

**Ewa Stawicka**

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Innowacje społeczne w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim w środowisku pracy**

**Słowa kluczowe:** innowacje, społeczna odpowiedzialność, kapitał ludzki, konkurencyjność

**Key words:** innovations, social responsibility, human capital, competitiveness

### **Wstęp**

Okres XXI wieku to gwałtowne przyspieszenie, jeśli chodzi o pojawienie się nowych technologii i innowacji. Rosną nakłady głównie ze strony biznesu na badania i rozwój, pojawiają się na rynku nowe rewolucyjne produkty i usługi, które zmieniają nie tylko branże technologiczne, ale również zachowanie ludzi. Pojawienie się nowych przełomowych technologii i innowacji wpływa na zmiany systemu wartości i zachowań we współczesnym społeczeństwie. Również zrozumienie zachowań współczesnych konsumentów i pracowników może być elementem wpływającym na sukces w zarządzaniu organizacją.

Pokolenie Z, które powoli wkracza na rynek jako konsumenci i pracownicy, bardzo różni się specyfiką wartości i zachowań od poprzednich pokoleń X i Y, ale również coraz mocniej wpływa na różne sfery działalności biznesowej i organizacyjnej. Co ciekawe, pokolenie Z to pokolenie, które nauczyło się współpracować, dzielić pomysłami, nie ma kompleksów na tle swoich kompetencji, nawet je przecenia a to, co ich motywuje do działania, to często zabawa, przyjemność, zaspokajanie własnych ambicji i marzeń<sup>1</sup>.

Współcześnie w środowisku pracy i zarządzaniu pojawia się wątek innowacji społecznych akcentujący nowe koncepcje, strategie, poglądy i pomysły, których celem jest zaspokajanie potrzeb społecznych. Również przez usprawnia-

---

<sup>1</sup> R. Mrówka, *Nowa gospodarka a CSR*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, red. P. Płoszajski, Wyd. OpenLinks, Warszawa 2012, s. 40.

nie warunków pracy, edukacji, ochrony zdrowia, czyli wprowadzania innowacyjnych procesów społecznych, organizacje starają się wpływać na poprawę swojej konkurencyjności na rynku.

Innowacje społeczne są znaczeniowo bliskie koncepcji społecznej odpowiedzialności w biznesie (CSR – Corporate Social Responsibility). Społeczna odpowiedzialność w biznesie to koncepcja w zarządzaniu zakładająca budowanie przez przedsiębiorstwa długotrwałych, pozytywnych relacji z interesariuszami. To prowadzenie biznesu w sposób minimalizujący jego negatywne oddziaływanie na środowisko społeczne i naturalne<sup>2</sup>. Społeczna odpowiedzialność występuje również jako rodzaj innowacji społecznej, bowiem:

- uwzględnia obok biznesowych, ekologicznych, etycznych również społeczne aspekty w działalności przedsiębiorstwa,
- opiera się na współpracy i partycypowaniu w decyzjach z pracownikami i społecznościami lokalnymi, ma na celu podnoszenie jakości ich życia,
- przyczynia się do dbania o rozwój pracowników<sup>3</sup>.

Coraz częściej w zarządzaniu kapitałem ludzkim podkreśla się ważność innowacji i inwestowania w pracowników, inspirowanie i angażowanie ich w działania organizacyjne i społeczne.

Celem artykułu jest przedstawienie innowacji społecznych pod kątem pracowników i próba oceny ich wpływu na aspekt zarządzania i poprawy konkurencyjności organizacji na rynku.

## **Innowacje społeczne a społeczna odpowiedzialność w organizacji**

Aksjologiczne kryterium oceny pozytywności zmian stanowiących istotę rozwoju odgrywa rolę nadkryterium, przez co pojęcie rozwoju staje się kategorią aksjologiczną.

Jak podkreśla Tadeusz Borys „w swojej ponad już czterdziestoletniej historii nowy paradygmat rozwoju przeszedł poważną ewolucję, która ukształtowała współczesne podejście teoretyczne i praktyczne do tej koncepcji jako łączącej w sobie trzy cechy rozwojowe: samopodtrzymywania (*sustainable development*), trwałości (*durable development*) i równoważenia (*balanced development*). Rozwój zrównoważony ma też coraz więcej sektorowych konkretyzacji oraz jest co-

---

<sup>2</sup> D. Teneta-Skwiercz, *Uwarunkowania realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach polskich na tle doświadczeń Wielkiej Brytanii i Niemiec*, Wyd. UE, Wrocław 2013, s. 7.

<sup>3</sup> A. Brdulak, *Zróżnicowane poziomy zaawansowania dobrych i złych praktyk w wybranych firmach*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe nr 220 Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wyd. UE, Wrocław 2011, s. 447.

raz lepiej rozpoznawany na poziomie mikroekonomicznym, zwłaszcza w związku z zintegrowaną odpowiedzialnością w sferze gospodarczej, społecznej i środowiskowej”<sup>4</sup>.

Uzupełnieniem jest społeczna odpowiedzialność biznesu, czyli dobrowolna postawa przedsiębiorców w kierunku zrównoważonego rozwoju w wymiarze ekonomicznym, społecznym i ekologicznym, w relacjach z aktualnymi interesariuszami, a także w procesie ochrony i rozwoju zasobów niezbędnych w przyszłości<sup>5</sup>.

W ramach społecznej odpowiedzialności każde przedsiębiorstwo może angażować się społecznie, aby kształtować kapitał społeczny, doskonalić system zarządzania, aby budować kapitał organizacyjny, wdrażać innowacyjne rozwiązania na rzecz wspólnego dobra, aby stwarzać szanse rozwojowe.

Grażyna Bartkowiak podkreśla, że można zaobserwować nowe podejście do ekonomii, przeciwstawne do ekonomii dóbr i środków produkcji, czyli od ekonomii policzalnej (*tangible economics*) do ekonomii niepoliczalnej (*intangible economics*) nadającej znaczenie wartości intelektualnej, wiedzy, zaufaniu, kompetencjom, reputacji, odpowiedzialności<sup>6</sup>.

Znaczenia nabiera również aspekt rozwinięcia klasycznej idei CSR w kierunku realizacji wartości ekonomiczno-społecznej przez przedsiębiorstwa. Podejście społecznej odpowiedzialności w biznesie opiera się na zasadach, że:

- wartość to ekonomiczne i społeczne korzyści w stosunku do kosztów,
- wytwarzanie wartości przez przedsiębiorstwo odbywa się wspólnie z lokalną społecznością,
- tworzenie wartości ekonomiczno-społecznej jest nierozzerwalnie związane z konkutowaniem,
- tworzenie wartości ekonomiczno-społecznej to maksymalizacja zysku,
- plan działania jest właściwy dla danego przedsiębiorstwa i jest swoistą przewagą konkurencyjną, wiąże się z innowacjami<sup>7</sup>.

Istnieją również przesłanki, że do klasycznego „schumpeterowskiego” podziału innowacji, tj. produktowych, procesowych, organizacyjnych i marketingowych należy jeszcze dodać innowacje społeczne. Tym bardziej że potrzeby społeczne i ich zaspokajanie są obecnie postrzegane jako źródło generowania

<sup>4</sup> T. Borys, *Trwały i zrównoważony rozwój*, [w:] *Biznes, Etyka, Odpowiedzialność*, red. W. Gasparski Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s. 474.

<sup>5</sup> B. Rok, *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] *Biznes, Etyka, Odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s. 423.

<sup>6</sup> G. Bartkowiak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Wyd. Difin, Warszawa 2011, s. 11.

<sup>7</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska”, 2011, s. 44.

nowych pomysłów, idei, nowych rynków, oferowania nowych wartości, techniki i technologii.

Nie ma jednego poglądu odnośnie do innowacji społecznych, ale można je odnosić do nowych strategii, koncepcji, pomysłów, a ich celem jest zaspokajanie potrzeb społecznych – na przykład w przypadku pracowników – poprawy warunków pracy, ochrony zdrowia, wolontariatu pracowniczego czy innych nowych sposobów i rozwiązań w aspekcie zarządzania w organizacji. Innowacje społeczne stają się nawet mechanizmem napędzającym myślenie i zarządzanie strategiczne, powodują i wpływają na to, że nowoczesne koncepcje w zarządzaniu przebudowują i wzmacniają system celów, wartości, podkreślają rolę interesariuszy, często przede wszystkim pracowników.

Odwołując się do teorii realnych cykli gospodarczych według Finna Erlinga Kydlanda i Edwarda Prescottta można stwierdzić, że gospodarka nieustannie się zmienia. Zmiany te są nieregularne i wynikają z szoków, jakim gospodarka jest poddawana. Szoki są to impulsy płynące do gospodarki z jej otoczenia. Jednym z nich jest szok instytucjonalny, polegający na radykalnej zmianie ustroju gospodarczego. Podstawowe jednak znaczenie mają szoki podażowe. Wywołuje je wprowadzanie do gospodarki nowych technologii i nowych produktów czy innowacji. Według Ryszarda Bartkowiaka, wyraźnie w takim ujęciu widać wpływ Josepha Schumpetera i to jest powód, dla którego teoria cykli gospodarczych może być zaliczana do ekonomii schumpeterowskiej<sup>8</sup>.

Zmiany odnoszące się do nowych technologii i produktów, innowacji często pojawiają się w kontekście inicjatyw i przedsięwzięć społecznych. Takie podejście pozwala na postawienie tezy, że coraz częściej innowacje są determinowane przez zmiany w kierunku zrównoważonego rozwoju, natomiast na poziomie przedsiębiorstwa realizacja działań w tym kierunku wyznaczana jest przez model zarządzania z uwzględnieniem społecznej odpowiedzialności w działaniach gospodarczych. Podkreśla się nawet wpływ perspektywy strategicznej na CSR. I tak Robert M. Grant twierdzi, że odpowiedzialność społeczna, obok etyki, dbania o środowisko naturalne i legitymizacji społecznej jest strategicznym motywem działania dla przedsiębiorstwa XXI wieku, a także sposobem budowania przewagi konkurencyjnej<sup>9</sup>.

Jan Klimek podkreśla, że w obecnych czasach strategia etyczna, odpowiedzialna jest procesem, w ramach którego przedsiębiorstwa zarządzają swoimi relacjami z różnorodnymi interesariuszami, którzy mogą mieć faktyczny wpływ na sukces w działalności gospodarczej, należy je zatem traktować jako inwestycję, a nie koszt. Innymi słowy etyczny, odpowiedzialny wymiar biznesu (przed-

---

<sup>8</sup> R. Bartkowiak, *Historia Myśli Ekonomicznej*, PWE, Warszawa 2008, s. 215.

<sup>9</sup> R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa, 2011, s. 32.

siębiorstwa, przedsiębiorczości) to efektywna strategia zarządzania, która przez prowadzenie dialogu społecznego przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i jednocześnie kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego, a również do powstawania innowacji<sup>10</sup>.

Badania przeprowadzone przez MillwardBrown dla Forum Odpowiedzialnego Biznesu w 2012 roku na próbie 70 przedsiębiorstw na temat innowacyjności i społecznej odpowiedzialności w biznesie<sup>11</sup> wskazują, że CSR i innowacyjność ściśle się ze sobą wiążą. Innowacyjność sprzyja CSR i wzajemnie. Biorąc pod uwagę cztery obszary społecznej odpowiedzialności, czyli rynek, środowisko, społeczeństwo i pracowników, pierwszym obszarem, w jakim respondenci dostrzegali rozwój i innowacje, było miejsce pracy. Badani wskazywali na nowe rozwiązania, takie jak inicjatywy pracownicze, określane jako innowacyjne, uczestniczenie pracowników w podejmowaniu decyzji. Były też takie, które wprowadzały różne innowacje w odpowiedzi na niezaspokojone potrzeby pracowników. Respondenci reprezentujący firmy, gdzie występowały rozwiązania CSR, potwierdzali, że wszelkie wprowadzane w ich strukturach innowacje nie są działaniami służącymi jedynie realizacji jakiejś szczytnej idei, ale bardzo wyraźnie przekładają się na konkretne korzyści biznesowe firmy. Jako czynniki sprzyjające innowacyjności wymieniane były atmosfera otwartości w relacjach i oferowanie narzędzi pozwalających na zgłaszanie pomysłów. Wśród badanych 70 przedsiębiorstw w aspekcie CSR a innowacje, prawie 32% respondentów potwierdziło, że źródła innowacji można odnaleźć szczególnie w organizacji pracy pracowników, 25% badanych wskazało na innowacje w metodach produkcji i świadczonych usług, 22% w samych produktach lub usługach, 18% wskazało na innowacje w marketingu, związane z wyglądem czy komunikacją.

Podkreśla się trzy rodzaje obszarów, w których społeczna odpowiedzialność biznesu ma szczególnie wpływ na innowacyjność:

- innowacyjność wynikająca z przyjęcia nowej formy zaangażowania interesariuszy,
- innowacje wynikające z dostrzeżenia szansy biznesowej w adresowaniu problemów społecznych, postrzeganiu inwestycji proekologicznych jako szansy rozwoju,
- innowacje wynikające z kreowania miejsca zatrudnienia, sprzyjającego rozwojowi innowacyjności<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> J. Klimek, *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*, Wyd. Difin, Warszawa 2014, s. 17.

<sup>11</sup> Raport FOB, *Innowacyjność a społeczna odpowiedzialność biznesu wśród największych przedsiębiorstw w Polsce*. Raport przygotowany przez MillwardBrown dla FOB, Warszawa 2012.

<sup>12</sup> N. Ćwik, *Społeczna odpowiedzialność biznesu i innowacje*, [w:] *Nowa polityka społeczna. Usługi społeczne odpowiedzialnego biznesu*, red. M. Bonikowska, M. Grewiński, Wyd. WSP TWP, Warszawa 2011, s. 248.

## Przykłady innowacji społecznych w aspekcie zarządzania w organizacji

Innowacje społeczne, jak sama nazwa wskazuje, dotyczą problemów społecznych. Nie należy jednak łączyć ich z działalnością charytatywną, a raczej traktować jako źródło nowych idei, kreowania nowych rynków, zastosowania w firmie oraz środowisku pracy nowego sposobu organizacji. Garry Hammel wyróżnia innowacje zarządcze, które określa jako wszystko to, co w znaczący sposób odmienia zwyczajowe formy organizacyjne firmy i przez to przybliża realizację jej celów. Innowacja w zarządzaniu zmienia sposób, w jaki menedżerowie robią to, co robią oraz dotyczy zmiany sposobu działania i zachowań, by zwiększyć wydajność i konkurencyjność organizacji<sup>13</sup>.

W ostatnich latach pojawiły się przykłady innowacyjnych rozwiązań dotyczących nowego podejścia do miejsca pracy w ogóle. Podkreśla się znaczenie wpływu miejsca pracy na jakość życia człowieka. Coraz bardziej uwypukla się związek jakości życia pracowników z zagadnieniami polityki społecznej, bezpieczeństwem pracy, relacjami wewnętrznymi, edukacją, ochroną zdrowia. Nowe rozwiązania dotyczą formowania tożsamości indywidualnej, tworzenia własnej ścieżki rozwoju kariery, kultury organizacyjnej, wartości firmowych, sposobu, w jaki traktuje się człowieka w środowisku pracy.

Wśród innowacji wynikających z koncepcji społecznej odpowiedzialności, a wpływających na zakres zarządzania zasobami ludzkimi, można wymienić:

- wdrażanie różnorodnych rozwiązań w zakresie elastycznych form pracy (elastyczny czas pracy, *teleworking*, *job sharing*, firma przyjazna rodzinie),
- rozwijanie polityki personalnej opartej na wartościach wynikających z odpowiedzialności społecznej, wykraczającej poza minimum wymagane prawnie (szkolenia, rozwój, *coaching*, *mentoring*, zdrowie pracowników, wsparcie pracowników, bezpieczeństwo w miejscu pracy),
- dostrzeganie potencjału pracowników prowadzących życie rodzinne, wspieranie ich pasji i zainteresowań (*work life balance*),
- integracja pracowników, dialog z pracownikami, partycypowanie w decyzjach, wewnętrzna komunikacja między pracownikami, polityka otwartych drzwi, wolontariat pracowniczy,
- inne rozwiązania i innowacje, często swoiste dla danej organizacji wynikające z jej specyfiki i branży.

---

<sup>13</sup> G. Hammel, *Innowacje w sferze zarządzania: cele, prawdy i sposoby*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień 2006, s. 37.

W raportach dotyczących odpowiedzialnego biznesu w Polsce<sup>14</sup> znajduje się coraz więcej przykładów dotyczących innowacyjnych rozwiązań w powiązaniu z zarządzaniem. I tak na przykład firma Pelion S.A. wprowadziła program „Idea na plus”, którego zadaniem jest poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań biznesowych. Pracownicy przekazują swoje pomysły poprzez stronę internetową. Zarząd firmy analizuje zgłoszone koncepcje i podejmuje decyzje o jej akceptacji do wdrożenia. Raz na kwartał wyłaniani są zwycięzcy, którzy są nagradzani, a ich pomysły kierowane są do realizacji. Program cieszy się dużym zainteresowaniem pracowników i motywuje do kreatywności.

Innym przykładem jest firma ATERIMA, która wdrożyła program „Rodzice pracują”. Inicjatywa wspiera warunki pracy dla młodych rodziców, wdraża nowe rozwiązania z punktu widzenia pracodawcy i podkreśla nowe spojrzenie na мамę w pracy. Wdrożono również program – konkurs „Firma Przyjazna Ojcom”.

Firma BASF Polska podjęła działania mające na celu troskę o swoich pracowników pod kątem zdrowego trybu życia. Wdrożono tam szereg inicjatyw dotyczących możliwości rozwijania nowych zainteresowań, poprawy samopoczucia, zadowolenia.

Podobnie w Tchibo Warszawa wdrożono inicjatywy z zakresu: elastycznego zatrudnienia i czasu pracy, programy dotyczące opieki nad rodziną, świadczeń pracowniczych, takich jak dodatkowa opieka medyczna, pakiet sportowy, profilaktyka zdrowotna, sezonowe owoce dla pracowników, wdrażanie dobrych praktyk pracowniczych, zwiększanie poczucia bezpieczeństwa pracownika i jego rodziny.

Firma Blue Media zachęca swoich pracowników do aktywnego trybu życia i sprzyja dojeżdżaniu do pracy rowerem. Za każdy przejechany 1 km na trasie z pracy do domu i z domu do pracy pracownicy otrzymują 1 zł do wynagrodzenia. Ma to na celu zainteresowanie sportem i zdrowym trybem życia oraz zwrócenie uwagi na alternatywne środki transportu w zatłoczonym mieście.

CEMEX natomiast zachęca pracowników do udziału w procesie planowania własnej ścieżki rozwoju. Firma zorganizowała szereg warsztatów na temat filozofii rozwoju przedsiębiorstwa, zasad, ról i odpowiedzialności w procesie planowania kariery oraz procesów i narzędzi dostępnych w firmie. Wdrożono też konsultacje z ekspertem ds. rozwoju osobistego i kariery. Pracownicy dowiadywali się, jak identyfikować swoje mocne i słabe strony, jak wyznaczać własne cele rozwojowe, jak pracować nad rozwojem i jak dopasować kierunek rozwoju do swojego potencjału.

W praktyce okazuje się jednak, że wdrażane innowacje społeczne z zakresu zarządzania występują w różnym zakresie, można nawet mówić o polaryzacji.

<sup>14</sup> FOB, *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki 2013*, Warszawa 2014.

Z jednej strony są te przedsiębiorstwa, które pracują nad innowacjami, wspierają je i wdrażają, a z drugiej strony przedsiębiorstwa, które nie podejmują żadnych działań w tym zakresie.

Wyniki badań prowadzonych przez G. Bartkowiak potwierdzają, że organizacje, które skupiają się na innowacjach społecznych z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, wypracowują:

- „wyższy poziom w zakresie obszaru zatrudnienia. Pracownicy poprzez innowacyjne rozwiązania wykazują się większą energią wynikającą z przekonania o własnej skuteczności, zdolności, wytrwania w realizacji celów, często również niezależnie od zwątpienia, przeszkód i zmęczenia;
- wyższy poziom wyników w zakresie orientacji na rozwój i uczenie się;
- wyższy poziom umiejętności radzenia sobie ze stresem;
- wyższy poziom wskaźnika zdrowia organizacji”<sup>15</sup>.

Okazuje się jednak, że innowacje społeczne oraz odpowiedzialność w zakresie wdrażania i upowszechniania ich wśród pracowników jest zagadnieniem złożonym. Mechanizmy dobrze przemyślane, spójne, profesjonalnie wdrażane przynoszą z reguły dobre rezultaty, przyczyniają się do rozwoju pracowników i organizacji, zwiększają konkurencyjność i umożliwiają wzrost kompetencji właściwie dobranym pracownikom.

Z punktu widzenia globalnego obecnie na świecie podejmowane są i wdrażane coraz to nowe innowacje społeczne, które wzmacniają odpowiedzialność przedsiębiorstwa za interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, wpływają na konkurencyjność, a także przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju.

W praktyce polskie przedsiębiorstwa niedostatecznie jeszcze korzystają z koncepcji społecznej odpowiedzialności, dlatego wciąż wprowadzana jest niewielka ilość innowacji społecznych w zarządzaniu kapitałem ludzkim w środowisku pracy. Ze względu jednak na rosnące znaczenie zrównoważonego rozwoju w gospodarce można się spodziewać, że również standardy biznesowe, jak i sama koncepcja społecznej odpowiedzialności będą ewaluować w kolejnych latach, a ich kształt i charakter będą zmieniać się w zależności od sytuacji ekonomicznej i oczekiwań interesariuszy.

## Podsumowanie

Społeczna odpowiedzialność i wynikające z niej innowacje społeczne w aspekcie zarządzania kapitałem ludzkim w środowisku pracy stają się coraz częściej mechanizmem napędzającym myślenie strategiczne i biznesowe w organizacjach. W warunkach zmiennego i złożonego otoczenia interesariusze

---

<sup>15</sup> G. Bartkowiak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Wyd. Difin, Warszawa 2011, s. 203.



uznawani są za strategiczny zasób, szczególnie interesariusze wewnętrzni, czyli pracownicy. Zasięg działań CSR oraz innowacji społecznych w środowisku pracy jest coraz szerszy. Coraz więcej organizacji szuka innowacyjnych rozwiązań, swoistych dla własnej struktury i branży. Działania w tym kierunku dają podstawę do uzyskiwania przewagi nad konkurencją. Szczególnie bowiem pokolenie Z, charakteryzujące się nowym podejściem i specyfiką wartości i zachowań od poprzednich pokoleń X i Y, oczekuje od środowiska pracy czegoś więcej. Innowacje społeczne w połączeniu ze społeczną odpowiedzialnością w sferze zarządzania w środowisku pracy dają coraz częściej przewagę pracodawcom w pozytywnym najszybszym jakości kapitału ludzkiego.

## Bibliografia

1. Bartkowiak R., *Historia Myśli Ekonomicznej*, PWE, Warszawa 2008.
2. Bartkowiak G., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Wyd. Difin, Warszawa 2011.
3. Brdulak A., *Zróznicowane poziomy zaawansowania dobrych i złych praktyk w wybranych firmach*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe nr 220 Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wyd. UE, Wrocław 2011.
4. Borys T., *Trwały i zrównoważony rozwój*, [w:] *Biznes, Etyka, Odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012.
5. Ćwik N., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu i innowacje*, [w:] *Nowa polityka społeczna. Usługi społeczne odpowiedzialnego biznesu*, red. M. Bonikowska, M. Grewiński, Wyd. WSP TWP, Warszawa 2011.
6. Grant R. M., *Współczesna analiza strategii*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa, 2011.
7. Hammel G., *Innowacje w sferze zarządzania: cele, prawdy i sposoby*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień 2006.
8. Klimek J., *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*, Wyd. Difin, Warszawa 2014.
9. Mrówka R., *Nowa gospodarka a CSR*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, red. P. Płoszajski, Wyd. OpenLinks, Warszawa 2012.
10. Porter M.E., Kramer M.R., *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska”, 2011.
11. Rok B., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu* [w:] *Biznes, Etyka, Odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012.

12. Teneta-Skwiercz D., *Uwarunkowania realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach polskich na tle doświadczeń Wielkiej Brytanii i Niemiec*, Wyd. UE, Wrocław 2013.
13. Raport FOB, *Innowacyjność a społeczna odpowiedzialność biznesu wśród największych przedsiębiorstw w Polsce*. Raport przygotowany przez Milward Brown dla FOB, Warszawa 2012.
14. Raport FOB, *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki 2013*, Warszawa 2014.

### **Streszczenie**

Zagadnienie poprawy konkurencyjności przez wdrażanie innowacji nabiera coraz większego znaczenia. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu może stać się cennym atutem przedsiębiorstwa, przewagą konkurencyjną i źródłem tworzenia innowacji społecznych. CSR i innowacyjność ściśle się ze sobą wiążą, jak również innowacyjność sprzyja CSR i wzajemnie. Celem niniejszego artykułu jest analiza potencjału innowacji społecznych w powiązaniu z kapitałem ludzkim i zarządzaniem w organizacji. Innowacyjność wymaga większej kreatywności, poszukiwania nowych źródeł wzrostu, lepszego zarządzania zasobami, ryzykiem, środowiskiem, a społeczna odpowiedzialność w zarządzaniu daje ku temu impulsy i podstawy.

### **Social innovation in the context of human capital management in the workplace**

#### **Summary**

The issue of improving competitiveness through the implementation of innovation has had general meaning. The concept of corporate social responsibility can become a valuable asset of the company, competitive advantage and a source of social innovation. CSR and innovation are closely associated, as well as innovation promotes CSR and each other. The purpose of this article is to analyse the potential of social innovation in conjunction with the human capital and management in the organization. Innovation requires more creativity, the search for new sources of growth, better management of resources, risk, environment; and social responsibility in the management triggers it and provides its foundation.