów.

Rola współczesnych przedsiębiorstw w społeczeństwie wychodzi poza świadczenie usług, produkcję i dystrybucję wyrobów. Zmiany społeczno-kulturowe, postęp w zakresie technologii, nowoczesne formy komunikowania się i wykonywania pracy zawodowej wpłynęły na zmianę oczekiwań społecznych wobec organizacji, zarówno ze strony otoczenia społecznego, odbiorców usług i produktów, jak i ze strony kandydatów do pracy oraz pracowników.

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu nabiera szczególnego znaczenia wobec problemów ze znalezieniem i utrzymaniem zatrudnienia przez osoby należące do grup defaworyzowanych na rynku pracy, w tym osób z różnego rodzaju niepełnosprawnościami. Zastosowanie modelu zatrudnienia wspomaganego bądź modelu zatrudnienia przejściowego wymaga zaangażowania pracodawcy, świadomości nie tylko ograniczeń, ale przede wszystkim możliwości zawodowych i potencjału pracy osób o ograniczonej sprawności (Kurkus-Rozowska, 1997, 1998). Celem artykułu jest analiza teoretycznych i praktycznych podstaw wdrażania idei społecznej odpowiedzialności biznesu w odniesieniu do zarządzania różnorodnością zespołów pracowniczych, ze szczególnym uwzględnieniem niepełnosprawności jako cechy różnicującej zespoły pracownicze. Przedmiotem analizy są aspekty teoretyczne, a także modele praktycznych rozwiązań. Zastosowano analizę krytyczną literatury, traktującej o społecznej odpowiedzialności biznesu oraz z obszaru zarządzania różnorodnością zespołów pracowniczych.

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu staje się dziś jedną z kluczowych kategorii w teorii i praktyce zarządzania, szczególnie w odniesieniu do narastających problemów społecznych na skalę ogólnoswiatową. Współcześnie działalność organizacji wychodzi poza spełnianie podstawowych norm ekonomicznych i prawnych. Coraz większego znaczenia nabiera podejmowanie działań moralnych, etycznie uzasadnionych, w trosce o pracowników, otoczenie społeczne i środowisko naturalne. Społeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility* – CSR) dotyczy odpowiedzialności przedsiębiorstw za wpływ ich decyzji i działań na społeczeństwo oraz środowisko. To wyjście poza paradygmat organizacji służącej przede wszystkim właścicielom do organizacji społecznie zaangażowanej. To zarządzanie firmą w taki sposób, aby efekty działalności gospodarczej były spójne z wartościami i oczekiwaniami społecznymi (Rok 2004, s. 18). CSR dotyczy wielu aspektów funkcjonowania organizacji, a sam termin ‘społeczna odpowiedzialność biznesu’ łączy zagadnienia z wielu dziedzin nauki, m.in. ekonomii, zarządzania, prawa, ekologii, psychologii, pedagogiki, filozofii czy socjologii. W literaturze przedmiotu spotyka się też terminy: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, biznes zaangażowany społecznie czy biznes w społeczeństwie. Każde z tych pojęć wskazuje na znaczenie przedsiębiorstw w rozwiązywaniu problemów społecznych (Bartkowiak, 2011; Buczkowski i in., 2016; Jasiocki, 2004; Kowalczyk, 2009). Odpowiedzialny biznes stanowi podejście do prowadzenia działalności gospodarczej w sposób strategiczny i długofalowy, oparte na dialogu społecznym, współpracy i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla organizacji, pracowników oraz otoczenia zewnętrznego.

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu przejawia się w przejrzystym i etycznym postępowaniu przedsiębiorstw, które:

- przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, w tym poprawy dobrobytu i zdrowia społeczeństwa;
- uwzględniają oczekiwania interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych;
- działają zgodnie z obowiązującym prawem oraz stosują politykę spójną z międzynarodowymi zasadami postępowania;
- wybierają postępowanie zintegrowane ze strategią organizacji i praktykowane w relacjach wewnątrzorganizacyjnych oraz w relacjach z otoczeniem przedsiębiorstwa (Norma PN-ISO 26 000).

Praktyczne przesłanki wdrażania idei społecznej odpowiedzialności biznesu to nie tylko zmiana oczekiwań i spostrzegania przedsiębiorstw przez społeczeństwo i interesariuszy zewnętrznych. To również szereg procesów wewnętrznych związanych z wizerunkiem firmy, kulturą organizacyjną, podniesieniem morale pracowników oraz zwiększeniem lojalności klientów. Strategia zaangażowanego, odpowiedzialnego społecznie przedsiębiorstwa przynosi zatem wymierne zyski biznesowe (Millie, Jacobson, 2001, s. 6). Wdrażanie idei społecznej odpowiedzialności biznesu można rozpatrywać w dwóch aspektach: w odniesieniu do otoczenia firmy oraz w odniesieniu do wewnętrznego środowiska przedsiębiorstwa. Wymiar wewnętrzny obejmuje następujące aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa:

- bezpieczeństwo w miejscu pracy,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- zarządzanie surowcami zużywanymi przez przedsiębiorstwo oraz wpływem jego działalności na środowisko naturalne.

Natomiast wymiar zewnętrzny obejmuje:

- wpływ na społeczności lokalne,
- stosunki z partnerami biznesowymi, akcjonariuszami, dostawcami, klientami, instytucjami publicznymi,
- przestrzeganie praw człowieka,
- troskę o środowisko naturalne (Bartkowiak, 2011).

Powodzenie wdrażania idei społecznej odpowiedzialności biznesu zależy od dwóch głównych czynników: kultury organizacyjnej oraz zasobów ludzkich (Jeruszka, Wolan-Nowakowska, 2020). Kultura organizacyjna tworzy warunki do kształtowania tożsamości organizacyjnej, wyznacza wartości, normy i zasady postępowania. Kompetencje pracowników, ich doświadczenie, zaangażowanie, postawy wpływają na efektywność i sprawność działania organizacji.

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu a zarządzanie różnorodnością zespołów pracowniczych

Różnorodność zespołów pracowniczych określana jest jako zróżnicowanie zasobów ludzkich, które wynika z szeregu zmiennych determinujących tożsamość człowieka, w tym m.in. płeć, wiek, pochodzenie, narodowość, kulturę, status rodzinny, religię czy stan zdrowia. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu wskazuje na znaczenie relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikami, w szczególności w odniesieniu do tworzenia odpowiednich standardów związanych

z zarządzaniem personelem, w tym w aspekcie zarządzania różnorodnością pracowników (Klimkiewicz, 2010; Kołodziejczyk-Olczak, 2013; Kwiatek, 2014).

Zarządzanie różnorodnością personelu wymaga stosowania odpowiednich form i metod zarządzania, w tym zróżnicowanych form zatrudnienia pracowników, ich motywowania, wynagradzania, rozwoju zawodowego i awansowania, a także współpracy oraz wymiany doświadczeń między przedstawicielami różnych ekosystemów biznesowych, działających w ramach danej organizacji oraz w różnych segmentach rynku pracy (Bartkowiak, 2011; Jeruszka, Wolan-Nowakowska, 2020). Różnorodność zespołów pracowniczych odnosi się również do różnic występujących w zakresie kompetencji osobistych i społecznych, charakterystycznych dla poszczególnych pracowników. Są to zatem nie tylko cechy widoczne, tj. płeć, wiek, ale też niewidoczne, jak cechy osobowości, postawy, przekonania czy kultura.

Wdrażanie idei społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zarządzanie różnorodnością zespołów pracowniczych nabiera szczególnego znaczenia wobec problemów społecznych związanych z bezrobociem i biernością zawodową osób należących do grup defaworyzowanych na rynku pracy, w tym osób mających trudności w samodzielnym znalezieniu zatrudnienia i jego utrzymaniu.

Gorsza pozycja na rynku pracy wynika przede wszystkim z indywidualnych właściwości osób, jak niski poziom wykształcenia, brak odpowiednich kwalifikacji zawodowych czy trudności ze zdrowiem. Wśród osób, które należą do grup defaworyzowanych na rynku pracy, wyróżnia się m.in. następujące grupy:

- osoby z różnego rodzaju niepełnosprawnościami,
- osoby powyżej 55 roku życia,
- młodzież pochodzącą ze środowisk zaniedbanych, dysfunkcjonalnych (często młodzież przejawiającą niedostosowanie społeczne),
- osoby uzależnione i wychodzące z uzależnień,
- osoby opuszczające zakłady karne,
- emigrantów.

Bezrobocie oraz bierność zawodowa stanowią problem społeczny i ekonomiczny. Osoby bierne zawodowo stanowiły w IV kwartale 2020 roku 43,5% ogółu ludności w wieku 15 lat i więcej (Aktywność ekonomiczna..., 2020). Bezrobocie w ujęciu podmiotowym to problem osób dotkniętych brakiem zatrudnienia oraz ich rodzin. Aktywność zawodowa, praca pełni przede wszystkim funkcję dochodową, ale również jest źródłem samorealizacji i rozwoju oraz stylu życia, realizowanych wartości, decyduje o losie człowieka i jego rodziny. W ujęciu przedmiotowym natomiast to utrata potencjału społecznego oraz

niezrealizowana podaż pracy jako wynik braku równowagi pomiędzy podażą siły roboczej a popytem na pracę (Mlonek, 1999, s. 8).

W związku ze specyfiką funkcjonowania osób doświadczających trudności w trwałym znalezieniu miejsca na rynku pracy kluczowe znaczenie ma partnerstwo międzysektorowe. Inicjatorami działań na rzecz aktywizacji zawodowej grup wykluczonych z rynku pracy są najczęściej publiczne służby zatrudnienia oraz organizacje pozarządowe, które działają na szczeblu lokalnym, krajowym czy nawet ponadnarodowym.

W przypadku każdego partnerstwa międzysektorowego, w zakresie przeciwdziałania bezrobociu i bierności zawodowej określonych grup, priorytetem jest współpraca z pracodawcami. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu oraz strategia zarządzania różnorodnością zespołów pracowniczych wskazują na znaczenie powiązań między przedsiębiorstwami a otoczeniem społecznym oraz na rolę pracodawców w kształtowaniu zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego, w tym przede wszystkim w odniesieniu do dostępności rynku pracy.

Społecznie odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi wobec niepełnosprawności pracowników

Zaangażowanie pracodawców na etapie poszukiwania odpowiedniego środowiska zawodowego i miejsca pracy oraz warunków związanych z zarządzaniem zróżnicowanym zespołem pracowniczym znacznie zwiększa szanse na trwałe wejście na rynek pracy osób wykluczonych bądź zagrożonych wykluczeniem z rynku pracy, w tym w sposób szczególny osób z niepełnosprawnością (Wolan-Nowakowska, 2021). Zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami wymaga wyjścia poza schemat ograniczeń, które wynikają z niepełnosprawności, w stronę zachowanych zasobów, możliwości – odkrywania potencjału zawodowego. W myśl idei społecznej odpowiedzialności biznesu proces rekrutacji i selekcji powinien być zaplanowany i przeprowadzony w sposób zapewniający zasadę równości oraz braku dyskryminacji. Osoby z niepełnosprawnością są pełnoprawnymi członkami społeczeństwa. Posiadają pełne prawa, w tym prawo podjęcia i utrzymania płatnej pracy, która jest zgodna z ich możliwościami, wykształceniem, kwalifikacjami, a gdy ich niepełnosprawność i stan zdrowia

tego wymagają – także w warunkach dostosowanych do ich potrzeb (Konwencja ONZ..., 2006, art. 27)¹.

Zarówno kandydaci do pracy, jak i pracownicy powinni być równo traktowani bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, wyznanie, narodowość, pochodzenie etniczne czy przekonania polityczne. Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa w procesie doboru kadr odnosi się do odpowiedzialności wobec potencjalnych kandydatów do pracy oraz odpowiedzialności wobec osób już zatrudnionych (Kowalczyk, 2009, s. 151-160). Szczególne znaczenie ma wdrażanie odpowiednich metod rekrutacji oraz zarządzania zróżnicowanymi zespołami pracowniczymi, tak aby tworzyć warunki pracy umożliwiające adaptację społeczno-zawodową pracownika do wymagań związanych z efektywnym wykonywaniem obowiązków zawodowych. W przypadku zatrudniania osób o zróżnicowanych cechach tożsamości, m.in. ze względu na niepełnosprawność, proces adaptacji społeczno-zawodowej dotyczy nowo zatrudnianego pracownika. Jednak przystosowanie środowiska pracy dotyczy również procesów społecznych i przygotowania zatrudnionych pracowników do podejmowania współpracy z osobą z niepełnosprawnością (Kocejko, 2015).

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wobec pracowników wiąże się nie tylko z zapewnieniem miejsc pracy i wynagrodzenia, ale przede wszystkim przejawia się w tworzeniu warunków pracy, które szanują zdrowie i godność pracownika (Mikołajewicz, 2012; Makin, Cooper, Cox, 2000). Zasada ta ma szczególne znaczenie w funkcjonowaniu zawodowym osób z niepełnosprawnościami, ponieważ rodzaj i zakres zadań zawodowych musi być dostosowany do ograniczeń i możliwości wynikających z niepełnej sprawności. Praca przede wszystkim nie powinna negatywnie oddziaływać na zdrowie pracowników.

Kultura organizacyjna, klimat miejsca pracy, wyznawane wartości odgrywają kluczową rolę w procesie wdrażania idei społecznej odpowiedzialności biznesu, ważnym aspektem jest jednak także wiedza współpracowników na temat specyfiki funkcjonowania osób z określonym rodzajem niepełnosprawności, w odniesieniu do ograniczeń i możliwości zawodowych oraz koniecznych dostosowań środowiska zawodowego i w szczególności miejsca pracy. Unikanie praktyk dyskryminacyjnych dotyczy nie tylko procesu rekrutacji i selekcji, obejmuje również procedury związane z rozwojem zawodowym pracowników, wynagradzaniem, procesem komunikacji oraz informowaniem pracowników o sytuacji

¹ 6 września 2012 roku została ratyfikowana przez Prezydenta RP.

przedsiębiorstwa, tworzeniem warunków umożliwiających godzenie życia zawodowego z osobistym.

Zatrudnienie wspomagane jako forma aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnością

Osoby w trudnej sytuacji na rynku pracy to osoby wykluczone lub zagrożone wykluczeniem z rynku pracy, które znajdują się w gorszej pozycji ze względu na możliwość zatrudnienia oraz warunki zatrudnienia (m.in. wysokość wynagrodzenia za pracę, możliwości rozwoju zawodowego). Osoby, które należą do grup defaworyzowanych na rynku pracy, częściej są zagrożone bezrobociem (bezrobocie wielokrotne) oraz bezrobociem dłużej trwającym (bezrobocie długotrwałe). Szczególnego wsparcia w aktywizacji zawodowej wymagają osoby doświadczające trudności w samodzielnym poszukiwaniu i znalezieniu zatrudnienia, do których należą osoby z niepełnosprawnościami (Trochimiak, Wolan-Nowakowska, 2017).

Zakres samodzielności w poruszaniu się po rynku pracy i postawa wobec własnej aktywności zawodowej są silnie związane z rodzajem i zakresem niepełnosprawności. Zatrudnienie wspomagane jest formą zatrudnienia dedykowaną osobom, które mają trudności w samodzielnym znalezieniu i utrzymaniu zatrudnienia, należą do nich m.in. osoby z niepełnosprawnością intelektualną, z całościowymi zaburzeniami rozwojowymi (np. spektrum autyzmu) oraz osoby z problemami psychicznymi (Zakrzewska, 2017). Diagnoza nozologiczna określonego rodzaju niepełnosprawności nie jest wskazaniem do zastosowania w procesie rehabilitacji zawodowej zatrudnienia wspomaganego. Kluczowe znaczenie w procesie aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami ma diagnoza funkcjonalna, która pozwala na określenie stopnia samodzielności osoby o ograniczonej sprawności, w tym możliwości wykonywania pracy zawodowej oraz koniecznych dostosowań w zakresie warunków pracy.

Model zatrudnienia wspomaganego obejmuje przede wszystkim pomoc trenera pracy, którego wsparcie skierowane jest zarówno do osoby z niepełnosprawnością, jak i do pracodawcy. Trener pracy podejmuje działania związane z pośrednictwem pracy oraz z przystosowaniem środowiska pracy do potrzeb osoby z niepełnosprawnością, w tym zakresie jest wsparciem dla pracodawcy. Zatrudnienie wspomagane powstało na bazie metody indywidualnego 'szkolenia poprzez pracę' skierowanej pierwotnie do osób z niepełnosprawnością intelektualną. Amerykański terapeuta Mark Gold opracował strategię nauczania, która

opierała się przede wszystkim na ‘nauce pracy w pracy’. Podstawą tego modelu było systematyczne szkolenie w naturalnych warunkach, w zakładzie pracy. Rozwinięciem tego podejścia jest koncepcja *job coachingu*, w której tradycyjny model aktywizacji zawodowej ‘wyszkolić – umieścić’ zamieniono na model ‘umieścić – wyszkolić – utrzymać’ (Cytowska, Wołowicz-Ruszkowska, 2012, s. 23).

Zatrudnienie wspomagane jest płatną pracą wykonywaną przez osoby z niepełnosprawnością na otwartym rynku pracy. Kluczowe znaczenie dla powodzenia działań skierowanych na rzecz aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami ma zaangażowanie pracodawców w proces zatrudnienia wspomaganego. Wdrażanie strategii społecznej odpowiedzialności w firmie sprzyja kształtowaniu zarówno wśród kadry zarządzającej, jak i wśród pracowników pozytywnej postawy wobec różnorodności zespołów pracowniczych, w tym zatrudniania osób z niepełnosprawnościami i współpracy z nimi.

Zakończenie

Jednym z podstawowych założeń zarówno idei społecznej odpowiedzialności biznesu, jak i zarządzania różnorodnością zespołów pracowniczych jest zasada społecznego włączania oraz równego traktowania pracowników. Inkluzja społeczna w szerszym znaczeniu oznacza włączanie osób i grup społecznych, a zwłaszcza osób marginalizowanych w ogólny nurt życia społecznego, w tym w edukację i zatrudnienie. W przypadku osób z niepełnosprawnością celem kompleksowego procesu rehabilitacji jest normalizacja życia, czyli możliwość pełnienia ról społecznych, zgodnie z własnymi ograniczeniami i możliwościami, w tym podejmowania pracy zawodowej. Włączanie do ogólnego nurtu życia wiąże się z respektowaniem zasady normalizacji.

Tworzenie odpowiednich warunków, w tym dostosowanie środowiska i miejsca pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnością jest podstawą realizacji zasady włączania oraz warunkiem wyrównywania szans. Wdrażanie idei społecznej odpowiedzialności biznesu i wprowadzanie procedur związanych z zarządzaniem różnorodnością zespołów pracowniczych jest realną szansą na zwiększenie aktywizacji zawodowej osób należących do grup defaworyzowanych na rynku pracy, w tym osób z niepełnosprawnościami. Włączające środowisko pracy to takie, które w jak największym stopniu odzwierciedla środowisko społeczne, zróżnicowane przecież w wielu wymiarach charakteryzujących poszczególne osoby. Proces społecznego włączania opiera się na zmianie postaw, przekraczaniu stereotypowego spostrzegania osób reprezentujących różne grupy społeczne

oraz budowaniu wzajemnego szacunku, równego traktowania i akceptacji dla różnorodności.

Referencje

- Aktywność ekonomiczna ludności Polski IV kwartał 2020 r. Labour force survey in Poland – quarter 4/2020 <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael> (28.12.2021).
- Arredondo, P. (1996). *Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation*. London: Sage Publications Ltd.
- Armstrong, M. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Bartkowiak, G. (2011). *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*. Warszawa: Difin.
- Buczkowski, B., Dorożyński, T., Kuna-Marszałek, A., Serwach, T., Wieloch, J. (2016). *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Studia przypadków firm międzynarodowych*. Łódź: UŁ.
- Cytowska, B., Wołowicz-Ruszkowska, A. (2012). *Trener pracy. Dokument uwzględniający wiedzę zastaną na temat funkcjonowania trenera pracy, na podstawie polskich i zagranicznych opracowań*. Warszawa: Polskie Forum Osób Niepełnosprawnych.
- Eichner, M., Bańczyk, P. (2011). *CZAR PARTnerstw – działania na rzecz współpracy podmiotów ekonomii społecznej*. Gliwice: Dom Współpracy Polsko-Niemieckiej.
- Giermanowska, E. *Niepełnosprawni. Ukryty segment polskiego rynku pracy*. *Prakseologia*, 158, t.1 (2016).
- Jasiecki, K. (2004). *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w ocenach Polaków*. W: L. Kolarzka-Bobińska (red.), *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Jeruszka, U., Wolan-Nowakowska, M. (2020). *Zarządzanie różnorodnością w organizacji. Aspekty psychopedagogiczne*. Warszawa: Difin.
- Klimkiewicz, K. *Zarządzanie różnorodnością jako element prospołecznej polityki przedsiębiorstwa*. *Współczesne Zarządzanie*, 2 (2010).
- Kołodziejczyk-Olczak, I. *Zarządzanie wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach*. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4 (92-93)/13 (2013).
- Kocejko, M. (2015). *Modelowe partnerstwa na rzecz zatrudnienia osób z niepełnosprawnością z terenów małych miast i wsi. Raport z badania*. Warszawa: Fundacja Aktywizacja.
- Konwencja Organizacji Narodów Zjednoczonych o prawach osób niepełnosprawnych (2006).
- Korczak, H., Lajstet, J. *Krajowy Diagram Międzysektorowej Współpracy oraz Międzysektorowa Gotowość do Współpracy na Rzecz Reintegracji* https://www.researchgate.net/publication/331090025_Krajowy_Diagram_Międzysektorowej_Wspolpracy_oraz_Międzysektorowa_Gotowosc_do_Wspolpracy_na_Rzecz_Reintegracji (15.12.2021).
- Kowalczyk, J. (2009). *Odpowiedzialność społeczna i przeciwdziałanie korupcji w zarządzaniu organizacją*. Warszawa: CeDeWu.
- Kurkus-Rozowska, B., *Potrzeba oceny możliwości psychofizycznych osób niepełnosprawnych w celu ich optymalnego zatrudnienia*. *Problemy Rehabilitacji Społecznej i Zawodowej*, 1 (151). (1997).

- Kurkus-Rozowska, B. (1998). *Ocena możliwości psychofizycznych osób niepełnosprawnych w celu ich optymalnego zatrudnienia*. Zeszyt informacyjno-metodyczny doradcy zawodowego pt. Problemy niepełnosprawności w poradnictwie zawodowym. Warszawa: Krajowy Urząd Pracy.
- Kwiatek, A. *Społeczna odpowiedzialność a różnorodność w organizacjach*. Studia Ekonomiczne, 160 (2014).
- Makin, P., Cooper, C., Cox, Ch. (2000). *Organizacje a kontrakt psychologiczny Zarządzanie ludźmi w pracy*. Warszawa: Wyd. Nauk. PWN.
- Madrak-Grochowska, M. (2010). *Społeczna odpowiedzialność biznesu - pomiędzy altruizmem a egoizmem przedsiębiorstw*. *Ekonomia i Prawo*, 6 (2010).
- Millie, A., Jacobson, J. (2001). *Employee and the Special Constabulary: A Review for the Foundation*. London: The Police Foundation.
- Mikołajewicz, G. *Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), etyka biznesu i wartości korporacyjne*. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 271 (2012).
- Młonek, K. (1999). *Bezrobocie w Polsce XX wieku w świetle badań*. Warszawa: Krajowy Urząd Pracy,
- Norma PN-ISO 26 000, <https://www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000> (05.01.2022).
- PARP (2019). *Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań*. https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport_Rynek-pracy_kwiecien-2019.pdf (28.11.2021).
- Rok, B. (2004). *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*. Warszawa: FOB.
- Śnieżek, E. (2017). *Raportowanie informacji o społecznej odpowiedzialności biznesu*. Łódź: UŁ.
- Trochimiak, B., Wolan-Nowakowska, M. (red.). (2017). *Zatrudnienie wspomagane szansą na samodzielność osób z niepełnosprawnościami*. Warszawa: APS.
- Wolan-Nowakowska, M. *Partnerstwo międzysektorowe jako narzędzie wdrażania idei społecznej odpowiedzialności biznesu*. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 4 (141)/ 21, (2017).
- Zakrzewska, M. (2017). *Zatrudnienie wspomagane – niemożliwe staje się możliwe*. W: B. Trochimiak, M. Wolan-Nowakowska (red.), *Zatrudnienie wspomagane szansą na samodzielność osób z niepełnosprawnościami*. Warszawa: APS.
- Żemigąła, M. (2007). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*. Kraków: Wolters Kluwer.