

Zbigniew Antczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

RAPORTOWANIE KAPITAŁU LUDZKIEGO A SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU (WYBRANE ZAGADNIENIA)

Streszczenie: Autor zdiagnozował i analitycznie porównał podejście dwóch koncepcji: społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa/biznesu (CSR) oraz kapitału ludzkiego (HC) do zagadnienia informowania (raportowania) społeczeństwa obywatelskiego. Wskazał aksjologiczno-proceduralne uwarunkowania obu koncepcji i możliwe zakresy wspólnego oddziaływania na sferę zarządzania w postaci wspólnych norm międzynarodowych wykorzystanych w procedurze raportowania. Globalno-sieciowe społeczeństwo wiedzy ma prawo do wiedzy (w postaci raportów oraz dialogu/wymiany informacji) o działalności korporacji ponadnarodowych.

Słowa kluczowe: zarządzanie kapitałem ludzkim, raportowanie kapitału ludzkiego, społeczna odpowiedzialność biznesu, społeczeństwo obywatelskie, prawo do wiedzy.

1. Wstęp

Celem rozważań jest zdiagnozowanie [*Słownik języka...* 1992; *Słownik wyrazów...* 1991; Krzyżanowski 1999]: jakie są podobieństwa pomiędzy normami i standardami – dla koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa/biznesu (SOP-B/CSR, *Corporate Social Responsibility*) oraz kapitału ludzkiego (KL/HC, *Human Capital*), które można by wykorzystać do informowania (raportowania) obywatelskiego społeczeństwa wiedzy. Z diagnozy wynikają aksjologiczno-proceduralne wskazania uwarunkowań obu koncepcji i możliwe zakresy wspólnego oddziaływania na zarządzanie poprzez wspólne międzynarodowe normy wykorzystane w procesie raportowania¹.

¹ Greckie: *diagnōsis* = rozpoznanie. Aksjologia (źródłosłów greck.: *aksios* – odpowiedni, wart, cenny, godny; *aksioma* – rzecz cenna, wiarygodna; *logos* – słowo, nauka) to teoria oraz nauka o wartościach zajmująca się badaniem natury, podstawami i kryteriami wartościowania i wartości. Po analizie zakresów znaczeniowych definicji wartości można m.in. stwierdzić, że:

- kategoria wartości ma bezpośredni związek z wartościowaniem;
- ocena/sąd wartościujący to wszelka wypowiedź (też: myśl) wyrażająca dodatnie lub ujemne ustosunkowanie się podmiotu oceniającego do przedmiotu oceny;
- podmiotami oceniającymi mogą być jednostki lub grupy;

2. Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa/biznesu

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa/biznesu (CSR) – dla potrzeb zwartości wywodu z pominięciem roztrząsania problematyki wielości zakresów znaczeniowych [Antczak 2008] – jest wywodzona z prawa do wiedzy i partycypacji, jakiego domaga się społeczeństwo obywatelskie od instytucji, oraz dążenia do trwałego i zrównoważonego rozwoju społeczeństwa. CSR ma wiele zakresów znaczeniowych – podstawowy dotyczy realizującego go podmiotu: może to być zarówno instytucja/przedsiębiorstwo, jak i osoba/-y prowadząca biznes (reprezentant/-anci organizacji). Natomiast wśród pojęć występujących w różnorodnych współzależnościach z CSR wymienić należy:

- CC (*Corporate Citizenship*) – korporacja jako (dobry) obywatel, traktowana jako forma operacyjna CSR;
- CA (*Corporate Accountability*) – korporacja odpowiedzialna/obliczalna, traktowana jako forma operacyjna CSR;
- SC (*Social Accountability*) – społeczna obliczalność będąca połączeniem *Corporate Social Responsibility* (CSR1) oraz społecznego reagowania (*Corporate Social Responsiveness* – CSR2) – ujęcie takie prowadzi do podporządkowania terminu społecznej odpowiedzialności organizacji, gdyż jest ono składnikiem społecznej obliczalności;
- CSR3 (*Corporate Sustainability Reporting*) – raportowanie odpowiedzialności firm, traktowane jako forma operacyjna CSR).

Istotnym wspólnym elementem wyróżnionych zakresów znaczeniowych CSR jest **wiedza/informacja** (korporacja – „dobry obywatel” systematycznie informuje otoczenie i komunikuje się z nim w celu uzasadnienia podejmowanych decyzji oraz działań, raportuje, publikuje, przekazuje dane udziałowcom/interesariuszom, by skłonić ich do zaangażowania itd.). Postulat dialogu korporacji z otoczeniem (szerokiego komunikowania i redukcji asymetrii w przepływie informacji) generuje kwestie szczegółowe: należy także podawać informacje prospektywne; minima wielowymiarowe; dane twarde (ilościowe po audycie) oraz miękkie/jakościowe; ujmować relacje: koszt–korzyść w kontekście przejrzystości, proces zaś transformacji *Corporate Accountability* w *Corporate Citizenship* – wiarygodności.

W konsekwencji pojawiają się kolejne problemy, np. jakie są granice przejrzystości (brak jest bowiem tzw. doskonałej przejrzystości w komunikowaniu się firm i inwestorów niezbędnej dla efektywnego funkcjonowania rynków finansowych

-
- przedmiotami oceny mogą być realne lub konceptualne składniki rzeczywistości;
 - wartość jest wytworem oceny (szczególnym stosunkiem) danego przedmiotu przez podmiot oceniający;
 - pojęcie wartości związane jest zwykle z pozytywną oceną danego przedmiotu przez podmiot;
 - sąd orzekany o danym przedmiocie osądu może być indywidualny lub zbiorowy.

i gospodarki w szerszym zakresie); czy rządy oraz audytorzy powinni bardziej angażować się w CA/CC; co lepsze: dokładne miary czy opisy; w jakim stopniu raporty społeczne służą manipulacji; czy raporty CSR mają być obligatoryjne i jaka ma być jakość zawartych w nich informacji [*New Economic Regulation (NRE Law)* we Francji; normy ISAE 100, AA1000].

CSR jest postrzegane przede wszystkim jako regulacja „mięka”, choć nasila się tendencja, by pewne elementy CSR ujmować w krajowych systemach prawa. Ponieważ etyka reguluje wiele zagadnień, których nie porządkuje prawo, powstaje m.in. kwestia, czy jeśli dane rozwiązanie jest legalne (np. przy niedoskonałym prawie, które bywa uchwalane po zaistnieniu problemu), to czy jest etyczne?

Z punktu widzenia biznesowo-zarządczego dla menedżerów (istotnego podmiotu dla CSR) ważny jest wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu wywierany na wartość, konkurencyjność i strategię firm oraz problem zintegrowania CSR z istniejącymi procesami. Wyłaniają się tu m.in. kwestie: co jest główną logiką systemów zarządzania CSR, jakie są kluczowe zagadnienia, czy systemy zarządzania jakością wystarczają, czy można wskazać na komplementarność elementów/obszarów systemów zarządzania CSR, jak powiązać strategię organizacji (jakie wyznaczniki strategii zostaną przyjęte?) z CSR i procesem raportowania.

To jest dobry moment, by przejść do innej koncepcji wywodzącej się ze sfery zarządzania: kapitału ludzkiego.

3. Koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim

Kapitał ludzki (KL, *Human Capital*) to:

- wiedza, umiejętności, możliwości oraz potencjał do rozwoju i wprowadzania innowacji, wykazywane przez ludzi pracujących w danej firmie;
- obejmuje niematerialne zasoby, których dostarczają pracodawcom ich pracownicy [Baron, Armstrong 2008];
- reprezentuje czynnik ludzki organizacji, czyli połączone ze sobą inteligencję, umiejętności i wiedzę specjalistyczną, które nadają organizacji jej specyficzny charakter; substrat ludzki przedsiębiorstwa zdolny do uczenia się, zmian, wprowadzania innowacyjności i do kreatywności;
- przy zapewnieniu mu odpowiedniej motywacji może zagwarantować trwałość organizacji w dłuższym okresie [Bontis 1998];
- kompetencje pomnożone przez zaangażowanie [Ulrich 1998];
- zasób wiedzy, umiejętności, zdolności, kwalifikacji, postaw, motywacji oraz zdrowia, o określonej wartości, będący źródłem przyszłych zarobków czy satysfakcji, przy czym jest on odnawialnym i stale powiększającym potencjałem ludzkim [Łukasiewicz 2009].

Poszczególne osoby (kapitał ludzki) tworzą, zachowują i wykorzystują wiedzę, jest ona pomnażana poprzez interakcje między pracownikami (kapitał społeczny), by m.in. generować zinstytucjonalizowaną wiedzę, która jest własnością organizacji

(kapitał organizacyjny [Baron, Armstrong 2008]). Organizacje są swoistym rozwinięciem ludzkiej myśli i działań. Znaczenie mają zarówno przepływy wiedzy, jak i jej zasoby; kapitał intelektualny rozwija się i zmienia z upływem czasu, a ważną rolę odgrywają w tych procesach wspólnie działający ludzie [Bontis 1998].

Koncepcja KL przypomina inne ekonomiczne teorie kapitału: dostrzega znaczenie **wartości dodanej**, którą wnoszą do organizacji pracujące w niej osoby. Postuluje, by kierownictwo organizacji przeddefiniowało pojęcie kosztów związanych z wynagradzaniem, szkoleniem i rozwijaniem kariery pracowników i uznało je za inwestycje **tworzące wartość** (pracownicy jako aktywa) dla przedsiębiorstwa.

Zarządzanie kapitałem ludzkim (ZKL) to pozyskiwanie, analiza i raportowanie danych, które kształtują strategiczne, tworzące wartość dodaną, inwestycyjne i operacyjne decyzje z zakresu funkcji personalnej na poziomie ogólnorganizacyjnym i na poziomie operacyjnym w pracy kierowników liniowych. Jej fundamentem jest **generowanie wartości**, a ogólny rozwój potencjału ludzkiego wyrażony jest w postaci **wartości organizacyjnej**. ZKL koncentruje się na celowych, ukierunkowanych pomiarach, które pomagają ukształtować podejście do zarządzania ludźmi jako aktywami. Polegają one m.in. na znajdowaniu powiązań, współzależności, a w swojej idealnej postaci – związków przyczynowo-skutkowych między zbiorami zmiennych dotyczących kapitału ludzkiego, przy wykorzystaniu technik statystycznych. Na podstawie badań CFO *Research Services* w 2003 r. oszacowano, że w przypadku przeciętnej organizacji wartość kapitału ludzkiego stanowiła ponad 36% całkowitego dochodu – jest więc współcześnie kluczowym elementem wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

Zarządzanie kapitałem ludzkim zawiera procedury związane z **raportowaniem**:

- **wewnętrznym**: nie wystarczy udzielić kierownikom i przedstawicielom innych grup interesariuszy informacji dotyczących kapitału ludzkiego, należy je uzupełnić efektywną analizą danych i odpowiednimi wyjaśnieniami, wtedy menedżerowie liniowi je zrozumieją (z czym obecnie jest problem) i podejmą na ich podstawie odpowiednie działania w celu wzrostu wydajności przedsiębiorstwa; istotny jest związek pomiędzy ZKL, pomiarem kapitału ludzkiego, raportowaniem a budowaniem wiarygodności, a w konsekwencji: generowaniem informacji i poszerzaniem wiedzy;
- **zewnętrznym**: KL jest koncepcją wielowymiarową i dlatego trzeba wielu wskaźników, by odpowiednio opisać jego istotę i wkład w wyniki organizacji, ponieważ jest ona w dużej mierze zależna od sytuacji konkretnej organizacji – w różnych przedsiębiorstwach trzeba zastosować do jej analizy różne, odpowiednio do sytuacji metody.

Istotne dla kontekstu raportowania kapitału ludzkiego organizacji – oprócz państwa, giełdy i instytucji kontrolnych – jest budowanie otwartego społeczeństwa obywatelskiego, które ze swej istoty i założenia ma prawo do informacji o tym, co się dzieje w globalnych organizacjach. Ustawowo wprowadzony we Francji pod koniec

XX wieku obowiązek raportowania (*New Economic Regulation, NRE Law*) wywołał problem jakości informacji (dotyczyło to m.in. norm ISAE 100 i AA1000). Próbnymi rozwiązaniami tych problemów były inicjatywy: jedna związana z wypracowaniem nowego standardu (*International Standards Organization – ISO*) raportowania, m.in. w związku z ZKL, a druga – z badaniami dotyczącymi benchmarkingu uwzględniającego standardy we Włoszech – Q-RES, w Niemczech – *ValuesManagementSystem*, a w Wielkiej Brytanii – SIGMA oraz AA1000. Oznacza to, że:

a) w rozwiniętych krajach są już prawne regulacje (najczęściej w formie załączkowej) dotyczące wybranych elementów raportowania;

b) wiele zagadnień było – i nadal jest – regulowane albo (dobrowolnie przyjmowanymi w ramach zarządzania jakością) normami ISO, albo (też dobrowolnie respektowanymi) regulacjami etycznymi (np. przyjęcie zasad dotyczących tzw. przejrzystości biznesu funkcjonujące m.in. na warszawskiej giełdzie).

4. Analiza porównawcza koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa/biznesu oraz koncepcji kapitału ludzkiego

Porównując obie koncepcje (zob. tab. 1), można zauważyć, że:

- długookresowe cele obu koncepcji w istotnych elementach są zbieżne;
- w koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim raportowanie przede wszystkim ma miejsce dla interesariuszy, giełdy i instytucji kontrolno-nadzorczych, a w przypadku CSR-u – dla państwa i społeczeństwa obywatelskiego;
- w CSR organizacja dobrowolnie informuje otoczenie, w ramach HC – raportuje (istnieje obowiązek przekazywania informacji o odpowiedniej jakości);
- w przypadku zarządzania kapitałem ludzkim wiele procedur związanych z raportowaniem zostało wdrożonych, w CSR – są pierwsze próby i liczne zastrzeżenia;
- wspólny jest dla obu koncepcji postulowany silniejszy wpływ prawa oraz etyki na funkcjonowanie ponadnarodowych organizacji.

CSR powstało przede wszystkim jako odpowiedź ponadnarodowych korporacji na falę krytyki płynącą z otoczenia. Dotychczas bowiem korporacje korzystały z ograniczonej odpowiedzialności oraz nieograniczonego istnienia i działania. Nastąpiło (spowodowane m.in. globalizacją) oddzielenie prawnego wymiaru działalności gospodarczej od ekonomiczno-społecznych jej skutków, co przyniosło wiele zagrożeń dla zrównoważonego rozwoju. Społeczeństwo obywatelskie – przez narządzie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw/ biznesu – oczekuje od ponadnarodowych organizacji przede wszystkim rzetelnych informacji. By skłonić do tego korporacje, używane są różnorodne rozwiązania, natury zarówno prawno-etycznej, jak i operacyjno-narzędziowej. Należy mieć świadomość, że z jednej strony jest to dopiero początek jakościowego procesu, a z drugiej – wysoka dynamika wydarzeń (zob.: aktualny rozwój ogólnoświatowego kryzysu finansowo-gospodarczego) wymusza szybkie znalezienie praktycznych rozwiązań. Wydaje się, że w sukurs może

Tabela 1. Porównanie założeń koncepcji CSR i HC

Struktura aksjologiczna koncepcji		
Zmienne:	CSR	HC
Długookresowe cele	harmonijny rozwój – również w interesie przyszłych pokoleń	rosnące zyski dla interesariuszy, stabilny rozwój organizacji w długim okresie
Istotne elementy otoczenia organizacji	społeczeństwo obywatelskie oraz państwo mają prawo do informacji	interesariusze/giełda oraz instytucje kontrolno-nadzorcze mają prawo do informacji
Forma komunikowania	dialog, wymiana informacji z otoczeniem	raportowanie
Stosunek organizacji/menedżerów	liczne zastrzeżenia, pierwsze próby wdrożeń	w organizacjach, które pomyślnie dokonały wdrożenia i poprawiły swoją pozycję konkurencyjną – niewielkie, w innych – duże
Procedury	wykorzystywanie norm związanych z zarządzaniem jakością	związane z wygenerowaniem wartości dodanej organizacji (jako sformalizowany standard albo nie obowiązują, albo występują w formie załączkowej w rozwiniętych społeczeństwach wiedzy)
Istotny wpływ	etyki	prawa oraz zysku dla interesariuszy
Postulowane zmiany	silniejszy wpływ prawa oraz etyki	silniejszy wpływ prawa oraz etyki

Źródło: opracowanie własne.

tu przyjść koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim, której cele – w istotnej części – są zbieżne z CSR, a ma ona na swoim koncie liczne wdrożenia z korzystnymi dla organizacji skutkami, co znakomicie zmniejsza opór zarówno menedżerów, jak i interesariuszy.

5. Normy i standardy potencjalnie wspólne dla koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa/biznesu oraz kapitału ludzkiego

Przyjmując jako kryteria wymagania, by raport (w postaci np. rozliczenia, sprawozdania, audytu itd.) uwzględniał zasady [Żemigala 2007]: odpowiedzialności (*accountability*), uczestnictwa (*inclusivity*), zupełności (*completeness*), wymierności (*materiality*), systematyczności (*regularity*), jakości (*quality assurance*), dostępności (*accessibility*), porównywalności (*comparability*), wiarygodności (*reliability*), istotności (*relevance*), zrozumiałości (*understandability*), kompleksowości (*embeddedness*) oraz ciągłej poprawy (*continous improvement*), można wskazać m.in. na następujące normy/standardy:

AA1000 (*AccountAbility1000S* z 1999 r.) – międzynarodowy standard opracowany przez londyński Institute of Social and Ethical Accountability (na podstawie wcześniejszej wersji pn. *Auditing for Small Organizations* z 1997 r.); to norma, która nie podlega certyfikacji i odwołuje się m.in. do ISO 9000 czy ISO 14.000. Standard AA1000 jest narzędziem diagnozującym przebieg procesów (a nie stanów), ułatwiającym: określenie celów strategicznych (z uwzględnieniem dialogu z interesariuszami i w konsekwencji – z budowaniem zaufania do organizacji i prezentowanego przez nią wizerunku), mierzenie postępów w ich osiągnięciu, przeprowadzanie audytu organizacji (przygotowywanie raportu służącego m.in. do analizy strategicznej przedsiębiorstwa), zarządzanie zmianami w świetle szans i zagrożeń, analizę silnych i słabych stron przedsiębiorstwa, doskonalenie strategii rozwoju; określa zasady dobrej praktyki w budowaniu reguł etycznej i społecznej odpowiedzialności; jest sposobem przedstawiania wyników i ich wykorzystywania w procesie dokonywania bilansu strategicznego organizacji (obliczalności) [Rok 2001];

SA 8000 (*SocialAccountability 8000*) – to międzynarodowy standard opierający się m.in. na normach zawartych w systemach zarządzania ISO (w tym: ISO 14001) oraz w konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO, *International Labour Organization*), Deklaracji Praw Człowieka i Konwencji Praw Dziecka. Powstał w 1997 r. w Nowym Jorku z inicjatywy Council on Economic Priorities, która drogą współpracy z wieloma organizacjami stworzyła wdrożenie standardów społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach. W styczniu 1998 r. ogłoszono jednolity tekst SA 8000 (*SocialAccountability 8000*), a do przeprowadzania audytów upoważnione zostały trzy międzynarodowe organizacje certyfikujące: SGS-ICS, DNV i BVQI. SA 8000 składa się z: zakazów – pracy dzieci, pracy przymusowej, dyskryminowania pracowników, stosowania poniżających kar dyscyplinarnych; nakazów – zapewnienia należytych warunków BHP; swobody zrzeszania się pracowników i prawa do negocjacji zbiorowych, przestrzegania ustawowego czasu pracy, zasad należytego wynagrodzenia, stosowania odpowiedniego systemu zarządzania, który określa m.in. elementy związane z polityką firmy, odpowiedzialnością kierownictwa, planowaniem i wdrażaniem, kontrolowaniem dostawców, reagowaniem na problemy, komunikowaniem z otoczeniem i udostępnianiem dokumentacji [Żemigala 2007].

6. Podsumowanie

Zdiagnozowano normy/standardy o międzynarodowym charakterze: **AA1000** oraz **SA 8000**, potencjalnie wspólne dla koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (SOP-B/CSR, *Corporate Social Responsibility*) oraz kapitału ludzkiego (KL/HC, *Human Capital*), które można by wykorzystać do informowania (raportowania) obywatelskiego społeczeństwa wiedzy.

Literatura

- Antczak Z., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw/biznesu (zagadnienia definicyjno-systematyzacyjne)*, [w:] *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu. Koncepcje zarządzania*, E. Weiss, M. Godlewska, A. Bitkowska (red.), Wyd. WSFiZ Vizja Press & IT, Warszawa 2008.
- Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Bauman Z., *Globalizacja. I co z tego dla ludzi wynika*, PIW, 2000.
- Bontis N., Dragonetti N.C., Jacobsen K., Roos G., *The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources*, „European Management Journal” 1999, vol. 17, no 4.
- Bontis N., *Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models*, „Management Decision” 1998, vol. 36, no 2.
- Bontis N., *There's a price on your head: managing intellectual capital strategically*, „Business Quarterly”, summer 1996.
- Boxall P., *The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm*, „Human Resource Management Journal” 1996, vol. 6, no 3.
- Brohawn D.K., *Value-Based Management: A framework for equity and efficiency in the workplace*, <http://www.cesj.org/vbm/articles-vbm/cwp-vbm.htm>.
- Cascio W.F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston (MA) 1998.
- Dobjija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego w organizacjach działających w nowej gospodarce*, „Organizacja i Kierowanie” 2004 nr 1.
- Edvinson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- Fitzenz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001.
- Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, AE, Wrocław 1999.
- Koontz H., *The management theory jungle revisited*, „Academy of Management Review” 1980, vol. 5, no 2.
- Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, PWN, Warszawa 1999.
- Lepak D.P., Snell S.A., *The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development*, „Academy of Management Review” 1999, vol. 24, no 1.
- Lulfesman C., Kessler A.S., *The theory of human capital revisited: on the interaction of general and specific investments*, „CESifo Working Paper Series” 2000 no 776.
- Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009.
- Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
- Osbert-Pociecha G., Karaś M., *Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników (kapitałem intelektualnym) w reengineeringu przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1999 nr 3.
- Przybyszewski R., *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Rok B., *Audyt etyczny według reguł AA1000 jako narzędzie edukacji menedżerskiej*, [w:] *Etyka biznesu jako przedmiot nauczania*, W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka (red.), Wyd. WSPiZ, Warszawa 2001.
- Schuller T., *Social and human capital: the search for appropriate technomethodology*, „Policy Studies”, 2000 vol. 21, no 1.
- Słownik języka polskiego*, t. I, PWN, Warszawa 1992.
- Słownik wyrazów obcych PWN*, PWN, Warszawa 1991.

Ulrich D., *A new mandate for human resources*, „Harvard Business Review”, January-February 1998.
Ulrich D., Brockbank W., *Tworzenie wartości przez dział HR*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
Żemigala M., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.

Źródło internetowe

[1] www.worldbank.org.

HUMAN CAPITAL REPORTING VERSUS CSR (SELECTED TOPICS)

Summary: The author compares approaches of two concepts: corporate social responsibility (CSR) and human capital (HC) to the topic of informing (reporting) civil society. He pointed out axiological and procedural determinants of both concepts and possible areas of joint sphere of influence on management in the form of common international standards used in the reporting procedure.