

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

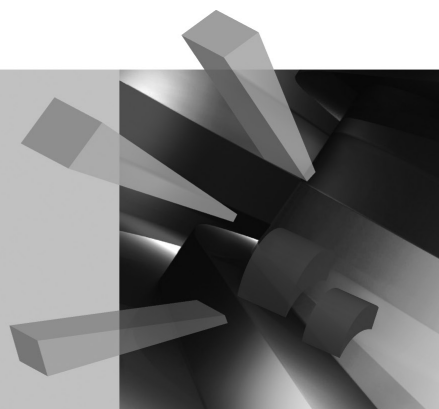
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

277

Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania
i metody wspomaganie procesu
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowi

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-313-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Przemiany modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji.....	15
Krzysztof Machaczka: Ewolucja paradygmatów organizacji jako element zmiany praktyki zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa.....	24
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane metody badawcze w niereprezentacyjnych próbach z perspektywy rozwoju przedsiębiorczej organizacji	33
Janusz Marek Lichtarski: Strategiczne zarządzanie projektami	40
Marek Krasiński: Zmiana modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce.....	52
Beata Skowron-Mielnik: Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych	61
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: Realizacja strategii CRS wybranych przedsiębiorstw poprzez przedsięwzięcia sportowe.....	70
Iwona Markowska-Kabała: Identyfikacja interesariuszy mających wpływ na zakres i przebieg zmian w systemie ochrony zdrowia.....	79
Sabina Ostrowska: Strategiczne zarządzanie wynikami a modelowanie przyszłych decyzji organizacji publicznej	89

Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

Joanna Kulczycka: Ekoefektywność w rozwoju i doskonaleniu organizacji .	103
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Epoki strukturalne	113
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania.....	120
Jarosław Ropęga: Zagrożenie niepowodzeniem w procesie wprowadzania zmian w małych firmach.....	134
Alina Kozarkiewicz: Wartość dla interesariuszy w ocenie projektów i portfeli projektów – przesłanki koncepcji a wyniki badań empirycznych.....	144
Dariusz Porębski: Wykorzystanie strategicznej karty wyników w polskim szpitalu.....	155

Aldona Frączkiewicz-Wronka: Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego.....	165
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementacja wybranych metod szczyłego zarządzania produktem w elastycznym zakładzie wytwórczym	182
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszok: Racjonalizacja podejmowania decyzji w sektorze publicznym na przykładzie jednostek oświatowych.....	195
Anna Kwiotkowska: Ewolucja przedsiębiorczych kompetencji w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych	207
Katarzyna Półtoraczyk: Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania a funkcjonowanie współczesnych organizacji.....	216
Marcin Klimek, Piotr Lebkowski: Nowoczesne metody harmonogramowania projektu w warunkach niepewności.....	224
Magdalena Dolata: Rola intuicji w zarządzaniu projektami.....	234

Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

Maciej Malarski: Stymulacja zaangażowania pracowników szansą efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej.....	245
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań...	254
Anna Wieczorek-Szymańska: Profile kompetencji menedżerów różnych szczebli zarządzania w sektorze krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych	265
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji	275
Anna Mazurkiewicz: Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej.....	285
Elżbieta Kowalczyk: Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi	295
Joanna Mróz: Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera	306
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnych organizacji.....	315
Łukasz Sulkowski: Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty.....	322

Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

Arkadiusz Kawa: Sieci pionowe i poziome w gospodarce.....	333
--	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: Granice organizacji sieciowej – z perspektywy komunikacyjnej	341
Wiesław Danielak: Normy relacyjne w procesie współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw	350
Agata Austen: Koncepcja sieci w zarządzaniu publicznym: pomiar efektywności partnerstw lokalnych	360
Justyna Światowicz-Szczepańska: Architektura współpracy przedsiębiorstw	367

Summaries

Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Idea of change management in business environment	23
Krzysztof Machaczka: Evolution of organization paradigms as an element of changes in the practices management in business strategy dimension.....	32
Bartłomiej J. Gabryś: Specific research methods for non-representative research: challenge from entrepreneurial growth perspective	39
Janusz Marek Lichtarski: Strategic project management	51
Marek Krasiński: The change of the cultural interactions model in Japanese companies operating in Poland	60
Beata Skowron-Mielnik: Human resource management in the context of demographic challenges	69
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: CSR strategy implementation of chosen enterprises through sports projects	78
Iwona Markowska-Kabała: Identification of stakeholders influencing the scope and course of changes in the healthcare	88
Sabina Ostrowska: Strategic performance management and modeling future decision in public organization	100

Part. II. Methodological support of management of changes in an organization

Joanna Kulczycka: Eco-efficiency in development and advancement of organization.....	112
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Structural epochs	119
Agnieszka Bienkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The effects of TQM in conjunction with other management methods	130
Jarosław Ropęga: Danger of failure in the process of changes implementation in small companies	143

Alina Kozarkiewicz: Value for stakeholders in project and project portfolio assessment – basic assumptions and results of empirical research.....	154
Dariusz Porębski: The use of Balanced Scorecard in Polish hospital	164
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Public-private partnerships as an instrument of multi-sectoral public policy – public management perspective.....	181
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementation of selected methods of lean management with a product at a flexible production plant	194
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszoł: Decision-making rationalization in public sector in case of educational institutions	206
Anna Kwiotkowska: The evolution of entrepreneurial competencies in spin-off venture's development	215
Katarzyna Półtoraczyk: Employees' motivating in classical management concepts vs. functioning of contemporary organizations	223
Marcin Klimek, Łebkowski Piotr: Modern methods of project's scheduling in uncertainty conditions.....	233
Magdalena Dolata: Role of intuition in projects management	242

Part. III. Social and cultural determinants of success of organization

Maciej Malarski: Stimulation of employees' engagement as a chance for effective change introduction.....	253
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Development of employees' engagement through competition and cooperation – research results.....	264
Anna Wieczorek-Szymańska: The profiles of competencies of managers on different levels of management in national universal commercial banks...	274
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Competence management audit on the example of chosen organization	284
Anna Mazurkiewicz: Talent management in the achievement of strategic advantage.....	294
Elżbieta Kowalczyk: Competence in negotiating as a condition of effective human resource management	305
Joanna Mróz: Personal and competence determinants of efficiency of the modern manager	314
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem of adjustment as a challenge for a contemporary organization	321
Łukasz Sułkowski: Cultural conditions of organizational changes – four paradigms.....	330

Part. IV. Network of contemporary organizations

Arkadiusz Kawa: Vertical and horizontal business networks in economy	340
---	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: The boundaries of network organization – the communication perspective	349
Wiesław Danielak: Relational norms in the process of cooperation between small and medium enterprises	359
Agata Austen: Network theory in public management: effectiveness mea- surement of local partnership.....	366
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architecture of firms' cooperation	375

Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

REALIZACJA STRATEGII CSR WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTW POPRAZ PRZEDSIĘWZIĘCIA SPORTOWE

Streszczenie: W artykule przedstawiono potencjał idei i misji społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*) na tle współczesnych aspektów zarządczych. Celem opracowania jest wskazanie na możliwości realizacji strategii CSR poprzez działania w zakresie sportu niekwalifikowanego. W opracowaniu zdefiniowano podstawowe pojęcia, omówiono znaczenie CSR w formułowaniu i realizacji strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Scharakteryzowano istotne obszary odpowiedzialnego biznesu oraz wytyczne normy ISO 26 000 uwzględniającej inwestycję i zaangażowanie w sport. Przedstawiono sposoby informowania i raportowania działań sportowych zgodnie z zasadami CSR.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, CSR, sport, wolontariat pracowniczy, sport w biznesie.

1. Wstęp

Społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility*) to koncepcja zarządzania firmą oraz jej relacjami pomiędzy interesariuszami w duchu zrównoważonego rozwoju. Uwzględnienia ona położenie przedsiębiorstwa w lokalnej przestrzeni społeczno-gospodarczej oraz podejmowanie dialogu z najistotniejszymi jej elementami, czyli interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Koncepcja CSR zmienia biznesowe paradygmaty, na nowo odkrywając i podkreślając znaczenie związków organizacji z jej otoczeniem [Wierzyński 2011]. Potencjał rozwiązań stosowanych w ramach CSR, pomimo pewnych wytycznych, opiera się na dobrovolności oraz swobodzie w budowaniu własnych standardów tzw. dobrych praktyk.

Przedsiębiorstwo ma swobodę w kreowaniu wizji CSR, dzięki czemu może działać elastycznie, kreatywnie i oryginalnie. Potencjał odpowiedzialnego biznesu firmy określony jest przez uwarunkowania związane z lokalizacją, potrzebami i sytuacją finansową przedsiębiorstwa, a także ze świadomością i wizją tej metody zarządzania na poziomie kadry zarządzającej i beneficjentów. Kluczowe dla powodzenia misji i realizacji zadań z zakresu CSR jest integrowanie go z obszarami, w których

funkcjonuje organizacja. CSR podnosi wiarygodność i wrażliwość ekonomiczną przedsiębiorstwa i ma sprawiać, by biznes stawał się lepszy, tzn. by podejmował dobrowolne zobowiązania, np. na rzecz społeczności lokalnych i środowiska, a także ograniczał ewentualność wystąpienia zjawisk negatywnych, które mogą zagrozić funkcjonowaniu przedsiębiorstwa [Bieniak 2012]. Firma, która jest liderem na danym rynku, wytycza standardy w sferze ekonomicznej, administracyjnej, ale także te wynikające z podstawowych zasad prawnych, tj. ekologii czy też norm bezpieczeństwa. Taka firma jest oceniana i rozliczana z efektów pracy, także tych pozafinansowych, i tym samym bierze na siebie pewne zobowiązanie społeczne. Strategia firmy może być tak dostosowana, by mogła się ona realizować zarówno w przestrzeni społecznej (interesariusze zewnętrzni), jak i swojej własnej (interesariusze wewnętrzni). CSR najczęściej integruje działania trzech sektorów, tj. administracji publicznej, gospodarki rynkowej, organizacji pozarządowych, stanowiąc idealne miejsce do re-alizacji dobrych praktyk dla wszystkich tych podmiotów. Także w obrębie danego sektora działania CSR podejmowane przez poszczególne organizacje nie kolidują ze sobą. Wartości, które niesie sport, pozwalają kształtować odpowiednie postawy wobec tych problemów. Zarówno w sporcie, jak i w pragmatyce przedsiębiorstwa immanentna jest odpowiedzialność za siebie i innych. Jest to wartość wspólna i ponadczasowa dla idei CSR oraz sportu.

2. CSR w zaangażowaniu społecznym

Bycie przedsiębiorstwem społecznie odpowiedzialnym niesie bezsprzecznie wielką wartość społeczną, daje satysfakcję, nadaje sens wielu działaniom firmy. Warto jednak podejść do CSR w sposób bardziej przemyślany i zorganizowany, nie traktować go tylko jako modę i jednorazową akcję. Podstawowym błędem przy konstruowaniu wytycznych koncepcji CSR jest utożsamienie jej tylko i wyłącznie z pojedynczymi akcjami i pojęciami sponsoringu firmy, mecenatem, ostatecznie z marketingiem społecznym. Dopóki przedsiębiorstwa będą się skupiały na wizerunkowych efektach swojej dobroczynności, będą traciły możliwości tworzenia rzeczywistej wartości [Porter 2007]. Wszystkie rodzaje wsparcia mają swoje miejsce i uznanie w pragmatyce prowadzenia organizacji i jej chęci zaangażowania się w różnorodne akcje (np. sponsoring sportowy). Każde wsparcie i zaangażowanie firm w sport (CRM¹, mecenat) ma swoje mocne i słabe strony. Niekiedy decydują o tym względy ekonomiczne, niekiedy chęć sprawdzenia obszaru, w który firma mogłaby się w przyszłości zaangażować. Istnieje grono firm, które ze względów wizerunkowych, próbując zyskać większą rangę i prestiż, wolą nadawać sobie w kontaktach sportowych status mecenasa aniżeli sponsora.

To, co zasadniczo odróżnia działania CSR od filantropii i sponsoringu sportowego, to fakt, że jest to działanie o charakterze strategicznym (o szerszym znaczeniu).

¹ CRM (*Cause Related Marketing*) – marketing społecznie zaangażowany.

Nie jest to jednorazowa inicjatywa służąca zaspokojeniu krótkoterminowej potrzeby (impreza sportowa, dofinansowanie wyjazdu, akcji itp.), lecz proces uwzględniający szersze perspektywy współpracy i zakreślający kontekst biznesowy, którego jednym z celów może być korzyść ekonomiczna i społeczna firmy, a także wynikająca z tego koncepcja zarządzania strategicznego firmą. CSR często jest utożsamiany z marketingiem społecznym, jednak inne są ich kierunki i cele. Podczas gdy marketing społeczny służy do wspierania społecznie istotnych spraw przekładających się na wzmocnienie prowadzonego biznesu, CSR jest działaniem budującym filozofię jego funkcjonowania [Krakowiak 2012].

3. Czym jest CSR w strategii zarządzania przedsiębiorstwem – interesariusze

U podstaw działalności firmy, przedsiębiorstwa, chcących poruszać się w obszarze zrównoważonego rozwoju w aspekcie zaangażowania społecznego, są jego najcenniejsze zasoby, czyli interesariusze (beneficjenci). To interesariusze są kwintesencją CSR, zarówno ci pośredni, z którymi firma komunikuje się i działa poprzez inne osoby, jak i bezpośredni beneficjenci, jakimi są pracownicy. Zatem do grona interesariuszy możemy zakwalifikować m.in.: pracowników, dostawców, konsumentów i społeczeństwo lokalne. Graficzny model grona interesariuszy skupionych w czterech obszarach wokół koncepcji CSR przedstawiony jest na rys. 1.



Rys. 1. Model grona interesariuszy skoncentrowanych w czterech obszarach wokół koncepcji CSR

Źródło: CSR model, 2012

Szczególną grupą interesariuszy są organizacje pozarządowe i stowarzyszenia kultury fizycznej, z którymi firma może korespondować w klimacie CSR jako za-

angażowanie społeczne i w ten sposób realizować swoją politykę przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego. To dla klubów sportowych szansa stania się partnerem dla przedsiębiorstwa i miejscem realizacji działań CSR przez firmę. Od zarządców klubu będzie w dużej mierze zależało, czy zreformują swoją organizację tak, aby stała się ona atrakcyjną ofertą i stabilnym miejscem realizacji CSR przedsiębiorstwa. Dla klubu i ich menedżerów to także zbiór praw i obowiązków, które biorą na siebie. Organizacja sportowa musi być wiarygodna i szczerza w swoich intencjach. Nie mogą to być działania fasadowe lub też obarczone złym wizerunkiem dyscypliny sportowej. Klub sportowy (stowarzyszenie kultury fizycznej NGO), który został wybrany przez przedsiębiorstwo do realizacji działań CSR, musi wziąć na siebie rolę ambasadora reprezentowanej przez siebie marki, ma być swoistą wizytówką firmy, którą promuje lub przedstawia. Z jednej strony jest to przywilej, z drugiej zaś zobowiązanie, z którym klub sportowy nigdy wcześniej się nie spotkał. Wyzwanie, przed jakim stoi organizacja sportowa, chcąc zbudować mocną i właściwą relację z potencjalnym partnerem, jest kluczowym elementem powodzenia lub porażki na polu CSR, a tym samym zachęcenia do rozwijania dialogu z firmą w dłuższej perspektywie czasowej. Aby móc realizować czyjąś wizję i strategię CSR, należałoby ze strony organizacji sportowej oczekiwać także określenia wizji i kierunków działania, bo tylko wtedy uda się osiągnąć najbardziej oczekiwane i możliwe efekty synergiczne. Klub sportowy i jego kierownictwo powinny być przygotowane do przyjęcia partnera strategicznego w zakresie realizacji CSR, tzn. powinny mieć wiedzę i pomysł na jego realizację, czyli być przygotowane do przeprowadzenia tego procesu u siebie. Jeżeli zarządcy nie posiadają wizji i strategii swojego rozwoju, nie będą w stanie realizować innych strategii.

4. Identyfikacja możliwych elementów realizacji strategii CSR poprzez sport – przykłady dobrych praktyk

Zaangażowanie firmy w działania sportowe na płaszczyźnie CSR nie może być przypadkowe i podyktowane szybkimi decyzjami. Bezspornie istotne jest podjęcie decyzji, w jaką dyscyplinę sportową zainwestuje odpowiedzialne przedsiębiorstwo. Jeśli byłaby to dyscyplina sportowa o niskiej reputacji, o wysokim stopniu korupcji czy też uwikłana w afery dopingowe, to bezpośrednio przekłada się to na jej postrzeganie i wizerunek. Firmowanie danej dyscypliny to wystawienie sobie samej oceny. W krajowej czołówce firm, które potrafią to już zintegrować i stosować w kontekście łączenia nauki, sportu oraz własnej strategii zarządzania, jest koncern energetyczny Dalkia, który realizuje w swojej dobrej praktyce program wsparcia dla młodych sportowców. Beneficjentami „Akademii Talentów Dalkii” są młodzi sportowcy z pięciu regionów Polski, uczestniczący w specjalnym cyklu szkoleń z zakresu marketingu sportowego, doradztwa zawodowego, psychologii sportu, social media oraz języka francuskiego [Dalkia 2012]. Ważnym aspektem relacji społecznych jest również ścisła współpraca z samorządami i mediami lokalnymi, które partycy-

pują w procesie wyboru uczestników i aktywnie włączają się w realizację programu. Gruntowne podejście do koncepcji CSR w przedsiębiorstwie w aspekcie realizacji jej poprzez inwestycję i zaangażowanie w sport i kojarzenie z wybraną dyscypliną sportową daje jej możliwość zabezpieczenia się przed działaniem fasadowym i niepowodzeniem na gruncie chociażby medialnym, a tym samym akceptację społeczną i uznanie wewnątrz organizacji. Zaangażowanie systemowe i strategiczne w sport na gruncie lokalnym poprzez wpisanie tych działań w ramy CSR daje gwarancje powodzenia i uzyskanie pozycji win-win. Niektóre przedsiębiorstwa, dopiero rozpoczynające swoją przygodę ze społeczną odpowiedzialnością, często nie wiedzą, w jaki sposób rozpocząć działania CSR. Dobrym rozwiązaniem dla takich firm jest nawiązanie współpracy z wybraną organizacją pozarządową. Takie partnerstwo daje korzyści obu stronom: przedsiębiorstwo otrzymuje dostęp do doświadczonych specjalistów, którzy doskonale znają specyfikę problemów społecznych i są w stanie wskazać innowacyjne możliwości ich rozwiązania, NGO² zyskuje zaś źródło finansowania i możliwość korzystania z części zasobów firmy, np. pracowników-wolontariuszy [Szydłowska 2012].

5. Czynniki decydujące w budowaniu strategii CSR

Istotnym elementem dla powodzenia powstania strategii CSR w firmie jest stworzenie odpowiedniej przestrzeni do działań zmieniających styl zarządzania oraz zaangażowanie się osób popierających inicjatywę tworzenia strategii w przedsiębiorstwie na poziomie kadry zarządzającej, działów personalnych i biura firmy. Z racji tego, że proces tworzenia i wdrażania strategii społecznej odpowiedzialności oparty jest zasadniczo na pewnych tylko wytycznych, to dla lepszego nim zarządzania można się posłużyć kilkoma sprawdzonymi modelami zarządzania, np. modelem W.E. Deminga PDCA, oraz skorzystać ze standardów i norm przypisanym koncepcji CSR, np. ISO 26 000, SA 18000, GRI. W procesie definiowania strategii zaangażowania interesariuszy staramy się odnaleźć odpowiedzi na najważniejsze pytania, m.in.: Kto należy do grupy naszych kluczowych interesariuszy? Jakie znaczenie i wpływ mają poszczególne grupy? Jakich obszarów i jakich zagadnień powinien dotyczyć nasz dialog? W jakiej formie go przeprowadzić? Jakie działy i kto z pracowników firmy powinien być zaangażowany w cały proces (zaangażowanie interesariuszy)? Niezależnie od wielkości organizacji w trakcie wdrażania systemu zarządzania zrównoważonym rozwojem powinniśmy zadbać o zaangażowanie wszystkich kluczowych osób zapewniających wsparcie i powodzenie projektu, a także o zabezpieczenie środków finansowych. W większych organizacjach o rozbudowanej strukturze i wydzielonych odpowiedzialnościach (powyżej 100 osób) będą nimi przede wszystkim:

- najwyższe kierownictwo (niezależnie od wielkości organizacji),
- osoba odpowiedzialna za HR, PR i komunikację,

² NGO (*Non-Governmental Organization*) – organizacja pozarządowa.

- przedstawiciele pracowników,
- kierownictwo średniego szczebla, w tym szczególnie z istotnych dla organizacji obszarów CSR (np. z obszaru współpracy z dostawcami i podwykonawcami),
- pełnomocnicy/eksperti ds. systemów zarządzania jakością.

6. Korzyści z realizacji strategii CSR

Można wyróżnić dwie główne grupy korzyści płynących z kierowania się zasadami zrównoważonego biznesu – CSR dla organizacji i korzyści społeczne. Do pierwszej grupy zaliczyć można zdobycie przewagi konkurencyjnej, czyli lepszą pozycję na rynku. Firmy odpowiedzialne cieszą się dobrą reputacją oraz wypadają lepiej na tle konkurentów. Klienci i konsumenci to doceniają, są bardziej lojalni wobec odpowiedzialnej marki, ufają jej. Łatwiej jest także pozyskiwać partnerów biznesowych oraz kapitał. Umożliwia też lepsze wykorzystanie zasobów, w tym zasobów ludzkich. Pracownicy, którzy dobrze czują się we własnej firmie, są w sposób oczywisty bardziej zmotywowani, co może prowadzić do ich większego zaangażowania oraz wydajności. Rzadziej myślą także o zmianie pracy. Co więcej, w obliczu zmieniającej się sytuacji na rynku pracy (niedobór pracowników w wielu branżach) pracownicy, w szczególności wysoko wykwalifikowani, chętniej zgłaszają się do pracy w firmach cieszących się opinią dobrych pracodawców [Gasiński 2009]. Z kolei do korzyści wewnętrznych firmy należy zaliczyć: zwiększenie zaangażowania i motywacji pracowników, tworzenie kultury organizacyjnej, niższe koszty nadzoru, wzrost innowacyjności, korzyści marketingowe. Korzyści zewnętrzne to przede wszystkim: pozytywny wizerunek wśród interesariuszy, bezkonfliktowe prowadzenie działalności w społeczności lokalnej, wzrost liczby lojalnych klientów, wzrost konkurencyjności, zainteresowanie inwestorów, prestiż w otoczeniu z racji sponsoringu i działalności charytatywnej. Korzyści dla społeczeństwa to: aktywny udział przedsiębiorstw w rozwiązywaniu problemów społecznych, ochrona środowiska, aktywizacja społeczności lokalnej, programy edukacyjne dla mieszkańców, wolontariat pracowniczy, finansowanie działalności sportowej, kulturalnej, charytatywnej [Klamecka-Roszkowska 2011]. Do korzyści ze strategii odpowiedzialności przedsiębiorstwa w perspektywie długofalowej można zaliczyć:

- Wzrost zainteresowania inwestorów – dla wielu inwestorów wiarygodność finansowa firmy jest uzależniona od jej wiarygodności społecznej.
- Zwiększenie lojalności konsumentów – rosnąca grupa konsumentów zwraca uwagę na „ekologiczność” produktu lub usługi.
- Poprawa relacji ze społecznością i władzami lokalnymi – udział firmy w życiu społeczności lokalnej, podejmowanie długofalowych i wymiernych inwestycji społecznych ułatwia jej sprawne i bezkonfliktowe funkcjonowanie.
- Wzrost konkurencyjności – wprowadzanie zasad odpowiedzialnego biznesu to jeden z atutów, dzięki którym firmy zdobywają przewagę konkurencyjną.
- Podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej firmy.

- Kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników – społeczna odpowiedzialność firmy stanowi jeden z elementów pozafinansowego motywowania pracowników. Dzięki kodeksom etycznym, programom społecznym, dbałości o środowisko poprawia się wizerunek firmy w oczach pracownika.
- Pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników – gdy poprawia się wizerunek firmy i rośnie do niej zaufanie wśród pracowników, to zwiększa się również atrakcyjność firmy na rynku pracy, co pozwala przyciągnąć nowych pracowników.

7. Raport społeczny – integralny element strategii CSR

Raportowanie to rodzaj sprawozdania, opisu dokonań oraz ocena założonych celów. To komunikat, którego zadaniem jest zrelacjonowanie otoczeniu i interesariuszom, co zostało dokonane na poszczególnych etapach wdrażania strategii CSR (*sustainability reporting*). Ponadto to zbiór najważniejszych informacji zebranych w procesie realizacji strategii za ubiegły rok kalendarzowy. Może on mieć formę zapisu elektronicznego, publikacji, gazetki lub książki. Powinien on także zawierać informacje opisujące przyjętą strategię firmy dotyczącą CSR, jej celów i filozofii. Dobrym zwyczajem jest też zhierarchizowanie najważniejszych komunikatów i wyeksponowanie tych najistotniejszych i integralnych z założeniami strategii CSR danego przedsiębiorstwa. Firmy podają osiem głównych powodów raportowania CSR; są to:

- przyjęcie odpowiedzialności za swoją działalność i rozliczanie się z niej,
- poprawa procesów wewnętrznych, udoskonalenie działalności,
- zaangażowanie interesariuszy w działalność firmy,
- połączenie CSR ze strategią zrównoważonego rozwoju,
- promocja osiągnięć firmy (komunikowanie interesariuszom),
- odpowiedź na oczekiwania interesariuszy,
- wypełnienie obowiązków prawnych,
- unikanie ryzyk reputacyjnych związanych z brakiem raportowania CSR [Aman 2011].

Firmy powinny publikować raporty społeczne, ponieważ to najważniejszy element budowania wiarygodności wobec zewnętrznych interesariuszy w zakresie postępów realizacji strategii. Dobrze przygotowany raport społeczny przedstawia uogólniony obraz zarządzania firmą i służy do prezentacji wyników w zakresie CSR. Pokazuje też społeczne, etyczne i ekologiczne aspekty funkcjonowania firmy oraz relacje z kluczowymi interesariuszami. Rzetelny raport społeczny powinien definiować okres sprawozdawczy, zawierać opisy kluczowych polityk, celów i strategii firmy w obszarze CSR, a także przegląd wyników, pozwalający na porównywanie ich na przestrzeni lat. Raport spełniający te wymagania może stanowić cenne narzędzie zarządzania realizacją strategii CSR, komunikacji, i służyć do porównań – benchmarkingu [*Kompendium wiedzy CSR...* 2010]. Dobrze przygotowany i przedstawiający faktyczne dokonania firmy, raport społeczny zwiększy wiarygodność

organizacji wśród pracowników i odbiorców zewnętrznych. Raport społeczny stanowi poniekąd znak firmowy organizacji, która go publikuje i opracowuje. Warto podejmować działania CSR i opisywać je w dokumencie, bo to odpowiednia okazja do zaprezentowania dokonań firmy i ludzi zaangażowanych w firmie w odpowiedzialność przedsiębiorstwa.

8. Podsumowanie

Zmiany, jakie nastąpiły w życiu gospodarczym, sportowym i społecznym w ostatnich latach, a przede wszystkim powszechny i łatwiejszy dostęp do informacji wygenerowały w społeczeństwie wartość określaną jako kapitał wiedzy. Kapitał ten stał się wartością najcenniejszą organizacji, tworząc nową jakość, mogącą przynieść istotne korzyści organizacji oraz firmom, jeśli tylko zareagują na to chęcią zmiany i dostosowania się do przyszłych wyzwań. W Polsce znaczenie odpowiedzialnego biznesu (zrównoważonego rozwoju) pojawiło się w atmosferze rozpoczętych lub niedokończonych reform oraz dynamicznej integracji z Unią Europejską. Firmy i organizacje pozarządowe (kluby sportowe) powinny ciągle rozwijać się w realizacji projektów CSR, aby wykorzystać potencjał tkwiący w tej idei. W najbliższej przyszłości powszechną praktyką stanie się łączenie CSR w korzyści społeczne i biznesowe. To stwarza szanse i przewagę konkurencyjną tym organizacjom sportowym, które odpowiednio na to zareagują, będą przygotowane infrastrukturalnie (choć nie jest to warunek *sine qua non*), ale przede wszystkim zdobędą kluczową wiedzę procesową i będą oferowały ciekawą i atrakcyjną paletę działań dla firm chcących realizować strategię. Odpowiedzialny biznes staje się nie tylko modą, ale przede wszystkim źródłem przewagi konkurencyjnej, potwierdzającym perspektywiczne myślenie kadry zarządzającej. CSR nie należy traktować jako filantropii czy kosztu firmy, lecz w kategoriach współczesnej filozofii prowadzenia biznesu, świadomego stylu zarządzania. Największym zagrożeniem dla działań w obszarze CSR jest kojarzenie go z cechami wizerunkowymi przedsiębiorstwa, jako atrakcyjnym narzędziem PR i marketingowym.

Sport może być doskonałym i odpowiednim miejscem realizacji zadań, norm czy też lub standardów CSR przez firmy, które prowadzą swój biznes w sposób świadomy i odpowiedzialny. W ostatnim dziesięcioleciu sport przechodził opornie metamorfozę, pojawiły się przed nim nowe możliwości i perspektywy. Zwiększyły się możliwości finansowania inicjatyw sportowych. Problem w tym, że paradoksalnie najwolniej zmieniające się ogniwo w tych realiach to ludzie prowadzący i zarządzający klubami sportowymi. Nie zawsze potrafili się dostosować do nowej rzeczywistości na polskim rynku sportowym i niezbyt chętnie podnoszą swoje kwalifikacje.

Rozwój współczesnej cywilizacji nie sprzyja aktywności. Wiele wynalazków i udogodnień eliminuje każdy zbędny ruch. Coraz więcej prac wykonuje się w pozycji siedzącej. Coraz mniej wysiłku fizycznego wymaga od nas codzienne życie. Choroby cywilizacyjne powodowane hipokinezją (np. choroba niedokrwienna serca, cu-

krzyca, otyłość), zagrożenia ekologiczne wynikające z industrializacji i urbanizacji powodują, że coraz częściej traktuje się ruch, rekreację fizyczną jako skuteczne antidotum na zagrożenia współczesności, które może podnosić jakość życia człowieka. Włączenie do działań i realizacji strategii zarządzania przedsiębiorstwem społecznie odpowiedzialnym konkretnych programów, np. zaangażowanie się w imprezy sportowe, stowarzyszenia kultury fizycznej, pozwoli na efektywne zarządzanie całym procesem oraz da możliwość tworzenia dobrych praktyk w przedsiębiorstwie inwestującym odpowiedzialnie w sport.

Literatura

- Aman L., *Praktyka raportowania społecznego w Polsce*, CSRinfo, 2011 .
- Bieniak M., *Ministerstwo Gospodarki. Zrównoważony biznes, Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, 2012.
- Gasiński T., Piskalski G., *Ministerstwo Gospodarki. Zrównoważony biznes, Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, 2012.
- Dalka, *Akademia Talentów Dalkii*, 2012.
- Klamecka-Roszkowska M., *Analiza. Dlaczego strategia CSR jest potrzebna firmie?*, Strefa biznesu Podlaskie – regionalny portal gospodarczy, 2011.
- Kompendium wiedzy CSR*, „Gazeta Prawna”, grudzień 2010.
- Krakowiak K., *Sponsoring, mecenat, CSR i marketing społeczny – pomieszczenie z popłataniem*, Commitment to Europe Arts & Business. Sponsoring, 2012.
- Porter K., *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu*, „Harvard Business Review” 2007.
- Szydłowska K., *CSR w praktyce*, Biznes Społecznie Odpowiedzialny, 2012
- Wierzyński W., *CSR – utopia czy trwała zmiana*, Portal Innowacji PARP, www.pi.gov.pl, 2012.

CSR STRATEGY IMPLEMENTATION OF CHOSEN ENTERPRISES THROUGH SPORTS PROJECTS

Summary: The article presents an idea potential and social mission of Corporate Social Responsibility in comparison with contemporary management aspects. The main goal of the following publication is description of CSR strategy implementation through not-classified sports projects. The study defines basic terms and discusses the significance of CSR strategy in formulating and realizing the strategy of enterprise management. It characterizes essential areas of responsible business and guidelines of the ISO 26 000 norm on the investment and commitment to sport. The article shows the ways of informing and reporting of sports activities according to CSR principles.

Keywords: Corporate Social Responsibility, CSR, sport, employee voluntary services, sport in business.