

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 338

**Spółeczna odpowiedzialność  
organizacji**

**Diagnoza i doskonalenie**

Redaktorzy naukowci

Zdzisław Pisz

Magdalena Rojek-Nowosielska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Agnieszka Flasińska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-425-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	7
<b>Jadwiga Adameczyk:</b> Obszary i kryteria oceny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw .....	9
<b>Anna Baraniecka:</b> Raportowanie o poziomie kapitału społecznego w Polsce – stan obecny i perspektywy .....	20
<b>Marcin Geryk:</b> Rola skutecznej komunikacji z interesariuszami jako narzędzie kształtowania polityki w zakresie społecznej odpowiedzialności uczelni .....	40
<b>Ewa Głuszek:</b> CSR wśród czołowych przedsiębiorstw Rankingu Odpowiedzialnych Firm – podejście tradycyjne czy nowoczesne? .....	52
<b>Sylvia Jarosławska-Sobór:</b> Praktyczny wymiar paradygmatu społecznej odpowiedzialności w polskim górnictwie węgla kamiennego .....	68
<b>Ewa Jastrzębska:</b> Kodeks etyczny jako element zarządzania przez wartości .....	78
<b>Magdalena Kaźmierczak:</b> Bezpieczeństwo pracy – istotny element całościowej strategii działań CSR .....	88
<b>Katarzyna Klimkiewicz:</b> Społeczna odpowiedzialność pracodawców – perspektywa teoretyczna a oczekiwania uczestników rynku pracy .....	97
<b>Elżbieta Kolasińska:</b> Blaski i cienie praktyk społecznej odpowiedzialności organizacji .....	107
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny:</b> Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa w perspektywie granic organizacji .....	118
<b>Paweł Kuźbik:</b> Odpowiedzialność społeczna w sporcie .....	130
<b>Adrian Pyszka:</b> Wychodząc poza CSR, czyli jak tworzyć wartość w relacji firmy z interesariuszami, wykorzystując hybrydowe łańcuchy wartości .....	141
<b>Marcin Ratajczak:</b> Koncepcja CSR w aspekcie osiągniętych korzyści społecznych na przykładzie przedsiębiorstw agrobiznesu .....	156
<b>Piotr Rogala:</b> Wysoka jakość życia jako nadrzędny cel społecznej odpowiedzialności biznesu .....	166
<b>Anna Stankiewicz-Mróz:</b> CSR w obszarze personalnym po przejęciach w sektorze farmaceutycznym .....	174
<b>Ewa Stawicka:</b> Stosowanie norm i standardów społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach sektora MŚP .....	185
<b>Justyna Szumniak-Samolej:</b> Inicjatywy B Lab jako wsparcie w tworzeniu innowacyjnych modeli biznesowych opartych na idei CSR .....	195
<b>Przemysław Wolczek:</b> Ewolucja podejścia do koncepcji zrównoważonego rozwoju na arenie międzynarodowej .....	206

## Summaries

<b>Jadwiga Adamczyk:</b> Areas and criteria of assessment of Corporate Social Responsibility .....	19
<b>Anna Baraniecka:</b> Reporting on the level of social capital in Poland – current state and perspectives .....	39
<b>Marcin Geryk:</b> The role of effective communication policy as a tool for social responsibility of university .....	51
<b>Ewa Głuszek:</b> Corporate Social Responsibility among ROF corporations – traditional or modern approach? .....	67
<b>Sylwia Jarosławska-Sobór:</b> Practical dimension of social responsibility paradigm in Polish hard coal mining .....	77
<b>Ewa Jastrzębska:</b> Code of ethics as a part of management by values .....	87
<b>Magdalena Kaźmierczak:</b> Occupational safety – an important element of the overall strategy of CSR .....	96
<b>Katarzyna Klimkiewicz:</b> Employers social responsibility – theoretical perspective vs. expectations on the labour market .....	106
<b>Elżbieta Kolasińska:</b> Pros and cons of practices of Corporate Social Responsibility .....	117
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny:</b> Corporate Social Responsibility from the perspective of organisational frontiers .....	129
<b>Paweł Kuźbik:</b> Social responsibility in sport .....	140
<b>Adrian Pyszka:</b> Moving beyond CSR, that is how to create value between company and stakeholders using hybrid value chains .....	155
<b>Marcin Ratajczak:</b> The concept of CSR in the context of social benefits achieved by small and medium-sized enterprises of agribusiness .....	165
<b>Piotr Rogala:</b> High quality of life as a top priority of Corporate Social Responsibility .....	173
<b>Anna Stankiewicz-Mróz:</b> CSR in the HR area after acquisitions in the pharmaceutical sector .....	184
<b>Ewa Stawicka:</b> The use of norms and standards of social responsibility in the SME sector .....	194
<b>Justyna Szumniak-Samolej:</b> B Lab’s solutions as support for development of innovative business models based on the CSR idea .....	205
<b>Przemysław Wolczek:</b> The evolution of the approach to the concept of sustainable development on the international scene .....	218

## Marcin Geryk

Wyższa Szkoła Zarządzania w Gdańsku, Wyższa Szkoła Infrastruktury i Zarządzania w Warszawie

---

# ROLA SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI Z INTERESARIUSZAMI JAKO NARZĘDZIE KSZTAŁTOWANIA POLITYKI W ZAKRESIE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI UCZELNI

---

**Streszczenie:** Każda organizacja dąży do właściwego ukształtowania własnego wizerunku. Sprzyjać on powinien rozwojowi organizacji, a przede wszystkim być w pełni spójny i zgodny z przyjętą strategią działania. Zbiór podejmowanych działań pozostanie jednak bez oddźwięku społecznego, jeżeli priorytetowo nie zostanie potraktowany system przekazu informacji. W badaniach ilościowych i jakościowych prowadzonych wśród interesariuszy uczelni właściwe informowanie o podejmowanych aktywnościach instytucji edukacyjnych plasuje się na wysokiej pozycji. Jest to jedna z istotniejszych potrzeb grup interesariuszy. Uczelnie nie mogą pominąć czynnika tworzenia dobrych relacji dzięki sprawnemu komunikowaniu się z otoczeniem. Właściwa komunikacja staje się zatem jednym z podstawowych narzędzi kształtowania zestawu działań z zakresu społecznej odpowiedzialności.

**Słowa kluczowe:** dialog, komunikacja, uczelnie, społeczna odpowiedzialność, interesariusze.

DOI: 10.15611/pn.2014.338.03

## 1. Wstęp

Zmiany społeczne związane z postępującym rozwojem technologicznym wymuszają zmianę postawy organizacji. Potężne zwiększenie przyswajanych informacji w zestawieniu z szybkością ich przekazu wzmacnia potrzebę komunikacji dwustronnej. Interesariusze uczelni oczekują szerokiego dialogu. Z kolei instytucje szkolnictwa wyższego stoją przed poważnym wyzwaniem związanym ze sprostaniem oczekiwaniom społecznym. Zaniechanie działań jest niemożliwe, ponieważ dyskusja, prowadzona w sieci, będzie odbywała się także i bez udziału uczelni. A zatem przed szkołą wyższą stoją ogromne zadania związane z właściwym komunikowaniem się z interesariuszami jako wyrazem odpowiedzialności społecznej. Od skutecznej komunikacji zależą także pozycja i rola uczelni w społeczeństwie, a także szanse jej rozwoju w przyszłym społeczeństwie informacyjnym. Celem artykułu jest ukazanie roli, jaką odgrywa skuteczna komunikacja z interesariuszami w funkcjonowaniu uczelni jako instytucji uzależnionej od opinii społecznej i relacji z otoczeniem.

## 2. Globalne potrzeby interesariuszy w zakresie informacji

Relacje z interesariuszami należy także rozpatrywać przez pryzmat satysfakcji klienta. Wielu autorów traktuje tę satysfakcję jako niezbędną przesłankę zachowania klientów. Dlatego też jest wiodąca spośród relacyjnych podejść marketingowych<sup>1</sup>.

W relacji z organizacją podstawą jest zaufanie. Na jego bazie następuje przekaz zapłaty za określone świadczenie. Z reguły organizacja jest silniejszym partnerem, dlatego pozycję odbiorcy należy wzmocnić także poprzez zwiększenie dostępu do informacji o sposobie działania organizacji. Jak twierdzą M. Greenwood i H.J. Van Buuren III, „możemy zatem stwierdzić, że w odniesieniu do relacji organizacja–interesariusze uczciwość jest prawdziwą zasadą, brak zgody jest problemem, wiarygodność zaś jest rozwiązaniem”<sup>2</sup>.

Podjęcie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności musi jednak spotykać się z ograniczeniami. Pamiętać należy, że błędne jest preferowanie jednej grupy interesariuszy. Jak pokazuje przykład firmy Malden Mills, podejmowanie prób ochrony pracowników czy odbudowy budynku firmy w oderwaniu od realiów ekonomicznych może prowadzić do bankructwa i znacznie gorszych skutków w postaci np. likwidacji programów emerytalnych<sup>3</sup>.

Dostrzegalna jest światowa tendencja zwiększania potrzeby w zakresie informowania o działaniach organizacji, a w zakresie społecznej odpowiedzialności – szczególnie. Interesariusze monitorują podejmowane działania, analizując ich wpływ na otoczenie. Z oczywistych względów prowadzić to może do tarć między aspektami etycznymi a podejściem ekonomicznym. Z pewnością warto stosować prosty i jasny przekaz. Informacje w takiej formie sprzyjają ich przyswajalności i dodatkowo budzą poczucie zaufania u interesariuszy<sup>4</sup>.

Obecnie prowadzenie skutecznego dialogu staje się warunkiem niezbędnym do wdrożenia działań z zakresu społecznej odpowiedzialności. Należy zwyczajnie przekazywać informacje o podejmowanych działaniach interesariuszom. To także sposób na komunikowanie otoczeniu zestawu wartości organizacji i jego transparentności<sup>5</sup>. Trzeba zwrócić szczególną uwagę na dobór odpowiedniego i wyważonego

<sup>1</sup> T. Hennig-Thurau, A. Klee, *The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development*, „Psychology & Marketing” 1997, vol. 14, no. 8, s. 737–764.

<sup>2</sup> M. Greenwood, H.J. Van Buuren III, *Trust and Stakeholder Theory: Trustworthiness in the organisation-stakeholder relationship*, „Journal of Business Ethics” 2010, vol. 95, s. 425–438.

<sup>3</sup> J.S. Harrison, D.A. Bosse, *How much is too much? The limit to generous treatment of stakeholders*, „Business Horizons” 2013, vol. 56, s. 313–322.

<sup>4</sup> H. Lehtimäki, J. Kujala, A. Heikkinen, *Corporate responsibility in communication: Empirical analysis of press releases in a conflict*, „Business Communication Quarterly” 2011, vol. 74, no. 4, s. 432–449.

<sup>5</sup> M. Štřiteská, K. Bartáková, *Assesment of communication of socially responsible activities in selected companies*, „Scientific Papers of the University of Pardubice” 2012, vol. 3, Series D, s. 157–167.

słownictwa, gdyż sprzyja to mobilizacji określonych grup interesariuszy. Pozwala także wywołać oczekiwane reakcje odbiorców w sytuacjach konfliktowych<sup>6</sup>.

W procesie budowania odpowiednich relacji nie należy pomijać tradycyjnych form prezentacji działalności organizacji, takich jak np. reklamy. Przykładem niech będą reklamy osiągnięć organizacji z zakresu społecznej odpowiedzialności. Ich celem jest tworzenie środowiska dla przejawów społecznej odpowiedzialności, a także zarządzanie zasadnością podejmowanych działań. Mają tworzyć przyjazny wizerunek oparty na zestawie prezentowanych działań<sup>7</sup>.

Badania przeprowadzone wśród grupy marokańskich komercyjnych banków potwierdziły, że zagadnienia etyczne bywają wykorzystywane jako sposób polepszenia relacji z wewnętrznymi interesariuszami. Z kolei zestaw działań z zakresu społecznej odpowiedzialności kierowany jest głównie do otoczenia zewnętrznego. Działania te, wspierane przez działania z zakresu marketingu relacji, wpływają także na pozycję banku na tle pozostałych uczestników rynku finansowego<sup>8</sup>.

Zmiany zachodzące w zakresie potrzeb odbiorców, a także znaczne powiększenie grup adresatów nadają relacjom organizacji z interesariuszami wręcz masowy charakter. Przykładem takiego powiększenia bazy odbiorców może być sport. Globalnie rozpoznawane drużyny sportowe czy pojedynczy sportowcy spotykają się z zupełnie odmiennymi oczekiwaniami otoczenia. Biznes, także sportowy, prowadzony w XXI w. wymaga większej orientacji społecznej i próby rozumienia potrzeb interesariuszy. Sposobem na inicjowanie nowoczesnej komunikacji mogą być newslettery kierowane do zarejestrowanych fanów, stanowiące formę oficjalnego kanału dystrybucji komunikatów. Ważne jest, aby komunikacja miała charakter działania strategicznego i była elementem spójnego działania. Wraz z dynamicznym rozwojem mediów społecznościowych należy wykorzystać potężną siłę przekazu takich kanałów, jak Facebook czy Twitter<sup>9</sup>.

Szybki rozwój mediów określanych jako Web 2.0 sprzyja intensyfikacji dialogu. Wiele organizacji tworzy własne kanały komunikacji, wykorzystując je jako dodatkowe źródło inspiracji do tworzenia nowych produktów czy usług<sup>10</sup>. Za przykład niech posłuży MyStarbucksidea.com, który stworzył ponad 65 tys. różnych pomys-

<sup>6</sup> Por. L.A. Levin, S.J. Behrens, *From swoosh to swoon: Linguistic analysis of Nike's changing image*, „Business Communication Quarterly” 2003, vol. 66, no. 3, s. 52–65; L. Mahin, *Critical thinking and business ethics*, „Business Communication Quarterly” 1998, vol. 61, no. 3, s. 74–78.

<sup>7</sup> K.J. Perks, F. Farache, P. Shukla, A. Berry, *Communicating responsibility-practicing irresponsibility in CSR advertisements*, „Journal of Business Research” 2013, vol. 66, s. 1881–1888.

<sup>8</sup> M. El Alaoui Amine, A. Chakor, A. Mdaghri Alaoui, *Corporate ethical and social responsibility and relationship marketing: A content analysis of the websites of Moroccan commercial banks*, „International Journal of Business and Management” 2013, vol. 8, no. 3, s. 71–102.

<sup>9</sup> M. Walker, A. Kent, J. Vincent, *Communicating socially responsible initiatives: An analysis of U.S. professional teams*, „Sport Marketing Quarterly” 2010, vol. 19, no. 4, 187–195.

<sup>10</sup> P.H. Driessen, R.A.W. Kok, B. Hillebrand, *Mechanisms for stakeholder integration: Bringing virtual stakeholder dialogue into organizations*, „Journal of Business Research” 2013, vol. 66, s. 1465–1472.

słów i idei. Zawierały one sugestie zarówno innowacji produktowych oraz usprawnień jakości obsługi, jak i działań z zakresu społecznej odpowiedzialności<sup>11</sup>.

W badaniach z 2010 r. wśród studentów z Lublina i Chełma dowiedziono, że praktycznie wszyscy studenci korzystają ze wsparcia technologii informacyjnych. Internet służy głównie jako źródło wiedzy ze studiowanych przedmiotów, a ponad 80% studentów wskazuje dostęp do sieci jako pomocny przy studiowaniu. Potwierdzono jednocześnie, że prawie 75% nauczycieli akademickich korzysta z zasobów Internetu podczas przygotowywania lub prowadzenia zajęć dydaktycznych<sup>12</sup>. Wskazuje to na jednoznaczną potrzebę uwzględniania powszechności Internetu zarówno w procesie dydaktycznym jako kanału komunikacyjnego, jak i jako narzędzia kształtowania relacji uczelni ze środowiskiem studentów.

W sytuacji powszechnego poszukiwania oszczędności trudno pominąć to, że komunikacja za pośrednictwem Internetu jest zwyczajnie tańsza. Ponadto szybkość tej formy komunikacji wymusza znacznie szybsze zmiany w kształcie relacji organizacja–klient<sup>13</sup>.

Komunikowanie powinno jednak służyć określonej z góry celowi. Trudno zakładać, że sama interakcja przyniesie korzyści organizacji. Przykład organizacji pozarządowych pokazuje, że niezbędny jest pewien poziom selekcji w tworzeniu założeń relacji z interesariuszami. W przypadku partnerskich relacji korzyści powinny być bowiem obustronne – zarówno po stronie organizacji, jak i po stronie interesariuszy<sup>14</sup>.

### 3. Kształtowanie polityki uczelni

Polski system szkolnictwa wyższego nie całkiem spełnia pokładane w nim nadzieje i oczekiwania społeczne. Dotyczy to zarówno studentów – niezadowolonych z niedoskonałości, głównie praktycznej części kształcenia, jak i przedsiębiorców – narzekających na nieprzygotowanie absolwentów do potrzeb rynku pracy. Ten drugi aspekt ma zresztą znacznie większy zasięg i występuje w wielu krajach Unii Europejskiej<sup>15</sup>.

<sup>11</sup> B. Chakravorti, *Stakeholder marketing 2.0.*, „Journal of Public Policy & Marketing” 2010, vol. 29, no. 1, s. 97–102.

<sup>12</sup> E. Lorencowicz, S. Kocira, *Ocena wykorzystania technologii informacyjnych w procesie kształcenia studentów*, „Inżynieria Rolnicza” 2010, nr 7, s. 119–124.

<sup>13</sup> S. Kim, J-H. Park, E.K. Wertz, *Expectation gaps between stakeholders and web-based corporate public relations efforts: Focusing on Fortune 500 corporate web sites*, „Public Relations Review” 2010, vol. 36, s. 215–221.

<sup>14</sup> J. Burchell, J. Cook, *Sleeping with the enemy? Strategic transformations in business-NGO relationships through stakeholder dialogue*, „Journal of Business Ethics” 2013, vol. 113, s. 505–518.

<sup>15</sup> A. Zimny, *Rola i znaczenie współpracy z otoczeniem gospodarczym w procesie zarządzania uczelniami*, [w:] Fimińska-Banaszyk R. (red.), *Prace Instytutu Ekonomicznego*, cz. 3, Wydawnictwo PWSZ, Konin 2012, s. 156–171.



Obecny stan relacji uczelni z otoczeniem jest dalece niezadowolający. Jak wskazują wyniki badań przeprowadzonych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, relacje między środowiskiem uczelni a sektorem biznesu są słabe. Oczywiście można wskazywać jako jedną z przyczyn brak zachęt ze strony organów państwa. Na aktywizację sektora biznesu wskazuje jednoznacznie M. Pluta-Olearnik, podkreślając, że stanowić ono może źródło korzyści dla obu stron<sup>16</sup>. Jednocześnie uczelnie zbyt mało aktywnie o tę współpracę zabiegają. Analiza misji uczelni i przedsiębiorstw wskazuje, że znacznie większą odpowiedzialność za losy absolwentów powinny ponosić szkoły wyższe. Trudno bowiem przerzucać ciężar inicjacji partnerstwa na rzecz sektora biznesu<sup>17</sup>.

Istnieje zatem rozległe pole do pogłębionej analizy i przeprowadzenia niezbędnych zmian. Złożoność potrzeb adresowanych do szkolnictwa wyższego nie może być upraszczana do roli dostawcy pracowników zgodnie z bieżącymi i krótkoterminowymi potrzebami rynku pracy. Z pewnością jednak nie można pominąć ważnego głosu dwóch grup interesariuszy, jakimi są studenci i pracodawcy.

Interesujących przykładów uzależnienia jakości działań z zakresu CSR (*Corporate Social Responsibility*) dostarczają badania największych firm należących do indeksu londyńskiej giełdy FTSE. Wskazują one na strategiczne pojmowanie powagi relacji z interesariuszami jedynie przez największe spółki, podczas gdy mniejsze wydają się traktować tę problematykę ze znacznie mniejszą uwagą<sup>18</sup>.

Na uczelniach interesariusze mogą wywierać szczególnie silny wpływ na kierunki zmian i perspektywy rozwoju. W przypadku instytucji szkolnictwa wyższego rozwój ten to stałe ulepszanie programów kształcenia i dopasowywanie ich do zmieniających się potrzeb otoczenia. Osiągnięcia zarządzania łańcuchem dostaw (*Supply Chain Management* – SCM) okazują się przydatne także i w sektorze edukacji. Proponowane narzędzie pod nazwą *Quality Function Deployment* stanowić może metodę polepszenia komunikacji, jasnego określenia zadań i sposobów ich osiągnięcia. Angażowanie zainteresowanych stron w proces decyzyjny sprzyja osiąganiu rezultatów oczekiwanych przez interesariuszy. Chodzi bowiem nie tyle o tworzenie samych zmian, ile o uczestnictwo w ich ewaluacji i ocenianiu<sup>19</sup>.

Uczelnie wyższe są szczególnie znane z zasady poszukiwania konsensu i kolegialności akademickiej w podejmowaniu kluczowych decyzji. Zwyczaj ten, słabiej lub silniej zaznaczony zależnie od szerokości geograficznej, jest jednak pewną ustaloną zasadą. Szczególnie w sytuacji kryzysu finansowego umiejętne komunikowanie podłoża podejmowanych decyzji ma ogromne znaczenie. Dzielenie odpo-

<sup>16</sup> M. Pluta-Olearnik, *Relacje uczelni z otoczeniem biznesowym*, [w:] M. Pluta-Olearnik (red.), *Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem*, Difin, Warszawa 2009, s. 96–121.

<sup>17</sup> „Sprawy Nauki”, Biuletyn Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2007, nr 3 (124).

<sup>18</sup> S. Knox, S. Maklan, P. French, *Corporate Social Responsibility: Exploring stakeholder relationships and programme reporting across leading FTSE companies*, „Journal of Business Ethics” 2005, vol. 61, s. 7–28.

<sup>19</sup> C. Benjamin, A.T. Lewis, G. Thompkins, *Communicating stakeholder expectations in planning a supply chain management curriculum*, „Review of Business Research” 2009, vol. 9, no. 5, s. 12–22.

wiedzialności za podejmowane decyzje pozwala obniżyć poczucie straty, sprzyja tworzeniu społeczności. Tworzy jednocześnie szanse dalszego rozwoju misji czy wartości organizacji<sup>20</sup>.

A zatem najprawdopodobniej słusznie wskazuje się, że kształt uczelni przyszłości zbliżony będzie do „uniwersytetu postindustrialnego”, zorientowanego na trzy wiodące wartości: technologię, talent i tolerancję. Czynniki te splatają bowiem zdolność do kreowania innowacji i nowych technologii z potencjałem intelektualnym nowej „klasy twórczej” (*creative class*). A wszystko na tle tolerancji rozumianej jako otwartość na inne poglądy i przekonania czy systemy wartości<sup>21</sup>.

Dynamiczny rozwój Internetu i nowych technologii w ogóle spowodował ogromne zmiany w procesach komunikowania się z otoczeniem<sup>22</sup>. Dotknęły one także uczelni. Taka forma komunikacji sprzyja bowiem rozwijaniu relacji, szczególnie w organizacjach takich jak instytucje szkolnictwa wyższego. Jak wskazuje M.B. Markelain, funkcja *public relations* odgrywa szczególną rolę w kształtowaniu pozycji uczelni. Okazało się to przydatne w sytuacji kryzysu finansowego w Stanach Zjednoczonych<sup>23</sup> i na świecie<sup>24</sup>.

Niestety, jak pokazują wyniki badań, uczelnie na całym świecie raczej nie wykorzystują potencjału sieci internetowej w całości. Na przykład najlepsze uniwersytety nie oferują otwartych forów dialogu. Być może prowadzenie otwartego dialogu oznacza zobowiązanie do prowadzenia transparentnej polityki. Niesie to jednak ze sobą poważne ryzyko. Debata w sieci toczy się i bez udziału uczelni. Media społecznościowe dostarczają wielu platform wymiany poglądów i miejsc do dyskusji. Wydaje się, że byłoby lepiej, gdyby uczelnie aktywniej w nich uczestniczyły. Inaczej bowiem pozostaną jedynie biernymi obserwatorami zmieniającej się rzeczywistości<sup>25</sup>.

W swoich relacjach z otoczeniem uczelnie powinny odwoływać się do głównej misji szkolnictwa wyższego, jaką jest prowadzenie badań, a także upowszechnianie wiedzy i wyników badań naukowych. Rozwój szkolnictwa wyższego inicjowany jest przez otwartość na nowe idee, pomysły czy wyzwania. W dodatku światowa sieć uniwersytetów podziela wspólne wartości i normy. Dlatego też główne grupy

<sup>20</sup> J. Eldridge, L. Mason, *Communicating with stakeholders*, „New Directions for Student Services” 2010, no. 129, s. 43–58.

<sup>21</sup> A. Kamińska, J. Skonieczny, *Transfer technologii z uniwersytetu do biznesu*, [w:] Knosal R. (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, Wydawnictwo PTZP, Opole 2012, s. 132–142.

<sup>22</sup> D.K. Wright, M.D. Hinson, *Examining how public relations practitioners actually are using social media*, „Public Relations Journal” 2009, vol. 3, no. 3.

<sup>23</sup> M.B. Marklein, *Economy shuffles Princeton review's best value colleges*, „USA Today” 2011, February 22, [http://www.usatoday.com/news/education/2011-02-22-1Aprinceton22\\_ST\\_N.htm](http://www.usatoday.com/news/education/2011-02-22-1Aprinceton22_ST_N.htm) (12.11.2011).

<sup>24</sup> J.A. Douglass, *Higher education budgets and the global recession. Tracking varied national responses and their consequences*, „Research & Occasional Paper Series” 2010, CSHE.4.10, <http://eric.ed.gov/PDFS/ED511965.pdf> (12.11.2011).

<sup>25</sup> S.M. McAllister, *How the world's top universities provide dialogic forums for marginalized voices*, „Public Relations Review” 2012, vol. 38, s. 319–327.

interesariuszy powinny ze sobą współpracować i wykorzystywać potencjał nowych technologii do dalszego rozwoju wiedzy. Warto bowiem mieć na uwadze nadrzędny cel edukacji, jakim jest rozwój wiedzy, jej upowszechnianie i szerzenie społecznego zrozumienia dla nauki<sup>26</sup>.

To jednak od uczelni oczekuje się roli inicjatora społecznego dialogu. Powinna pierwsza zachęcać do wymiany poglądów i doświadczeń przedstawicieli społeczności, zainteresować swoją działalnością władze, przekonując partnerów społecznych do konieczności określonych działań i ich istotności z punktu widzenia rozwoju społecznego<sup>27</sup>.

#### 4. Wpływ komunikowania się na jakość relacji

Uczelnia jako złożona organizacja, z reguły średni bądź duży pracodawca, musi posiadać sprawnie funkcjonujące kanały komunikacji. Służyć mają one sprawności organizacyjnej, ale także właściwemu przekazowi w relacjach z otoczeniem. W działaniach z tego zakresu nie różni się od pozostałych organizacji, jednak spore i ciągle rosnące oczekiwania społeczne, a także środowiskowe, wymuszają stałe ulepszanie stosowanych technik komunikacji<sup>28</sup>.

Szczególne znaczenia nabierają techniki komunikacji z otoczeniem w sytuacji zaistnienia zdarzenia kryzysowego. Dodatkowym interesariuszem są wówczas osoby odczuwające skutki działań niepożądanych. Należy wspomnieć, że głównym celem oddziaływania za pomocą środków przekazu podczas kryzysu jest wywieranie wpływu na sposób postrzegania organizacji przez społeczeństwo. Chodzi o zmianę tego sposobu postrzegania na oczekiwany przez organizację<sup>29</sup>.

Rangę procesu budowania właściwych relacji z otoczeniem podkreśla M. Pluta-Olearnik, wskazując, że mają one wartość fundamentalną. Wskazuje jednocześnie na finansowe przeszkody w ich rozbudowywaniu, leżące pod stroną niewłaściwie stworzonego systemu finansowania nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce<sup>30</sup>.

Konsumenci potrafią wynagradzać organizacje dbające o jakość przekazu komunikacyjnego. Warto podejmować złożony wysiłek badawczy w celu zanalizowania złożoności problemu. Czy podejmowane działania na rzecz oceny jakości relacji z interesariuszami są wystarczające? Wiele wiodących uczelni stosuje złożoną meto-

<sup>26</sup> J. Vaughn, *The future of scholarly communication: US efforts to bring warring factions to common purpose in support of scholarship*, „Information Services & Use” 2013, vol. 33, s. 27–36.

<sup>27</sup> P. Bennenworth, B.W. Jongbloed, *Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorisation*, „Higher Education” 2010, vol. 59, s. 567–588.

<sup>28</sup> R. Barski, T. Cook, *Metodyka identyfikacji projektów do komercjalizacji na wyższych uczelniach*, PARP, Zielona Góra–Oxford 2011, s. 7–22.

<sup>29</sup> K.K. Stephens, P. Callish Malone, C.M. Bailey, *Communication with stakeholders during a crisis. Evaluating message strategies*, „Journal of Business Communication” 2005, vol. 42, no. 4, s. 390–419.

<sup>30</sup> M. Pluta-Olearnik, *Uczelnia jako instytucja edukacji wyższej i podmiot rynkowy*, [w:] Pluta-Olearnik M. (red.), *Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem*, Difin, Warszawa 2009, s. 14.

dologię badawczą. Warto ocenić, czy konstrukcja kwestionariuszy badawczych pozwala na ich zastosowanie dla większej populacji. Pozwalają one bowiem na ocenę jakości relacji między organizacją a jej interesariuszami<sup>31</sup>.

Wieloletowe badania nad społeczną odpowiedzialnością uczelni, przeprowadzone przez autora w latach 2007–2010, wskazały na silną potrzebę społeczeństwa w zakresie pozyskiwania informacji. Zdecydowana większość badanych, bo aż 82%, popiera otwartość uczelni w zakresie polityki informacyjnej. Co prawda, pytano o działania określane jako prospołeczne, jednak ze względu na równie zróżnicowaną i „prospołeczną” ocenę całej działalności uczelni założyć można, że zainteresowanie wiedzą o wszelkich aktywnościach instytucji szkolnictwa wyższego jest znaczne<sup>32</sup>.

Dialog organizacji z otoczeniem, ze względu także na swoją powszechność, ma obecnie charakter niejako prewencyjny. Służy przez to raczej zabezpieczeniu przed zaistnieniem sytuacji niepożądanych<sup>33</sup>.

Problematyka komunikowania jest obecna we wszelkich dziedzinach życia społecznego i gospodarczego. Spotkać ją możemy w branżach nawet tak specyficznych, jak rybołówstwo<sup>34</sup>.

Znaczenie mediów społecznościowych, znanych jako Web 2.0, podkreślają także wyniki badań empirycznych „Public relations szkół wyższych – model komunikowania się z otoczeniem”, zrealizowanych w latach 2006–2010. Wskazują one jednoznacznie na poważną rangę działań komunikacyjnych z wykorzystaniem narzędzi Web 2.0. Stwarzają one możliwość kreowania nowych relacji z interesariuszami. Wyniki tychże badań wskazały na obserwację zmian na polskich uczelniach w kierunku większej otwartości, budowania efektywnych i wieloobszarowych relacji z interesariuszami, co podkreśla społeczne posłannictwo i takąż użyteczność uczelni<sup>35</sup>.

Szczególny nacisk na strategiczne działania w zakresie społecznej odpowiedzialności może przynosić dostrzegalne efekty. Większe zaangażowanie interesariuszy dzięki podejmowanym działaniom w zakresie komunikacji prowadzi do zwiększenia liczby interesariuszy. Tym samym wydatnie rośnie obszar oddziaływania danej organizacji, co w wielu przypadkach pokrywać się może z udziałem w rynku lub przynajmniej przekładać się na pozytywne oceny społeczne<sup>36</sup>.

<sup>31</sup> R. Bowd, L. Bowd, P. Harris, *Communicating Corporate Social Responsibility: An exploratory case study of a major UK retail centre*, „Journal of Public Affairs” 2006, vol. 6, no. 2, s. 147–155.

<sup>32</sup> M. Geryk, *Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji jej interesariuszy. Raport z badań*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2010, s. 118–124.

<sup>33</sup> S. Arvidsson, *Communication of Corporate Social Responsibility: A study of the views of management teams in large companies*, „Journal of Business Ethics” 2010, vol. 96, s. 339–354.

<sup>34</sup> M.A. Pastoors, J.J. Poos, S.B.M. Kraak, M.A.M. Machiels, *Validating management simulation models and implications for communicating results to stakeholders*, „International Council for the Exploration of the Sea Journal of Marine Science” 2007, vol. 64, s. 818–824.

<sup>35</sup> M. Kaczmarczyk, *Web 2.0 w służbie uczelni*, [w:] Sójkowska I. (red.), *Otwarta nauka i edukacja*, Materiały Konferencyjne EBIB, nr 22, 2012, [http://www.ebib.pl/?page\\_id=489](http://www.ebib.pl/?page_id=489) (14.02.2014).

<sup>36</sup> F. Ackermann, C. Eden, *Strategic management of stakeholders: Theory and practice*, „Long Range Planning” 2011, vol. 44, s. 179–196.

Prowadzenie dialogu z wykorzystaniem mediów społecznościowych, np. w postaci bloga, okazuje się skutecznym sposobem na utrzymywanie relacji z interesariuszami. Warto jednak pamiętać, że mimo powszechnego dostępu do sieci, zasięg blogów jest znacznie bardziej ograniczony, szczególnie w porównaniu z zasięgiem oddziaływania mediów tradycyjnych. Na przykładzie bloga prowadzonego przez McDonald's można stwierdzić, że zasięg oddziaływania nie jest zbyt wielki, pozwala jednak na bezpośrednie dotarcie do liderów opinii. Dostrzec należy, że media społecznościowe wprowadziły fundamentalną zmianę w kształtowaniu środowiska organizacji. Pozwalają one na interakcje z interesariuszami na wielu poziomach. Należy jednak pamiętać, że prowadzony w ten sposób dialog nie jest głosem wszystkich interesariuszy, a jedynie aktywnej ich części. Nie wolno także pomijać wątków krytycznych. Opinie takie, jeśli nie spotkają się z odpowiednią reakcją, i tak dotrą do opinii publicznej<sup>37</sup>.

Ważnym działaniem w strategii każdej uczelni powinno być dążenie do stałego ulepszania relacji z otoczeniem. Wymaga to nie tylko inicjowania, ale i prowadzenia stałego dialogu z interesariuszami. Pozwoli to na budowanie wzajemnego zaufania w dłuższym okresie, prowadząc do obustronnych – bo zgodnych z oczekiwaniami uczelni i otoczenia – korzyści<sup>38</sup>.

## 5. Podsumowanie

Prowadzenie dialogu z otoczeniem jest obecnie warunkiem przetrwania i rozwoju każdej organizacji. Uczelnie jako instytucje, których rozwój oparty jest na relacjach międzyludzkich i zaufaniu do wiedzy, muszą podejmować w tym zakresie bardziej zdecydowane działania. Wydaje się, że mimo powszechności mediów społecznościowych ich zalety nie są w pełni dostrzegane przez zarządzających uczelniami. Wiele przykładów świadczy o tym, że brak dialogu nie jest najszcześniejszym rozwiązaniem. A z kolei komunikowanie się z otoczeniem musi mieć charakter systemowy, a nie służyć jedynie rozwiązywaniu sytuacji konfliktowych.

Skutecznie prowadzony dialog sprzyja budowie marki uczelni i dotyczy to także całego światowego systemu szkolnictwa wyższego. Jedynie bowiem dzięki budowaniu trwałych relacji z otoczeniem można zakładać niezakłócony rozwój szkolnictwa wyższego. Należy pamiętać, że uczelnie powstały w celu dostarczania wiedzy społeczeństwu i dlatego właśnie to one powinny dialog z otoczeniem inicjować i wspierać swoim potencjałem. Będzie to wówczas wyrazem społecznej odpowiedzialności uczelni.

---

<sup>37</sup> C. Fieseler, M. Fleck, M. Meckel, *Corporate Social Responsibility in the blogosphere*, „Journal of Business Ethics” 2010, vol. 91, s. 599–614.

<sup>38</sup> M. Geryk, *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2012, s. 343–348.

## Literatura

- Ackermann F., Eden C., *Strategic management of stakeholders: Theory and practice*, „Long Range Planning” 2011, vol. 44.
- Arvidsson S., *Communication of Corporate Social Responsibility: A study of the views of management teams in large companies*, „Journal of Business Ethics” 2010, vol. 96.
- Barski R., Cook T., *Metodyka identyfikacji projektów do komercjalizacji na wyższych uczelniach*, PARP, Zielona Góra–Oxford 2011.
- Benjamin C., Lewis A.T., Thompkins G., *Communicating stakeholder expectations in planning a supply chain management curriculum*, „Review of Business Research” 2009, vol. 9, no. 5.
- Benneworth P., Jongbloed B.W., *Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorisation*, „Higher Education” 2010, vol. 59.
- Bowd R., Bowd L., Harris P., *Communicating Corporate Social Responsibility: An exploratory case study of a major UK retail centre*, „Journal of Public Affairs” 2006, vol. 6, no. 2.
- Burchell J., Cook J., *Sleeping with the enemy? Strategic transformations in business-NGO relationships through stakeholder dialogue*, „Journal of Business Ethics” 2013, vol. 113.
- Chakravorti B., *Stakeholder marketing 2.0.*, „Journal of Public Policy & Marketing” 2010, vol. 29, no. 1.
- Douglass J.A., *Higher education budgets and the global recession. Tracking varied national responses and their consequences*, „Research & Occasional Paper Series” 2010, CSHE.4.10, <http://eric.ed.gov/PDFS/ED511965.pdf> (12.11.2011).
- Driessen P.H., Kok R.A.W., Hillebrand B., *Mechanisms for stakeholder integration: Bringing virtual stakeholder dialogue into organizations*, „Journal of Business Research” 2013, vol. 66.
- El Alaoui Amine M., Chakor A., Mdaghri Alaoui A., *Corporate ethical and social responsibility and relationship marketing: A content analysis of the websites of Moroccan commercial banks*, „International Journal of Business and Management” 2013, vol. 8, no. 3.
- Eldridge J., Mason L., *Communicating with stakeholders*, „New Directions for Student Services” 2010, no. 129.
- Fieseler C., Fleck M., Meckel M., *Corporate Social Responsibility in the blogosphere*, „Journal of Business Ethics” 2010, vol. 91.
- Geryk M., *Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji jej interesariuszy. Raport z badań*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2010.
- Geryk M., *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2012.
- Greenwood M., Van Buuren III H.J., *Trust and Stakeholder Theory: Trustworthiness in the organisation-stakeholder relationship*, „Journal of Business Ethics” 2010, vol. 95.
- Harrison J.S., Bosse D.A., *How much is too much? The limit to generous treatment of stakeholders*, „Business Horizons” 2013, vol. 56.
- Hennig-Thurau T., Klee A., *The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development*, „Psychology & Marketing” 1997, vol. 14, no. 8.
- Kaczmarczyk M., *Web 2.0 w służbie uczelni*, [w:] Sójkowska I. (red.), *Otwarta nauka i edukacja*, Materiały Konferencyjne EBIB, nr 22, 2012, [http://www.ebib.pl/?page\\_id=489](http://www.ebib.pl/?page_id=489) (14.02.2014).
- Kamińska A., Skonieczny J., *Transfer technologii z uniwersytetu do biznesu*, [w:] Knosla R. (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, Wydawnictwo PTZP, Opole 2012.
- Kim S., Park J-H., Wertz E.K., *Expectation gaps between stakeholders and web-based corporate public relations efforts: Focusing on Fortune 500 corporate web sites*, „Public Relations Review” 2010, vol. 36.
- Knox S., Maklan S., French P., *Corporate Social Responsibility: Exploring stakeholder relationships and programme reporting across leading FTSE companies*, „Journal of Business Ethics” 2005, vol. 61.

- Lorencowicz E., Kocira S., *Ocena wykorzystania technologii informacyjnych w procesie kształcenia studentów*, „Inżynieria Rolnicza” 2010, nr 7.
- Lehtimäki H., Kujala J., Heikkinen A., *Corporate responsibility in communication: Empirical analysis of press releases in a conflict*, „Business Communication Quarterly” 2011, vol. 74, no. 4.
- Levin L.A., Behrens S.J., *From swoosh to swoon: Linguistic analysis of Nike’s changing image*, „Business Communication Quarterly” 2003, vol. 66, no. 3.
- Mahin L., *Critical thinking and business ethics*, „Business Communication Quarterly” 1998, vol. 61, no. 3.
- Marklein M.B., *Economy shuffles Princeton review’s best value colleges*, „USA Today” 2011, February 22, <http://www.usatoday.com/news/education/2011-02-22-1Aprinceton22 ST N.htm> (11.12.2011).
- McAllister S.M., *How the world’s top universities provide dialogic forums for marginalized voices*, „Public Relations Review” 2012, vol. 38.
- Pastors M.A., Poos J.J., Kraak S.B.M., Machiels M.A.M., *Validating management simulation models and implications for communicating results to stakeholders*, „International Council for the Exploration of the Sea Journal of Marine Science” 2007, vol. 64.
- Perks K.J., Farache F., Shukla P., Berry A., *Communicating responsibility-practicing irresponsibility in CSR advertisements*, „Journal of Business Research” 2013, vol. 66.
- Pluta-Olearnik M., *Relacje uczelni z otoczeniem biznesowym*, [w:] Pluta-Olearnik M. (red.), *Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem*, Difin, Warszawa 2009.
- Pluta-Olearnik M., *Uczelnia jako instytucja edukacji wyższej i podmiot rynkowy*, [w:] Pluta-Olearnik M. (red.), *Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem*, Difin, Warszawa 2009.
- „Sprawy Nauki”, *Biuletyn Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego*, 2007, nr 3 (124).
- Stephens K.K., Callish Malone P., Bailey C.M., *Communication with stakeholders during a crisis. Evaluating message strategies*, „Journal of Business Communication” 2005, vol. 42, no. 4.
- Střítěská M., Bartáková K., *Assesment of communication of socially responsible activities in selected companies*, „Scientific Papers of the University of Pardubice” 2012, vol. 3, Series D.
- Vaughn J., *The future of scholarly communication: US efforts to bring warring factions to common purpose in support of scholarship*, „Information Services & Use” 2013, vol. 33.
- Walker M., Kent A., Vincent J., *Communicating socially responsible initiatives: An analysis of U.S. professional teams*, „Sport Marketing Quarterly” 2010, vol. 19, no. 4.
- Wright D.K., Hinson M.D., *Examining how public relations practitioners actually are using social media*, „Public Relations Journal” 2009, vol. 3, no. 3.
- Zimny A., *Rola i znaczenie współpracy z otoczeniem gospodarczym w procesie zarządzania uczelniami*, [w:] Fimińska-Banaszyk R. (red.), *Prace Instytutu Ekonomicznego*, cz. 3, Wydawnictwo PWSZ, Konin 2012.

## **THE ROLE OF EFFECTIVE COMMUNICATION POLICY AS A TOOL FOR SOCIAL RESPONSIBILITY OF UNIVERSITY**

**Summary:** Every organization aims at shaping its own image. It should promote the development of the organization and, above all, be fully coherent and consistent with the strategy of action. A set of taken actions, however, remains without social response if not treated as a priority system for the communication of information. In the quantitative and qualitative research conducted among university stakeholders adequate informing about the undertaken activities of educational institutions ranks high in importance. It is therefore one of the most important needs of the stakeholders. Schools cannot ignore the factor of creating good relationships through efficient communication with the environment. Therefore good communication is one of the basic tools of shaping a set of measures of Corporate Social Responsibility.

**Keywords:** dialogue, communication, universities, Corporate Social Responsibility, stakeholders.