

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 430

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-psychologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-585-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

| | |
|--|-----|
| Wstęp | 9 |
| Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka: Studenci (polscy i zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych 65+ / Students (Polish and foreign) and academic research staff to academic teachers 65+..... | 13 |
| Izabela Bednarska-Wnuk: Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim / Significance of organizational measurement of labor mobility in human capital management..... | 28 |
| Agata Borowska-Pietrzak: Źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy na przykładzie prawników / Sources of professional satisfaction in environment of knowledge workers on the example of lawyers..... | 38 |
| Joanna Cewińska: Strach w miejscu pracy i jego negatywne konsekwencje / Fear in the workplace and its negative consequences | 49 |
| Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z” / DNA of a leader in the view of generation „Z” | 58 |
| Michał Dębek, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Zarządzanie doświadczeniami pracowników: fundamenty teoretyczno-metodologiczne / Employee experience management: theoretical-methodological essentials..... | 69 |
| Katarzyna Durniat, Agnieszka Krupa, Beata Działo: Organizacyjne mechanizmy prewencji i radzenia sobie z mobbingiem z perspektywy specjalistów HR / Organizational mechanisms of anti-mobbing prevention and intervention from HR specialists’ perspective | 83 |
| Agnieszka Fornalczyk, Dagmara Just: Narcyzm a orientacja na sprzedaż vs. orientacja na klienta w kontaktach handlowych / Narcissism and sales oriented vs. customer oriented attitude in business situations..... | 96 |
| Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk, Andrzej Bodak: Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów / Shaping the working conditions based on employee participation as a manifestation of respect for employee interests | 106 |

| | |
|---|-----|
| Katarzyna Gajek, Gabriel Pawlak: Perspektywa CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych. Wybrane przykłady dobrych praktyk w dużych, średnich i małych firmach realizujących działania CSR w obszarze sportu / CSR perspective in the frame of social media ecosystem. The examples of good practice of big, medium and small organizations in the field of sports | 117 |
| Łukasz Haromszeki: Rola przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy / The role of organizational leaders in shaping attitudes towards labour | 126 |
| Marek Jabłoński: Istota, odniesienia i atrybuty kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami / Essence, references and attributes of employee's competences to work with information | 136 |
| Katarzyna Januszkiewicz: Wpływ elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych / Influence of time flexibility on the cognitive-behavioral functioning of international organizations employees | 145 |
| Dorota Kanafa-Chmielewska, Natalia Bartosz, Irina Piróg-Nabokowa: Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym / The selected aspects of lifestyle and work-life balance | 154 |
| Alicja Keplinger: Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą w perspektywie badań / Organizational citizenship behavior and knowledge sharing from the perspective of research | 165 |
| Jacek Kopeć: Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą / Personnel diversity management dilemmas | 176 |
| Anna Krasnova: Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy / Derecruitment vs. employer branding | 185 |
| Beata Krawczyk-Bryłka: Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej / Y generation attitudes towards virtual teamwork..... | 195 |
| Paweł Kuźbik: Relacje przywódcze w warunkach akademickich / Leadership relationships in academic conditions | 205 |
| Kamila Madeja-Bień: Rezultaty podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji w kontekście rozwoju jej zasobów osobistych / The results of self-presentations as made by an individual in the context of their personal resources development..... | 217 |
| Ewa Mazur-Wierzbicka: Spojrzenie na pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego / Perceiving an employee from the socially responsible perspective | 228 |
| Dorota Molek-Winiarska: Psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego / Psychological and economic factors in work-related stress measurement | 237 |

| | |
|--|-----|
| Tetiana Shkoda, Alena Ivanova: Zarządzanie zaangażowaniem pracowników utalentowanych w krajach Europy Wschodniej / Management of talented employees engagement in the East European countries | 256 |
| Beata Skowron-Mielnik, Julian Dąbrowski: Kompetencje wyróżniające pracowników określanych jako talenty / Distinctive competencies of employees referred as talents..... | 265 |
| Agnieszka Springer, Anna Tomala: Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji / Achievement motivation vs. employees' expectations about pro-development operations in the organization..... | 277 |
| Jagoda Stompór-Świdarska: Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych – perspektywa psychologiczna / Managers' decision-making dilemmas in the most crucial professional decisions – psychological perspective..... | 288 |
| Małgorzata Striker: Chory pracownik obecny w pracy – dylematy kierowników / Sick employee present at work – dilemmas of managers..... | 296 |
| Dariusz Turek: „Koncepcje człowieka” a nieetyczne zachowania pracowników w organizacji. Mediacyjna rola kompetencji moralnych / „Concepts of human nature” vs. unethical work behaviors. Mediation role of moral competencies..... | 305 |

Wstęp

Oddajemy w ręce Czytelnika drugą publikację stanowiącą rezultat projektu badawczego z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami*. Przewodnim tematem edycji w roku 2016 – o czym już była mowa we *Wstępie* do PN 429 – są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Przypomnijmy też, że o ile w PN 429 dylematy były rozpatrywane w kontekście problemów zarządczo-ekonomicznych, to w tomie niniejszym akcent zostaje przesunięty na problemy zarządczo-psychologiczne. Zatem i w jednym, i w drugim tomie wspólnym punktem odniesienia jest zarządzanie, którego podmiotem oddziałującym i jednocześnie przedmiotem oddziaływania są pracownicy. Z tego też względu obydwie publikacje mają charakter komplementarny. Przy okazji warto zauważyć, że w obu publikacjach terminy „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie zasobami ludzkimi” czy „zarządzanie kapitałem ludzkim” są często stosowane zamiennie.

W PN 429 zidentyfikowano sześć zasadniczych obszarów problemowych, do których nawiązywali poszczególni autorzy. Były to: wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi, ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego, kapitał ludzki i kompetencje pracownicze w perspektywie międzynarodowej, przywództwo i rozwiązania kadrowo-zarządcze w sektorze publicznym, dylematy logiczne i analityczne w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz nowa gospodarka i nowe trendy. Zatem przyjmowana przez autorów perspektywa dotycząca dylematów była stosunkowo szeroka. Podobnie rzecz się ma w niniejszym tomie. Chociaż i tutaj artykuły uporządkowano według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów, to w strukturze problemowej PN 430 można wyodrębnić sześć zasadniczych obszarów tematycznych.

Jednym z nich są czynniki pozaekonomiczne warunkujące postawy i motywacje pracowników. Autorzy zainteresowani tą problematyką podjęli dyskusję m.in. nad takimi zagadnieniami, jak: kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyrazu respektowania ich interesów, źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy, organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą, motywacja osiągnięcia celów a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji czy postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej.

W niniejszym tomie można też wyodrębnić obszar, którego problematyka dotyczy negatywnych zjawisk w organizacji i metod przeciwdziałania im. W tej grupie artykułów prezentowane są wnioski badawcze i refleksje dotyczące: strachu w miejscu pracy i jego negatywnych konsekwencji, organizacyjnych mechanizmów prewencji i przeciwdziałania mobbingowi, korelacji narcyzmu z orientacją na sprzedaż czy też orientacją na klienta w kontaktach handlowych, nieetycznych zachowań

pracowników w organizacji oraz dylematów kierowników związanych z obecnością w pracy pracowników chorych.

Zainteresowanie wśród autorów wzbudza też problematyka funkcjonowania organizacji z perspektywy jednostki i jej kompetencji. Artykuły, które można tutaj tematycznie przypisać, dotyczą utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, rezultatów podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji jako elementu rozwoju jej zasobów osobistych, wpływu elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych, atrybutów kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami i kompetencji wyróżniających pracowników określanych jako talenty.

Wśród zgromadzonych referatów pojawiają się również takie, dla których wspólnym mianownikiem są marka i odpowiedzialność społeczna pracodawcy. Autorzy w swoich pracach koncepcyjnych i badawczych podejmują kwestie związane z perspektywą CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych, postrzeganiem pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego, dylematami zarządzania różnorodnością pracowniczą oraz z relacjami, jakie pojawiają się między derekrutacją a budowaniem marki pracodawcy.

Jeszcze inny zbiór artykułów stanowią prace poświęcone przywództwu i decyzjom menedżerskim. W tym zakresie poruszane zagadnienia dotyczą roli przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy, sylwetki lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”, relacji przywódczych w warunkach akademickich, jak również dylematów decyzyjnych menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych.

Ostatni wyodrębniający się obszar problemowy stanowią pomiary oraz analizy ilościowe i jakościowe miękkich obszarów zarządzania. Przedmiotem zainteresowania autorów są psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego, znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi w handlu i usługach, zarządzanie zaangażowaniem utalentowanych pracowników w krajach Europy Wschodniej czy też studenci (polscy oraz zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych stanowiących tzw. kategorię 65+.

Kończąc bardzo ogólne omówienie zawartości niniejszej publikacji, pragniemy przypomnieć, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, podzielenie się doświadczeniami badawczymi i wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w wymiarze zarówno naukowym, jak i praktycznym, ma charakter interdyscyplinarny. W naszej ocenie ta interdyscyplinarność znajduje swoje odzwierciedlenie w różnorodności dylematów i ich rozstrzygnięć publikowanych w tym i w poprzednim tomie Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Żywimy nadzieję, że Czytelnicy podzielą tę opinię.

Życzymy zatem miłej lektury, która być może stanie się natchnieniem do kontynuowania podjętych tutaj rozważań koncepcyjnych czy też inspiracją do nowych badań empirycznych. Pragniemy też złożyć podziękowania wszystkim Autorom, zarówno tym, którzy już od 23 lat wspierają nas w naszym przedsięwzięciu, jak i tym, którzy dołączyli do nas w ostatnim czasie.

Na zakończenie, podobnie jak to uczyniliśmy w tomie poprzednim, pragniemy Czytelnikom zadedykować pewną sentencję. Wywodzi się ona z przyjętego encyklopedycznego założenia, że dylemat to wybór między różnymi racjami, które są równorzędne bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności. Nasza sentencja odnosi się do wielości i różnorodności dylematów zaprezentowanych w obu tomach, a brzmi następująco:

Jeżeli nie ma równowagi w ocenie racji i wyboru – dwóch encyklopedycznych komponentów dylematu – to czy im większy wybór atrakcyjnych racji, tym mniejsza atrakcyjność samego wyboru, czy też im mniejszy wybór atrakcyjnych racji, tym większa atrakcyjność samego wyboru? Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

dr Agnieszka Fornalczyk
Instytut Psychologii
Uniwersytet Wrocławski

Katarzyna Gajek

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu
e-mail: katarzyna.gajek@awf.wroc.pl

Gabriel Pawlak

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

PERSPEKTYWA CSR W KONTEKŚCIE EKOSYSTEMU MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH. WYBRANE PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK W DUŻYCH, ŚREDNICH I MAŁYCH FIRMACH REALIZUJĄCYCH DZIAŁANIA CSR W OBSZARZE SPORTU

CSR PERSPECTIVE IN THE FRAME OF SOCIAL MEDIA ECOSYSTEM. THE EXAMPLES OF GOOD PRACTICE OF BIG, MEDIUM AND SMALL ORGANIZATIONS IN THE FIELD OF SPORTS

DOI: 10.15611/pn.2016.430.10

JEL Classification: Z290

Streszczenie: W artykule autorzy sformułowali następujący problem badawczy: w jaki sposób organizacja może wykorzystać media społecznościowe w budowaniu efektywnej relacji z otoczeniem w obszarze sportu? Celem niniejszego artykułu jest prezentacja modelowych rozwiązań w zakresie mediów społecznościowych i ich potencjału w budowaniu dwustronnych relacji pomiędzy interesariuszami organizacji a nią samą w aspekcie racjonalnego i efektywnego podejmowania działań z obszaru CSR oraz budowania własnej tożsamości. W pierwszej części artykułu autorzy przybliżają specyfikę ekosystemu mediów społecznościowych oraz wskazują istotne obszary zastosowań tych mediów w budowaniu i realizacji strategii CSR. Część druga zawiera trzy przykłady dobrych praktyk firm realizujących swoje działania CSR w oparciu o przedsięwzięcia z podmiotami sportowymi oraz w obszarze sportu. Wskazane zostały i przeanalizowane pod kątem wykorzystania mediów społecznościowych w procesie komunikacji dobre praktyki takich organizacji, jak: EDF Polska, Dozamel sp. z o.o. oraz Horus Innowacyjne Materiały Przemysłowe sp. z o.o.

Słowa kluczowe: CSR, media społecznościowe, ekosystem mediów społecznościowych, CSR w sporcie.

Summary: The authors answer the following problem question that has been framed: How can the organization use social media in a process of creating effective relation with an organizational environment in the field of sports? The main aim of this article is to present the model solutions in the field of social media and their potential in building bilateral relations between organizational stakeholders and organization itself in terms of undertaking the rational and effective CSR activity and forming organizational identity. The first part of the article focuses on specifics of social media ecosystem and identifies the main areas of its usage in building and implementing CRS strategy. Afterwards there are few examples of good practice analysed according to the indications of some good CSR practises, which exhibit three organizations: *EDF Polska, Dozamel sp.z o.o. and Horus Innowacyjne Materiały Przemysłowe sp. z o.o.*

Keywords: CSR, social media, social media ecosystem, CSR in sports.

1. Wstęp

Perspektywa CSR dotyka wrażliwej kwestii etyki w organizacji. Zwraca się uwagę na to, że organizacja żyje dzięki i w stanie nieustannej symbiozy z tkanką społeczną. Przetrawanie przedsiębiorstwa jest możliwe dzięki przychylności klientów i innych interesariuszy do współpracy. Zatem rozwój i życie każdej organizacji nierozzerwalnie związane są z możliwościami, jakie generuje otoczenie. Możliwości te dotyczą zarówno procesu budowania relacji z klientami, jak i zasilania organizacji kapitałem ludzkim. Innymi słowy, CSR wskazuje konieczność tworzenia uczciwych więzi z otoczeniem organizacji opartych na wzajemnym zaufaniu i szacunku. Zasady etyczne nie tylko mają określać, co jest dobre, a co złe, ale również wskazywać rozwiązania problemów wynikających z potrzeby rozsądnego, co jest etyczne, a co nie [Sinhur 2006]. CSR jest traktowane jako względnie nowy, interesujący i warty wdrażania kierunek w zarządzaniu [Filipp 2008].

Budowanie dwustronnych relacji wiąże się z wysokimi kompetencjami komunikacyjnymi, w których mieści się również umiejętność dysponowania nowymi środkami medialnymi, takimi jak media społecznościowe. One same stanowią również względnie nowy obszar zainteresowań w naukach o organizacji i zarządzaniu. Charakteryzują się przede wszystkim możliwością prowadzenia dialogu i dyskusji oraz szybkim sprzężeniem zwrotnym, co w istotny sposób może wpływać na kształtowanie nowego typu relacji pomiędzy organizacją a jej interesariuszami.

W artykule autorzy chcieliby odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób organizacja może wykorzystać media społecznościowe w budowaniu efektywnej relacji z otoczeniem w obszarze sportu? Celem niniejszego artykułu jest wskazanie, że media społecznościowe są wymagającym, ale niezastąpionym narzędziem budowania dwustronnych relacji pomiędzy interesariuszami organizacji a nią samą w aspekcie racjonalnego i efektywnego podejmowania działań z obszaru CSR oraz budowania własnej tożsamości. W pierwszej części autorzy przybliżają specyfikę ekosystemu

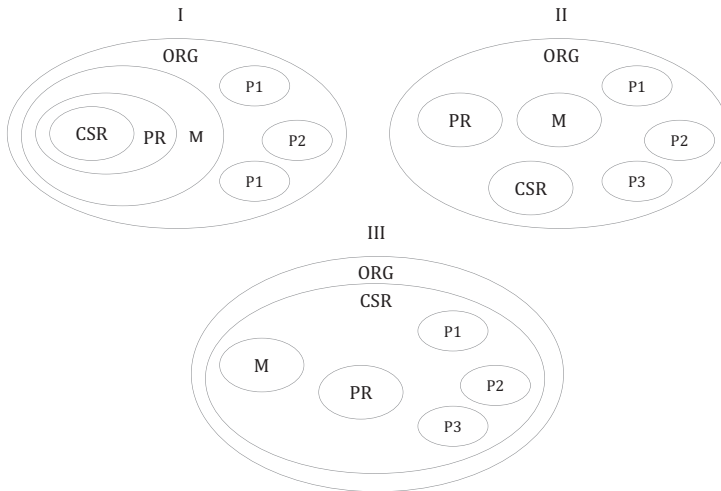
mediów społecznościowych oraz wskazują istotne obszary zastosowań tych mediów w budowaniu i realizacji strategii CSR. Część druga zawiera trzy przykłady dobrych praktyk ukazanych dla organizacji działających w obszarze dużych, średnich i małych przedsiębiorstw.

2. Miejsce mediów społecznościowych w działaniach na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu

W literaturze i praktyce organizacji można wyróżnić trzy podejścia do zagadnień społecznej odpowiedzialności biznesu. W pierwszym ujęciu CSR może być rozumiany jako obszar podporządkowany celom i działaniom marketingowym organizacji. Jest on wówczas zinstrumentalizowanym elementem zabiegów *public relations* i jako taki wykorzystywany jest w procesie budowania pozytywnego wizerunku firmy. Wszelkie działania podejmowane są *ad hoc* i obliczone na rozpowszechnianie poprzez środki przekazu w celu pozyskiwania chwilowej przychylności klientów, przydatnej np. przy wprowadzaniu na rynek nowego produktu.

Podejście drugie umiejscawia CSR równorzędnie w stosunku do marketingu i PR organizacji, które z kolei podporządkowane są strategicznym i operacyjnym celom organizacji. Warto zauważyć, że zarówno w tym rozumieniu, jak i w poprzednim komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna organizacji na kanwie działań CSR ma nie tylko charakter incydentalny, ale i jednokierunkowy. CSR nie jest bowiem traktowany jako zintegrowany sposób myślenia o organizacji wsparty o system procedur, lecz jako konieczność dostosowania działań organizacji do pojawiających się uregulowań prawnych dotyczących takich aspektów, jak np. jakość (ISO 26000), prawa człowieka, aspekty środowiskowe czy zaangażowanie i rozwój społeczności lokalnych. W tym przypadku można mówić zatem o podejmowanych działaniach w obszarze CSR wynikających z konieczności adaptacji do zasad funkcjonowania w danym otoczeniu oraz wynikających z potrzeby utrzymania konkurencyjności.

W podejściu trzecim natomiast społeczna odpowiedzialność biznesu pojmowana jest jako strategia zarządzania i budowy organizacji, z której wyłaniają się wartości i cele przedsiębiorstwa. CSR postrzega się tutaj zatem jako spójny system myślenia o biznesie wyznaczający sposób działania organizacji w jej otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. W ten sposób cele organizacji wynikają z unikalnej perspektywy zarządzania, mającej na celu kształtowanie nowych relacji biznesu i interesariuszy [Filiipp 2008] traktowanych jako aktywne podmioty wpływające na kierunek rozwoju firmy. W tym ujęciu komunikacja z otoczeniem przyjmuje postać dialogu, w toku którego budowana jest więź i długotrwała relacja z odbiorcą; jej istotą jest nie tyle nadawanie komunikatów, ile reagowanie na bodźce z otoczenia i komunikowanie się. Interesariusze rozumiani są nie jako element końcowy procesu komunikowania się, ale jako punkt wyjścia, dając bodziec do działania lub będąc współtwórcą strategii i taktyk CSR.



Legenda: CSR – obszar działań organizacji związany ze społeczną odpowiedzialnością biznesu
 PR – obszar działań organizacji związany z Public Relation
 M – obszar działań organizacji związany z marketingiem
 P1, P2, P3 – inne obszary/podmioty organizacji

Rys. 1. Trzy rozumienia społecznej odpowiedzialności biznesu

Źródło: opracowanie własne.

W zależności od przyjętej perspektywy, co jest zrozumiałe, w inny sposób organizowane są i przeprowadzane procesy komunikowania się z interesariuszami. W pierwszych dwóch przypadkach komunikacja miewa charakter sporadyczny, informacje umieszczane w Internecie, głównie na stronach WWW i czasem w mediach społecznościowych, nie są aktualizowane, często znajdują się w zakładce „aktualności”, co utrudnia ich odszukanie po pewnym czasie. Na podstawie badań z 2014 r. nad zarządzaniem różnorodnością w polskich firmach [Gajek 2014], które także wpisuje się w perspektywę CSR, można zauważyć, że jakość procesu informowania i komunikacji z otoczeniem zależy także od wielkości firmy. Można to tłumaczyć po pierwsze dostępnością zasobów logistycznych i finansowych, po wtóre kontaktami z rynkami zagranicznymi i podpatrywaniem najnowszych trendów w zarządzaniu.

Procesy komunikacji na różnych jej poziomach zdominowane są współcześnie przez media społecznościowe działające w swoistym ekosystemie. Media społecznościowe stanowią coraz ważniejsze ogniwo spajające wszystkie sfery życia społecznego: prywatność, życie zawodowe, rozrywkę, biznes, naukę, politykę czy sport, powodując ich wzajemne przenikanie się. Ma to swoje istotne konsekwencje dla organizacji. Badacze naukowci i praktycy marketingu wskazują na rosnące znaczenie tych mediów w procesie podejmowania decyzji zakupowych konsumenta [Hanna i in. 2011; Bughin 2015; Divol i in. 2012]. Jednocześnie stopień integracji mediów społecznościowych z życiem codziennym ich użytkowników stanowi kuszący kąsek dla marketingu lub PR-u.

Ekosystem mediów społecznościowych charakteryzowany jest przez następujące zjawiska:

- powszechną dostępność technologii komunikowania, z uwzględnieniem roli technologii mobilnych umożliwiających korzystanie z mediów społecznościowych w dowolnym miejscu i czasie;
- natychmiastowość i szybkość obiegu informacji w ekosystemie połączonych z sobą mediów społecznościowych, co ma istotne znaczenie dla braku pełnej kontroli nad losem wysyłanych komunikatów – dyskusje pomiędzy uczestnikami ekosystemu, które powstają na ich kanwie, a następnie multiplikują się i „infekują” kolejne media w procesie interakcji pomiędzy odbiorcami komunikatów, będącymi już nie tylko użytkownikami mediów, ale i aktywnymi uczestnikami-twórcami procesów komunikowania zachodzących w ekosystemie i dokonujących personalizacji przekazu, co z kolei, wraz z natychmiastowością i szybkością obiegu informacji, w istotny sposób zmienia status i rolę uczestnika wobec otaczającej go rzeczywistości, na którą może mieć bezpośredni wpływ [Gajek 2016].

Media społecznościowe są wymagającym kanałem komunikacji. Użytkownik powinien być zorientowany na niestandardowość przekazu, nieustanną aktywizację odbiorcy oraz szybki czas reakcji. Należy zauważyć, że od sposobu, w jaki organizacja rozumie społeczną odpowiedzialność biznesu, zależy to, w jakim stopniu wykorzysta potencjał drzemiący w mediach społecznościowych. Według autorów, tylko przyjęcie przez organizację rozumienia CSR jako strategii zarządzania i budowy organizacji, u którego podstaw leży współdziałanie, dialog i negocjacje, pozwala skorzystać z możliwości mediów społecznościowych i osiągnąć pożądane rezultaty w postaci wartościowych inwestycji społecznych. Organizacja może wówczas użyć tych środków komunikacji w następujących aspektach:

- wykorzystanie mediów społecznościowych jako narzędzia monitorowania i planowania działań CSR w celu:
 - identyfikacji problemów,
 - diagnozy problemów,
 - tworzenia adekwatnych narzędzi działania;
- odpowiadanie na indywidualne i grupowe komunikaty interesariuszy, wzmacniając przekaz, a także budując reputację oraz wpływając na pozytywny wizerunek firmy;
- budowanie zaangażowania i budowanie dialogu w procesie konstruowania strategii CSR organizacji – zapraszanie do uczestnictwa i doświadczenia, dzielenie się treściami i zachęcanie do konwersacji, co ułatwia orientację w otoczeniu i rozpoznanie kluczowych problemów społeczności lokalnej;
- wspieranie transparentności organizacji poprzez transparentność mediów społecznościowych, co jest ich immanentną cechą.

W części następnego artykułu autorzy przedstawią przykłady dobrych praktyk organizacji sportowych w obszarze CSR z wykorzystaniem mediów społecznościowych.

3. Partycypacja jako istotny czynnik sukcesu w budowaniu wielowymiarowej strategii CSR

Budowanie wielowymiarowości w kontekście strategicznych działań CSR i integracji tychże działań w obszarze mediów społecznościowych warto rozwijać o dobrze funkcjonujące fundamenty CSR, np. normy ISO 26 000. Do każdego z 7 jej obszarów możemy przypisać konkretne pojedyncze działania, tzw. dobre praktyki, lub wszystkie te obszary możemy połączyć w jedną całość i realizować obszerniejszą praktykę działań CSR. Media i ich ekosystem pozwolą nam komunikować takie praktyki oraz otrzymywać ważną informację zwrotną od naszych zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy. Budowane w ten sposób zaangażowanie nie tylko rodzi możliwość współtworzenia dobrych praktyk, ale także staje się dobrą praktyką z wykorzystaniem mediów społecznościowych. Upublicznienie wspólnego działania partnerów, np. na stronach internetowych (osobna zakładka www) w postaci ogłoszenia o nawiązaniu współpracy z organizacją pozarządową i wspólne budowanie oraz realizowanie strategii CSR, stanowią solidne zobowiązanie, zwiększające prawdopodobieństwo osiągnięcia wspólnych celów. Jest to swoisty dowód dobrej praktyki i trzymania się reguł (*walk the talk*). Komunikacja z interesariuszami to kwintesencja koncepcji CSR [Pawlak 2015].

Współdecydowanie jest najwyższym stopniem partycypacji strategii CSR na każdym jej poziomie, bez względu, czy dotyczy to obszaru mikro-, mezo- czy makro organizacji. Przekazanie części kompetencji (a tym samym odpowiedzialności) dotyczących podejmowanych działań i decyzji w zakresie strategii CSR jest najwyższą formą budowania relacji i zaangażowania interesariuszy organizacji typu *profit* (przedsiębiorstwa) oraz *non profit* (kluby sportowe).

Należy zauważyć, że jeśli koncepcja CSR nie jest już działaniem nowym w środowisku biznesowym i praktyk z tego obszaru jest coraz więcej, to w środowisku sportowym praktyk takich jest proporcjonalnie dużo mniej. Prekursorem dobrej praktyki CSR i sportu jest Polski Związek Piłki Siatkowej. W 2013 r. został on wyróżniony podczas 14. edycji Raportu CSR „Gazety Finansowej” za program upowszechniania sportu wśród dzieci i młodzieży w zakresie piłki siatkowej. Praktyka ta była dobrze wyeksponowana w mediach społecznościowych, które cyklicznie prezentowały swoje działania, tzw. Siatkarskie Ośrodki Szkolne. Praktyka ta to innowacyjne w skali kraju przedsięwzięcie Ministerstwa Sportu i Turystyki oraz PZPS. Polski Związek Piłki Siatkowej stworzył program, który wpisuje się w idee społecznej odpowiedzialności biznesu.

Pojawiają się kolejne sportowe praktyki CSR, np. z Polskim Komitetem Olimpijskim i firmami doradczymi z obszaru biznesu społecznie odpowiedzialnego. Wyeksponowano w tym działaniu znaczenie ekonomiczne sportu i pokazano m.in., jak polski sport i biznes wspólnie wkraczają w rok olimpijski 2016. W ramach podpisanej współpracy z obszaru CSR, PKOl i firma doradcza Deloitte zaangażują się m.in. w powstanie strategii budowania wartości PKOl w oparciu o działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zostanie przeprowadzona analiza systemów finansowania sportu w wybranych krajach Unii Europejskiej [Deloitte 2016].

Z raportu organizacji Forum Odpowiedzialnego Biznesu, która każdego roku opracowuje liczne badania, analizy i publikacje dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce i na świecie, wynika tendencja wzrostowa. Spośród 700 zgłoszonych dobrych praktyk w 2014 r., zdecydowana część dotyczyła 7 obszaru normy ISO 26 000, czyli zaangażowania i rozwoju społeczności lokalnych.

Wśród organizacji stosujących dobre praktyki integrujących sport i media społecznościowe zauważa się przedsiębiorstwa zarówno duże, średnie jak i małe. Szczególnie ważna jest aktywność małych lokalnych przedsiębiorstw, które dzięki wielowymiarowości i dużemu zasięgowi mediów społecznościowych mogą działać tak samo, jak te, które dysponują dużo większym budżetem na cele CSR. Poniższe wybrane praktyki z Raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce 2014. Dobre praktyki” pokazują, jak różne mogą to być działania oraz ich skala.

EDF Polska, która zatrudnia ponad 3300 pracowników, angażuje się w przedsięwzięcia mające na celu wsparcie aktywności sportowej osób niepełnosprawnych. Dzięki mecenatowi i wsparciu EDF Polska organizowane są takie wydarzenia, jak Toruńska Olimpiada Osób Niepełnosprawnych, mityng lekkoatletyczny rangi EAA, a także Cracovia Maraton, w których bierze udział kilkaset osób rocznie. Oprócz organizacji imprez sportowych dla osób niepełnosprawnych firma EDF Polska wspiera również wrażliwych społecznie odbiorców dostarczanej przez siebie energii, finansując pokrycie kosztów ogrzewania wybranym organizacjom i instytucjom przeciwdziałającym wykluczeniu społecznemu [FOB 2015].

Z kolei firma Dozamel sp. z o.o., która zatrudnia ponad 200 osób, pokazuje swoją aktywność w obszarze CSR i eksponuje promocję zdrowego trybu życia, a w szczególności motywowanie do aktywności sportowej, zdrowego odżywiania się oraz wykonywania badań profilaktycznych – to główny cel akcji Tydzień dla Zdrowia i Bezpieczeństwa. Akcja skierowana była do pracowników Wrocławskiego Parku Przemysłowego oraz mieszkańców Wrocławia. Projekt obejmował otwarty i bezpłatny udział w konkursach o tematyce sportowej i zdrowotnej, ogłaszanych na stronie firmy na portalu Facebook, a także całodzienne wydarzenie Akademia Zdrowia WPP, obejmujące konsultacje z lekarzami specjalistami, prelekcje, pokazy i quizy na temat zdrowia oraz sportu. Akcję objął patronatem Wydział Zdrowia i spraw Społecznych Urzędu Miejskiego we Wrocławiu [FOB 2015].

Firma z sektora małych przedsiębiorstw uwzględniona w raporcie dobrych praktyk, Horus Innowacyjne Materiały Przemysłowe sp. z o.o., zatrudniająca poniżej 30 osób, uważa, że dzięki lepszej kondycji fizycznej i integracji zwiększa się motywacja i wydajność osób zatrudnionych. Realizując program motywowania dla pracowników, firma minimum raz na kwartał zapewnia darmowe bilety/wejściówki/karnety na proponowane wydarzenie lub do ośrodka sportowo-rekreacyjnego (basen, siłownia itp.). Co najmniej raz na pół roku organizowane jest spotkanie integracyjne połączone z rywalizacją sportową (m.in. kręgle, gokarty i paintball) [FOB 2014].

Wszystkie wymienione dobre praktyki w sposób pośredni lub bezpośredni musiały odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób tworzyć warunki do partycypacji naj-

bliższych interesariuszy w CSR. Z badań dotyczących wdrażania najważniejszych praktyk CSR oraz zrównoważonego rozwoju w firmie, opracowanych na podstawie wywiadów z 17 liderami reprezentującymi 12 firm biorących udział w rankingu magazynu „Fortune” [Kępczyńska] wyłania się następujący kierunek działań:

- Odwołuj się do osobistych skojarzeń.
- Zdobądź poparcie władz.
- Zarządzaj zaangażowaniem pracowników.
- Umożliwaj pracownikom wprowadzanie innowacji i przywództwo.
- Zintegruj zrównoważony rozwój/CSR z kulturą organizacyjną.
- Uwzględnij zrównoważony rozwój/CSR w planowaniu procesów biznesowych.
- Dokonuj pomiaru i monitoruj rozwój.
- Doceniaj osiągnięcia i świętuj sukces.
- Wykorzystuj różne kanały komunikacji.

Zarówno dobre praktyki, jak i wytyczne do budowania klimatu partycypacyjnego w organizacjach nie będą miały racji bytu, jeśli ich kierunek będzie narzucony odgórnie. Sprawdzonym modelem takich działań jest tworzenie możliwości oddolnych przy aprobacie lub współdziałaniu osób decyzyjnych w organizacjach. Znajomość zastosowań poszczególnych i najatrakcyjniejszych mediów społecznościowych pozwala na rozszerzenie funkcjonowania tych kanałów o kwestie innowacji w sporcie, mediach i biznesie [Pawlak, Łasiński 2016].

4. Zakończenie

Pomiędzy PR a CSR nie można postawić znaku równości, tak samo jak nie można postawić wyższości fizyki nad matematyką. Jedno wynika z drugiego, ale ich funkcje są inne. Istotnym elementem w tych asocjacjach są media społecznościowe, które pozwalają rozszerzać zakres komunikowania się z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Stanowią także ważny czynnik budowania relacji i zaangażowania pomiędzy grupami interesariuszy. Ekosystem mediów społecznościowych sprzyja rozwojowi koncepcji CSR. Z punktu widzenia organizacji o charakterze sportowym (społecznym), połączenie i wykorzystanie potencjału CSR i mediów społecznościowych będzie stanowiło odpowiedź na sprawność adaptacyjną w obszarze nowych mediów organizacji sportowych (np. kluby sportowe, fundacje na rzecz sportu, federacje i związki sportowe).

Praktyki organizacji biznesowych i sportowych, zarówno krajowych, jak i zagranicznych jednoznacznie wskazują kanały mediów społecznościowych jako wyróżniające się miejsce budowania tożsamości CSR. W corocznym raporcie dobrych praktyk organizacje typu *profit* i *non profit* mogą raportować swoją odpowiedzialność społeczną i jest to działanie dobrowolne. W związku z dużym zainteresowaniem tą problematyką w Unii Europejskiej oraz promocją dobrych praktyk część firm będzie zobowiązana publikować raporty nt. swych działań z zakresu CSR (społecznej odpowiedzialności biznesu), a duże spółki giełdowe informować, czy stosują tzw. politykę różnorodności w zatrudnianiu w kluczowych organach; chodzi np.

o wiek czy płeć [Dyrektywa... 2014/95/UE]. Nowy obowiązek informacyjny będzie zatem dotyczył dużych jednostek zainteresowania publicznego, zatrudniających powyżej 500 osób, których sumy bilansowe przekraczają 20 mln euro albo których przychody netto przekraczają 40 mln euro. Nowa dyrektywa UE daje Polsce dwa lata na wdrożenie tych przepisów, tj. powinny one wejść w życie nie później niż 6 grudnia 2016 r. i powinny mieć zastosowanie po raz pierwszy od 1 stycznia 2017 r.

Na kanwie aktywności organizacji *profit* w obszarze CSR oraz organizacji *non profit* można zauważyć rozwój zainteresowania tą problematyką organizacji sportowych i konstytuowanie się pojęcia społecznej odpowiedzialności sportu. To ważny sygnał wysyłany do środowisk biznesowych, które w nowej perspektywie unijnej swój potencjał aplikacyjny o środki finansowe powinny realizować w partnerstwie. Nowe media, kanały społecznościowe w sposób bezpośredni pozwalają na zbudowanie takiego partnerstwa.

Literatura

- Bughin J., 2015, *Gettig a sharper picture of social media's influence*, McKinsey Quartely, July.
- Deloitte, 2016, *Polski sport i biznes wspólnie wkraczają w rok olimpijski*, <http://www2.deloitte.com/pl/pages/press-releases/articles/Polski-sport-i-biznes-wspolnie-wkraczaja-w-rok-olimpijski.html>.
- Divol R., Edelman D., Sarazzin H., 2014, *Demystifying social media*, McKinsey Quartely, kwiecień.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca Dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy, http://www.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=0359504c-57ea-4362-b08f-9031b6564149&groupId=764034.
- Filipp E., 2008, *Spoleczna odpowiedzialność organizacji*, [w:] Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- FOB, 2014, *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2013. Dobre praktyki Forum Odpowiedzialnego Biznesu*, http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/04/Raport_Odpowiedzialny_biznes_w_Polsce2013.Dobre_Praktyki.pdf.
- FOB, 2015, *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2014. Dobre praktyki Forum Odpowiedzialnego Biznesu*, http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/04/Raport-Odpowiedzialny-biznes-w-Polsce-2014.-Dobre-praktyki_Forum_Odpowiedzialnego_Biznesu.pdf.
- Gajek K., 2014, *Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 350, s. 127–137.
- Gajek K., 2016, *Media społecznościowe jako ważny element komunikacji zewnętrznej organizacji sportowych*, w druku.
- Hanna R., Rohm A., Crittenden V.L., 2011, *We're all connected: The power of the social media ecosystem*, Business Horizons, no 54.
- Kępczyńska K., *Jak angażować pracowników w CSR*, <http://be-navigator.pl/pl/blog/jak-angazowac-pracownikow-w-csr/>.
- Pawlak G., 2015, *Sport w strategiach CSR przedsiębiorstw. Wybrane aspekty komunikacji z interesariuszami*, [w:] Kopecka-Piech K. (red.), *Zmiany medialne i komunikacyjne. Media. Wizerunek. Biznes*, Katedra. Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s. 241–271.
- Pawlak G., Łasiński G., 2016, *Media społecznościowe jako źródła budowania innowacji marketingowej w sporcie*, [w:] Kopecka-Piech K. (red.), *Innowacyjność przemysłów kreatywnych. Media a sport*, (CC) Uznanie Autorstwa 3.0 Polska, s. 161–178.
- Sinhur S., 2006, *Etyka biznesu. Zarys wybranych zagadnień*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.