

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Dziedzina nauki: Nauki Społeczne
Dyscyplina naukowa: Nauki o Zarządzaniu i Jakości

mgr Dominika Nieć

**AKTYWNOŚĆ SPOŁECZNA ORGANIZACJI
A JEJ WIZERUNEK NA LOKALNYM RYNKU PRACY
NA PRZYKŁADZIE KOPALNI WAPIENIA „CZATKOWICE” SP. Z O.O.**

Rozprawa doktorska

Promotor:
prof. UEK dr hab. Alicja Miś
Promotor pomocniczy:
dr Grzegorz Łukasiewicz

Kraków, 2024

Spis treści	
WSTĘP	4
ROZDZIAŁ I. Źródła teoretyczne problematyki aktywności społecznej organizacji	9
1. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu – CSR.....	9
2. Dualny rynek pracy jako podstawa percepcji rynku pracy	14
3. Koncepcja interesariuszy (stakeholders)	19
4. Koncepcja zrównoważonego rozwoju (sustainability)	25
5. Idea Green HR	35
6. Wyłaniająca się wizja aktywności społecznej organizacji	40
ROZDZIAŁ II. Zarządzanie wizerunkiem organizacji na rynku pracy	45
1. Geneza i istota wizerunku organizacji	45
2. Rodzaje wizerunku	54
3. Zarządzanie wizerunkiem organizacji	59
4. Wewnętrzni i zewnętrzni interesariusze jako adresaci działań wizerunkowych .	69
5. Lokalny rynek pracy – cechy	72
6. Aktywność społeczna organizacji jako czynnik kształtowania wizerunku na lokalnym rynku pracy	78
ROZDZIAŁ III. Aktywność społeczna organizacji – podstawowe założenia, podmioty i cechy.....	88
1. Wyjaśnienie tytułowego terminu: aktywność społeczna organizacji	88
2. Elementy aktywności społecznej organizacji	101
3. Wybrane podmioty aktywności społecznej organizacji.....	114
3.1. Dział Personalny (HR)	114
3.2. Dział ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR)	119
3.3. Organizacje związkowe	125
4. Funkcje i zadania podmiotów aktywności społecznej organizacji	127
4.1. Zadania Działu Personalnego: regulacje formalnoprawne i fakultatywne	127
4.2. Formalne podstawy zadań Działu ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu	132
4.3. Zobowiązania ustawowe i organizacyjne związków zawodowych.....	138
5. Cechy wspólne partnerów społecznych	143
ROZDZIAŁ IV. Metodyczne aspekty badań własnych	149
1. Cel, zakres badań, hipoteza teoretyczna i hipotezy badawcze	149
2. Model badawczy wpływu aktywności społecznej organizacji	150
3. Zastosowane techniki i narzędzia badawcze	151
3.1. Metody badawcze	151
3.2. Analiza czynnikowa i strukturalna	157

3.2.1 Eksploracyjna analiza czynnikowa (EFA).....	157
3.2.2. Konfirmacyjna analiza czynnikowa (CFA)	158
3.2.3. Diagram ścieżek SEM – objaśnienia	159
4. Charakterystyka miejsca badania.....	160
5. Lokalny rynek pracy – gmina Krzeszowice	173
ROZDZIAŁ V. Aktywność społeczna organizacji a jej wizerunek na lokalnym rynku pracy w oparciu o badania empiryczne.....	183
1. Działania ASO podejmowane w badanej organizacji.....	183
2. Charakterystyka próby badawczej	186
3. Analiza rzetelności.....	189
4. Charakterystyka pytań z ankiet.....	193
4.1. Współpraca organizacji z oświatą (sekcja I)	194
4.2. Aktywność sportowa (sekcja II)	197
4.3. Lokalne tradycje (sekcja III)	200
4.4. Wolontariat (sekcja IV)	203
4.5. Wizerunek (sekcja V)	206
5. Model równań strukturalnych (SEM)	209
5.1.Charakterystyka wykorzystanych danych w SEM	209
5.2.Podstawowy model SEM	209
5.3. Analiza mediacji	214
6. Wyniki badań jakościowych.....	217
7. Wnioski z badań i rekomendacje dla praktyki	229
ZAKOŃCZENIE	237
STRESZCZENIE.....	246
BIBLIOGRAFIA	252
SPIS RYSUNKÓW	270
SPIS TABEL	271
SPIS WYKRESÓW	273
ANEKS.....	274

WSTĘP

Każdy z nas żyje w dwóch perspektywach, jednostkowej (indywidualnej) i społecznej (kolektywnej). Człowiek stawia sobie cele indywidualne, dotyczące własnego rozwoju, jak również społeczne, uwzględniające wymagania i oczekiwania otaczającego go środowiska. Zarówno perspektywa jednostkowa jak i społeczna odgrywa istotną rolę¹. Zaangażowanie człowieka w sferę publiczną może przybierać formę aktywności zawodowej albo aktywności ukierunkowanej na działalność społeczną, obejmującą np. sprawy lokalne, regionalne lub krajowe. Może być ona realizowana w formie aktywności indywidualnej lub zinstytucjonalizowanej. Przez pierwszą należy rozumieć pracę pro bono na rzecz najbardziej potrzebujących, świadczoną poza miejscem swojej aktywności zawodowej (dochodowej). Natomiast druga, tzw. aktywność społeczna zinstytucjonalizowana, prowadzona jest w ramach organizacji, stowarzyszeń, związków, kościoła i związków wyznaniowych².

W literaturze przedmiotu brak jest jednak pełnej definicji aktywności społecznej organizacji (ASO). Wydaje się, że termin ten jest w trakcie konstrukcji znaczeniowej. Pomimo prób jej zdefiniowania, w literaturze zarówno krajowej jak i zagranicznej, można jedynie odnaleźć znaczenie terminów pokrewnych. Pierwsze wzmianki na temat omawianego zagadnienia pojawiły się w literaturze lat 50. i 60. XX wieku³. Definicje te mogą stanowić punkt wyjścia dla konstrukcji znaczeniowej terminu *aktywność społeczna organizacji*. Należy jednak zwrócić uwagę, że podejmowany wówczas termin był różnie interpretowany przez teoretyków, jednak zawierał cechy, które mogą stanowić komponent dla stworzenia jego pełnej, współczesnej definicji. Na przestrzeni kilkudziesięciu lat powstało wiele nowych, odkrywczych koncepcji, które zachęciły badaczy do zweryfikowania zagadnienia aktywności społecznej organizacji oraz ukazania, jak na przestrzeni niemal pół wieku pojęcie to ewoluowało.

Dla pełnego zrozumienia istoty analizowanego terminu istotne jest również wskazanie podmiotów, które poprzez realizację specyficznych działań w organizacji będą wpływać na jej wizerunek na lokalnym rynku pracy. Dla potrzeb planowanych badań przyjęto, że podmiotami aktywności społecznej organizacji powinny być te, które

¹ Klamut, R., Aktywność obywatelska jako rodzaj aktywności społecznej – perspektywa psychologiczna. „*Studia Socjologiczne*”, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, 2013, t. 1, nr 208, s. 187.

² Worach-Kardas, H., Aktywność społeczna pokolenia późnej dorosłości – potrzeby, wyzwania, zagrożenia. „*Pedagogika Rodziny*”, 2015, t. 5, nr 3, s. 24-25.

³ Kulpińska, J., *Společná aktivita pracovníků przedsiębiorstva průmyslového*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław-Warszawa-Kraków, 1969, s. 16.

ustawowo bądź poprzez odpowiednio skierowane działania mogą się przyczynić do zaspokojenia wysoko cenionych wartości społecznych w otoczeniu danej organizacji.

Praca doktorska porusza problematykę wpływu aktywności społecznej organizacji na jej wizerunek na lokalnym rynku pracy na przykładzie Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. Głównym celem dysertacji jest wskazanie relacji pomiędzy aktywnością społeczną organizacji a jej wizerunkiem na lokalnym rynku pracy.

W ramach tak określonego celu głównego sformułowano pięć celów szczegółowych:

- 1) Wskazanie cech/elementów aktywności społecznej organizacji realizowanych na lokalnym rynku pracy.
- 2) Zidentyfikowanie podmiotów kształtujących aktywność społeczną organizacji.
- 3) Zdiagnozowanie lokalnego rynku pracy jako kluczowej determinanty aktywności społecznej organizacji.
- 4) Rozpoznanie wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy jako obiektów/podmiotów działalności wizerunkowej.
- 5) Rozpoznanie elementów procesu zarządzania wizerunkiem organizacji na lokalnym rynku pracy.

Przyjęto hipotezę główną do zweryfikowania w następującym brzmieniu: Rozwijanie aktywności społecznej organizacji pozytywnie wpływa na jej wizerunek na lokalnym rynku pracy.

Problem poruszany w rozprawie doktorskiej jest złożony (wielowymiarowy), co oznacza, że powinien być rozpatrywany na wielu płaszczyznach. Wykorzystano zatem zarówno metody badań ilościowych, jak i metody badań jakościowych, co ma zapewnić wyższą jakość wyników prowadzonych badań, ograniczenie błędu pomiaru oraz praktyczne wykorzystanie wyników. Realizacja celu badawczego rozprawy, jak i celów szczegółowych przeprowadzona została z wykorzystaniem następujących metod:

- 1) Studia literaturowe.
- 2) Analiza dokumentów.
- 3) Analiza kwestionariuszy.
- 4) Wywiady pogłębione.

Analizowane informacje obejmują:

- 1) Dostępne raporty, sprawozdania, schematy.
- 2) Wyniki wywiadów pogłębionych.
- 3) Wyniki badań kwestionariuszowych.

Studia literatury przedmiotu objęły stworzenie listy dostępnych i oczekiwanych pozycji zarówno krajowych, jak i zagranicznych, oraz kolejno ich zgromadzenie. Do niniejszej pracy autorka wykorzystwała również liczne artykuły dotyczące analizowanych zagadnień, dostępne w różnego rodzaju czasopismach naukowych, tematycznych stronach internetowych, jak również dane statystyczne, wyniki badań i raporty mające swe źródło w publikowanych raportach i rankingach pracodawców, instytucji i organizacji. Przede wszystkim zastosowanie znalazły dane pozyskane bezpośrednio z Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.

Dla pozyskania danych empirycznych do analizy z wykorzystaniem metod statystycznych wymagany był wybór odpowiedniego narzędzia. Autorka skorzystała z powszechnie znanych narzędzi, wykorzystywanych przy tego typu badaniach, tj. kwestionariusza ankiety oraz indywidualnych wywiadów pogłębionych.

Badaniu poddani zostali:

- 1) Pracownicy Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. (interesariusze wewnętrzni).
- 2) Interesariusze zewnętrzni organizacji, tj. byli emerytowani pracownicy Spółki oraz przedstawiciele instytucji z obszaru gminy Krzeszowice, takich jak przedstawiciele: oświaty⁴, jednostek samorządu terytorialnego⁵, Miejsko-Gminnej Biblioteki Publicznej w Krzeszowicach⁶, gminnych klubów sportowych, Filii Urzędu Pracy Powiatu Krakowskiego, stowarzyszeń, fundacji, Kół Gospodyń Wiejskich, Ochotniczych Straży Pożarnych, instytucji; towarzystw, ruchów i związków⁷.

Rozprawa składa się z wstępu, pięciu rozdziałów oraz zakończenia, obejmującego najistotniejsze konkluzje autorki oraz rezultaty celów postawionych na wstępie niniejszej pracy. Pierwsze trzy mają charakter rozważań teoretycznych, dwa ostatnie są rozdziałami empirycznymi.

Rozdział pierwszy poświęcony został podstawom teoretycznym problematyki aktywności społecznej organizacji. Dla pełnego zrozumienia jej istoty oraz działań podejmowanych na rzecz jej kształtowania omówione zostały poszczególne koncepcje

⁴ Przedstawiciele lokalnych szkół i przedszkoli.

⁵ Przedstawiciele sołectw i osiedli Gminy Krzeszowice oraz Urzędu Gminy Krzeszowice.

⁶ Jednostka organizacyjna gminnego samorządu terytorialnego, wyposażoną w osobowość prawną, którą uzyskuje w chwili wpisu do rejestru instytucji kultury.

⁷ Towarzystwo Przyjaciół Nowej Góry, Ruch Inicjatyw Lokalnych Samorządne Krzeszowice, Hufiec ZHP Krzeszowice.

istotne ze wspomnianego punktu widzenia, do których zaliczono: koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility - CSR), dualnego rynku pracy jako podstawy percepcji rynku pracy, koncepcję interesariuszy (stakeholders), koncepcję zrównoważonego rozwoju (sustainability) oraz ideę Green HR.

W rozdziale drugim przybliżona została tematyka zagadnienia zarządzaniem wizerunkiem organizacji na rynku pracy. Opisano genezę i istotę wizerunku oraz jego rodzaje.

Ponadto autorka sygnalizuje, że rozpoznanie elementów procesu zarządzania wizerunkiem organizacji na lokalnym rynku pracy wymaga dostrzeżenia, że wizerunek jest kategorią, która ewoluuje w czasie pod wpływem wielu czynników: działań pracodawcy, działań konkurencji, lokalnego rynku pracy, jak i zmian odbywających się w jej otoczeniu (w branży, w przepisach prawa, na rynku pracy). Zarządzanie wizerunkiem organizacji jest procesem planowania i podejmowania decyzji, organizowania, kierowania zasobami pracy oraz komunikowania się z grupami otoczenia. Jednocześnie działania organizacji w ramach aktywności społecznej mogą być czynnikiem kształtowania wizerunku na lokalnym rynku pracy.

Rozdział trzeci obejmuje szczegółową charakterystykę zagadnienia, jakim jest aktywność społeczna organizacji. Zaprezentowane zostały jej podmioty wraz z cechami wspólnymi. Ponadto wskazane zostały ich funkcje i zadania. Autorka bardzo szczegółowo omówiła również kwestię elementów omawianej aktywności: mecenatu, wolontariatu i sponsoringu.

Na całość pracy składają się także rozdziały obrazujące przeprowadzone przez autorkę badania empiryczne, stanowiące podstawę części badawczej dysertacji.

Czwarty rozdział pracy to omówienie metodyki badań własnych. Wskazany został cel i zakres badań, hipoteza teoretyczna oraz hipotezy badawcze. Przedstawiony został również model badawczy wpływu aktywności społecznej organizacji na jej wizerunek na lokalnym rynku pracy. Ponadto zaprezentowano procedurę postępowania badawczego i wykorzystane przez autorkę metody i narzędzia badawcze. W tym rozdziale zamieszczono również charakterystykę miejsca badania oraz opis lokalnego rynku pracy gminy Krzeszowice.

W rozdziale piątym scharakteryzowano badaną próbę, dokonano analizy rzetelności oraz zaprezentowano wyniki badań empirycznych: w pierwszej kolejności dokonano charakterystyki pytań z ankiet, następnie wskazano wyniki badań jakościowych. Końcowa część pracy zawiera wskazanie działań ASO w badanej

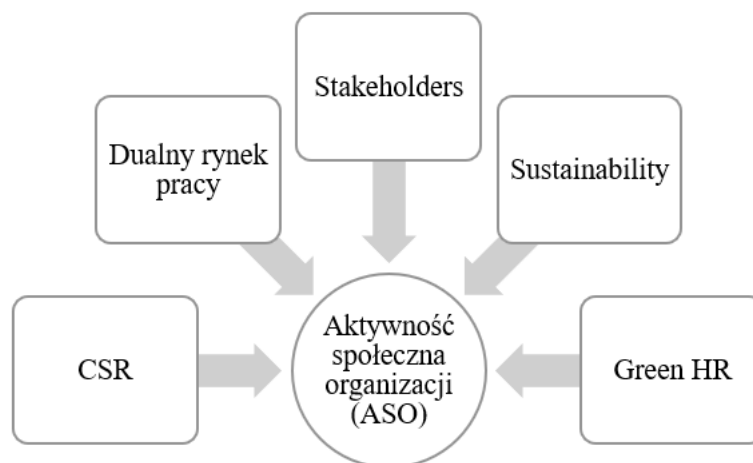
organizacji oraz wnioski i zalecenia będące efektem badań empirycznych, badań literaturowych i obserwacji wynikającej z zatrudnienia autorki w badanej organizacji. Zwieńczeniem postępowania badawczego jest zaprezentowany zweryfikowany model badawczy wpływu aktywności społecznej organizacji na jej wizerunek na lokalnym rynku pracy. Rezultaty badań zostały przedstawione w formie opisowej i graficznej z wykorzystaniem tabel.

ROZDZIAŁ I. Źródła teoretyczne problematyki aktywności społecznej organizacji

1. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu – CSR

Pomimo próby znalezienia definicji aktywności społecznej organizacji (ASO), w literaturze zarówno krajowej, jak i zagranicznej można jedynie odnaleźć znaczenie terminu aktywności społecznej, samorządu lokalnego i społeczności lokalnej. W literaturze przedmiotu brak jest jednak pełnej definicji ASO. Wydaje się, że jest to termin, który jest w trakcie konstrukcji znaczeniowej. Dla pełnego zrozumienia istoty oraz działań z zakresu ASO, istotne wydaje się zbadanie terminów mogących posłużyć do wskazania właściwego kierunku jego zdefiniowania (Rysunek 1), tj.:

1. Koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility - CSR).
2. Dualnego rynku pracy, jako podstawy percepcji rynku pracy.
3. Koncepcji interesariuszy (stakeholders).
4. Koncepcji zrównoważonego rozwoju (sustainability).
5. Idei Green HR



Rysunek 1. Koncepcje leżące u podstaw aktywności społecznej organizacji.
Źródło: opracowanie własne.

Pierwszym z zaprezentowanych terminów w ramach rozważań poświęconych źródłom teoretycznym problematyki aktywności społecznej organizacji jest koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR). Wydaje się, że omówienie zagadnienia, jakim jest koncepcja społecznej odpowiedzialności

biznesu (CSR), może przyczynić się do wyjaśnienia terminu aktywności społecznej organizacji.

Warto zaznaczyć, że zarówno w literaturze polskiej, jak i zagranicznej istnieje wiele definicji społecznej odpowiedzialności biznesu. Jednak rozpoczynając rozważania dotyczące tego terminu, wskazać trzeba, że pierwszej próby jej zdefiniowania należy poszukiwać w latach 50. XX wieku. Najbardziej reprezentatywnym przykładem tworzącego się nurtu była publikacja H. R. Bowena *Social Responsibilities of the Businessman* z 1953 roku⁸. Autor ten zdefiniował społeczną odpowiedzialność biznesu jako zobowiązania przedsiębiorcy do prowadzenia polityki, podejmowania decyzji i podążania za takimi kierunkami działań, które są pożądane jako cele i wartości społeczeństwa. H. R. Bowen w ten sposób wskazał na innowacyjną postawę biznesmena, który zarządzając przedsiębiorstwem, kieruje się oczekiwaniami społeczeństwa⁹. Tym samym książka stała się początkiem dyskusji na temat nowego zagadnienia, jakim była koncepcja Corporate Social Responsibility.

Z kolei A. B. Carroll, wzorując się na piramidzie potrzeb Masłowa¹⁰, stworzył piramidę odpowiedzialności biznesu. Autor ten w piramidzie wskazał cztery płaszczyzny odpowiedzialności biznesu, do których przedsiębiorstwo powinno podchodzić w odpowiedniej kolejności:

- ekonomiczną (przynoszenie zysku właścicielom, dostarczanie konsumentom dóbr i usług),
- prawną (działania przedsiębiorstwa zgodne z aktualnie obowiązującą literą prawa),
- etyczną (powiązana z prawną odpowiedzialnością biznesu, przy czym ramami działania przedsiębiorstwa są normy etyczne, społeczne oraz standardy obowiązujące tam, gdzie funkcjonuje przedsiębiorstwo). Na etyczną odpowiedzialność biznesu składa się spełnienie wymagań stawianych przez otoczenie, które tworzą interesariusze przedsiębiorstwa,

⁸ Kowalski, R., Społeczna odpowiedzialność biznesu – perspektywa krytyczna. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2016, t. 5, nr 953, s. 73.

⁹ Carroll, A.B., Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. „*Business & Society*”, 1999, vol. 38, no 3.

¹⁰ Maslow zakładał, że istnieje pewna hierarchia potrzeb człowieka, według której potrzeby wyższego rzędu mogą być spełnione dopiero po zapewnieniu potrzeb niższego rzędu. Podstawę piramidy Masłowa stanowią potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, kolejno, potrzeby: miłości, szacunku i samorealizacji.

- filantropijną (dobrowolne działania na rzecz otoczenia, m.in. takie jak mecenat, sponsoring, wolontariat)¹¹.

Kolejno na przestrzeni lat koncepcja w sposób naturalny ewoluowała, przybierając różne definicje oraz ujęcia teoretyczne i praktyczne. Odzwierciedlenie możliwości definicji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu można odnaleźć w literaturze przedmiotu (w różnych propozycjach). Poniżej zaprezentowano jedynie kilka wybranych.

Współcześnie, na poziomie przedsiębiorstw, społeczna odpowiedzialność biznesu traktowana jest jako koncepcja wspomagająca realizację zasad zrównoważonego rozwoju, umożliwiając tym samym doskonalenie funkcjonowania organizacji w zmieniającej się rzeczywistości. Ponadto, dla przedsiębiorstw świadomych swoich wpływów społeczno-środowiskowych, koncepcja CSR wytycza kierunek działalności poprzez umacnianie relacji z różnymi grupami interesariuszy, dodatkowo umożliwia przedsiębiorstwu osiągnięcie lepszej pozycji konkurencyjnej¹². Według G. Bartkowiak społeczna odpowiedzialność biznesu obejmuje szersze spektrum niż tylko przynoszenie zysku akcjonariuszom przedsiębiorstwa. Zdaniem tej autorki pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu dotyczy oddziaływania decyzji biznesowych i wszelkich działań przedsiębiorstwa na wszystkie podmioty mające z nimi do czynienia zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji¹³. Inne stanowisko reprezentuje J. Filek. Według tej autorki CSR jest to dobrowolne przyjęcie przez przedmioty gospodarcze zobowiązań wobec interesariuszy organizacji celem rozwiązania bieżących problemów społecznych, niemożliwych do ich rozwiązania bez zaangażowania i współpracy świata gospodarczego, jednocześnie przy unikaniu zachowań niezgodnych z prawem i nieetycznych¹⁴. J. Filek zwraca ponadto uwagę na rangę umiejętności prowadzenia dialogu z interesariuszami, który właściwie prowadzony umożliwia budowanie (oraz aktualizowanie) strategii przedsiębiorstwa dostosowanej do zachodzących w jej otoczeniu zmian, zwiększając szansę na jego rozwój. Konsekwentnie prowadzony dialog

¹¹ Carroll, A.B., A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. "Academy of Management Review", 1979, vol. 4, no. 4, s. 497-505.

¹² Rudnicka, A., *CSR-doskonalenie relacji społecznych w firmie*. Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 11.

¹³ Bartkowiak, G., *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 15-16.

¹⁴ Filek, J., *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako nowa wersja umowy społecznej*. Księgarnia Ekonomiczna, Kraków 2013, s. 127.

przynosi wymierne korzyści zarówno interesariuszom, jak również samemu przedsiębiorstwu, tj.:

- wspomaga budowanie pozytywnych kontaktów, co pozwala na unikanie sytuacji konfliktowych (strat wizerunkowych i ekonomicznych),
- podnosi skuteczność działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo (poprzez eliminację barier wewnętrznych i zewnętrznych), docelowo przynosząc korzyści ekonomiczne,
- powoduje wykluczenie negatywnych sygnałów przekazywanych świadomie/nieświadomie przez przedsiębiorstwo i o przedsiębiorstwie, powodując tym samym wzrost zaufania do przedsiębiorstwa,
- potęguje wykorzystanie możliwości zarówno po stronie pracowników, jak i przedsiębiorstwa,
- porządkuje oraz usprawnia kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa.

J. Filek zwraca ponadto uwagę, że idea CSR dzięki podstawowemu jej elementowi, jakim jest dialog z interesariuszami, zwiększa gwarancję realizacji wolności działania. Wolność bowiem dopomina się głębi komunikacji pomiędzy jednostką ludzką, a także świadomej pracy nad warunkami publicznymi poprzez formy wspólnego rozumienia oraz poprzez kształcenie woli. Zwalczenie samowoli dokonywane jest przez więzi (związki z innymi ludźmi). Wolność dokonuje się we wspólnocie. Wspomnianą powyżej więzią, w idei CSR jest odpowiedzialność, natomiast narzędziem do jej budowania jest dialog przedsiębiorstwa z interesariuszami, o czym firmy coraz częściej i głośniejsz informują, zwiększając jednocześnie obszar dialogu¹⁵.

Z kolei według J. Adamczyk społeczna odpowiedzialność biznesu to zobowiązania przedsiębiorstwa do transparentnego oraz etycznego prowadzenia działalności gospodarczej w myśl zasad zrównoważonego rozwoju, które w głównej mierze polegają na dążeniu do dobrobytu społecznego z jednoczesnym uwzględnieniem oczekiwań interesariuszy danego przedsiębiorstwa, zgodnie z aktualnie obowiązującą literą prawa i normami zachowań. Stosowanie się do oczekiwań interesariuszy oraz tworzenie dla nich wartości w konsekwencji prowadzi do równowagi społecznej, która jest niezbędna do redukcji niepewności w funkcjonowaniu przedsiębiorstw¹⁶.

¹⁵ Filek, J., Społeczna odpowiedzialność biznesu jako nowa forma dialogu w obszarze działań gospodarczych. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2018, t. 5, nr 977, s. 109-110.

¹⁶ Adamczyk, J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 10.

Warto również zwrócić uwagę, że Corporate Social Responsibility według koncepcji harwardzkiej odbierane jest przez przedsiębiorstwo jako moralne zobowiązanie z tytułu konsekwencji, jakie ma jego działalność dla społeczeństwa¹⁷. Owe zobowiązania to według W. Budzyńskiego wsparcie przez bogate organizacje podmiotów, którym się nie powiodło (konkretnie pomoc jednostkom a nie przedsiębiorstwom).

Koncepcja CSR stanowi podstawę realizowanej obecnie przez przedsiębiorstwa działalności charytatywnej. Koncepcję tę trudno obecnie łączyć jedynie z pomnażaniem majątku przedsiębiorstwa. Dzisiejsze społeczeństwo mierzy się z wieloma wyzwaniami, w które muszą angażować się przedsiębiorstwa. Wyczerpanie nośników energii oraz innych surowców, dewastacja środowiska naturalnego, problemy społeczne to jedynie nieliczne problemy, w które musi zaangażować się współczesne przedsiębiorstwo. Można zatem przyjąć, że celem dążeń społecznych przedsiębiorstwa powinno stać się uświadamianie ważnych problemów społecznych oraz reagowanie na nie¹⁸.

Analizując przedstawione wyżej definicje Corporate Social Responsibility, zaobserwować można elementy wspólne. Pierwszym jest kwestia dobrowolności, wdrożenie bowiem w przedsiębiorstwie działań z zakresu CSR jest dobrowolne i nieuregulowane prawnie. Kolejną cechą wspólną są obszary koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Kluczowymi jej obszarami są ekologia, społeczeństwo oraz pracownicy. Koncepcja ta skupia się na połączeniu trzech wymiarów: gospodarczego, społecznego i środowiskowego. Następnym elementem wspólnym jest ukierunkowanie społecznej odpowiedzialności biznesu na odpowiednie grupy interesariuszy, zwracając uwagę na odpowiednie dostosowanie do nich konkretnych działań. Ostatnim punktem ukazującym elementy wspólne przytoczonych definicji jest aspekt etyczny, uwzględniony w działalności przedsiębiorstwa¹⁹.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu odnosi się zarówno do działań podejmowanych wewnątrz, jak i na zewnątrz danej organizacji; tu jednak przytoczę syntetyczny sposób zdefiniowania tego terminu zaproponowany przez M. Hopkina. Autor analizując problem, zdefiniował jego składowe, ponadto zwrócił uwagę na ważny aspekt: ukazał bowiem CSR jako proces traktowania interesariuszy firmy w sposób

¹⁷ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Wydawnictw PWE, Warszawa 2001, s. 44.

¹⁸ Budzyński, W., *Public Relations. Wizerunek. Reputacja. Tożsamość*. Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2018, s. 58-59.

¹⁹ Leoński, W., Narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu a wielkość przedsiębiorstwa. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2016, nr 254, s. 91-92.

etyczny i odpowiedzialny, czyli w sposób uznany za akceptowalny zgodnie z międzynarodowymi normami. Zdaniem M. Hopkinsa termin Social Responsibility obejmuje odpowiedzialność ekonomiczną, finansową i środowiskową. Autor zwrócił ponadto uwagę, że szerszym celem Social Responsibility jest tworzenie coraz wyższych standardów zrównoważonego rozwoju przy zachowaniu rentowności organizacji i integralności zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Podkreślił, iż kluczem działań w ramach Corporate Social Responsibility jest generowanie zysków, a nie dążenie do zysku za wszelką cenę. CSR to proces osiągania zrównoważonego rozwoju. CSR zdaniem M. Hopkinsa polega na odpowiedzialnym traktowaniu kluczowych interesariuszy. Stąd, przyjmując stanowisko M. Hopkinsa, zagadnienie CSR należy traktować szerzej i omawiać zawsze z pozycji makro, z kolei termin aktywności społecznej organizacji należy traktować z pozycji mikro; dotyczy bowiem bezpośrednio kwestii lokalnych. Autorka przychyliła się do tego stwierdzenia. Według niej koncepcja CSR jest obszarem szerszym niż aktywność społeczna organizacji, a inicjowane w jej zakresie globalne działania przedsiębiorstw sprowadzają się do pewnych ogólności. Nie są to zatem zadania celowe, które mogłyby odpowiadać wprost potrzebom lokalnych społeczności i organizacji w mikroobszarach kraju (gmin).

Warto ponadto pamiętać, że implementacja koncepcji CSR do organizacji może to być różnie postrzegana (przez koszt, wartość społeczno-ekonomiczną, współpracę z interesariuszami, obowiązki). Jej implementacja w organizacji jest procesem, który w zależności od konkretnej organizacji warunkują różne czynniki charakterystyczne dla niej, m.in. rodzaj branży, kultura organizacyjna, panujący w niej system motywacyjny, rodzaj kapitału, zasięg rynku, oraz czynniki zewnętrzne, m.in. presja społeczna, konkurencja, otoczenie społeczne, przyrodnicze, globalizacja, instytucjonalizacja²⁰.

2. Dualny rynek pracy jako podstawa percepcji rynku pracy

Drugim terminem omawianym w ramach rozpatrywanej problematyki jest zagadnienie *dualnego rynku pracy*. Koncepcję jako konstrukcję teoretyczną wprowadził w 1969 roku M. J. Piore²¹. Została ona doprecyzowana w pracach stworzonych wspólnie

²⁰ Czubała, A., Jonas, A., Wojnarowska, H., *Marketing społeczny przedsiębiorstw komercyjnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2017, s. 27.

²¹ Zwiech, P., Nierówności społeczno-ekonomiczne w świetle teorii segmentacji rynku pracy. „*Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*”, Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu, 2013, t. 75, nr 2, s.142.

z P.B. Doeringerem²². W tamtym czasie, w ramach podejmowanej problematyki dotyczącej mniejszości narodowych, opracowywano i implementowano w USA programy walki z ubóstwem. Celem implementowanych programów było przeciwdziałanie marginalizacji niektórych grup społecznych, a w konsekwencji stymulowanie ich mobilności oraz wzrost produktywności. Istotnym elementem według twórców programu było zwrócenie uwagi na zmiany, jakie należy wprowadzić w polityce rynku pracy. Ich zdaniem powinna ona ułatwiać zdobywanie wykształcenia oraz wzrost zawodowej świadomości indywidualnej, służącej podjęciu zatrudnienia (m.in.) przez marginalizowane grupy społeczne. Wyniki przeprowadzonych wówczas badań wykazały wśród pracowników zamieszkujących w gettach dużych metropolii, że osoby te były zatrudniane na stanowiskach znacznie poniżej swoich możliwości zawodowych. Stwierdzono ponadto, że szanse na rynku pracy indywidualnego pracownika z badanych terenów nie zależą od posiadanego przez niego wykształcenia lub produktywności. W konsekwencji wyniki przeprowadzonych badań posłużyły do sformułowania głównego założenia *dualnego rynku pracy*. W opinii autorów koncepcji zachowania jednostek trzeba postrzegać w kontekście występujących struktur społeczno-gospodarczych. Ich zdaniem istotny wpływ na rynek pracy mają czynniki pozaekonomiczne, tj. instytucje rynku pracy, związki zawodowe, panujące zwyczaje, administracyjne kształtowanie płac.

Koncepcja określana jako *dualny rynek pracy* jest konstrukcją teoretyczną, która rozróżnia dwa odmienne obszary rynku pracy, a mianowicie rynek pierwotny i rynek wtórny²³. Koncepcja zakłada dalsze rozróżnienie na tzw. dobre miejsca pracy, przypisane sektorowi pierwotnemu gospodarki oraz złe miejsca pracy, związane z sektorem wtórnym. Sektor pierwotny oferuje miejsca pracy w dużych, dochodowych przedsiębiorstwach, które w znacznym stopniu są objęte nadzorem i oddziaływaniem związków zawodowych. Mechanizmy zatrudnieniowe i płacowe są ustalone przez ustawodawstwo państwowe. Zatrudnieni w tym sektorze posiadają wysokie bezpieczeństwo zatrudnienia, są chronieni przed radykalnymi decyzjami ze strony pracodawców, posiadają perspektywę awansu, motywatory do dalszej pracy oraz możliwości rozszerzania wiedzy zawodowej realizowane przez różnego rodzaju

²² Leszczyński. M., Dostęp do rynku pracy w kontekście teorii segmentacyjnych. „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis”, 2007, nr 29, s. 26.

²³ *Ibidem*, s. 24-25.

szkolenia. Oferowane stanowiska w tym sektorze są poszukiwane przez ogół pracowników, posiadają korzystniejsze warunki wynagradzania, cieszą się prestiżem społecznym. Miejsca pracy rynku wtórnego są mało atrakcyjne. Proponowane w tym sektorze praca i płace są relatywnie niższe, nie dostrzega się potencjału pracownika, nie ma możliwości podnoszenia jego kwalifikacji ani awansu zawodowego, ponadto panuje wysoka niestabilność zatrudnienia. Jest to spowodowane głównie brakiem osób reprezentujących interes pracowników. Niska atrakcyjność miejsc pracy rynku wtórnego w konsekwencji prowadzi do wysokiej fluktuacji pracowników. Wtórny rynek pracy stanowią głównie imigranci, mniejszości narodowe, młodociani, część kobiet i inni - okreśłani mianem osób dyskryminowanych. Osoby te mają mniejszą siłę przebicia i tym samym znikome szanse wejścia na rynek pracy pierwotny. Osoby zatrudnione na wtórnym rynku pracy są zatrudnione na znacznie gorszych warunkach niż osoby z pierwotnego rynku pracy.

U podstaw koncepcji dualnego rynku było m.in. przeprowadzenie analizy relacji zachodzących pomiędzy zachowaniami występującymi na rynku pracy pracodawców a niestabilnością na rynku produktów (wahania popytu). Koncepcja M. J. Piore'a skupia się na ewolucji rynku produktów, począwszy od wysoko konkurencyjnych i ograniczonych przestrzennie do zależnych od producentów posiadających zasięg ponadnarodowy. Zmiany technologiczne zachodzące w metodach wytwarzania umożliwiły zastosowanie skondensowanych metod produkcji. Rentowność ich wykorzystania będzie zatem zależeć od zapotrzebowania na dany produkt. W firmach zapewniających stałe zapotrzebowanie na produkty gwarantowane są sprzyjające warunki pracy i płacy (sektor pierwotny). Zmienny i trudny do przewidzenia popyt na dany produkt jest klasyfikowany do sektora wtórnego rynku pracy. Podobnie zakwalifikowane zostają firmy, którym zarówno rynek jak i polityka gospodarcza nie stworzyły możliwości rozwojowych oraz te, które swym rozmiarem lub zasięgiem nie mają możliwości produkcji masowej. Firmy te przyjmują na siebie wahania popytu rynkowego pełniąc funkcję tzw. zderzaka koniunkturalnego. Brak stabilności popytu, wdrożenie nowych technologii w konsekwencji uniemożliwia zatrudnienie uznanych w danej dziedzinie fachowców. W efekcie nie istnieją stabilne i trwałe stosunki zatrudnieniowe²⁴. Istotne znaczenie dla koncepcji dualnego rynku pracy ma analiza

²⁴ *Ibidem*, s. 26-27.

zjawiska od strony popytowej²⁵. Oznacza to, że pewne cechy miejsc pracy tworzą przesłanki istnienia stałej dysproporcji warunków zatrudnienia i pracy. Dysproporcje nie są zmniejszane poprzez żadne naturalne tendencje; równocześnie dobre jak i złe aspekty zatrudnieniowe posiadają skłonność do utrwalania. Prace zaklasyfikowane do tzw. dobrych miejsc pracy charakteryzują się, jak wspomniano, małym ryzykiem utraty posady, dobrymi warunkami pracy i płacy, elastycznym systemem czasu pracy, udziałem w szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe. Prace zakwalifikowane do złych miejsc pracy posiadają nieatrakcyjne warunki zatrudnieniowe. Dysproporcje w podziale miejsc pracy według cech pogłębiają się wraz z nasilaniem braku dostępności do rynku pierwotnego.

W koncepcji *dualnego rynku pracy* najistotniejszym problemem w zakresie dostępności do dobrych miejsc pracy sektora pierwotnego są stereotypy i brak kierowania się przez rekruterów kwestiami merytorycznymi przy wyborze kandydatów do pracy w procesie rekrutacji. Rynek pracy wtórny oferuje jedynie umowy czasowe bez możliwości ich przedłużenia na czas nieokreślony. Brak jest tym samym możliwości obrony posiadanych przez pracowników kompetencji, co w konsekwencji przy kolejnych rekrutacjach będzie postrzegane przez pryzmat niestabilnego pracownika.

Zachowania pracowników z rynku wtórnego wskazują na przeniesienie właściwości popytowej strony rynku pracy na stronę podażową. Zatrudnieni na tyle skutecznie przyswajają cechy swoich miejsc pracy, że postrzegane są one jako naturalne cechy danego pracownika. Pracownik stale podnoszący swoje kompetencje będzie kontynuował swój rozwój zawodowy, natomiast pracownik pozbawiony możliwości rozwoju i szkoleń nie będzie miał motywacji do rozwoju, co w konsekwencji przełoży się na brak zdolności odnalezienia się w dynamicznie zmieniającym się rynku pracy. W przypadku pracowników jest to najczęściej brak możliwości lub gotowości uznania pożądaných postaw pracowniczych. Z kolei w przypadku pracodawców są to najczęściej kwestie obniżenia kosztów procesu rekrutacji, stosowanie praktyk mających na celu eliminację działalności, na które popyt jest niestabilny oraz ograniczanie stałego zatrudnienia. Zaklasyfikowanie pracownika do rynku pierwotnego, wtórnego lub do bezrobocia wzmacniają dwa aspekty. Pierwszy to postawy pracowników takie jak m.in. motywacja, zwyczaje, kultura osobista, drugi to zachowania dyskryminacyjne

²⁵ Kryńska, E., *Segmentacja rynku pracy. Podstawy teoretyczne i analiza statystyczna*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996, s.102-105.

pracodawców, takie jak m.in. wiek, płeć, narodowość, miejsce zamieszkania. Analiza cech społeczno-demograficznych oraz przebiegu dotychczasowego zatrudnienia pracownika powoduje nadanie mu jednej z kategorii, *pokrzywdzonego* lub *uprzywilejowanego*. Klasyfikacja ma tendencje do utrwalania się. W praktyce funkcjonuje wykształcony przez pracodawców mechanizm dyskryminujący potencjalnych kandydatów na pracowników z powodu posiadanych przez nich cech, nie odnoszący się w żaden sposób do posiadanego przez nich potencjału.

Do podstawowych hipotez koncepcji dualnego rynku pracy zaliczyć można twierdzenie, że rynek pracy podzielony jest na dwie części, w których pracownicy i pracodawcy działają na podstawie zupełnie odmiennych zasad postępowania oraz które charakteryzują się różnymi możliwymi do zidentyfikowania cechami. Postrzegano rynek pracy jako obszar jednolity, ale też jako wielość rynków o odmiennej strukturze i cechach²⁶. W literaturze wykazano także dwa sektory rynku pracy, pierwotny i wtórny o czym wspomniano powyżej. Kolejną koncepcją została rozszerzona na inne dyskryminowane grupy występujące na rynku pracy. Teorie te w głównej mierze wyjaśniają sytuację kategorii upośledzonych na rynku pracy przez samą jego strukturę²⁷. Jako główne tezy tych teorii można wskazać:

- podział rynku pracy na dwa sektory, pierwotny i wtórny,
- kwestie płacowo-zatrudnieniowe odmiennie determinowane w każdym z sektorów,
- ruch pomiędzy sektorami jest ograniczony,
- w sektorze wtórnym brak wykorzystania potencjału pracowników.

Rynek pracy pierwotny charakteryzuje się dobrym zapleczem kadrowo-płacowym, możliwością rozwoju i awansu. Rynek pracy wtórny posiada znacznie obniżony standard kadrowo-płacowy, często bez możliwości awansu, charakteryzujący się ponadto brakiem stabilności zatrudnienia i dużą płynnością pracowników²⁸. Z uwagi na częste likwidowanie stanowisk pracy przez pracodawców oraz porzucanie nieatrakcyjnej pracy przez pracowników, obserwowany jest w tym sektorze wyższy wskaźnik bezrobocia. Można zatem twierdzić, że główny podział rynku nie rozgrywa się pomiędzy *uprzywilejowanymi* i *pokrzywdzonymi* pracownikami, ale pomiędzy tzw.

²⁶ Kryńska, E., Suchecka, J., Suchecki, B., *Prognozy podaży i popytu na pracę w Polsce do roku 2010*. Studia i Materiały, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1998, s. 33.

²⁷ Zwiech, P., *Nierówności społeczno-ekonomiczne ...*, op. cit., s.142.

²⁸ Piore, M.J., *Notes for Theory of Labor Market Stratification* [w:] Edwards, R. C., Reich, M., Gordon, D. M., *Labor Market Segmentation*, D.C. Heath, Lexington, Mass, 1975, s.126.

*dobrymi i złymi miejscami pracy*²⁹. W koncepcji dualnego rynku pracy determinantami nierówności rynku pracy są, z jednej strony segmentacja rynku pracy, zasady rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy, interesy pracodawców w kwestii szkoleń pracowniczych, z drugiej strony role społeczne i brak ciągłości zatrudnienia przypisana marginalizowanym grupom społecznym a także złe nawyki nabierane we wtórnym rynku pracy³⁰. Dla wyrównania szans oraz przeciwdziałaniu stygmatyzowaniu pracowników z sektora wtórnego konieczne jest przeprowadzenie szeroko rozumianych działań, począwszy od szczebla ministerialnego³¹, poprzez pracodawców, organizacje związkowe i samych zainteresowanych. Inicjowanie działań umożliwiających przejście z rynku pracy wtórnego do pierwotnego powoduje nie tylko wzrost standardu życia pracownika, ale również daje szansę całym grupom społecznym uwolnienia się z wiążących stereotypów. Dla organizacji taki pracownik jest wartością dodaną, bowiem staje się ambasadorem marki organizacji, w której pracuje, jest lojalny, kształtuje jej pozytywny wizerunek, a tym samym powoduje autentyczny przekaz na zewnątrz organizacji, dzięki czemu staje się ona organizacją z wyboru świadomych kandydatów na jej pracowników. Z kolei dla mikroobszarów kraju (gminy) stanowi wzrost kompetencji zawodowych jej mieszkańców, a tym samym zwiększa możliwości jej rozwoju. Podkreślić należy, że elementy, które są w gestii organizacji, takie jak rekrutacja, motywacja, rozwój, możliwość awansu, mogą kształtować sytuację rynkową interesariuszy.

3. Koncepcja interesariuszy (stakeholders)

Następnym zagadnieniem jest *koncepcja interesariuszy* (stakeholders), której początków należy upatrywać w połowie lat osiemdziesiątych XX wieku. Prekursorem koncepcji interesariuszy był R.E. Freeman, a istotną rolę w jej kształtowaniu odegrała publikacja tego autora z 1984 roku. Z uwagi na fakt, że dotychczasowe teorie przestały harmonizować z ilością i rodzajem zmian obserwowanych w biznesie lat osiemdziesiątych XX wieku, koncepcja interesariuszy miała być odpowiedzią na nowe

²⁹ Kallenberg, A.L., Sorensen, K., The Sociology of Labor Markets, “*Annual Review of Sociology*”, 1979, no 51, s. 351-379.

³⁰ Zwierzch, P., Nierówności społeczno-ekonomiczne ..., *op. cit.*, s. 144.

³¹ Tworzenie specjalnych programów, dostosowanie ustawodawstwa, wsparcie dla pracodawców, podnoszenie świadomości opinii publicznej, odpowiedni przekaz skierowany do opinii publicznej.

oczekiwania biznesu³². Koncepcja podkreślała rolę stron zainteresowanych osiągnięciem sukcesu przedsiębiorstwa.

Freeman zdefiniował interesariuszy jako jednostkę lub grupę osób, która może oddziaływać na potencjalne osiągnięcia celów organizacji. Autor koncepcji dokonał podziału interesariuszy na interesariuszy pierwszego i drugiego stopnia. W jego opinii interesariuszami pierwszego stopnia są osoby fizyczne i prawne, które łączą z przedsiębiorstwem stosunki formalne, takie jak kontrakty, umowy, porozumienia. Należy dodać, że zaangażowanie interesariuszy pierwszego stopnia ma istotny wpływ na rozwój i dalsze funkcjonowanie organizacji. Wśród interesariuszy pierwszego stopnia będą pracownicy, klienci, dostawcy oraz, w ramach reprezentacji sektora publicznego, rząd i społeczności lokalne. Interesariuszami drugiego stopnia wg Freemana są osoby lub grupy osób, mogące wywierać wpływ na firmę oraz pozostawać pod jej wpływem, a jednocześnie nie łączą ich z firmą żadne trwałe stosunki, tym samym nie są niezbędni do jej dalszego funkcjonowania. Interesariuszami drugiego stopnia będą media i grupy interesów. Zarówno media jak i grupy interesów pośrednio oddziałują na firmę poprzez mobilizację opinii publicznej, dzięki temu mogą istotnie zagrozić ciągłości istnienia przedsiębiorstwa³³. M. Rybak zwraca również uwagę na tzw. milczącego interesariusza, którym jest środowisko naturalne. W odróżnieniu od człowieka, środowisko naturalne nie jest w stanie wyartykułować swoich żądań, sugestii i oczekiwań, pomimo to wchodzi w relacje z przedsiębiorstwem. Firmy poprzez swoją działalność niejednokrotnie naruszają równowagę środowiska naturalnego, stąd też zobligowane są do realizacji działań zapobiegających jego degradacji³⁴.

Założeniem koncepcji interesariuszy było prowadzenie działalności gospodarczej poprzez budowanie transparentnych, długookresowych i trwałych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi interesariuszami firmy, wśród których wymienić można m.in. pracowników, klientów, dostawców, partnerów, społeczności lokalne oraz rząd. Główne założenia koncepcji interesariuszy są następujące:

- firma jest związana z wieloma różnymi grupami nazywanymi jej interesariuszami, którzy posiadają wpływ na działalność firmy, równocześnie pozostają pod wpływem jej działalności,

³² Freeman, R.E., *A Stakeholder Approach. Strategic Management*. Pitman Publishing INC., Boston 1984, s. 5.

³³ Rybak, M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo PWN, Warszawa 2004, s. 44.

³⁴ *Ibidem*, 46.

- analiza charakteru relacji firma-interesariusze dokonywana jest z punktu widzenia korzyści dla obu stron relacji,
- każdy interesariusz posiada oczekiwania wobec firmy, stara się, aby jego oczekiwania zdominowały oczekiwania pozostałych interesariuszy firmy oraz aby były przedkładane ponad interes pozostałych interesariuszy,
- istotne są podejmowane decyzje strategiczne.

Zasadniczo, koncepcja interesariuszy ma charakter zarządczy, ponieważ nie tylko określa charakter trwających relacji pomiędzy firmą a interesariuszami, ale również rekomenduje sposób działania lub postępowania najlepszy dla funkcjonowania danej organizacji. Zarządzający mogą osiągnąć swoje cele poprzez zidentyfikowanie grup zainteresowanych wraz ze zmieniającymi się w czasie ich potrzebami i oczekiwaniami³⁵. Zwiększenie znaczenia interesariuszy w zarządzaniu organizacją może generować wartości stanowiące źródło przewagi konkurencyjnej organizacji. Dla prawidłowego funkcjonowania na rynku, osiągnięcia trwałego, długofalowego rozwoju, organizacja powinna zachować odpowiednie relacje z interesariuszami. Zatem istotnym aspektem w ramach działań strategicznych każdej organizacji jest wnikliwa analiza interesariuszy wraz ze skonkretyzowaniem rangi grup interesariuszy danej organizacji.

Sz. Cyfert i K. Kozakiewicz wskazali kluczowe założenia teorii interesariuszy i ich wpływu na organizację:

- funkcjonują dwie grupy interesariuszy (zewnętrzni i wewnętrzni),
- podstawą jest skoncentrowanie się na relacjach pomiędzy organizacją i interesariuszami oraz wynikających z tych relacji korzyściach,
- organizacja działa w interesie wszystkich umocowanych interesariuszy (interes każdego interesariusza analizowany indywidualnie) nie jest możliwa koalicja interesariuszy, którzy narzucili inne cele lub inny układ interesów,
- kluczowa jest koncentracja na podejmowaniu celów zarządczych oraz ich skutkach³⁶.

Innej metody do analizy mikrootoczenia firmy pod kątem interesariuszy dokonuje T. Kafel. Według tego autora organizację należy traktować jako pewnego rodzaju udziałowca ciągu gospodarczego, który pozostaje w ścisłych relacjach z innymi

³⁵ Clarkson, M.B.E., A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social performance. *“Academy of Management Review”*, 1995, vol. 20, no. 1, s. 91.

³⁶ Cyfert, Sz., Krzakiewicz, K., Teoria stakeholders: krytyka założeń. Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku. *„Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”*, 2002, nr 940, s. 148-150.

uczestnikami tego ciągu, takimi jak klienci, dostawcy, konkurencja firmy, administracja publiczna, organizacje związkowe, urzędy pracy. Udziałowcy to zdaniem T. Kafła organizacje, grupy, jednostki, zbiorowości, których interes wiąże się z działaniami i usługami analizowanej organizacji. T. Kafel dokonując analizy wielu definicji „udziałowców” wskazał ich następujące charakterystyki:

- zależność pomiędzy organizacją a partnerem jest zazwyczaj obustronna,
- organizacja może być uzależniona od partnera, który tworzy podstawę jej istnienia, przeżycia, ma nad nią władzę,
- partnerzy są uzależnieni od organizacji moralnie i prawnie, pozostają pod jej wpływem,
- siła zależności między organizacją a partnerami podlega zmianom w czasie,
- relacje organizacja-partner mają charakter kontraktowy, dążą do równowagi,
- relacje opierają się na uzasadnionych prawem żądaniach, oczekiwaniach i obligatoryjnie zmierzają w kierunku ich zaspokojenia lub osłabienia³⁷.

K. Obłój zwraca uwagę na strategicznych udziałowców, których definiuje jako grupy, instytucje oraz organizacje, które spełniają dwa warunki:

- mają swoją stawkę w działaniu firmy, w jej decyzjach i efektach,
- są w stanie wywrzeć efektywną presję na organizację³⁸.

W otoczeniu każdej organizacji należy wyróżnić pewne sfery, w których będą umieszczeni interesariusze. Każdemu wybranemu interesariuszowi należy przyporządkować poziom wpływu i zainteresowania. Przeprowadzenie takiego badania może podzielić interesariuszy na kilka grup, np.:

- pierwsza grupa: kluczowi interesariusze – bardzo zainteresowani sytuacją w przedsiębiorstwie i mający na niego bardzo duży wpływ,
- druga grupa: interesariusze bardzo zainteresowani sytuacją w przedsiębiorstwie, lecz mający na niego niewielki wpływ,
- trzecia grupa: interesariusze mający bardzo duży wpływ na przedsiębiorstwo, lecz niezainteresowani jego sytuacją,

³⁷ Kafel, T., Metodologiczne aspekty analizy mikrootoczenia organizacji. „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 2000, nr 554, s. 48-49.

³⁸ Obłój, K., *Strategia organizacji*. Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998, s. 111.

- czwarta grupa: interesariusze niezainteresowani sytuacją przedsiębiorstwa i mający na niego minimalny wpływ³⁹.

Dzięki powyższej analizie wyłoni się czytelny obraz informujący zarządzających, z którymi interesami i preferencjami należy się liczyć najbardziej⁴⁰.

Dynamika zmian zachodzących w gospodarce i otaczającym świecie obliguje przedsiębiorstwa do ustawicznego procesu podejmowania działań stanowiących o przewadze konkurencyjnej firmy. Nie jest możliwe stworzenie katalogu zamkniętego interesariuszy. Wraz ze zmianami zachodzącymi w świecie ewolucji ulega otoczenie firmy. Jedni interesariusze odchodzą, w ich miejsce pojawiają się inni. Jednocześnie każda firma posiada indywidualną listę interesariuszy, specyficzną dla swojej organizacji. Dokonanie identyfikacji, analizy oraz ustalenie hierarchii ważności wybranych interesariuszy umożliwi rozpoznanie wszystkich kluczowych partnerów danej organizacji. Ukaże ponadto obraz zmieniających się w czasie potrzeb i oczekiwań interesariuszy firmy. Dodatkowo pozwoli zrozumieć proces zachodzących pomiędzy nimi relacji oraz oceni ich wpływ na dane przedsiębiorstwo. Dokonując analizy potrzeb i oczekiwań strategicznych interesariuszy organizacji, w naturalny sposób firma uzyska obraz wartości, które będą stanowiły źródło przewagi konkurencyjnej firmy. Wdrażając w organizacji takie wartości, jak zrównoważony rozwój, wizja, misja, odpowiedzialność, zasady uczciwej konkurencji, zasady wsparcia społeczności lokalnej równocześnie przy konsekwentnie realizowanych zadaniach zarządczych przedsiębiorstwo wykreuje zamierzony, pozytywny wizerunek firmy, stworzy ponadto środowisko sprzyjające przedsiębiorczości⁴¹.

Zarówno wewnętrzni, jak i zewnętrzni interesariusze organizacji są dla niej niezwykle istotni z kilku powodów, mianowicie:

- oddziałują bezpośrednio lub pośrednio na organizację, dlatego tak istotny jest cyklicznie prowadzony z nimi dialog oraz identyfikacja istotnych potrzeb,
- terytorium przestrzenne, na którym znajduje się organizacja stanowi społeczność lokalna, czyli system społeczny, w którym zachodzą pewne zależności, co wpływa bezpośrednio na zachodzące relacje na linii pracownik – pracodawca i pracodawca – społeczność lokalna,

³⁹ Berman, S., Jones, T., Wick, A.C., Convergent Stakeholders Theory. "Academy of Management Review", 1999, vol. 24, no. 2, s. 206.

⁴⁰ Knosola, R. (red.): *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*. Tom II. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2010, s. 295.

⁴¹ *Ibidem*, s. 296-298.

- tożsamość kulturowa, lokalne tradycje, które ze względu na obszar terytorialny stanowią o odrębności i wyjątkowości danej społeczności lokalnej,
- powstają emocjonalne więzi łączące członków społeczności lokalnej (interesariuszy organizacji).

Zarówno powyżej wskazane czynniki, jak i pewne cechy środowiska lokalnego, nastawienie do biznesu, poziom kultury, tożsamość kulturowa decydują o zachęceniu lub zniechęceniu interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych organizacji, inspirują, bądź zniechęcają do prowadzenia działalności na danym obszarze.

Z powyższych rozważań wyłania się obraz elementarnych charakterystyk, które organizacja powinna posiadać dla zaspokojenia oczekiwań interesariuszy organizacji. Uwagę zwraca:

- unikalność, która przejawia się poprzez dążenie do niepowtarzalności oferowanych produktów i usług,
- przełomowość, której istotą jest orientacja na interesariusza zewnętrznego, czyli wyjście z dotychczasowej praktyki i kreowanie nowych rynków, produktów i usług,
- wyjątkowość, przejawiająca się wpływem na interesariusza zewnętrznego inspirującymi cechami produktu czy usług, dla uzyskania poczucia chęci jego posiadania,
- indywidualność, która przejawia się tym, iż w nowej gospodarce rynek odchodzi od klienta masowego i skupia się na kliencie indywidualnym, co w konsekwencji ma dostarczyć interesariuszowi zewnętrznemu produkt dostosowany do jego indywidualnych potrzeb,
- założenia, by organizacja posiadała cechy dające interesariuszowi przekonanie o poprawie jakości życia⁴².

Koncepcja stakeholders wyjaśnia znaczenie dla organizacji obydwu rodzajów interesariuszy mających wpływ na podejmowane przez nią działania, wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

⁴² Harari, O. *Value in the New Economy*, 2002, parts 1, 2, [w:] Pocztowski, A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje – Praktyki – Wyzwania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018, s. 112.

4. Koncepcja zrównoważonego rozwoju (sustainability)

Kolejnym z zaprezentowanych terminów w ramach rozważań poświęconych źródłom teoretycznym problematyki aktywności społecznej organizacji (ASO) jest termin *sustainability*. Aby zrozumieć istotę koncepcji *sustainability* w skali mikroekonomicznej, konkretnie w kontekście przedsiębiorstwa jako najmniejszego ogniwa odpowiedzialnego za osiągnięcie celu globalnego zrównoważonego rozwoju, przeanalizować należy proces zrównoważonego rozwoju w skali makroekonomicznej, od momentu tworzenia idei równoważonego rozwoju do momentu jego implementacji. Na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat koncepcja zrównoważonego rozwoju ewoluowała. Uzależnione to było przede wszystkim od dynamiki zmian oraz globalnego charakteru aktualnych potrzeb⁴³. W niniejszym opracowaniu przyjęta została następująca definicja *sustainability*, która oznacza zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji i reorientacji dla utrzymania trwałej i wyróżniającej pozycji na rynku przez oferowanie ponadprzeciętnej wartości nabywcom dziś i w przyszłości (zgodnej z paradygmatem innowacyjnego wzrostu), dzięki organicznej zmienności konstytuującej modele biznesowe, a wynikającej z kreowania nowych możliwości i celów oraz odpowiedzi na nie, przy równoważeniu interesów różnych grup⁴⁴.

Początków koncepcji zrównoważonego rozwoju w skali makroekonomicznej (*sustainable development*)⁴⁵ upatrywać należy w połowie XX wieku. Przełom lat 50. i 60. XX wieku zapisał się niechlubnie w historii jako niczym niepohamowany okres znacznego wzrostu produkcji przemysłowej, widziany poprzez pryzmat dymiących kominów, zanieczyszczonych rzek, ogromnych hałd zanieczyszczeń, które nieuchronnie zwiastowały katastrofę ekologiczną. Dodatkowo odbudowa zniszczeń wywołanych II wojną światową przeprowadzonych bez odpowiedniego podejścia do spraw ekologicznych i społecznych w konsekwencji doprowadziła do zmian w środowisku przyrodniczym. W różnych regionach świata obserwowano katastrofy ekologiczne, które

⁴³ Kuciński, K., *Strategie przedsiębiorstwa wobec wymogów zrównoważonego rozwoju*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 16.

⁴⁴ Wysokińska-Senkus, A., Senkus, P., *Geneza, istota i obszary strategiczne implementacji koncepcji sustainability na przykładzie sił lądowych USA – studium przypadku. Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej*, 2016, t. 2, nr 103, s. 114.

⁴⁵ W literaturze przedmiotu spotkać można różne tłumaczenia terminu *Sustainable development*, m.in. zrównoważony i podtrzymujący rozwój, zrównoważony i trwały rozwój, zrównoważony rozwój. Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjęto tłumaczenie termin *sustainable development* jako *zrównoważony rozwój*.

wstrząsnęły nie tylko lokalną opinią publiczną, ale odbiły się szerokim echem na społecznej arenie międzynarodowej⁴⁶. Konsekwencją katastroficznych w swoich skutkach zdarzeń miał być wzrost świadomości społeczeństwa o ryzykach, jakie niesie ze sobą niewłaściwe gospodarowanie zasobami środowiska naturalnego. Coraz dobitniej głos w sprawie zabierali naukowcy. Za ambasadora *ekologicznego przebudzenia* społeczeństwa można uznać R. Carson z opublikowaną w 1962 roku książką pt. *Silent Spring*, która miała na celu ukazanie szkód wywołanych przez masowe stosowanie pestycydów. Pomimo że książka spotkała się z dużym sprzeciwem ze strony sektora branży chemicznej, zdobyła uznanie opinii publicznej, a w konsekwencji działań R. Carson utworzono w Stanach Zjednoczonych Agencję Ochrony Środowiska (Environmental Protection Agency - EPA), odpowiedzialną za przestrzeganie i egzekwowanie norm krajowych przepisów dotyczących ochrony środowiska⁴⁷. Podwaliny idei zrównoważonego rozwoju wiążą się nierozdzielnie z *ekologicznym przebudzeniem*, które pokazało społeczeństwu ścisłą korelację zachodzącą pomiędzy środowiskiem naturalnym a człowiekiem. Złudnie bezkarne nadużywanie przez człowieka zasobów naturalnych, urbanizacja, rozwój transportu, wojny, próby jądrowe niosły ze sobą nieodwracalne w swych konsekwencjach skutki. Niepokój społeczny wywołany katastrofami ekologicznymi zapoczątkował powstanie ruchów proekologicznych i działań społecznych, mających na celu poszanowanie środowiska naturalnego⁴⁸.

Nieprzecenioną rolę propagatora do spraw ochrony środowiska naturalnego już na przełomie lat 50. i 60. XX wieku odegrała Organizacja Narodów Zjednoczonych (ONZ). Za sprawą ONZ rozpowszechnione zostały raporty w zakresach stanu środowiska naturalnego oraz wzrostu kryzysu ekologicznego. Dzięki ONZ upowszechniono problem deficytów w dostęпах do wody w różnych regionach świata. Nie dziwi zatem, że głównym zagadnieniem XXIII sesji Zgromadzenia Ogólnego ONZ (1968 r.) stał się temat ochrony środowiska naturalnego. Podczas zgromadzenia poruszona została

⁴⁶ Przykładami naruszeń równowagi ekologicznej i zanieczyszczenia środowiska w tamtym czasie były m.in.: smog w Londynie (1952 r.), zatrucie rtęcią Zatoki Minamata w Japonii (lata 50. XX wieku), zatrucie kadmem pól ryżowych w Japonii (1964 r.), katastrofa tankowca Torrey Canyon u wybrzeży Kornwalii (1967 r.).

⁴⁷ Prekursorami podnoszenia świadomości społecznej w zakresie ochrony środowiska, których nie sposób pominąć byli: (w Polsce): Antonina Leńkowska, z publikacją pt. *Oskalpowana ziemia* (1961), (na świecie): Paul Ehrlich, *Population Bomb* (1968), raporty Klubu Rzymskiego: Dennisa Meadowsa pt. *Granice wzrostu* (1972), Mihajlo Mesarovića, Eduarda Pestela pt. *Ludzkość w punkcie zwrotnym* (1974).

⁴⁸ Spośród organizacji proekologicznych, które kontynuują swoją działalność wskazać należy m.in. Greenpeace, Friends of the Earth, World Wildlife Found, Sierra Club.

problematyka m.in. oznak kryzysu ekologicznego, braku związku pomiędzy wzrostem techniki a ochroną środowiska naturalnego, dewastacją ziem uprawnych, nieprzemyślaną urbanizacją, ryzykiem wyginięcia niektórych gatunków roślin i zwierząt⁴⁹. Na polecenie Zgromadzenia Ogólnego ONZ zlecono opracowanie raportu, który rok później ogłosił sekretarz generalny ONZ, Sithu U Thant. Raport pn. *Człowiek i jego środowisko* wykazał skalę ryzyk związanych z wyniszczaniem środowiska naturalnego, jednocześnie sytuacja ukazana w raporcie wymagała podjęcia natychmiastowych działań na całym świecie. Konsekwencją było zorganizowanie międzynarodowej konferencji ONZ w Sztokholmie (1972 r.) pn. *Mamy tylko jedną Ziemię*, podczas której ochrona środowiska naturalnego wzniesiona została do podstawowej funkcji państwa. Pokłosiem konferencji sztokholmskiej były:

- stworzenie szczegółowego przeglądu stanu Ziemi pod kątem środowiska naturalnego,
- powołanie do życia Programu Ochrony Środowiska Narodów Zjednoczonych (United Nations Environment Programme, UNEP) w celu prowadzenia przez ONZ działań w zakresie ochrony środowiska i stałego monitorowania jego stanu na świecie,
- deklaracja sztokholmska, która do dziś kształtuje stosunki międzynarodowe w zakresie użytkowania środowiska naturalnego.

Deklaracja sztokholmska zawiera 26 zasad, a pierwsza z nich brzmi następująco: „Człowiek ma podstawowe prawo do wolności, równości i odpowiednich warunków życia w środowisku o jakości pozwalającej na życie w godności i dobrobycie. Ponosi on zarazem solenną odpowiedzialność za chronienie i ulepszanie środowiska dla obecnych i przyszłych pokoleń. W związku z tym polityka popierająca lub utrwalająca apartheid, segregację rasową, dyskryminację, kolonialne i inne formy ucisku oraz obce panowanie są potępione i muszą być wyeliminowane”⁵⁰. Nie ulega zatem wątpliwości, że deklaracja sztokholmska miała duży wpływ na kształtowanie koncepcji zrównoważonego rozwoju. Niejednokrotnie w trakcie obrad konferencji sztokholmskiej toczyły się spory; jednym z powodów było, zdaniem uczestników, marginalizowanie spraw społeczno-gospodarczych na rzecz spraw ekologicznych. Przyczyniło się to do powołania komisji

⁴⁹ Burchard-Dziubińska, M., A. Rzeńca, A., Drzazga, D., *Zrównoważony rozwój naturalny wybór*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 10-16.

⁵⁰ Tekst Deklaracji Sztokholmskiej [w:] Kocot, K., Wolfke, K., *Wybór dokumentów do nauki prawa międzynarodowego*. Wrocław-Warszawa 1976, s. 581-588.

mającej na celu zbadanie czy realne jest zwiększenie ochrony środowiska naturalnego bez zmniejszenia dynamiki rozwoju społeczno-gospodarczego.

Podejmując działania umożliwiające opracowanie konkretnej strategii Zgromadzenie Ogólne ONZ powołało w 1983 roku Światową Komisję ds. Środowiska i Rozwoju (World Commission on Environment and Development, WCED), zwaną też Komisją Brundtland od nazwiska G. H. Brundtland, która jej przewodniczyła. Na podstawie prac komisji po kilku latach został opublikowany raport pn. *Nasza Wspólna Przyszłość* (Our Common Future 1987 r.)⁵¹, składający się z trzech części⁵². Komisja przyczyniła się do wypracowania koncepcji zrównoważonego rozwoju, którą zdefiniowano jako: *rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na zaspokojenie ich własnych potrzeb*⁵³. Nowa koncepcja umożliwiła wypracowanie strategii, która stała się buforem łączącym poszczególne składowe raportu⁵⁴. Dzięki pracy Komisji innego wymiaru nabrało znaczenie współpracy międzynarodowej i rozwiązań instytucjonalnych mogących pogodzić kwestie społeczno-gospodarcze z ochroną środowiska naturalnego. Działalność Komisji przyczyniła się do zwołania Szczytu Ziemi w 1992 w Rio de Janeiro, wywołując dalsze dyskusje na temat zrównoważonego rozwoju. Pokłosiem szczytu w Rio było m.in.:

- powołanie Komisji Narodów Zjednoczonych ds. Zrównoważonego Rozwoju (The United Commission on Sustainable Development, CSD),
- przyjęcie deklaracji wskazującej prawa i obowiązki państw podczas realizacji procesu zrównoważonego rozwoju,
- sformułowanie elementarnych zasad zrównoważonego rozwoju,
- zestaw ponad 2500 rekomendacji na rzecz zrównoważonego rozwoju, przyjęcie Programu Działań Agenda 21 (Action Programme – Agende 21), mającego na

⁵¹ United Nations, Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>, (data dostępu: 27.03.2023).

⁵² W pierwszej części raport wprowadzał w problematykę zagrożeń współczesnego świata, w drugiej definiował globalne wyzwania współczesnej generacji, w trzeciej wykazał jakie nakłady prac należy włożyć dla efektywnego zarządzania tymi wyzwaniami.

⁵³ Pawłuszko, T., *Strategia zrównoważonego rozwoju w dokumentach Nordyckiej Rady Ministrów*, [w]: *Dyplomacja w życiu. Życie w dyplomacji*. Saletra, W., Jaskiernia, J., Kubicki, R., (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce 2014, s. 286-288.

⁵⁴ Raport został wysoko oceniony przez świat nauki, w szczególności poprzez trafność występujących w nim spostrzeżeń, obejmujących m.in. problematykę z zakresu wzrostu gospodarczego, kryzysów, zasobów ludzkich, produkcji żywności, gatunków i ekosystemów, przemysłu, urbanizacji.

celu opracowanie programu ochrony naszej planety opartego na zrównoważonym rozwoju w dbałości o środowisko naturalne⁵⁵.

Pierwsza z 27 zasad deklaracji otrzymała następujące brzmienie: „Istoty ludzkie są w centrum zainteresowania w procesie zrównoważonego rozwoju. Mają prawo do zdrowego i twórczego życia w harmonii z przyrodą”. W konsekwencji szczytu w Rio przyjęto konieczność ponoszenia wspólnej odpowiedzialności za środowisko naturalne. Pod kątem niniejszej problematyki za najważniejszy dokument przyjęty podczas szczytu wskazać można Agendę 21 *Plan działań dla zrównoważonego rozwoju globalnego na wiek XXI*, która zawierała zestaw ponad 2500 rekomendacji dla szerokiej grupy odbiorców, tj. państw, rządów, społeczeństwa, organizacji międzyrządowych oraz międzynarodowych. Zbiór wytycznych stał się podstawowym dokumentem propagującym ideę trwałego rozwoju oraz ochronę środowiska naturalnego, ukazał zalecenia do opracowania narodowych, regionalnych i lokalnych strategii zrównoważonego rozwoju. Agenda 21 składała się z czterech składowych, a każda z nich odnosiła się do:

- sfery ekonomicznej i społecznej,
- sfery zasobów naturalnych,
- roli głównych grup społecznych,
- instrumentów realizacji zrównoważonego rozwoju⁵⁶.

Agenda 21 ukazuje kluczową problematykę obecnych czasów, przygotowuje również społeczeństwo na przyszłe wyzwania⁵⁷. Następnym szczytu w Rio de Janeiro były kolejne spotkania, nawiązujące w swych założeniach do deklaracji z Rio, w ramach których należy wskazać:

- Światową Konferencję Prawach Człowieka, Wiedeń, 1993 rok,
- Międzynarodową Konferencję na temat Ludności i Rozwoju, Kair, 1994 rok,
- Międzynarodową Konferencję na temat Kobiet, Pekin, 1995 rok,
- Światowy szczyt na temat żywienia, Rzym, 1996 rok,
- Światowy Szczyt na temat Osadnictwa i Zarządzania Miastami, Istambuł, 1996 rok.

⁵⁵ Agenda 21: *Programme of Action for Sustainable Development* <http://www.un.org/Pubs/textbook/e93020.htm> (data dostępu: 02.12.2022).

⁵⁶ Burchard-Dziubińska, M., Rzeńca, A., Drzazga, D., *Zrównoważony rozwój ...*, op. cit., s. 17-18.

⁵⁷ Wysokińska, Z., Witkowska, J., *Integracja europejska. Dostosowanie w Polsce w dziedzinie polityk*. Wydawnictwo PWE, Warszawa 2004, s. 14-15.

Kolejno w Nowym Jorku (1997 r.) odbyła sesja Zgromadzenia Ogólnego ONZ Rio+5, mająca na celu podsumowanie dotychczasowych osiągnięć. Dodatkowo podjęte zostały działania aktualizujące dotychczasową Agendę 21 o trzy dodatkowe składowe dotyczące energetyki, zrównoważonej turystyki i zrównoważonego transportu. Ocena dotychczasowych dokonań nie była jednak satysfakcjonująca.

Rok 2000 jako okres milenijny stanowił kolejną okazję do rozliczenia dotychczas podjętych działań oraz dalszego rozwoju, który wpisywał się z założenia szczytu z Rio. Wskazano osiem głównych celów rozwojowych z podziałem na cele szczegółowe, które miały być realizowane do roku 2015, wśród których można wskazać: zobligowanie społeczności międzynarodowej do redukcji ubóstwa i głodu, zapewnienie równego statusu społecznego kobiet i mężczyzn, polepszenie stanu zdrowia, usprawnienie stanu edukacji, walki z chorobami: AIDS, malarią, gruźlicą i innymi, ochrona środowiska naturalnego, dostęp do wody pitnej, budowa globalnego partnerstwa międzynarodowego na rzecz rozwoju. Do 2020 roku wskazano potrzebę zmniejszenia liczby osób mieszkających w slumsach. Przeszkodą utrudniającą realizację zamierzonych celów był brak odpowiednich środków finansowych.

W 2002 roku w Johannesburgu pod patronatem ONZ odbył się Światowy Szczyt na temat Zrównoważonego Rozwoju, którego celem było m.in. podsumowanie dotychczasowych dokonań oraz przedstawienie na forum międzynarodowym problematyki rozwoju i środowiska naturalnego Afryki. Konsekwencją szczytu było przyjęcie planu implementacji i deklaracji z Johannesburga (nawiązuje do deklaracji sztokholmskiej i z Rio)⁵⁸. Nowym omawianym zagadnieniem były kwestie humanitarne oraz sprawy dotyczące godności człowieka. Podczas obrad przyjęto, że zrównoważony rozwój opiera się na trzech filarach: gospodarce, społeczeństwie i środowisku. Tym razem koncepcja wdrożenia zorientowana została na sprawy społeczno-gospodarcze, z uwzględnieniem eliminacji ubóstwa, zaakcentowaniem problemów z zakresu zdrowia, bezpieczeństwa żywnościowego i sanitarnego oraz dostępu do oświaty. Był to pierwszy globalny szczyt poświęcony oficjalnie zrównoważonemu rozwojowi.

Kolejno odbyła się Konferencja Narodów Zjednoczonych Rio +20 w Rio de Janeiro w 2012 roku. Konferencja wyłoniła dwa główne zagadnienia: rozszerzenie *zielonej gospodarki* w kontekście zrównoważonego rozwoju i walki z ubóstwem,

⁵⁸ Burchard-Dziubińska, M., Rzeńca, A., Drzazga, D., *Zrównoważony rozwój ...*, op. cit., s. 18-22.

instytucjonalizacji współpracy na rzecz zrównoważonego rozwoju na trzech poziomach: globalnym, narodowym, lokalnym, w sferach społeczno-gospodarczej i przyrodniczej. Wśród priorytetów konferencji wskazano m.in. zagadnienia dotyczące kreowania nowych miejsc pracy i zrównoważonego rozwoju miast w kontekście spraw społeczno-ekologicznych.

Ostatecznie, pokłosiem szczytu w Rio z 2012 roku było wypracowanie deklaracji *The Future We Want*⁵⁹. Jako główne postulaty uczestnicy szczytu wskazali chęć reaktywowania zobowiązań na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz promocji idei zrównoważonej przyszłości na płaszczyznach społeczno-ekonomicznej i przyrodniczej⁶⁰.

Kolejnym działaniem mającym na celu sformułowanie i doprecyzowanie zakresu oraz celów zrównoważonego rozwoju oraz metod ich osiągnięcia była Agenda 2030⁶¹, przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne ONZ w dniu 15 września 2015 r. Agenda 2030 ukazała Cele Zrównoważonego Rozwoju (Sustainable Development Goals – SDG), mogące posłużyć do weryfikacji osiągnięcia celu nadrzędnego, jakim jest zrównoważony rozwój⁶².

Z uwagi na fakt, że do roku 2015 nie udało się zrealizować celów milenijnych zostały one zastąpione przez cele zrównoważonego rozwoju, które obejmowały wszystkie kraje, nie tylko kraje rozwijające się⁶³. Cele zrównoważonego rozwoju umożliwiają zachowanie równowagi pomiędzy trzema obszarami zrównoważonego rozwoju: gospodarczym, społecznym i środowiskowym. W dokumencie wskazano 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju (Rysunek 2) wraz z 169 składowymi, które stanowią kontynuację Millenijnych Celów Rozwoju.

⁵⁹ <https://sustainabledevelopment.un.org/futurewewant.html> (data dostępu: 02.12.2022).

⁶⁰ United Nations: *The future we want*, Resolution adopted by General Assembly on 27 July 2012, A/RES/66/288.

https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_66_288.pdf (data dostępu: 26.03.2023).

⁶¹ Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/2030agenda> (data dostępu: 26.03.2023).

⁶² Fonesca, F.M., Domnigues, J.P., Dima, A.M., Mapping the Sustainable Development Goals Relationships, “*Sustainability*”, 2020, vol. 12, no. 8, (PDF) Mapping the Sustainable Development Goals Relationships (researchgate.net) (data dostępu: 26.03.2023).

⁶³ Rokicka, E., Woźniak, W., *W kierunku zrównoważonego rozwoju. Koncepcje, interpretacje, konteksty*. Katedra Socjologii Ogólnej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 101-102.



Rysunek 2. Cele Zrównoważonego Rozwoju.

Źródło: Cele Zrównoważonego rozwoju, <http://www.un.org.pl> (data dostępu: 23.04.2023).

Pomimo szerokiego spektrum wskazanych zadań, Agenda 2030 nie obejmuje wielu problemów aktualnego świata, m.in. takich jak problem uchodźców, system globalnej gospodarki, które wspierają znaczny wzrost nierówności. Problem nierówności dostrzegł T. Piketty, który jako źródło problemu wskazał nierówność dystrybucji kapitału w społeczeństwie oraz fakt, że średnia stopa zwrotu z kapitału, przewyższa stopę wzrostu gospodarczego. Jako skuteczne działanie przeciwdziałające nierówności T. Piketty zaproponował opodatkowanie najwyższych dochodów, co w efekcie zredukuje wzrost gospodarczy oraz umożliwi korzystanie ze wzrostu znacznej części społeczeństwa⁶⁴. Praca tego autora rzuciła światło na zagadnienie nierówności, co w konsekwencji wywołało istotną dla zagadnienia debatę ekonomiczną i polityczną⁶⁵. Odmienne zdania był C. Góes, uważał on bowiem, że źródłem nierówności są uwarunkowania instytucjonalne, socjologiczne, technologiczne i strukturalne⁶⁶.

Horyzont czasowy Celów Zrównoważonego Rozwoju stanowią lata 2015-2030, a priorytetowym zadaniem jest intensyfikacja działań najwyższego szczebla w obszarach: ludzie, pokój na świecie, partnerstwo⁶⁷.

Agenda 2030 w Unii Europejskiej została wdrożona w listopadzie 2016 roku. Konsekwencją było wystosowanie przez Komisję Europejską komunikatu pn. *Kolejne kroki w kierunku zrównoważonej przyszłości Europy*. Europejskie działania na rzecz

⁶⁴ Piketty, T., *Capital in the Twenty-First Century*. Harvard University Press, 2014, s. 267-359.

⁶⁵ Atkinson, A. B., After Piketty? “*The British Journal of Sociology*”, 2014, vol. 65, no. 14, s. 619-620.

⁶⁶ Góes, C., Testing Piketty’s Hypothesis on the Drivers of Income Inequality: Evidence from Panel VARs with Heterogenous Dynamics. “*International Monetary Fund Working Paper*”, 2016, vol. 16, no.160.

⁶⁷ Agenda na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030, *Przekształcamy Nasz Świat*, Rezolucja Zgromadzenia Ogólnego A/RES/70/1, 2015, <https://www.un.org.pl> (data dostępu 23.04.2023).

zrównoważonego rozwoju⁶⁸, były sprawozdaniem z realizacji działań podjętych przez Unię Europejską w poszczególnych 17 celach zrównoważonego rozwoju. Wśród kolejnych działań realizowanych przez Unię Europejską jest wdrożenie w grudniu 2019 roku, „Europejskiego Zielonego Ładu” (UE przekształcona w nowoczesną, zasobooszczędną i konkurencyjną gospodarkę).

Należy wskazać, że nie bez znaczenia jest rola ONZ, która pomimo licznej krytyki dotyczącej zbytniego sformalizowania procedur i nadmiernej biurokratyzacji, starała się od początku powstania idei zrównoważonego rozwoju propagować wizję rozwoju cywilizacji.

Za podstawę koncepcji zrównoważonego rozwoju w skali makroekonomicznej uznaje się pogląd świadczący o występujących zależnościach pomiędzy obszarami gospodarki, środowiska i społeczeństwa, co wymagało zintegrowanego podejścia do problematyki z zakresu środowiska oraz rozwoju społeczno-gospodarczego.

Transformacja koncepcji zrównoważonego rozwoju w skalę mikroekonomiczną nastąpiła nieco później, powodując przyjęcie odpowiedzialności przez przedsiębiorstwa za negatywny wpływ na środowisko i społeczeństwo przy ich dobrowolnym udziale w realizacji celów społeczno-ekologicznych. Wraz z nowym podejściem do zarządzania przedsiębiorstwem, koncepcja zrównoważonego rozwoju pierwotnie wśród przedsiębiorstw budziła pewne obawy. Niepokój dotyczył konkretnie stagnacji przedsiębiorstwa utożsamianej z nową koncepcją zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. Tymczasem równowaga powinna być postrzegana jako korelat koncepcji zrównoważonego rozwoju oraz dotyczyć równoważenia celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Założenia zrównoważonego rozwoju wskazują na systemowe ujęcie gospodarki i rolę przedsiębiorstwa jako jej elementu. Podstawową rolą polityki makroekonomicznej powinno być zrozumienie potrzeby zrównoważonego rozwoju jako celu globalnego wraz z ukazaniem znaczącej roli przedsiębiorstwa jako jej najmniejszego elementu odpowiedzialnego za osiągnięcie zrównoważonego rozwoju. Można zatem wnioskować, że zrównoważony rozwój, pomimo że jest uwarunkowany makroekonomicznie, jest kreowany mikroekonomicznie⁶⁹. Na przestrzeni lat koncepcja zrównoważonego rozwoju

⁶⁸ European Commission, Europe 2020, *A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, https://commission-europa-eu.translate.google.com/strategy-and-policy/international-strategies/sustainable-development-goals_en?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pl&_x_tr_hl=pl&_x_tr_pto=sc (data dostępu: 23.04.2023).

⁶⁹ Adamczyk, J., Zrównoważony rozwój jako paradygmat współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem. „Przegląd organizacji”, 2018, nr 12, s. 8-12.

ewoluowała; znaczącą rolę zwłaszcza dla zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw odegrała wprowadzona w 1994 roku przez J. Elkingtona koncepcja *Potrójna Linia Graniczna* (Triple Bottom Line - TBL)⁷⁰.

Linie przewodnie koncepcji TBL:

- społeczna, dotyczy kapitału społecznego i przejawia się podejmowaniem uczciwych i korzystnych praktyk biznesowych wobec pracowników oraz społeczności i regionu, w którym przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność,
- środowiskowa, odnosi się do kapitału środowiska naturalnego i koncentruje się na zrównoważonych praktykach ekologicznych przedsiębiorstwa,
- ekonomiczna, obejmuje kapitał ekonomiczny i odnosi się do całkowitego wpływu przedsiębiorstwa na środowisko gospodarcze po odjęciu wszystkich kosztów⁷¹.

Podstaw koncepcji zrównoważonego rozwoju należy upatrywać w odpowiedzi na dewastacyjny wpływ człowieka na środowisko naturalne. Wdrożenie koncepcji zrównoważonego rozwoju w procesie zarządzania przedsiębiorstwem umożliwia zmniejszenie ryzyka biznesowego oraz poprawę efektywności ekonomicznej i ekologicznej przedsiębiorstwa. Poprzez raportowanie wyników zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwo może liczyć na akceptację społeczną, dobre relacje z interesariuszami, a w konsekwencji także na wypracowanie nowoczesnych rozwiązań w postaci innowacji produktowych i procesowych.

Współcześnie koncepcja zrównoważonego rozwoju jest standardem w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Konsekwentnie realizowana idea zrównoważonego rozwoju jest gwarantem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa przejawiającej się poprzez wzrost efektywności ekonomicznej, ekologicznej oraz akceptację społeczną. Wydaje się, że w aktualnych warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia elementarną rolę odgrywają dobre relacje z interesariuszami przedsiębiorstwa. Coraz częściej przedsiębiorstwa, aby utrzymać przewagę konkurencyjną, odwołują się do zrównoważonego rozwoju nie tylko w misji, ale również udostępniając raporty

⁷⁰ Zdaniem jej autora globalizacja i zwiększona konsumpcja przynoszą nowe wyzwania dla firm i aby mogły one nadal funkcjonować rozwijając się równocześnie powinny zmienić sposób prowadzenia swojej działalności. Koncepcja zakładała, że strategie biznesowe w obszarze środowiskowym i społecznym powinny być raportowane analogicznie jak raporty ekonomiczne. Akcentowana była wartość tworzenia przez przedsiębiorstwa sprawozdań nie tylko finansowych, ale także środowiskowych i społecznych, które miały umożliwić świadome ukierunkowanie się firm na zwiększanie kapitału ekonomicznego, ekologicznego i społecznego, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje.

⁷¹ Elkington, J., Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Strategies for Sustainable Development. "California Management Review", 1994, vol. 36, no. 2, s. 90-100.

zrównoważonego rozwoju⁷². Te wszystkie czynniki wpisują się w działania organizacji, które są ekonomicznie innowacyjne, jak również aktywne społecznie.

5. Idea Green HR

Ostatnią zaprezentowaną koncepcją związaną z problematyką aktywności społecznej organizacji jest idea *Green HR*. Zrodziła się w odpowiedzi na postępujące problemy współczesnych gospodarek, które obejmują zagadnienia z zakresu ochrony środowiska oraz konieczność dbania o jego jakość. W związku z wzrastającymi wymaganiami norm międzynarodowych (norma PN – EN ISO 14001:2015-09 – Dyrektywa 2004/35/WE⁷³) oraz presji współczesnego społeczeństwa, propagującego działania zmierzające do szybszej poprawy jakości środowiska naturalnego⁷⁴, pojawiła się idea *Green HR*. Jest to stosunkowo nowa koncepcja zielonego zarządzania zasobami ludzkimi stanowiąca elementarne narzędzie we wdrażaniu koncepcji zrównoważonego rozwoju w organizacji, której celem jest realizacja idei zielonej gospodarki. Jako element zarządzania zasobami ludzkimi, koncepcja *Green HR* uwzględnia kontekst ekologiczny, jako aspekt fundamentalny w ramach decyzji kadrowych. Element istotny z uwagi na fakt, że na budowę zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa największy wpływ mają ludzie. Za sukcesem każdej organizacji stoi świadomość jej pracowników, działania, wiedza oraz jej wykorzystanie.

Celem nadrzędnym koncepcji *Green HR* jest kształtowanie wrażliwości ekologicznej zatrudnionych, proekologicznego środowiska pracy i ekologicznie odpowiedzialnych postaw pracowników, które w konsekwencji są implementowane do dobrych praktyk życia prywatnego. Omawiana koncepcja stanowi połączenie koncepcji zarządzania środowiskowego i zarządzania kapitałem ludzkimi w celu kształtowania wśród pracowników zielonych umiejętności, motywowania i zapewniania ich proekologicznej działalności, poprzez ułożenie koncepcji zrównoważonego rozwoju w centrum procesów kadrowych danej organizacji.

⁷² Adamczyk, J., Zrównoważony rozwój jako paradygmat..., *op. cit.*, s. 13.

⁷³ Dyrektywa 2004/35/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 21 kwietnia 2004 r. w sprawie odpowiedzialności za środowisko w odniesieniu do zapobiegania i zaradzania szkodom wyrządzonym środowisku naturalnemu <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/ALL/?uri=CELEX%3A32004L0035> (data dostępu: 24.04.2023).

⁷⁴ Szczepańska, K., Kasiorek, D., Związki koncepcji zielonego zarządzania zasobami ludzkimi z typami kultur organizacyjnych. „Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania GWSH”, 2022, nr 18, s. 23.

Wdrożenie narzędzi *Green HR* ma istotne znaczenie, szczególnie w zakresie celów zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, regionów, krajów i świata. Te kwestie poruszają międzynarodowe strategie i dokumenty, takie jak np.:

1. Wcześniej opisana Agenda 21 ONZ⁷⁵, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu – Europa 2020⁷⁶,
2. A European strategic long-term vision for a prosperous, modern, competitive and climate neutral economy⁷⁷,
3. Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)⁷⁸.

Wydarzenia związane z pandemią wskazują, że działalność firm w obszarze zrównoważonego rozwoju i koncepcji *Green HR* może stać się powszechna. Rada Unii Europejskiej podkreślała rangę walki z pandemią oraz konieczność powrotu na ścieżkę zrównoważonego rozwoju, uwzględniając m.in. transformację ekologiczną i cyfrową, wyciągając wnioski z obecnego kryzysu. Problem zmian klimatu i zanieczyszczenia środowiska jest tak istotny, że być może w najbliższej przyszłości wszystkie organizacje będą zobligowane do podejmowania działań w zakresie zrównoważonego rozwoju. Im społeczeństwa będą zamożniejsze, tym większe staną się oczekiwania działań proekologicznych od pracodawców, jak również producentów ulubionych marek czy firm usługodawczych.

Zielone zarządzanie kapitałem ludzkim najczęściej w Polsce wdrażają duże firmy i korporacje. Awangardą w implementacji rozwiązań w ramach *Green HR* wydają się być firmy działające w Europie Zachodniej. Wizytówką dobrych praktyk w ramach koncepcji *Green HR* stało się wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z normą PN – EN ISO 14001:2015-09. To pozwala uznać, że zielone zarządzanie kapitałem

⁷⁵ Agenda 21: *Programme of Action for Sustainable Development*

<http://www.un.org/Pubs/textbook/e93020.htm>

⁷⁶ Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu – Europa 2020, <https://www.gov.pl/web/rozwoj/strategia-europa-2020> (data dostępu: 24.04.2023).

⁷⁷ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, Komitetu Regionów i Europejskiego Banku Inwestycyjnego "Czysta planeta dla wszystkich", Europejska długoterminowa wizja strategiczna dobrze prosperującej, nowoczesnej, konkurencyjnej i neutralnej dla klimatu gospodarki, eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/ (data dostępu: 24.04.2023).

⁷⁸ European Green Deal https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_pl (data dostępu: 24.04.2023).

ludzkim będzie niezbędnym elementem zarządzania w każdej firmie w najbliższej przyszłości.

Dobrymi praktykami w ramach koncepcji *Green HR* są zazwyczaj działania charakteryzujące się sekwencyjną strategią wdrożenia, obejmujące poszczególne fazy:

1. Planowania - obejmuje budowanie kodeksów etycznych oraz wrażanie aspektów ekologicznych do strategicznych i operacyjnych dokumentów organizacji.
2. Kształtowania świadomości kierownictwa organizacji - ukazuje ekologiczny wizerunek organizacji. Obejmuje implementację zadań z zakresu ochrony środowiska do opisów stanowisk pracy, a także aktywności uświadamiające rolę działań proekologicznych wśród pracowników.
3. Stymulowania aktywności pracowniczej - stosowanie różnych instrumentów mających na celu motywowanie pracowników na rzecz aktywności proekologicznej (staje się jednym z kryteriów oceny kierownictwa organizacji).

Obecnie kwestie środowiskowe i społeczne odgrywają istotną rolę w zrównoważonym rozwoju organizacji. Stąd koncepcja *Green HR*, mająca swe źródło w koncepcji zrównoważonego rozwoju, odnosi się do stosowania pewnych wytycznych w szeroko rozumianym biznesie, które uwzględniają nie tylko cele ekonomiczne, ale również społeczne i środowiskowe, tworząc tym samym przestrzeń dla rozwoju dobrych praktyk. Praktyki powinny przekładać się na wyniki środowiskowe na różnych płaszczyznach organizacji, zarówno w odniesieniu do poszczególnych pracowników, zespołów pracowniczych, jak i całych organizacji oraz na poziomie międzyorganizacyjnym. Z założenia, implementacja praktyk w zakresie koncepcji *Green HR* powinna służyć poprawie wyników środowiskowych przedsiębiorstwa, poprzez m.in. zmniejszenie emisji, ograniczenie zużycia zasobów, podejmowanie działań proekologicznych podnoszących świadomość interesariuszy wewnętrznych firmy (pracowników, kierownictwa). Warto jednak mieć na uwadze aspekt ekonomiczny w kontekście opłacalności prowadzonych działań. Z uwagi na tworzenie konstrukcji znaczeniowej zagadnienia *Green HR* rozważania na temat opłacalności implementacji koncepcji nie są jednoznaczne i wymagają podjęcia badań w tym zakresie.

Dynamika zmian współczesnego świata obliuguje zarządzających do kierowania organizacjami zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju⁷⁹. Pomimo upływu

⁷⁹ Matejun, M., Matusiak, B.E., Różańska-Bińczyk, I., *Praktyki Green HR a wyniki środowiskowe współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania*, Cewińska, A., Krejner-Nowecka, A., Winch, S., (red.). Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020, s. 61.

kilkudziesięciu lat od podjęcia pierwszych prób stworzenia koncepcji zrównoważonego rozwoju nadal wiele firm stoi przed wyzwaniem, jakim jest wdrożenie i rozwijanie aspektów proekologicznych w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Ten wymiar zrównoważonego zarządzania przedsiębiorstwem jest istotnym aspektem mogącym świadczyć o dojrzałości organizacji⁸⁰. Dodatkowo ma na celu zwiększenie świadomości kadry zarządzającej i pracowników na temat możliwych działań proekologicznych. Implementacja działań proekologicznych w organizacji może wpłynąć na morale pracowników oraz spowodować wzrost satysfakcji z wykonywanej przez nich pracy. Indywidualnie przygotowany w organizacji proces implementacji działań proekologicznych w sposób naturalny wpisze się w rytm życia organizacyjnego przedsiębiorstwa na wszystkich jego płaszczyznach.

Dla zintegrowania założeń idei zrównoważonego rozwoju w zakresie środowiskowym w skali mikroekonomicznej istotne było stworzenie idei, która umożliwiałaby realizację działań proekologicznych w najmniejszym ogniwie odpowiedzialnym za osiągnięcie celu globalnego zrównoważonego rozwoju, którym jest przedsiębiorstwo. Wsparcia implementacji można upatrywać właśnie w wyłaniającej się idei *Green HR*, która stanowi podwaliny nowej koncepcji w teorii zarządzania, zakładającej włączanie różnych aspektów ekologicznych do zarządzania zasobami ludzkimi. Koncepcję *Green HR* można postrzegać przez pryzmat pięciu podstawowych filarów, które wiążą się z całym procesem kadrowym, poprzez zielone praktyki w następujących obszarach:

- planowania personelu poprzez wpisywanie aspektów ekologicznych w strategię przedsiębiorstwa, tworzenie procedur, rozwiązań organizacyjnych, implementację w firmie zasad wiążących jej zapisami wszystkich pracowników,
- naboru personelu, gdzie brany jest pod uwagę ekologiczny wizerunek przedsiębiorstwa na rynku pracy - mocno akcentowane pozyskiwanie z rynku pracy kandydatów na pracowników wrażliwych na problemy ekologiczne,
- zielonego rozwoju pracowników poprzez propagowanie wewnątrz firmy udziału pracowników w szkoleniach ekologicznych, akcjach informacyjnych, kształtowanie proekologicznych postaw pracowników wewnątrz i na zewnątrz organizacji, organizowanie konkursów i akcji proekologicznych,

⁸⁰ Pochtowski, A., Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce. „*Zarządzanie i Finanse*”, 2016, t. 14, nr 2, s. 303.

- ekologiczne motywowanie pracowników poprzez pewne mechanizmy, które mają zachęcać pracowników do podejmowania działalności ekologicznej oraz zgłaszania inicjatyw, budowanie postaw proekologicznych przy wykonywaniu zadań zawodowych,
- zielone zarządzanie wydajnością pracowników - analizowanie efektów ich pracy z punktu widzenia osiągania celów ekologicznych (włączanie kryteriów proekologicznych do oceny pracowniczej)⁸¹.

Koncepcja wydaje się być perspektywiczną, dlatego istotne jest, aby ten trend był wspierany w rozwoju przez świat nauki, a działania prowadzone w ramach dobrych praktyk proekologicznych były implementowane w coraz większej liczbie przedsiębiorstw. Koncepcja *Green HR* nie została jeszcze sformalizowana. Wydaje się, że jest to termin wyłaniający się, niemniej jednak jej założenia wpisują się w obszary szerszych koncepcji, zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)⁸².

Obecnie organizacje są podstawowymi podmiotami kreującymi rzeczywistość społeczną. Istotnym aspektem są działania formalne, prawne, regulacyjne, jednak warto zwracać uwagę na działania oddolne (firm)w celu zapewnienia skuteczności proekologicznej. Stąd ważne wydaje się podkreślenie, że kreowanie zielonego wizerunku przedsiębiorstw stanie się przyszłością biznesu. Nowe pokolenie przyszłych pracowników jest wrażliwe na aspekty środowiskowe, a szczególnie na zagrożenia, jakie niesie nieprzestrzeganie zasad zrównoważonego rozwoju w skali mikro i makroekonomicznej.

Dla zintegrowania potrzeb i możliwości zarówno zapisów koncepcji zrównoważonego rozwoju, jak również przyszłych pokoleń pracowników, istotna jest implementacja działań proekologicznych. Obecnie obserwowane jest zainteresowanie przedsiębiorstw praktyką działań z zakresu *Green HR*, jednak istotne jest, aby działania zostały odpowiednio dostosowane do specyfiki przedsiębiorstwa. Implementacja działań z zakresu *Green HR* powinna być procesem zaplanowanych i postępujących po sobie czynności, realizowanych poprzez odpowiednio przygotowany program działań,

⁸¹ Bombiak, E. *Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi jako wsparcie zrównoważonego rozwoju organizacji*. Uniwersytet Przyrodniczo- Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2019, s. 77, (PDF) *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi jako wsparcie zrównoważonego rozwoju organizacji* (researchgate.net) (data dostępu: 24.04.2023).

⁸² Ponadto idea *Green HR* jako koncepcja aktywności na rzecz działań i rozwiązań proekologicznych wpisuje się w założenia normy zarządzania środowiskowego PN – EN ISO 14001:2015-09.

podnoszący świadomość interesariuszy wewnętrznych (pracowników, kierownictwa), a w konsekwencji prowadzących do wdrożenia konkretnych rozwiązań promujących działalność proekologiczną w organizacji. Biorąc pod uwagę znajomość problematyki *Green HR* w dorobku światowym, rozważyć należy możliwość sięgnięcia po praktyki w tym zakresie od naszych zachodnich sąsiadów i wykorzystanie ich na rynku krajowym z uwzględnieniem zagrożeń, z jakimi przyszło się mierzyć firmom zachodnim.

Można uznać, że *Green HR* to komponent zrównoważonego rozwoju biorący pod uwagę kontekst ekologiczny jako podstawę do podejmowania decyzji związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Jest ważnym narzędziem służącym do implementacji koncepcji zrównoważonego rozwoju w organizacji. Celem głównym *Green HR* jest kształtowanie wrażliwości ekologicznej pracowników, proekologicznego środowiska pracy oraz ekologicznie odpowiedzialnych postaw pracowników, które w konsekwencji będą wdrażane jako model funkcjonowania do kolejnych obszarów organizacji, tj. zespołów pracowniczych, jednostek organizacyjnych, relacji międzyorganizacyjnych, oraz do życia prywatnego pracowników organizacji⁸³. Implementacja w organizacji koncepcji *Green HR* wpisuje się w aspekt środowiskowy z zakresu działań dodatkowych aktywności społecznych organizacji. Dzięki konsekwentnie realizowanym w miejscu pracy inicjatywom ekologicznym, takim jak np. segregacja śmieci, mniejsza ilość wydruków, akcje zbioru elektrośmieci, programy edukacyjne - pracownicy przenoszą dobre praktyki ekologiczne z pracy do domu. Tym samym zwiększa się aktywność społeczna i zaangażowanie konkretnego pracownika w zadania wykraczające poza normalne obowiązki zawodowe, z kolei istotne dla środowiska naturalnego. Ponadto wdrażanie praktyk proekologicznych w organizacji może powodować wzrost zaufania pracowników do organizacji, wpływać modyfikująco na ich hierarchię wartości, większe zaangażowanie w pracę i satysfakcję z wyboru pracodawcy.

6. Wylaniająca się wizja aktywności społecznej organizacji

Pierwszym zagadnieniem mogącym kształtować kwestie aktywności społecznej organizacji jest CSR, koncepcja wspólnie wspierająca realizację zasad zrównoważonego rozwoju, umożliwiającą doskonalenie organizacji w ustawicznie zmieniającej się rzeczywistości. Koncepcja CSR dla przedsiębiorstw świadomych swoich wpływów społeczno-środowiskowych, wytycza kierunek działalności przedsiębiorstwa

⁸³ M. Matejun, Matusiak, B.E., Różańska-Bińczyk, I., *Praktyki Green HR ...*, op. cit., s. 64-65.

poprzez umacnianie relacji z różnymi grupami interesariuszy, dodatkowo umożliwia przedsiębiorstwu osiągnięcie lepszej pozycji konkurencyjnej. W ramach koncepcji CSR nie bez znaczenia dla przedsiębiorstwa będą miały następujące aspekty:

- ekonomiczny (w kontekście zysku dla właściciela),
- prawny (związany z działaniami biznesu zgodnie z aktualną literą prawa),
- etyczny (uwzględniający normy społeczne, standardy etyczne, tradycje kulturowe),
- społeczny/filantropijny (wdrażający działania związane z dobroczynnością, np. mecenat, sponsoring, wolontariat).

Powyższe składowe należy uzupełnić o szacunek do interesariusza organizacji poprzez nieustająco toczący się dialog społeczny oraz działania proekologiczne skierowane do środowiska naturalnego oraz do interesariuszy organizacji (dobre praktyki w tym zakresie).

Kolejnym omawianym zagadnieniem, mogącym mieć wpływ na kształtowanie konstrukcji znaczeniowej terminu aktywności społecznej organizacji, jest idea dualnego rynku pracy. W ramach podejmowanej problematyki dotyczącej mniejszości narodowych opracowywano i implementowano w USA programy walki z ubóstwem. Ich celem była walka z marginalizacją niektórych grup społecznych m.in. przez wzrost mobilności społecznej. Istotnym elementem według twórców koncepcji było zwrócenia uwagi na zmiany, jakie należy wprowadzić w polityce rynku pracy. Ich zdaniem powinna ona ułatwiać zdobywanie wykształcenia oraz wzrost zawodowej świadomości indywidualnej służącej do podjęcia zatrudnienia m.in. w marginalizowanych grupach społecznych. W koncepcji dualnego rynku pracy determinantami nierówności rynku pracy są z jednej strony segmentacja rynku pracy, zasady rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy, interesy pracodawców w kwestii szkoleń pracowniczych, z drugiej strony - role społeczne i brak ciągłości zatrudnienia przypisane marginalizowanym grupom społecznym a także złe nawyki będące skutkiem uczestnictwa we wtórnym rynku pracy⁸⁴. Wszystko to mieści się w obszarze możliwych działań organizacji odniesionych zarówno do jej wewnętrznego rynku, jak i rynku pozaorganizacyjnego.

W omawianej koncepcji interesariuszy (stakeholders) istotną rolę odgrywa świadomość zarządzających, że interesariusze organizacji pośrednio lub bezpośrednio wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a docelowo na osiągnięcie celów

⁸⁴ Zwiech, P., Nierówności społeczno-ekonomiczne ..., *op. cit.*, s.144.

organizacji. Stąd ważna jest identyfikacja kluczowych interesariuszy organizacji, ze wskazaniem na tych, którzy posiadają wpływ na przedsiębiorstwo, określenie, w jakim zakresie oraz w jakim horyzoncie czasowym, zidentyfikowanie głównych ich potrzeb oraz określenie możliwości partycypacji przedsiębiorstwa w ich realizacji. W ten sposób będzie prowadzony dialog społeczny na płaszczyźnie przedsiębiorstwo – organizacja, który nie powinien skupiać się na działaniach ad hoc a przybrać postać transparentnej i długotrwałej relacji partnerskiej, toczącej się z poszanowaniem wszystkich stron dialogu.

Kolejną koncepcją w ramach rozważań poświęconych źródłom teoretycznym problematyki aktywności społecznej organizacji (ASO) jest idea zrównoważonego rozwoju (sustainability). Wdrożenie koncepcji zrównoważonego rozwoju w procesie zarządzania przedsiębiorstwem umożliwia zmniejszenie ryzyka biznesowego oraz poprawę efektywności ekonomicznej i ekologicznej przedsiębiorstwa. Poprzez raportowanie wyników zrównoważonego rozwoju, przedsiębiorstwo może liczyć na akceptację społeczną, dobre relacje z interesariuszami, a w konsekwencji także na wypracowanie nowoczesnych rozwiązań w postaci innowacji produktowych i procesowych. Współcześnie koncepcja zrównoważonego rozwoju jest standardem w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Konsekwentnie realizowana idea zrównoważonego rozwoju jest gwarantem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa przejawiającej się poprzez wzrost efektywności ekonomicznej, ekologicznej oraz akceptację społeczną. Wydaje się, że w obecnych warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia elementarną rolę odgrywają dobre relacje z interesariuszami przedsiębiorstwa. Coraz częściej, aby utrzymać przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa odwołują się do zrównoważonego rozwoju nie tylko w misji, ale również udostępniając raporty zrównoważonego rozwoju⁸⁵.

Ostatnią zaprezentowaną koncepcją ujawniającą związki z problematyką aktywności społecznej organizacji, mającą wpływ na kształtowanie konstrukcji znaczeniowej terminu aktywności społecznej organizacji, wydaje się być idea Green HR. Odnosi się ona do stosowania pewnych wytycznych w szeroko rozumianym biznesie, które uwzględniają nie tylko cele ekonomiczne, ale również społeczne i środowiskowe, tworząc tym samym przestrzeń dla rozwoju dobrych praktyk. Praktyki powinny przekładać się na wyniki środowiskowe na różnych płaszczyznach organizacji, zarówno

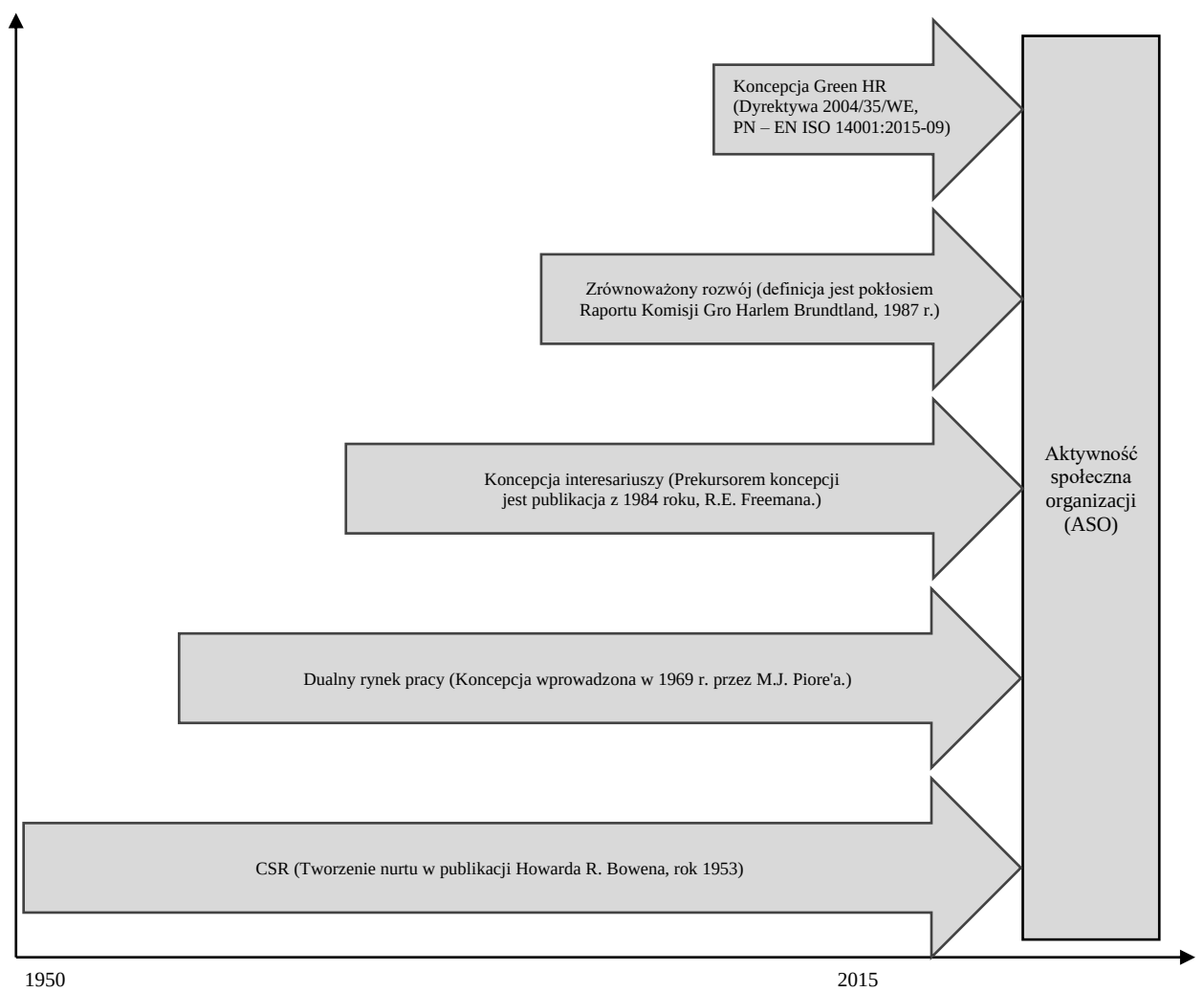
⁸⁵ Adamczyk, J., Zrównoważony rozwój jako paradygmat..., *op. cit.*, s.13.

w odniesieniu do poszczególnych pracowników, zespołów pracowniczych, całych organizacji jak i na poziomie międzyorganizacyjnym. Z założenia implementacja praktyk w zakresie koncepcji Green HR powinna służyć poprawie wyników środowiskowych przedsiębiorstwa poprzez m.in. zmniejszenie emisji, ograniczenie zużycia zasobów, podejmowanie działań proekologicznych podnoszących świadomość interesariuszy wewnętrznych firmy, co mieści się w szeroko rozumianej aktywności społecznej organizacji.

Dla możliwości zdefiniowania terminu aktywności społecznej organizacji niezbędne jest uwzględnienie charakterystyk i swego rodzaju „zapożyczeń” z omawianych koncepcji

Rysunek 3). Wyłaniająca się koncepcja stanowi podwaliny dla działalności społecznej firmy. Stwarza tym samym warunki dla działań celowych, dedykowanych zidentyfikowanym na lokalnym rynku pracy jej interesariuszom.

Istotny jest aspekt działań etycznych, kształtujących wrażliwość ekologiczną interesariuszy, oraz zapobiegający stygmatyzowaniu i wykluczaniu grup marginalizowanych z wtórnego rynku pracy. Przykładem tego typu aktywności społecznych mogą być działania wolontaryjne, sponsoringowe, jak również instytucja mecenatu (wspierająca naukę, kulturę, sport), czyli zaspokajające wysoko cenione wartości społeczne. Pierwotnie tego typu działania firmy stanowią dla pracodawcy koszt, jednak z czasem może on się zmaterializować w postaci korzyści wizerunkowych organizacji.



Rysunek 3. Podstawy teoretyczne aktywności społecznej organizacji, układ chronologiczny.
Źródło: opracowanie własne.

ROZDZIAŁ II. Zarządzanie wizerunkiem organizacji na rynku pracy

1. Geneza i istota wizerunku organizacji

Otoczenie współczesnych organizacji charakteryzuje się wzrastającą złożonością, której przejawami są poszerzająca się i zagęszczająca sieć ich interesariuszy, nasilający się szum informacyjny, jak również zmieniające się oczekiwania społeczne odnoszące się do wkładu wnoszonego przez te podmioty w kształtowanie zasobu dobra wspólnego. Powyższe stanowi wyzwanie również w sferze komunikacyjnej⁸⁶. Odpowiedzią na nie jest właściwie prowadzony dialog z interesariuszami ukierunkowany na kreowanie wizerunku organizacji.

„Pomimo że wzrost zainteresowania problematyką wizerunku sięga początku lat 50. minionego stulecia, to wciąż nie ma zgody co do przyjęcia w pełni jednoznacznej definicji tego pojęcia”⁸⁷. Termin wizerunek w ujęciu teoretycznym jest pojęciem szerokim; wyróżnić można kilka jego rodzajów: wizerunek marki, wizerunek grupy produktów, wizerunek organizacji jako pracodawcy, wizerunek oferty marketingowej, wizerunek branży i wizerunek organizacji (przedsiębiorstwa)⁸⁸. Z uwagi na przedmiot badania szczegółowemu opracowaniu zostanie poddany wizerunek organizacji (przedsiębiorstwa). Jednocześnie z uwagi na fakt, że literatura przedmiotu wskazuje na znaczną rozbieżność w rozumieniu tego terminu, analizując zagadnienie, spotkać się można z zamiennym użyciem pojęcia, które różni autorzy utożsamiają z terminami reputacja i tożsamość, pomimo że każde z nich oznacza co innego. W związku z tym, iż często dochodzi do mylenia i synonimizowania wymienionych pojęć, istotne jest, aby rozważania na temat zarządzania wizerunkiem rozpocząć od ustalenia wzajemnych relacji zachodzącymi pomiędzy nimi.

Uznając, że wizerunek organizacji obejmuje subiektywny obraz ukształtowany zarówno w umysłach jego interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych, będący sumą zdobywanych w czasie doświadczeń, w ramach podjętej współpracy z organizacją bądź na podstawie informacji pozyskanych o niej z różnych form przekazu⁸⁹, należy

⁸⁶ Dąbrowski T.J., Rola komunikacji korporacyjnej w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa. „*Marketing i Rynek*”, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2018, nr 4, s. 5.

⁸⁷ Wojnarowska H., *Společna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a jego wizerunek i reputacja. Społeczne wymiary marketingu*. Księga jubileuszowa dedykowana Profesor Annie Czubale. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2013, s. 177.

⁸⁸ Żychlewicz M., Komunikacja działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu a kreowanie wizerunku firmy przez polskie przedsiębiorstwa. Determinanty zarządzania projektami i procesami w organizacji. „*Przedsiębiorczość i Zarządzanie*”, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2015, t. 5, s. 176.

⁸⁹ Propozycja definicja autorki terminu „wizerunek”.

przyjąć, że wizerunek stanowi najszerszy spośród synonimizowanych pojęć. Tym samym jego składowymi będą reputacja i tożsamość. Zależność prezentuje Rysunek 4, odzwierciedlający zasady odwróconej piramidy, w której podstawa oznacza największy zakres pojęcia.



Rysunek 4. Koncepcja odwróconej piramidy prezentującej zakres pojęć synonimizowanych z wizerunkiem. Źródło: Opracowanie własne na podstawie Budzyński W., "Public Relations. Wizerunek. Reputacja. Tożsamość", s. 19.

„Reputacja przedsiębiorstwa to postrzegana przez podmioty pozostające w relacji z tym przedsiębiorstwem (interesariuszy) zdolność do generowania pozytywnych postaw tych podmiotów wobec przedsiębiorstwa, jak szacunek, uznanie wartości, posiadanie dobrej opinii, na podstawie przeszłych doświadczeń tych podmiotów w stosunku do ocenianego przedsiębiorstwa”⁹⁰. Innymi słowy reputacja powstaje jako suma i wypadkowa odczuć, informacji i wrażeń w umyśle interesariusza. Jest jednak oparta o wartości⁹¹.

W kontekście wizerunku można stwierdzić, że:

- reputacja powstaje w podmiotowym otoczeniu zewnętrznym organizacji w grupie interesariuszy zainteresowanych daną organizacją,
- reputacja jest powstającą w umysłach interesariuszy opinią na temat organizacji,
- reputacja jest związana z postawami pozytywnymi wobec tej organizacji (szacunek, uznanie, dobra opinia),
- reputacja w długim okresie podlega kształtowaniu,

⁹⁰ Budzyński W., *Public Relations...*, op. cit. s. 22.

⁹¹ Olędzki J., Tworzydło, D., *Leksykon Public Relations*. Wydawca Newslime, b.r., s. 149.

- reputacja jest kształtowana na bazie doświadczeń z przeszłości jej interesariuszy,
- reputacja posiada trwalsze cechy niż wizerunek, jest bardziej odporna na zmiany niż wizerunek,
- reputacja jest węższym pojęciem niż wizerunek, jednocześnie wpływa na wizerunek,
- reputacja w sferze biznesowej jest związana z organizacją, z ściślej z jej zachowaniem, co wskazuje związek z organizacją, w przeciwieństwie o wizerunku, który może dotyczyć produktu.

Tożsamość przedsiębiorstwa jest pojęciem najwęższym spośród synonimizowanych. Organizacja, oceniając swoje atrybuty, wykazuje swoje podobieństwo do pewnych organizacji, natomiast dystansuje się do innych⁹². Tworząc własną tożsamość⁹³ powinna odpowiedzieć na kilka podstawowych pytań: kim jesteśmy, czym się zajmujemy, jak to robimy, gdzie chcemy dojść?

G. Dowling przedstawia „tożsamość jako symbole, jakich przedsiębiorstwo używa, aby zidentyfikować siebie wobec ludzi”⁹⁴. M. Pratt i P. Foreman definiują tożsamość jako „cechy organizacji uważane przez jej członków za najważniejsze, odmienne i stałe”⁹⁵. Zarówno koncepcja reprezentowana przez G. Dowlinga, jak również wskazana przez M. Pratt i P. Foremana dzielą, że tożsamość powstaje wewnątrz organizacji, pomimo że w początkowej fazie jest szeroko komunikowana na zewnątrz organizacji (wśród interesariuszy zewnętrznych).

Dla kształtowania efektywnej tożsamości organizacji należy skupić się nad działaniami wokół konkretnych czynników, tzw. wyróżników tożsamości, wśród których

⁹² Według J. Penca tożsamość organizacji jest zespołem atrybutów i wartości umożliwiających zaprezentowanie siebie i swoich osiągnięć w szczególnie wyrazisty sposób, czyli zaprezentowanie się organizacji otoczenia w celu bezwzględnej identyfikacji siebie i swoich wyrobów lub usług. Tożsamość jest zespołem podstawowych atrybutów, które wyróżniają organizację od innych podmiotów działających w danym sektorze i najbliższej konkurencji. Nadrzędnym celem tożsamości jest osiągnięcie przez organizację określonej pozycji na rynku dla uzyskania przez organizację przewagi konkurencyjnej. [w:] J. Altkorn, *Wizerunek firmy...*, 2004.

⁹³ Zdaniem J. Altkorna, aby atrybuty tożsamości doprowadziły do sukcesu organizacji, należy poinformować o ich walorach stosownych adresatów i utrwalić je w ich umysłach, czyli dokonać tzw. pozycjonowania. Pozycjonowanie to postrzeganie organizacji przez klientów w odniesieniu do innych organizacji. Za cel pozycjonowania uważa się dopasowanie koncepcji i działalności organizacji do wybranej grupy interesariuszy. Przez pryzmat określonego postrzegania atrybutów tożsamości, w umysłach interesariuszy organizacji tworzy się jej wizerunek.

⁹⁴ Dowling G., *Corporate Reputations: Strategies for Developing the Corporate Brand*. Kogan Page, London 1994, s. 8.

⁹⁵ Pratt M., Foreman P., *Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities*. „*Academy of Management Review*” 2000, vol. 5, no 1.

można wskazać: nazwę, logo, cenę, poziom i jakość reklamy, wyrób, komfort klienta, szybkość obsługi i inne. Im węższe spectrum wyróżnika, tym tożsamość organizacji będzie bardziej wyrazista.

O ile tożsamość jest pewnego rodzaju zespołem atrybutów, które organizacja przekazuje otoczeniu, przede wszystkim interesariuszom zewnętrznym, o tyle wizerunek stanowi w tym otoczeniu niejako realną projekcję. W konsekwencji wizerunek staje się tym, co odbiorca dostrzega w ukształtowanym obrazie przedstawiającym daną organizację⁹⁶.

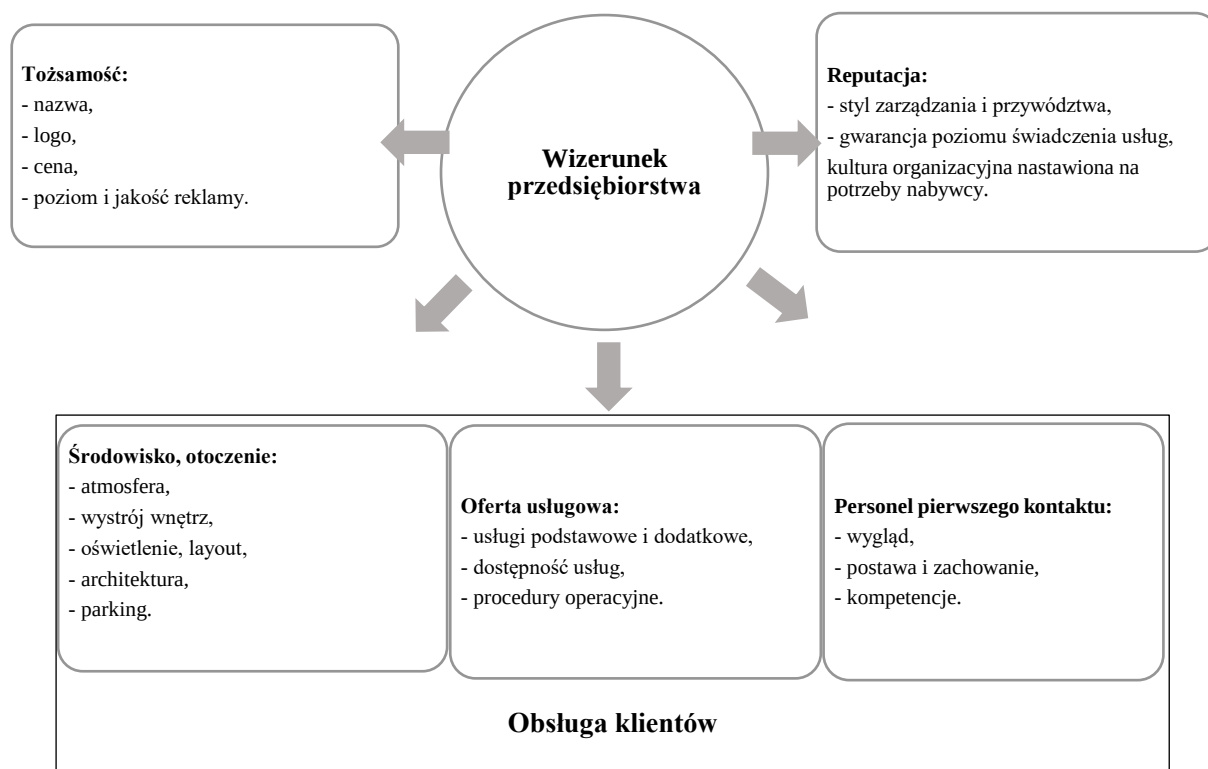
Najistotniejszym elementem w procesie zarządzania wizerunkiem organizacji jest identyfikacja czynników wpływających na kształtowanie⁹⁷ wizerunku.

W przypadku wizerunku, który kształtuje się pośród interesariuszy zewnętrznych, wyróżnia się pięć głównych czynników (Rysunek 5). Są to: tożsamość, reputacja, oferta usługowa, środowisko/otoczenie, personel pierwszego kontaktu⁹⁸.

⁹⁶ Olins, W., *Podręcznik brandingu*. Wydawnictwo Thames&Hudson, Wrocław 2009, s. 21.

⁹⁷ Zdaniem autorki nie należy synonimizować terminu kształtowanie z zarządzaniem wizerunkiem firmy. Z uwagi na fakt, że wizerunek firmy nie jest stanem stałym i ulega ciągłym modyfikacjom w zmieniającej się rzeczywistości wraz z nowymi doświadczeniami nabywanymi przez jej interesariuszy, istotne jest podejmowanie działań mających na celu jego kształtowanie, a w konsekwencji zarządzanie nim. Dla potrzeb niniejszej pracy autorka przyjęła, że kształtowanie wizerunku firmy jest procesem węższym niż zarządzanie nim i tak należy go traktować. Zdaniem autorki kształtowanie co prawda ma na celu osiągnięcie pożądanego wizerunku firmy, ale jest działaniem o krótkim horyzoncie czasowy (do jednego roku), ponadto opiera się na podejmowaniu działań wspomagających proces zarządzania wizerunkiem firmy. Stąd należy uznać, że kształtowanie wizerunku stanowi jeden z wielu elementów wchodzących w skład procesu zarządzania wizerunkiem organizacji. Zarządzanie wizerunkiem firmy jest procesem złożonym, o długim horyzoncie czasowym (powyżej roku, nawet do kilkunastu lat), na który składają się takie etapy jak: planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie. W zarządzaniu wizerunkiem istotna jest ciągłość i powtarzalność działań. Dodatkowo, działania z zakresu zarządzania wizerunkiem firmy powinny być ściśle skoordynowane z planami i decyzjami w zakresie ogólnego zarządzania firmą w pozostałych obszarach jej działania.

⁹⁸ LeBlanc G., Nguyen N., Cues used by customers evaluating corporate image in service firms. "International Journal of Service Industry Management", 1996, vol. 7, no. 2, s. 46.



Rysunek 5. Czynniki kształtujące wizerunek przedsiębiorstwa.

Źródło: G. LeBlanc, N. Nguyen, Cues used by customers evaluating corporate image in service firms, s. 48.

Wzajemne relacje zachodzące pomiędzy wizerunkiem, reputacją i tożsamością zostały ustalone, zatem należy rozpocząć rozważania dotyczące kształtowania wizerunku, które wymagają uprzedniego określenia jego istoty i genezy.

Wizerunek jest terminem wywodzącym się z języka łacińskiego (*imago*), oznaczającym wzór, pierwowzór, odbicie, obraz. Jak podaje w swoim dorobku J. Altkorn, wizerunek oznacza to samo co *image*⁹⁹, kształtowany przez daną osobę lub na jej użytek przez innych, obraz własnej osobowości.

Jednym z pierwszych badaczy przedmiotowego zagadnienia był P. Martineau, który w swoim artykule z 1958 roku w *Harvard Business Review* wskazał znaczenie tego terminu oraz fakt, że jego odbiorcami poza konsumentami są także pracownicy, inwestorzy, dostawcy oraz społeczność lokalna¹⁰⁰. Autor ten zdefiniował wizerunek przedsiębiorstwa jako zespół cech funkcjonalnych i atrybutów psychologicznych¹⁰¹.

⁹⁹ Tłumaczenie z języka angielskiego, jako obraz, wyobrażenie, wizerunek, odzwierciedlenie.

¹⁰⁰ Martineau, P., Sharper Focus for the Corporate Image. "*Harvard Business Review*", November-December 1958, vol. 36, s. 49-58.

¹⁰¹ Martineau, P., The Personality of the Retail Store. "*Harvard Business Review*", October 1958, vol. 32, s. 47-55.

Podobnie S.H. Kennedy, przyjął iż skojarzenia stanowiące wizerunek przedsiębiorstwa odnoszą się do dwóch głównych komponentów: funkcjonalnego i emocjonalnego¹⁰².

Tę ideę podziela również I.J. Plummer, według którego wizerunek przedsiębiorstwa składa się z cech funkcjonalnych, fizycznych, i emocjonalnych tego przedsiębiorstwa, a sam wizerunek przedsiębiorstwa jest rezultatem procesu, w którym interesariusze porównują różne atrybuty przedsiębiorstwa¹⁰³.

Do cech funkcjonalnych można zaliczyć czynniki związane z materialnymi atrybutami, które są łatwo mierzalne, czyli:

- zasoby kapitałowe,
- technologie,
- kanały dystrybucji,
- lokalizację.

Czynniki emocjonalne stanowią wymiar psychologiczny, prezentowany poprzez uczucia i postawy wobec organizacji. Na uczucia składają się indywidualne doświadczenia interesariuszy z daną organizacją, jak i przetwarzanie informacji w kwestii atrybutów tworzących funkcjonalne wskaźniki wizerunku. Wśród cech emocjonalnych można wskazać:

- atmosferę,
- możliwość kreacji osobowości klienta,
- stwarzanie okazji potwierdzania statusu społecznego nabywcy,
- szansę wykonywania interesującej pracy,
- zaufanie¹⁰⁴.

Prezentując nowsze ujęcie omawianego terminu, wskazać warto koncepcję zaprezentowaną przez G.R. Dowlinga, który określił wizerunek, jako zbiór znaczeń, na podstawie których dany podmiot jest znany i za pomocą których ludzie go opisują, zapamiętują i odnoszą się do niego. Zgodnie z tym pojęciem wizerunek przedsiębiorstwa jest to obraz kojarzony z nazwą organizacji.

Najistotniejszym czynnikiem wpływającym na wizerunek organizacji są doświadczenia jego interesariuszy powstałe podczas zaistniałej interakcji z daną

¹⁰² Kennedy, S.H., Nurturing corporate image. "European Journal of Marketing", 1997, vol. 11, no. 3, s. 120-164.

¹⁰³ Plummer, J.T., How personality makes a difference. "Journal of Advertising Research", December-January 1984, vol. 23, s. 27-31.

¹⁰⁴ Kennedy, S.H., Nurturing corporate image, ... *op. cit.*, s. 120-164.

organizacją np. poprzez postawy pracowników, które w konsekwencji wpływają na postawy i opinie klientów (interesariuszy zewnętrznych)¹⁰⁵.

G.R. Dowling zwraca również uwagę, że wizerunek nie jest pojęciem statycznym. Zmienia się w zależności od zmiany poglądów i upodobań zainteresowanych stron. Rozwijają się i nie zawsze odwzorowuje rzeczywistość. Zdaniem tego autora organizacja posiada wiele wizerunków w zależności od podmiotu mającego z nią kontakt (udziałowcy, pracownicy, klienci)¹⁰⁶.

Koncepcję tę dzielają, E.R. Gray i L.R. Smelzer¹⁰⁷, według których wizerunek to wrażenie dotyczące całego przedsiębiorstwa, istniejące w różnych grupach jego publiczności (interesariuszy)¹⁰⁸.

¹⁰⁵ Dowling G.R., *Managing your Corporate Images. ... op. cit.*, s. 109-115.

¹⁰⁶ Dowling, G.R., *Measuring corporate images: a review of alternative approaches. "Journal of Business Research"*, 1988, vol. 17, p. 27-34.

¹⁰⁷ Popiera to A.M. Zawadzka, która zwraca uwagę na fakt zaspokajania przez organizację wielu potrzeb różnych grup interesariuszy, oraz posiadania przez nią wielu wizerunków. Według tej autorki zarówno interesariusze wewnętrzni, jak i zewnętrzni oceniają organizację poprzez doświadczenia, wartości, korzyści, jakie ich z organizacją łączą [w:] A.M. Zawadzka, *Psychologia*, s. 203-207. Podobnie wizerunek określa M. Makowski, jego zdaniem wizerunek jest wyobrażeniem, jakie posiadają inni na temat organizacji [w:] M. Makowski, *Podstawy*, s. 130. Z kolei K. Wójcik wyjaśnia, że wizerunek nie jest prawdziwym obrazem przedsiębiorstwa, a jedynie zbiorem wielu myśli, które powstały wskutek zetknięcia z działaniami firmy: tego co zasłyszano, zobaczono i doświadczone [w:] K. Wójcik, *Public Relations*, s. 39. Do toku tej koncepcji zakwalifikować można również definicję, według K. Klimkiewicz, w dorobku której wizerunek jest zbiorem wielu myśli, które powstały na skutek zetknięcia się z działaniami firmy za sprawą tego, co ktoś zobaczył, usłyszał czy też doświadczył [w:] K. Klimkiewicz, *Employer branding*, s. 48. Poza definicjami wskazanymi w części głównej opracowania, godne uwagi są definicje: wizerunek jako aktualny, wielowymiarowy obraz, będący wypadkową wszelkich posiadanych informacji na temat organizacji w jej otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym (Budzyński, 2018, s.19). Wizerunek to obraz powstający na zewnątrz i wewnątrz organizacji, to swojego rodzaju odpowiedź na określoną przez organizację tożsamość. Wizerunek ma charakter subiektywny, jest wynikiem podejmowanych przez organizację i jej przedstawicieli działań, realizacji praktycznych wdrożeń, jakości usług, podejścia do klienta i może potęgować nastawienie otoczenia do organizacji (Tworzydło, 2017, s. 78-79). Wizerunek jest obrazem ukształtowanym w świadomości aktualnych i potencjalnych pracowników na bazie ich osobistych doświadczeń, w przypadku osób zatrudnionych lub też informacji docierających do potencjalnych członków organizacji od osób zatrudnionych u danego pracodawcy (w ramach nieformalnego kształtowania wizerunku) oraz rozpowszechnianych za pomocą różnego rodzaju nośników masowego przekazu (w ramach formalnego kształtowania wizerunku) (Baruk A., *Rola marketingu personalnego*, s.108-109). Wizerunek definiuje jako atrybut wynikowy, który jest efektem świadomych bądź nieświadomych działań komunikacji w organizacji oraz istotnym narzędziem oddziaływania rynkowego. Stanowi holistyczny obraz organizacji, wykreowany w świadomości otoczenia (Alvesson M., *Organization*, s. 373-394). Wizerunek rozpoczyna się w umysłach ludzi integrując ich dotychczasowe doświadczenia, odczucia i przekonania. Jest budowany przez opinię o danej organizacji, zarówno przez interesariuszy wewnętrznych (pracownicy, menedżerowie, właściciele), jak i interesariuszy zewnętrznych (Pieniak-Lendzion K., Marcysiak A., Nowogródzka T., *Współczesny marketing i logistyka*, s. 93-94).

¹⁰⁸ Dowling G.R., *Managing your Corporate Images. "Industrial Marketing Management"*, 1986, vol 15, s. 109-115.

Podobnych poglądów jest R. Abratt, który definiuje wizerunek jako całościowe wrażenie powstające w umysłach różnych grup publiczności (interesariuszy), będące odbiciem tożsamości wynikającej z osobowości przedsiębiorstwa¹⁰⁹.

R. Abratt i T.N. Makofeng przyjmują, że atrybuty tworzące wizerunek obejmują pracowników przedsiębiorstwa, jego filozofię, logo, kulturę organizacyjną tego przedsiębiorstwa, postawy sprzedawców, jakość oraz nazwę tego przedsiębiorstwa¹¹⁰. Zaproponowana przez R. Abratta i T.N. Makofenga definicja wizerunku stanowi propozycję jego struktury.

Pojęcie wizerunku wzbogacone o subiektywizm spojrzenia i dokonywanych ocen reprezentuje J. Cornelissen. Definiuje wizerunek jako sumę postrzeganych przez interesariuszy obrazów, których źródłem jest tożsamość przedsiębiorstwa i jego własnych refleksji oraz interpretacji wielu informacji pochodzących z różnych źródeł¹¹¹.

Potwierdzenie tej opinii znaleźć można u J. Altkorna, według którego „wizerunek to subiektywne wyobrażenie, jakie posiadamy o obiekcie naszego zainteresowania” a szerzej „wizerunek jest z jednej strony rezultatem cech postrzeganej firmy, a z drugiej ma wiele wspólnego z wartościami, nastawieniami, życzeniami, doświadczeniami (a nawet przesadami) osób, do których jest adresowany”¹¹². J. Altkron, podobnie jak G.R. Dowling, uważa, że wizerunek nie jest statyczny ani stały, ulega bowiem ciągłym modyfikacjom w miarę tego, jak zmienia się organizacja oraz jej obserwatorzy (interesariusze)¹¹³.

Zarówno C.J. Mason¹¹⁴ jak i H. Barich i Ph. Kotler¹¹⁵ są zdania, że reputacja wpływa na wizerunek. Należy zaznaczyć, że autorzy ci nie brali pod uwagę faktu, że różni interesariusze mogą posiadać różne wizerunki tej samej organizacji. Nie uwzględniali również w pełni obszaru wzajemnych relacji, pomijając kwestie związane z wpływem wizerunku na reputację organizacji.

¹⁰⁹ Abratt, R., A New Approach to the Corporate Image Management Process. “*Journal of Marketing Management*”, 1989, vol. 5, no. 1.

¹¹⁰ Abratt, R., Makofeng, T.N., Development and Management of Corporate Image in South Africa. “*European Journal of Marketing*”, 2001, vol. 35, no. 3.

¹¹¹ Cornelissen, J., Corporate Image: an Audience Centered Model. “*Corporate Communications: An International Journal*”, 2000, vol. 5, no. 2.

¹¹² Altkorn, J., *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 9.

¹¹³ Altkorn, J., *Wizerunek..., firmy, op. cit.* s. 7-17.

¹¹⁴ Marson J.E., *Modern public relations*, McGraw-Hill, New York, 1979 [w:] Wójcik K., *Public relations od A do Z. Analiza sytuacji wyjściowej, planowanie działalności*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1997, s. 44.

¹¹⁵ Barich, H., Kotler, P., A framework for marketing image management. “*Sloan Management Review*”, Winter 1991, s. 94-104.

S. H. Britt uważał, że „wizerunki są publicznymi stereotypami i gdy stereotyp się kształtuje, ludzie w większym stopniu działają pod jego wpływem, niż pod wpływem tego co się za nim kryje”¹¹⁶.

Warto przytoczyć definicję wizerunku zaprezentowaną przez C. V. Riela i J. Balmera, którzy termin wizerunek widzieli jako funkcjonalno-emocjonalny związek, definiując wizerunek jako poziom satysfakcji interesariuszy zewnętrznych; ich lojalność ma związek z wcześniejszymi ich doświadczeniami z przedsiębiorstwem¹¹⁷.

Wizerunek jako atrybut wynikowy jest efektem świadomych bądź nieświadomych działań komunikacji interpersonalnej w organizacji oraz jest istotnym narzędziem oddziaływania rynkowego. Stanowi holistyczny obraz organizacji, wykreowany w świadomości otoczenia¹¹⁸. Wizerunek rozpoczyna się w umysłach ludzi integrując ich dotychczasowe doświadczenia, odczucia i przekonania. Jest budowany przez opinię o danej organizacji zarówno przez interesariuszy wewnętrznych (pracownicy, menedżerowie, właściciele), jak i interesariuszy zewnętrznych (m.in. klienci, media)¹¹⁹.

Z przytoczonych definicji wyłania się obraz wizerunku¹²⁰ obejmujący dwie grupy odbiorców - interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Nasuwa się zatem wniosek, aby uwzględnić obie grupy interesariuszy w polityce wizerunkowej organizacji. Z punktu widzenia skuteczności działań wizerunkowych istotną rolę będą odgrywały jej transparentność i jednoznaczna interpretacja. Dla sprawdzania poprawności realizacji bieżących i przyszłych działań wizerunkowych konieczny jest jasny i konkretny sposób

¹¹⁶ Britt S.H., *Psychological Principles of the Corporate Imagery Mix*. „*Business Horizons*”, 1971, vol. 14, no. 3, s. 55-59.

¹¹⁷ Van Riel C., Balmer J.M.T. *Corporate Identity: the Concept, its Measurement and Management*. „*European Journal of Marketing*”, 1997, vol. 31, no. 5/6, s. 340-355.

¹¹⁸ Alvesson, M., *Organization: From Substance to Image?* „*Organizational Studies*”, 1990, vol. 11.s. 373-394.

¹¹⁹ Bombiak, E., *Wizerunek – kluczowy element postrzegania przedsiębiorstwa*, [w:] Pieniak-Lendzion, K., Marcysiak, A., Nowogródzka, T., *Współczesny marketing i logistyka – innowacyjne rozwiązania*, Wydawnictwo Diecezji Siedleckiej UNITAS, Siedlce 2015, s. 93-94.

¹²⁰ Termin *Employer Branding* powstał w latach 90. ubiegłego wieku. Prekursorami terminu byli T. Ambler i S. Barrow, którzy w 1996 r. uznali, że *employer brand* jest sumą korzyści funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych, z bycia zatrudnionym i identyfikowania się z daną organizacją [w:] Ambler, T., Barrow, S., *The Employer Brand*, s. 185-206. Godne uwagi jest również koncepcja zaprezentowana przez A. Mayo, który *employer branding* definiuje, jako wszystko to, co jest komunikowane obecnemu i przyszłemu pracownikowi [w:] Mayo, A., *The Human Value of the Enterprise*, 2001. Modelowe ujęcie *employer branding* prezentują Backhaus K. i Tikoo, S., w którym wykazują związek pomiędzy *employer brandingiem* a tożsamością i kulturą organizacji. Model dzieli działania pracodawców na te, które są adresowane do interesariuszy wewnętrznych oraz te adresowane do interesariuszy zewnętrznych, ponadto obrazuje korzyści organizacyjne wynikające z budowy marki pracodawcy w organizacji [w:] Backhaus, K., Tikoo, S., *Conceptualizing and Researching Employer Branding*, s. 501-517.

zdefiniowania zagadnienia. Jednocześnie polityka wizerunkowa organizacji powinna być komplementarna z budżetem wizerunkowym organizacji. Tworzenie budżetu i weryfikacja działań wizerunkowych powinny następować w ten sposób, że na etapie planowania powinny być zidentyfikowane potrzeby interesariuszy organizacji ze wskazaniem na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych oraz powinna być dokonana rzetelna ocena możliwości organizacji w tym zakresie, ze wskazaniem poszczególnych etapów procesu i czasu ich realizacji. Bycie uważnym na potrzeby społeczne organizacji buduje:

- poczucie społecznej i moralnej odpowiedzialności wśród jej interesariuszy,
- zaufanie, że firma otrzyma przychyłność społeczności lokalnej (interesariuszy zewnętrznych organizacji),
- przekonanie, że działania z zakresu aktywności społecznej organizacji względem jej interesariuszy w konsekwencji spowodują: wzrost zysku, wzrost morale oraz lojalność jej interesariuszy¹²¹.

Pozytywny wizerunek i dobra reputacja, stają się kapitałem, który materializuje się w postaci ceny, jaką interesariusze zewnętrzni są skłonni zapłacić za akcje firmy, lojalność klientów, przychyłność i aprobatę władz oraz społeczności lokalnej dla działań organizacji¹²².

2. Rodzaje wizerunku

W literaturze przedmiotu odnaleźć można różne klasyfikacje wizerunku organizacji. Jest to uzależnione od branego pod uwagę kryterium. Jako najbardziej podstawową klasyfikację wizerunku można wskazać:

- wizerunek rzeczywisty (lub obcy) – odnosi się do tego, jak w rzeczywistości postrzegają organizację osoby z jej otoczenia,
- wizerunek lustrzany (lub własny) – odzwierciedla obraz organizacji, ukształtowany wśród jej pracowników,
- wizerunek pożądaný – przedstawia docelowy obraz, który organizacja chciałaby docelowo osiągnąć, przez pryzmat tego, w jaki sposób powinna być postrzegana przez uczestników otoczenia,

¹²¹ Millie, A., Jacobson, J., *Employee Volunteering and the Special Constabulary: a Review of Employer Policies*. The police Foundation, London, 2002, s. 6.

¹²² Oczkowska, R., Kreowanie wizerunku organizacji jako pracodawcy. „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, SGH Warszawa, 2015, t. 4, nr 38, s. 187.

- wizerunek optymalny – który stanowi rozwiązanie pośrednie pomiędzy wcześniej wymienionymi typami wizerunku. Jest możliwy do realnego osiągnięcia przy uwzględnieniu warunków zewnętrznych i wewnętrznych, w jakich dana organizacja funkcjonuje¹²³.

Przyjmując, że skoro wizerunek powstaje w umysłach ludzi przynależących do różnych grup społecznych, można przypuszczać, że nie może on być jednolity. Należy zatem podkreślić konieczność zróżnicowania wizerunku organizacji. Istotnie bowiem wizerunek wśród kierownictwa tej organizacji (interesariuszy wewnętrznych) będzie się różnił od wizerunku wśród jego klientów (interesariuszy zewnętrznych). Zarówno wizerunek pożądany, jak i optymalny wynikają z faktu, że nie jest on stały i ulega ciągłym modyfikacjom wraz z napływem nowych informacji i doświadczeń organizacji tworzącej ten wizerunek lub interesariuszy zewnętrznych.

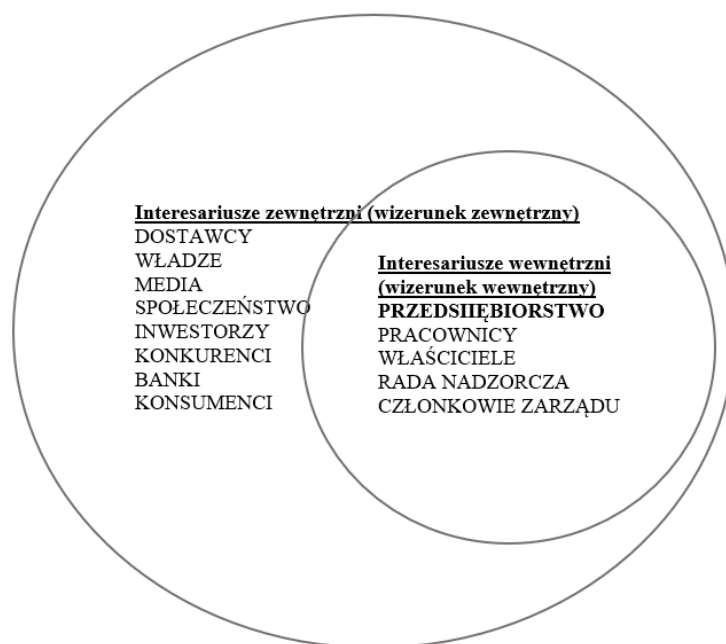
Brak stałości wizerunku pozwala na jego kształtowanie, a w konsekwencji na zarządzanie nim. Podejmując działania kształtujące wizerunek, organizacja dąży do stworzenia określonego, pożądanego jego obrazu, który powinien być w danej organizacji szczegółowo zdefiniowany. Jest to niezbędne z uwagi na fakt, że zależą od tego treści promocyjne dobierane właśnie z punktu widzenia tworzenia wizerunku. Można uznać, że o ile pożądany wizerunek pozostaje celem, którego realizacja wymaga czasu, nakładu pracy i kosztów, to może ona określić wizerunek optymalny, który wydaje się być bardziej przez organizację osiągalny (jako cel częściowy). W tej sytuacji osiągnięcie wizerunku pożądanego staje się długookresowym celem zarządzania wizerunkiem¹²⁴.

Godnym szczególnej uwagi jest podział rodzajów wizerunku przedsiębiorstwa ze względu na kategorie jego interesariuszy (Rysunek 6):

- interesariusze wewnętrzni (pracownicy, właściciele) – wizerunek wewnętrzny,
- interesariusze zewnętrzni (konsumenci, dostawcy, potencjalni przyszli pracownicy) – wizerunek zewnętrzny.

¹²³ Budzyński W., *Public Relations...*, *op. cit.* s. 14-15.

¹²⁴ *Ibidem*, s. 15-16.



Rysunek 6. Rodzaje wizerunku przedsiębiorstwa ze względu na odrębne kategorie jego interesariuszy.
Źródło: D. Szostek, Specyfika i znaczenie wewnętrznego wizerunku przedsiębiorstwa, s. 63.

Powyższy rysunek obrazuje, iż wizerunek organizacji jest inaczej postrzegany przez różne grupy interesariuszy (zewnętrznych i wewnętrznych). Może to wynikać z odmiennej perspektywy tych odbiorców oraz z faktu, że na wizerunek mogą mieć wpływ różne czynniki mające odmienne znaczenie dla każdej z tych grup interesariuszy, przy czym nie wszystkie czynniki są pod kontrolą przedsiębiorstwa¹²⁵.

A. Dewalska-Opitek wskazuje kryteria pomocne w wyodrębnieniu rodzajów zintegrowanego wizerunku organizacji, tj.:

- siłę wizerunku,
- czas postrzegania wizerunku,
- odczucia, jakie budzi wizerunek,
- adresatów wizerunku (interesariusze).

W ślad za tym wyodrębnia wizerunek:

- słaby/silny,
- obecny/planowany,
- pozytywny/negatywny,
- wizerunek przedsiębiorstwa jako dostawcy towarów i usług dla klientów/wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy (Tabela 1).

¹²⁵ Szostek, D., Specyfika i znaczenie wewnętrznego wizerunku przedsiębiorstwa. „Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie”, Toruń 2013, t. 40, s. 62-64.

Kryterium 1: Siła wizerunku	
Wizerunek silny Silny wizerunek oznacza, że przedsiębiorstwo ma wyraźnie określone miejsce w świadomości klientów wewnętrznych i zewnętrznych, jego obraz jest wyrazisty i spójny.	Wizerunek słaby Słaby wizerunek oznacza, że przedsiębiorstwo nie zajęło wysokiej pozycji w percepcji klientów, świadomość jego istnienia jest niewystarczająca, aby firma mogła odnieść sukces rynkowy.
Kryterium 2: Czas postrzegania wizerunku	
Wizerunek obecny Aktualny wizerunek to sposób, w jaki przedsiębiorstwo jest postrzegane w danej chwili w efekcie wcześniejszych działań jego właściciela i/lub menedżerów.	Wizerunek planowany Wizerunek planowany to wizerunek docelowy, osiąganý w przyszłości.
Kryterium 3: Odczucia, jakie budzi wizerunek	
Wizerunek pozytywny Pozytywny wizerunek oznacza, że przedsiębiorstwo budzi dobre skojarzenia zarówno jako dostawca towarów i usług dla nabywców, jak również jako pracodawca, korzyści wynikające ze współpracy z firmą, tak w sferze emocjonalnej, jak i materialnej, pokrywają się z oczekiwaniami klientów.	Wizerunek negatywny Negatywny wizerunek oznacza, że przedsiębiorstwo budzi niewłaściwe skojarzenia, często w wyniku złych doświadczeń rynkowych klientów lub zakłócania wizerunku przez konkurencję.
Kryterium 4: Adresaci wizerunku	
Wizerunek przedsiębiorstwa jako dostawcy towarów i usług dla klientów. Wizerunek przedsiębiorstwa jako oferenta produktów jest najbardziej tradycyjnym rodzajem wizerunku w teorii marketingu. Adresatami są przede wszystkim obecni i potencjalni klienci, lecz także konkurenci i kooperanci rynku.	Wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Adresatami wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy (employer branding) są aktualni i przyszli pracownicy stanowiący zasób strategiczny przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Rodzaje zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa.

Źródło: A. Dewalska-Opitek, Model kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa, s. 221.

W dorobku R. Oczkowskiej odnaleźć można zestawienie uwzględniające różne rodzaje wizerunku organizacji w zależności od branego pod uwagę kryterium (Tabela 2).

Kryteria	Rodzaj wizerunku
Ulokowanie interesariuszy.	Zewnętrzny – postrzeganie organizacji przez odbiorców z otoczenia organizacji. Wewnętrzny - postrzeganie organizacji przez odbiorców wewnętrznych.
Wartościowanie wizerunku.	Pozytywny - postrzeganie organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy. Negatywny - postrzeganie organizacji jako nieatrakcyjnego pracodawcy. Obojętny – brak opinii wśród odbiorców.
Siła oddziaływania wizerunku na rynku pracy.	Silny – wyraźnie pozytywne postrzeganie organizacji jako pracodawcy. Słaby – mało pozytywna ocena organizacji jako pracodawcy.

Ogólny wizerunek pracodawcy.	Rzeczywisty – faktyczne postrzeganie organizacji przez odbiorców. Komunikowany – obejmujący informacje przekazywane odbiorcom przez organizację za pomocą funkcjonującego w niej systemu komunikowania się. Pożądany – zgodny z wizją komunikowaną przez organizację. Idealny – najlepsze pozycjonowanie organizacji w określonym czasie.
------------------------------	--

Tabela 2. Rodzaje wizerunku organizacji jako pracodawcy.

Źródło: R. Oczkowska, Kreowanie wizerunku organizacji jako pracodawcy, s. 188.

Według A. Baruk organizacja jako pracodawca oceniana jest przez różne podmioty z różnej perspektywy, tym samym dostrzec można różne jej cechy. W zależności od tego, kto poddaje ocenie organizację, można wyodrębnić wizerunki częściowe (subwizerunki), które w konsekwencji są wypadkową obrazu organizacji na rynku pracy. Zdaniem tej autorki najważniejszymi subwizerunkami organizacji są:

- wizerunek aktualny, w tym:
 - ✓ wizerunek wewnętrzny uwzględniający:
 - autowizerunek (wizerunek własny), odzwierciedlający sposób postrzegania pracodawcy przez niego samego,
 - lustrzany (odzwierciedlający obraz pracodawcy ukształtowany wśród zatrudnionych u niego pracowników);
 - ✓ wizerunek zewnętrzny uwzględniający:
 - rzeczywiste postrzeganie pracodawcy przez potencjalnych pracowników, rzeczywisty bezpośredni (obcy),
 - rzeczywiste postrzeganie pracodawcy przez inne podmioty z jego otoczenia, rzeczywisty pośredni (obcy);
- wizerunek potencjalny, w tym:
 - ✓ realny, możliwy do osiągnięcia po uwzględnieniu warunków zewnętrznych i wewnętrznych, w jakich pracodawca działa,
 - ✓ idealny, do którego pracodawca zmierza, ale z przyczyn zależnych i niezależnych jest w praktyce nieosiągalny.

Pomiędzy powyżej wymienionymi subwizerunkami dostrzec można różnice, których występowanie wpływa na pojawienie się tzw. luki wizerunkowej. Luka wizerunkowa jest tym większa, im mniejszą rolę organizacja przykładła do kształtowania swojego wizerunku. Istotne wydaje się, że konsekwentne, spójne i kompleksowe działania organizacji przybliżają do wizerunku pożądanego. Pomimo, że stan ten nie jest

możliwy do pełnego osiągnięcia, o czym mowa była już powyżej, należy przyjąć, że stanowi drogowskaz określający właściwy kierunek działań wizerunkowych pracodawcy. A. Baruk twierdzi, że uważności organizacji wymaga proces ciągłego identyfikowania luki wizerunkowej organizacji (luka występująca pomiędzy wizerunkiem aktualnym a realnym) oraz dążenie do jej minimalizowania¹²⁶.

3. Zarządzanie wizerunkiem organizacji

Klasyfikując wizerunek organizacji, warto poszerzyć jego podstawowy podział, jakim jest obraz pozytywny i negatywny organizacji, o dodatkowe aspekty. Wizerunek stanowi pojęcie subiektywne i wielowymiarowe, co oznacza, że jest rozumiany inaczej poprzez różne grupy odbiorców. Wizerunek jest kategorią, która ewoluuje w czasie pod wpływem wielu czynników zarówno pod wpływem działań pracodawcy, działań konkurencji, jak i zmian odbywających się w jej otoczeniu (w branży, w przepisach prawa, na rynku pracy). Dlatego też pozytywny wizerunek wymaga uwagi, indywidualnie dobranej strategii oraz właściwego nim zarządzania.

Zarządzanie wizerunkiem organizacji w definicji W. Budzyńskiego jest to „proces planowania i podejmowania decyzji, organizowania, kierowania zasobami pracy oraz komunikowania się z grupami otoczenia firmy, a także wdrażania systemów kontroli”¹²⁷

¹²⁶ Baruk, A., Rola marketingu personalnego w kształtowaniu wizerunku organizacji naukowej. „*Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*”, 2012, t. 3, nr 4, s. 111.

¹²⁷ W ramach funkcji kontrolowania organizacja powinna posiadać dedykowaną metodę badawczą umożliwiającą, poprzez cyklicznie prowadzone badanie, pozyskiwanie danych z zakresu wizerunku tej organizacji. Wśród rodzajów schematów podejść w badaniu wizerunku, Z. Malara i J. Sobol-Wojciechowska wskazują, że przyjmują one następujący charakter: badania, których konsekwencją jest utworzenie różnych rankingów organizacji. Celem badania jest wykazanie, jak organizacja jest postrzegana przez jej interesariuszy oraz jaką pozycję zajmuje, uwzględniając przy tym różne czynniki (im wyższa pozycja organizacji w rankingu, tym lepszy wizerunek). Badania, które dotyczą różnych relacji wizerunku z innymi parametrami. Badanie pozwala zbadać korelację wizerunku z różnymi zmiennymi, z tym, że w zależności od celu badania jest on zmienną zależną albo niezależną. Badania uwzględniające składowe wizerunku (wymiary, uwarunkowania jego kształtowania). Van Riel wskazał następujące grupy badań wizerunku organizacji: ogólne badanie wizerunku, traktujące wizerunek jako sieć znaczeń fragmentarycznych w pamięci respondenta. Ten typ badań analizuje skojarzenia z nim związane w ramach zastosowanych różnych metod jakościowych, badanie jako podsumowanie różnych postaw (suma różnych postrzeżeń cech korporacji). W ramach tego badania wizerunek jest zoperacjonalizowany poprzez ukazanie jego najważniejszych atrybutów na podstawie oceny jego interesariuszy, badanie poprzez pryzmat ogólnego wrażenia o organizacji z uwzględnieniem jej na tle konkurencji. W tego typu badaniu respondenci oceniają organizację poprzez porównanie organizacji, określenie występujących pomiędzy nimi podobieństw oraz konfrontowanie zajmowanych przez te organizacje [w:] C.B.M. Van Riel N.E. Stroecker, O.J.M. Maathuis, *Measuring corporate images*, s. 313. Według Z. Malary i J. Sobol-Wojciechowskiej najczęściej przedmiotem badań wizerunku organizacji jest sposób myślenia o organizacji i jego ocena, jako zasobu niematerialnego organizacji. Z przeprowadzonych badań można by odczytać subiektywne opinie, skojarzenia, emocje, obiektywne fakty dotyczące danej organizacji. W tym celu korzysta się z podejść traktujących wizerunek jako twór mający względny charakter, który zależy od miejsca, jakie posiada organizacja na rynku. Pozostałe metody zakładają, że wizerunek ma charakter bezwzględny i posiada

działań własnych i sprzężeń zwrotnych w zakresie komunikowania, który ma na celu stworzenie i utrzymanie pozytywnego wizerunku firmy, zwiększenie jej wartości i ułatwienie realizacji podstawowych celów”¹²⁸.

Istotnymi cechami procesu zarządzania jest ciągłość i powtarzalność, a więc systematyczny sposób postępowania. Przyjmując taki punkt widzenia można uznać, że zarządzanie wizerunkiem organizacji jest procesem choćby dlatego, że w normalnej organizacji trudno wyobrazić sobie jej funkcjonowanie bez podejmowania działań, zatem rola ciągłości jest tu zachowana. Jednocześnie są to działania powtarzalne w zakresie ich funkcji, takich, jak planowanie, organizowanie, kierowanie, komunikowanie i kontrolowanie (Rysunek 7).

Pierwszą omawianą funkcją w procesie zarządzania wizerunkiem jest planowanie. Planowanie, czyli „wytyczanie celów organizacji i określanie sposobu ich najlepszej realizacji. Podejmowanie decyzji, będące częścią procesu planowania, obejmuje wybór trybu działania spośród zestawu dostępnych możliwości. Planowanie polega na decydowaniu o podjęciu działań zorientowanych na wywołanie zjawisk, które samoistnie

swoistą cechą danej organizacji (atrybut). Prowadzone badania nad wizerunkiem organizacji charakteryzują się różnym zakresem, a dokładny kształt stosowanych w badaniach procedur zależy od przyjętych celów, stopnia zaangażowania organizacji w ich realizację, posiadanych doświadczeń oraz informacji i horyzontu czasowego. Niejednokrotnie badania wizerunku organizacji są podejmowane przez prywatne podmioty badawcze czy też ośrodki akademickie, które okresowo przeprowadzają badania medioznawcze. Ogólnie zaobserwować można pewną tendencję, która wskazuje, że do badania wizerunku mają zastosowanie: „metody ilościowe (np. analiza typu *znajomość-przychyłość*, badanie oparte na modelu Fishbeina lub Trommsdorfa, technikę dyferencjału semantycznego, metody skalowania wymiarowego (MDS), macierz celów wizerunkowych, Q-sort – określają stopień znajomości danego przedsiębiorstwa wśród respondentów, informują o kojarzeniu go z danym typem działalności, czy konkretnym produktem, a także nastawieniu grup do otoczenia. Praktyka dowodzi, że wizerunek jest zbyt dużym pojęciem, aby go można opisać jedynie na skali określonych cech, mimo że na potrzeby badawcze kreuje się i wykorzystuje pewne mierniki wartości, metody jakościowe (np. metoda zogniskowanego wywiadu grupowego, wywiady nieustrukturalizowane, techniki przeniesienia) – stosuje się je w celu pogłębionego poznania wizerunku przedsiębiorstwa” [w:] Z. Malara, J. Sobol-Wojciechowska, *Wizerunek przedsiębiorstwa*, s. 156-157. Przeprowadzenie pomiaru wizerunku organizacji polega na odpowiednio wcześniej zgromadzeniu danych i opinii o kryteriach jego oceny. Najczęściej respondentami w badaniu są interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni organizacji, zdarza się również wykorzystywać takie źródła danych, jak np. raporty z badań oraz bazy danych. Istotnym zagadnieniem w badaniach wizerunku organizacji jest decyzja dotycząca obiektów odniesienia i wskazanie, z kim i dlaczego należy się porównywać. Według J. Altkorna badania wizerunku organizacji zwykle są prowadzone: w obrębie organizacji – do udziału w badaniu można wskazać fragment lub całą organizację, badanie może być szczegółowe, bądź odnieść się jedynie do zagregowanego poziomu. Tego typu badanie przeprowadza się z reguły w dużych organizacjach z pododdziałami/filiami, porównując organizację z przedsiębiorstwami zewnętrznymi – taki sposób działania jest stosowany dla porównania z konkurencją organizacji działającej w obszarze danej branży lub podobnymi organizacjami działającymi w innych obszarach, aby porównać organizację z innymi organizacjami pod względem funkcjonalnym – tego typu badanie służy porównaniu pomiędzy organizacjami z uwzględnieniem funkcjonalnego charakteru pól działalności (np. program kształtowania lojalności klientów, programy public relations) [w:] Altkorn, J., *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, s. 51-53.

¹²⁸ Budzyński, W., *Wizerunek firmy*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2002, s. 48.

nie wystąpią. Plany powinny przewidywać, jakie działania zmierzają do wyznaczonego celu, jakie ze sobą kolidują oraz jakie są mało istotne¹²⁹. „Planowanie powinno pozostać w ścisłym związku z funkcją decyzyjną procesu zarządzania. Związek ten występuje na etapie formułowania celów działania firmy, następnie przy akceptacji wariantów różnych programów i planów, wreszcie przy kontroli ich realizacji”¹³⁰. Planowanie jest wytyczną, dzięki której organizacja pozyskuje i przydziela budżet niezbędny do realizacji wyznaczonych celów, powodującą, że pracownicy postępują w myśl wyznaczonych celów i procedur wewnętrznych, jak również analizującą postępy realizacji celów tak, aby stosownie do sytuacji móc zareagować¹³¹. System planowania działań w zakresie zarządzania wizerunkiem organizacji obejmuje m.in.:

- decyzje związane z diagnozą sytuacji wyjściowej uwzględniającą pozycję konkurencyjną wizerunku organizacji w różnych grupach jej interesariuszy, jak również mocne i słabe strony wizerunku organizacji oraz możliwości i zagrożenia w zakresie kreowania wizerunku, jakie stwarza otoczenie organizacji,
- plan strategiczny określający wizerunek, jaki organizacja chce stworzyć w priorytetowych grupach otoczenia (interesariuszy), ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji docelowej oraz etapów jej osiągnięcia,
- program działań operacyjnych wskazujący działania w celu realizacji przyjętej strategii,
- budżet na działania wizerunkowe umożliwiające realizację działań, wynikający z przyjętego planu operacyjnego wraz z zasadami jego efektywnego wykorzystania.

Planowanie, w odniesieniu do działań z zakresu zarządzania wizerunkiem organizacji jest jednym z etapów procesu kształtowania wizerunku¹³².

Drugą funkcją w procesie zarządzania wizerunkiem jest organizowanie. Po ustaleniu celów i wypracowaniu planu następnym etapem będzie zorganizowanie zasobów ludzkich oraz innych niezbędnych zasobów służących do realizacji tego planu. W opinii A. Stabryły w szczególności realizacja procesu organizowania wymaga

¹²⁹ Koźmiński, A., Piotrowski, W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 179.

¹³⁰ Stabryła, A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 219.

¹³¹ Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D., *Kierowanie*. Wydawnictwo PWE, Warszawa 1999, s. 25.

¹³² Budzyński W., *Wizerunek firmy ...*, op. cit. s. 90.

zastosowania odpowiednich metod do realizacji celów poprzez ustalanie nośników, dobór odpowiednich warunków i środków działania oraz ich uporządkowanie w przestrzeni i czasie¹³³. Podobną opinię prezentuje W. Budzyński, który organizowanie definiuje jako „porządkowanie i przydzielanie pracy, uprawnień decyzyjnych wraz z zasobami pracownikom organizacji w taki sposób, aby mogli zrealizować ustanowione cele”¹³⁴. Szczególną uwagę zwraca użyty przez wspomnianych autorów termin „zasoby”, świadczący o zaangażowaniu do procesu organizowania podmiotów zewnętrznych na podstawie różnych form współpracy (interesariuszy), co ma istotne znaczenie w procesie zarządzania wizerunkiem organizacji. Organizacja, chcąc zrealizować wyznaczone cele, powinna opracować odpowiednią strukturę organizacyjną, czyli zaprojektować odpowiednią przestrzeń w swoim środowisku wewnętrznym oraz właściwie dobrać odpowiednich pracowników, dla skutecznej ich realizacji. W ramach procesu organizowania istotną rolę będzie odgrywał odpowiedni system komunikacji z jej pracownikami oraz pomiędzy nimi (interesariusze wewnętrzni), jak również z interesariuszami zewnętrznymi, dzięki któremu możliwe będzie informowanie zainteresowanych stron o tematach związanych m.in. ze stopniem realizacji celów w ramach poszczególnych jednostek organizacji, w całej organizacji, jak i do interesariuszy zewnętrznych. Organizowanie struktur firmy odpowiedzialnych za proces zarządzania wizerunkiem w organizacji jest wynikiem analizy funkcji zarządzania w odniesieniu do promowania organizacji.

Kolejną funkcją w procesie zarządzania wizerunkiem jest kierowanie. Stanowi złożoną funkcję zarządzania. Obejmuje swym zakresem m.in. motywowanie, wywieranie wpływu, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz komunikowanie się. W przypadku procesu zarządzania wizerunkiem organizacji komunikowanie będzie stanowiło kluczowy jego element, odnosi się bowiem również do relacji zachodzących pomiędzy organizacją a jej interesariuszami zewnętrznymi. System komunikacji organizacji z jej otoczeniem ma służyć wzajemnemu dostosowaniu pomiędzy organizacją i jej otoczeniem. Identyfikując swoich interesariuszy zewnętrznych, organizacja poznaje ich oczekiwania i opinie na swój temat. Analiza będzie o tyle cenniejsza dla organizacji, o ile może stanowić punkt wyjścia do podejmowania decyzji z zakresu procesu zarządzania wizerunkiem organizacji, których efektem będzie przekazanie wybranym interesariuszom

¹³³ Stabryła, A., *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejście i koncepcje badawcze*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018, s. 157.

¹³⁴ Budzyński W., *Wizerunek firmy ...*, op. cit. s. 89-90.

odpowiednich treści, kształtujących wizerunek tej organizacji. Należy pamiętać, że przekazane przez organizację informacje kształtują postawy interesariuszy zewnętrznych, wpływają na kształtowanie opinii społecznej o tej organizacji. Ważnym elementem w procesie komunikowania się organizacji z jej otoczeniem są informacje pozyskane z innych źródeł, niezależnych od organizacji, a mających istotny wpływ na kształtowanie wizerunku w otoczeniu podmiotowym tej organizacji. Mowa tu o informacjach przekazywanych w środkach masowego przekazu, takich jak telewizja, radio, prasa, Internet czy social media. W wyniku komunikowania się organizacji z podmiotami jej otoczenia oraz pod wpływem informacji o organizacji z tych innych źródeł kształtowany jest wizerunek organizacji¹³⁵.

Ostatnią funkcją w zarządzaniu wizerunkiem jest kontrolowanie. Kontrolowanie to „proces zmierzający do zapewnienia, by rzeczywiste działania były zgodne z planowanymi”¹³⁶. W systemach jakości współczesnych organizacji istotną rolę odgrywają: norma zapewniająca jakość, ISO 26000 *Guidance on Social Responsibility*, raport GRI¹³⁷ (*Global Reporting Initiative*)¹³⁸. Kontrolowanie jako faza końcowa procesu zarządzania wizerunkiem to nic innego, jak „obserwowanie postępów organizacji w realizacji jej celów”¹³⁹, „a ściślej uzyskane w wyniku takiego działania informacje są jednocześnie punktem wyjścia do opracowania nowego planu i kolejnego procesu zarządzania”¹⁴⁰, wizerunkiem organizacji.

Proces kontroli w aspekcie zarządzania wizerunkiem organizacji może zawierać:

- ustalenie norm (cele, z którymi porównywane są wyniki działań wizerunkowych),
- mierzenie wyników (następuje w sposób powtarzalny, w określonych odstępach czasu lub po realizacji określonych działań wizerunkowych, często po zakończonej realizacji rocznego planu kreowania wizerunku organizacji),

¹³⁵ Budzyński W., *Wizerunek firmy ...*, op. cit. s. 132-133.

¹³⁶ Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D., *Kierowanie*. Wydawnictwo PWE, Warszawa 1999, s. 26.

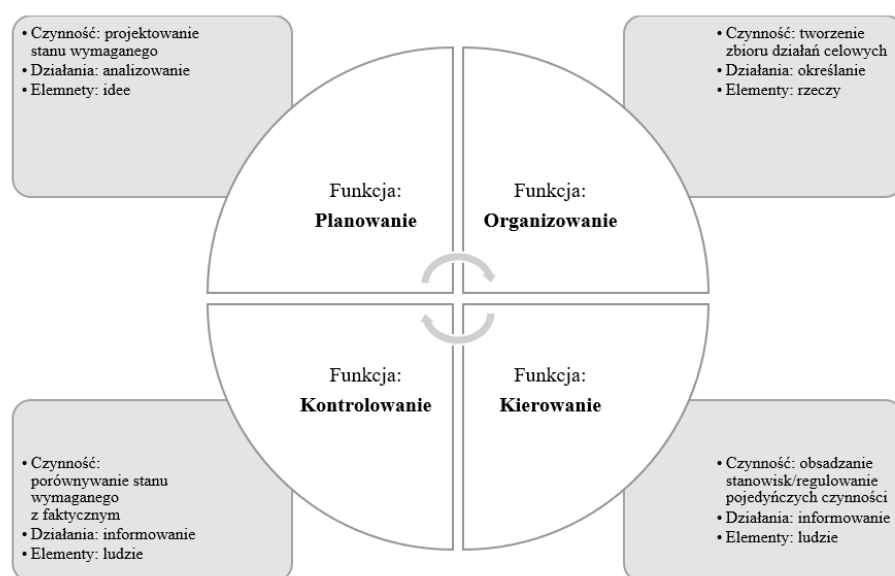
¹³⁷ Forum Odpowiedzialnego Biznesu, GRI: wytyczne do raportowania zrównoważonego rozwoju, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/gri-inaczej-wytyczne-do-raportowania-kwestii-zrównowazonego-rozwoju-ang-global-reporting-initiative/> (data dostępu: 08.12.2023).

¹³⁸ Szerzej o standardach i wytycznych raportowania społecznego [w:] Mazur-Wierzbicka, A., Wieczorek-Szymańska, A., Leoński, W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi wrażliwe na różnorodność*. Wydawnictwo CeDeWu, Wydanie I, Warszawa 2023, s. 122-126.

¹³⁹ Griffin, R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Wydanie II zmienione, Warszawa 2015, s. 11.

¹⁴⁰ Budzyński W., *Wizerunek firmy ...*, op. cit. s. 51.

- porównywanie wyników z normami (uzyskane wyniki porównania służą podjęciu dalszych ewentualnych działań naprawczych w ramach zarządzania wizerunkiem organizacji),
- reakcję poprzez wdrożenie działań naprawczych (odchylenia od norm mogą powodować podjęcie działań mających na celu dokonanie korekty zaobserwowanych odchyleń. W zakresie zarządzania wizerunkiem organizacji wdraża się dodatkowe działania naprawcze lub usuwa się te, które zostały ocenione jako mało skuteczne do osiągnięcia zamierzonego celu wizerunkowego organizacji. Przykładem formy kontroli w ramach rzetelnego i celowego zarządzania procesem planistycznym wizerunku organizacji może być wykonanie analizy ex post, czyli ocena przygotowania programu wizerunkowego i ocena skuteczności jego działania po jego realizacji)¹⁴¹.



Rysunek 7. Proces zarządzania wizerunkiem organizacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie W. Budzyński, Wizerunek firmy, Poltex, Warszawa 2002, s. 49.

Zarządzanie wizerunkiem organizacji poprzez wskazane funkcje nie jest działaniem jednorodnym ani stałym. Zmiany prawne, postęp technologiczny, zmieniająca się tożsamość lub reputacja organizacji, działania konkurencji to tylko nieliczne czynniki powodujące konieczność odpowiedniego zarządzania wizerunkiem organizacji poprzez jego planowanie, organizowanie, kierowanie (w tym komunikowanie i kształtowanie)

¹⁴¹ *Ibidem*, s. 164-165.

i kontrolowanie¹⁴², aby był pozytywny i wspomagał efektywność organizacji. Istotne również wydaje się posiadanie odpowiednich narzędzi oraz podejmowanie stosownych działań dla ustalenia fundamentalnych zagadnień, takich jak:

- identyfikacja grup docelowych (interesariuszy),
- zgodność wizerunku z wartościami organizacji, jej misją i wizją,
- transparentna komunikacja uwzględniająca odpowiednio dobrane kanały przekazu. W komunikacji istotne jest również weryfikowanie opinii na temat organizacji ze strony jej interesariuszy oraz podejmowanie stosownych do sytuacji działań.

Podejmowane w ramach kształtowania wizerunku działania mogą przebiegać dwutorowo:

- utrzymanie dotychczasowego wizerunku,
- zmiana wizerunku organizacji, w zależności od potrzeb i stojących wyzwań.

Zmiana wizerunku jest dla organizacji procesem kosztownym, rozwiniętym w czasie, obciążonym większym ryzykiem niż utrzymanie dotychczasowego wizerunku. Jednak w sytuacji, gdy wizerunek zaczyna stanowić dla organizacji obciążenie albo przestaje pozytywnie wyróżniać organizację na tle jej konkurencji, zachodzi potrzeba wprowadzenia odpowiednich zmian. Wśród czynników skłaniających do zmiany wizerunku można wskazać:

- brak lojalności klientów,
- zmniejszenie udziału w rynku,
- wewnętrznie sprzeczny wizerunek,
- zmiany w strukturze organizacji,
- nowe: produkty, rozwiązania, usługi,
- zmiana w krajobrazie współzawodnictwa,
- zmiany charakterystyki klientów,
- wejście na nowe rynki,
- większe zasoby¹⁴³,
- wzmożone zainteresowania ze strony organów kontrolujących.

¹⁴² Schmitt, A., Simonson, A., *Estetyka w marketingu*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 61.

¹⁴³ Tkaczyk, J., *Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa usługowego. Przykład sektora pośrednictwa ubezpieczeniowego*, [w:] Czubała, A., Wiktor, J.W. (red.) „*Kierunki rozwoju marketingu usług*”, WSPIM, Chrzanów 2002, s. 224.

Wśród działań naprawczych w ramach kształtowania wizerunku organizacji można wymienić:

- transparentność prowadzonych przez organizację działań,
- właściwą komunikację,
- budowę zaufania wśród jej interesariuszy,
- udział w działaniach z zakresu aktywności społecznej organizacji,
- sponsoring, wolontariat, mecenat.

J. Witek, A. Kowalczyk są zdania, że pomimo iż zarządzanie wizerunkiem organizacji jest procesem rozciągniętym w czasie i kosztownym, to w konsekwencji przyciąga klientów, zwiększa zaufanie do organizacji, przekłada się na wynik finansowy, decyduje o jego skuteczności rynkowej, minimalizuje ryzyko spadku zainteresowania organizacją i jej produktami/usługami oraz skutecznie wykazuje, które elementy wizerunku należy wzmacniać, a które zmieniać oraz kiedy reagować i dostosowywać wizerunek do zmieniającego się otoczenia, oczekiwań i wyobrażeń jej interesariuszy¹⁴⁴.

J. Tkaczyk twierdzi, że zarządzanie wizerunkiem tworzy podstawę koncepcji całościowej identyfikacji organizacji realizowanej przez wizualne, komunikacyjne i organizacyjne działania zmierzające do ukazania indywidualności, rozpoznawalności i osobowości danej organizacji. Zarządzanie wizerunkiem organizacji jest procesem pozwalającym:

- wyróżnić się organizacji na tle konkurencji,
- zdefiniować swoją pozycję,
- zaprezentować indywidualny charakter,
- zintegrować interesariuszy wewnętrznych wokół wspólnej wizji i celów strategicznych¹⁴⁵.

W opinii E. Bombiak proces zarządzania wizerunkiem wymaga od organizacji sekwencji zaplanowanych i konsekwentnie realizowanych działań. Jako pierwszy etap procesu zarządzania wizerunkiem organizacji wyłania się ocena aktualnego stanu wizerunku organizacji. Istotne jest określenie stopnia rozpoznawania organizacji w najbliższym jej otoczeniu oraz ustalenie, czy posiada wyraźnie ukształtowany obraz w jej otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym i określenie, jaki ten obraz jest.

¹⁴⁴ Witek, J., Kowalczyk, A., Zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa jako narzędzie pozycjonowania go na konkurencyjnym rynku. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, 2011, nr 209, s. 247-248.

¹⁴⁵ Tkaczyk, J., Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa ...*op. cit.*, s. 226-227.

W zależności od grupy docelowej jej interesariuszy organizacja powinna dostosować poszczególne elementy tworzące jej całościowy obraz. Następnym etapem powinno być dobranie odpowiednich instrumentów, dzięki którym możliwe będzie kształtowanie wizerunku. Jest on bowiem uzależniony od specyfiki danej organizacji i jej indywidualnych potrzeb. W literaturze przedmiotu odnajdziemy wiele różnego rodzaju zadań, których celem jest zdobycie uznania interesariuszy. Można je określić mianem instrumentów kształtowania wizerunku. Ich przykłady przytoczono w poniższym zestawieniu

Tabela 3)¹⁴⁶. Kolejny etap obejmuje planowanie pożądanego wizerunku organizacji. Przed rozpoczęciem prac związanych z planowaniem działań wizerunkowych istotną kwestią jest rozważenie oceny procesu wizerunkowego danej organizacji. Innymi słowy należy odpowiedzieć sobie na pytanie, czy zależy nam na utrzymaniu dotychczasowego wizerunku organizacji, jego zmianie czy też wykreowaniu wizerunku organizacji od podstaw. Czasami kształtowanie nowego wizerunku organizacji jest niezbędne, zwłaszcza gdy aktualny wizerunek nie spełnia swojej roli. Proces kształtowania wizerunku organizacji powinien uwzględniać obie grupy interesariuszy organizacji zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną. Ostatni etap zarządzania wizerunkiem organizacji w propozycji E. Bombiak to kontrola, której celem jest ustalenie, na ile aktualnie posiadany wizerunek odpowiada projektowanemu. Kontrola powinna stanowić element zarządzania wizerunkiem, który prowadzony cyklicznie umożliwi porównanie wyników w czasie. Kontrola powinna również stwarzać możliwość szybkiego zareagowania na występujące ewentualne odchylenia. Według E. Bombiak kluczowym zagadnieniem w procesie zarządzania wizerunkiem organizacji są działania i instrumenty skierowane na budowanie wizerunku organizacji jako pracodawcy, co wynika z kluczowej roli kapitału ludzkiego w gospodarce opartej na wiedzy. „Wizerunek pracodawcy wpływa bowiem na wizerunek organizacji w innych obszarach oraz na postrzeganie jej oferty rynkowej, a więc także determinuje ogólną percepcję organizacji przez podmioty z nią współpracujące”.

Wizerunki cząstkowe	Grupy docelowe	Instrumenty
Wizerunek pracodawcy, wewnętrzny i zewnętrzny	Obecni pracownicy, byli pracownicy (emeryci i renciści) i potencjalni przyszli pracownicy.	Media, imprezy integracyjne, skrzynki wniosków, instrumenty polityki personalnej (płacowe i pozapłacowe).

¹⁴⁶ E. Bombiak, *Wizerunek – kluczowy element postrzegania przedsiębiorstwa ...*, op. cit., s. 99-102.

Wizerunek usługowy/ produktowy	Klienci indywidualni i instytucjonalni.	Kampanie reklamowe i promocyjne, wywiady, artykuły sponsoringowane, media.
Wizerunek technologiczny	Kooperanci, organizacje branżowe, środowisko naukowe.	Sponsoring, targi, konferencje, seminaria, raporty, artykuły sponsoringowane, media.
Wizerunek finansowy	Analitycy, inwestorzy.	Raporty okresowe, wywiady, artykuły sponsoringowane, konferencje, seminaria, media.
Wizerunek publiczny	Media, politycy, społeczeństwo.	Kampanie wizerunkowe, sponsoring i darowizny, lobbying, działalność charytatywna, media.

Tabela 3. Wizerunki częściowe i instrumenty ich kształtowania.

Źródło: E. Bombiak, Wizerunek – kluczowy element postrzegania przedsiębiorstwa, s. 99-102.

W kontekście sekwencji działań zaproponowanych przez E. Bombiak warto przywołać model zarządzania procesem kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa Ch.J. Fombruna (Rysunek 8). Proces został podzielony na trzy etapy:

- diagnozę stanu faktycznego. Na tym poziomie prowadzone są, analiza tożsamości i wizerunku przedsiębiorstwa oraz analiza ich spójności;
- zaprojektowanie/plan przyszłego stanu. Do jego określenia wykonuje się analizę strategii obejmującą trendy i plany, ponadto analizę pozycji konkurencyjnej;
- realizacja dwóch pierwszych etapów pozwala przejść do ostatniego, jakim jest zarządzanie zmianą wizerunku, której celem jest wdrażanie działań dostosowawczych oraz prowadzenie odpowiedniej komunikacji¹⁴⁷.



Rysunek 8. Zarządzanie procesem kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa.

¹⁴⁷ Fombrun, Ch.J., *Reputation: realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press, Boston 1996, s. 206-209.

4. Wewnętrzni i zewnętrzni interesariusze jako adresaci działań wizerunkowych

Zarówno interesariusze wewnętrzni, jak i interesariusze zewnętrzni mają pewne oczekiwania względem organizacji. Jednocześnie zachowanie obu grup interesariuszy istotnie wpływa na osiągnięcie założonych celów organizacji. Wraz z upływem czasu cele te ulegają ewolucji, zwłaszcza w kontekście zmieniających się okoliczności, priorytetów i ich natężeń. Sytuacyjnie pojawiają się nowe oczekiwania, związane zarówno z ofertą przedsiębiorstwa, jak i pewnymi zachowaniami związanymi np. ze współpracą z rządem czy z rozstrzygnięciami problemów społeczności lokalnych. Oczekiwania interesariuszy mogą być w różny sposób komunikowane przedsiębiorstwu począwszy od zmian w regulacjach prawnych po presję społeczną. Organizacje powinny umiejętnie na ten przekaz odpowiadać, tworząc mechanizmy adaptacyjne. Skuteczność ich działania wyznacza poziom odpowiedzialności społecznej interpretowanej jako realizacja oczekiwań zgłaszanych przez różnych interesariuszy (Tabela 4)¹⁴⁸. Powołując się na koncepcję reprezentowaną przez A.J. Hillman i G.D. Keima, efekty procesów zachodzących w organizacjach powinny równoważyć potrzeby różnych grup interesantów¹⁴⁹. Według J.M. Brysona kluczem do sukcesu organizacji powinna być satysfakcja grup jej otoczenia¹⁵⁰.

Interesariusze	Oczekiwania
Społeczności lokalne i krajowe	– bezpieczna, niezagrożająca społeczeństwu działalność, – ochrona środowiska, – mecenat i sponsoring wydarzeń kulturalnych, sportowych, naukowych, – współfinansowanie działań na rzecz rozwoju lokalnego;
Instytucje społeczne i rządowe	– przestrzeganie norm prawnych, – współpraca w zakresie stymulacji rozwoju lokalnego i krajowego, – wspieranie instytucji zajmujących się dobroczynnością i działalnością społeczną, – ochrona środowiska;

¹⁴⁸ Kotas, M., Wizerunek organizacji publicznej jako instrument efektywnego komunikowania z interesariuszami, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. „Public relations: doskonalenie procesów komunikowania w przestrzeni publicznej”, 2014, nr 185, s. 137.

¹⁴⁹ Hillman, A.J., Keim, G.D., Shareholder Value, Stakeholder Management and Social Issues, what's the Bottom Line? “Strategic Management Journal”, 2001, vol. 22, no. 2, s. 135.

¹⁵⁰ Bryson, J.M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement)*. Jossey-Bass Publishers, Revised Edition, San Francisco 1995.

Pracownicy i potencjalni pracownicy	- ciekawa praca, - satysfakcjonujące wynagrodzenia, - wywiązywanie się ze zobowiązań w stosunku do pracowników, - pełna i rzetelna informacja, - zadowolenie z pracy, możliwość rozwoju, - sprawne zarządzanie organizacją, - skuteczne rozwiązywanie konfliktów, - kreowanie ścieżek kariery, - poprawnie prowadzony dialog ze związkami zawodowymi;
Akcjonariusze i właściciele	- wzrost wartości firmy, - maksymalizacja wartości akcji, - pełna i rzetelna informacja kompetentnych organów zarządzających, - kreowanie pozytywnego wizerunku firmy;
Konkurencja	- transparentność i czytelność działań, - uczciwa konkurencja, - kultura działań biznesowych;
Dostawcy	- wiarygodność finansowa, - terminowe wywiązywanie się ze zobowiązań, - etyka działań organizacji, - kultura organizacyjna i profesjonalizm działania, - skuteczna komunikacja;
Klienci	- jakość produktu, - jakość procesu zakupu, - poprawne relacje z klientem, - wizerunek firmy;

Tabela 4. Oczekiwania interesariuszy organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Oczkowska, Kreowanie wizerunku organizacji jako pracodawcy, s. 188-189.

Zadania podejmowane w ramach działań wizerunkowych skierowanych zarówno do interesariuszy zewnętrznych, jak i interesariuszy wewnętrznych powinny charakteryzować się kompleksowością i spójnością, tworząc jeden zwarty system zaplanowanych działań z podziałem na dwa podsystemy: interesariuszy wewnętrznych i interesariuszy zewnętrznych organizacji¹⁵¹.

Główną aktywnością w zakresie działań wizerunkowych podejmowanych przez organizację są działania w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu CSR (Corporate Social Responsibility). Działania te pozwalają kształtować wizerunek organizacji społecznie odpowiedzialnej, która ma świadomość konieczności kooperowania z innymi społecznościami najbliższego otoczenia oraz tego, że poza korzyściami wynikającymi z funkcjonowania i zaspokajania potrzeb interesariuszy

¹⁵¹ Bhatnagar, J., Srivastava, P., Strategy for staffing: Employer branding & person organization fit. "Indian Journal of Industrial Relations", 2008, vol. 44, no. 1, s. 14-15.

zewnętrznych, mogą pojawiać się również negatywne następstwa¹⁵². Działania CSR powinny ograniczać negatywne efekty i niejako rekompensować te działania, które postrzegane są jako mało korzystne wizerunkowo. Działania wizerunkowe skierowane do interesariuszy zewnętrznych organizacji pomagają także ustanowić i utrzymać z nimi lojalne relacje, zapewniając relatywnie większą stabilność działania i mniejsze ryzyko nawet w sytuacjach kryzysowych.

Działania wizerunkowe organizacji obejmują również dbanie o to, jak organizacja jest postrzegana w umysłach jej interesariuszy z uwzględnieniem różnych źródeł i sposobu komunikowania o niej. Wizerunek organizacji skupia uwagę wielu podmiotów (interesariuszy) z którymi ta organizacja współpracuje. Można go zatem rozpatrywać z dwóch punktów widzenia.

W ramach wizerunku wewnętrznego (interesariuszy wewnętrznych) organizacji należy wskazać:

- właściwą komunikację pomiędzy zarządzającymi a pracownikami oraz pomiędzy pracownikami (interesariusze wewnętrzni). Efektem dobrej komunikacji może być wydajniejsza praca, dobra atmosfera, minimalizacja konfliktów;
- dobre relacje. Efektem może być zmniejszona absencja chorobowa, wzrost morale, zadowolenia z pracy, efektywności oraz lojalność wobec pracodawcy;
- motywatory, wśród których można wskazać te finansowe i pozafinansowe. Efektem może być wzrost zadowolenia z pracy, wzrost efektywności pracy, lojalność wobec pracodawcy;
- wizerunek zarządu, na który wpływa sposób zarządzania organizacją, wiarygodność zarządu, zdolność do wywiązywania się z obietnic;
- atmosferę w pracy;
- rozwój pracowników, realizowany poprzez kursy, szkolenia, ścieżki karier;
- integrację pracowników poprzez m.in. spotkania integracyjne, stwarzanie możliwości budowania nieformalnych zespołów, udział w wolontariacie pracowniczym;

¹⁵² Wizerunek w świadomości społeczności lokalnych jest kształtowany poprzez zaangażowanie tej organizacji w działania typu, mecenat, sponsoring, wolontariat, a tym samym wspieranie rozwoju kultury, edukacji, sportu. Stabilna pozycja organizacji, wynikająca m.in. z reputacji organizacji, jej pozytywnego wizerunku pozwala na osiągnięcie korzyści poprzez możliwość uzyskania kredytu, trwałość powiązań i partnerstwo pomiędzy dostawcami i odbiorcami, lojalność społeczną.

- zapewnienie odpowiednich warunków pracy (od odpowiedniego stanowiska pracy, po zaplecze socjalne i niezbędny sprzęt)¹⁵³.

W ramach wizerunku zewnętrznego (interesariuszy zewnętrznych) organizacji należy wymienić:

- relacje z otoczeniem podmiotowym organizacji (interesariusze zewnętrzni) – działania realizowane poprzez odpowiednio dostosowaną komunikację;
- rozpoznawalność marki. Pozytywny odbiór marki produktów/usług dostarcza nowych i zatrzymuje dotychczasowych klientów (interesariuszy zewnętrznych);
- wysoką jakość oferowanych produktów/usług;
- proces odpowiedniej komunikacji z klientem (interesariuszem zewnętrznym) poprzez szybką, jasną i skuteczną informację, której klient od organizacji oczekuje;
- media - jasny i zrozumiały przekaz. „Media dla odbiorcy stanowią niezależne od przedsiębiorstwa źródło informacji, co dla niego (interesariusza) czyni tę informację bardziej wiarygodną (...)współpraca z mediami musi uwzględniać dwa kierunki działania. Pierwszy to zapewnienie właściwej informacji, drugi – to ciągły proces kształtowania właściwych stosunków z poszczególnymi redakcjami”¹⁵⁴;
- aktywność społeczną organizacji¹⁵⁵ (np. mecenat, sponsoring, wolontariat).

5. Lokalny rynek pracy – cechy

W teorii ekonomii termin rynek określa miejsce, gdzie spotykają się podaż i popyt oraz gdzie kształtuje się cena towaru. Jeśli towarem, którym handluje się na tak zdefiniowanym rynku jest praca, mamy wówczas do czynienia z rynkiem pracy. Praca może być rozumiana jako usługa (fakt świadczenia pracy) lub jako potencjał pracy (kapitał ludzki). Jest ona towarem nietypowym, ponieważ po zakupieniu jej przez pracodawcę nie staje się jego własnością. Towar, czyli praca, jest nierozzerwalnie związany ze stroną podażyową, czyli osobą deklarującą chęć jej wykonywania. W tej

¹⁵³ Black, S., *Public relations*. Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2005, s. 139.

¹⁵⁴ Budzyński, W., *Public Relations. Wizerunek. Reputacja. Tożsamość ...*, op. cit., s. 133.

¹⁵⁵ Tworzydło, D., *Macierz celów wizerunkowych w procesie oceny efektów public relations*. Wydawnictwo WSiLiZ, Rzeszów 2008, s. 21.

sytuacji również strona sprzedająca pracę może mieć zdecydowane preferencje określające komu praca ta zostanie sprzedana¹⁵⁶.

„Rynek pracy cechuje się określonym przestrzennym zakresem oddziaływania wpływającego na jego ukształtowanie zarówno od strony podażowej, jak i popytowej. W zależności od zasięgu działania wyróżnia się lokalne, regionalne, krajowe oraz międzynarodowe rynki pracy. Najmniejszą strukturą wskazanego zestawienia są lokalne rynki pracy, których wielkość jest uwarunkowana czasem dojazdu do pracy”¹⁵⁷. Jednak bardzo często jest tak, że administracyjne granice nie odpowiadają rzeczywistej strukturze lokalnych rynków pracy¹⁵⁸. W wielu krajach, m.in. w Polsce, występuje sytuacja, że przy określaniu granic lokalnych rynków pracy nie stosuje się delimitacji w oparciu o dojazd do pracy oraz powrót z niej. Granice są ogólnie wyznaczone przy pomocy granic administracyjnych; jest to wynikiem zarówno topografii terenu jak i lokalnych tradycji¹⁵⁹.

Lokalny rynek pracy posiada wiele interpretacji, jednak do celów niniejszej pracy zaprezentowanych zostanie jedynie kilka z nich. Jedną z pierwszych definicji lokalnego rynku pracy pochodzi z początku lat 40. XX wieku. Termin został wykorzystany przez komisję do spraw planowania siły roboczej podczas drugiej wojny światowej w USA. W celu obiektywnej identyfikacji jednostek administracyjnych, jako lokalny rynek pracy określono te obszary, w ramach których osoby aktywne zawodowo mogą zmienić pracę bez konieczności zmiany miejsca zamieszkania. Według przyjętej przez Urząd Pracy w USA definicji lokalny rynek pracy jest to zintegrowany ekonomicznie obszar geograficzny, gdzie osoby mogą zamieszkać i znaleźć pracę w możliwej do przyjęcia odległości oraz mogą zmienić zatrudnienie, nie zmieniając tym samym miejsca zamieszkania¹⁶⁰.

¹⁵⁶ Gruchociak, H., *Delimitacja lokalnych rynków pracy w Polsce z wykorzystaniem modelowania wielopoziomowego*. Praca doktorska. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu. Wydział Informatyki i Gospodarki Elektronicznej, 2013, s. 15.

¹⁵⁷ Organiściak-Krzykowska, A., Cicha-Nazarczuk M., (red.), *Przemiany rynku pracy w Polsce. „Instytut Pracy i Spraw Socjalnych”*, Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Warszawa-Olsztyn 2015 [w:] Kozar, Ł.J., *Zielone miejsca pracy. Uwarunkowania – identyfikacja – oddziaływanie na lokalny rynek pracy. „Ekonomia”*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 2019, s. 83.

¹⁵⁸ Casado-Díaz, J.M., Coombes, M., *The delineation of 21st century local labour market areas: a critical review and a research agenda. “Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles”*, 2011, vol. 57, s. 7-32.

¹⁵⁹ Literatura przedmiotu wskazuje na niedoskonałość takiego ujęcia, podnosząc, że takie struktury nie są trafnymi obszarami zwłaszcza do przeprowadzenia analizy pomiędzy popytem a podażą na lokalnym rynku pracy. Jednocześnie wielu autorów w swoich pracach przyjmuje obszar powiatu jako lokalny rynek pracy (Ł.J. Kozar, 2019, s. 83).

¹⁶⁰ Department of Labor, *Labor Market Areas, 2003*. Washington, US Department of Labor. Bureau of Labor Statistic, 2003 strona główna : Amerykańskie Biuro Statystyki Pracy (bls.gov) (data dostępu: 20.04.2022).

Godna uwagi jest interpretacja terminu lokalnego rynku pracy reprezentowana przez R.L. Buntiga, który lokalny rynek pracy definiuje jako najmniejszy możliwie obszar, który równocześnie:

- zawiera miejsce zamieszkania lokalnej społeczności (interesariusza zewnętrznego organizacji) uważanej przez znajdujące się na jego terenie firmy za potencjalną siłę roboczą,
- zawiera w swoich granicach większość firm, które to zamieszkująca społeczność lokalna bierze pod uwagę jako potencjalne miejsce pracy¹⁶¹.

Ciekawe są ponadto tezy J.F.B. Goodmana. Według tego autora do wyodrębnienia lokalnych rynków pracy powinny być spełnione łącznie dwa postulaty, mianowicie:

- granice lokalnych rynków pracy powinny być bardzo rzadko przekraczane w ramach codziennych dojazdów do pracy,
- w ramach lokalnego rynku pracy powinno występować duże nasilenie codziennych dojazdów do pracy, czego efektem jest brak możliwości podziału tego rynku na mniejsze rynki pracy¹⁶².

Próby zdefiniowania zagadnienia jakim jest lokalny rynek pracy podjęto również w polskiej literaturze przedmiotu. H. Gruchociak definiuje lokalny rynek pracy jako możliwie najmniejszy obszar, na terenie którego równoważą się popyt i podaż na pracę, bez wyróżniania jej rodzajów¹⁶³. Z kolei T. Szumlicz stwierdza, że lokalny rynek pracy powinien odpowiadać zakresem zasięgowi terytorialnemu wzajemnego oddziaływania podaży i popytu na siłę roboczą. Zdaniem tego autora kryterium delimitacji powinny być izochrony¹⁶⁴ łatwo osiągalnych dojazdów do pracy lub powinny zostać wyznaczone w sposób administracyjny. M. Góra i U. Sztanderska definiują lokalny rynek pracy jako obszar, w obrębie którego czas dojazdu do miejsca pracy jest tak krótki, że nie stanowi istotnej bariery zatrudnienia¹⁶⁵.

Biorąc pod uwagę przedstawione definicje lokalnego rynku pracy, na potrzeby niniejszej pracy przyjęto definicję lokalnego rynku pracy, według której jest on określany jako ekonomicznie zintegrowany obszar geograficzny, w ramach którego zamieszkująca

¹⁶¹ Gruchociak, H., *Delimitacja lokalnych rynków pracy w Polsce ...*, op. cit., s. 17.

¹⁶² Goodman, J.F.B., The definition and analysis of local labour markets: some empiric problems. „*British Journal of Industrial Relations*”, 1970, vol. 8, no. 2, s. 179–196.

¹⁶³ H. Gruchociak, *Delimitacja...*, op. cit., s. 16.

¹⁶⁴ Izochrona – linia na mapie łącząca punkty, w których występuje to samo zjawisko w tym samym czasie. Izochrony wyznaczają obszary o jednakowej osiągalności czasowej. Miara stosowana są jednostki czasu: dni, godziny, minuty.

¹⁶⁵ H. Gruchociak, *Delimitacja...*, op. cit., s. 17.

ludność może znaleźć zatrudnienie bądź je zmienić bez konieczności zmiany miejsca zamieszkania. Rynek taki został utożsamiony z gminą z uwagi na aspekt badawczy. Autorka bowiem dostrzega walory takiego ujęcia. W przypadku badania aktywności społecznej organizacji i jej wizerunku na lokalnym rynku pracy na przykładzie Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o., czynniki takie jak lokalna społeczność (interesariusz zewnętrzny), topograficzne ukształtowanie terenu, aspekty środowiskowe, specyfika działalności organizacji, lokalna tradycja, jak również kwestie społeczne będą odgrywały istotną rolę.

Dokonując analizy lokalnego rynku pracy, należy wspomnieć o zagadnieniu, jakim jest lokalna społeczność, która jest już wcześniej zidentyfikowanym interesariuszem zewnętrznym organizacji. Znaczenie lokalnej społeczności względem firmy odgrywa ważną rolę, wynika to po pierwsze z jej umiejscowienia, po drugie z uwagi na jej rangę i charakter. Interesariusz zewnętrzny w postaci lokalnej społeczności jest dla organizacji cennym aktywem z punktu widzenia społecznego¹⁶⁶. Bez odpowiednich relacji i dialogu ze społecznością lokalną, firma nie będzie mogła się rozwijać i utrzymać na lokalnym rynku pracy. Zatem wszystkie aspiracje, potrzeby i działania społeczności lokalnej powinny być poważnie rozstrzygane na etapie planowania działań firmy i konsekwentnie weryfikowane oraz realizowane. Dialog społeczny organizacji z lokalną społecznością oraz chęć wzajemnego zrozumienia pozwolą na zbudowanie pozytywnych relacji obu stron i współpracę dającą obustronne korzyści.

Z uwagi na szeroki zakres definicyjny zagadnienia, jakim jest lokalna społeczność, celem autorki nie jest dogłębna analiza zagadnienia, a jedynie przedstawienie wybranych aspektów i definicji istotnych z punktu widzenia niniejszego opracowania.

Od końca lat 20. XX wieku socjologia przejawia duże zainteresowanie zagadnieniem społeczności lokalnych. Wiąże się to z tzw. szkołą chicagowską, która w okresie wielkiego kryzysu na nowo ukazała znaczenie amerykańskiej prowincji. Istotną rolę odegrały obszary małych miasteczek; ich społeczności określano mianem wspólnot lokalnych (community). Uznano wówczas, że małe miasteczko posiada elementarne znaczenie w kształtowaniu ducha amerykańskiej kultury.

¹⁶⁶ Aktywo pierwotnie o charakterze niematerialnym, jednak w dłuższym horyzoncie czasowym może przybrać wymiar materialny.

W latach 50. XX wieku G.A. Hillery w swoich pracach socjologicznych określił 94 podejścia do zagadnienia, jakim jest społeczność lokalna¹⁶⁷. W następnych latach postępował rozwój dyskusji nad zagadnieniem społeczności lokalnej. Nie inaczej było również na gruncie polskim. W literaturze krajowej godne uwagi jest podejście Z. Turowskiego, który dostrzega co najmniej cztery ujęcia istoty społeczności lokalnej, mianowicie:

- ekologiczne (w podejściu tym akcentuje się zdaniem tego autora głównie terytorium, jako przestrzenne ulokowanie na danym terytorium jej mieszkańców),
- funkcjonalno-strukturalne (społeczność lokalna postrzegana jako system społeczny, w którym analizowane są funkcjonalne zależności występujące pomiędzy poszczególnymi elementami tego systemu. Szczególną uwagę zwraca się na znaczenie instytucjonalizacji życia społecznego w społeczności lokalnej. Instytucje wpływają na zaspokojenie potrzeb zarówno jednostki, jak i zbiorowych potrzeb społeczności lokalnych),
- interakcyjne (ujmowanie społeczności lokalnych jako sceny, która jest ograniczona ramami terytorialnymi, w której mieszkańcy odgrywają różne role związane z czynnościami dnia codziennego).

Społeczność lokalna ujawnia się przez pryzmat zachodzących interakcji. W podejściu reprezentowanym przez teorię działania społecznego, istota społeczności lokalnej ukazana jest w oddziaływaniu na jednostkę jako uczestnika współżycia społecznego¹⁶⁸.

W ujęciu socjologicznym społeczność lokalną można przedstawić w podziale na warstwy. Tworzą ją¹⁶⁹:

- agregaty ludzi (zbiorowości ludzkie),
- układ działań i stosunków społecznych,
- wspólnoty kulturowe (uważana za najważniejszą warstwę lokalnej społeczności, ponieważ kształtuje tożsamość i odrębność społeczności lokalnych; buduje poczucie więzi i wspólnoty).

¹⁶⁷ Hillery, G.A., Definitions of Community: Areas of Agreement. „*Rural Sociology*”, 1955, no 20, s. 111-123.

¹⁶⁸ Turowski, J., *Socjologia. Wielkie struktury społeczne*. Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1994, s. 211.

¹⁶⁹ Gilejko, L., Funkcje społeczności lokalnych i szanse ich realizacji. „*Rocznik Żyrardowski*”, 2002, nr 1, s. 65.

Dla potrzeb niniejszej pracy autorka przyjęła, że dla podmiotu, jakim jest firma, społeczność lokalna to zbiorowość, zamieszkująca wyodrębniony obszar (w tym przypadku gminę), w obrębie którego realizuje swoje cele, interesy i potrzeby życia codziennego, czerpie zasoby emocjonalne i ekonomiczne i w którym występują silne więzi społeczne oraz z którą się utożsamia¹⁷⁰.

Wśród cech charakterystycznych społeczności lokalnego rynku pracy należy wskazać:

- wspólne, a jednocześnie ograniczone terytorium (pomimo, że dla celów niniejszego opracowania przyjęto jako obszar lokalnego rynku pracy – gminę, w odniesieniu do firm, termin „lokalna”¹⁷¹ niekoniecznie musi pokrywać się z podziałami administracyjnymi),
- podobne potrzeby mieszkańców,
- trwałe więzi międzyludzkie,
- częste więzi rodzinne pomiędzy jej mieszkańcami,
- własną historię (spisaną lub zapamiętaną przez społeczność lokalną),
- przywiązanie mieszkańców do wspólnych wartości (szacunek do tradycji społeczności lokalnej, jej krajobrazu, dbałość o miejsce zamieszkania, kibicowanie lokalnej drużynie sportowej); członkowie, reprezentując swoje wartości, odróżniają się od innych zbiorowości,
- unikatowe środowisko kulturowe,
- sposób organizowania społeczności (pełnienie określonych ról w społeczności lokalnej; juniorzy, seniorzy, liderzy, wolontariusze, członkowie OSP, Koła Gospodyń Wiejskich, członkowie stowarzyszeń/fundacji i inni),
- wspólne cele i potrzeby (inwestycje typu, drogi, przedszkola, jednostki kulturalno-naukowe),
- mogą występować wspólne instytucje państwowe.

Walorem lokalnego rynku pracy są jego cechy, wśród których (poza powyżej wskazanym katalogiem) należy przytoczyć czynniki efektywnego rozwoju, dające tym samym możliwość zaspokojenia potrzeb społecznych. Jako pierwszy wyłania się rozwój demokracji, poprzez kształtowanie się samorządności. Gmina stwarza większe

¹⁷⁰ Propozycja definicji autorki terminu „społeczność lokalna”.

¹⁷¹ Termin „lokalna” dla podanej definicji społeczności lokalnej może stanowić charakter umowny. Przykładowo firma działająca w obrębie danego osiedla/wsi może przyjąć, że jej społeczność lokalna stanowi kilka najbliższych ulic. Dla firm międzynarodowych, społecznością lokalną może być region/kraj/kontynent. Nawet dla oddziałów tej samej firmy termin „lokalna” może oznaczać co innego.

możliwości, nie wymaga dużych sformalizowanych biurokratycznych instytucji. Władza lokalna może być demokratyczna i bardziej skuteczna, jest bowiem w najbliższym kontakcie z jednostką społeczną (interesariuszem), który ma możliwość poprzez bezpośredni dialog społeczny wyartykułowania swoich interesów potrzeb i celów. Drugim czynnikiem jest fakt, że zarządzanie mniejszą społecznością, stosunkowo niewielką przestrzenią, małą gospodarką, przynosi mniejsze straty, mniejsze koszty, jest z kolei bardziej efektywne. Trzeci czynnik wynika z faktu, iż zarządzanie sprawami lokalnego rynku pracy (gminy) może być bardziej racjonalne z uwagi na większą znajomość jej interesariuszy, ponieważ wpisuje się w zaspokajanie rzeczywistych potrzeb jej mieszkańców.

„To właśnie w swojej miejscowości jednostka (interesariusz zewnętrzny), pomimo postępów urbanizacji i związanej z tym wzmożonej ruchliwości społecznej, staje wobec najważniejszych instytucji społecznych, tutaj dokonuje się proces jej socjalizacji. Pierwszych ról społecznych i wzorów zachowań uczy się jednostka w otoczeniu lokalnym”¹⁷². W macierzystej gminie często podejmowana jest pierwsza praca, która niejednokrotnie kontynuowana jest tam przez całe życie zawodowe interesariusza. Cechy lokalnego rynku pracy sprawiają, że odbiór pewnych aktywności społecznych, które może realizować firma jest bardziej dopasowany w tej konkretnej społeczności lokalnej. Działania, które firma może przedsięwziąć (i sygnować swoim logo¹⁷³) są bardziej precyzyjne, trafiające w potrzeby tej społeczności lokalnej. Tym samym, zaspokajanie przez firmę potrzeb jej interesariuszy zewnętrznych poprzez bardzo zróżnicowane, ale celowe działania sprawia, że dzięki ich realizacji ten dialog społeczny w zrozumieniu, poszanowaniu¹⁷⁴, uważności i zaufaniu dla jego obydwu stron trwa i przynosi obustronne korzyści.

6. Aktywność społeczna organizacji jako czynnik kształtowania wizerunku na lokalnym rynku pracy

Przytoczone przez autorkę cechy lokalnego rynku pracy powodują, że odbiór działań firmy z zakresu aktywności społecznej w lokalnej społeczności jest bardziej jednorodny. Spowodowane jest to faktem dopasowania działań organizacji do rzeczywistych potrzeb jej lokalnej społeczności. Na lokalnym rynku pracy, gdzie

¹⁷² L. Gilejko, *Funkcje społeczności lokalnych i szanse ich realizacji ...*, op. cit., s. 65.

¹⁷³ Jedna ze składowych tożsamości, stanowiącej element wizerunku.

¹⁷⁴ Jedna ze składowych reputacji, która stanowi element wizerunku.

potrzeby interesariuszy zewnętrznych organizacji są jej znane, jej sposób dopasowania może być bardziej adekwatny i trafnie odpowiadać jej potrzebom. Nie występuje tu ryzyko działań nietrafionych, tak jak to może mieć miejsce w firmach o zasięgu globalnym, które przez pryzmat działań wizerunkowych swoje zadania z zakresu aktywności społecznej realizują bez wnikliwego rozpoznania potrzeb interesariuszy zewnętrznych.

Jednocześnie należy zaakcentować fakt, że dzięki skali mikroterytorialnej, firma poprzez poprawnie prowadzony dialog społeczny może trafnie identyfikować różnicowane potrzeby społeczności lokalnej i skutecznie je realizować.

Działania z zakresu aktywności społecznej, wpływające bezpośrednio na wizerunek firmy lokalnego rynku pracy, stanowią bardzo cenne aktywo o charakterze niematerialnym. Wynika to z bezpośrednich relacji dwóch stron dialogu społecznego - firmy i lokalnej społeczności. Poprzez ten dialog utrwala się takie wartości, jak zaufanie, szacunek, dobra opinia o firmie. Tym samym, przez działania firmy w ramach niewłaściwego zarządzania wizerunkiem, te walory można bardzo szybko stracić. Stąd tak istotne jest prowadzenie działań z zakresu aktywności społecznej, które kształtują wizerunek organizacji, a w konsekwencji wpływają na skuteczne nim zarządzanie.

Literatura przedmiotu odniesiona do cech lokalnego rynku pracy oraz na podstawie koncepcji teoretycznej omawianej w I rozdziale dysertacji (Tabela 5) pozwala wyłonić ideę firmy aktywnej społecznie, która może silnie oddziaływać na wizerunek organizacji na lokalnym rynku pracy. Wydaje się również, że prowadzona przez organizację aktywność społeczna może być odpowiedzią na realne potrzeby lokalnych społeczności.

Czynniki wpływające na aktywność społeczną organizacji (ASO):		Związek czynników aktywności społecznej na wizerunek organizacji:
Koncepcja:	Płaszczyzny koncepcji:	
Zrównoważonego rozwoju (sustainability)	Rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na zaspokojenie ich własnych potrzeb ¹⁷⁵ .	Działalność prowadzona zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju może być wykorzystana do tworzenia wizerunku firmy jako członka awangardy kulturalnej ¹⁷⁶ .
	Społeczna	

¹⁷⁵ <https://www.unic.un.org.pl/strony-2011-2015/zrownowazony-rozwoj-i-cele-zrownowazonego-rozwoju/2860#> (data dostępu: 30.11.2023).

¹⁷⁶ <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/deloitte-digital/Articles/Zrownowazony-rozwoj-kluczowym-elementem-strategii-marketingowej.html> (data dostępu: 30.11.2023).

Spolecznej odpowiedzialności biznesu - CSR	Ekonomiczna	Wdrożenie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu może poprawić wizerunek organizacji ¹⁷⁷ .
	Ekologiczna	
Green HR	Kształtowanie wrażliwości ekologicznej interesariuszy.	Idea może wpływać na pozytywny wizerunek organizacji w społeczeństwie ¹⁷⁸ .
Interesariuszy (stakeholders)	Interesariusze wewnętrzni.	Interesariusze organizacji mogą być kluczowym elementem działań wizerunkowych organizacji ¹⁷⁹ .
	Interesariusze zewnętrzni.	
Dualnego rynku pracy	Koncepcja rozróżniająca dwa odmienne obszary rynku pracy, rynek pierwotny i wtórny ¹⁸⁰ .	Wdrożenie w organizacji działań minimalizujących dualizm rynku pracy może mieć wpływ na wizerunek organizacji.

Tabela 5. Koncepcje i ich wkład w wizerunek organizacji.
Źródło: opracowanie własne.

Na bazie zestawienia i analizy wskazanych pięciu koncepcji (Tabela 5) nasuwa się wniosek, że koncepcja zrównoważonego rozwoju (skala makro) wyróżnia się na tle pozostałych koncepcji. Zakłada ona długi horyzont czasowy działań, służy zaspokojeniu potrzeb na całym świecie; można zaryzykować stwierdzenie, że jest koncepcją najszerszą, globalną. „Zrównoważony rozwój wymaga podejmowania działań globalnych o charakterze lokalnym. Nadrzędnymi kwestiami będzie pogłębianie wiedzy o zmianach klimatycznych i wzrost świadomości społecznej. Jego sukces w dużej mierze uwarunkowany jest przez uwzględnienie jego celów przez gospodarstwa domowe i organizacje”¹⁸¹.

Obecnie jednak świat stoi w obliczu nowych, poważnych wyzwań. Problemy globalne, kryzys ekologiczny, pandemia, niepewność geopolityczna, zmiany technologiczne przy jednoczesnym ograniczeniu zasobów i coraz większych oczekiwaniach interesariuszy potrzebują szybkich i skutecznych reakcji organizacji. Przy realizacji założeń zrównoważonego rozwoju podjęta została próba dostosowania makroekonomicznej koncepcji zrównoważonego rozwoju do rzeczywistości mikroekonomicznej, ukierunkowanej na rozwój organizacji. Dla potrzeb biznesu

¹⁷⁷ https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2015_csr_dobrepraktyki.pdf (data dostępu: 30.11.2023).

¹⁷⁸ Cherian, J., Jacob, J., A study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in the Organization: A Review, *“International Journal of Business and Management”*, 2012, vol. 7, no. 21, s. 31.

¹⁷⁹ Berthon, P., Ewing, M., Hah, L.L., Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding, *“International Journal of Advertising”*, 2005, vol. 24, no. 2, s. 153.

¹⁸⁰ Leszczyński, M., Dostęp do rynku pracy w kontekście teorii segmentacyjnych ..., *op. cit.* s. 24-25.

¹⁸¹ Misztal, A., Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw a stopień rozwoju społeczno-gospodarczego. *„Studia i Prace, Kolegium Zarządzania i Finansów”*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2019, nr 174, s. 36.

koncepcja zrównoważonego rozwoju oznacza podjęcie działań o charakterze strategicznym, która zaspokoi zarówno bieżące potrzeby organizacji, jak również jej interesariuszy, przy jednoczesnej ochronie człowieka i zasobów, które będą mu niezbędne w przyszłości¹⁸²

Subprocesem w ramach koncepcji zrównoważonego rozwoju jest koncepcja CSR, zakładająca, że sukces przedsiębiorstwa to długotrwałe działania rozwojowe uwzględniające trzy aspekty: społeczny, ekonomiczny i ekologiczny (skala mikro). Zarówno nadrzędna koncepcja zrównoważonego rozwoju, jak i koncepcja ją wspierająca, CSR, mogą mieć istotny wpływ na wizerunek organizacji na lokalnym rynku pracy, wzrost akceptacji interesariuszy oraz poprawę efektywności. Ponadto obie koncepcje powinny stanowić integralną część kultury organizacyjnej firmy¹⁸³.

Zrównoważony rozwój jako koncepcja nadrzędna określa ogólne zasady i kierunki rozwoju organizacji. W zakresie ochrony środowiska, szczególnie w skali mikroekonomicznej, narzędziem wspomagającym wdrożenie w organizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju może stać się koncepcja Green HR, jako idei kształtującej wrażliwość ekologiczną interesariuszy wewnętrznych. Będą to m.in. szeroko rozumiane działania ukierunkowane na ochronę zasobów przyrody, zmniejszenie ilości odpadów oraz emisji szkodliwych substancji do środowiska naturalnego. Wdrożenie koncepcji Green HR w organizacji może istotnie wpłynąć na jej wizerunek na lokalnym rynku pracy.

Analizując relacje z jej otoczeniem (interesariuszami), należy brać pod uwagę występowanie różnej współzależności zarówno z punktu widzenia organizacji, jak i jej interesariuszy. Wynika to faktu, iż rozpoczynając działalność gospodarczą, organizacja wkracza w społeczność lokalną. Każda, nawet najbardziej ekologiczna organizacja, oddziałuje na środowisko naturalne poprzez wykorzystywanie infrastruktury regionu, wdrożenie nowych technologii, określenie standardów produktów/usług, zatrudnienie pracowników. Organizacja nie działa w odosobnieniu. Bardziej lub mniej świadomie wpływa na otoczenie, kształtując je w określony sposób. Świadome organizacje dostosowują praktyki w ramach aktywności społecznej do lokalnego rynku¹⁸⁴. Istnieje

¹⁸² *Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the 90's*, Business Council for Sustainable Development, Deloitte & Touche, International Institute for Sustainable Development, 1992.

¹⁸³ <https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-fakty-a-opinie-wspolne-badanie-kpmg-polska-i-forum-odpowiedzialnego-biznesu/> (data dostępu: 06.12.2023).

¹⁸⁴ Porter, M.E., Kramer, M., *Strategy & Society*, "Harvard Business Review", December 2006, [w:] G. Aniszewska, *Strategia i społeczeństwo. "Przegląd Organizacji"*, 2007, nr 1, s. 47-48.

również zależność, w której to otoczenie wpływa na firmę m.in. wydając stosowne pozwolenia, uchwalając prawo lokalowe i inne związane z jej funkcjonowaniem. Społeczność lokalna stanowi również najczęściej kapitał ludzki organizacji. Poziom wykształcenia, kompetencje oraz morale tych osób mogą mieć istotny wpływ na wizerunek organizacji, jakość wytworzonego produktu/usługi, horyzont czasowy współpracy z firmą. Etyczny sposób prowadzonej działalności wpływa także na możliwości rozwojowe organizacji. Należy pamiętać, że społeczność lokalna umożliwia organizacji kontynuację działalności, aprobując jej obecność, inicjatywy oraz nabywając jej produkt/usługę. Społeczność lokalna, będąc klientem organizacji, dzięki swoim decyzjom wpływa na sukces lub porażkę organizacji, opiniuje jej działania, co wpływa na jej wizerunek¹⁸⁵. Organizacje powinny opracowywać założenia aktywności społecznych, których celem byłoby wskazanie właściwego sposobu postępowania w sferze relacji z interesariuszami organizacji. Podstawą powinno być wyraźne określenie głównych obszarów aktywności społecznej. W określeniu tych obszarów zasadniczej wagi nabiera poznanie i zrozumienie oczekiwań społecznych jej interesariuszy. Skonfrontowanie tych oczekiwań z możliwościami organizacji ułatwia przygotowanie skutecznych programów aktywności społecznej. Realizowanie działań z zakresu partnerskiej aktywności społecznej może przynieść korzyści zarówno firmie, jak i jej interesariuszom, chociażby w postaci lojalności kontrahentów i pracowników, a ostatecznie poprzez kształtowania pozytywnego wizerunku organizacji.

Polityka rynku pracy, według twórców programów, powinna być zorientowana na umożliwienie zdobywania wykształcenia, podniesienia swojej indywidualnej wartości (employability) i przydatności do zatrudnienia przez gorzej sytuowanych na rynku pracy¹⁸⁶. W skali mikro istotne jest zaangażowanie lokalnych przedsiębiorstw w wyrównywanie szans wszystkim interesariuszom bez względu na pochodzenie, wiek, grupę etniczną, sytuację, płeć i inne (inicjatywa oddolna). Stąd istotną rolę w zdobywaniu przez wszystkich zainteresowanych interesariuszy pewnych umiejętności i kompetencji będą odgrywały przedsiębiorstwa lokalnego rynku pracy (głównie gmin). Ich udział będzie szczególnie, zwłaszcza w edukowaniu i aktywizowaniu zawodowym grup marginalizowanych, tak aby zapobiegać skutkom dualnego rynku pracy. Działaniami

¹⁸⁵ Gołaszewska-Kaczan, U., *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009, s. 92-93.

¹⁸⁶ <https://pie.net.pl/dualizm-polskiego-ryнку-pracy-w-dobie-pandemii-covid-19/> (data dostępu: 01.12.2023).

przedsiębiorstwa zmierzającymi do aktywizacji zawodowej, wyrównania szans na lokalnym rynku pracy mogą być m.in.: praktyki zawodowe, staże, klasy patronackie, stypendia, udostępnianie przez organizację materiałów do prac dyplomowych/magisterskich.

Rozpatrując zakres działalności firmy aktywnej społecznie na lokalnym rynku pracy, przeanalizować należy różne poziomy ich realizacji. Jednocześnie trzeba pamiętać, że aktywność społeczna może mieć różny zasięg, siłę i częstotliwość. B. Rok zwraca uwagę na cztery podstawowe poziomy zaangażowania organizacji w działania z zakresu aktywności społecznej (Rysunek 9. Poziomy zaangażowania organizacji w aktywność społeczną).

Poziomy zaangażowania organizacji w aktywność społeczną:

1. podstawową działalność gospodarczą, tzw. działania obligatoryjne,
2. przedsięwzięcia komercyjne w środowisku społecznym,
3. inwestycje na rzecz lokalnej społeczności,
4. zaangażowanie w działalność filantropijną.



Rysunek 9. Poziomy zaangażowania organizacji w aktywność społeczną.

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Rok, Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie, s. 46.

Podstawę piramidy stanowi podstawowa działalność organizacji zgodnie z aktualnie obowiązująca literą prawa realizowana najczęściej przez Działy Personalne

(HR) organizacji, często przy zaangażowaniu w proces organizacji związkowych¹⁸⁷. Przykładem podstawowej działalności gospodarczej będą m.in.: tworzenie i utrzymanie miejsc pracy, wypłata wynagrodzeń, odprowadzanie podatków. Podstawowa działalność generuje zysk organizacji, niezbędny do podejmowania działań na wyższych jej poziomach. Obejmuje wytwarzanie produktów lub usług, których nabywcami są interesariusze organizacji. Opiera się na kapitale ludzkim z lokalnego rynku pracy. W ramach podstawowej działalności organizacja współpracuje z innymi podmiotami lokalnymi, stwarzając im szansę rozwoju. Odprowadzając podatki firma pośrednio lub bezpośrednio uczestniczy w finansowaniu określonych podmiotów w regionie, co przyczynia się do jego rozwoju społecznego. Podstawowa działalność gospodarcza organizacji jest wspólna w stosunku do wszystkich jej interesariuszy. Takie wydaje się być oczekiwanie społeczeństwa organizacji oraz odpowiednich regulacji prawnych.

Drugi poziom piramidy obejmuje przedsięwzięcia o charakterze komercyjnym, służące realizacji określonych celów biznesowych. Poprzez ich realizację organizacja może zyskać wymierne korzyści, m.in. wzrost sprzedaży/usług, rozwiązanie istotnych spraw społecznych czy poprawę wizerunku organizacji¹⁸⁸. Działalność komercyjna to dobrze zaplanowane działania firmy. Najczęściej organizowane są z władzami samorządowymi, są inicjatywami jednorazowymi. Wśród działań o charakterze komercyjnym zidentyfikować można działania sponsoringowe, w wyniku realizacji których następuje rozwój infrastruktury regionu, wzrost zatrudnienia, identyfikowany jest rozwój gospodarczy¹⁸⁹. Najczęściej za ich realizację w organizacji odpowiada Dział ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) lub Dział Personalny (HR). Na tym poziomie piramidy kluczowe znaczenie mają komercyjne cele organizacji, drugorzędną rolę odgrywają profity dla społeczności lokalnej, pomimo że mogą być znaczące.

Trzeci poziom piramidy to długoterminowe inwestycje na rzecz i we współpracy z lokalną społecznością w ramach tzw. działań usprawniających istotne problemy społeczne. Działania te nie będą przynosiły organizacji zysku; zwrócą się w dłuższym terminie. Są to zagadnienia, na które kadra zarządzająca w organizacji poświęca

¹⁸⁷ „Związek zawodowy jest dobrowolną i samorządną organizacją ludzi pracy, powołaną do reprezentowania i obrony ich praw, interesów zawodowych i socjalnych” (Art. 1 ust. 1 Ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych, Dz. U. z 2022 r., poz. 854).

¹⁸⁸ Kwiecińska, M., *Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (Corporate Community Involvement) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu. „Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje”*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2014, nr 340, s. 463.

¹⁸⁹ W ramach działań sponsoringowych organizacji realizowane są również, wydarzenia kulturalne, sportowe, naukowe, wspieranie instytucji zajmujących się dobroczynnością i działalnością społeczną.

szczególną uwagę z punktu widzenia interesu firmy oraz dla wzmocnienia jej reputacji¹⁹⁰. Do tego typu działań można zaliczyć inicjatywy mające na celu wzrost świadomości ekologicznej¹⁹¹, ochronę zdrowia¹⁹², wsparcie oświaty¹⁹³. Konsekwentne realizowanie tego typu inicjatyw zwróci się organizacji poprzez budowanie w lokalnej społeczności pożądanych postaw (wykształcony, zdrowy i świadomy ekologicznie interesariusz wewnętrzny).

Ostatni poziom piramidy stanowi działalność filantropijna prowadzona poprzez realizację działań dobroczynnych, prospołecznych wobec jednostek i podmiotów społeczności lokalnej¹⁹⁴. Organizacja, prowadząc dialog społeczny z podmiotami z najbliższego otoczenia (interesariuszami), odpowiada na ich potrzeby poprzez bezinteresowną pomoc wynikającą z przekonania organizacji o potrzebie wsparcia pewnych działań. Kluczowe znaczenie będzie miała korzyść odnoszona przez społeczność lokalną, profity dla organizacji schodzą na dalszy plan, pomimo że występują.

Realizacja przez organizację działań z zakresu aktywności społecznej na najniższych poziomach piramidy obejmuje wykonanie działalności podstawowej organizacji oraz realizację jej celów biznesowych. Działania z drugiego i trzeciego poziomu piramidy nakierowane są w równym stopniu na cele komercyjne i oczekiwania społeczności lokalnej. Z kolei działania podejmowane na najwyższym poziomie piramidy uwzględniają zaspokojenie oczekiwań społeczności lokalnej¹⁹⁵ (interesariuszy zewnętrznych). Podnoszone kwestie społeczne oraz wdrażanie rozwiązań usprawniających w społeczności lokalnej stają się kluczowym katalizatorem dla realizacji zadań firmy z zakresu aktywności społecznej.

Wśród czynników kształtujących wizerunek organizacji na lokalnym rynku pracy można wskazać następujące elementy (Rysunek 10):

¹⁹⁰ Gołaszewska-Kaczan, U., *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa ...*, op. cit., s. 101-102.

¹⁹¹ W tym działania z zakresu idei Green HR.

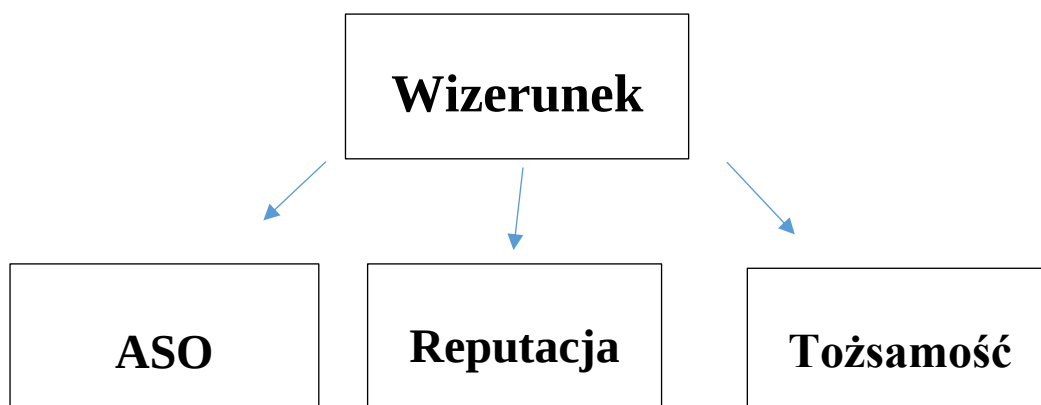
¹⁹² Działania Działu Personalnego lub organizacji związkowych propagujące profilaktykę prozdrowotną, w tym akcję badań sponsorowanych przez pracodawcę, szkolenia z ekspertami podnoszące świadomość pracowników, finansowania szczepień ochronnych i inne.

¹⁹³ Działania Działu Personalnego mające na celu angażowanie się organizacji we współpracę z oświatą poprzez realizację praktyk zawodowych, staży, udostępnianie materiałów do pisania prac licencjackich, magisterskich, podyplomowych.

¹⁹⁴ Powyższe wymaga dodatkowo uzupełnienia o wskazanie instytucji tj. m.in., lokalnych stowarzyszeń, Kół Gospodyń Wiejskich, Ochotniczych Straży Pożarnych, lokalnych klubów sportowych oraz działań organizacji w zakresie wolontariatu i mecenatu.

¹⁹⁵ Gołaszewska-Kaczan, U., *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa ...*, op. cit., s. 103.

- reputację (zdolność do generowania pozytywnych postaw do organizacji m.in.: szacunek, uznanie wartości, posiadanie dobrej opinii),
- tożsamość (której atrybutami są: nazwa, logo, cena, poziom i jakość reklamy organizacji),
- aktywność społeczną firmy, będącą składową działań:
 - ✓ etycznych, w których potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na zaspokojenie ich własnych potrzeb (sustainability),
 - ✓ społecznych, ekonomicznych, ekologicznych (płaszczyzny koncepcji CSR),
 - ✓ kształtujących wrażliwość ekologiczną interesariuszy (koncepcja Green HR),
 - ✓ zapobiegających stygmatyzowaniu i wykluczaniu z pierwotnego rynku pracy pewnych grup społecznym m.in.: grup marginalizowanych, osób dojrzałych (wiek), osób posiadających inne wyznanie,
 - ✓ określających interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych organizacji, jako odbiorców działań firmy w ramach jej aktywności społecznej.



Rysunek 10. Aktywność społeczna jako składowa wizerunku firmy na lokalnym rynku pracy.
Źródło: opracowanie własne.

Przyjmując, że celem głównym dysertacji jest wskazanie relacji pomiędzy aktywnością społeczną organizacji a jej wizerunkiem na lokalnym rynku pracy,

uzasadniony jest tak duży nacisk organizacji na właściwy sposób kształtowania, a w konsekwencji zarządzania wizerunkiem organizacji. Pozytywny wizerunek pozwala wyróżnić się organizacji wśród pozostałych firm na rynku, jednocześnie pozwala utrwalić w świadomości otoczenia swoją unikatową pozycję, która może mieć wpływ na zwiększenie sprzedaży i lojalność klientów. Pozytywny wizerunek organizacji jest istotnym elementem wyboru miejsca pracy. Należy również wskazać, że działania z zakresu aktywności społecznej organizacji skierowane do jej interesariuszy wewnętrznych uwalniają w pracownikach takie cechy, jak innowacyjność i kreatywność, ponadto podnoszą poziom zadowolenia z pracy, a w konsekwencji wpływają na kreowanie wartości danej organizacji¹⁹⁶.

¹⁹⁶ Oczkowska, R., *Kreowanie wizerunku organizacji jako pracodawcy ...*, op. cit., s.185-186.

ROZDZIAŁ III. Aktywność społeczna organizacji – podstawowe założenia, podmioty i cechy

1. Wyjaśnienie tytułowego terminu: aktywność społeczna organizacji

Chociaż pierwsze informacje na temat aktywności społecznej można zidentyfikować w literaturze z lat 50. XX wieku¹⁹⁷, brak jest jednak pełnej definicji aktywności społecznej organizacji. Wydaje się, że to termin, który jest w trakcie uzgadniania definicji.

W celu zdefiniowania pojęcia aktywności społecznej organizacji, właściwym kierunkiem wydaje się rozpoczęcie poszukiwań od terminu aktywność społeczna, który zwłaszcza w drugiej połowie XX wieku był różnie interpretowany przez teoretyków. Prawdopodobnie wynikało to z zakresu podejmowanych przez autorów problemów badawczych, czyli od tego, czy aktywność społeczna znajdowała się w centrum zainteresowań, czy miała służyć jedynie jako element innej, pokrewnej problematyki. Z reguły zagadnieniem aktywności społecznej zajmowali się socjologowie, psychologowie, ekonomiści, politolodzy lub przedstawiciele innych zbliżonych dyscyplin, stąd mogące występować różne punkty widzenia i różne definicje terminu¹⁹⁸. Pierwsze próby poszukiwań kluczowej definicji zostały skierowane na literaturę krajową, która mogłyby mieć wpływ na ostateczny kształt definicji autorki.

Połączenie terminu aktywności społecznej z prakseologiczną koncepcją sprawnego działania zaprezentował w swoim dorobku T. Kotarbiński¹⁹⁹. Według tego autora wszystko sprowadza się do tego, by zarówno jednostki jak i całe organizacje dążące do określonego celu działały maksymalnie aktywnie, tzn. w pełni wykorzystywały posiadane środki i możliwości, by rozwijać strategiczne działanie i mieć wpływ na zachodzące w trakcie procesy, zbliżając się do wyznaczonych celów. Takie podejście wydaje się wzmacniać działania wizerunkowe pracodawcy jako organizacji, jednak ujawnia tylko znamiona aktywności społecznej i należy je traktować jako wstęp do stworzenia definicji aktywności społecznej organizacji.

¹⁹⁷ Kulpińska, J., *Společna aktywność pracowników przedsiębiorstwa przemysłowego*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław-Warszawa-Kraków, 1969, s. 16.

¹⁹⁸ Makarczuk, A., *Aktywność społeczna pracowników*. Wyższa Szkoła Nauk Społecznych przy KC PZPR, Instytut Filozofii, Socjologii i Religioznawstwa, „Socjologia Pracy”, Warszawa 1984, nr 7, s. 8.

¹⁹⁹ Kotarbiński, T., *Traktat o dobrej robocie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2019.

Zdaniem autorki zaprezentowana koncepcja T. Kotarbińskiego może być zbieżna z założeniami nieco później powstałej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, według której głównymi czynnikami oddziałującymi na wizerunek organizacji są doświadczenia jej interesariuszy oraz fakt, że nie jest on ani stały ani statyczny i może ulec zmianie, dlatego istotne jest jego kształtowanie.

Warta uwagi wydaje się być definicja aktywności społecznej zaproponowana przez S. Widerszpila, który podkreśla zbiorowy charakter działalności społecznej załogi pracowniczej oraz zorganizowany charakter jej działalności. Autor ten definiuje aktywność społeczną jako „osobisty udział robotników w działaniach zbiorowych, zmierzających do realizacji celów różnych dobrowolnych organizacji społecznych i politycznych, zarówno w zakładzie pracy jak i poza nim. Jako wskaźnik tak pojętej aktywności społecznej przyjmuje:

- przynależność do różnego rodzaju organizacji społecznych i politycznych,
- ilość pełnionych funkcji w różnego rodzaju organizacjach, przy uwzględnieniu charakteru tych organizacji”²⁰⁰.

Jednak znając zainteresowania badawcze S. Widerszpila, zdefiniowana przez niego aktywność społeczna wyraźnie sugeruje, że mamy do czynienia wyłącznie z jednym jej rodzajem, jakim jest udział robotników w stowarzyszeniach. Taki punkt widzenia wydaje się być zbyt wąski i skłania do dalszych poszukiwań definicji przedmiotowego zagadnienia.

Definicja S. Widerszpila wskazuje na siłę zbiorowości w organizacji oraz potrzebę podejmowanych zagadnień zgodnie z aktualnymi potrzebami jej interesariuszy wewnętrznych. Warto jednak skonfrontować działania zbiorowe, na które powołuje się S. Wderszpil z zdaniem, które ustawodawca państwowy przyznał organizacjom związkowym.

J. Kulpińska wskazuje, że aktywność społeczna wyróżnia się dobrowolnością, nadobowiązkowością, jest czymś dodatkowym do pracy zawodowej, nosi pełne znamiona amatorstwa, należy do sfery czasu wolnego. Autorka w swojej definicji zwraca szczególną uwagę na aspekt zawodowy. Można przypuszczać, że zaprezentowana przez nią definicja jest zorientowana na aktywność społeczną, czyli na działania podejmowane przez przedsiębiorstwo jako pracodawcę, który zachęca swoich pracowników

²⁰⁰ Wderszpil, S. *Skład polskiej klasy robotniczej*. Polskie wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1965, s. 303.

do aktywności społecznej wykraczającej poza codzienne obowiązki wynikające z pracy zawodowej. J. Kulpińska zwraca ponadto uwagę, że „aktywność społeczna wymaga zawodowych organizatorów, działaczy i pracowników stowarzyszeń, czyli instytucji powołanych przez rozmaite grupy społeczne do realizacji określonych grupowych celów” ... „aktywność społeczna, w ramach różnego typu zrzeszeń, które zwyczajowo, formalnie lub prawnie zawierają w nazwie charakterystyczne określenia, takie jak: stowarzyszenia, związki, ligi lub towarzystwa. Można przypuszczać, że decyduje o tym tradycja związana z danym zrzeszeniem”²⁰¹. Wśród wielu tego typu organizacji dla przykładu można wskazać Stowarzyszenie Inżynierów Techników Górnictwa (SITG). Godny uwagi w zaprezentowanej przez J. Kulpińską definicji jest podkreślany przez autorkę aspekt podmiotowy, osób indywidualnych i instytucji odpowiedzialnych za realizację działań z zakresu aktywności społecznej. Wskazane przez nią cechy aktywności społecznej tj. dobrowolność, amatorstwo, strefa czasu pozazawodowego wyraźnie wskazują na podstawę działalności charytatywnej organizacji.

Przedstawione definicje terminu *aktywność społeczna* mają swój początek w latach 60. XX wieku, mogą jednak stanowić punkt wyjścia dla konstrukcji znaczeniowej terminu *aktywność społeczna organizacji*.

Z kolei w dorobku M. Słowika aktywność społeczna, jest opisywana jako cecha osobowości oznaczająca samą gotowość jednostki do zajmowania się problemami społecznymi oraz gotowość do działania na rzecz zarówno jednostek jak i całych grup²⁰². Aspekt gotowości do podjęcia działania w celu spełnienia określonej roli, zwłaszcza w kontekście aktywności społecznej, wydaje się mieć duże znaczenie choćby z uwagi na brak możliwości realizacji jakiegokolwiek projektu bez udziału w nim człowieka. Gotowość do podjęcia działań z zakresu aktywności społecznej wynika z chęci, świadomości, dojrzałości i uważności osób indywidualnych na potrzeby innych.

Aspektem, na który zwraca uwagę M. Słowik, jak i wcześniej wspomniana J. Kulpińska, są działania w ramach aktywności społecznej wymagające zaangażowania osób posiadających pewne cechy charakteru do bycia liderem działań społecznych, zarówno tych wynikających z ustawodawstwa państwowego (mowa tu o organizacjach zawodowych), jak i działaniach charytatywnych.

²⁰¹ Kulpińska, J. *Społeczna aktywność pracowników przedsiębiorstwa ...*, op. cit., s. 16-18.

²⁰² Słowik, M., *Rozumienie i wartościowanie aktywności społecznej młodzieży ...*, op. cit., s. 98.

Z kolei encyklopedia PWN definiuje aktywność społeczną jako wszystkie unormowane społecznie działania jednostek, wykonywane w ramach określonych ról społecznych²⁰³. Zakres definicji można powiązać z organizacją jako pracodawcą. Definicja PWN pozwala dostrzec trzy kwestie. Po pierwsze przez zwrot „unormowane” zwraca uwagę na aktywność społeczną zgodną z powszechnie obowiązującymi przepisami prawa oraz zasadami obowiązującymi w danej społeczności lokalnej. Po drugie wskazuje na podmiot, czyli jednostkę, człowieka zaangażowanego w wykonywanie działań z zakresu aktywności społecznej oraz rangę jego społecznej roli do odegrania. Po trzecie zakres aktywności społecznej musi mieć aprobatę społeczności lokalnej, czyli jej głównego interesariusza.

W psychologii społecznej aktywność społeczna opisywana jest w obszarze zachowań prospołecznych, takich jak altruizm, życzliwość, przyjaźń. R. Klamut aktywność społeczną definiuje jako działania na rzecz współobywateli, a więc działania na rzecz szeroko rozumianego interesu społecznego czy też dobra wspólnego. Warta zwrócenia uwagi jest ponadto koncepcja opisująca aktywność społeczną poprzez uczestnictwo w sieciach zaangażowania obywatelskiego, np. w kołach gospodyń wiejskich, stowarzyszeniach, fundacjach, klubach sportowych i innych. R. Klamut w swoim dorobku przedstawia model aktywności obywatelskiej rozumianej jako aktywność społeczna człowieka w kontekście bycia obywatelem demokratycznego państwa²⁰⁴. Takie podejście umożliwia przypisanie podmiotów wskazanych przez R. Klamuta do instytucji zajmujących się dobroczynnością i działalnością społeczną (charytatywną). Łączy tym samym konieczność posiadania pewnych cech charakteru umożliwiających podjęcie działań społecznych z cechami patriotycznymi. Dla realizacji tego typu działań właściwa będzie triada podmiotów, przywołanych w dalszej części rozdziału

Przytoczone definicje aktywności społecznej zawierają cechy, które docelowo będą stanowić komponent dla stworzenia pełnej definicji aktywności społecznej organizacji. Jako pierwsza wyłania się kwestia konsekwentnego dążenia do określonego celu, co ma bezpośrednie przełożenie na wizerunek organizacji. Kolejnym istotnym aspektem będzie poruszony zbiorowy charakter działalności społecznej załogi zmierzającej do realizacji dobrowolnych działań organizacji społecznych i politycznych w zakładzie pracy i poza nim. Nie bez znaczenia dla konstrukcji definicji ASO będą

²⁰³ <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/aktywnosc-spoleczna;3867107.html> (data dostępu: 17.05.2021).

²⁰⁴ Klamut, R., Aktywność obywatelska jako rodzaj aktywności społecznej ..., *op. cit.*, s. 187-200.

następujące cechy: dobrowolność, nadobowiązkowość, gotowość i chęć do zajmowania się problemami społecznymi oraz uważność na innych. Powyższe warto uzupełnić o działania wykraczające poza codzienne zobowiązania zawodowe. Wydaje się jednak, że ten zakres jest zbyt wąski dla stworzenia pełnej definicji zagadnienia aktywności społecznej organizacji.

Luka w zdefiniowaniu terminu aktywności społecznej organizacji skłania do dalszych poszukiwań. Wydaje się, że bardziej wnikliwa weryfikacja obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility - CSR) mogłaby stać się elementem wspomagającym dalsze wyjaśnianie kluczowego terminu. Celem dążeń społecznych aktywności organizacji powinna być świadomość istotnych zagadnień społecznych i oddziaływanie na nie. Wola uczestnictwa w życiu społeczności lokalnej, w której dana organizacja funkcjonuje, jest istotą koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Dewastacja środowiska naturalnego, wyczerpanie nośników energii oraz innych surowców, problemy społeczne, aktualne potrzeby przedsiębiorstwa funkcjonującego w turbulentnym otoczeniu to tylko nieliczne kwestie, w ramach których powinny być aktywne społecznie współczesne organizacje. Okoliczności te stały się bezpośrednią przyczyną modyfikacji idei społecznej odpowiedzialności biznesu. W wyniku ewolucji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu wyłonił się program określony jako społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw (Corporate Community Involvement – CCI, Corporate Community Investment), który odnosi się do podejmowania przez przedsiębiorstwo działań społecznych i udziału w rozwiązywaniu problemów społeczności lokalnej, na którą firma wywiera bezpośredni wpływ.

Ważnym elementem programu społecznego zaangażowania przedsiębiorstw jest odpowiednie zarządzanie relacjami z interesariuszami zewnętrznymi, z którymi organizacja pozostaje w różnych interakcjach. Dzięki koncepcji *Stakeholders* R.E. Freemana²⁰⁵ managerowie zaczęli identyfikować różne grupy społeczne organizacji jako kluczowe dla rozwoju firmy.

W myśl definicji World Economic Forum zagadnienie społecznego zaangażowania przedsiębiorstw należy rozumieć jako wkład, który przedsiębiorstwo jako

²⁰⁵ Freeman, R.E., *A Stakeholder Approach, Strategic Management*. Pitman Publishing INC., Boston 1984, s. 32.

obywatel²⁰⁶ wnosi poprzez swoją działalność, inwestycje, programy dobroczynne oraz zaangażowanie w reformy publiczne²⁰⁷.

W ostatnich latach Instytut Smitha²⁰⁸ skupił swoje prace na implikacjach politycznych wynikających z interakcji równości, przedsiębiorczości i kapitału własnym. Wielka Brytania ma długą i wybitną tradycję filantropii korporacyjnej i zaangażowania przedsiębiorstw w społeczność, sięgającą XIX wieku. Obecnie brytyjskie firmy nadal przodują w promowaniu społecznej odpowiedzialności biznesu i zaangażowaniu społecznym przedsiębiorstw. Tradycja odpowiedniego kierowania inwestycji biznesowych i zaangażowania przedsiębiorstw w społeczność przyniosła duże korzyści i pomogła stworzyć konsensus, w ramach którego przedsiębiorczość i sprawiedliwość można łączyć. Brytyjskie firmy mają świadomość, że ich interes i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (dobra gospodarka i dobre społeczeństwo) rozwijają się razem. Pogląd ten podzielają także liderzy biznesu, którzy dostrzegają korzyści, jakie niesie ze sobą społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw, a zwłaszcza realny wpływ, jaki ich przedsiębiorstwa mogą wywierać na społeczność lokalną²⁰⁹.

Zdaniem C.O. Yekini społeczne zaangażowanie biznesu odnosi się do zaangażowania przedsiębiorstw w inicjatywy społeczne mające na celu zaspokajanie potrzeb społeczności, w których działają. Różni się od darowizn i działalności charytatywnej tym, że zapewnia interesariuszom zewnętrznym dostęp do infrastruktury firmy, zasobów ludzkich i operacji biznesowych. Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw wymaga poświęcenia znacznej części czasu i zasobów firmy akcjom społecznym. Wyróżnia się spośród innych form społecznej odpowiedzialności biznesu. Chociaż te ostatnie mogą być motywowane koniecznością zajęcia się negatywnymi skutkami działalności firmy, działania podejmowane w ramach społecznego zaangażowania przedsiębiorstw są wyjątkowe ze względu na swoje altruistyczne intencje.

²⁰⁶ Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw nawiązuje do koncepcji *Corporate Citizenship* (obywatelskie zaangażowanie korporacji, korporacja jako obywatel, korporacyjne poczucie obywatelskie).

²⁰⁷ Łukasiuk, P., *Społeczne zaangażowanie (CCI) a społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR). Narzędzia CCI*. www.corporategiving.pl (data dostępu: 17.05.2021).

²⁰⁸ Instytut Smitha to niezależny zespół doradców, który został powołany w celu prowadzenia badań i edukacji w kwestiach wynikających ze zmieniającej się relacji pomiędzy wartościami społecznymi a imperatywami gospodarczymi.

²⁰⁹ Bush, G., Grayson, D., Jordan, A., & Nelson, J., *Engaging business in the community – not a quick fix*. The Smith Institute Monograph, 2008. <https://scholar.google.com/scholar?q=Bush%2C%20G.%2C%20Grayson%2C%20D.%2C%20Jordan%2C%20A.%2C%20%26%20Nelson%2C%20J.%20%282008%29.%20Engaging%20business%20in%20the%20community%20%E2%80%93%20not%20a%20quick%20fix.%20The%20Smith%20Institute%20monograph> (data dostępu: 20.04.2024).

Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw charakteryzują się aktywnym udziałem w sprawach społecznych i zaangażowaniem firm w obowiązki obywatelskie w ramach swojej społeczności lokalnej²¹⁰.

Według M. Timmesa, Członka Rady Forbesa, społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw może stanowić jeden z najbardziej satysfakcjonujących aspektów prowadzenia firmy. Niezależnie od tego, czy firmy sponsorują organizacje społeczne, oferują programy stypendialne, czy planują programy wolontaryjne, ich wkład może mieć ogromne znaczenie.

Pracownicy, którzy są świadkami inwestycji firmy w ich społeczność lokalną, mają tendencję do rozwijania silniejszego poczucia przynależności i dumy ze swojej organizacji. Firma przekazująca część z zysku lub czasu swoich pracowników na cel społeczny otrzymuje zwrotnie od swoich pracowników zaufanie i szacunek.

Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstw może zachęcać do tworzenia sieci kontaktów zarówno pomiędzy pracownikami, jak i innymi członkami społeczności lokalnej. Na przykład działania wolontaryjne obsługi mogą połączyć różne obszary organizacji, aby pracownicy mogli wchodzić w interakcje w różnych zespołach poprzez budowanie relacji i pomoc interesariuszom zewnętrznym firmy.

Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstw może obejmować talenty pracowników i produkty/usługi organizacji. Jeśli firma zdecyduje się przekazać produkty lub usługi na szczytny cel społeczny, umożliwi to uczestnikom skorzystanie z oferty firmy. Podobnie firma, która pozwala pracownikowi poświęcić swój czas na akcje społeczne, odniesie korzyści z relacji, które jej pracownik nawiąże.

Pracownicy mogą doświadczyć korzyści płynących z wolontariatu także w życiu osobistym. W styczniu 2022 r. Instytut zbadał, że co drugi Amerykanin zgłosił się w 2021 roku jako wolontariusz na rzecz organizacji charytatywnej. Wspierając swoje społeczności poprzez działalność charytatywną i usługi, firmy mogą zachęcać pracowników do większego zaangażowania i inspirować niezaangażowanych pracowników do udziału w aktywnościach społecznych.

Zdaniem M. Timmesa programy rozwojowe stanowią potężne narzędzie wzrostu nowych kompetencji, ale również przydatne jest praktyczne doświadczenie przywódcze zdobyte choćby podczas jednego dnia przeprowadzenia akcji społecznej. Pracownicy

²¹⁰ https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-030-02006-4_346-1 (data dostępu: 20.04.2024).

uczestniczący w akcjach społecznych nabywają nowych doświadczeń, pozyskują nową wiedzę i umiejętności społeczne, dzięki którym mogą poprawić swoje wyniki w pracy.

Inicjatywy społeczne mające na celu wsparcie organizacji charytatywnych angażują pracowników oraz mają realny wpływ na społeczność lokalną. Zwiększając swoje zaangażowanie społeczne, organizacje mogą wzmocnić swoją kulturę, poszerzyć powiązania biznesowe i co najważniejsze - pomóc pracownikom wspierać innych²¹¹.

Według Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB) społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw jest pojęciem węższym niż społeczna odpowiedzialność biznesu. Obejmuje ono najbardziej widoczny element społecznej odpowiedzialności biznesu, a więc działania na rzecz społeczności, na którą firma wywiera bezpośredni wpływ. Charakterystyczna dla społecznego zaangażowania przedsiębiorstw jest realizacja programów związanych ze wspieraniem środowisk lokalnych poprzez przekazywanie środków finansowych, udostępnianie swojego know-how, jak również zaangażowania pracowników w działania na rzecz lokalnej społeczności.

Istotnym elementem społecznego zaangażowania przedsiębiorstw, tak jak całej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, jest dążenie do poszukiwania rozwiązań przynoszących korzyści wszystkim zainteresowanym stronom, także firmie, m.in.: rozwój zasobów ludzkich, wzrost wzajemnego zaufania, korzystny wpływ na morale pracowników, zwiększenie ich zaangażowania w sprawy firmy oraz rozwój pracowników. Wywieranie pozytywnego wpływu na otoczenie i bliskie z nim relacje mogą oddziaływać na poprawę wizerunku firmy i na poprawny dialog z jej interesariuszami. Firma w ramach społecznego zaangażowania przedsiębiorstw może realizować różne inicjatywy, angażując społeczność lokalną np. poprzez udział w projektach edukacyjnych, zawodach sportowych, objęcie mecenatem wystawy. Inicjatywy społeczne powinny być prowadzone wraz z organizacjami pozarządowymi lub instytucjami sektora publicznego (szkoła, dom kultury, muzeum, klub sportowy) w celu tworzenia przyjaznego klimatu do zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego w danym regionie. Współpraca taka może przybrać różne formy i dotyczyć działań na rzecz konkretnej grupy społecznej, rozwiązania istotnego problemu lub włączenia się w realizację konkretnych inicjatyw lub wydarzeń. Jednym ze sposobów

²¹¹ <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2023/07/11/why-community-involvement-supports-business-success/?sh=56c9427622fc> (data dostępu: 20.04.2024).

realizacji inicjatyw z zakresu społecznego zaangażowania przedsiębiorstw może być propagowanie w firmie wolontariatu pracowniczego²¹².

Według M. Kwiecińskiej społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw odnosi się do zaangażowania biznesu w inicjatywy społeczne poprzez udział finansowy, rzeczowy i zasoby ludzkie w celu zaspokojenia społecznych i gospodarczych potrzeb oraz oczekiwań społeczności, w których działają. Zdaniem autorki, społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw jest pojęciem węższym od społecznej odpowiedzialności biznesu i ogranicza się do jednego interesariusza zbiorowego, jakim jest społeczność lokalna. Uczestnicy tego zbiorowego interesariusza należą również do innych grup interesariuszy tj. dostawców, klientów, pracowników, stąd też działania te dotyczą pośrednio i tych grup interesariuszy²¹³.

Z kolei w opinii A. Rudnickiej społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw obejmuje część aktywności prospołecznej przedsiębiorstw zorientowaną na pomoc w rozwiązywaniu bieżących problemów społecznych poprzez różne formy zaangażowania społecznego²¹⁴. Taka interpretacja zagadnienia wydaje się być uproszczona. Jednocześnie autorka podobnie jak FOB i M. Kwiecińska wskazuje na węższy zakres pojęcia społecznego zaangażowania przedsiębiorstw w kontekście koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Warto również nawiązać do inicjatyw wspierających przedsiębiorstwa zaangażowane społecznie. Przypadający w 2024 roku jubileusz 25-lecia konkursu Dobroczyńca Roku skłonił organizatorów, partnerów laureatów i przyjaciół konkursu do spisania wartości i zasad współpracy biznesu i organizacji pozarządowych w jeden dokument. Opierając się na dobrych praktykach ostatnich 25 lat wypracowana została Karta zasad dobrej współpracy biznesu i organizacji pozarządowych. Jako priorytetowe wartości zostały wskazane: odpowiedzialność, zaufanie, partnerstwo, dobro wspólne.

- Odpowiedzialność to kluczowa wartość w codziennej współpracy firm i organizacji pozarządowych. Oznacza dbałość o środowisko, relacje z otoczeniem, a także z partnerami społecznymi, oparte na poszanowaniu

²¹² https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/03/Publikacja_FOB_Zaangazowanie.pdf (data dostępu: 20.04.2024).

²¹³ Kwiecińska, M., *Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa ...*, op. cit., s. 52.

²¹⁴ Rudnicka, A., *Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw we współpracę z organizacjami pozarządowymi w Polsce. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2010, nr 100, s. 110.

wzajemnych potrzeb. Firmy i organizacje mają świadomość oddziaływania na otoczenie oraz wpływu na jakość współpracy i realizację zobowiązań.

- Zaufanie pozwala partnerom na podejmowanie wspólnych inicjatyw w przekonaniu dobrych intencji stron (uczciwość, odpowiedzialność, dbałość o dobro wspólne, współpraca, transparentność działań, skuteczna komunikacja, jawna motywacja).
- Partnerstwo jako podstawa współpracy, w której firma i organizacje wzajemnie akceptują jasno określone zasady obowiązujące strony współpracy. Istotne jest wzajemne poszanowanie kompetencji pozwalające na realizację wspólnego celu oraz wspólne poszukiwanie rozwiązań. Partnerstwo ma fundamentalne znaczenie w dzieleniu się sukcesem, informowaniu otoczenia o osiągniętych rezultatach w społecznym zaangażowaniu i dbałości o dobro wspólne.
- Dobro wspólne to wartość, z której mogą korzystać wszyscy członkowie danej społeczności, stąd też dalsze istnienie wspólnych dóbr wymaga od liderów społeczności, do których należą przedstawiciele firm i organizacji pozarządowych, poczucia odpowiedzialności i współdziałania. Troska o środowisko, zasoby czystej wody i powietrza może być podstawą do współpracy firm z organizacjami pozarządowymi. Współpraca nie wyklucza osiągania korzyści przez partnerów, jednak nadrzędną wartością powinno być zawsze dobro wspólne.

Zgodnie z przesłaniem Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ, a w szczególności Celu 17 (Partnerstwa na rzecz Celów), kluczem do ich osiągnięcia jest wymóg partnerskiej współpracy między administracją publiczną, sektorem prywatnym i społeczeństwem obywatelskim. „Inkluzywne, międzysektorowe partnerstwa powinny być budowane w oparciu o zasady i wartości, wspólną wizję i wspólne cele, które stawiają człowieka i naszą planetę w centrum działań. Potrzebujemy takich partnerstw na szczeblu globalnym, regionalnym, krajowym i lokalnym”²¹⁵. Odpowiedzią na to wyzwanie jest Karta zasad dobrej współpracy biznesu i organizacji pozarządowych, której celem jest przedstawienie takich zasad, będących podstawą dobrej współpracy firm i organizacji. Stosowanie Karty może przyczynić się do skuteczniejszego działania, efektywniejszej realizacji wspólnych celów, trafniejszego wydatkowania środków, a w konsekwencji do

²¹⁵ <https://www.un.org.pl/cel17> (data dostępu: 20.04.2024).

pozytywnych zmian społecznych inicjowanych przez środowisko firm zaangażowanych społecznie i organizacji pozarządowych²¹⁶.

Podsumowując zaprezentowane spojrzenie i definicje społecznego zaangażowania przedsiębiorstw, można stwierdzić, że:

- społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw jest pojęciem węższym niż społeczna odpowiedzialność biznesu,
- w ramach społecznego zaangażowania przedsiębiorstw wyłania się kwestia podejmowania przez firmę działań społecznych i udziału w rozwiązywaniu problemów społeczności, na którą firma wywiera bezpośredni wpływ poprzez udział finansowy, rzeczowy i zasoby ludzkie, w celu zaspokojenia społecznych, gospodarczych potrzeb i oczekiwań jej interesariuszy,
- społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw wymaga od firm poświęcenia czasu i zasobów programom społecznym,
- społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw cechuje się altruistycznymi intencjami,
- istotne jest, że poprzez aktywność społeczną pracownicy nabywają nowych kompetencji, które mogą wykorzystać w pracy zawodowej (np. praktyczne doświadczenie przywódcze).

Przedstawione opisy cech i definicji społecznego zaangażowania przedsiębiorstw, zdaniem autorki, będą stanowiły komponent składowych definicji aktywności społecznej organizacji. Zaczerpnięte z CCI elementy częściowo pokrywają się z zagadnieniem aktywności społecznej organizacji. Jednak po zgłębieniu istoty programu społecznego zaangażowania przedsiębiorstw widoczne stają się pewne różnice, które dyskredytują możliwość synonimizowania obu form²¹⁷. Zdaniem autorki zagadnienie społecznej aktywności biznesu, a konkretnie społecznego zaangażowania przedsiębiorstw, pewnymi elementami kształtuje obraz zagadnienia ASO, ale w wyniku różnic nie można mówić o koherencji obydwu form aktywności.

Z dokonanej analizy zagadnienia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu wynika, że może on stanowić podwaliny dla zagadnienia, jakim jest aktywność społeczna organizacji, bowiem zawarty w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu program

²¹⁶<https://dobroczyncaroku.pl/files/DR%20karta%20zasad%20dobrej%20wspolpracy%20220x220%20maj%202022.pdf> (data dostępu: 20.04.2024).

²¹⁷ Różnice pomiędzy CCI a ASO zobrazowano w dalszej części pracy.

społecznego zaangażowania przedsiębiorstw, a konkretnie jego elementy, wskazują na właściwy kierunek poszukiwań autorki²¹⁸.

Jako cechy wspólne programu społecznego zaangażowania przedsiębiorstw i aktywności społecznej organizacji można wskazać:

- zaangażowanie w rozwiązywanie problemów społeczności, na którą firma wywiera bezpośredni wpływ,
- budowanie poprawnych relacji z interesariuszami, z którymi organizacja pozostaje w różnych interakcjach,
- próbę zaspokojenia potrzeb społeczności, w której firma działa,
- poświęcenie znacznej części czasu i zasobów firmy potrzebom społecznym,
- altruistyczna intencja,
- pojęcia węższe niż społeczna odpowiedzialność biznesu,
- dążenie do poszukiwania rozwiązań, przynoszących korzyści wszystkim zainteresowanym stronom, także firmie,
- propagowanie w firmie działań mecenatu, sponsoringu, wolontariatu.

Kryterium różnicującym program społecznego zaangażowania przedsiębiorstw i aktywności społecznej organizacji będą:

- zasięg oddziaływania (społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw jest działaniem węższym niż koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu i dotyczy spraw lokalnej społeczności o zasięgu regionalnym. Aktywność społeczna organizacji jest zagadnieniem, które obejmuje węższy zakres oddziaływania i dotyczy lokalnej społeczności organizacji o zasięgu lokalnym - gminy). Zasięg terytorialny obejmujący najmniejszą jednostkę terytorialną, gminę²¹⁹ wynika głównie z przyjętego zasięgu terytorialnego dla przedmiotu badania autorki oraz w konsekwencji założeń przyjętego zasięgu w Rozdziale II);
- celowe działania w ramach aktywności społecznej organizacji wynikają z autentycznych potrzeb lokalnych społeczności organizacji (gminy). Działania organizacji w ramach zagadnienia aktywności społecznej organizacji są „szyte na miarę potrzeb jej interesariuszy” w ramach cyklicznie prowadzonego dialogu z interesariuszami zewnętrznymi organizacji. Działania w ramach społecznego

²¹⁸ Pierwotne założenia autorki zawarte w rozdziale I.

²¹⁹ Art. 164 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483, z 2001 r. Nr 28, poz. 319, z 2006 r. Nr 200, poz. 1471, z 2009 r. Nr 114, poz. 946.

zaangażowania przedsiębiorstw są ogólnie zaproponowanymi przez korporacje programami regionalnymi lub ogólnopolskimi, które są medialne, ale niekoniecznie dopasowane do najbardziej potrzebujących i najmniejszych jej interesariuszy.

Jako przykład programu w ramach społecznego zaangażowania przedsiębiorstw można wskazać program Darczyńca Roku, który co roku nagradza w różnych kategoriach: ochrona środowiska i zwierząt, gwiazdy dla uchodźców i Ukrainy, zdrowie.²²⁰

- Autorka podnosi kwestię podmiotów współuczestniczących w zagadnieniach aktywności społecznej organizacji, wskazując możliwość łącznego lub rozłącznego ich uczestnictwa w poszczególnych działaniach (Dział Personalny, Dział ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, organizacje związkowe). W ramach wskazanych podmiotów konkretne osoby mają kontakt bezpośredni z interesariuszami zarówno wewnętrznymi jak i zewnętrznymi organizacji. Podmioty wskazane przez korporacje o zasięgu regionalnym, krajowym czy globalnym nie posiadają możliwości bezpośredniego kontaktu z konkretną osobą, a najczęściej komunikują się przez formularze dostępne na stronie internetowej korporacji lub poprzez kontakt mailowy przez przygotowaną dla programu społecznego skrzynkę mailową.

W tym miejscu należy także wskazać firmy charakteryzujące się kilkudziesięcioletnim doświadczeniem prowadzenia działalności gospodarczej niezmiennie w tym samym obszarze terytorialnym. Działania podejmowane przez władze tych organizacji na przestrzeni lat, zwłaszcza przy ich oddziaływaniu przez różne czynniki na środowisko i społeczność lokalną, musiały ewoluować i dostosowywać się do potrzeb i oczekiwań najważniejszych interesariuszy zewnętrznych organizacji, środowiska i społeczności lokalnej. Żadna organizacja nie będzie posiadać bogatszego doświadczenia w zakresie właściwego dialogu z interesariuszami niż ta, która przez ponad pół wieku nieprzerwanie w nim uczestniczy. Nie można również umniejszać roli, jaką ta organizacja pełni w społeczności lokalnej, bowiem firmy te często w środowisku pełnią rolę zarówno aktywizatora zawodowego, społecznego, jak również centrum zróżnicowanych kompetencji. Spoczywa na nich duża odpowiedzialność, a ich udział w życiu społeczności lokalnej ma duże znaczenie. Są to bowiem organizacje, które

²²⁰

<https://www.filantropia.org.pl/post/znamy-laureatki-i-laureatów-14-edycji-plebiscytu-gwiazdy-dobroczynności> (data dostępu: 20.04.2024).

w małych środowiskach lokalnych (gminach), często oddalonych od dużych miast, będąc największymi pracodawcami w okolicy, są jedynym miejscem rozwoju danej społeczności. Często bywa i tak, że pracownicy nie zdają sobie sprawy z tego, jak istotny wpływ na ich rozwój ma ich zakład pracy.

Wobec powyższych ustaleń dla potrzeb planowanego badania przyjęto następującą definicję aktywności społecznej organizacji:

są to wszystkie celowe, często długoterminowe inicjatywy i działania organizacji polegające na oddziaływaniu na jej najbliższe otoczenie²²¹, wykraczające poza obowiązki związane z prowadzeniem firmy, wyrażające się w podejmowaniu aktywności na rzecz zarówno jednostki jak i grupy, zmierzające do realizacji zadań, zaspokajających wysoko cenione wartości społeczne w najbliższym otoczeniu tej organizacji, nawet kosztem poniesionych przez organizację dodatkowych nakładów pieniężnych poprzez powołane na przestrzeni lat do tego celu stosowne podmioty prowadzące dialog z jej interesariuszami²²².

2. Elementy aktywności społecznej organizacji

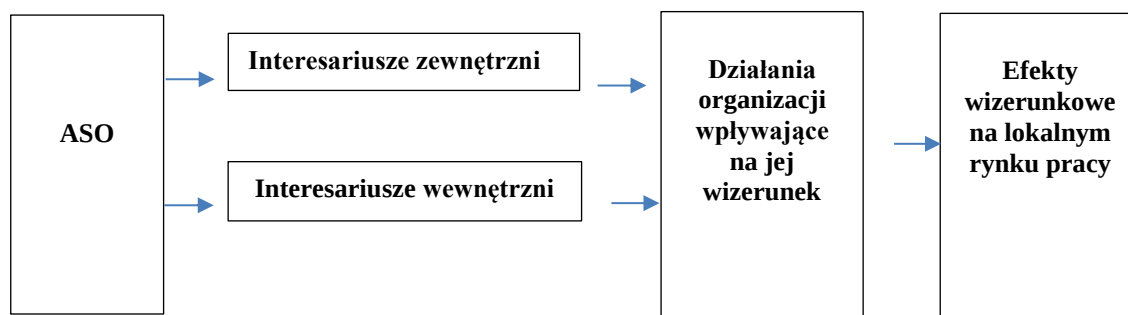
Obecnie przedsiębiorstwa mierzą się z presją społeczną weryfikującą transparentność ich działań etycznych. Punkt odniesienia oraz wsparcie w ustaleniu przejrzystych reguł postępowania mają stanowić kodeksy etyczne opracowywane zarówno poprzez organizacje branżowe, jak i wewnętrzne regulacje w tym zakresie powstające w przedsiębiorstwach. Ważnym sprawdzianem działań organizacji z zakresu aktywności społecznej organizacji jest umiejętność zachowania się jej przedstawicieli zwłaszcza w sytuacjach problemowych. Odpowiedzialność w tym zakresie polega nie tylko na właściwych postawach w sytuacji zagrażającej reputacji przedsiębiorstwa, zwłaszcza gdy problem znajduje się w fazie kryzysowej. Nierozłączną częścią świadomego planowania działań na podstawie dialogu z interesariuszami powinno być monitorowanie i wczesna identyfikacja potencjalnych sytuacji problemowych, czyli wychwytywanie luk pomiędzy praktyką przedsiębiorstwa a oczekiwaniami jej interesariuszy. Nie bez znaczenia w sytuacji problemowej będzie aktywny udział organizacji w życiu jej interesariuszy. Aktywność przedsiębiorstwa w działaniach na rzecz społeczności lokalnej w sposób celowy i długofalowy oraz prawidłowo zarządzana,

²²¹ O zasięgu terytorialnym obejmującym najmniejszą jednostkę terytorialną – gminę.

²²² Definicja autorki.

jest w stanie zaspokoić zarówno oczekiwania interesariuszy, jak i biznesu, nie kolidując przy tym ze strategią firmy²²³.

Istotne jest zatem zidentyfikowanie głównych elementów aktywności społecznej organizacji oraz wskazanie odpowiednich form działania. Propozycję może stanowić poniżej zaprezentowany schemat (Rysunek 11) przedstawiający wpływ działań z zakresu aktywności społecznej organizacji poprzez oddziaływanie na dwie grupy interesariuszy organizacji, a w konsekwencji na kształtowanie przez interesariuszy wizerunku organizacji.



Rysunek 11. Schemat zależności pomiędzy ASO a kształtowaniem przez interesariuszy wizerunku organizacji.

Źródło: opracowanie własne.

W ramach działań z zakresu aktywności społecznej organizacji polegających m.in. na oddziaływaniu organizacji na jej otoczenie poprzez realizację zadań zaspokajających wysoko cenione wartości społeczne, istotne wydaje się również objaśnienie następujących terminów: mecenat, sponsoring i wolontariat, które są kluczowe dla problematyki aktywności społecznej organizacji.

Na przełomie XIX i XX wieku instytucja mecenatu poprzez swą popularność była wykorzystywana przez różne podmioty społeczne, gospodarcze czy religijne. Wzmoczony rozwój gospodarczy, jaki miał miejsce po II wojnie światowej, spowodował, że w ramach mecenatu różne podmioty (banki, przedsiębiorstwa) wspierały finansowo osoby, instytucje, eventy. Doprowadziło to do wyodrębnienia sponsoringu²²⁴. Ostatecznie przyjęto, że mecenat jest odzwierciedleniem aktów szczodrości oraz dobrodziejstwa i jest nastawiony na przysparzanie i/lub obdarowywanie. Mecenat nie jest nastawiony na elementy handlowe związane z zyskiem. Nie jest nastawiony na zysk, nie

²²³ Porter, M.E., Kramer, M.R., *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródła przewagi konkurencyjnej*. „Harvard Business Review Polska”, 2003, nr 7, s. 85-90.

²²⁴ Czubala, A., Jonas, A., Wojnarowska, H., *Marketing społeczny przedsiębiorstw komercyjnych...*, op. cit. s. 81.

oczekuje od beneficjenta żadnych świadczeń²²⁵. Stanowi on stabilną instytucję społeczną, odwołującą się do długiej tradycji historycznej. Mecenat to rodzaj związku społecznego podnoszącego prestiż patrona, do którego przekazane wsparcie powraca w postaci korzyści wizerunkowych²²⁶. Przez mecenat rozumie się działanie polegające na wspieraniu, a także promowaniu sztuki i literatury poprzez prywatne zamówienia lub pomoc finansową udzielaną przez mecenasa (osobę fizyczną lub prawną, na przykład przez firmę). Mecenat swym zasięgiem może obejmować zarówno przedsięwzięcia o charakterze społecznym, np. objęcia mecenatem wystawy w muzeum, sesji naukowych, premier operowych, jak i gminne turnieje sportowe.

Korzeni sponsoringu należy upatrywać w starożytnym Rzymie, gdzie idea patronatu nad ówczesnymi artystami była bardzo popularna. Ta forma wsparcia została nieco przyćmiona instytucją mecenatu, by po II wojnie światowej wrócić do szerszego zainteresowania społeczeństwa tą formą wsparcia. Termin sponsoring wywodzi się z języka łacińskiego, ze słowa *spondere* oznaczającego ręczyć, poręczać, zobowiązywać się do czegoś. *Sponsum* (forma rzeczownika) jest rozumiane jako obietnica, ugoda. Z kolei *sponsor* rozumiany jest jako gwarant, patron, poręczyciel²²⁷. Jednak sam termin *sponsoring* jest tłumaczony jako finansowanie czegoś w zamian za reklamowanie własnej działalności. Sponsor jest rozumiany jako instytucja lub osoba prywatna finansująca w całości lub części przedsięwzięcie, wydarzenie kulturalne, sportowe, program telewizyjny, radiowy, często w zamian za reklamowanie swojej działalności²²⁸. Sponsoring uznany jest za umowę partnerską, w ramach której sponsor przekazuje sponsorowanemu środki do realizacji zamierzonego celu, w zamian za wykorzystanie w sponsorowanym potencjału komercyjnego, który umożliwia promocję wizerunku przedsiębiorstwa, jego marek czy produktów. Dzięki udziałowi we wspieranej inicjatywie uzyskuje się efekt kojarzenia z tym, co ona sobą reprezentuje, a pozytywny obraz sponsorowanego przenosi się na sponsora. Znak sponsora towarzyszy imprezom lub działaniu sponsorowanych instytucji. Przyjmuje się, że sponsoring stanowi finansowe, usługowe lub rzeczowe wsparcie innego podmiotu, którego celem jest zapewnienie przedsiębiorstwu osiągnięcia korzyści rynkowych. Sponsoring uznany jest

²²⁵ Gołaszewska-Kaczan, U., *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa ...*, op. cit., s. 110.

²²⁶ Kopeć, K. D., *Finansowanie kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu*. Wydawnictwo Libron, Kraków 2014, s. 113-115.

²²⁷ Kopalińska, W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów anglojęzycznych*. Wiedza Powszechna, Wydanie 13, Warszawa 1983, s. 396.

²²⁸ *Słownik wyrazów obcych*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Wydanie nowe, Warszawa 1996, s. 1034.

również za metodę zdobycia uznania społecznego w ramach technik public relations. Ważna jest rola sponsoringu w tworzeniu reputacji organizacji²²⁹.

Działania sponsoringowe prowadzone są na podstawie wnikliwej analizy rynku i podmiotów umowy dwóch stron (sponsora i sponsorowanego) w ramach wzajemnych świadczeń pomiędzy tymi podmiotami. W myśl zapisów umowy sponsor przekazuje sponsorowanemu określone dobra w postaci finansowej, rzeczowej albo świadczy dla niego usługę. Poprzez sponsoring organizacja definiuje swoją obecność w ramach działań promocyjnych, które są w zasięgu zainteresowań danej organizacji z uwagi na grupy docelowe jej kluczowych działań²³⁰.

Natomiast jeśli chodzi o działania w ramach wolontariatu to jego początki sięgają 1920 roku, kiedy to Szwajcar Pierre Ceresole zorganizował obóz, *Service Civil Volontaire*, będący reakcją na następstwa I wojny światowej. W obozie zebrał ochotników spośród walczących ze sobą uprzednio krajów, aby odbudować wioskę w pobliżu Verdun. W tym samym czasie również w Stanach Zjednoczonych pierwsi pionierzy przybywający zza oceanu musieli nauczyć się ze sobą współpracować, tworząc wówczas podwaliny społeczności lokalnych. Zwłaszcza po II wojnie światowej powstało wiele inicjatyw kultywujących ideę wolontariatu (m.in. UNESCO). Powstanie Unii Europejskiej również miało wpływ na kształtowanie idei wolontariatu na starym kontynencie. Obecnie narodowe instytucje wolontariatu zrzeszają się w sieci współpracy, opracowują wspólne programy działania, prowadzą politykę promocji i rozwoju pracy ochotniczej²³¹.

W Polsce istnieje długa tradycja aktywności społecznej dla najbardziej potrzebujących. Osoby aktywne społecznie określano często mianem społeczników lub altruistów. Dobrze znane są sylwetki Henryka Jordana, Janusza Korczaka czy występujące w literaturze Wokulskiego oraz doktora Judyma. Równie dobrze znaną formą działań wolontariatu jest harcerstwo. Dynamiczny okres rozwoju wolontariatu nastąpił po 1989 roku. Dziś wolontariat to pojęcie, które znane jest wszędzie. Nie ma wydarzenia, akcji społecznej, w której nie byłoby zaangażowani wolontariusze. Choć jeszcze kilkanaście lat temu samo pojęcie i zjawisko wolontariatu nie było tak powszechne jak obecnie. Niewątpliwie popularyzacja wolontariatu nastąpiła za sprawą

²²⁹ Mruk, H., *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 221.

²³⁰ Tworzydło, D., *Public relations praktycznie*. Wydawnictwo Newline, Rzeszów 2017, s. 283.

²³¹ www.wolontariat.org.pl (data dostępu: 10.02.2024).

organizacji pozarządowych. Ich zasługą jest upowszechnienie w Polsce wolontariatu, głównie dlatego, że spora ich część swoją działalność opiera na pracy wolontariuszy.

Istotą wolontariatu jest dobrowolność jego świadczenia (*voluntarius* – dobrowolny)²³². Ogólnopolska Sieć Centrów Wolontariatu wypracowała następującą definicję tego terminu: wolontariat jest to dobrowolna, bezpłatna, świadoma praca na rzecz innych lub całego społeczeństwa wykraczająca poza związki rodzinno-koleżeńsko-przyjacielskie²³³. W ramach ustawodawstwa państwowego, od 2003 roku w ramach *Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* określona została również definicja wolontariusza, która mówi, że wolontariusz to osoba fizyczna, która ochotniczo i bez wynagrodzenia wykonuje świadczenia określone w Ustawie²³⁴. Za działalność w ramach wolontariatu można zatem uznać każdą działalność, w ramach której dobrowolnie poświęca się czas na korzyść innej osoby, grupy osób lub sprawy. Wolontariat jest częścią zestawu zachowań pomocowych, który pociąga za sobą większe zaangażowanie niż spontaniczna pomoc, ale równocześnie ma węższy zakres niż opieka zapewniana rodzinie i przyjaciołom²³⁵. Istnieje wiele rodzajów wolontariatu w zależności od tego, jaka jest potrzeba społeczna, w którą wolontariusze mają być zaangażowani, jaki jest jego cel i czas jego świadczenia oraz jaki jest dominujący typ wolontariuszy. Wśród rodzajów wolontariatu można wymienić m.in.:

- NGO (Non - Governmental Organizations) to wszystkie podmioty, które nie są jednostkami lub organami administracji publicznej oraz których działalność nie jest nastawiona na osiągnięcie zysku. Charakterystyczną cechą organizacji pozarządowych jest brak powiązań z władzą publiczną (organizacje pozarządowe). W Polsce pojęcie to definiuje *Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, która wprowadza rozszerzoną definicję organizacji pozarządowych jako podmiotów prowadzących działalność pożytku publicznego.

²³² W myśl decyzji Rady Unii Europejskiej z dnia 27 listopada 2009 roku, rok 2011 ustanowiony został Europejskim Rokiem Wolontariatu Propagującym Aktywność Obywatelską (ERW 2011), co miało się przyczynić do wzrostu znaczenia wolontariatu w umacnianiu spójności społecznej oraz upowszechnianiu kilku kluczowych przesłań i wartości. Tym samym opracowana została Długofalowa polityka rozwoju wolontariatu w Polsce, zawierająca wytyczne i rekomendacje mające być uwzględniane w planowaniu polityk publicznych w kolejnych 20 latach. Dokument został opracowany z uwzględnieniem prawa krajowego i wspólnotowego, dostępnych wyników badań oraz dokumentów strategicznych.

²³³ Schimanek, T. *Wolontariat pracowniczy. Chce i pomagam*. Publikacja przygotowana w ramach projektu „Wolontariat pracowniczy – szkoła społecznej odpowiedzialności” współfinansowana ze środków Ministra Pracy i Polityki społecznej w ramach programu operacyjnego Fundusz Inicjatyw Obywatelskich. Nidzica 2012, s. 11-24.

²³⁴ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz. U. z 2024 r. poz. 1491.

²³⁵ Wilson, J., Volunteering. „*Annual Review of Sociology*”, 2000, vol. 26, no. 1, s. 215-217.

Najczęściej terminu organizacja pozarządowa używa się w stosunku do fundacji i stowarzyszeń²³⁶;

- wolontariat pracowniczy to wspierany przez firmę dobrowolny udział pracowników

w pracach na rzecz potrzebujących poprzez finansowe, rzeczowe i ludzkie wsparcie, oferując czas i umiejętności pracowników²³⁷. Wolontariat pracowniczy może przybierać różne formy, m.in.:

- ✓ udział w akcjach społeczno-charytatywnych, najczęściej realizowanych przez NGO;
- ✓ autorskie programy społeczne przedsiębiorstwa; firma sama projektuje i wdraża program, angażując chętnych pracowników – wolontariuszy;
- ✓ autorskie programy pracownicze, w ramach, których pracownicy sami przygotowują projekty niesienia pomocy innym. Najczęściej realizowaną formą są konkursy grantowe ze wsparciem pracowników-wolontariuszy. Przyznane wsparcie ma najczęściej postać finansową z ustaloną z góry kwotą. W takich projektach ważna jest cykliczność ich prowadzenia;
- ✓ zbiórka pracownicza – wolontariat pracowniczy może również przybierać formę dobrowolnej zbiórki pracowniczej, np. zbiórka darów (ubrań, żywności, artykułów biurowych), jednorazowej lub cyklicznej składki potrąconej z wynagrodzenia, akcji krwiodawstwa;

- wolontariat seniorów, inaczej zwany „srebrnym wolontariatem”; dzielenie się swoją wiedzą, czasem i doświadczeniem z osobami potrzebującymi. Ten rodzaj wolontariatu może stanowić narzędzie zapobiegania wielu problemom osób w wieku senioralnym, a szczególnie samotności, marginalizacji czy nawet wykluczeniu społecznemu, a także jako sposób zagospodarowania ich dużego potencjału²³⁸. Srebrny wolontariat może być również szansą na nawiązanie nowych kontaktów, dać możliwość współdziałania, satysfakcję z robienia czegoś ważnego i rozwijania się pomimo przejścia na emeryturę²³⁹. Pokazuje zatem, że

²³⁶ <https://www.ngo.pl> (data dostępu: 10.02.2024).

²³⁷ Czubała, A., Jonas, A., Wojnarowska, H., *Marketing społeczny przedsiębiorstw ...*, op. cit., s. 116-117.

²³⁸ Górecki, M., *Wolontariat – blaski i cienie*, [w]: Pilch, T., i Sosnowski, T., (red.) *Zagrożenia człowieka i idei spraw społecznych*, Wydawnictwo Akademickie ŻAK, Warszawa 2013.

²³⁹ <https://publicystyka.ngo.pl/srebrny-wolontariat-czyli-o-wolontariacie-seniorow-i-seniorek> (data dostępu: 10.02.2024).

nie ma ograniczeń wiekowych, jeśli chodzi o wolontariat. Są to cenni wolontariusze, ponieważ w swoje działania angażują się, posiadając dużą wiedzę i doświadczenie życiowe, które może być bardzo pomocne w działaniu wolontaryjnym. Dzięki srebrnemu wolontariatowi młodzież zaangażowana w wolontariat może zdobyć wiedzę i doświadczenie od tzw. srebrnego pokolenia;

- wolontariat szkolny to jeden z najbardziej popularnych wolontariatów, głównie z powodu dostępności dla dzieci. W szkołach tworzą się koła wolontariatu, w których uczniowie mogą rozwijać swoje pasje i działać na rzecz szkoły, ale i również wspierać lokalne instytucje czy organizacje. Często dzieci angażują się w wolontariat akcyjny, uczestnicząc w kiermaszach czy przekazując swoje prace na zbiórki. Wolontariat szkolny to dobrowolnie organizowane przez organy szkolne akcje i przedsięwzięcia, podczas których wolontariusze, jako członkowie szkolnej społeczności, wykonują nieodpłatną pracę na rzecz społeczności lokalnej, osób potrzebujących lub środowiska naturalnego. Są to działania realizowane z reguły pod opieką nauczycieli²⁴⁰,
- wolontariat sportowy to dobrowolne wsparcie przy organizacji zawodów, rozgrywek, mistrzostw. O tym najczęściej jest mowa podczas organizacji imprez sportowych, zawodów, mistrzostw sportowych czy rekreacyjnych. Wolontariusze często pomagają organizatorom w różny sposób np. obstawiają trasę maratonu, czuwają nad przebiegiem zawodów, wspierają uczestników. Bardzo często taki wolontariat może być sposobem na zbliżenie się do ulubionych sportowców czy rozwój swoich pasji związanych ze sportem, a także możliwością, by poznać całe zaplecze organizacyjne, co jest wielkim plusem dla wolontariuszy.

Każdy z wymienionych powyżej typów wolontariatu ma swoją specyfikę związaną z reguły z typami wolontariuszy i ich odbiorców (beneficjentów). Wśród korzyści płynących z aktywności społecznej organizacji w ramach programów wolontaryjnych wskazać można:

- dostrzeganie aktywności społecznej organizacji przez społeczność lokalną,
- wzrost świadomości problemów występujących na lokalnym rynku pracy,
- wzrost świadomości szans jakie oferuje lokalny rynek pracy,
- efekt w postaci korzyści dla społeczności lokalnej z cyklicznie organizowanych przez firmę staży, praktyk zawodowych, stypendiów,

²⁴⁰ <https://www.ceo.org.pl> (data dostępu: 10.02.2024).

- wzrost potencjału kompetencyjnego społeczności lokalnej,
- eskalacja pogłębienie zainteresowania pracą w danej organizacji (pracodawca z wyboru),
- postrzeganie pracodawcy w kategoriach „solidnego pracodawcy”,
- postrzeganie organizacji jako zaangażowanej w działalność dobroczynną i społeczną na lokalnym rynku pracy,
- wzrost liczby działań społeczności lokalnej podyktowany zaangażowaniem firmy w sprawy lokalne,
- wzrost świadomości lokalnej społeczności na temat wsparcia finansowego i organizacyjnego przez firmę,
- wzrost świadomości problemów związanych z działalnością dobroczynną i społeczną na lokalnym rynku pracy,
- wzrost częstotliwości i różnorodności wydarzeń kulturowych zorientowanych na tradycję,
- wzrost świadomości lokalnej społeczności na temat wsparcia finansowego i organizacyjnego przez firmę, ułatwiającego przygotowanie imprez kulturalnych,
- wzrost częstotliwości i różnorodności wydarzeń zorientowanych na zdrowy styl życia,
- wzrost świadomości lokalnej społeczności na temat wsparcia finansowego i organizacyjnego na rzecz różnorodnych wydarzeń sportowych,
- wzrost zainteresowania dzieci i młodzieży aktywnością sportową,
- wzrost częstotliwości i różnorodności wydarzeń naukowych w lokalnej społeczności,
- wzrost świadomości lokalnej społeczności na temat wsparcia finansowego i organizacyjnego przez firmę na rzecz wydarzeń naukowych,
- uświadomienie możliwości działań na płaszczyźnie naukowej,
- wzrost świadomości lokalnej społeczności na temat wsparcia finansowego i organizacyjnego na rzecz wydarzeń społeczno-kulturalnych (aktywność adresowana do byłych pracowników),
- wspieranie młodych pracowników przez osoby z doświadczeniem zawodowym,
- wzrost poczucia dumy z przynależności do grupy byłych pracowników organizacji,
- międzypokoleniowa transmisja wartości wynikająca z przynależności do tej organizacji.

- uświadomienie możliwości pracy w ramach wolontariatu,
- wzrost świadomości lokalnej społeczności o wsparciu organizacyjnym udzielanym przez firmę wolontariatowi,
- upowszechnienie wolontariatu wśród podmiotów na lokalnym rynku pracy,
- kształtowanie postaw prospołecznych wśród społeczności lokalnej.

Jak wspomniano wcześniej, problematyka dialogu społecznego jest istotnym aspektem ASO. Poza cyklicznie prowadzonym dialogiem społecznym, mogącym wskazać kierunek działań z zakresu aktywności społecznej organizacji, firmy powinny opracowywać krótko i długoterminowe założenia działań z zakresu ASO. Takie regulacje wraz z ich finansowaniem określą kierunek i zakres działań w sferze relacji zarówno z jej interesariuszami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. Fundamentalną kwestią będzie tu wyraźne określenie głównych obszarów aktywności społecznej organizacji. Z kolei we wskazaniu tych obszarów istotne będzie zidentyfikowanie i zrozumienie oczekiwań interesariuszy organizacji. Skonfrontowanie oczekiwań interesariuszy z realnymi możliwościami organizacji umożliwia przygotowanie celowych programów z zakresu aktywności społecznej organizacji, które realizowane na zasadzie partnerstwa przyniosą korzyści zarówno firmie, jak i jej interesariuszom²⁴¹.

Wśród elementów aktywności społecznej organizacji i jej wizerunku na lokalnym rynku pracy według form działania można wskazać następujący podział:

1. mecenat, sponsoring:

- udział władz organizacji podczas konsultacji społecznych dotyczących szeroko rozumianych spraw publicznych, nie podjętych przez władze lokalne, poprzez np.:
 - ✓ zmiany lub uchwalenie nowych aktów prawnych,
 - ✓ inwestycje, przedsięwzięcia lub inicjatywy społeczne w obrębie gminy/sołectw,
- współpracę z oświatą poprzez:
 - ✓ umożliwienie lokalnym szkołom, pobliskim uczelniom odbywania przez uczniów/studentów praktyk, staży,
 - ✓ udostępnianie uczniom, studentom materiałów do pisania prac licencjackich, magisterskich, podyplomowych,

²⁴¹ Daszkiewicz, M., Społeczne zaangażowanie biznesu w kształtowaniu partnerskich relacji z otoczeniem. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Szczecin 2009, nr 558, s. 205.

- ✓ wsparcie kompetencyjne i instrumentalne lokalnych szkół, przedszkoli,
- wspieranie instytucji zajmujących się dobroczynnością i działalnością społeczną (lokalne stowarzyszenia, Koła Gospodyń Wiejskich, Ochotnicza Straż Pożarna, lokalne kluby sportowe),
- mecenat, sponsoring w ramach wydarzeń:
 - ✓ kulturalnych,
 - ✓ sportowych,
 - ✓ naukowych,
- ochrona zdrowia oraz propagowanie zdrowego stylu życia (inicjowanie akcji prozdrowotnych, prozdrowotne postawy zarządzających, webinary),
- działania skierowane do byłych pracowników organizacji (emeryci/renciści organizacji).

2. Wolontariat:

- działania w ramach wolontariatu, np.:
 - ✓ NGO w organizacjach pozarządowych np. stowarzyszenia, fundacje,
 - ✓ wolontariat pracowniczy wspierany przez firmę polegający na dobrowolnym udziale pracowników w pracach społecznych na rzecz osób lub grupy osób potrzebujących,
 - ✓ wolontariat seniorów poprzez dzielenie się swoim czasem, wiedzą i doświadczeniem osobom potrzebującym takiego rodzaju wsparcia,
 - ✓ wolontariat szkolny poprzez udział osób chętnych w działaniach organizowanych przez szkołę skierowanych na rzecz środowiska szkolnego,
 - ✓ wolontariat sportowy rozumiany jako dobrowolne wsparcie osób chętnych przy organizacji zawodów, rozgrywek, mistrzostw,
- ochrona środowiska promowana głównie poprzez dostosowanie i przestrzeganie przez zarządzających daną organizacją aktualnie obowiązujących przepisów prawa w tym zakresie oraz poprzez wspieranie działalności proekologicznej, ze szczególnym uwzględnieniem idei Green HR.

Jednym z podstawowych założeń w ramach misji, wizji i strategii każdego przedsiębiorstwa powinno być uczestnictwo w rozwoju społecznym, zapewnienie

lepszego życia społeczności lokalnej, wypracowanie zysku, który częściowo powinien być przeznaczany na celowe potrzeby tych społeczności²⁴². W zależności od potrzeb kluczowych interesariuszy zewnętrznych organizacji działania te mogą się przejawiać w formach mecenatu, sponsoringu i wolontariatu. W poniższej tabeli (Tabela 6) wskazana została propozycja elementów aktywności społecznej organizacji, która poprzez konkretne wskaźniki wpływa na wizerunek organizacji na lokalnym rynku pracy.

Elementy aktywności społecznej organizacji		Wskaźniki aktywności społecznej organizacji wpływające na jej wizerunek	Efekty wizerunkowe
Mecenat, sponsoring	Udział władz organizacji w konsultacjach społecznych dotyczących szeroko rozumianych spraw publicznych, nie podjętych przez władze lokalne, np. - akty prawne – zmiana, uchwalanie nowych, - inwestycje, - przedsięwzięcia, - inicjatywy.	- Liczba aktów prawnych podjętych przy wsparciu organizacji, dzięki którym wzrasta standard życia lokalnej społeczności. - Liczba i rodzaje inicjatyw rozwiązujących zidentyfikowane problemy lokalnego rynku pracy - Liczba i rodzaj inwestycji wspieranych przez organizację, które ułatwiają funkcjonowanie lokalnego rynku pracy.	- Dostrzeganie zaangażowania organizacji przez społeczność lokalną. - Wzrost świadomości problemów występujących na lokalnym rynku pracy. - Wzrost świadomości szans jakie oferuje lokalny rynek pracy.
	Współpraca z oświatą: - praktyki zawodowe, staże, - udostępnianie materiałów do pisania prac licencjackich, magisterskich, podyplomowych, - wsparcie kompetencyjne i instrumentalne dla szkół.	- Liczba odbytych praktyk zawodowych, staży. - Liczba udostępnionych materiałów do prac licencjackich, magisterskich, podyplomowych. - Koszty poniesione w związku z organizacją praktyk zawodowych, staży czy udostępnionych materiałów do pisania prac licencjackich, magisterskich, podyplomowych.	- Efekt w postaci korzyści dla społeczności lokalnej z cyklicznie organizowanych przez firmę staży, praktyk zawodowych, stypendiów. - Wzrost potencjału kompetencyjnego społeczności lokalnej. - Poszerzenie zainteresowania pracą w danej organizacji (pracodawca z wyboru). - Postrzeganie pracodawcy w kategoriach „solidnego pracodawcy”.
	Wspieranie instytucji zajmujących się dobroczynnością i działalnością społeczną, np. - lokalnych stowarzyszeń, - kół Gospodyń Wiejskich, - OSP, - lokalnych klubów sportowych.	- Częste medialne informacje na temat lokalnej działalności społecznej promowanej przez organizację. - Udostępnianie pomieszczeń wykorzystywanych do spotkań w ramach lokalnej działalności społecznej. - Promowanie uczestnictwa w Kołach Gospodyń Wiejskich, lokalnych stowarzyszeniach, OSP, lokalnych klubach sportowych. - Koszty poniesione na wspieranie inicjatyw w ramach lokalnej działalności społecznej.	- Postrzeganie organizacji jako zaangażowanej w działalność dobroczynną i społeczną na lokalnym rynku pracy. - Wzrost liczby działań społeczności lokalnej podyktowany zaangażowaniem firmy w sprawy lokalne. - Wzrost świadomości lokalnej społeczności na temat wsparcia finansowego i organizacyjnego przez firmę. - Wzrost świadomości problemów związanych z działalnością dobroczynną i społeczną na lokalnym rynku pracy.

²⁴² Kwiecińska, M., *Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa jako koncepcja zarządzania*, [w:] P. Wachowiak, S. Winch (red.), *Granice zarządzania kapitałem ludzkim*, SGH, Warszawa 2014, s. 52–53.

	Mecenat i sponsoring wydarzeń – kulturalnych.	- Częste medialne informacje dotyczące działalności kulturalnej promowanej przez organizację. - Liczba inicjatyw wspieranych przez organizację ukierunkowanych na promowanie lokalnej kultury i tradycji.	- Wzrost częstotliwości i różnorodności wydarzeń kulturowych zorientowanych na tradycję. - Wzrost świadomości lokalnej społeczności na temat wsparcia finansowego i organizacyjnego przez firmę, ułatwiającego przygotowanie imprez kulturalnych.
	Mecenat i sponsoring wydarzeń – sportowych.	- Organizowanie wydarzeń sportowych propagujących zdrowy styl życia wśród dzieci i młodzieży w społeczności lokalnej. - Sponsoring udziału i nagród w zawodach sportowych. - Fundowanie przez organizację stypendiów dla utalentowanych sportowców.	- Wzrost częstotliwości i różnorodności wydarzeń zorientowanych na zdrowy styl życia. - Wzrost świadomości lokalnej społeczności na temat wsparcia finansowego i organizacyjnego na rzecz różnorodnych wydarzeń sportowych. - Wzrost zainteresowania dzieci i młodzieży aktywnością sportową.
	Mecenat i sponsoring wydarzeń – naukowych.	- Liczba ufundowanych przez organizację stypendiów naukowych. - Koszty poniesione na przyznane stypendia naukowe. - Środki finansowe przeznaczone na nagrody za wybitne osiągnięcia naukowe. - Liczba aktywnie funkcjonujących kół naukowych wspieranych przez organizację.	- Wzrost częstotliwości i różnorodności wydarzeń naukowych w lokalnej społeczności. - Wzrost świadomości lokalnej społeczności na temat wsparcia finansowego i organizacyjnego przez firmę na rzecz wydarzeń naukowych. - Uświadomienie możliwości działań na płaszczyźnie naukowej. - Wzrost zainteresowania pracą w danej organizacji (pracodawca z wyboru).
	Działania skierowane do byłych pracowników organizacji (emeryci, ZFŚS).	- Częste prasowe i medialne informacje dotyczących ofert skierowanych do byłych pracowników organizacji. - Aktywne uczestnictwo w cyklicznych spotkaniach interesariuszy (byli pracownicy). - Liczne wydarzenia społeczno-kulturalne skierowane do byłych pracowników organizacji.	- Wzrost świadomości lokalnej społeczności na temat wsparcia finansowego i organizacyjnego na rzecz wydarzeń społeczno-kulturalnych (aktywność adresowana do byłych pracowników). - Wspieranie młodych pracowników przez osoby z doświadczeniem zawodowym. - Wzrost poczucie dumy z przynależności do grupy byłych pracowników organizacji. - Międzypokoleniowa transmisja wartości wynikająca z przynależności do tej organizacji.
Wolontariat	- NGO (w organizacjach pozarządowych), stowarzyszenia, fundacje. - Pracowniczy, wspierany przez firmę (dobrowolny udział pracowników w pracy na rzecz potrzebujących). - Seniorów (dzielenie się swoim czasem, wiedzą i doświadczeniem). - Szkolny (działania na terenie szkoły na rzecz środowiska szkolnego). - Sportowy (organizacja zawodów, rozgrywek, mistrzostw).	- Wspieranie przez organizację działalności w ramach wolontariatu w stowarzyszeniach i fundacjach. - Liczba i zakres akcji wolontaryjnych, w których aktywny udział brali pracownicy organizacji. - Docenianie przez organizację pracowników, którzy biorą czynny udział w akcjach wolontaryjnych.	- Uświadomienie możliwości pracy w ramach wolontariatu. - Postrzeganie organizacji jako zaangażowanej w działalność wolontaryjną na lokalnym rynku pracy. - Wzrost świadomości lokalnej społeczności o wsparciu organizacyjnym udzielanym przez firmę wolontariatowi. - Upowszechnienie wolontariatu wśród podmiotów na lokalnym rynku pracy. - Kształtowanie postaw prospołecznych wśród społeczności lokalnej.

Tabela 6. Elementy aktywności społecznej i możliwe efekty wizerunkowe dla organizacji.
Źródło: opracowanie własne.

Firmy powinny wykazać, że zasługują na zaufanie społeczności lokalnych, bowiem ten rodzaj interesariusza organizacji bardzo dynamicznie reaguje na wszelkie zmiany, zagrożenia, degradacje środowiska naturalnego czy zakłócenia ładu przestrzennego²⁴³. Tym samym prowadzenie działalności gospodarczej powinno przebiegać w zgodzie z aktualną literą prawą, z zasadami panującymi w konkretnym środowisku lokalnym oraz z wartościami etycznymi. Wysoka świadomość roli jaką pełni dla organizacji lokalne społeczeństwo powinna skłaniać przedsiębiorstwo do wzrostu podejmowanych dla niego aktywności społecznych. Z kolei aktywna społecznie firma może czerpać korzyści ze społeczności lokalnej, która dzięki prawidłowo prowadzonemu dialogowi uwiarygodnia ją w oczach opinii publicznej, jak również kształtuje jej pozytywny wizerunek²⁴⁴. Nie można przy tym pomniejszać roli podmiotów organizacji bezpośrednio zaangażowanych w działania z zakresu aktywności społecznej tej organizacji. W zależności od organizacji mogą to być: Dział Personalny (HR), Dział ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR), Związki Zawodowe. Przed podmiotem odpowiedzialnym w firmie za realizację zadań w zakresie aktywności społecznej będą stawiane wymagania dotyczące identyfikacji jej interesariuszy, wskazania potrzeb różnych jej grup, doboru odpowiednich form aktywności społecznej oraz prowadzenia z nimi aktywnego dialogu społecznego. Tym samym aktywność społeczna organizacji powinna być realizowana w dwóch obszarach jej otoczenia, wewnętrznym i zewnętrznym, ze zwróceniem uwagi, że w każdym z tych obszarów funkcjonują różne grupy interesariuszy. W środowisku wewnętrznym podnoszone będą zagadnienia aktywności społecznej wobec pracowników, menedżerów, właścicieli, natomiast w środowisku zewnętrznym - wobec klientów, środowiska naturalnego oraz społeczności lokalnej.

²⁴³ Kuciński, U., *Przestrzeń operacyjna firmy a jej otoczenie lokalne*, [w:] *Lokalizacja przedsiębiorstwa a jej konkurencyjność*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2001, s. 34-35.

²⁴⁴ Adkins, S., *Cause related Marketing: Who cares wins?* Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, 1999, s. 37-42.

3. Wybrane podmioty aktywności społecznej organizacji

3.1. Dział Personalny (HR)

Działania podejmowane w ramach Działu Personalnego, mając za podstawę koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi (Human Resources Management - HRM). Obejmują różne strategie i procesy, które prowadzą do usprawnienia funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Powstanie samodzielnej funkcji personalnej ukierunkowane było na dopasowanie pracowników do istniejących struktur organizacyjnych. Z czasem pojawiające się regulacje prawne rozszerzały zakres zadań funkcji personalnej; wspierały je także badania empiryczne. Według R.E.Milesa można wskazać następujące trendy rozwoju funkcji personalnej przedsiębiorstwa:

- naukowe zarządzanie - rozwój na przełomie XIX i XX wieku,
- nurt Human Relations - rozwój od lat 30. XX wieku, uwydatniający rozpoznanie i respektowanie potrzeb, dążeń oraz oczekiwań ludzi w miejscu pracy wraz z kształtowaniem stosunków międzyludzkich (przedstawicielami nurtu są, E. Mayo, A. Maslow),
- nurt koncentrujący uwagę na strukturach organizacyjnych i restrukturyzacjach (przedstawicielem nurtu był H. Mintzberg),
- nurt negujący rzeczowy i podkreślający wyłącznie osobowy charakter organizacji (inicjatorem C.E. Wick)²⁴⁵.

Dział Personalny jest głównym podmiotem funkcji personalnej w organizacji, którego realizacja właściwie ukształtowanych zadań ma doprowadzić do uzyskania oczekiwanych wartości zarówno dla interesariuszy wewnętrznych, jak również dla interesariuszy zewnętrznych²⁴⁶. Należy jednak zwrócić uwagę, że Dział Personalny szczególną uwagę poświęca interesariuszom wewnętrznym organizacji, niemniej jednak w ramach podejmowanych aktywności jego działania oddziałują również na interesariuszy zewnętrznych.

Zgodnie z Leksykonem Zarządzania "funkcja personalna to zbiór działań związanych z pozyskiwaniem, zatrudnianiem, kształtowaniem i odejściem pracowników. Obejmuje czynności o charakterze regulacyjnym (np. planowanie kadr, motywowanie)

²⁴⁵ Oleksyn, T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Wolters Kluwer, Wydanie IV zaktualizowane i rozszerzone, Warszawa 2017, s. 29-30.

²⁴⁶ Miś, A. (red)., *Instrumenty zarządzania kapitałem ludzkim. Ćwiczenia i studia przypadków*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 9-10.

i rzeczowym (np. dobór pracowników). Współcześnie traktowana jest przeważnie jako funkcja, obszar zarządzania i nazywana zarządzaniem zasobami ludzkimi, zarządzaniem kadrami (personelem), zarządzaniem zasobami pracy. Przedmiotem zainteresowania funkcji personalnej są pracownicy jako obiekty oddziaływania, ale i jako podmioty sprawcze, podejmujące decyzje kadrowe (managerowie). Zarazem w wykonywanych czynnościach funkcji personalnej skupiają się wątki sprawnościowe i humanistyczne, co podkreśla szczególny charakter i złożoność zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Cały zbiór działań, składających się na zarządzanie zasobami ludzkimi, obejmuje trzy wymiary:

- funkcjonalny, tj. rodzaje wykonywanych czynności, układające się w określone fazy, subfunkcje czy procesy,
- instytucjonalny, tj. ujmujący podmioty (organizacje) uczestniczące w realizacji funkcji personalnej,
- instrumentalny, za pomocą których ww. podmioty wykonują czynności kadrowe.

Wszystkie te wymiary wzajemnie splatają się, wspomagając w dążeniu do osiągnięcia celów zarządzania pracownikami”²⁴⁷.

T. Listwan określa funkcję personalną jako „zbiór działań związanych z ludźmi, ukierunkowanych na osiągnięcie celów organizacji i zaspokojenie potrzeb pracowników”²⁴⁸. Podobnego zdania jest Z. Antczak, według którego funkcja personalna stanowi całokształt wielopodmiotowych działań związanych z ludźmi, zmierzających do osiągnięcia celów organizacji oraz zaspokojenia potrzeb jej uczestników (interesariuszy)²⁴⁹.

Z kolei według T. Oleksyna pomimo że określenie „funkcja personalna” sugeruje jedną funkcję, funkcji jest więcej. W literaturze przedmiotu najczęściej są wskazane cztery subfunkcje w ramach funkcji personalnej: przyciąganie odpowiednich ludzi do organizacji, ich utrzymanie, rozwijanie oraz motywowanie. Osobą odpowiedzialną za realizację wymienionych funkcji jest manager personalny, którego rolą jest aktywne uczestnictwo w kształtowaniu struktury organizacyjnej oraz koordynowanie prac

²⁴⁷ Romanowska, M., *Leksykon Zarządzania*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., dodruk, Warszawa 2005, s. 139.

²⁴⁸ Listwan, T., *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami* [w:] Zarządzanie kadrami, (red.) Listwan, T., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 2.

²⁴⁹ Antczak, Z., Strategia organizacji a jej funkcja personalna. „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław 2009, nr 49, s. 123.

związanych z opracowywaniem planów zatrudnienia, wynagradzania, szkoleń czy motywowania interesariuszy wewnętrznych całej organizacji²⁵⁰.

Kluczową dla organizacji rolę i cel zarządzania zasobami ludzkimi pokazali A.O. Adeniji i A.A. Osibanjo, zwracając uwagę na elementy jej aktywności społecznej. Według tych autorów Dział Personalny może pełnić kilka ról, takich jak administrowanie, dialog społeczny, controlling personalny oraz strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi (SZZL)²⁵¹. Autorzy zwracają uwagę na role, jakie w ramach Działu Personalnego pełnią stanowiska „rzecznika operacyjnego” i „rzecznika pracowników”. Role te w organizacji są ważne m.in. z uwagi na zapewnienie pracownikom lepszych miejsc i standardów pracy, godnego, sprawiedliwego, równego i transparentnego traktowania dla wszystkich bez względu na okoliczności, w jakich pracownicy aktualnie się znajdują²⁵².

A. Pocztowski zwraca uwagę na rolę interesariuszy w obszarze funkcji personalnej. Jego zdaniem w toczącej się debacie na temat roli i znaczenia funkcji personalnej we współczesnych organizacjach głównym kryterium oceny efektywności działań podejmowanych w tym obszarze powinien być wymierny wkład wnoszony w zaspokojenie kluczowych potrzeb jej interesariuszy. Dojrzałe biznesowo przedsiębiorstwa są świadome roli interesariuszy w zakresie wielu dziedzin funkcjonowania organizacji, w tym funkcji personalnej i związanego z nią zarządzania kapitałem ludzkim. Tworzenie wartości dla interesariuszy staje się normatywnym, ogólnym celem ZZL²⁵³. Może ono odbywać się zarówno na poziomie działań bieżących,

²⁵⁰ Oleksyn, T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji ...*, op. cit., s. 102.

²⁵¹ Adenijo, A. A., Osibanjo, A. O., *Human Resource Management: Theory & Practice*. Pumark Nigeria Limited, 2012, s. 5-7.

²⁵² *Ibidem*, s. 7-8.

²⁵³ Wśród modeli kształtujących koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi należy wskazać model Michigan (model opracowany przez zespół Ch.J. Fombruna) i model harwardzki (model opracowany przez zespół M. Beera). Pierwszy z nich jest koncepcją integrującą zarządzanie zasobami ludzkimi ze strategią przedsiębiorstwa i jego strukturą organizacyjną. W omawianym modelu nadrzędna rola jest przyznana strategii organizacji, traktując strukturę organizacyjną i zarządzanie zasobami ludzkimi jako wynikające ze strategii. W modelu Michigan wyróżniono cztery funkcje zarządzania zasobami ludzkimi: selekcję, ocenianie, wynagradzanie, rozwój. Wymienione wyżej funkcje oddziałują na siebie, tworząc proces systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Zakładano przy tym, że odpowiednie ukształtowanie poszczególnych elementów procesu powoduje skuteczne wpływanie na zachowania pracowników, które prowadzą do osiągnięcia celów odnoszących się do efektywności. Funkcje zarządzania zasobami ludzkimi, wyróżnione w omawianym modelu, są istotne na wszystkich poziomach zarządzania, tj. strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Autorzy modelu harwardzkiego wykazali, że postępujący rozwój gospodarczy wymaga wszechstronnego i perspektywicznego analizowania koncepcji ZZL. W modelu harwardzkim przyjęto, iż wymienione obszary ZZL stanowią przedmiot oddziaływania interesariuszy organizacji (akcjonariusze, kadra menedżerska, pracownicy, związki zawodowe, rząd i samorząd) oraz znajdują się pod wpływem czynników sytuacyjnych, takich jak struktury zatrudnienia, strategia organizacji, sytuacja na rynku pracy, technologia, prawo oraz systemy wartości. Zwrócono ponadto uwagę, że decyzje w sferze

jak również w wymiarze strategicznym poprzez budowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi, wskazującej kierunki i sposoby kształtowania tych zasobów zgodnie z nadrzędnym celem firmy²⁵⁴.

Głównymi odbiorcami wartości kształtowanych poprzez działania w obszarze funkcji personalnej będą zatem interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni organizacji. Ważnymi dla nich wartościami są zaufanie i umiejętność wspólnego rozwiązywania problemów. Wpływ funkcji personalnej na dostarczanie tych wartości może dobywać się w sposób pośredni (poprzez wzrost poziomu kompetencji i motywacji pracowników współpracujących z interesariuszami zewnętrznymi) lub bezpośredni (poprzez realizowane przez Dział Personalny wspólnych projektów z interesariuszami zewnętrznymi bądź utrzymywania stałych kontaktów).

Właściciele są wskazani jako interesariusze wewnętrzni organizacji. Ich celem jest uzyskanie najwyższego zwrotu z zainwestowanego kapitału. Świadomość tej grupy interesariuszy o transformacji kapitału niematerialnego (kapitału ludzkiego) w materialny - wynik finansowy powoduje, że sposób sprawowania funkcji personalnej ma wpływ na efektywność i wizerunek organizacji. Ważne jest zatem pozyskanie pracowników o wysokim potencjale²⁵⁵. Z kolei inwestycja w rozwój zawodowy pracownika, dobre środowisko pracy zgodne ze strategią organizacji w konsekwencji powoduje pozytywne postrzeganie organizacji przez inwestorów oraz chęć lokowania w niej kapitału²⁵⁶.

Szczególnym interesariuszem wewnętrznym organizacji są jej pracownicy. W ramach spełnienia szerokiego wachlarza oczekiwań tej grupy do najistotniejszych zagadnień należą: wynagrodzenie adekwatne do zajmowanego stanowiska, świadczenia

zarządzania zasobami ludzkimi pociągają za sobą w obszarze zasobów ludzkich zarówno skutki bezpośrednie (efektywność, zaangażowanie), jak i pośrednie (zadowolenie pracowników, efektywność organizacji, dobrobyt społeczny), powodujące efekt sprzężenia zwrotnego w stosunku do interesariuszy organizacji i czynników sytuacyjnych. W wyniku tego powstaje układ wzajemnych zależności, charakteryzujących harwardzki model zarządzania zasobami ludzkimi. Należy podkreślić, że model harwardzki nawiązuje do koncepcji interesariuszy, a zarazem ją eksponuje. Warto przytoczyć myśl przewodnią koncepcji interesariuszy, według której zasadniczą przesłanką dla organizacji obecnie i w przyszłości jest stworzenie harmonijnej, partnerskiej współpracy i współdziałania z jej interesariuszami zarówno wewnętrznymi (pracownicy, kierownictwo, właściciele) jak i zewnętrznymi (klienci, media). Model harwardzki opiera się na założeniu, że ludzie mogą wpływać na wyniki przyjętej strategii. Dzieje się tak poprzez włączenie ich w proces decyzyjny, właściwe motywowanie, tworzenie poczucia wspólnoty i wzajemnego zaufania [w:] Poczowski, A. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2018, s. 23-25.

²⁵⁴ Poczowski, A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje – Praktyki - Wyzwania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2018, s. 34-109.

²⁵⁵ Smolbik-Jęczmień, A., *Wybrane aspekty dopasowania człowieka – organizacja (P.O Fit) w kontekście różnorodności pokoleniowej*, [w:] Buchelt, B., (red.) *Zarządzanie ludźmi wobec wyzwań technologicznych i społeczno-demograficznych*. Wydawnictwo CeDeWu, Wydanie I, Warszawa 2024, s. 77.

²⁵⁶ Jacson, S.E., Schuler, R.S., *Managing Human Resources through Strategic Partnership*. Thomson Learning, Mason, OH, 2003, s. 19.

pracownicze, możliwości rozwoju, dobrej jakości praca, stabilności zatrudnienia. Konsekwentne kształtowanie tych wartości jest celem statutowym w obrębie funkcji personalnej, natomiast narzędziami będą: systemy projektowania stanowisk pracy, procedury rekrutacji i selekcji, system oceniania, system wynagradzania, system szkoleń, style kierowania, procedury godzenia życia zawodowego z życiem prywatnym. Zdaniem A. Pocztowskiego jest to główny obszar kształtowania i dostarczania wartości funkcji personalnej²⁵⁷.

Klienci należą do interesariuszy zewnętrznych organizacji, którzy dążą do uzyskania produktów o odpowiednich parametrach jakości, korzystnej ceny, usługi i obsługi o właściwym standardzie. Na zaspokojenie oczekiwań klientów zasadniczy wpływ mają właściwe relacje zachodzące pomiędzy interesariuszem wewnętrznym organizacji (pracownikiem) a interesariuszem zewnętrznym organizacji (klientem). Dobre praktyki w zakresie funkcji personalnej wspomagają dostarczenie wartości klientowi. Jest to możliwe dzięki odpowiednio ukształtowanej architekturze środowiska pracy w organizacji, skutkując zaangażowaniem i efektywnością pracy osób zatrudnionych, a w konsekwencji satysfakcją klientów. Godny uwagi jest fakt, że zaspokojenie potrzeb klientów poprzedza wszczęcie procesu rekrutacji. Warto zatem zadbać o to, aby odpowiednio dobrać kryteria kompetencyjne i zaplanować ich rozwój poprzez szkolenia, wynagradzanie i premiowanie.

Organy regulacyjne należą do interesariuszy zewnętrznych i obejmują administrację międzynarodową, rządową i samorządową, które w ramach odpowiednich regulacji prawnych mogą kształtować i egzekwować stosowne aktywności organizacji. Regulacje te wpływają na zdolność organizacji do konkurowania. Do ważnych wartości tych instytucji, na które funkcja personalna może mieć wpływ należą m.in. zaufanie, stosowanie aktualnie obowiązującej lityry prawa oraz współuczestnictwo w kształtowaniu lub zmianie lityry prawa oraz jej wdrażanie w organizacji.

Budowanie i dostarczanie wartości w obszarze funkcji personalnej mają wymiar ekonomiczny i etyczno-moralny. Tworzenie tych wartości zależy w dużej mierze od posiadanych umiejętności w kształtowaniu dialogu z głównymi interesariuszami organizacji. Do wartości ekonomicznych tworzonych w ramach funkcji personalnej zalicza się wartość dodaną, jakość, produktywność, elastyczność, innowacyjność, koszty.

²⁵⁷ Pocztowski, A. *Zarządzanie zasobami ludzkimi ...*, op. cit. s. 111.

Do wartości etyczno-moralnych należą legitymizacja, uczciwość, partycypacja, trwałość²⁵⁸.

Etapy rozwoju funkcji personalnej kształtowały się od podejścia operacyjnego do podejścia strategicznego, ponadto od ujęcia cząstkowego do ujęcia holistycznego. W konsekwencji doprowadziło to do zmiany roli Działu Personalnego, jednocześnie nastąpił znaczny wzrost wymagań od osób pełniących funkcję w ramach obszarów HR²⁵⁹. Obecnie od managerów personalnych oczekuje się doskonałej znajomości najnowszych rozwiązań z zakresu pełnionej funkcji a ponadto oczekuje się zróżnicowanych kompetencji oraz strategicznego i wielopłaszczyznowego spojrzenia na organizację w zakresie finansów, gospodarki, ekonomii oraz komunikacji i marketingu. Tym samym rola Działu Personalnego ewoluuje i w myśl oczekiwań zarządzających przeobraża się w świadomego partnera biznesowo - strategicznego, co w konsekwencji pomoże organizacji osiągnąć przewagę konkurencyjną²⁶⁰.

3.2. Dział ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR)

Drugim podmiotem aktywności społecznej organizacji jest Dział ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (Corporate Social Responsibility - CSR). Przedstawiciele nurtu współczesnej koncepcji zarządzania podejmują zagadnienie społecznej odpowiedzialności biznesu jako zjawiska, które jest jedną z integralnych części nauk o zarządzaniu oraz samej sztuki zarządzania. W opinii P.F. Druckera każda jednostka sektora prywatnego jest efektem trzech wymiarów (biznesu, organizacji, instytucji społecznej) tworzących jedną całość. Drucker, dzieląc aktywności organizacji na fragmenty, przyporządkowywał je do jednego z trzech wymiarów²⁶¹:

- biznesu - działania mające na celu przetrwanie i przyniesienie zysku organizacji,
- organizacji - stworzona przez ludzi, dla ludzi,
- instytucji społecznej - ponoszenie odpowiedzialności za losy społeczeństwa w skali mikro (lokalnej) i makro (globalnej).

²⁵⁸ Paauwe, J. *HRM and Performance*. Oxford University Press, Oxford 2004, s. 4.

²⁵⁹ Samul, J., Funkcje działu personalnego a szacowanie wartości kapitału ludzkiego firmy. „*Economics and Management*”, 2014, vol. 2, s. 97-98.

²⁶⁰ Long Ch. S., Ismail W. K. W. The HR specialist as an agent of change. „*Human Resource Management International Digest*”, 2012, vol. 20, no. 2, s. 24-28.

²⁶¹ Drucker, P.F., Maciarello, J., *Drucker na każdy dzień*. Explanator, Poznań 2011 [w:] Kobos, E., Koncepcja CSR. Charakterystyka, CSR jako element strategii organizacji. „*Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*”, Tarnów 2022, t. 53, nr 1-2, s. 123.

Podkreślił, że zarządzanie nie funkcjonuje w naturze, jest natomiast stosowane przez ludzi w ich działaniach gospodarczych i społecznych. W ślad za tym można przyjąć, że każda celowa aktywność organizacji w ramach Działu ds. Społecznej Organizacji jest inwestycją w relacje z jej interesariuszami, a zakres tych nakładów wzrasta wraz z rozwojem i zasięgiem działalności organizacji.

Zdaniem A. Stabryły opracowania teoretyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu nie pozwalają na jednoznaczne przeniesienie ich na poziom operacyjny organizacji. W jego opinii uwzględnienie odpowiedzialności społecznej jako kryterium wartościującego w podejmowanych decyzjach kadry zarządzającej wymaga zoptymalizowania przez wzięcie pod uwagę kryteriów:

- utylitarnych - ekonomicznych, technicznych, organizacyjnych,
- emocjonalnych - moralnych,
- społecznych.

Takie podejście, zdaniem A. Stabryły, umożliwia społeczeństwu postindustrialnemu kierowanie się wartościami niematerialnymi (kulturowymi), zachowanie postawy solidarnej (uznanie dobra ogólnego), a ponadto wypracowanie zdolności samoograniczenia się. Jednak w decyzjach menedżerskich wartościowanie musi opierać się na kryteriach ekonomicznych, co wynika z podstawowego celu biznesowego przedsiębiorstwa; inne wartości powinny być wkomponowane w misję, wizję i strategię organizacji. Wymaga to budowy systemu uwzględniającego społeczną odpowiedzialność w procesie zarządzania przedsiębiorstwem²⁶². Stąd istotne, aby zadbać o „szytą na miarę” architekturę społecznej odpowiedzialności organizacji, aby zwrócić uwagę na proces jej odpowiedniej materializacji, a następnie monitorować sposób jej funkcjonowania, usprawniać, aktualizować, podnosić poziom systemu jako narzędzia wspomagającego stworzenie, wdrożenie i ocenę aktywności społecznych organizacji w zarządzaniu firmą²⁶³.

Społeczna odpowiedzialność organizacji jako koncepcja teoretyczna jest instrumentem wielopłaszczyznowym, co oznacza, że swoją rolę w obszarze kształtowania konkurencyjnej organizacji spełnia zarówno w jej otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Jednak ze szczególnym ukierunkowaniem na interesariusza

²⁶² Stabryła, A., *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejście i koncepcje badawcze*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018, s. 454-455.

²⁶³ Argandoña, A., On Ethical, Social and Environmental Management Systems. *Working Paper* April 2003, nr 508, s. 9.

zewnątrznego. W ramach aktywności wewnątrz organizacji kluczowe będzie podtrzymywanie pozytywnych relacji z pracownikami. Ci ostatni przenoszą informacje o podejmowanych aktywnościach społecznych poza organizację. Pracownik zatem spełnia rolę ambasadora pozytywnego przekazu, co wzmacnia jej reputację i wizerunek. Organizacja postrzegana jako atrakcyjna firma, ma szansę pozyskać pracowników o wysokim potencjale.

Istotną funkcję pełni tu dbałość o interesariuszy wewnętrznych organizacji (pracowników), która powinna przejawiać się poprzez właściwie przeprowadzony proces rekrutacji i wdrożenia, godne warunki pracy i płacy, przestrzeganie etyki, rozwój zawodowy²⁶⁴. Przykładem narzędzi wspomagających podmioty odpowiedzialne w firmie za kształtowanie relacji organizacji z jej interesariuszami wewnętrznymi są:

- programy etyczne, standaryzujące działania funkcjonalne przedsiębiorstwa (decyzje strategiczne, normy zachowań interesariuszy wewnętrznych – pracowników, relacje z otoczeniem)²⁶⁵. Obejmują one:
 - ✓ kodeksy etyki, które wskazują zasady i wartości działania co do których muszą się odnieść wszyscy interesariusze wewnętrzni organizacji (właściciele, pracownicy, zarządzający, kierownicy). Kodeksy etyki posiadają funkcję wytyczania wewnętrznych wartości i zasad funkcjonowania organizacji oraz - co ważne - powodują spadek zachowań nieetycznych tj. np.: korupcji, defraudacji, kłamstwa, minimalizują występowanie konfliktu interesów, tym samym powodują wzrost wiarygodności organizacji w oczach pracowników oraz zwiększenie ich lojalności w stosunku do organizacji²⁶⁶;
 - ✓ szkolenia etyczne (wdrożenie rozwiązań wynikających z kodeksu etyki, pozwalającego uświadomić pracownikom nadrzędny cel firmy, za który należy uznać maksymalizację długoterminowej wartości dla właścicieli firmy z poszanowaniem zasad społecznej odpowiedzialności biznesu;
- systemy zarządzania i certyfikacji umożliwiające integrowanie społecznej odpowiedzialności biznesu z działalnością biznesową. Mechanizmy te są

²⁶⁴ Żychlewicz, M., Rola społecznej odpowiedzialności biznesu w dobie globalizacji. „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy”, 2014, nr 7, s. 95.

²⁶⁵ Stabryła, A., *Podstawy organizacji i zarządzania ...*, op. cit., s. 456-457.

²⁶⁶ Łukasiewicz-Kamińska, A., *Społeczna odpowiedzialność Przedsiębiorstwa Finansowego*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 25.

niezbędne do publicznego udostępniania informacji o firmie w celu kształtowania jej pozytywnego wizerunku i poprawnego dialogu społecznego z jej interesariuszami (biorąc pod uwagę aspekty: ekonomiczny, ekologiczny, społeczny, prawny);

- ✓ normy społecznej odpowiedzialności (m.in.: standardy zarządzania SA 8000, AA 1000, SA 8000 określające normy, jakie pracodawca powinien spełnić w stosunku do pracownika, wynikające z Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, Konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy i Międzynarodowej Konwencji Praw Dziecka;
- ✓ systemy zarządzania środowiskowego (m.in.: ISO 14001, nadzór korporacyjny);
- wskaźniki umożliwiające dokonanie oceny stopnia aktywności społecznej organizacji w realizacji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu;
- narzędzia komunikowania prowadzonych przez organizację działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.²⁶⁷

Instrumenty te spełniając funkcje wewnętrzne i zewnętrzne, pozwalają zharmonizować cele i działania organizacji zgodnie z oczekiwaniami interesariuszy z uwzględnieniem strategii biznesu, aktualnie obowiązujących przepisów prawa, oczekiwań interesariuszy. Korzyści płynące z realizacji aktywności w ramach Działu ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w układzie obszarów:

- ekonomicznego - efektywniejsze wykorzystanie kapitału ludzkiego, wyższa płynność bieżąca przedsiębiorstwa, wyższa rentowność sprzedaży, wzrost zainteresowania inwestorów, zwiększenie lojalności konsumentów,
- interesariuszy zewnętrznych (otoczenie społeczne) - poprawa relacji z lokalną społecznością i lokalnymi władzami,
- środowiskowego – świadome zarządzanie i gospodarowanie zasobami naturalnymi i odpadami,
- interesariuszy wewnętrznych (pracowników) - wzrost kultury organizacyjnej i bezpieczeństwa pracy, godne warunki pracy, płacy i rozwoju zawodowego dzięki możliwości szkoleń, i udogodnień socjalnych.

²⁶⁷ Łopacińska, K., Sobocińska, M., Uwarunkowania rozwoju i funkcje społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. „*Ekonomiczne Problemy Usług*”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, nr 41, s. 476.

Wspomniane korzyści to tylko przykłady tego, co może zyskać przedsiębiorstwo. Zasady odpowiedzialności społecznej biznesu pozwalają także na tworzenie pozytywnego wizerunku firmy wewnątrz i na zewnątrz, co przekłada się na zwiększenie lojalności pracowników i kontrahentów firmy.

Z kolei w ramach aktywności praktycznej społeczna odpowiedzialność biznesu przejawia się poprzez odpowiednie komórki w ramach struktur organizacyjnych firm. W literaturze przedmiotu spotkać można różne nazwy tych jednostek organizacyjnych i różne ich osadzenie w ramach struktur i podległości organizacyjnych, co wynika z misji, wizji i strategii oraz schematu i regulaminu organizacyjnego danej firmy. Podobnie zadania jednostki organizacyjnej firmy (Działu ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu) w zależności od organizacji mogą być szersze lub węższe.²⁶⁸

Najczęściej jednostka odpowiedzialna za kształtowanie dobrego wizerunku organizacji i relacji z otoczeniem nosi nazwę Działu ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. To jednostka organizacyjna w strukturze firmy, występująca najczęściej w przedsiębiorstwach świadczących usługi dla biznesu lub w dużych zakładach produkcyjnych. Często takie firmy posiadają własne fundacje korporacyjne.

Praca Działu ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu jest w dużej mierze pracą projektową. Skupia się głównie na doborze odpowiednich projektów do strategii odpowiedzialnego biznesu, ich realizacji i raportowaniu. Od potencjalnych pracowników Działu ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu wymaga się m.in., wiedzy z zakresu ekonomii, zarządzania, ochrony środowiska, public relations, zaś wśród cech charakteru wymienia się kreatywność, komunikatywność, wysokie poczucie odpowiedzialności.

Jako cel główny jednostki organizacyjnej Działu ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu można wskazać kształtowanie dobrego wizerunku firmy i relacji z jej interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Z kolei wśród podstawowych zadań jednostki organizacyjnej Działu ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu można wskazać m.in.:

- inicjowanie kampanii społecznych - organizacja może za pomocą mediów kształtować postawy społeczne. Akcje, których celem jest niesienie pomocy czy zwiększenie świadomości odbiorców na konkretny temat, to ważny element CSR. Przykładem społecznej odpowiedzialności w tym obszarze biznesu może być

²⁶⁸ <https://csrpoland.pl/csr-manager-jak-wyglada-praca-specjalisty-ds-csr/> (data dostępu: 27.02.2024).

akcja sżyta na miarę potrzeb jej interesariuszy zewnętrznych, w ramach której można uzyskać grant finansujący podejmowane przedsięwzięcie;

- programy dedykowane pracownikom, inicjatywy mające na celu rozwój pracowników, podnoszenie ich kwalifikacji oraz wyrównywanie szans. Mogą one przybrać formę szkolenia, kursu, programów dopasowanych do pracownika narażonego na wykluczenie, oferowanie elastycznych form zatrudnienia;
- promocja organizacji w lokalnych wydarzeniach naukowych, kulturalnych i sportowych;
- raporty społeczne – zestawienia działań organizacji z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, które ukazują sposób zarządzania organizacją oraz sposób realizacji strategii firmy z uwzględnieniem działań na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu. Organizacje tworzą raporty w celu wykazania, że działają zgodnie z aktualnie obowiązującymi przepisami oraz etycznie i transparentnie określają swoją politykę, cele i strategię;
- działania proekologiczne - inicjatywy podejmowane przez organizację mające na celu zminimalizowanie wpływu działalności firmy na środowisko. Edukacja ekologiczna pracowników to wdrażanie rozwiązań mających na celu zrównoważone zarządzanie surowcami, segregacja odpadów oraz inwestowanie w ekologiczne procesy technologiczne. Proekologiczne działania w praktyce przejawiają się m.in. w takich działaniach, jak korzystanie z pracy zdalnej dla zminimalizowania liczby przyjazdów do pracy samochodem generującym wpływ na środowisko, wybór papieru do drukarek z recyklingu, zmianę sposobu wytwarzania produktów/usług dla ograniczenia zużycia surowców;
- inicjatywy na rzecz lokalnej społeczności – wdrożenie w organizacji założeń koncepcji CSR przez podejmowanie działań na rzecz otoczenia, w którym funkcjonuje organizacja. Przykładami takich aktywności może być współpraca z lokalnymi organizacjami (fundacjami, stowarzyszeniami, OSP, szkołami, przedszkolami) poprzez realizację działań edukacyjnych, prozdrowotnych, sportowych;
- wolontariat (pracowniczy, szkolny, senioralny, sportowy) - jest częścią zestawu zachowań pomocowych na rzecz różnego rodzaju inicjatyw społecznych. Może to być pomoc organizowana w pracy, w pobliskiej szkole, w lokalnym klubie sportowym;

- mecenat (w ramach wydarzeń; kulturalnych, sportowych, naukowych);
- sponsoring – wsparcie finansowe w zamian za promocję.²⁶⁹

Każda organizacja, realizując swoją podstawową działalność, oddziałuje na środowisko zewnętrzne i wewnętrzne. Pewne elementy tego oddziaływania są korzystne, inne są postrzegane jako niekorzystne. Wpływ ten może dotyczyć różnych obszarów, m.in. bezpieczeństwa pracy, zdrowia interesariuszy, środowiska naturalnego, dyskryminacji, jak również pewnych nieprawidłowych praktyk. Niektóre negatywne zmiany o charakterze obiektywnym, związane z działalnością organizacji, można ograniczać, lecz nie da się ich trwale wyeliminować. Tym samym ustawodawca państwowy ma niełatwą rolę, w której powinien brać pod uwagę oczekiwania reprezentowane przez różne grupy społeczne. Społeczna odpowiedzialność biznesu odnosi się bowiem do wielu relacji:

- organizacja – klienci,
- organizacja – właściciele,
- organizacja – państwo,
- organizacja – społeczność lokalna/międzynarodowa,
- organizacja – pracownicy (szeroko rozumiana grupa interesariuszy),
- organizacja – środowisko naturalne,
- organizacja – konkurenci.

W rzeczywistości kształtowanie i harmonizowanie powyżej wskazanych relacji jest trudnym procesem, wymagającym od organizacji odpowiednio dobranej strategii działania, która z jednej strony powinna bronić się przed silną presją żądań i oczekiwań z drugiej zaś powinna hamować swoje działania, które w dłuższej perspektywie mogą niekorzystnie służyć jej interesom²⁷⁰.

3.3. Organizacje związkowe

Trzecim podmiotem w ramach aktywności społecznej organizacji są związki zawodowe. W myśl ustawy, związek zawodowy jest to dobrowolna i samorządna organizacja ludzi pracy, która została powołana do reprezentowania i obrony praw, interesów zawodowych oraz socjalnych pracowników²⁷¹.

²⁶⁹ Szerzej o zagadnieniu na stronie 98 i następnych.

²⁷⁰ Oleksyn, T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji ...*, op. cit., s. 520-524.

²⁷¹ Art. 1 Ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych, Dz. U. z 2022 r., poz. 854.

Wraz z nadanymi przez ustawodawcę uprawnieniami oraz ugruntowaną przez lata pozycją, organizacje związkowe można uznać za najważniejszy organ przedstawicielski pracowników. Prowadzą one negocjacje w rokowaniach zbiorowych, zawierają z pracodawcą układy zbiorowe pracy, w imieniu pracowników prowadzą spory zbiorowe. Nadto jako jedyny przedstawiciel pracowników mogą ich reprezentować na poziomie ponadzakładowym, krajowym oraz niekiedy międzynarodowym. Stąd wniosek, że pozycja związków zawodowych w porównaniu z innymi przedstawicielami pracowników jest silna i ma szerokie spektrum kompetencji w zakresie prawa pracy. W myśl art. 12 i 59 Konstytucji RP zagwarantowana jest wolność tworzenia, działania, zrzeszania w związkach zawodowych. Ustawa zasadnicza upoważnia też do prowadzenia rokowań, organizowania sporów zbiorowych i prawa do strajków. Nie odstaje w tej kwestii od standardów przyjętych w innych krajach. Rola, jaką pełnią organizacje związkowe w stosunkach pracy, jest odzwierciedleniem standardów międzynarodowych wraz z koncepcją praw człowieka.²⁷²

Podstawowym zadaniem związków zawodowych jest obrona interesów zawodowych pracowników i działanie na rzecz poprawy ich sytuacji ekonomicznej i społecznej. Ich rolą jest ponadto równoważenie siły między pracodawcą a pracownikiem. Zadaniem organizacji związkowych jest przeciwdziałanie zwolnieniom, kontrola przestrzegania kodeksu pracy przez pracodawców, zabieganie o wzrost wynagrodzeń oraz zapewnienie lepszych warunków pracy. Organizacje związkowe kontrolują także przestrzeganie przepisów, które dotyczą bezpośrednio interesów pracowników. Rolą organizacji związkowych jest również prowadzenie działalności samopomocowej i edukacyjnej, stanowiąc łącznik pomiędzy organizacją i jej otoczeniem.

Organizacje związkowe są interesariuszem, który działa wewnątrz organizacji, jednak poprzez nadane im uprawnienia na mocy Ustawy o związkach zawodowych w ramach swoich funkcji mogą oddziaływać zarówno na interesariuszy wewnętrznych organizacji (pracowników), jak również na interesariuszy zewnętrznych (emerytów, rencistów, wolontariuszy). Należy jednak zaznaczyć, że działania organizacji związkowych szczególnie dotyczą interesariuszy wewnętrznych organizacji, jednak nowelizacja ustawy o związkach zawodowych, która obowiązuje od 1 stycznia 2019 roku przewiduje zrzeszanie się osób, które do momentu nowelizacji ustawy były takiego prawa pozbawione (osoby wykonujące świadczenie w ramach umów cywilnoprawnych,

²⁷² Gładoch, M., *Dialog społeczny w zbiorowym prawie pracy*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2014, s. 104-105.

samozatrudnione, emeryci i renciści,²⁷³ wolontariusze, stażyści i inne osoby świadczące pracę bez wynagrodzenia²⁷⁴)²⁷⁵.

4. Funkcje i zadania podmiotów aktywności społecznej organizacji

4.1. Zadania Działu Personalnego: regulacje formalnoprawne i fakultatywne

Według A. Pocztowskiego „realizacja funkcji personalnej w szerszym znaczeniu obejmuje ogół działań o charakterze regulacyjnym, wykonawczym i doradczym, mającym związek z kształtowaniem kapitału ludzkiego w organizacji, w węższym zaś - czynności wykonywanych przez specjalistyczną komórkę organizacyjną, różnie określaną w zależności od wielkości firmy, branży, czy też istniejących tradycji w tym względzie²⁷⁶”. Według przywołanego autora kształtowanie funkcji obszaru HR zależy od ustrukturyzowania zadań realizowanych w ramach procesów z zakresu HR, przypisaniu ról poszczególnych zainteresowanym podmiotom, jak również określeniu relacji hierarchicznych i funkcjonalnych pomiędzy nimi.

Według K. Popieluch ustalenie zakresu zadań Działu Personalnego jest zadaniem złożonym, wymagającym każdorazowo adaptacji do uwarunkowań organizacji. Zdaniem autorki punktem wyjścia do zaprojektowania zadań obszaru personalnego są:

- „strategia, cele i model biznesowy organizacji (ze szczególnym uwzględnieniem elementów wpływających na przewagę konkurencyjną),
- kultura, nawyki i wartości organizacji,
- poziom dojrzałości i standaryzacji praktyk menedżerskich,
- dojrzałość procesowa i technologiczna organizacji,
- struktura i geografia (poziom rozproszenia),
- poziom dojrzałości funkcji HR, aktualnie funkcjonujące standardy i podział zadań w ramach jej struktury,
- oczekiwania i preferencje jej menedżerów,

²⁷³ Art 1¹ ust. 1 pkt 1 Ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych.

²⁷⁴ *Ibidem*, art 2.1 – 2.7.

²⁷⁵ Szerzej o dialogu społecznym [w:] Nieć, D., Łukasiewicz, G., Dialog społeczny i jego rola w skutecznej restrukturyzacji przedsiębiorstwa: studium przypadku KWK "Janina". „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty”, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2017, t. 1, nr 43, s.117-134.

²⁷⁶ Pocztowski, A. *Zarządzanie zasobami ludzkimi ...*, op. cit., s. 107.

– dostępny budżet²⁷⁷”.

A. Pochtowski zwraca uwagę na fakt zmieniającej się rzeczywistości i wyzwań, jakie pojawiają się w zarządzaniu organizacją w kontekście realizacji zadań Działu Personalnego. Podkreśla, iż obecnie Dział Personalny pełni inne role niż dotychczasowa związane z wykonywaniem rutynowych zadań o charakterze administracyjnym i ewoluuje w kierunku znaczących dla organizacji projektów o charakterze strategicznym. Częściej jest też angażowany w procesy zmian zachodzących w organizacjach co prowadzi do wzrostu znaczenia funkcji personalnej w konsekwencji ujawniającego się wkładu w podnoszenie efektywności pracy, realizacji strategii, oraz tworzenia wartości dla interesariuszy tej organizacji.

Wśród zadań realizowanych przez Dział Personalny, mających formalnoprawne podstawy można wskazać:

1. upowszechnianie kultury – lokalne tradycje (mecenat, sponsoring),
2. wolność nauczania (mecenat, sponsoring),
3. praktyki (mecenat, sponsoring),
4. staże (mecenat, sponsoring),
5. rozwój kultury fizycznej (mecenat, sponsoring),
6. tworzenie ZFŚS (mecenat, sponsoring),
7. działalność wolontaryjną (wolontariat).

Ad. 1. Odnosząc się do kwestii upowszechniania kultury istotne jest odwołanie się do art. 6 Konstytucji, który mówi, że „Rzeczpospolita Polska stwarza warunki upowszechniania i równego dostępu do dóbr kultury...”²⁷⁸. Podkreśla zatem rangę kwestii kulturowych, tradycji, dziedzictwa kultury i jej dóbr, na których istotność wskazuje wzmianka już w pierwszym rozdziale Konstytucji. Działalność kulturowa może przyjmować w organizacji postać:

- kultywowania świąt państwowych (poczet sztandarowy, wieniec, reprezentacja),
- poszanowania lokalnych tradycji,
- częstotliwości i różnorodności wydarzeń kulturowych zorientowanych na tradycję,

²⁷⁷ Popieluch, K., *HR Business Partner. Rola. Filary. Perspektywy. HR Business Partner – rola, funkcje, zadania, kompetencje*. Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2018, s. 20.

²⁷⁸ Art. 6 Konstytucji RP.

- wzrostu świadomości lokalnej społeczności na temat wsparcia finansowego i organizacyjnego udzielanego przez firmę a ułatwiającego przygotowanie imprez kulturalnych.

Ad. 2. Zapewnienie wolności nauczania wynika z brzmienia art. 73 Konstytucji RP: „Każdemu zapewnia się wolność twórczości artystycznej, badań naukowych oraz ogłaszania ich wyników, wolność nauczania, a także wolność korzystania z dóbr kultury”²⁷⁹. Zapis ten potwierdza wagę kwestii kulturowych istotnych z punktu widzenia państwa. Zwraca także uwagę na aspekty naukowe, które mogą angażować pracodawcę do takich działań, jak np. zwiększenie częstotliwości i różnorodności wydarzeń naukowych w lokalnej społeczności, ale także uświadamianie społeczności lokalnej o możliwości działań na płaszczyźnie naukowej oraz wsparcia finansowego udzielanego przez organizację dla takich aktywności jak:

- wsparcie organizacyjne i finansowe wydarzeń naukowych podejmowanych na lokalnym rynku pracy,
- wsparcie rozwoju naukowego pracowników,
- fundowanie stypendiów naukowych,
- przeznaczanie środków finansowych na nagrody za wybitne osiągnięcia naukowe,
- wzroście częstotliwości wydarzeń naukowych wspieranych przez organizację,
- cyklicznie realizowane praktyki i staże.

Dzięki konsekwencjom wyżej wymienionych działań podejmowanych przez organizację możliwy będzie wzrost kompetencji zawodowych lokalnej społeczności.

Ad. 3. Kolejną aktywnością Działu Personalnego, wynikającą z ustawodawstwa państwowego są praktyki. Do przepisów obligujących pracodawcę do przestrzegania aktualnie obowiązującego prawa należą:

- art. 237¹⁵ Kodeksu Pracy - umowa z praktykantem zobowiązuje pracodawcę do dbałości o praktykanta w zakresie wykonywania prac szczególnie niebezpiecznych w rozumieniu przepisów Ustawy Kodeks Pracy (KP),
- art. 18^{3a} – 18^{3e} KP - o zakazie dyskryminacji,
- art. 129 § 1, art. 131 § 1 - o dobowej i tygodniowej normie czasu pracy,
- art. 132 § 1, art. 133 § 1 - o okresach odpoczynku,

²⁷⁹ *Ibidem*, art. 73.

- art. 134 - o minimum 15-minutowej przerwie w pracy,
- 151 ⁽⁷⁾ - o porze nocnej²⁸⁰.

Podstawą prawną w odniesieniu do praktyk absolwenckich jest z kolei Ustawa z 17 lipca 2009 r. o praktykach absolwenckich²⁸¹. Umożliwia ona dużo większą swobodę pracodawcy w określaniu warunków wynagrodzenia niż wynika to z Ustawy Kodeks Pracy. W wykładni tej ustawy praktyka może mieć charakter odpłatny i nieodpłatny. W przypadku praktyki odpłatnej wynagrodzenie uzyskiwane przez praktykanta jest regulowane w stosunku do wynagrodzenia minimalnego: nie może przekroczyć dwukrotnej aktualnej stawki tego wynagrodzenia.

Ad. 4. Dział Personalny jest odpowiedzialny również za realizację staży. W przypadku stażu z Urzędu Pracy podstawa są przepisy:

- art. 53 ust. 1 i 8 oraz art. 61a ust. 1 Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy²⁸²,
- Rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 20.08.2009 r. w sprawie szczegółowych warunków odbywania stażu przez bezrobotnych²⁸³.

Ad. 5. Aktywność sportowa (organizacji) stanowi treść art. 68 ust. 5 Konstytucji: „Władze publiczne popierają rozwój kultury fizycznej, zwłaszcza wśród dzieci i młodzieży”²⁸⁴. Wykładnia tego artykułu pozwala wskazać następujące działania pracodawcy:

- organizowanie/współorganizowanie wydarzeń sportowych przez propagujących zdrowy styl życia,
- sponsorowanie udziału i nagród w zawodach sportowych,
- propagowanie udziału w aktywnościach sportowych (maratony, rajdy/zawody rowerowe, zawody narciarskie),
- wzrost częstotliwości i różnorodności wydarzeń zorientowanych na zdrowy styl życia,

²⁸⁰ Ustawa Kodeks Pracy z dnia 24 czerwca 1974 roku, Dz. U. z 2023 r. poz. 1465, z 2024 r. poz. 878, 1222.

²⁸¹ Ustawa z dnia 17 lipca 2009 r. o praktykach absolwenckich Dz. U. z 2018 r. poz. 1244.

²⁸² Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy Dz. U. z 2024 r. poz. 475, 742, 858, 863, 1089.

²⁸³ Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 20 sierpnia 2009 r. w sprawie szczegółowych warunków odbywania stażu przez bezrobotnych Dz.U. 2009 nr 142 poz. 1160.

²⁸⁴ Art. 68 ust. 5 Konstytucji RP.

- wsparcie finansowe i organizacyjne na rzecz różnorodnych wydarzeń sportowych w społeczności lokalnej,
- fundowanie przez organizację stypendiów dla utalentowanych sportowców.

Wszystkie powyżej wskazane działania mogą mieć wpływ na wzrost zainteresowania dzieci i młodzieży aktywnością sportową w społeczności lokalnej. Sport jest dobrem publicznym, które powinno być wspierane ze względu na jego znaczenie społeczne (zdrowie, promocja kraju/regionu, spójność społeczna) i edukacyjne (dydaktyka dzieci i młodzieży przez sport).

Ad. 6. Dział Personalny zobligowany jest przez ustawodawcę do utworzenia Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych. Obowiązek ten dotyczy firm, które zatrudniają:

- co najmniej 50 pracowników,
- co najmniej 20 i mniej niż 50 pracowników, o ile z wnioskiem o utworzenia Funduszu wystąpi zakładowa organizacja związkowa²⁸⁵.

Zgodnie z art. 1.1. Ustawy z dnia 4 marca 1994 roku o zakładowym funduszu socjalnym, z funduszu będą finansowane świadczenia socjalnych skierowane m.in. do pracowników, emerytowanych pracowników, rencistów i ich rodzin²⁸⁶.

Ad. 7. Podstawowym aktem prawnym regulującym aktywność wolontaryjną jest Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie²⁸⁷. Wskazując różne rodzaje wolontariatu takie jak NGO, wolontariat pracowniczy, wolontariat seniorów, wolontariat szkolny, wolontariat sportowy wiąże je z aktywnością organizacji lokując wśród zadań personalnych.

Poza formalnymi podstawami realizowanych przez Dział Personalny zadań, obligatoryjnymi dla nich, podejmują one działania dobrowolne/ fakultatywne wspierające ich pozytywne oddziaływanie tak na pracowników jak i społeczność lokalną. Uwidacznia się to w zmieniającej się roli Działu Personalnego, co wynika ze wzrostu świadomości zarządzających co do strategicznego znaczenia kapitału ludzkiego oraz profesjonalizacji w sprawowaniu funkcji personalnej. Utrzymany zostaje wysoki poziom funkcji

²⁸⁵ Art. 3.1. Ustawy z dnia 4 marca 1994 roku o zakładowym funduszu socjalnym Dz. U. z 2024 r. poz. 288.

²⁸⁶ Ustawa o ZFŚS.

²⁸⁷ Art. 44.1. Ustawa o Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

administracyjnej, wzmacnia się rola strategicznego agenta zmian oraz funkcja społeczna²⁸⁸.

Wśród fakultatywnych zadań w działalności społecznej realizowanej przez Dział Personalny można wskazać następujące:

mecenat, sponsoring, w ramach których realizowane są;

- udział władz organizacji podczas konsultacji społecznych dotyczących szeroko rozumianych spraw publicznych, nie podjętych przez władze lokalne²⁸⁹,
- współpracę organizacji z oświatą, poprzez udostępnienia materiałów do pisania prac licencjackich, magisterskich, podyplomowych,
- wsparcie kompetencyjne i instrumentalne szkół,
- współpracę z Urzędem Pracy,
- wspieranie wydarzeń naukowych, kulturalnych, sportowych;

ponadto inne:

- prowadzenie dialogu społecznego z interesariuszami organizacji,
- realizację działań w ramach idei Green HR.

Każde ze wskazanych, formalnie regulowanych zadań organizacji (upowszechniania kultury, wspierania oświaty, organizacji praktyk/staży, wspierania działalności sportowej, tworzeniu ZFŚS, jak i działalności wolontaryjnej) podejmowanych przez Dział Personalny nie tylko oddziałuje na kształtowanie postaw, wartości i nabywanie kompetencji przez interesariuszy organizacji, ale również pomaga budować pozytywny wizerunek organizacji. Dodatkowym wsparciem działań organizacji (Działu Personalnego) są podejmowane ponadobowiązkowe aktywności wzmacniające jej rozpoznawalność i pozytywną percepcję tak wewnątrz jak i na zewnątrz.

4.2. Formalne podstawy zadań Działu ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu

Współcześnie koncepcja CSR traktowana jest, jako koncepcja wspomagająca realizację zasad zrównoważonego rozwoju. Zrównoważony rozwój to, zgodnie z Raportem Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju (1987), „... taki rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans

²⁸⁸ Pochtowski, A. *Zarządzanie zasobami ludzkimi ...*, op. cit., s. 107 - 122.

²⁸⁹ M.in. akty prawne, inwestycje, przedsięwzięcia, inicjatywy.

przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie”²⁹⁰. Zasadzie zrównoważonego rozwoju nadano rangę prawa podstawowego wynikającego z zapisów ustawy zasadniczej. Art. 5 Konstytucji RP wskazuje, że: „Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolności i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju”²⁹¹.

Regulacje Unii Europejskiej przyznają zrównoważonemu rozwojowi poważną rangę, wskazując konieczność następujących działań:

- racjonalne gospodarowanie zasobami,
- ograniczenie wpływu na środowisko,
- uwzględnianie czynników środowiska naturalnego w zarządzaniu,
- wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa.

Zrównoważony rozwój to solidarność międzypokoleniowa co oznacza w praktyce, że zarówno organizacje jak i jednostki ponoszą odpowiedzialność za swój wpływ na teraźniejszość i przyszłość, którą budują - pozostawiając po sobie skutki dla przyszłych pokoleń. Zatem dla organizacji świadomych swoich wpływów społeczno-środowiskowych, koncepcja CSR wytycza kierunek działalności zarówno wewnątrz jak i poza nimi. W obszarach biznesowych podzielany jest pogląd, że zrównoważony rozwój to efekt dobrego zarządzania firmą. Stwierdzenie to uznaje związek pomiędzy organizacją a środowiskiem, w którym organizacja funkcjonuje. Relacja przedsiębiorstwa z interesariuszem oraz najbliższym otoczeniem może stanowić istotny czynnik zdolności do odniesienia sukcesu i rozwoju organizacji.

Formalne ramy aktywności działu ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu tworzą normy ISO formułowane przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO). Dzieje się tak w myśl założenia o związku między organizacją a dobrobytem społecznym, środowiskowym i ekonomicznym, w otoczeniu których organizacje funkcjonują.

ISO 26000 to zbiór zasad stanowiących podstawę społecznie odpowiedzialnych działań firmy. Ich skuteczność oparta jest na funkcjonowaniu organizacji zgodnie z zasadami etycznymi i transparentnymi przyczyniając się do globalnego,

²⁹⁰ United Nations, Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (data dostępu: 30.09.2024).

²⁹¹ Art. 5 Konstytucji RP.

zrównoważonego rozwoju. Na podkreślenie wartości tych działań Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna wskazuje ich pozytywny wpływ na;

- Dział Personalny w organizacji; CSR przyciąga bowiem interesariuszy,
- zaangażowanie interesariuszy; poprawia bowiem reputację organizacji,
- wzrost zaangażowania pracowników w życie firmy,
- relacje z interesariuszami.

Normy ISO mogą wspierać działania CSR w organizacji, a tym samym zadania realizowane w zakresie aktywności społecznej organizacji. Organizacje, które skutecznie integrują poprzez ASO – społeczną odpowiedzialność w biznesie, są lepiej przygotowane do przetrwania w zmieniającym się świecie, mogą skuteczniej reagować na zmiany ekonomiczne, środowiskowe oraz społeczne.

ISO 26000 to zbiór zasad, wykorzystywanych do działań firmy w kierunku społecznie odpowiedzialnym. Aby skutecznie przyczynić się do stworzenia wzajemnie wspierających się społeczeństw i środowisk, od organizacji egzekwowane są: przestrzeganie zasad etycznych i transparentne zachowania. ISO 26000 pomaga zatem przyczyniać się do globalnego, zrównoważonego rozwoju.

Przytoczona norma to zestaw zaleceń, których celem jest pomoc organizacjom w przeglądzie i planowaniu strategii odpowiedzialności społecznej oraz przełożenie ich zasad, a także celów na skuteczne działania. Zapewnia organizacjom wytyczne, wskazując metody definiowania i działania w społecznie odpowiedzialny sposób, jednak nie określa konkretnych celów, które należy osiągnąć²⁹². Norma ISO 26000 nie jest normą systemu zarządzania, zawiera jednak elementy, które mogą być zaimplementowane do już istniejących systemów. Ma na celu ułatwiać organizacjom działanie w sposób odpowiedzialny społecznie, co staje się standardem społeczeństw na całym świecie a nie jest tylko kwestią wyboru²⁹³.

Zawartość normy uporządkowana jest w siedem obszarów: ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki z zakresu prawa pracy środowisko, uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie oraz zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej. Każdy z obszarów opisany jest przez szczegółowe aktywności, które kierunkują działania organizacji. W Tabeli 7 zawarte zostały zagadnienia związane

²⁹² <https://www.parp.gov.pl/csr> (data dostępu: 13.09.2023).

²⁹³ <https://www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000> (data dostępu: 13.09.2023).

ze społeczną odpowiedzialnością biznesu uporządkowane według przytoczonych obszarów²⁹⁴.

Kluczowe obszary	Zagadnienia związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR)
Ład organizacyjny	
Prawa człowieka	Zagadnienie 1: Należyta staranność
	Zagadnienie 2: Sytuacje zagrożenia praw człowieka
	Zagadnienie 3: Unikanie współudziału
	Zagadnienie 4: Rozpatrywanie skarg
	Zagadnienie 5: Dyskryminacja i grupa szczególnie wrażliwa
	Zagadnienie 6: Prawa obywatelskie: osobiste i polityczne
	Zagadnienie 7: Prawa gospodarcze, społeczne i kulturalne
	Zagadnienie 8: Fundamentalne zasady i prawa pracy
Praktyki z zakresu prawa pracy	Zagadnienie 1: Zatrudnienie i stosunki pracy
	Zagadnienie 2: Warunki pracy i ochrona socjalna
	Zagadnienie 3: Dialog społeczny
	Zagadnienie 4: Bezpieczeństwo i higiena pracy
	Zagadnienie 5: Rozwój człowieka i szkolenia w miejscu pracy
Środowisko	Zagadnienie 1: Zapobieganie zanieczyszczeniom
	Zagadnienie 2: Zrównoważone wykorzystywanie zasobów
	Zagadnienie 3: Łagodzenie skutków oraz adaptacja do zmian klimatu
	Zagadnienie 4: Ochrona środowiska, różnorodność biologiczna i przywracanie siedlisk przyrodniczych
Uczciwe praktyki operacyjne	Zagadnienie 1: Przeciwdziałanie korupcji
	Zagadnienie 2: Odpowiedzialne angażowanie się w działalność polityczną
	Zagadnienie 3: Uczciwa konkurencja
	Zagadnienie 4: Promowanie społecznej odpowiedzialności w wartości
	Zagadnienie 5: Poszanowanie praw własności
Zagadnienia konsumenckie	Zagadnienie 1: Uczciwy marketing, prawdziwe i obiektywne informacje oraz uczciwe praktyki dotyczące umów
	Zagadnienie 2: Ochrona zdrowia i bezpieczeństwo konsumentów
	Zagadnienie 3: Zrównoważona konsumpcja

²⁹⁴ https://iso26000.info/wp-content/uploads/2016/03/ISO_26000_UN_Global_Compact_linkage_document_final.pdf (data dostępu: 13.09.2023).

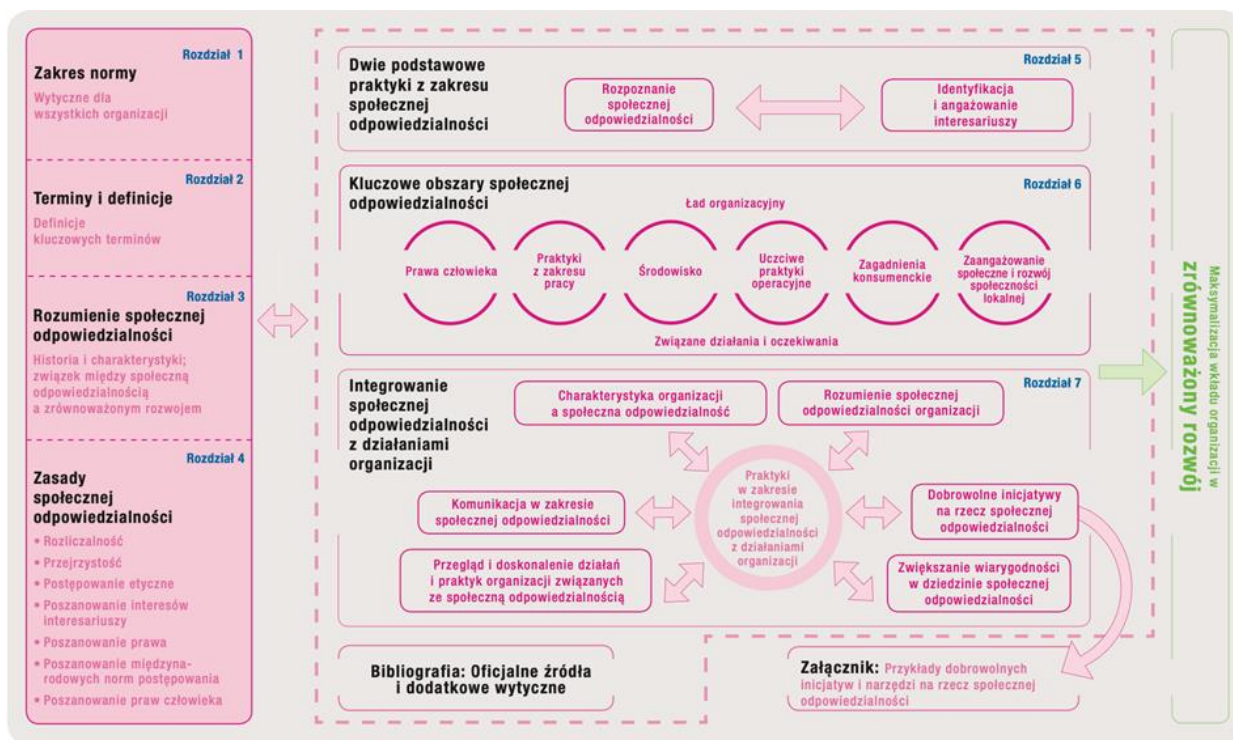
	Zagadnienie 4: Obsługa konsumenta, wsparcie oraz reklamacje i rozstrzyganie sporów
	Zagadnienie 5: Ochrona danych i prywatności konsumenta
	Zagadnienie 6: Dostęp do podstawowych usług
	Zagadnienie 7: Edukacja i świadomość
Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej	Zagadnienie 1: Zaangażowanie społeczne
	Zagadnienie 2: Edukacja i kultura
	Zagadnienie 3: Tworzenie miejsc pracy i rozwijanie umiejętności
	Zagadnienie 4: Rozwój i dostęp do technologii
	Zagadnienie 5: Tworzenie bogactwa i dochodu
	Zagadnienie 6: Zdrowie
	Zagadnienie 7: Inwestycje społeczne

Tabela 7. Norma ISO 26000 wyróżnia kluczowe obszary i zagadnienia związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie dostępnych danych.

Zagadnienia zawarte w Tabeli 7, takie jak m.in.: dialog społeczny, ochrona środowiska, różnorodność biologiczna i przywracanie siedlisk przyrodniczych, uczciwy marketing, prawdziwe i obiektywne informacje oraz uczciwe praktyki dotyczące umów, inwestycje społeczne to tylko przykłady zagadnień, które mogą być kluczowe w tworzeniu i realizowaniu aktywności społecznej organizacji w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu²⁹⁵. Zagadnienia mogą być realizowane przy udziale działań z zakresu aktywności społecznej organizacji takich jak m.in.: etyczne postawy i zachowania, wdrażanie i stosowanie regulacji związanych z przeciwdziałaniem dyskryminacji, transparentne i zgodne z aktualnie obowiązującym prawem praktyki firmy, aktywność wolontaryjna.

²⁹⁵ Szerzej o działaniach uwzględniających aspekty etyczne, ekologiczne, integrujące zróżnicowane kulturowo środowiska [w:] Francik, A., Lis, M., Markova, V., *Innowacje i przedsiębiorczość. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Akademia Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, 2014.



Rysunek 12. Schematyczny przegląd normy ISO 26000.
Źródło: Dostępne dane uzyskane z PKN ISO 26000.

Rysunek 12 przedstawia schematyczny przegląd normy ISO 26000 i ma na celu pomóc organizacjom w zrozumieniu relacji pomiędzy zawartymi w niej rozdziałami²⁹⁶. Ten schematyczny przegląd może pomóc organizacji w doborze odpowiednich działań, które mają związek z jej aktywnością społeczną. W rozdziale IV znalazły się kluczowe zasady społecznej odpowiedzialności (rozliczalność, przejrzystość, postępowanie etyczne, poszanowanie interesów interesariuszy, poszanowanie prawa). Przenikają one wszystkie aktywności CSR a wspólnie z działaniami w ramach społecznej aktywności organizacji kładą nacisk na transparentność, poszanowanie prawa i poszanowanie interesariuszy. Wiąże się to z takimi kwestiami, jak zaufanie, reputacja organizacji, lojalność pracowników i klientów. W organizacjach wdrażających jasno określone standardy można łatwiej pozyskać pracownika z rynku, utrzymać go a także spowodować, aby był w sposób naturalny ambasadorem dobrej opinii o firmie. Jednocześnie wdrożenie normy ISO może kształtować lepszą komunikację organizacji z jej interesariuszami.

²⁹⁶ https://www.pkn.pl/sites/default/files/sites/default/files/imce/files/discovering_iso_26000.pdf (data dostępu: 13.09.2023).

Działania fakultatywne podejmowane przez Dział ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu wynikają z charakterystyki firmy: jej rozmiaru, struktury, pozycji rynkowej i in.

Wśród nich można wskazać:

- udział władz organizacji podczas konsultacji społecznych dotyczących szeroko rozumianych spraw publicznych, nie podjętych przez władze lokalne, np. akty prawne (zmiana, uchwalanie nowych), inwestycje, przedsięwzięcia, inicjatywy (mecenat, sponsoring),
- współpraca z oświatą poprzez wsparcie instrumentalne dla szkół (mecenat, sponsoring),
- wspieranie instytucji zajmujących się dobroczynnością i działalnością społeczną, np. lokalnych stowarzyszeń, Kół Gospodyń Wiejskich, OSP, lokalnych klubów sportowych, poprzez darowizny rzeczowe i finansowe oraz udział pracowników w organizacji przedsięwzięć w ramach wolontariatu (mecenat, sponsoring, wolontariat),
- mecenat i sponsoring wydarzeń: kulturalnych, sportowych, naukowych.

Zaimplementowanie koncepcji CSR do organizacji to spełnienie oczekiwań oraz powinności nakładanych przez jej interesariuszy. Podejmowane mogą być w tym celu różne formy działania, m.in., działalność filantropijna, działania z zakresu określonych projektów społecznych, włączanie programów społecznych oraz ekologicznych w strategię firmy. Jednocześnie każda firma, jak wspomniano, kieruje się innymi przesłankami podejmując je.

4.3. Zobowiązania ustawowe i organizacyjne związków zawodowych

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej zapewniają wolność zrzeszania się²⁹⁷ w związkach zawodowych oraz wolność ich tworzenia i działania²⁹⁸. Wyodrębnienie związków zawodowych spośród innych form zrzeszania się oraz przyznanie im szczególnych uprawnień wynika z istotnej roli, jaką pełnią organizacje związkowe. Ich celem jest reprezentowanie i obrona praw i interesów zawodowych i socjalnych ludzi pracy²⁹⁹. Charakter spraw, w których związki zawodowe wykonują swoje funkcje został

²⁹⁷ Art. 59 Konstytucji RP.

²⁹⁸ *Ibidem*, art. 12.

²⁹⁹ Art. 1 ust. 1 Ustawy o związkach zawodowych.

określony w Ustawie o związkach zawodowych (z dnia 3 maja 1991 roku o związkach zawodowych), Kodeksie Pracy oraz Ustawy z dnia 4 marca 1994 roku o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych. Należą do nich, obrona godności, praw oraz interesów materialnych i moralnych, zarówno zbiorowych, jak i indywidualnych³⁰⁰. Ponadto w myśl art. 3 ust. 1 ustawy z dnia 4 marca 1994 roku o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych pracodawcy (których ustawa dotyczy) tworzą fundusz (preliminarz) na wniosek zakładowej organizacji związkowej. Oznacza to, że preliminarz musi zostać każdorazowo uzgodniony z organizacjami związkowymi, albo przedstawicielem załogi³⁰¹.

Prawo tworzenia i wstępowania do związków zawodowych przysługuje osobom wykonującym pracę zarobkową³⁰². Zakres przedmiotowy prawa koalicji związkowej, tj. prawa tworzenia związków zawodowych oraz wstępowania do nich, został znacznie rozszerzony na mocy Ustawy z dnia 5 lipca 2018 r. o zmianie Ustawy o związkach zawodowych oraz niektórych innych ustaw³⁰³. Dodano bowiem uprawnienia do zrzeszania się osobom, które dotychczas go nie miały (umowy cywilnoprawne), tj. umowy zlecenia, umowy o świadczenie usług, umowy o dzieło, a także osoby samozatrudnione, czyli prowadzące własną działalność gospodarczą i świadczące pracę w znacznej mierze albo całości na rzecz jednego pracodawcy. W związkach zawodowych mogą zrzeszać się pracownicy, członkowie rolniczych spółdzielni produkcyjnych, osoby wykonujące pracę nakładczą i zatrudnione na podstawie umowy agencyjnej. Także emeryci i renciści (choć nieco ograniczone) prawo koalicji: mogą wstępować do związków zawodowych lub kontynuować członkostwo. Uwzględnione zostały także osoby bezrobotne.

Omawiana ustawa przewiduje ponadto uprawnienie do zrzeszania się w związkach zawodowych Policji, Straży Granicznej, Służby Celno-Skarbowej i Służby Więziennej oraz strażaków Państwowej Straży Pożarnej, a także pracowników

³⁰⁰ *Ibidem*, art. art. 4.

³⁰¹ art. 3 ust. 1 Ustawy z dnia 4 marca 1994 roku o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych, Dz. U. z 2024 r. poz. 288.

³⁰² W myśl definicji Ustawy o związkach zawodowych osobą wykonującą pracę zarobkową jest: pracownik lub osoba świadcząca pracę za wynagrodzeniem na innej podstawie niż stosunek pracy, jeżeli nie zatrudnia do tego rodzaju pracy innych osób, niezależnie od podstawy zatrudnienia, oraz ma takie prawa i interesy związane z wykonywaniem pracy, które mogą być reprezentowane i bronię przez związek zawodowy, art. 11 ust. 1 pkt 1. Ustawy o związkach zawodowych.

³⁰³ Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o zmianie ustawy o związkach zawodowych oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. 2018 poz. 1608.

Najwyższej Izby Kontroli, jednak z pewnymi ograniczeniami wynikającymi z odrębnych ustaw.

To również co istotne z punktu widzenia aktywności społecznej organizacji to przyznanie prawa do wstępowania do istniejących związków zawodowych wolontariuszom, stażystom i innym osobom, które świadczą osobiście pracę bez wynagrodzenia (jednak bez prawa do tworzenia związków zawodowych)³⁰⁴.

W sferze zbiorowego prawa pracy ten rodzaj reprezentacji obejmuje w szczególności możliwość występowania wobec pracodawców z różnorodnymi postulatami, opiniami czy żądaniami, które dotyczą interesów osób wykonujących pracę zarobkową, w tym negocjowania układów zbiorowych pracy i porozumień zbiorowych. Ustawodawca państwowy umożliwił zatem organizacjom związkowym:

- „prawo opiniowania założeń i projektów aktów prawnych w zakresie objętym zadaniami związków zawodowych”³⁰⁵,
- „prawo występowania z wnioskami o wydanie lub zmianę ustawy albo innego aktu prawnego w zakresie spraw objętych zadaniami związku zawodowego”³⁰⁶,
- „prawo prowadzenia rokowań zbiorowych oraz zawierania układów zbiorowych pracy, a także innych porozumień przewidzianych przepisami prawa pracy”³⁰⁷,
- „sprawowanie kontroli nad przestrzeganiem prawa pracy;
- uczestniczenie, na zasadach określonych odrębnymi przepisami, w nadzorze nad przestrzeganiem przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy”³⁰⁸.

Kwestie umożliwiające związkom zawodowym kształtowanie aktów prawnych, ochrona praw i interesów zawodowych i socjalnych pracowników, ochrona godności, prawa oraz interesów materialnych i moralnych, negocjowanie układów zbiorowych pracy i porozumień zbiorowych są kluczowe w tworzeniu i realizowaniu aktywności społecznej organizacji, w ramach instytucji, jaką są organizacje związkowe.

Działania statutowe/fakultatywne w skali organizacji.

Organizacje związkowe podejmują także działania fakultatywne, które są precyzowane przez ich statuty. W preambule do Statutu NSZZ „Solidarność” czytamy, że został on powołany w wyniku robotniczego protestu i utworzony na podstawie Porozumienia zawartego w dniu 31 sierpnia 1980 r. w Gdańsku pomiędzy Międzyzakładowym

³⁰⁴ Art. 2.1.-2.7. Ustawy o związkach zawodowych.

³⁰⁵ *Ibidem*, art. 19.1.

³⁰⁶ *Ibidem*, art. 20.1.

³⁰⁷ *Ibidem*, art. 21.1.

³⁰⁸ *Ibidem*, art. 23.1.

Komitetem Strajkowym a Komisją Rządową. „(...) opierając swoje działania na gruncie etyki chrześcijańskiej i katolickiej nauki społecznej prowadzi działalność w zakresie obrony godności, praw i interesów pracowniczych członków Związku oraz realizacji ich potrzeb materialnych, społecznych i kulturalnych”³⁰⁹. Celem Związku jest obrona godności, praw i interesów pracowniczych (zawodowych i socjalnych) członków Związku, a w szczególności:

1. zabezpieczanie praw pracowniczych w zakresie wykonywanej pracy zawodowej, wynagrodzenia, warunków socjalno-bytowych oraz bezpieczeństwa i higieny pracy,
2. przeciwdziałanie zjawisku bezrobocia i pomoc członkom Związku pozostającym bez pracy,
3. dążenie do zapewniania pracownikom warunków podnoszenia kwalifikacji zawodowych,
4. ochrona interesów zdrowotnych, materialnych, socjalnych i kulturalnych członków Związku oraz ich rodzin,
5. podejmowanie działań w duchu dialogu społecznego, zmierzających do zharmonizowania interesów pracodawcy z interesami pracowników,
6. wpływanie na kształt polityki gospodarczej i społecznej,
7. szerzenie zasad demokracji i występowanie w obronie uniwersalnych wartości humanitarnych,
8. kształtowanie aktywnej postawy działania dla dobra Ojczyzny,
9. działanie na rzecz osób niepełnosprawnych i potrzebujących szczególnej troski,
10. umacnianie rodziny oraz ochrona życia rodzinnego,
11. współpraca z organizacjami międzynarodowymi w zakresie solidarnej obrony interesów pracowniczych i respektowania praw człowieka,
12. ochrona i promocja kultury oraz szeroko pojętej edukacji,
13. podejmowanie działań na rzecz ochrony naturalnego środowiska człowieka,
14. reprezentowanie interesów pracowniczych na forum międzynarodowym,
15. podejmowanie działań na rzecz ubezpieczania członków Związku,
16. wspieranie organizowania wypoczynku dla członków Związku i ich rodzin,

³⁰⁹ Statut NSZZ "Solidarność" - Komisja Krajowa NSZZ Solidarność (solidarnosc.org.pl) (data dostępu: 30.09.2024).

17. dofinansowanie podmiotów, w których Związek posiada 100% udziałów lub akcji, zajmujących się organizacją wypoczynku”³¹⁰.

Statut organizacji związkowej branżowej ponadto wymienia:

1. kształtowanie aktywności społecznej, etyki zawodowej i ochrony godności ludzi pracy,
2. dążenie do podnoszenia rangi ruchu zawodowego,
3. współdziałanie z organizacjami związkowymi oraz organizacjami pracodawców w kraju i zagranicą na zasadach partnerskich, jak również współtworzenie i wstępowanie do międzynarodowych organizacji pracowników³¹¹.

Wśród zadań realizowanych przez organizacje związkowe, w ramach zobowiązań ustawowych i organizacyjnych związków zawodowych można wskazać:

- upowszechnianie kultury (mecenat kulturalny, sportowy, naukowy, sponsoring),
- upowszechnianie lokalnych tradycji (mecenat kulturalny, sponsoring),
- dążenie do zapewniania pracownikom warunków sprzyjających podnoszeniu kwalifikacji zawodowych (mecenat, sponsoring, wolontariat),
- ochrona interesów zdrowotnych, materialnych, socjalnych i kulturalnych członków (mecenat, sponsoring, wolontariat),
- kształtowanie aktywnej postawy działania dla dobra Ojczyzny (wolontariat),
- realizacja działań z zakresu ochrony środowiska (mecenat kulturalny, sponsoring),
- ochrona i promocja kultury oraz szeroko pojętej edukacji (mecenat, sponsoring, wolontariat).

Organizacje związkowe dzięki nadanym im przez ustawodawcę państwowego uprawnieniom oraz przez przyznanie przyjętych przez nich zapisów statutów mogą podejmować zadania z zakresu aktywności społecznej organizacji. Wśród których można wymienić m.in.: dofinansowanie do aktywności sportowych pracowników i ich rodzin, podnoszenie kompetencji, szkolenia z udziałem specjalistów mające na celu wzrost świadomości prozdrowotnej, działania kształtujące kulturę organizacyjną (wolontariat), aktywność kulturalna (wolontariat, sponsoring, mecenat). Wszystkie powyższe działania powinny być celowe i indywidualne dla danej organizacji, a organizacje związkowe

³¹⁰ *Ibidem*.

³¹¹ <https://zbbudowlani.pl/wp-content/uploads/2016/03/STATUT-ZZB-tekst-ujednolicony-po-zm-08.09.2020.pdf> (data dostępu: 20.06.2024).

poprzez cyklicznie utrzymywany dialog powinny móc reagować na potrzeby pracowników i interesariuszy zewnętrznych.

5. Cechy wspólne partnerów społecznych

Dynamiczny rozwój technologii oraz procesy globalizacyjne doprowadziły do wytworzenia się wysoce konkurencyjnych rynków. Organizacje funkcjonujące w takim otoczeniu zmuszone są do ciągłego poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej oraz jej utrwalania. Jednym z tych źródeł jest wiedza, doświadczenie i talenty ucieleśnione w pracownikach (interesariusze wewnętrzni), jak również lojalność i proces ustawicznego dialogu z otoczeniem organizacji (interesariusze zewnętrzni). Lojalni i zaangażowani pracownicy są bardzo cenni dla organizacji, ponieważ mocniej się z nią identyfikują, charakteryzują się niższą absencją oraz generują wyższe dochody. Podobnie sprawa wygląda z interesariuszami zewnętrznymi. Bardzo ważne stają się więc wszelkie działania podejmowane przez organizację wpływające na podwyższenie poziomu motywacji i zaangażowania w pracę oraz poprawiające dialog z otoczeniem zewnętrznym organizacji (interesariusze zewnętrzni). Działania te mogą obejmować wiele obszarów organizacji, w tym obszar aktywności społecznej.

Biorąc pod uwagę rolę, jaką aktywność społeczna organizacji może odegrać w kształtowaniu motywacji, lojalności i zaangażowania pracowników, istotne wydaje się podejmowanie przez organizację szeregu działań, aby wzmocnić więź i harmonizować oczekiwania nie tylko pracowników, ale również środowiska zewnętrznego organizacji. Wśród cech wspólnych podmiotów aktywności społecznej organizacji można wskazać następujące:

- dążenie do zysku finansowego firmy;
- respektowanie przez organizację wysoko cenionych wartości społecznych tj. praworządności, uczciwości, odpowiedzialności;³¹²
- przestrzeganie przez organizację aktualnie obowiązujących przepisów prawa krajowego, międzynarodowego, wewnętrznych aktów normatywnych (m.in. z zakresu prawa pracy, kodeksu etycznego, kodeksu odpowiedzialnego biznesu);
- prowadzenie zrównoważonego dialogu społecznego z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi organizacji. Dialog społeczny stwarza

³¹² Szerzej o zagadnieniu na stronie 10 i kolejnych.

organizacji wiele możliwości, komunikacja międzyludzka nabiera nowego wymiaru. Dialog społeczny zakłada lepsze zrozumienie rzeczywistości przez strony w nim uczestniczące oraz spotkanie się na jednej płaszczyźnie działania obu stron. Dialog społeczny pierwotnie może wywoływać obawy i wątpliwości lub sytuację ryzyka, jednak sama idea dialogu sprowadza się do nowych możliwości, lepszych perspektyw dla jego uczestników. Jednocześnie stanowi pewnego rodzaju drogę do lepszego kształtowania wzajemnych relacji zwłaszcza w czasach kryzysu czy transformacji. Dialog, pomimo iż urzeczywistniał się w naszym kraju stosunkowo powoli, miał swoich zwolenników i nie ma wątpliwości, że należy podejmować wciąż nowe jego próby. Stwarza on szansę odkrywania nowych wartości oraz uczy współpracy, dając drugiej stronie równe szanse i nie pozbawiając jej własnej tożsamości. Fenomen dialogu społecznego stanowi nie tylko jedną z kart historii Polski zwłaszcza w latach 80. i 90. XX w. Staje się istotnym doświadczeniem współczesnego społeczeństwa i każdego z nas z osobna. Dzięki właściwie prowadzonemu dialogowi z interesariuszami zarządzający mogą osiągnąć swoje cele poprzez zidentyfikowanie grup zainteresowanych wraz ze zmieniającymi się w czasie ich potrzebami i oczekiwaniami. Stąd ważnym aspektem w ramach działań strategicznych każdej organizacji jest wnikliwa analiza interesariuszy wraz ze skonkretyzowaniem rangi grup interesariuszy. Zwiększenie znaczenia interesariuszy w zarządzaniu organizacją może generować wartości stanowiące źródło przewagi konkurencyjnej danej organizacji. Dla prawidłowego funkcjonowania na rynku, osiągnięcia trwałego, długofalowego rozwoju, organizacja powinna zachować odpowiednie relacje z interesariuszami organizacji;

- właściwa komunikacja skierowana do interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Istotnym elementem działania każdej organizacji jest proces sprawnej komunikacji interpersonalnej ze szczególnym uwzględnieniem technik komunikacyjnych. Znajdują one zastosowanie w procesie komunikacji pomiędzy interesariuszami wewnętrznymi a zewnętrznymi organizacji na kilku płaszczyznach:³¹³

³¹³ Burnett, K., *Relacje z kluczowymi klientami. Analiza i zarządzanie*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 279.

- ✓ komunikacji zewnętrznej (umożliwia komunikowanie dwukierunkowe z wewnątrz organizacji na zewnątrz),
- ✓ komunikacji wewnętrznej (polega na zminimalizowaniu dystansu komunikacji w ramach procesów wewnętrznych związanych z obsługą interesariuszy zewnętrznych),
- ✓ przetwarzania danych (rejestrowanie danych o relacjach z interesariuszami zewnętrznym, które mogą posłużyć do relacji z nim w przyszłości),³¹⁴
- ✓ przechowywania informacji (informacje o uwarunkowaniach klienta, jego zachowaniu, oraz opłacalności względem organizacji stanowi cenne źródło informacji dla firmy).³¹⁵

Dodatkowo do komunikowania się organizacji z jej interesariuszami zewnętrznymi (w celu np. sprzedaży produktu/usługi) wykorzystuje się czynniki wspierające. Są to relacje z mediami, informowanie o produkcie/usłudze, komunikacja przedsiębiorstwa, lobbying, doradztwo.³¹⁶

- wspieranie działalności szkoleniowej i edukacyjnej, której celem jest rozwój kompetencji interesariuszy wewnętrznych. Finansowanie, w ramach szeroko rozumianej edukacji (studia MBA, studia I i II stopnia, studia podyplomowe, kursy językowe, udział w szkoleniach, konferencjach, seminariach i sympozjach). Ważną rolę w organizacji zajmuje dbałość o rozwój pracowników. Nabywanie przez pracowników nowych kompetencji zwiększa tym samym szansę rozwoju organizacji. Celem organizacji powinno być tworzenie systemów, które w konsekwencji przyczyniają się do zwiększenia jej konkurencyjności. Szkolenia powinny być z kolei priorytetem świadomej organizacji. Wskaźnik szkoleń określi liczbę zrealizowanych szkoleń, które powinny być nastawione na elastyczność pracowników, ułatwienie wprowadzania nowych technik w organizacji, poprawę rozumienia wartości, do jakich zmierza organizacja. Realizacja tego typu działań ma również wspomóc zrozumienie wśród jej pracowników procesu zarządzania zmianą i tym samym akceptacji działań podejmowanych przez zarządzających

³¹⁴ Należy postrzegać przez pryzmat przetwarzania danych w marketingu partnerskim.

³¹⁵ Adamczyk, M., Sobczyk-Kolbuch, A., Zarządzanie wizerunkiem pracodawcy jako forma marketingu wewnętrznego. „Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania GWSH”, 2016, nr 16, s. 10.

³¹⁶ Kotler, P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Wydawnictwo Felberg, Warszawa 1999, s. 621.

w tym zakresie. Bezpośrednim celem systemu szkolenia jest zdobywanie i rozszerzanie wiedzy w obszarze technicznym, ekonomicznym i prawniczym. Istotna jest również pomoc w zdobywaniu wiedzy niezbędnej na określonym stanowisku. Nabywanie i rozwijanie umiejętności zawodowych dotyczy w szczególności możliwości intelektualnych i praktycznych na różnych etapach kariery zawodowej. Obejmuje to pracowników, którzy nabywają umiejętności związane z komunikacją i kierowaniem zespołem pracowniczym. W kształtowaniu odpowiednich postaw określanych mianem szeroko rozumianej etyki dużą rolę odgrywają odpowiednio dobrane szkolenia. Ich celem jest budowanie stosownych postaw oczekiwanych w organizacji, zmniejszenie oporu wobec zmian, obniżenie wskaźnika fluktuacji, jak również wykształcenie tolerancji. Zadaniem organizacji jest określenie celów będących rezultatem prowadzonej polityki personalnej;³¹⁷

- działalność pro-ekologiczna;³¹⁸
- Działalność w ramach profilaktyki prozdrowotnej dla pracowników (możliwe działania szkoleniowe z zakresu uświadamiania pracowników o zagrożeniach onkologicznych dedykowane zarówno mężczyznom, jak i kobietom. Wizyty uznanych specjalistów z prelekcją, vouchery na badania i wizyty do wykorzystania w przedłużonym horyzoncie czasowym);
- działania filantropijne (mecenat, sponsoring, wolontariat).³¹⁹

Warto również dostrzec, że wszystkie wskazane obszary realizujące działania w ramach aktywności społecznej organizacji, pomimo że są umiejscowione wewnątrz organizacji (bądź przez pryzmat struktury organizacyjnej, bądź przez swoje ustawowe umocowanie), realizują zadania, które uwidaczniają się wewnątrz organizacji (kierowane są do interesariuszy wewnętrznych), jak i na zewnątrz organizacji (docierają do jej interesariuszy zewnętrznych). Można zatem przyjąć, że podmioty w postaci Działu Personalnego, Działu ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, organizacji związkowych stanowią trzy filary wspierające działania organizacji w ramach jej aktywności społecznej. O tym, czy skutecznie je zrealizują oraz jak kształtować się będzie

³¹⁷ Szejniuk, A., Rola i znaczenie szkoleń w edukacji przez całe życie. Wymóg XXI wieku. „*Journal of Modern Science*”, 2017, t. 2, nr 33, s. 179-181.

³¹⁸ Szerzej o zagadnieniu na stronie 79 i kolejnych.

³¹⁹ Szerzej o zagadnieniu na stronie 99 i kolejnych.

dialog z jej interesariuszami, a docelowo wynik finansowy, będzie decydowała synergia działań tych trzech filarów organizacji.

Zgodnie z powyżej zaprezentowanymi działaniami w ramach różnych obszarów organizacji (Działu Personalnego, Działu ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, organizacji związkowych), w których realizowane są zadania z zakresu aktywności społecznej organizacji, zasadne wydaje się uzupełnienie cech wspólnych partnerów społecznych o pewne charakterystyki dopełniające całości w myśl definicji zaproponowanej przez autorkę³²⁰.

Zatem aktywność społeczna organizacji dla spełnienia swoich funkcji powinna charakteryzować się (Rysunek 13):

metodycznością, w ramach której należy wskazać:

- gruntownie opracowany plan działania,
- precyzyjnie określone zasady postępowania,
- systematycznie prowadzone działania,
- chronologicznie kontynuowane;

transparentnością, w ramach której wyszczególniono:

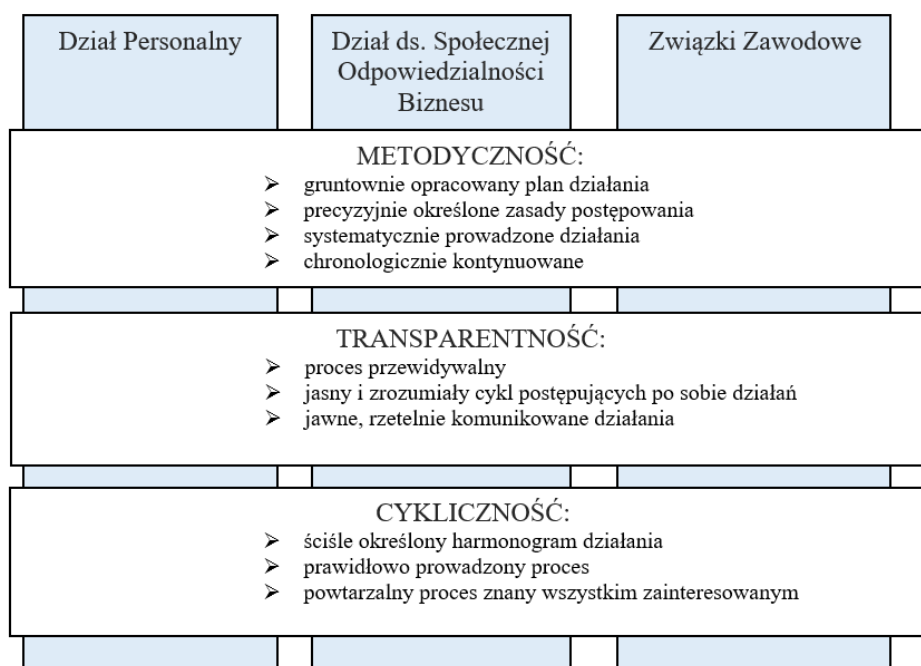
- proces przewidywalny,
- jasny i zrozumiały cykl postępujących po sobie działań,
- jawne, rzetelnie komunikowane działania;

cyklicznością, w ramach której można wymienić:

- ściśle określony harmonogram działania,
- prawidłowo prowadzony proces,
- powtarzalny proces znany wszystkim zainteresowanym.

³²⁰ Aktywność społeczna organizacji - są to wszystkie celowe, często długoterminowe inicjatywy i działania organizacji polegające na oddziaływaniu na jej otoczenie, wykraczające poza normalne obowiązki związane

z prowadzeniem firmy, wyrażające się w podejmowaniu aktywności na rzecz jednostki i grupy, zmierzające do realizacji zadań, zaspokajających wysoko cenione wartości społeczne w otoczeniu tej organizacji, nawet kosztem poniesionych przez organizację dodatkowych nakładów pieniężnych.



Rysunek 13. Matryca cech wspólnych partnerów społecznych, podkreślająca ich przenikanie się.
Źródło; opracowanie własne.

Rysunek 13 przedstawia trzy podmioty aktywności społecznej organizacji, tj. Dział Personalny, Dział ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu oraz Związki Zawodowe, które w ramach realizacji swoich aktywności charakteryzują się pewnymi cechami wspólnymi, wzajemnie się przenikającymi.

ROZDZIAŁ IV. Metodyczne aspekty badań własnych

1. Cel, zakres badań, hipoteza teoretyczna i hipotezy badawcze

Praca doktorska porusza problematykę wpływu aktywności społecznej organizacji na jej wizerunek na lokalnym rynku pracy na przykładzie Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. Głównym celem dysertacji jest **wskazanie relacji pomiędzy aktywnością społeczną organizacji a jej wizerunkiem na lokalnym rynku pracy.**

W ramach tak określonego celu głównego sformułowano pięć celów szczegółowych:

- 1) Wskazanie cech/elementów aktywności społecznej organizacji realizowanych na lokalnym rynku pracy.
- 2) Zidentyfikowanie podmiotów kształtujących aktywność społeczną organizacji.
- 3) Zdiagnozowanie lokalnego rynku pracy jako kluczowej determinanty aktywności społecznej organizacji.
- 4) Rozpoznanie wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy jako obiektów/podmiotów działalności wizerunkowej
- 5) Rozpoznanie elementów procesu zarządzania wizerunkiem organizacji na lokalnym rynku pracy.

Ze względu na cel pracy sformułowana została hipoteza główna: **Rozwijanie aktywności społecznej organizacji pozytywnie wpływa na jej wizerunek na lokalnym rynku pracy.**

Tak postawiona hipoteza główna została zoperacjonalizowana w formie następujących hipotez roboczych:

h1: Im intensywniejsza jest współpraca organizacji z oświatą, tym jej wizerunek na lokalnym rynku pracy jest silniejszy.

h2: Im większe możliwości organizacja stworzyła do licznych aktywności sportowych na lokalnym rynku pracy, tym jej wizerunek jest silniejszy.

h3: Im bardziej organizacja promuje i wzmacnia lokalne tradycje, tym jej wizerunek na lokalnym rynku pracy jest silniejszy.

h4: Im bardziej promowana jest idea wolontariatu przez organizację, tym silniejszy jest jej wizerunek na lokalnym rynku pracy.

Weryfikacja postawionych hipotez, a przez to realizacja przyjętego celu badawczego wymaga uzyskania odpowiedzi na postawione przez autorkę pytania, co będzie możliwe dzięki:

- analizie literatury przedmiotu krajowej i zagranicznej,

- badaniom empirycznym z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety, przeprowadzonym z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi badanej organizacji,
- badaniom empirycznym z wykorzystaniem wywiadu pogłębionego, przeprowadzonego z przedstawicielami w badanej organizacji: HR, CSR, organizacji związkowych i SITG.

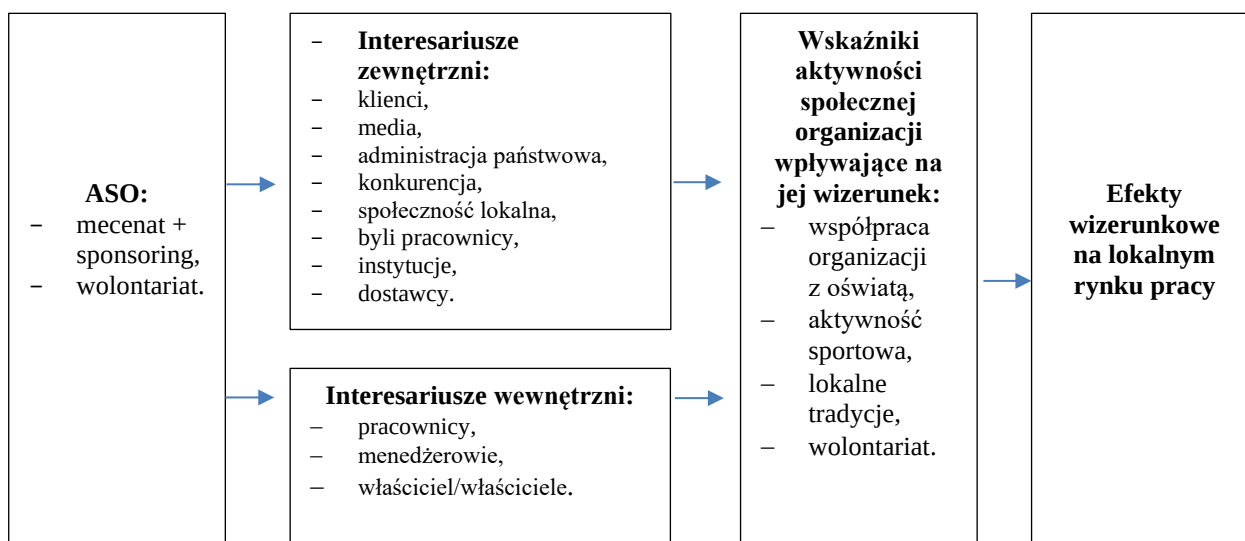
Przyjęta przez autorkę procedura badawcza została opisana w kolejnych punktach rozdziału.

2. Model badawczy wpływu aktywności społecznej organizacji

Autorka opracowała model badawczy identyfikujący główne elementów aktywności społecznej organizacji oraz obrazujący odpowiednie formy działania. Model przedstawia wpływ działań z zakresu aktywności społecznej organizacji poprzez oddziaływanie na dwie grupy interesariuszy organizacji. Pierwszą grupę stanowią interesariusze wewnętrzni; pracownicy, menedżerowie, właściciele, natomiast w skład drugiej grupy wchodzi interesariusze zewnętrzni, wśród których wymienić można; władze lokalne, społeczność lokalną, klientów, dostawców, byłych pracowników, media, konkurencję. Wszyscy wskazani interesariusze organizacji tworzą jej zewnętrzny rynek pracy. Dzięki wskaźnikom aktywności społecznej, organizacja może monitorować oraz identyfikować sytuacje problemowe, co w konsekwencji będzie kształtowało jej wizerunek na lokalnym rynku pracy. Realizacja działań z zakresu aktywności społecznej organizacji powinna być jednak poprzedzona szczegółowym rozeznaniem potrzeb lokalnego rynku pracy danej organizacji, które realizowane przez odpowiednio przygotowane w tym zakresie obszary merytoryczne:

- Dział Personalny,
- Dział ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu,
- organizacje związkowe;

będą wsparciem przy wskazaniu potrzeb interesariuszy organizacji. Tylko poprzez cyklicznie prowadzony dialog społeczny z przedstawicielami wszystkich kluczowych interesariuszy organizacji możliwe jest wskazanie celowych form wsparcia. Poniższy model (Rysunek 14) ukazuje trzy formy działań z zakresu ASO, tj.: mecenat, sponsoring, wolontariat.



Rysunek 14. Model badawczy wpływu aktywności społecznej organizacji.

Źródło: Opracowanie własne.

Zaprezentowany model przedstawia możliwy wpływ elementów aktywności społecznej (mecenatu, sponsoringu, wolontariatu) organizacji na jej interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych), poprzez realizację działań w ramach poszczególnych wskaźników:

- współpracy organizacji z oświatą,
- aktywności sportowej,
- lokalnych tradycji,
- wolontariatu;

ponadto należy założyć możliwy wpływ poszczególnych wskaźników między sobą. Zaprezentowany model zostanie zweryfikowany za pomocą badań.

3. Zastosowane techniki i narzędzia badawcze

3.1. Metody badawcze

Głównym celem dysertacji jest wskazanie relacji pomiędzy aktywnością społeczną organizacji a jej wizerunkiem na lokalnym rynku pracy Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. oraz zależności jakie występują pomiędzy trzema podmiotami aktywności społecznej organizacji na przykładzie badanej organizacji, tj. HR, CSR, związków zawodowych. Problem poruszany w rozprawie doktorskiej jest złożony (wielowymiarowym), co oznacza, że powinien być rozpatrywany na wielu płaszczyznach. Wykorzystano zatem zarówno metody badań ilościowych, jak i metody badań jakościowych, co miało zapewnić wyższą jakość wyników prowadzonych badań,

ograniczenie błędu pomiaru oraz praktyczne wykorzystanie wyników. W opinii J. Szumskiego, analiza ilości materiału nie jest wystarczająca dla zobrazowania i wyjaśnienia badanego zjawiska, dlatego badacze nie powinni ograniczać się zaledwie do jego zastosowania³²¹.

Realizacja celu badawczego rozprawy, jak i celów szczegółowych przeprowadzona została z wykorzystaniem następujących metod:

- 5) Studia literaturowe.
- 6) Analiza dokumentów.
- 7) Analiza kwestionariuszy.
- 8) Wywiady pogłębione.

Analizowane informacje obejmują:

- 4) Dostępne raporty, sprawozdania, schematy.
- 5) Wyniki wywiadów pogłębionych.
- 6) Wyniki badań kwestionariuszowych.

Studia literatury przedmiotu objęły stworzenie listy dostępnych i oczekiwanych pozycji zarówno krajowych, jak i zagranicznych, oraz kolejno ich zgromadzenie. Zebranie wymaganych publikacji naukowych możliwe było dzięki:

- zbiorom Biblioteki Jagiellońskiej, Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie,
- zbiorom Biblioteki Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie,
- ofercie Głównej Księgarni Naukowej w Krakowie.

Do niniejszej pracy autorka wykorzystała również liczne artykuły dotyczące analizowanych zagadnień, dostępne w różnego rodzaju magazynach, czasopismach, tematycznych stronach internetowych, jak również dane statystyczne, wyniki badań i raporty mające swe źródło w publikowanych raportach i rankingach pracodawców, instytucji i organizacji. Ponadto zastosowanie znalazły dane pozyskane bezpośrednio z Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.

³²¹ Szumski, J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Wydanie 7, Katowice 2010, s. 256.

Realizacja planu badawczego	
Przegląd/weryfikacja Działu Personalnego, CSR, ZZ w ramach prowadzonych działań aktywności społecznej organizacji.	
Badanie jakościowe (składało się z 17 pytań w formie wywiadu typu questionnaire).	Badanie ilościowe (autorski kwestionariusz ankiety).
1. Opracowanie struktury wywiadu.	1. Stworzenie autorskiego kwestionariusza ankiety.
2. Przeprowadzenie wywiadów pilotażowych.	2. Przeprowadzenie pilotażu kwestionariusza ankiety.
3. Przeprowadzenie właściwych indywidualnych pytań pogłębionych.	3. Przeprowadzenie ankiet z respondentami.
4. Analiza przeprowadzonych wywiadów.	4. Analiza uzyskanych odpowiedzi w badaniach ankietowych.

Tabela 8. Zestawienia podjętych działań w ramach realizacji planu badawczego.
Źródło: opracowanie własne.

Dla pozyskania danych empirycznych do analizy z wykorzystaniem metod statystycznych wymagany był wybór odpowiedniego narzędzia. Autorka skorzystała z powszechnie znanych narzędzi, wykorzystywanych przy tego typu badaniach, tj. kwestionariusza ankiety oraz indywidualnych pytań pogłębionych (Tabela 8). Atutem obydwu narzędzi był niewątpliwie fakt pracy autorki w badanej Spółce oraz bezpośredni kontakt z respondentami wynikający z zajmowanego stanowiska. Wśród pozostałych atutów było przeprowadzenie przez autorkę samodzielnie badania jakościowego i badania ilościowego, które umożliwiły:

- identyfikację interesariuszy,
- możliwość wyjaśnienia wątpliwości respondentom,
- rzetelne odpowiedzi na pytania,
- możliwość przeprowadzenia badania ilościowego z interesariuszami zewnętrznymi organizacji (emerytowani pracownicy spółki) przez Spółkę³²².

Badanie ilościowe zrealizowano w formie papierowej co niewątpliwie stanowiło dodatkową trudność z uwagi na potrzebę zakodowania wyników w pliku Excel niezbędnego do dalszej analizy statystycznej. Pomimo trudności autorka zdecydowała się na taką właśnie formę kwestionariusza ankiety z uwagi na brak dostępności do elektronicznej poczty mailowej przez znaczną większość respondentów.

³²² Istotnym aspektem przeprowadzonych badań było uwzględnienie w grupie respondentów zarówno osób z wewnątrz, jak i z zewnątrz organizacji.

Badaniu poddani zostali:

- 1) Pracownicy Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. (interesariusze wewnętrzni).
- 2) Interesariusze zewnętrzni organizacji, tj. byli emerytowani pracownicy Spółki oraz przedstawiciele instytucji z obszaru gminy Krzeszowice, takich jak, przedstawiciele: oświaty³²³, jednostek samorządu terytorialnego³²⁴, Biblioteki w Krzeszowicach³²⁵, gminnych klubów sportowych, Filii Urzędu Pracy Powiatu Krakowskiego, Stowarzyszeń, Fundacji, Kół Gospodyń Wiejskich, Ochotniczych Straży Pożarnych, instytucji; Towarzystw, Ruchów i Związków³²⁶.

Kwestionariusz ankiet składał się z pięciu sekcji, Współpraca z oświatą, Aktywność sportowa, Lokalne tradycje, Wolontariat, Wizerunek. Każda sekcja kwestionariusza ankiety składała się z dwóch rodzajów pytań: pierwsze dotyczyły znajomości działań organizacji (*Czy poniższe działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane?*), drugie dotyczyły opinii respondentów, które oceniano przy użyciu 5-stopniowej skali Likerta. Do badania mogło przystąpić 619 respondentów (tj. 294 pracowników³²⁷ – interesariusze wewnętrzni, 185 interesariusze zewnętrzni, tj. przedstawiciele instytucji zlokalizowanych w gminie Krzeszowice, 140 byłych pracowników Spółki, obecnie emerytów i rencistów – wchodzących w skład interesariuszy zewnętrznych). Ostatecznie w badania ilościowym wzięło udział 293 respondentów (141 pracowników Spółki, 78 interesariuszy zewnętrznych, tj. przedstawicieli instytucji zlokalizowanych w gminie Krzeszowice, 74 byłych emerytowanych pracowników Spółki – wchodzący w skład interesariuszy zewnętrznych).

Badanie jakościowe zostało przeprowadzone wśród przedstawicieli instytucji działających w Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o., wśród których wymienić można przedstawicieli obszarów: HR, CSR, związków zawodowych oraz Stowarzyszenia Inżynierów i Techników Górnictwa (SITG). Badanie jakościowe składało się z 17 pytań i przeprowadzone zostało poprzez indywidualne pytania pogłębione, w formie wywiadu typu questionnaire.

³²³ Przedstawiciele lokalnych szkół i przedszkoli.

³²⁴ Przedstawiciele sołectw i osiedli gminy Krzeszowice, Urzędu Gminy Krzeszowice.

³²⁵ Jednostka organizacyjna gminnego samorządu terytorialnego, wyposażoną w osobowość prawną, którą uzyskuje w chwili wpisu do rejestru instytucji kultury.

³²⁶ Towarzystwo Przyjaciół Nowej Góry, Ruch Inicjatyw Lokalnych Samorządne Krzeszowice, ZHP, Hufiec Krzeszowice.

³²⁷ Stan zatrudnienia w Kopalni Wapienia „Czatkowice” na dzień 31.01.2024 r.

W Słowniku socjologii i nauk społecznych kwestionariusz, to druk zawierający pytania. Zagadnienia interesujące badacza, przyjmują więc w kwestionariuszu charakter przekazów sformułowanych w postaci pytań, zawierających oczekiwanie udzielenia poszukiwanych informacji³²⁸. Narzędzie badawcze w postaci wywiadu pogłębionego jest formą dialogu co najmniej dwóch osób, mogący dostarczyć badaczowi postawiony cel badań. „Wywiad w naukach społecznych ujmowany jest jako proces, podczas którego osoba prowadząca wywiad stara się oddziaływać na badanego za pomocą stawianych pytań i skłania go tym samym do rozwiązania problemu badawczego”³²⁹. Zdaniem autorki wykorzystanie metody, jaką jest badanie jakościowe, typu questionnaire stanie się komplementarne z badaniem ilościowym oraz zgromadzi informację istotne zarówno dla badacza, pracowników, jak i samej organizacji.

W przypadku danych o charakterze ciągłym, do opisanie charakterystyki badanej grupy użyto statystyk opisowych: średniej, mediany, odchylenie standardowe (SD) oraz wartości pierwszego i trzeciego kwartyla (Q1-Q3) i zakresu. W przypadku pytań z odpowiedziami w 5-cio stopniowej skali Likerta przyjęto dla celów porównawczych stopniowanie 1-5 (gdzie 1 oznacza „Zdecydowanie się nie zgadzam”, a 5 oznacza „Zdecydowanie się zgadzam”). W przypadku danych kategorialnych, odpowiadających oryginalnym odpowiedziom w skali Likerta, rozkład częstości poszczególnych odpowiedzi przedstawiono, posługując się liczebnościami poszczególnych kategorii oraz ich rozkładem wyrażonym procentowo.

Zmienne na skali porządkowej z dużą liczbą kategorii przekształcono na rangi dla lepszej prezentacji danych oraz potwierdzenia wyników testów istotności (przy dużej liczbie kategorii wyniki mogą być obciążone dodatkowym błędem, stąd warto potwierdzić je również w oparciu o dodatkowy test).

Ze względu na charakter danych w badaniu wykorzystano testy:

- U Mann-Whitney, Kruskala-Wallisa (z testem post hoc Dunna i poprawką na wielokrotne testowanie Bonferonniego),
- chi-kwadrat oraz Fishera.

Test U Manna-Whitneya jest to nieparametryczny test, stosowany do porównania zmiennych liczbowych pomiędzy dwiema grupami obserwacji. Statystycznie istotne

³²⁸ Żelazo, M., Kwestionariusz wywiadu jako narzędzie badawcze. „Zeszyty naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej”, 2013, t. 2, nr 6, s. 226.

³²⁹ Żelazo, M., Kwestionariusz wywiadu ..., *op. cit.*, s. 223.

wyniki uzyskane na jego bazie świadczą o występowaniu różnicy w rozkładzie danej zmiennej między tymi grupami.

Test Kruskala-Wallisa jest również nieparametrycznym testem służącym do porównania rozkładu zmiennej pomiędzy większą ilością grup. W celu zbadania związku między zmiennymi kategorycznymi wykorzystano test chi-kwadrat lub test Fishera (gdy założenie testu chi-kwadrat o minimalnej liczebności teoretycznej nie zostało spełnione).

Wyniki zostały zaprezentowane również w postaci wykresów. Dane ciągle przedstawiono na wykresie pudełkowym. Dolna krawędź pudełka reprezentuje wartość pierwszego kwartyła, zaś górna trzeciego. Wewnątrz pudełka znajduje się pozioma linia, określająca wartość mediany, natomiast wysokość pudełka odpowiada wartości rozstępu międzykwartylowego. Wąsy przyjmują długości w zależności od najmniejszej i największej wartości w zbiorze, jednak nie większą niż półtorej wartości rozstępu międzykwartylowego. Punkty na wykresie pudełkowym reprezentują wartości odstające.

Wyniki, traktowane jako zmienne kategoryczne, zostały zaprezentowane również w postaci wykresów zawierających rozkład odpowiedzi dla pytań na skali Likerta. Dodatkowo dla każdej zmiennej zamieszczono na wykresie informacje o odsetku odpowiedzi negatywnych (1-2 na badanej skali), neutralnych (3) oraz pozytywnych (4-5). W przypadku zaobserwowania statystycznie istotnych różnic między grupami odpowiedzi na dane pytanie zaprezentowano na wykresie kolumnowym.

W celu sprawdzenia wewnętrznej spójności zastosowanego w tym badaniu konstrukt ankiety, przeprowadzono analizę jej rzetelności. Wykonano ją przy pomocy współczynnika rzetelności alfy Cronbacha, który mierzy stosunek wariancji poszczególnych pozycji ankiety do wariancji całej skali. Mówiąc prościej, pożądanym jest, aby odpowiedzi badanych na poszczególne pytania były stosunkowo mało zróżnicowane, ale jednocześnie, aby odpowiedzi badanych na poszczególne pytania były względnie zróżnicowane (aby każdy badany nie odpowiadał tak samo), co wskazuje na naturalne zróżnicowanie zjawiska. Obowiązuje tutaj zasada, że im większa korelacja pomiędzy odpowiedziami na poszczególne pytania, tym większa wartość współczynnika. Jego wartość może być dowolnie mała i co najwyżej równa 1. Uznaje się za zadowalający wynik powyżej 70%, a za akceptowalny wynik osiągający nawet 60%³³⁰. Analizę taką

³³⁰ Cronbach, L.J., Coefficient alpha and the internal structure of tests. "Psychometrika", 1951, vol. 16, no. 3, s. 297–334.

przeprowadzono zarówno dla ogółu ankiety w podziale na poszczególne jej sekcje, jak również w grupach różnych interesariuszy.

3.2. Analiza czynnikowa i strukturalna

Sekcja analizy podzielona została na opis trzech etapów, mianowicie:

- omówienie eksploracyjnej analizy czynnikowej,
- confirmacyjnej analizy czynnikowej,
- analizy metodą równań strukturalnych (SEM).

3.2.1 Eksploracyjna analiza czynnikowa (EFA)

Dla celu precyzyjnego opisania zależności między zmiennymi ujętymi w ankiecie za pomocą możliwie najmniejszej liczby zmiennych nieobserwowalnych wykorzystuje się metodę eksploracyjnej analizy czynnikowej (j. ang. Exploratory Factor Analysis – EFA). Do sprawdzenia wykonalności procedury analizy czynnikowej służą dwie metody:

- test sferyczności Bartletta, który sprawdza, czy macierz korelacji pomiędzy poszczególnymi pytaniami różni się w sposób statystycznie istotny od macierzy identycznościowej;
- współczynnik Kaisera-Meyera-Olkina (KMO) weryfikującego, czy współczynniki korelacji cząstkowych analizowanych zmiennych są małe. Przyjmuje on wartości z zakresu 0-1, przy czym niskie wyniki świadczą o tym, że redukcja zmiennych będzie niewielka. Zakłada się, że wynik $KMO \geq 0,5$ daje nam zadowalającą redukcję zmiennych.

W przypadku, gdy analiza czynnikowa może być wykonana, wybiera się na podstawie głosowania większościowego zestawu metod liczbę czynników. Ostatecznego wyboru zostaje dokonany, kierując się zaleceniami z pracy Costello i Osborne’a (2005)³³¹. W przypadku badanego zbioru danych, perspektywy przeprowadzenia analizy czynnikowej były bardzo dobre. Okazało się bowiem, że współczynnik Kaisera-Meyera-Olkina dla całego zbioru danych ma wartość 0.95, a w teście Bartletta uzyskano p-value < 0.001, co oznacza dobrze dobrane dane do wykonania analizy czynnikowej. Warto podkreślić, że ze względu na większą liczbę zmiennych składających się na tradycje lokalne oraz na wizerunek próbowano również wyodrębnić w ramach eksploracyjnej

³³¹ Osborne, J., W., Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis. “*Practical Assessment*”, 2005, vol. 10, no. 7, s. 1-9.

analizy czynnikowej osobno czynniki w obrębie tych kategorii, ale nie udało się tego zrobić, gdyż w przypadku tradycji lokalnych zdecydowana większość metod określania sugerowanej liczby czynników wskazywała na tylko jeden czynnik, a w przypadku wizerunku metody w większości wskazywały co prawda na potencjalnie dwa czynniki, ale do drugiego z nich przypisano jedynie dwie zmienne (pytania o numerach 3 i 4), co stanowi zbyt małą liczbę zmiennych, aby wyodrębnić taki czynnik. Zatem ostatecznie, proces modelowania za pomocą równań strukturalnych podzielono na dwa główne etapy: konfirmacyjną analizę czynnikową zgodnie z zaproponowanym w kwestionariuszu podziałem zmiennych oraz analizę ścieżek SEM stanowiącą końcowy etap tej analizy.

3.2.2. Konfirmacyjna analiza czynnikowa (CFA)

W celu oceny dopasowania zmiennych do czynników, wykonano procedurę konfirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA). W ramach tej analizy wykonano testy stopnia dopasowania modeli. Wśród wskaźników można wyróżnić kolejno:

- GFI/AGFI: Wskaźnik (skorygowanej) jakości dopasowania odzwierciedla proporcję wariancji wyjaśnianej przez oszacowaną kowariancję populacyjną. Jest analogiczny do współczynnika determinacji R^2 . Im bliższe wartości 1, tym lepsze dopasowanie modelu (Byrne, 1994³³²).
- NFI/NNFI/TLI: Znormalizowany wskaźnik dopasowania. Wartość NFI przekraczająca 0,90 wskazuje na bardzo dobre dopasowanie modelu. TLI zwany również indeksem Tuckera-Lewisa; TLI jest preferowany dla mniejszych próbek. Im bliższe wartości 1, tym lepsze dopasowanie modelu (Byrne, 1994 oraz Schumacker i Lomax, 2004³³³).
- CFI: Indeks porównawczy dopasowania to zmodyfikowana forma wskaźnika NFI. Nie jest zbyt wrażliwy na wielkość próbki (Fan, Thompson i Wang, 1999³³⁴). Porównuje dopasowanie modelu docelowego z dopasowaniem niezależnego lub zerowego modelu. Im bliższe wartości 1, tym lepsze dopasowanie modelu.

³³² Byrne, B. M., *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows*. Thousand Oaks, California Sage Publications, 1994.

³³³ Schumacker, R. E., Lomax, R. G., *A beginner's guide to structural equation modeling*, Second edition, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2004.

³³⁴ Fan, X., Thompson, B., Wang, L., Effects of sample size, estimation method, and model specification on structural equation modeling fit indexes. "Structural Equation Modeling", 1999, vol. 6, no. 1, s. 56-83.

- RMSEA: Średni błąd przybliżenia to indeks skorygowany pod względem parsymonii. Wartości bliższe 0 wskazują dobre dopasowanie (Steiger, 1990³³⁵).
- RMR/SRMR: Średni (znormalizowany) błąd kwadratowy reszt reprezentuje pierwiastek kwadratowy z różnicy między resztami macierzy kowariancji próbki a założonym modelem. Ponieważ RMR może być czasami trudny do interpretacji, lepiej jest używać SRMR. Powinien być bliski zeru (Byrne, 1994).
- IFI: Indeks dopasowania przyrostowego (IFI) dostosowuje znormalizowany wskaźnik dopasowania (NFI) do wielkości próbki i stopni swobody (Bollen, 1989³³⁶). Wartość bliskie 1 wskazują dobre dopasowanie.
- ECVI: Wartość oczekiwana wskaźnika walidacji krzyżowej. Nie ma powszechnie akceptowanej wartości granicznej dla akceptowalnego modelu dla tego wskaźnika. Im mniejsza jego wartość, tym lepsze dopasowanie modelu (Browne and Cudeck, 1993³³⁷).

3.2.3. Diagram ścieżek SEM – objaśnienia

Zależności pomiędzy zmiennymi zobrazowano za pomocą diagramów ścieżek. Diagram ścieżki ma na celu pomóc w zrozumieniu modelu CFA jako symboliczna wizualizacja modelu pomiarowego. Obrazuje on relacje pomiędzy pytaniami a zmiennymi latentnymi (ukrytymi), a także pomiędzy zmiennymi latentnymi między sobą. Za poziom istotności przyjęto $p=0,05$. Wartości p wskazujące na statystycznie istotny wynik zostały wyróżnione pogrubioną czcionką. W przypadku wartości p mniejszych od 0,001 zawsze używano zapisu $p<0,001$.

Wszystkie obliczenia i wykresy wykonano z wykorzystaniem pakietu statystycznego R w wersji 4.2.0.³³⁸

³³⁵ Steiger, J. H., Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. "Multivariate Behavioural Research", 1990, vol. 25, no. 2, s. 173-180.

³³⁶ Bollen, K. A., Overall fit in covariance structure models: Two types of sample size effects. "Psychological Bulletin," 1990, vol. 107, s. 256-259.

³³⁷ Browne, M. W., Cudeck, R., Alternative ways of assessing model fit. In Bollen K. A., Long J. S., (Eds.), Testing structural equation models, Newbury Park, California Sage, 1993, s. 136-162.

³³⁸ Core R., Team., R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria 2022. URL <https://www.R-project.org/> (data dostępu: 17.01.2024).

4. Charakterystyka miejsca badania

Kopalnia Wapienia „Czatkowice” położona jest w odległości 28 km od Krakowa i 54 km od Katowic, w gminie Krzeszowice, na terenie Jurajskich Parków Krajobrazowych³³⁹. Datuje się, że w 1905 roku w Warszawie, Aleksander Janowski założył Polskie Towarzystwo Krajoznawcze. W tym czasie Jura, a szczególnie Wyżyna Krakowska była dla naukowców atrakcyjnym miejscem badań, dzięki temu także dała się poznać polskiemu społeczeństwu. Pół wieku później, wykładowca Politechniki Krakowskiej, prof. Z. Novak od końca lat 40. XX wieku aż do roku 1972 kształtował nową koncepcję ochrony krajobrazu, która nie negowała możliwości gospodarowania zasobami przyrody. Celem koncepcji było objęcie ochroną dużych obszarów, zatem tworzono parki krajobrazowe. W horyzoncie czasowym od 1978 do 1982 roku utworzony został Zespół Jurajskich Parków Krajobrazowych, obejmujący ówczesne cztery województwa; krakowskie³⁴⁰, katowickie, częstochowskie i sieradzkie.

Gospodarowanie zasobami przyrody, szczególnie na obszarze parku krajobrazowego powinno się odbywać w myśl zasad zrównoważonego rozwoju, z poszanowaniem przyrody oraz krajobrazu. Kopalnia Wapienia „Czatkowice” jest odkrywkowym zakładem górniczym eksploatującym wysokiej jakości i rzadkie w skali kraju złoża wapieni karbońskich. Eksploatowany w kopalni wapień jest czysty i ma zastosowanie do wymagającej w zakresie surowców produkcji, np. sorbentów do odsiarczania spalin, które są wykorzystywane w elektrowniach do usuwania siarki. Wykorzystywanie sorbentów pozytywnie oddziałuje na środowisko, bowiem wspomaga chronić atmosferę przed siarką (zapobiega kwaśnym deszczom). Wysokie parametry fizyko-chemiczne wapienia umożliwiają jego zastosowanie w różnych gałęziach przemysłu; energetycznym, hutniczym, cementowym, cukrowniczym, paszowym, jak również w rolnictwie, budownictwie i drogownictwie³⁴¹.

Kopalnia eksploatując wapień i realizując produkcję dba zarówno o lokalną społeczność, jak i środowisko naturalne (przyrodę) chroniąc swoich interesariuszy zewnętrznych zwłaszcza przed takimi jej oddziaływaniami jak hałas, zapylenie,

³³⁹ <https://www.czatkowice.pl/o-spolce> (data dostępu: 30.04.2024).

³⁴⁰ Ówczesne województwo krakowskie liczyło pięć parków krajobrazowych, liczne rezerваты, stanowiące tym samym 29% jego powierzchni.

³⁴¹ Szczegółowe informacje o produktach i ich zastosowaniu znajduje się na stronie www badanej organizacji <https://www.czatkowice.pl/produkty> (data dostępu: 20.06.2024).

zanieczyszczenie wód pobliskich rzek³⁴². Łączy się to z badanym obszarem aktywności społecznej organizacji w ramach sponsoringu i mecenatu. Wśród tych aktywności w sposób szczególny należy wskazać: współpracę organizacji z oświatą, wspieranie instytucji zajmujących się dobroczynnością i działalnością społeczną, mecenat i sponsoring wydarzeń naukowych, kulturalnych i sportowych.

Tereny w wyniku eksploatacji są poddawane rekultywacji i zalesieniom, tworząc miejsca rekreacyjne dla lokalnej społeczności (pozwala rozpoznać udział organizacji w propagowanie aktywności sportowej). Zarządzający, patrząc perspektywicznie realizują zalesienia, mając na uwadze, że w przyszłości zostaną udostępnione kolejne tereny pod wydobywanie w związku z realizacją nowej koncesji. Kopalnia zapewnia w ten sposób utrzymanie siedlisk oraz korytarzy ekologicznych dla nietoperzy i innych zwierząt (działania proekologiczne oraz udział w konferencjach naukowych, który wskazuje na współpracę organizacji z oświatą).

Początki Kopalni w Czatkowicach datuje się na okres II wojny światowej. Okres PRL-u stanowił dla kopalni czas rozbudowy i ścisłego związku z hutnictwem. Przemiany ustrojowe spowodowały w kopalni poważne problemy, jednak dzięki innowacyjności, nowym rozwiązaniom organizacyjnym i pozyskaniu funduszy inwestycyjnych na nowoczesne technologie kopalnia z upadającego zakładu stała się nowoczesnym przedsiębiorstwem. Odpowiadając na rodzące się zapotrzebowanie, w 1998 r. w kopalni została uruchomiona nowoczesna przemysłownia kamienia wapiennego. Dzięki temu stała się ona liczącym się w Polsce producentem wysokiej jakości sorbentów. W następnych latach inwestycje były kontynuowane w oparciu o najnowsze technologie, co umożliwiło kopalni odnalezienie się w zmiennej rzeczywistości rynku i zaoferowanie interesariuszom zewnętrznym produktów najwyższej jakości.

Obecnie Kopalnia Wapienia „Czatkowice” jest jednym z największych w Polsce producentów sorbentów wapiennych. odbiorcami produktów są m.in. największe krajowe elektrownie. Można zatem uznać, że kopalnia, dzięki swojej produkcji sorbentów ma duży udział w poprawie jakości powietrza w całej Polsce. Produkty z Czatkowic są sprzedawane i wykorzystywane do oczyszczania spalin emitowanych głównie przez

³⁴² Ochroną zostały objęte m.in. zasoby źródłanych wód pitnych dla społeczności lokalnej Krzeszowic. Ponieważ poziom wodonośny związany jest z wytworami karbonu i dewonu poniżej + 310 m n.p.m., ustalono, że eksploatacja nie będzie prowadzona poniżej tego poziomu, a zasoby wapienia poniżej wspomnianej rzędnej.

elektrownie i elektrociepłownie, ale również mają swoje zastosowanie w budownictwie, drogownictwie czy rolnictwie³⁴³.

Od listopada 2010 roku Kopalnia Wapienia „Czatkowice” należy do Grupy Kapitałowej TAURON Polska Energia S.A. Zgodnie z założeniami właścicieli kopalnia stała się strategiczną bazą surowców w zakresie sorbentów wapiennych, wykorzystywanych w procesie odsiarczania spalin. Na przestrzeni kilkudziesięciu lat swojej działalności zakład istotnie zmienił swoją rynkową orientację, przekształcając się w wiodącego producenta sorbentów w Polsce³⁴⁴. Tym samym, poprzez kilkadziesiąt lat działalności kopalnia wpisuje się swoimi działaniami w lokalne tradycję, starając się kultywować wraz ze społecznością lokalną ważne wydarzenia z życia gminy i jej instytucji.

Podstawowym dokumentem określającym wewnętrzną organizację Spółki oraz podział funkcjonujących w niej jednostek organizacyjnych jest Regulamin Organizacyjny Kopalni Wapienia „Czatkowice”. Stanowi on wyjściowy dokument określający wewnętrzną organizację Spółki oraz podział funkcji jednostek organizacyjnych kopalni. Integralną część Regulaminu Organizacyjnego Kopalni Wapienia „Czatkowice” stanowi; schemat organizacyjny Spółki wraz z zakresami funkcji komórek organizacyjnych³⁴⁵.

Aktualny schemat organizacyjny Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. przedstawia poniższy rysunek (Rysunek 15). Struktura organizacji zatrudniającej 291 pracowników jest stosunkowo płaska. Analizując schemat organizacyjny rozpoczynając od Zarządu Spółki, rysuje się obraz organizacji, którą obecnie zarządza jednoosobowy Zarząd, mający bezpośrednio pod sobą w strukturze Departament Techniczny z Dyrektorem Technicznym (N-1) na czele, który z kolei zarządza czterema jednostkami organizacyjnymi (technicznymi). Dla zabezpieczenia ciągłości procesów produkcji w Departamencie Technicznym, każdy z Kierowników ma swojego zastępcę, który w sytuacji jego nieobecności jest go w stanie zastąpić, nie powodując tym samym zachwiania ciągłości procesów zachodzących w danym dziale.

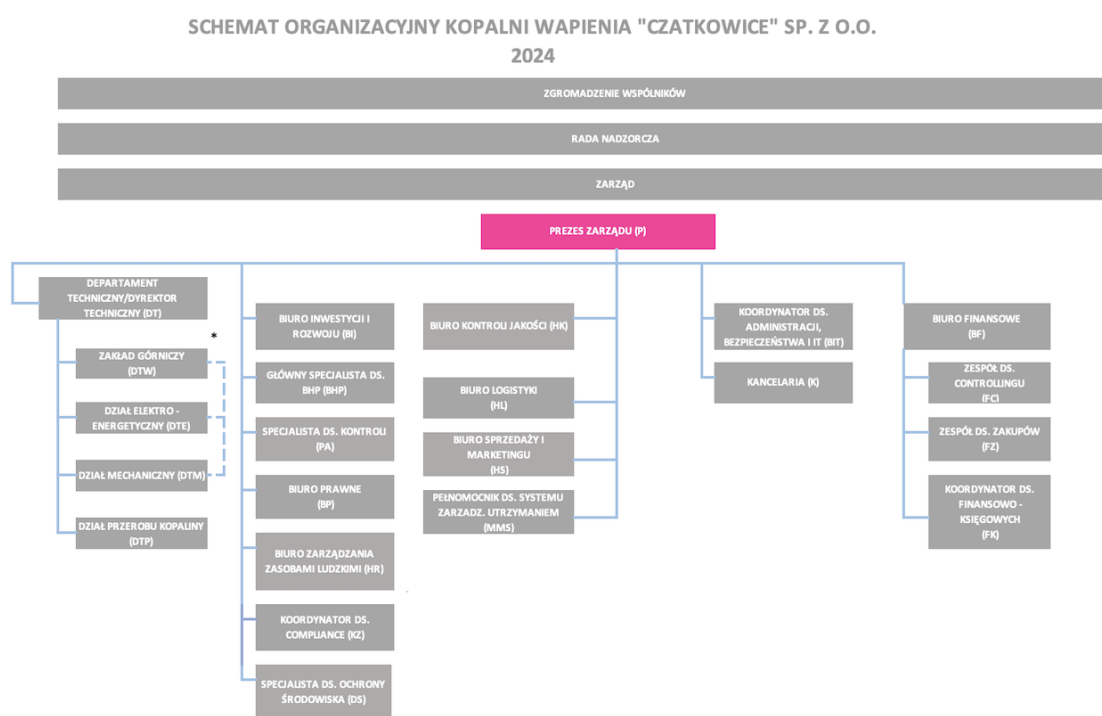
W strukturze organizacyjnej bezpośrednio pod Prezesem Zarządu znajdują się inne stanowiska, wśród których wskazać należy Szefów Biur i Koordynatorów (N-1) oraz

³⁴³ Kotowski, Cz., Kubajak, P., *Kopalnia Wapienia Chatkowice w Krzeszowicach w latach 1948-2018*, Monografia, Kraków 2019, s. 7-9.

³⁴⁴ <https://www.czatkowice.pl/o-spolce/historia-zakladu> (data dostępu: 30.04.2024).

³⁴⁵ Wybrane fragmenty aktualnego na dzień 1.05.2024 r. Regulaminu Organizacyjnego Kopalni Wapienia „Czatkowice”.

samodzielnym specjalistów (N-1). We wskazanych jednostkach administracyjnych sytuacja z zastępcami wygląda nieco inaczej. Z uwagi na znaczące dysproporcje zatrudnienia w jednostkach organizacyjnych kopalni oraz w związku ze specyfiką organizacji, na poziomie grupy kapitałowej podjęte zostały działania zmierzające do naturalnego wygaszania zastępców Szefów/Koordynatorów (jednostki administracyjne) w zespołach poniżej 6 osobowych w ten sposób, że przy okazji naturalnych fluktuacji lub zmian schematów organizacyjnych stanowiska zastępców nie są odtwarzane.



Rysunek 15. Schemat organizacyjny Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.
Źródło: Regulamin Organizacyjny Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.

Kopalnia Wapienia „Czatkowice” zatrudnia 291 Pracowników³⁴⁶, w tym 211 Pracowników na stanowiskach robotniczych i 80 Pracowników na stanowiskach nierobotniczych, w tym 44 osobowa grupa kobiet i 247 osobowa grupa mężczyzn. W Kopalni obecnie Zarząd jest jednoosobowy. Na stanowisku N-1 aktualnie jest jeden dyrektor, na stanowisku N-2 w rozumieniu stanowisk kierowniczych i podległości w myśl schematu organizacyjnego osób bezpośrednio podległych pod Zarząd Spółki i dyrektora obecnie Spółka posiada 15 stanowisk kierowniczych (Kierowników w strukturach

³⁴⁶ Stan na dzień 30.04.2024.

technicznych i Szefów Biur/Koordinatorów w strukturach administracyjnych, w tym na stanowiskach kierowniczych 8 mężczyzn i 7 kobiet, jeden prokurent - kobieta). Struktura organizacyjna Spółki przez ostatnie kilkanaście lat pomimo licznych zmian jest stosunkowo płaska. Pomimo odległości, jaka dzieli siedzibę Spółki od Krakowa i Katowic możemy poszczycić się dużą ilością realizowanych doktoratów, obecnie 6 pracowników oraz programów MBI, obecnie 6 osób³⁴⁷.

Poniżej zaprezentowana została statystyka pracowników kopalni wg stanu zatrudnienia na dzień 30.04.2024 r., w podziale na płeć, wykształcenie, wiek oraz na zajmowane stanowiska (Tabela 9). Zestawienie obrazuje dominującą liczbę zatrudnionych mężczyzn 84,5% w stosunku do kobiet 15,5%.

Płeć	Liczba osób
Kobiety	45
Mężczyźni	246
Suma	291
Wykształcenie	Liczba osób
Podstawowe	13
Zasadnicze Zawodowe	99
Ogólnokształcące	20
Średnie Techniczne	85
Policealne	4
Wyższe/Licencjat	51
Wyższe/Inżynier	3
Wyższe/Magister	10
Wyższe/Mgr inż.	6
Suma	291
Wiek	Liczba osób
20-25	8
26-30	15
31-35	16
36-40	27
41-45	53
46-50	67
51-55	46
56-60	32
61-65	25
>65	2
Suma	291
Klucz organizacyjny	Liczba osób
Dyrektorzy	1

³⁴⁷ Stan na dzień 01.05.2024.

Kierownicy wyższego szczebla wraz z zastępcami	9
Szefowie Biur wraz z zastępcami	13
Koordynatorzy wraz z zastępcami	6
Mistrzowie	17
Sztygarzy	15
Referenci	2
Specjaliści	34
Stanowiska Robotnicze	194
Suma	291
Rodzaj stanowiska	Liczba osób
Robotnicze	211
Nierobotnicze	80
Suma	291

Tabela 9. Zestawienie pracowników Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. w podziale na płeć, wykształcenie, wiek, klucz organizacyjny, rodzaj stanowiska.

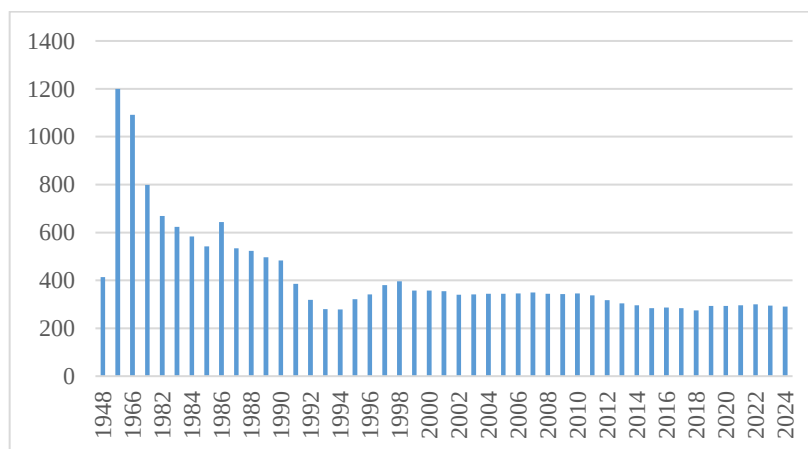
Źródło: System SAP.

Analizując poziom wykształcenia pracowników Kopalni dominującą grupę stanowią pracownicy z wykształceniem zasadniczym zawodowym, aż 99 osób, co stanowi 34% całej załogi, kolejno plasują się pracownicy z wykształceniem średnim technicznym, 85 osób, co stanowi 29% załogi, następnie grupa 70 osób z wykształceniem wyższym, co stanowi 24% załogi, kolejno pracownicy z wykształceniem średnim ogólnokształcącym, stanowiący niespełna 7%, oraz pracownicy z wykształceniem podstawowym, 13 osób, stanowiąc 4,5% załogi i 4 osoby z wykształceniem policealnym, stanowiąc niespełna 1,5% załogi. Znacząca liczba osób posiadających wykształcenie wyższe/licencjat informuje dużym zainteresowaniu przez pracowników chęcią podnoszeniu kwalifikacji w trakcie zatrudnienia. Najczęściej są to osoby (głównie na poziomie stanowisk specjalistycznych/administracyjnych), które awansują w ramach naturalnych odejść innych pracowników na emeryturę lub w ramach zmian struktur organizacyjnej Kopalni. Dotychczas poszczególne Zarządy Spółki bardzo wspierały rozwój zawodowy pracowników.

Należy także zwrócić uwagę, że największa grupa pracowników kopalni znajduje się w przedziale wiekowym pomiędzy 46 a 50 lat, stanowiąc nieco ponad 23%, kolejno nieco ponad 20% stanowią pracownicy pomiędzy 56 do powyżej 65 roku życia, następnie pracownicy w wieku 41 a 45 lat, stanowiąc nieco ponad 18% i pomiędzy 51 a 55 lat, stanowiąc niespełna 16%. Zatem 57% pracowników Kopalni stanowi grupę wiekową

w przedziale 41 do 55 lat³⁴⁸. Zatem zidentyfikować można dwie grupy pracowników i dość znaczną dysproporcję, bowiem grupa pracowników Kopalni w wieku od 41 lat do ponad 65 lat jest znacznie liczniejsza i stanowi 77% ogółu zatrudnionych w stosunku do grupy pracowników w wieku od 20 a 40 lat, którzy stanowią zaledwie 23%.

Poziom zatrudnienia na przestrzeni lat 1948 a 2024 przedstawia Wykres 1. Dane o stanie zatrudnienia w kopalni w przedziale lat 1956 a 1966 wskazuje zarówno na wielkość produkcji jak i stopień mechanizacji zakładu. Pierwotnie w 1948 roku stan zatrudnienia wynosił 413 osoby. Na przestrzeni kolejnych lat wraz z rozbudową zakład wzrastał, by w okresie prosperity zatrudnić 1200 pracowników (1956 rok). Pomimo ciągłego wzrostu wydobywania kamienia latami 80. XX wieku kolejno weryfikowały stan zatrudnienia, aby w roku 1989 osiągnął on poziom zatrudnienia 496 pracowników. Niewątpliwie wpływ na to miał widoczny postęp mechanizacji³⁴⁹. Pomimo, że Kopalnia Wapienia „Czatkowice” posiada wzorowo prowadzoną zakładową składnicę akt posiadającą kilkudziesięcioletnie zasoby, poniższe zestawienie posiada braki o stanie zatrudnienia w niektórych latach.



Wykres 1. Poziom zatrudnienia w kopalni na przestrzeni lat 1948-2024.

Źródło: Dane archiwalne Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.

Według stanu zatrudnienia na dzień 30.04.2024 rok, Kopalnia zatrudnia 291 pracowników, natomiast w planie zatrudnienia na dzień 31.12.2024 r., ten poziom wzrośnie do 293 pracowników. Z dokumentu pn. „Ustalenie optymalnego poziomu

³⁴⁸ Jest to ważna informacja dla zarządzających. Istotne, aby kontynuować koncepcję sukcesji w działach technicznych Spółki oraz utrzymywać co najmniej obecny stan zatrudnienia, dla zapewnienia ciągłości działalności Spółki, przy zachowaniu aktualnej linii produkcji. Mając na uwadze specyfikację działalności Spółki należy uwzględnić częstsze absencje chorobowe, odejścia na świadczenia rehabilitacyjne i renty.

³⁴⁹ Kotowski, Cz., Kubajak, P., *Kopalnia Wapienia ...*, op. cit. s. 82.

zatrudnienia w Kopalni Wapienia Czatkowice sp. z o.o.”, przygotowanego dla Kopalni Wapienia „Czatkowice” przez Wydział Organizacji i Zarządzania Instytutu Zarządzania i Administracji Politechniki Śląskiej w maju 2015 roku, optymalny stan zatrudnienia przy zachowaniu obecnej technologii wytworzenia i produkcji powinien wynosić 303 pracowników. Można zatem wysnuć wniosek, że przy niedoborze zatrudnienia na poziomie 10 osób oraz dominującej grupie wiekowej od 41 do ponad 65 lat, zarządzający mogą liczyć na identyfikację z zakładem pracy swoich pracowników, ich lojalność i odpowiedzialność oraz duże zaangażowanie, jak również właściwe postawy kierowników liniowych i administracyjnych, którzy z jednej strony odpowiadają na oczekiwania pracownika, a z drugiej na oczekiwania właściciela.

Istotną jednostką organizacyjną Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. jest Biuro Zarządzania Zasobami Ludzkimi. W Tabeli 10 został wskazany zakres funkcji obecnego Biura Zarządzania Zasobami Ludzkimi Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. Od początku istnienia kopalni nazwa komórki organizacyjnej związanej z zarządzaniem ludźmi w organizacji ulegała zmianom. Z pozyskanych danych archiwalnych przybierała ona następujące nazwy: Dział Zatrudnienia i Płac, Dział Kadr, Dział Spraw Osobowych, Dział Personalny, Biuro Polityki Personalnej, Biuro Polityki Personalnej i Komunikacji, a obecnie Biuro Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Nazwa komórki organizacyjnej
Biuro Zarządzania Zasobami Ludzkimi (HR)
Komórka organizacyjna nadrzędna
Prezes Zarządu (P)
Cel główny komórki organizacyjnej:
Realizacja zadań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w Spółce, w tym koordynacja współpracy z Centrum Usług Wspólnych HR (CUW HR). PR Spółki.
Funkcje komórki organizacyjnej
– tworzenie polityki kadrowej Spółki zgodnie z Polityką ZZL Grupy TAURON oraz nadzór nad jej wykonaniem, – realizacja zadań w sprawach związanych z: ➤ przyjęciem pracownika, zmianą warunków zatrudnienia, rozwiązaniem stosunku pracy, ➤ obsługą świadczeń dla pracowników wynikających z Regulaminu Pracy, Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy oraz Regulaminu Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych, ➤ wypłatą wynagrodzeń i innych świadczeń, ➤ badaniami lekarskimi pracowników, – realizacja rekrutacji, selekcji i wdrożenia pracowników, mającej na celu pozyskanie i utrzymanie pracowników posiadających kompetencje niezbędne do realizacji celów biznesowych, – realizacja zadań związanych z rozwojem organizacji i szkoleniami pracowników, zgodnie z potrzebami biznesowymi Spółki, – współpraca z CUW HR w zakresie realizacji obsługi kadrowo-płacowej oraz świadczeń,

– sporządzanie rocznego i wieloletniego planu zatrudnienia oraz planu budżetu kosztów pracy w Spółce, oraz prowadzenie monitoringu jego kształtowania i realizacji, – zapewnienie świadczeń dla pracowników takich jak opieka medyczna, karty sportowo-rekreacyjne, – tworzenie systemu oceniania, awansowania oraz form wyróżniania pracowników, – sporządzania sprawozdawczości kadrowej i płacowej na potrzeby GUS i TAURON Polska Energia SA, – sporządzanie wymaganych przepisami prawa i innymi wewnętrznymi aktami normatywnymi sprawozdań statystycznych i analitycznych z zakresu funkcji Biura oraz prowadzenie koniecznej w tym zakresie korespondencji, – prowadzenie dialogu społecznego z zakładowymi organizacjami związkowymi, – wdrażanie inicjatyw mających na celu wspieranie rozwoju pracowników o wysokim potencjale oraz zapewnienie sukcesji dla stanowisk kluczowych, – współpraca ze szkołami, uczelniami oraz innym podmiotami rynku pracy, – nadzór i administrowanie dokumentami przechowywanymi w archiwum Spółki, – analizowanie wykorzystania czasu pracy, w tym wykorzystania urlopów, – prowadzenie spraw związanych z zaopatrzeniem oraz dystrybucją wewnątrz Spółki: a) środków czystości (mydeł i ręczników), b) wody mineralnej (dystrybutory oraz woda butelkowa), – wydawanie przepustek wstępu na teren Spółki dla pracowników i podwykonawców firm świadczących usługi na rzecz Spółki, – prowadzenie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej Spółki, – kreowanie PR Spółki zgodnego z polityką Grupy TAURON, – inicjowanie akcji i programów społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), – realizacja przedsięwzięć z zakresu CSR, kontrola przebiegu i raport ich wykonania, – promocja Spółki w lokalnych wydarzeniach kulturalnych i sportowych, – organizacja eventów wizerunkowych, – monitorowanie mediów pod kątem ukazujących się informacji na temat Spółki, – przygotowywanie materiałów foto/video dotyczących Spółki, – koordynacja zgodności materiałów Spółki z Systemem Identyfikacji Wizualnej Grupy TAURON, – zarządzanie stroną www Spółki, – realizacja zadań rzecznika prasowego Spółki, w tym redagowanie lub korygowanie artykułów prasowych, autoryzacja wywiadów, kontakt z mediami, – obsługa formalna przynależności Spółki do organizacji i stowarzyszeń branżowych, – realizacja darowizn rzeczowych oraz współpraca z Fundacją TAURON, – raportowanie oraz współpraca ze Spółkami Grupy TAURON.

Tabela 10. Funkcje Biura Zarządzania Zasobami Ludzkimi Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.

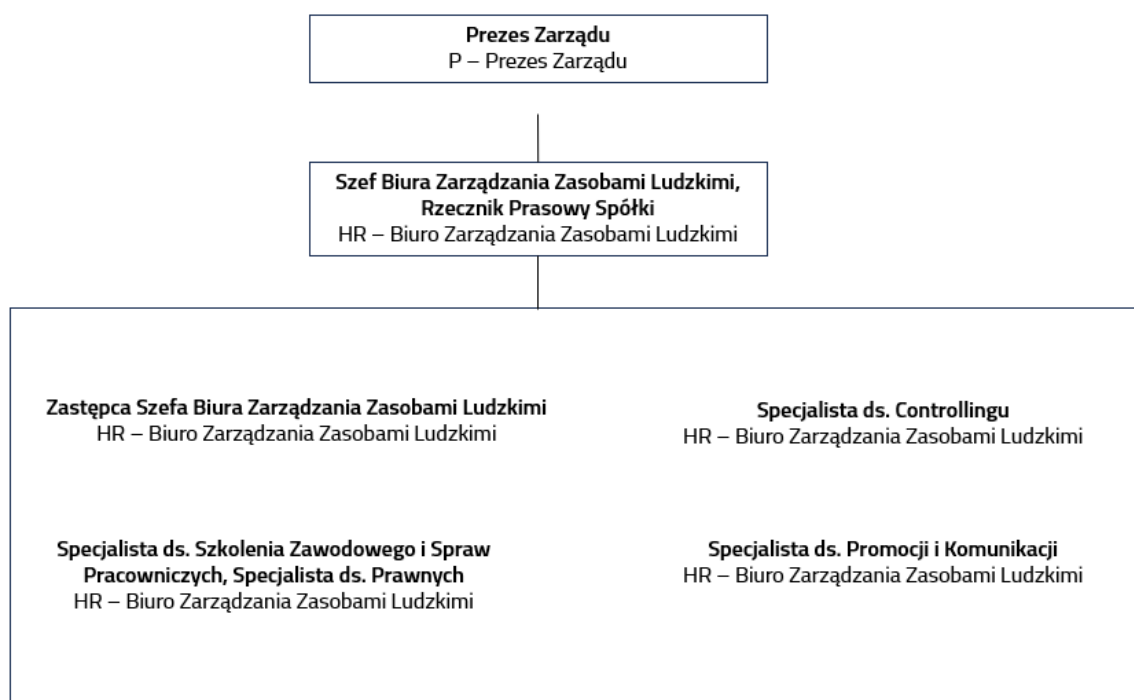
Źródło: Regulamin Organizacyjny Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.

Rysunek 15 przedstawia obecną podległość wynikającą ze schematu organizacyjnego Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. Szef Biura Zarządzania Zasobami Ludzkimi z uwagi na pełnioną rolę w organizacji podlega bezpośrednio Prezesowi Zarządu Spółki. Obecnie w Biurze Zarządzania Zasobami Ludzkimi zatrudnionych jest łącznie 5 osób. Aktualna liczba osób zatrudnionych w Biurze ZZL jest wynikiem prowadzonej strategii grupy kapitałowej, w której kopalnia jest Spółką zależną. Stąd według wspomnianej koncepcji z dniem 1 stycznia 2019 roku część kompetencji ówczesnego Biura (kadry,

płace, świadczenia) została przejęta przez Centrum Usług Wspólnych, jednocześnie pozostawiając kompetencje zawarte w Tabeli 10.

Rysunek 16 zawiera aktualny schemat organizacyjny Biura Zarządzania Zasobami Ludzkimi kopalni ze wskazaniem poszczególnych stanowisk³⁵⁰:

- Szef Biura Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Rzecznik Prasowy Spółki,
- Z-ca Szefa Biura Zarządzania Zasobami Ludzkimi,
- Specjalista ds. Controllingu Personalnego,
- Specjalista ds. Szkolenia Zawodowego i Spraw Pracowniczych, Specjalista ds. Prawnych,
- Specjalista ds. Promocji i Komunikacji.



Rysunek 16. Schemat Biura Zarządzania Zasobami Ludzkimi Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.
Źródło: Dane Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.

Specjalista ds. Promocji i Komunikacji to stanowisko, które pierwotnie umiejscowione było w Biurze Komunikacji i Marketingu, a obecnie w wyniku połączenia dwóch odrębnych jednostek organizacyjnych kopalni, znajduje się w strukturach Biura Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

³⁵⁰ Stan na dzień 30.04.2024 r.

Tabela 11 i Tabela 12 zawierają zakresy funkcji dwóch odrębnych jednostek organizacyjnych przed ich połączeniem.

Nazwa komórki organizacyjnej
Biuro Polityki Personalnej (HR)
Cel główny komórki organizacyjnej:
Realizacja zadań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w Spółce, w tym koordynacja współpracy z Centrum Usług Wspólnych HR (CUW HR).
Funkcje komórki organizacyjnej
– tworzenie polityki kadrowej Spółki zgodnie z Polityką ZZL Grupy TAURON oraz nadzór nad jej wykonaniem, – realizacja zadań w sprawach związanych z: ➤ przyjęciem pracownika, zmianą warunków zatrudnienia, rozwiązaniem stosunku pracy, ➤ obsługą świadczeń dla pracowników wynikających z Regulaminu Pracy, Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy oraz Regulaminu Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych, ➤ wypłatą wynagrodzeń i innych świadczeń, ➤ badaniami lekarskimi pracowników, – realizacja rekrutacji, selekcji i wdrożenia pracowników, mającej na celu pozyskanie i utrzymanie pracowników posiadających kompetencje niezbędne do realizacji celów biznesowych – realizacja zadań związanych z rozwojem organizacji i szkoleniami pracowników, zgodnie z potrzebami biznesowymi Spółki – współpraca z CUW HR w zakresie realizacji obsługi kadrowo-płacowej oraz świadczeń, – sporządzanie rocznego i wieloletniego planu zatrudnienia oraz planu budżetu kosztów pracy w Spółce, oraz prowadzenie monitoringu jego kształtowania i realizacji, – zapewnienie świadczeń dla pracowników takich jak opieka medyczna, karty sportowo-rekreacyjne, – tworzenie systemu oceniania, awansowania oraz form wyróżniania pracowników, – sporządzania sprawozdawczości kadrowej i płacowej na potrzeby GUS i TAURON Polska Energia SA, – sporządzanie wymaganych przepisami prawa i innymi wewnętrznymi aktami normatywnymi sprawozdań statystycznych i analitycznych z zakresu funkcji Biura oraz prowadzenie koniecznej w tym zakresie korespondencji, – prowadzenie dialogu społecznego z zakładowymi organizacjami związkowymi, – wdrażanie inicjatyw mających na celu wspieranie rozwoju pracowników o wysokim potencjale oraz zapewnienie sukcesji dla stanowisk kluczowych – współpraca ze szkołami, uczelniami oraz innym podmiotami rynku pracy – nadzór i administrowanie dokumentami przechowywanymi w archiwum Spółki, – analizowanie wykorzystania czasu pracy, w tym wykorzystania urlopów, – prowadzenie spraw związanych z zaopatrzeniem oraz dystrybucją wewnątrz Spółki: c) środków czystości (mydeł i ręczników), d) wody mineralnej (dystrybutory oraz woda butelkowa), – wydawanie przepustek wstępu na teren Spółki dla pracowników i podwykonawców firm świadczących usługi na rzecz Spółki. – komunikacja wewnętrzna.

Tabela 11. Funkcje Biura Polityki Personalnej Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.
Źródło: Regulamin Organizacyjny Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.

Nazwa komórki organizacyjnej Biuro Komunikacji i Marketingu (HKM)
Cel główny komórki organizacyjnej: Promocja i PR Spółki, promocja produktów.
Funkcje komórki organizacyjnej • wprowadzanie nowych produktów na rynek, • działania marketingowe, promocyjne na rzecz produktów oraz ogólnowizerunkowe, • organizacja wydarzeń związanych z promocją produktów, jak również wizerunkiem Spółki, • obsługa formalna przynależności Spółki do organizacji i stowarzyszeń branżowych, • badania rynkowe dot. nowych branż i nowych obszarów geograficznych, • kreowanie pozytywnego PR Spółki zgodnego z polityką Grupy TAURON, • inicjowanie akcji i programów społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), • realizacja zadań rzecznika prasowego Spółki, • realizacja przedsięwzięć z zakresu CSR, kontrola przebiegu i raport ich wykonania, • monitorowanie mediów pod kątem ukazujących się informacji na temat Spółki, • prowadzenie komunikacji zewnętrznej Spółki, • realizacja darowizn rzeczowych oraz współpraca z Fundacją TAURON.

Tabela 12. Funkcje Biura Komunikacji i marketingu Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.
Źródło: Regulamin Organizacyjny Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.

Charakteryzując miejsce badania, nie sposób pominąć aktywnie uczestniczących w dialogu społecznym organizacji związkowych.

W Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. działają aktualnie dwie reprezentatywne organizacje związkowe:

- 1) NSZZ „Solidarność”, Komisja Zakładowa.
- 2) Związek Zawodowy „Budowlani”, Zarząd Zakładowy.

Ad. 1.

Zarząd związku zawodowego NSZZ „Solidarność”, Komisja Zakładowa posiada następującą strukturę:

Przewodniczący NSZZ „Solidarność”
Z-ca Przewodniczącego NSZZ „Solidarność”
Sekretarz NSZZ „Solidarność”
Skarbnik NSZZ „Solidarność”
Członek Komisji Zakładowej NSZZ „Solidarność”
Członek Komisji Zakładowej NSZZ „Solidarność”
Członek Komisji Zakładowej NSZZ „Solidarność”

Ad. 2.

Struktura Związku Zawodowego "Budowlani", Zarząd Zakładowy, wygląda następująco:
Przewodniczący Związku Zawodowego "Budowlani"

Z-ca Przewodniczącego Związku Zawodowego "Budowlani"

Sekretarz Związku Zawodowego "Budowlani"

Skarbnik Związku Zawodowego "Budowlani"

Członek Zarządu Związku Zawodowego "Budowlani"

Członek Zarządu Związku Zawodowego "Budowlani"

Z informacji półrocznej o liczbie członków, jaką przedstawiciele organizacji związkowych powinni składać pracodawcy wynika, że NSZZ „Solidarność”, Komisja Zakładowa zrzesza 66 pracowników kopalni, natomiast Związek Zawodowy "Budowlani", Zarząd Zakładowy zrzesza 51 członków.

Przy Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. działa również Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Górnictwa (SITG). Stowarzyszenie, zgodnie z przyjętym w dniu 7 listopada 2008 roku statutem jest dobrowolnym, samorządnym i trwałym stowarzyszeniem naukowo-technicznym, zrzeszającym inżynierów i techników górnictwa, geologii i specjalności pokrewnych współdziałających z górnictwem. Stowarzyszenie opiera swą działalność na pracy społecznej jej członków.

Koło Zakładowe SITG działającego przy Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. posiada następującą strukturę:

Przewodniczący Koła Zakładowego, Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Górnictwa,

Wiceprzewodniczący Koła Zakładowego, Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Górnictwa,

Sekretarz Koła Zakładowego, Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Górnictwa,

Skarbnik Koła Zakładowego, Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Górnictwa,

Komisja Rewizyjna Koła Zakładowego, Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Górnictwa.

Z informacji uzyskanej na dzień 31.05.2024 r. o liczbie członków Koła Zakładowego SITG działającego przy Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. o.o. wynika, że zrzesza ono aktualnie 30 pracowników Spółki.

5. Lokalny rynek pracy – gmina Krzeszowice

Miejsko-wiejska gmina Krzeszowice leży na terenie województwa małopolskiego, w powiecie krakowskim. Gmina Krzeszowice to największa gmina powiatu krakowskiego, o powierzchni 139 km kwadratowych³⁵¹. Usytuowana jest pomiędzy aglomeracjami: krakowską i śląską.

Zgodnie z danymi na dzień 31.12.2023 roku Urzędu Miejskiego w Krzeszowicach gminę zamieszkiwało 30 859 osób (Tabela 13). W 2023 r. wśród ogółu mieszkańców dominowała liczba kobiet, 16 111 i mężczyzn, 14 748.

W odniesieniu do poszczególnych kategorii wiekowych:

- liczba mieszkańców w wieku przedprodukcyjnym (15 lat i mniej) wynosiła 4 947, w tym: 2 380 kobiet oraz 2 567 mężczyzn,
- liczba mieszkańców w wieku produkcyjnym wynosiła 18 700, w tym: 8 999 kobiet,
- (16-60 lat) oraz 9 701 mężczyzn (16-65 lat),
- liczba mieszkańców w wieku poprodukcyjnym wynosiła 7 212, w tym: 4 732 kobiet oraz 2 480 mężczyzn.

Na koniec roku 2023 na terenach miejskich mieszkało 9 224 osoby, natomiast na terenach wiejskich 21 635 osób. W 2023 roku odnotowano 202 urodzenia oraz 327 zgonów.

Statystyka mieszkańców na pobyt stały i czasowy według stanu na dzień 31.12.2023 r., Gmina Krzeszowice				
L.p.	Miejscowość	Ilość mieszkańców na pobyt stały	Ilość mieszkańców na pobyt czasowy	Ilość mieszkańców na pobyt stały i czasowy
1	Krzeszowice-Parkowe	2392	30	2422
2	Krzeszowice-Centrum	1919	32	1951
3	Krzeszowice-Jurajskie	2115	20	2135
4	Krzeszowice-Nowy Świat	1004	4	1008
5	Krzeszowice-Czatkowice	1097	11	1108
6	Krzeszowice-Żbik	697	8	705
Razem:		9224	105	9329
1	Czerna	1103	13	1116
2	Dębnik	100	3	103
3	Dubie	193	0	193

³⁵¹ Stan na dzień 31.12.2023. Dane statystyczne uzyskane z Urzędu Gminy Krzeszowice.

4	Frywałd	243	1	244
5	Filipowice	1946	9	1955
6	Nowa Góra Łany	385	1	386
7	Miękinia	1197	16	1213
8	Nowa Góra	1218	6	1224
9	Nawojowa Góra	1866	5	1871
10	Ostrężnica	1025	4	1029
11	Paczółtowice	732	7	739
12	Rudno	739	4	743
13	Sanka	1345	20	1365
14	Siedlec	727	4	731
15	Tenczynek	3747	36	3783
16	Wola Filipowska	2704	18	2722
17	Zalas	2228	13	2241
18	Żary	137	1	138
Razem:		21635	161	21796
Ogółem:		30859	266	31125

Tabela 13. Liczba mieszkańców gminy Krzeszowice z uwzględnieniem pobytu stałego i czasowego według stanu na dzień 31.12.2023.

Źródło: Urząd Miejski w Krzeszowicach.

Z danych Głównego Urzędu Statystycznego na terenie gminy Krzeszowice, w roku 2021 zarejestrowanych było 3 668 podmiotów gospodarczych (Tabela 14). Ich liczba w latach 2017-2021 zwiększyła się o 466 działalności (tj. 14,55%).

Podmioty gospodarki narodowej na terenie gminy Krzeszowice w latach 2017-2021					
Lata	2017	2018	2019	2020	2021
Ogółem	3 202	3 278	3 412	3 531	3 668

Tabela 14. Podmioty gospodarki narodowej na terenie gminy Krzeszowice w latach 2017-2021.

Źródło: Urząd Miejski w Krzeszowicach na podstawie danych GUS, Bank Danych Lokalnych, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start> (data dostępu: 04.06.2024).

W sektorze prywatnym obserwowalna jest dominacja dwóch sekcji nad innymi, sekcja F (budownictwo) – 593 podmioty oraz sekcja G (handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle) – 868 podmiotów. Największa liczba podmiotów w sektorze publicznym na terenie gminy Krzeszowice w 2021 roku

znajdowała się w sekcji P (edukacja) – 27 podmiotów. Ogółem największy wzrost w latach 2017-2021 odnotowała sekcja F (budownictwo). Liczba podmiotów w tej sekcji zwiększyła się o 136 tj. o 29,76%.

Na terenie gminy Krzeszowice w 2021 r. dominowały mikroprzedsiębiorstwa, podmioty zatrudniające do 9 pracowników. Ówczesnie zarejestrowane były 3 564 podmioty, które stanowiły 97,16% wszystkich podmiotów gospodarczych. W dalszej kolejności znajdowały się małe przedsiębiorstwa, zatrudniające od 10 do 49 osób. Ich udział wyniósł 2,32% wszystkich podmiotów oraz kolejno średnie przedsiębiorstwa (zatrudniające od 50 do 249 osób) z udziałem 0,49% oraz duże przedsiębiorstwa, zatrudniające ponad 250 osób³⁵², z udziałem 0,03%³⁵³.

Liczba podmiotów wpisanych do rejestru REGON na 10 tysięcy mieszkańców w gminie Krzeszowice na przestrzeni lat 2017-2021 wzrósł z 991 na 1 144.

Liczba osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą na 1 000 mieszkańców w gminie Krzeszowice w 2021 r., w porównaniu do stanu z 2017 r. obrazuje wzrost z 87 do 90.

W poniższej Tabeli 15 przedstawiony został poziom bezrobocia w gminie Krzeszowice na przestrzeni lat 2017-2023. Odnosząc się do roku 2017 jako bazowego w latach 2018-2019 obserwowany jest widoczny spadek bezrobocia z poziomu 785 osób w roku 2017 do poziomu 583 osób w roku 2019. Stanowi to obniżenie poziomu bezrobocia w gminie o 25,7%. Jednocześnie w roku 2020 widoczny jest wzrost poziomu bezrobocia do 817 osób, czego przyczyna może być pandemia COVID-19. Natomiast już w latach 2021-2023 zaobserwować można spadek bezrobocia do 756 osób na koniec 2023 roku. Reasumując, poziom bezrobocia w gminie Krzeszowice na przestrzeni lat 2017-2023 zmniejszył się z 785 osób w roku 2017 do 756 osób w roku 2023, co stanowi spadek na poziomie 3,7%.

Poziom bezrobocie w gminie Krzeszowice w latach 2017-2023							
Latach	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
W osobach	785	738	583	817	765	757	756

Tabela 15. Poziom bezrobocie w gminie Krzeszowice w latach 2017-2023.

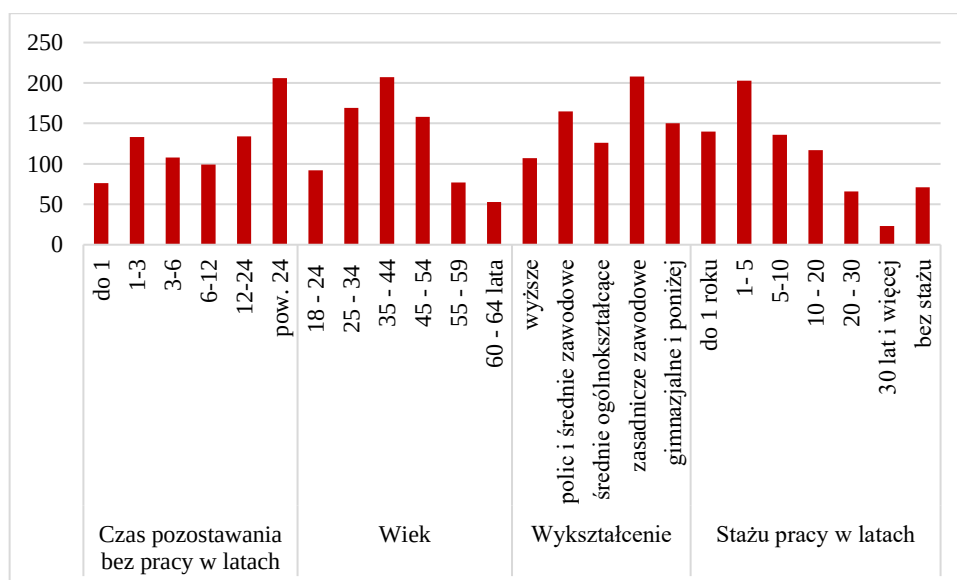
³⁵² Mowa o Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o., która jest zakwalifikowana, jako duże przedsiębiorstwo.

³⁵³ W związku z rozszerzeniem granic miasta po 1996 roku na terenie Krzeszowic znalazła się Kopalnia Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o., zatrudniająca wówczas ponad 380 osób. Zarówno wtedy, jak i teraz kopalnia ta jest największym zakładem przemysłowym gminy Krzeszowice.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS - Bank Danych Lokalnych (stat.gov.pl) (data dostępu: 04.06.2024).

Analizując poniżej zawarte Tabela 15, Tabela 16, Tabela 17, Tabela 18, Tabela 19 oraz Wykres 2, poziom bezrobocia w Gminie Krzeszowice kształtuje następująco:

- w odniesieniu do struktury bezrobotnych wg czasu pozostawania bez pracy, największą liczbą bezrobotnych stanowią osoby pozostające bez pracy powyżej 2 lat - 206 osób, z kolei najmniejszą grupę stanowią osoby pozostające bez pracy w okresie do jednego roku - 76 osób,
- w odniesieniu do struktury bezrobotnych wg wieku, największą liczbę bezrobotnych stanowią osoby pomiędzy 35 a 44 rokiem życia - 207 osób, natomiast najmniejszą stanowią osoby pomiędzy 60 a 64 rokiem życia - 53 osoby,
- w odniesieniu do struktury bezrobotnych wg poziomu posiadanego wykształcenia największą grupę bezrobotnych stanowią osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym - 208 osób, natomiast najmniejszą stanowią osoby z wykształceniem wyższym - 107 osób,
- w odniesieniu do struktury bezrobotnych wg stażu pracy, największą grupę bezrobotnych stanowią osoby posiadające staż pracy od 1 roku do 5 lat - 203 osoby, najmniejszą grupę stanowią osoby posiadające staż pracy powyżej 30 lat - 23 osoby.



Wykres 2. Struktura bezrobotnych wg wieku, wykształcenia, stażu pracy i czasu pozostawania bez pracy.
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Urzędu Gminy Krzeszowice.

Powiat Krakowski 2023 rok	Czas pozostawania bez pracy w latach					
	do 1	1-3	3-6	6-12	12-24	Powyżej 24 m-ce
Struktura bezrobotnych (w osobach) wg czasu pozostawania bez pracy w gminie Krzeszowice	76	133	108	99	134	206

Tabela 16. Struktura bezrobotnych (w osobach) wg czasu pozostawania bez pracy w gminie Krzeszowice.
Źródło: Urząd Miejski w Krzeszowicach.

Powiat Krakowski 2023 rok	Wiek					
	18 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 - 59	60 - 64 lata
Struktura bezrobotnych (w osobach) wg wieku w gminie Krzeszowice	92	169	207	158	77	53

Tabela 17. Struktura bezrobotnych (w osobach) wg wieku w gminie Krzeszowice.
Źródło: Urząd Miejski w Krzeszowicach

Powiat Krakowski 2023 rok	Wykształcenie				
	Wyższe	Policealne i średnie zawodowe	Średnie ogólnokształcące	Zasadnicze zawodowe	Gimnazjalne i poniżej
Struktura bezrobotnych (w osobach) wg poziomu wykształcenia w gminie Krzeszowice	107	165	126	208	150

Tabela 18. Struktura bezrobotnych (w osobach) wg poziomu posiadanego wykształcenia w gminie Krzeszowice.
Źródło: Urząd Miejski w Krzeszowicach.

Powiat Krakowski 2023 rok, gmina Krzeszowice	Staż pracy w latach						
	do 1 roku	1- 5	5-10	10 - 20	20 - 30	30 lat i więcej	bez stażu
Struktura bezrobotnych (w osobach) wg stażu pracy	140	203	136	117	66	23	71

Tabela 19. Struktura bezrobotnych (w osobach) w gminie Krzeszowice wg stażu pracy (w latach).
Źródło: Urząd Miejski w Krzeszowicach

Na terenie gminy Krzeszowice w roku 2023 funkcjonowało 16 samorządowych jednostek oświatowych obejmujących:

- 13 szkół podstawowych, które prowadzone są przez Gminę Krzeszowice oraz Publiczna Szkoła Podstawowa w Rudnie, która prowadzona jest przez Stowarzyszenie Rozwoju Wsi Rudno. Z analizy wyników egzaminu ósmoklasisty szkół na terenie gminy Krzeszowice w latach 2020- 2022 wynika, że uczniowie osiągnęli wyniki zbliżone wynikom średnim dla powiatu i województwa, co wskazuje na dobrą jakość kształcenia w szkołach.
- 3 przedszkola (1 wchodzące w skład zespołu jednostek oświatowych). Nadrzędnym celem wychowania przedszkolnego jest wspieranie całościowego rozwoju dziecka. Zadania w tym zakresie są realizowane w codziennej pracy placówek przez ich dyrektorów i nauczycieli we współpracy z rodzicami, opartej na wzajemnym zaufaniu i dialogu.
- Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna,

Ponadto w ramach publicznych szkół ponadpodstawowych usytuowanych na terenie gminy można wskazać:

- Zespół Szkół Ponadpodstawowych w Krzeszowicach (w skład którego wchodzi: Branżowa Szkoła I Stopnia oraz technikum),
- Liceum Ogólnokształcące im. Tadeusza Kościuszki w Krzeszowicach.

Na terenie gminy funkcjonuje także Państwowa Szkoła Muzyczna I stopnia im. Zygmunta Noskowskiego w Krzeszowicach.

Miejsko-wiejska gmina Krzeszowice ma dobry dostęp do edukacji i opieki nad najmłodszymi dziećmi. Mieszkańcy mogą korzystać zarówno z oferty przedszkoli, szkół podstawowych jak i ponadpodstawowych. Notuje się także wzrost zainteresowania mieszkańców szkołami ponadpodstawowymi zlokalizowanymi w Krzeszowicach, co świadczy o tym, że uczniowie i ich rodzice chętnie wybierają szkoły zlokalizowane na tym terenie gminy.

Korzystanie z dóbr i usług prowadzonych przez instytucje zajmujące się kulturą i sportem w gminie ma wpływ na jakość życia jej mieszkańców i świadczy o poziomie rozwoju społecznego. Placówki kultury i sportu, które znajdują się na terenie Krzeszowic, mają na celu prowadzenie działalności upowszechniającej kulturę, sport i rekreację. Działania inicjowane są m.in. poprzez:

- rozbudzanie zainteresowań kulturalnych mieszkańców,

- organizowanie zajęć kulturalnych, sportowych i rekreacyjnych,
- kształtowanie nawyków aktywnego uczestnictwa w aktywnościach społecznych,
- udostępnianie bazy na działalność sportowo-rekreacyjną.

Na terenie gminy Krzeszowice zadania z zakresu popularyzacji kultury realizuje przede wszystkim:

- Centrum Kultury i Sportu,
- Miejsko - Gminna Biblioteka.

Ponadto na terenie gminy działają pozarządowe organizacje i stowarzyszenia, których głównym zadaniem jest zaspokajanie kulturalnych potrzeb mieszkańców oraz kreowanie kulturalnej tożsamości tego regionu.

Celem działalności ośrodka Centrum Kultury i Sportu jest upowszechnianie, rozwijanie i zaspokajanie potrzeb społeczeństwa w zakresie kultury, edukacji, sportu, kultury fizycznej, turystyki i rekreacji, a także prowadzenie działalności informacyjnej w tych dziedzinach oraz promocja pozytywnego wizerunku Gminy. Ponadto celem ośrodka jest prowadzenie działalności polegającej na aktywizacji ludzi młodych oraz społeczności lokalnej i ożywienie lokalnego rynku pracy poprzez tworzenie warunków umożliwiających dostęp do szerokiej informacji z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informatycznych, ułatwiających mieszkańcom aktywizację na rynku pracy. W ramach Centrum działają pracownie tematyczne oraz filie; Kopalnia Talentów w Krzeszowicach, Klub przy Rynku w Nowej Górze, Klub Centrum w Tenczynku.

W Centrum Kultury i Sportu działają również; zespoły, grupy tematyczne, Koło Gospodyń Wiejskich.

Podstawowymi zadaniami Centrum Kultury i Sportu są m.in.:

- organizowanie imprez artystycznych, sportowych, rekreacyjnych i turystycznych,
- integrowanie społeczności lokalnej wokół tradycji, dziedzictwa narodowego i regionalnego, lokalnego,
- popularyzacja kultury, kultury fizycznej, sportu, zdrowego stylu życia oraz dziedzictwa narodowego i przyrodniczego,
- edukacja kulturalna i wychowanie poprzez sztukę,
- gromadzenie, dokumentowanie, tworzenie, ochrona i udostępnianie dóbr kultury,
- tworzenie warunków rozwoju folkloru, a także rękodzieła ludowego i artystycznego,

- rozpoznawanie, rozbudzanie i zaspokajanie potrzeb oraz zainteresowań kulturalnych,
- finansowanie i nadzór sekcji sportowych i klubów sportowych, działających ramach struktury organizacyjnej,
- organizacja oraz nadzór nad sekcjami sportowymi osób niepełnosprawnych,
- wspieranie inicjatyw sportowych w szkołach działających na terenie gminy,
- organizowanie rywalizacji sportowej dla szkół.

Centrum Kultury i Sportu organizuje szereg różnych imprez i wydarzeń kulturalnych, w tym wydarzenia cykliczne. Ponadto zarządza obiektami sportowym; halą sportową, kompleksem boisk ORLIK, sztucznym lodowiskiem.

Drugą ważną instytucją kulturalną gminy jest Miejsko-Gminna Biblioteka (wraz z ośmioma filiami), której celem nadrzędnym jest zachowanie dziedzictwa narodowego, organizacja oraz dostęp do zasobów dorobku nauki i kultury polskiej oraz światowej. Biblioteka organizuje także dodatkowe formy pracy z czytelnikiem, tj.: spotkania autorskie, odczyty, prezentacje multimedialne, spotkania okolicznościowe, przedstawienia teatralne, promocja książki, maraton czytania, zajęcia plastyczne dla dzieci, kiermasze książki, koncerty oraz wystawy.

Na terenie gminy w każdym roku uchwalany jest Program współpracy Gminy Krzeszowice z organizacjami pozarządowymi oraz z innymi podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego³⁵⁴. Celem głównym programu jest wzmocnienie społeczeństwa obywatelskiego oraz budowanie tożsamości lokalnej, budowanie partnerstwa i rozwój współpracy samorządu gminy z sektorem pozarządowym.

Cele szczegółowe programu obejmują:

- zwiększenie efektywności działań w zakresie zaspokajania zbiorowych potrzeb społecznych dzięki wspólnej ich realizacji i dobremu ich rozpoznaniu,
- uzupełnienie tych obszarów działań gminy, które nie są realizowane przez gminne jednostki organizacyjne,
- umacnianie w świadomości społecznej poczucia odpowiedzialności za wspólnotę lokalną, swoje otoczenie i tradycję,
- pobudzanie aktywności społecznej w środowisku lokalnym i w regionie,
- zwiększenie udziału mieszkańców w rozwiązywaniu lokalnych problemów,

³⁵⁴ Art. 3.1 ust. 2 Ustawy działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

- wprowadzanie nowatorskich i bardziej efektywnych działań na rzecz mieszkańców,
- poprawę jakości życia poprzez pełniejsze zaspokajanie potrzeb społecznych,
- poprawę współpracy pomiędzy sektorem pozarządowym a samorządem gminy,
- promocję organizacji pozarządowych i wspieranie ich inicjatyw.

Współpraca gminy Krzeszowice z organizacjami pozarządowymi może mieć charakter finansowy lub pozafinansowy. Każdorazowo powinna być realizowana przy poszanowaniu zasad: pomocniczości, suwerenności stron, partnerstwa, efektywności, uczciwej konkurencji, jawności. Do zadań priorytetowych w ramach tej współpracy należą m.in.:

- upowszechnianie kultury fizycznej,
- promocja zdrowia i przeciwdziałanie chorobom cywilizacyjnym,
- realizacja programu z zakresu profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych,
- prowadzenie działalności uspołeczniającej i integrującej środowisko osób niepełnosprawnych,
- edukacja ekologiczna mieszkańców gminy oraz włączanie ich do działań o charakterze proekologicznym,
- wspieranie przedsięwzięć obejmujących ochronę wartości lokalnego dziedzictwa kulturowego oraz edukacja patriotyczna,
- program „Senior +” – prowadzenie Klubu Seniora,
- „Aktywizacja społeczna i zawodowa uczestników projektu „OdNowa dla Ciebie”,
- ośrodek wsparcia,
- klub samopomocy dla osób starszych,
- prowadzenie i zapewnienie miejsc w Placówce Wsparcia Dziennego, w formie opiekuńczej,
- wspieranie działań z zakresu zwiększenia aktywności oraz integracji społecznej seniorów,
- tworzenie i promowanie nowych produktów turystycznych oraz promocja turystyczna gminy,
- promocja i wspieranie wolontariatu.

Na terenie gminy w 2023 roku funkcjonowało 131 fundacji, stowarzyszeń i organizacji społecznych. Ich liczba obrazuje społeczne zainteresowanie sprawami

gminy. Organizacje te działają w różnych obszarach zainteresowań, m.in. poprzez udział wolontariatów w działania związane z kultywowaniem lokalnych tradycji, sportu, wsparcia osobom starszym, edukacji proekologicznej.

Na terenie gminy działa Klub Integracji Społecznej przy Gminnym Ośrodku Pomocy Społecznej. Jego celem jest przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu osób bezrobotnych i nieaktywnych zawodowo oraz prowadzenie długofalowych i wszechstronnych działań mających na celu przygotowanie tych osób do aktywnego uczestnictwa w życiu społecznym i zawodowym. Działalność mieszkańców w stowarzyszeniach o charakterze kulturalnym, ekologicznym i społecznym wpływa również na promocję gminy³⁵⁵.

³⁵⁵ Diagnoza sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej Gminy, z uwzględnieniem obszarów funkcjonalnych na potrzeby opracowania Strategii Rozwoju Gminy Krzeszowice na lata 2023-2033
Strona główna - Urząd Miejski Krzeszowice (gminakrzeszowice.pl) (data dostępu: 30.09.2024).

ROZDZIAŁ V. Aktywność społeczna organizacji a jej wizerunek na lokalnym rynku pracy w oparciu o badania empiryczne

1. Działania ASO podejmowane w badanej organizacji

Kopalnia Wapienia „Czatkowice” uczestniczy w życiu mieszkańców gminy, dostosowując działania z zakresu aktywności społecznej organizacji do ich potrzeb. Poprzez cyklicznie prowadzony dialog kopalnia wsłuchuje się w aktualne potrzeby życia jej mieszkańców. Dzięki temu co roku opracowywany jest plan działań zawierający m.in. aktywności w zakresie: mecenatu, promocji (sponsoringu) i wolontariatu.

Kopalnia w Czatkowicach dba o środowisko naturalne. W ramach realizowanych inicjatyw pro-środowiskowych stara się kształtować świadomość ekologiczną zarówno swoich pracowników, jak i interesariuszy zewnętrznych.

Wśród różnych form aktywności realizowanych przez Biuro Zarządzania Zasobami Ludzkimi Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. można wskazać:

1. Mecenat - kopalnia sprawuje Mecenat Kulturalny nad Muzeum Ziemi Krzeszowickiej. Dzięki umowie zawartej pomiędzy Zarządem Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. a Stowarzyszeniem Miłośników Ziemi Krzeszowickiej możliwa jest współpraca zapewniająca aktywność kulturalną lokalnej społeczności.
2. Działania promocyjne (sponsoringowe), w ramach których kopalnia niezmiennie od 7 lat obejmuje Patronatem Honorowym Festiwal Nietoperzy. Tym samym jako współorganizator włącza się w inicjatywy proekologiczne, w tym przypadku w ochronę gatunkową nietoperzy. Istotnym działaniem dla interesu i wizerunku spółki jest wspieranie działalności edukacyjnej, proekologicznej i turystyczno-krajoznawczej. Pracownik kopalni, uznany specjalista w dziedzinie ochrony środowiska, podczas pierwszego dnia festiwalu wygłasza swój referat w organizowanej konferencji popularno-naukowej. Drugi dzień festiwalu kopalnia dedykuje geologii. W tym celu organizowane jest stoisko geologiczne z okazami kopalni (kalcyty i amonity). Stoisko zawiera również informacje przybliżające uczestnikom festiwalu działalność kopalni.
3. Projekt Grantowy „Dobry Sąsiad” (promocja/sponsoring), który jest wsparciem inicjatyw prospołecznych dążących do poprawy jakości życia społeczności lokalnych gminy Krzeszowice, jak również realizacją działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Projekt umożliwia wzmacniać pozytywny

wizerunek spółki oraz umożliwia kształtować pozytywne relacje z lokalną społecznością. Projekt grantowy jest inicjatywą organizacji, realizowaną niezmiennie od 2016 roku.

4. Współpracę organizacji z oświatą:

- udział w Szkole Górnictwa Odkrywkowego – wydarzeniu, które jest integracją środowiska górniczego; podczas spotkania omawiane są zmieniające się uwarunkowania prawne funkcjonujących zakładów górniczych oraz zagadnienia związane z optymalizacją działalności produkcji górniczej,
- współpracę z lokalnymi szkołami i przedszkolami, poprzez wsparcie finansowe i instrumentalne szkół na realizację projektów i inicjatyw ekologicznych.

5. Współpracę z lokalnymi organizacjami, instytucjami i szkołami, poprzez udział kopalni w lokalnych wydarzeniach (konkursy, akcje społeczne, ochrona środowiska).

6. Współpracę z lokalnymi klubami sportowymi, w ramach kultywowania aktywności sportowej wśród dzieci i młodzieży.

7. Współpracę z MGBP w Krzeszowicach poprzez wsparcie finansowe inicjatyw kulturalnych.

8. Lokalne tradycje – organizacja obchodów Dnia Górnika organizowanych dla interesariuszy zewnętrznych. Udział przedstawicieli i reprezentacji kopalni w ważnych wydarzeniach narodowych i lokalnych uroczystościach.

9. Działania wolontaryjne – udział pracowników kopalni w realizacji zadań z zakresu aktywności społecznej organizacji poprzez pomoc i wsparcie w przygotowaniu i udział wakcji. Niejednokrotnie pracownicy kopalni udowodnili, że nie są obojętni na krzywdę swoich kolegów i koleżanek z pracy, angażując się w bezinteresowną pomoc.

Równolegle, w ramach Biura Zarządzania Zasobami Ludzkimi, realizowane są działania dedykowane pracownikom spółki, wśród których można wskazać:

1. Współpracę organizacji z oświatą poprzez organizację praktyk i staży, udostępnianie materiałów do pisania prac licencjackich, magisterskich, podyplomowych, wsparcie kompetencyjne dla szkół.
2. Szkolenia, webinary, kongresy, konferencje, sympozja – poprzez udział pracowników w tego typu inicjatywach wzrasta świadomość pracowników na

temat aktualnych zagadnień z zakresu: zasad etycznych, inkluzywności, zrównoważonego rozwoju, ekologii.

3. Green HR – działania realizowane przy zaangażowaniu Głównego Specjalisty ds. Ochrony Środowiska oraz Biura Zarządzania Zasobami Ludzkimi, mające na celu partycypację pracowniczą w aspekty proekologiczne. Tym samym podnoszona jest świadomość ekologiczna pracowników.
4. Działania skierowane do byłych pracowników organizacji (emeryci) w ramach ZFŚS. Mowa tu o wsparciu finansowym (zapomogi) osób znajdujących się w trudnej sytuacji losowej lub zdrowotnej poprzez bezzwrotną pomoc finansową.
5. Kultywowanie lokalnych tradycji poprzez organizację dla pracowników i emerytowanych pracowników (i rencistów) kopalni obchodów z okazji Dnia Górnika.
6. Podnoszenie świadomości prozdrowotnej pracowników poprzez organizację spotkań i badań z uznanymi specjalistami (lekarze, rehabilitanci, eksperci).
7. Organizację wydarzeń tematycznych, mających na celu integrację, zaangażowanie, wzrost świadomości pracowników: dzień kobiet, konkursy plastyczne, mikołajki dla dzieci pracowników kopalni, wigilia, spotkanie integracyjne załogi.

Działaniami współrealizowanymi przez organizacje związkowe działające przy kopalni Wapienia w Czatkowicach są następujące inicjatywy:

1. Dążenie do utrzymania dobrego standardu pomieszczeń socjalnych pracowników spółki.
2. Dążenie do podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników oraz ich rozwoju.
3. Ochrona interesów zdrowotnych i kulturalnych poprzez inicjowanie co najmniej dwa razy w roku akcji z zakresu profilaktyki onkologicznej dla kobiet i mężczyzn.
4. Realizacja wsparcia dla osób potrzebujących szczególnej pomocy w wyniku życiowego lub losowego zdarzenia. Wsparcie psychologa, finansowe, rzeczowe.
5. Ochrona i promocja kultury oraz szeroko pojętej edukacji. Dążenie do realizacji inicjatyw kulturalnych bądź umożliwienie pracownikom kopalni udziału w wydarzeniach kulturalnych lub edukacyjnych.

6. Podejmowanie działań na rzecz ochrony środowiska naturalnego poprzez działania prewencyjne i edukacyjne.
7. Kształtowanie aktywności społecznej, etyki zawodowej i ochrony godności ludzi pracy poprzez dialog społeczny.

2. Charakterystyka próby badawczej

Próba badawcza (Tabela 20) została opisana w oparciu o cechy identyfikujące, pozyskane informacje osobowe, o które respondenci byli pytani w ostatniej części autorskiego kwestionariusza ankiety, w części zwanej metryczką, były to:

- aktualny status,
- zajmowane stanowisko,
- czas pracy w badanej organizacji,
- poziom posiadanego wykształcenia,
- płeć,
- wiek,
- liczba posiadanych dzieci,
- informacja, czy ktoś z bliskich był związany z badaną organizacją.

W badaniu wzięło udział 293 ankietowanych, z czego mężczyźni stanowili 59,3% (N=160), kobiety 40,7% (N=133).

Respondentów ankiety podzielono na trzy grupy definiowane ich związkiem z badaną organizacją:

- pracownicy (interesariusze wewnętrzni organizacji),
- emerytowani pracownicy i renciści (interesariusze zewnętrzni organizacji),
- interesariusze zewnętrzni Kopalni Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o., wśród których można wskazać następujące instytucje: Urząd Gminy, Urząd Pracy, jednostki samorządu terytorialnego, lokalną oświatę (szkoły, przedszkola), instytucje dobroczynne (stowarzyszenia, fundacje), koła gospodyń wiejskich, OSP, kluby sportowe, ośrodki zdrowia.

Największą grupę respondentów stanowili obecni pracownicy Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. – 48,1% (N=141), a następnie osoby niezwiązane zawodowo z kopalnią (interesariusze zewnętrzni – instytucje) – 26,6% (N=78) oraz byli emerytowani pracownicy spółki – 25,3% (N=74).

Najczęściej wskazaną kategorią wiekową było „66 lat i powyżej” (28%, N=76), a osoby w wieku 36-55 lat stanowiły 52,8% wszystkich badanych. Wśród nich osoby w wieku

36-40 lat stanowiły 12,9% (N=30), 41-45 lat – 12,9% (N=35), 46-50 lat – 13,3% (N=36), a 51-55 lat – 15,5% (N=42). Mediana wieku wskazuje na grupę wiekową 51-55 lat, oznacza to, że połowa badanych ma nie więcej niż 51-55 lat.

Osoby związane z pracą w kopalni najczęściej zajmowały stanowiska niekierownicze – wykonawcze/produkcyjne (57,4%, N=120) oraz niekierownicze – specjalistyczne (31,1%, N=65). Pracownicy na stanowiskach kierowniczych stanowili jedynie 11,5% (N=24) badanych. Ponad połowa respondentów pracowała w Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. co najmniej 21 lat (53,6%, N=112). Kolejne z najliczniejszych grup stanowiły osoby pracujące w tym przedsiębiorstwie 16-20 lat (13,9%, N=29) oraz 6-10 lat (11,5%, N=24). Pozostałe grupy to 11-15 lat i 2-3 lata (po 6,2%, N=13), 4-5 lat (4,8%, N=10) i 0-1 rok (3,8%, N=8). Mediana stażu pracy wskazuje na grupę 21 lat pracy i powyżej; potwierdza to, że co najmniej połowa badanych pracowała przynajmniej 21 lat. Biorąc pod uwagę jedynie grupy pracowników i byłych pracowników kopalni, najczęściej posiadają oni wykształcenie średnie – 39,6% (N=82), zawodowe – 30,9% (N=64) oraz wykształcenie wyższe II stopnia (magister, magister inżynier) – 13,5% (N=28) i wyższe I stopnia (licencjat, inżynier) – 11,6% (N=24). Wykształcenie podstawowe posiada 3,9% (N=8), a ukończone studia III stopnia (doktorat) 0,5% (N=1). Blisko 9 osób na 10 deklaroowało posiadanie dzieci (84,7%, N=222), a niemal co druga osoba wskazała, że jej bliski był związany z Kopalnią w Czatkowicach (48,9%, N=129).

Zmienna	Parametr	Ogółem (N=293)
Aktualny status	Pracownik	48,1% (N=141)
	Były pracownik	25,3% (N=74)
	Niezwiązany zawodowo z Kopalnią Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.	26,6% (N=78)
Zajmowane stanowisko	Kierownicze	11,5% (N=24)
	Niekierownicze - Specjalistyczne	31,1% (N=65)
	Niekierownicze – Wykonawcze/Produkcyjne	57,4% (N=120)
Czas pracy w Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.	0 - 1 rok	3,8% (N=8)

Zmienna	Parametr	Ogółem (N=293)
	2 - 3 lata	6,2% (N=13)
	4 - 5 lat	4,8% (N=10)
	6 - 10 lat	11,5% (N=24)
	11 - 15 lat	6,2% (N=13)
	16 - 20 lat	13,9% (N=29)
	21 lat i powyżej	53,6% (N=112)
Poziom posiadanego wykształcenia	Podstawowe	3,9% (N=8)
	Zawodowe	30,9% (N=64)
	Średnie	39,6% (N=82)
	Wyższe I stopnia (licencjat, inżynier)	11,6% (N=24)
	Wyższe II stopnia (magister, magister inżynier)	13,5% (N=28)
	Studia III stopnia (doktorat)	0,5% (N=1)
Płeć	Kobieta	40,7% (N=110)
	Mężczyzna	59,3% (N=160)
Wiek	18 - 20 lat	0% (N=0)
	21 - 25	1,1% (N=3)
	26 - 30	3% (N=8)
	31 - 35	4,1% (N=11)
	36 - 40	11,1% (N=30)
	41 - 45	12,9% (N=35)
	46 - 50	13,3% (N=36)

Zmienna	Parametr	Ogółem (N=293)
	51 - 55	15,5% (N=42)
	56 - 60	4,8% (N=13)
	61 - 65	6,3% (N=17)
	66 lat i powyżej	28% (N=76)
Czy posiada Pan/Pani dzieci?	Tak	84,7% (N=222)
	Nie	15,3% (N=40)
Czy ktoś z Pana/Pani bliskich był związany zawodowo z Kopalnią „Czatkowice” sp. z o.o.?	Tak	48,9% (N=129)
	Nie	51,1% (N=135)

Tabela 20. Charakterystyka próby.

Źródło: Opracowanie własne.

3. Analiza rzetelności

Rzetelność odpowiedzi na pytania w ankiecie na skali Likerta zweryfikowano za pomocą współczynnika Alfya Cronbacha, przy czym zbadano także, jak usunięcie poszczególnych pytań wpłynie na zmianę wartości tego wskaźnika.

Dla całego zbioru dla odpowiedzi udzielonych w sekcji *Współpraca organizacji z oświatą* wartość współczynnika Alfya Cronbacha wyniosła 0,828 z 95% (bootstrapowym) przedziałem ufności od 0,79 do 0,861, co świadczy, że badani udzielali spójnych odpowiedzi (wartość większa od 0,7). W przypadku pytań dotyczących *Aktywności sportowej* jego wartości wyniosła 0,861 (0,825-0,889), *Lokalnych tradycji* – 0,895 (0,869-0,916), *Wolontariatu* – 0,935 (0,915-0,951) oraz *Wizerunku* – 0,869 (0,835-0,899). Wyniki zostały zaprezentowane kolejno w poniższych tabelach (Tabela 21, Tabela 22, Tabela 23, Tabela 24, Tabela 25).

Wyniki tych wskaźników były na bardzo zbliżonym poziomie również po usunięciu poszczególnych pytań, co oznacza, że żadne z nich nie zaburzało jednolitości odpowiedzi.

Współpraca organizacji z oświatą – (sekcja I)

Pytanie	Parametr (Alfa Cronbacha) z 95% przedziałem ufności
Pełny	0,828 (0,79-0,861)
I 2 W ostatnich latach wzrosła częstotliwość wydarzeń naukowych wspieranych przez Kopalnię (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)	0,82 (0,774-0,857)
I 3 Dostrzegam korzyści z cyklicznie realizowanych praktyk, staży organizowanych przez Kopalnię	0,775 (0,721-0,822)
I 4 Poprzez działania Kopalni nastąpił wzrost kompetencji zawodowych lokalnej społeczności	0,794 (0,748-0,837)
I 5 Kopalnia wspiera organizacyjnie i finansowo wydarzenia naukowe podejmowane na lokalnym rynku pracy	0,777 (0,721-0,82)
I 6 Kopalnia wspiera rozwój naukowy Pracowników	0,801 (0,75-0,838)

Tabela 21. Alfa Cronbacha wraz z 95% przedziałem ufności oraz jego wartościami po ekstrakcji pojedynczych pytań z bazy - dotyczy współpracy organizacji z oświatą.
Źródło: Opracowanie własne.

Aktywność sportowa - (sekcja II)

Pytanie	Parametr (Alfa Cronbacha) z 95% przedziałem ufności
Pełny	0,861 (0,825-0,889)
II 2 Organizowanie/współorganizowanie wydarzeń sportowych przez Kopalnię propaguje zdrowy styl życia	0,838 (0,795-0,871)
II 3 Propagowanie udziału w aktywnościach sportowych (maratony, rajdy/zawody rowerowe, zawody narciarskie) wpływa na wzrost zainteresowania sportem	0,829 (0,781-0,863)
II 4 W ostatnich latach wzrosła częstotliwość wydarzeń zorientowanych na zdrowy styl życia (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)	0,826 (0,78-0,862)
II 5 W ostatnich latach wzrosło wsparcie finansowe i organizacyjne na rzecz różnorodnych wydarzeń sportowych w społeczności lokalnej (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)	0,828 (0,784-0,864)

Pytanie	Parametr (Alfa Cronbacha) z 95% przedziałem ufności
II 6 Obserwuję wzrost zainteresowania dzieci i młodzieży aktywnością sportową w społeczności lokalnej	0,84 (0,798-0,872)

Tabela 22. Alfa Cronbacha wraz z 95% przedziałem ufności oraz jego wartościami po ekstrakcji pojedynczych pytań z bazy - dotyczy aktywności sportowej.
Źródło: Opracowanie własne.

Lokalne tradycje - (sekcja III)

Pytanie	Parametr (Alfa Cronbacha) z 95% przedziałem ufności
Pełny	0,895 (0,869-0,916)
III 2 W ostatnich latach wzrosła ilość i różnorodność wydarzeń kulturowych związanych z lokalną tradycją, realizowanych przez Kopalnię (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)	0,918 (0,901-0,933)
III 3 W ostatnich latach wzrosło wsparcie finansowe i organizacyjne Kopalni na rzecz imprez kulturalnych w społeczności lokalnej (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)	0,918 (0,902-0,932)
III 4 Kopalnia jest zaangażowana w działalność dobroczynną i społeczną w lokalnej społeczności	0,917 (0,9-0,932)
III 5 W ostatnich latach wzrosła liczba inicjatyw społecznych wspieranych przez Kopalnię (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)	0,917 (0,899-0,933)
III 6 Kopalnia jest rozpoznawana z działań dobroczynnych i społecznych	0,917 (0,897-0,931)
III 7 W Kopalni znane są problemy występujące w gminie Krzeszowice	0,916 (0,897-0,932)
III 8 Dostrzegam zaangażowanie Kopalni w sprawy publiczne gminy Krzeszowice	0,916 (0,897-0,932)
III 9 Kopalnia Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o. jest największym pracodawcą gminy Krzeszowice	0,926 (0,908-0,939)
III 10 Kopalnia Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o. szanuje lokalne tradycje	0,919 (0,9-0,932)

Tabela 23. Alfa Cronbacha wraz z 95% przedziałem ufności oraz jego wartościami po ekstrakcji pojedynczych pytań z bazy - dotyczy lokalnych tradycji.
Źródło: Opracowanie własne.

Wolontariat - (sekcja IV)

Pytanie	Parametr (Alfa Cronbacha) z 95% przedziałem ufności
Pełny	0,935 (0,915-0,951)
IV 2 Kopalnia stwarza możliwość aktywności w ramach wolontariatu swoim Pracownikom	0,923 (0,901-0,942)
IV 3 Kopalnia stwarza możliwość aktywności w ramach wolontariatu mieszkańcom lokalnej społeczności	0,915 (0,888-0,936)
IV 4 Kopalnia jest zaangażowana w działalność wolontaryjną lokalnego rynku pracy	0,921 (0,899-0,941)
IV 5 Poprzez działania Kopalni w ostatnich latach upowszechnił się wolontariat na lokalnym rynku pracy (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)	0,914 (0,883-0,937)
IV 6 Działania wolontaryjne upowszechnione przez Kopalnię kształtują postawy prospołeczne wśród lokalnej społeczności	0,929 (0,904-0,949)

Tabela 24. Alfa Cronbacha wraz z 95% przedziałem ufności oraz jego wartościami po ekstrakcji pojedynczych pytań z bazy - dotyczy wolontariatu.
Źródło: Opracowanie własne.

Wizerunek - (sekcja V)

	Parametr (Alfa Cronbacha) z 95% przedziałem ufności
Pełny	0,869 (0,835-0,899)
V 2 Czy Pan/Pani zgadza się z poniższym stwierdzeniem "Kopalnia Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o. jest rozpoznawalna na lokalnym rynku pracy"	0,95 (0,939-0,96)
V 3 Znam obecne logo firmy, Kopalnia Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o.	0,951 (0,94-0,959)
V 4 Obecne barwy Kopalni Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o. są mi znane	0,95 (0,939-0,959)
V 5 Kopalnia Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o. dotrzymuje składanych obietnic i wyznaczonych terminów	0,948 (0,936-0,957)

	Parametr (Alfa Cronbacha) z 95% przedziałem ufności
V 6 Kopalnia Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o. potrafi budować dobre i trwałe relacje z instytucjami z Gminy Krzeszowice	0,946 (0,934-0,957)
V 7 Mam zaufanie do organizacji, jaką jest Kopalnia Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o.	0,946 (0,934-0,956)
V 8 Jestem zdania, że Kopalnia Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o. to wiarygodna firma	0,948 (0,936-0,959)
V 9 Kopalnia Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o. dba o relacje z mieszkańcami i podmiotami/instytucjami Gminy Krzeszowice	0,947 (0,935-0,957)
V 10 Mam poczucie wspólnoty z Kopalnią Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o.	0,946 (0,933-0,956)
V 11 Mam dobrą opinię na temat Kopalni Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o.	0,947 (0,935-0,956)
V 12 Kopalnia Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o. jest wysoko cenionym przedsiębiorcą lokalnego rynku pracy	0,946 (0,933-0,956)
V 13 Jestem dumny z przynależności do organizacji, jaką jest Kopalnia Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o.	0,948 (0,936-0,957)
V 14 Postrzegam Kopalnię Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o. jako "solidnego pracodawcę"	0,946 (0,934-0,956)

Tabela 25. Alfa Cronbacha wraz z 95% przedziałem ufności oraz jego wartościami po ekstrakcji pojedynczych pytań z bazy - dotyczy wizerunku.

Źródło: Opracowanie własne.

4. Charakterystyka pytań z ankiet

W badaniu wykorzystano kwestionariusz ankiety badający opinię o działaniach z zakresu aktywności społecznej organizacji prowadzonych na lokalnym rynku pracy przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. Ankieta została podzielona na pięć sekcji:

- I. Współpraca organizacji z oświatą.
- II. Aktywność sportowa.
- III. Lokalne tradycje.
- IV. Wolontariat.
- V. Wizerunek.

Każda sekcja ankiety składa się z dwóch rodzajów pytań:

- pierwsze dotyczyły znajomości działań organizacji (pytanie brzmiało: Czy poniższe działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane?), dla których respondent miał do wyboru odpowiedź „Tak” lub „Nie”,
- drugie to pytania dotyczące opinii, które oceniano przy użyciu 5-stopniowej skali Likerta (Zdecydowanie się nie zgadzam, Raczej się nie zgadzam, Trudno powiedzieć, Raczej się zgadzam, Zdecydowanie się zgadzam).

Na potrzeby analizy odpowiedzi pogrupowano na trzy kategorie:

- odpowiedzi negatywne: Zdecydowanie się nie zgadzam, Raczej się nie zgadzam,
- odpowiedzi neutralne: Trudno powiedzieć,
- odpowiedzi pozytywne: Raczej się zgadzam, Zdecydowanie się zgadzam.

4.1. Współpraca organizacji z oświatą (sekcja I)

Pierwszą sekcją zawartą w kwestionariuszu ankiety była *Współpraca organizacji z oświatą*. Respondenci za najbardziej znane działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. uznali kolejno:

- możliwość jej zwiedzania (82,9%, N=243),
- możliwość odbycia praktyk zawodowych i staży (odpowiednio 79,2%, N=232 i 77,8%, N=228),
- wsparcie kompetencyjne i instrumentalne szkół (72%, N=211),
- możliwość udostępniania materiałów do pisania prac dyplomowych 68,3% (N=200).

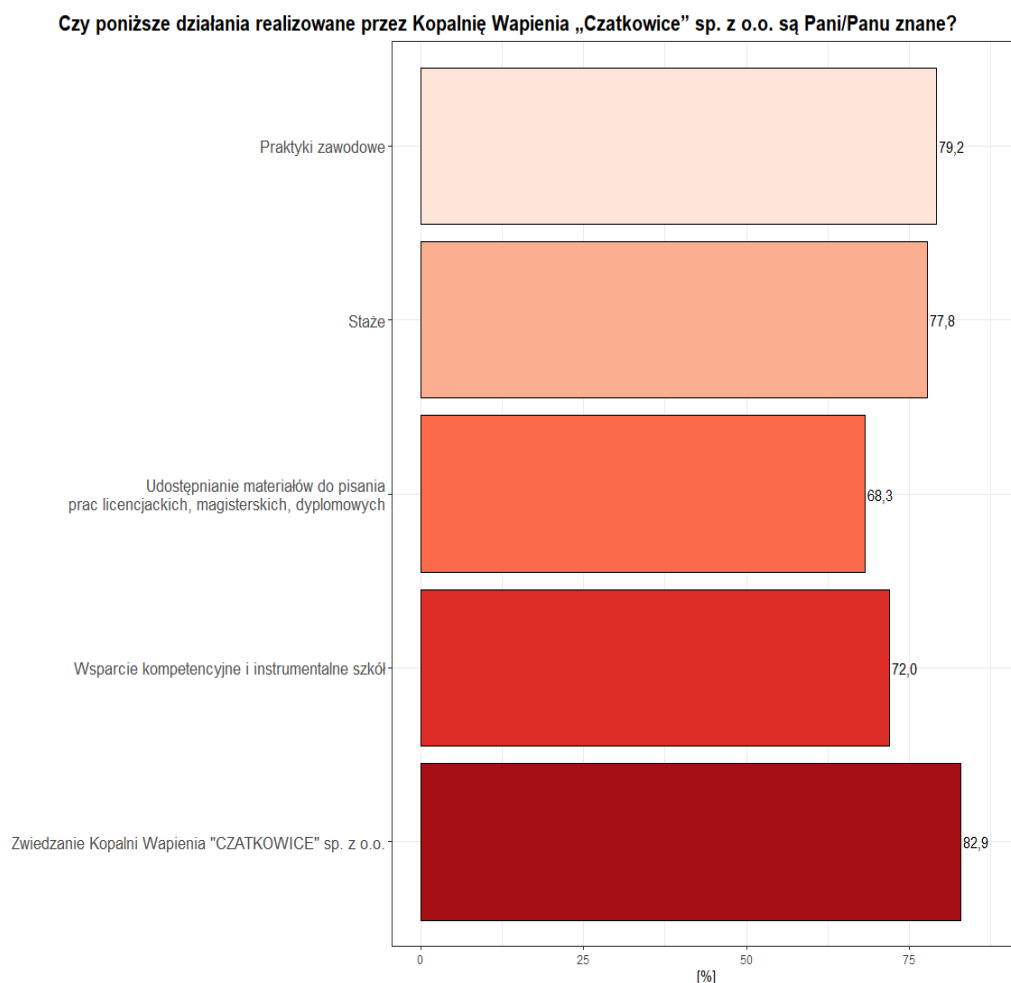
Należy jednak zwrócić uwagę, że każdy z tych obszarów został wskazany przez zdecydowaną większość respondentów (Rysunek 17).

Respondenci wskazywali, że kopalnia wspiera rozwój naukowy pracowników (70% pozytywnych odpowiedzi) oraz że wspiera organizacyjnie i finansowo wydarzenia naukowe podejmowane na lokalnym rynku pracy (68% pozytywnych odpowiedzi). Ponad połowa ankietowanych zgodziła się z opinią, że poprzez działania kopalni nastąpił wzrost kompetencji zawodowych lokalnej społeczności (56% pozytywnych odpowiedzi) oraz że w ostatnich 2-5 latach wzrosła częstotliwość wydarzeń naukowych wspierających przez kopalnię (51% pozytywnych odpowiedzi). W przypadku stwierdzenia: *Dostrzegam korzyści z cyklicznie realizowanych praktyk, staży przez kopalnię* 47% ankietowanych udzieliła twierdzących odpowiedzi przy czym 43% ankietowanych wskazało na neutralny

stosunek. Szczegółowe zestawienie tabelaryczne obrazujące odsetek odpowiedzi dla pytań dotyczących *Współpracy organizacji z oświatą ogółem* zawiera Załącznik 3 Aneksu).

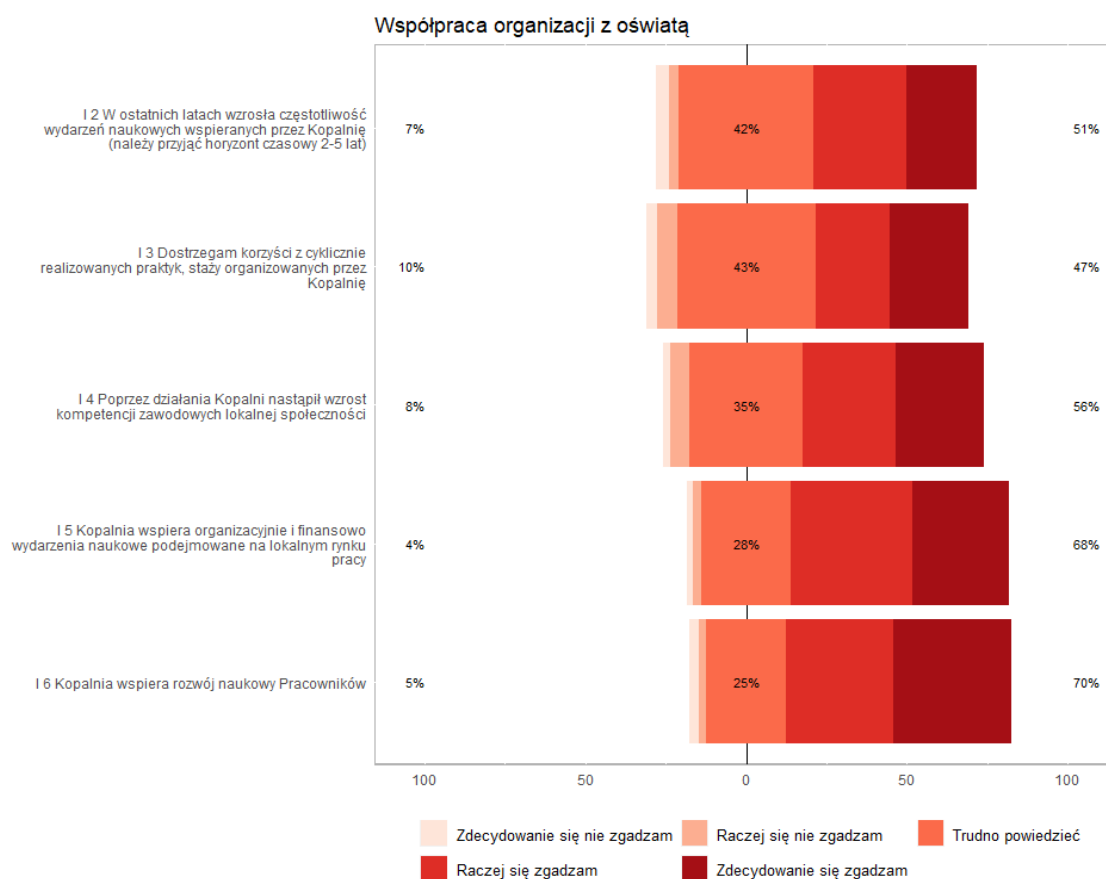
Pomiędzy każdym z wymienionych działań *Współpracy organizacji z oświatą* zaobserwowano istotną zależność z aktualnym statusem ankietowanych (test Fishera, $p < 0,001$).

W każdym z tych przypadków działania dotyczące *Współpracy organizacji z oświatą* są istotnie mniej znane wśród osób niezwiązanych zawodowo z kopalnią niż wśród pozostałych dwóch grup ankietowanych związanych z pracą w kopalni. Wśród byłych pracowników najbardziej znana jest możliwość zwiedzania kopalni, co zadeklarowało 100% ankietowanych z tej grupy. Natomiast wśród pracowników najbardziej znane są praktyki zawodowe realizowane przez kopalnię, co zadeklarowało 90,1% osób z tej grupy. W przypadku respondentów niezwiązanych zawodowo z kopalnią znajomość poszczególnych działań nie przekroczyła 58%. Porównanie zmiennych dotyczących znajomości działań *Współpracy organizacji z oświatą* względem zmiennej *Aktualny status* (załącznik 4 Aneksu). Rysunek obrazujący czy przedstawione działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane? odsetek odpowiedzi na Tak – Aktualny status (załącznik 5 Aneksu).



Rysunek 17. Czy poniższe działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane? - odsetek odpowiedzi na Tak, współpraca organizacji z oświatą – ogółem.
Źródło: opracowanie własne.

Na Rysunek 18 przedstawiono opinię respondentów na temat aspektów ocenianych na skali Likerta związanych z aktywnością społeczną organizacji w ramach *Współpracy organizacji z oświatą*. Ankietowani wskazywali, że kopalnia wspiera rozwój naukowy pracowników (70% pozytywnych odpowiedzi) oraz że wspiera organizacyjnie i finansowo wydarzenia naukowe podejmowane na lokalnym rynku pracy (68% pozytywnych odpowiedzi). Następnie ponad połowa ankietowanych zgodziła się z opinią, że poprzez działania kopalni nastąpił wzrost kompetencji zawodowych lokalnej społeczności (56% pozytywnych odpowiedzi) oraz że w ostatnich 2-5 latach wzrosła częstotliwość wydarzeń naukowych wspierających przez kopalnię (51% pozytywnych odpowiedzi). W przypadku stwierdzenia: *Dostrzegam korzyści z cyklicznie realizowanych praktyk, staży przez kopalnię* - 47% ankietowanych udzieliło twierdzących odpowiedzi, przy czym 43% ankietowanych wskazało na neutralny stosunek.

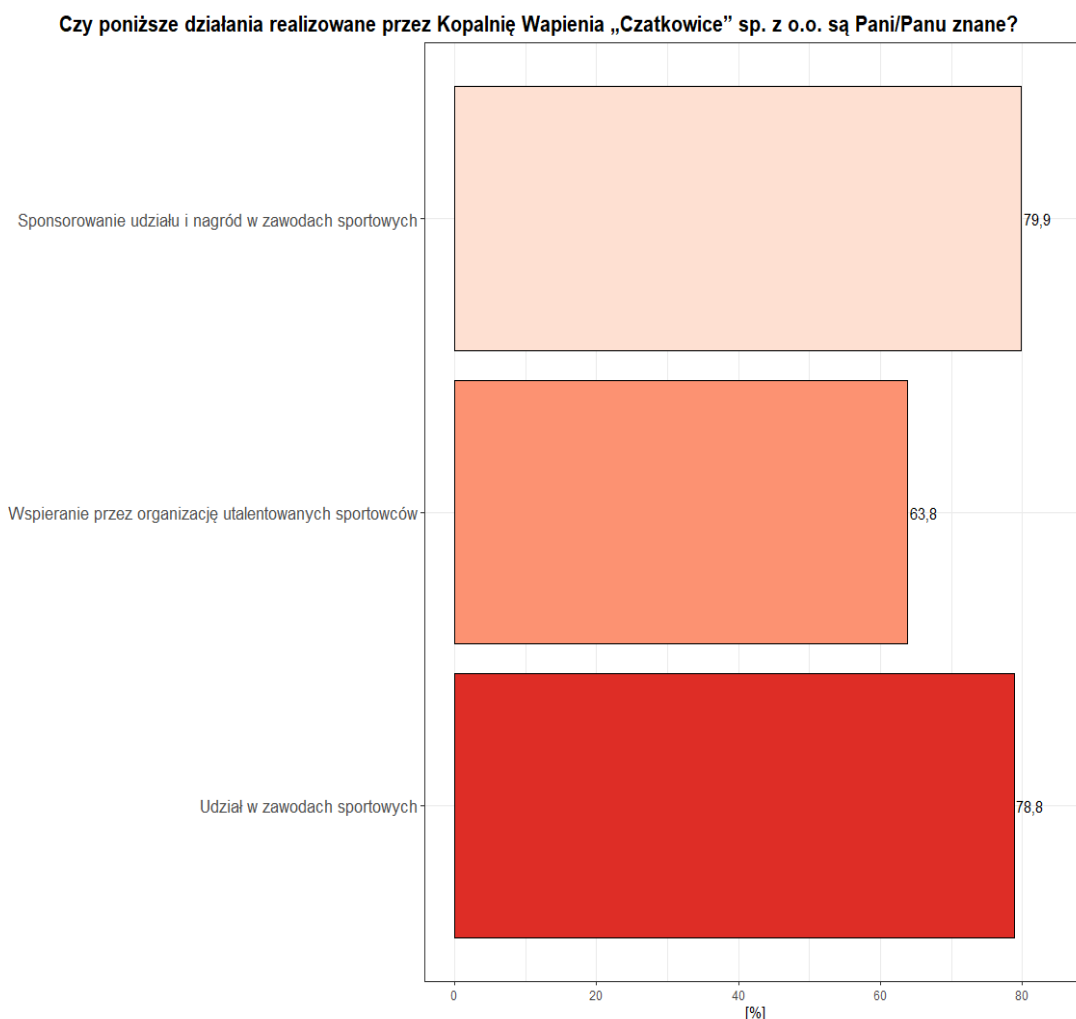


Rysunek 18. Rozkład odpowiedzi dotyczącej współpracy organizacji z oświatą – ogółem³⁵⁶.
Źródło: opracowanie własne.

4.2. Aktywność sportowa (sekcja II)

Drugim obszarem zawartym w kwestionariuszu pytań była sekcja dotycząca *Aktywności sportowej*. Rysunek 19 zawiera informacje na temat twierdzących opinii respondentów dotyczących *Aktywności sportowej*. Najwięcej ankietowanych wskazało możliwość sponsorowania udziału i nagród przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. (79,9%, N=234) oraz udział w zawodach sportowych (78,8%, N=231). Nieco rzadziej ankietowani wskazywali wspieranie przez organizację utalentowanych sportowców (63,8%, N=187).

³⁵⁶ Odsetki zaprezentowane na wykresie przedstawiają odpowiednio - odpowiedzi negatywne, neutralne i pozytywne. Skala warunkuje możliwość udzielenia przez respondentów tylko i wyłącznie odpowiedzi negatywnych lub tylko i wyłącznie odpowiedzi pozytywnych. Wówczas odpowiedni słupek na wykresie będzie sumował się do 100%, odchylając się odpowiednio w prawo lub lewo od osi 0.



Rysunek 19. Czy poniższe działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane? - odsetek odpowiedzi na Tak, aktywność sportowa – ogółem.

Źródło: opracowanie własne.

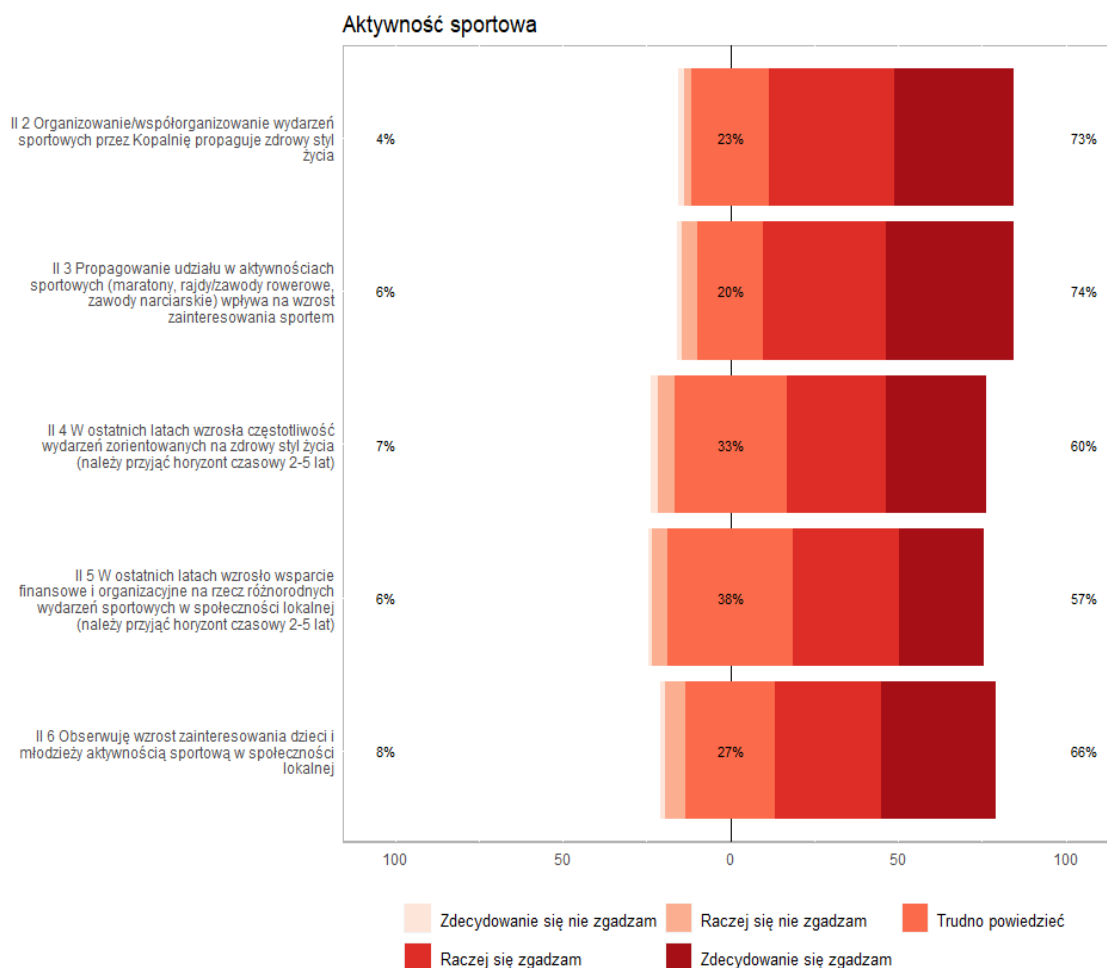
Na Rysunek 20 zaprezentowano opinię respondentów na temat aspektów ocenianych na skali Likerta związanych z aktywnością społeczną organizacji w ramach działalności sportowej. *Propagowanie udziału w aktywnościach sportowych (maratony, rajdy/zawody rowerowe, zawody narciarskie) wpływa na wzrost zainteresowania sportem oraz Organizowanie/współorganizowanie wydarzeń sportowych przez kopalnię propaguje zdrowy styl życia* to dwie opinie z którymi zgadza się blisko trzech na czterech ankietowanych (odpowiednio 74% i 73% ogółu badanych). Następnie 66% respondentów obserwuje wzrost zainteresowania dzieci i młodzieży aktywnością sportową w społeczności lokalnej, a 60% dostrzega wzrost częstotliwości wydarzeń zorientowanych na zdrowy styl życia w ostatnich 2-5 latach. W przypadku opinii dotyczącej wzrostu wsparcia finansowego i organizacyjnego na rzecz różnorodnych wydarzeń sportowych dla społeczności lokalnej w ostatnich 2-5 latach, 57%

ankietowanych udzieliła twierdzących odpowiedzi, przy czym najwięcej – 38% ankietowanych wskazało na naturalny stosunek. Szczegółowy rozkład odpowiedzi respondentów zawierający *Odsetki odpowiedzi dla pytań dotyczących aktywności sportowej - ogółem* został zawarty w Załączniku 6 Aneksu.

Również analiza pomiędzy wyszczególnionymi działaniami dotyczącymi *Aktywności sportowej* względem *Aktualnego statusu* wykazała istotne statystycznie zależności (test chi-kwadrat, $p < 0,05$).

Wszystkie działania związane z *Aktywnością sportową* są najbardziej znane wśród grupy byłych pracowników kopalni. Działania takie jak *sponsorowanie udziału i nagród w zawodach sportowych* oraz *udział w zawodach sportowych* są najmniej znane osobom niezwiązanym zawodowo z kopalnią, z kolei *wspieranie przez organizację utalentowanych sportowców* - obecnym pracownikom Kopalni.

Porównanie zmiennych dotyczących znajomości działań *Aktywności sportowej* względem zmiennej: *Aktualny status* został zawarty w Załączniku 7 Aneksu. Całość dopełnia rysunek obrazujący czy przedstawione działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane? - odsetek odpowiedzi na Tak – *Aktualny status* (Załącznik 8 Aneksu).

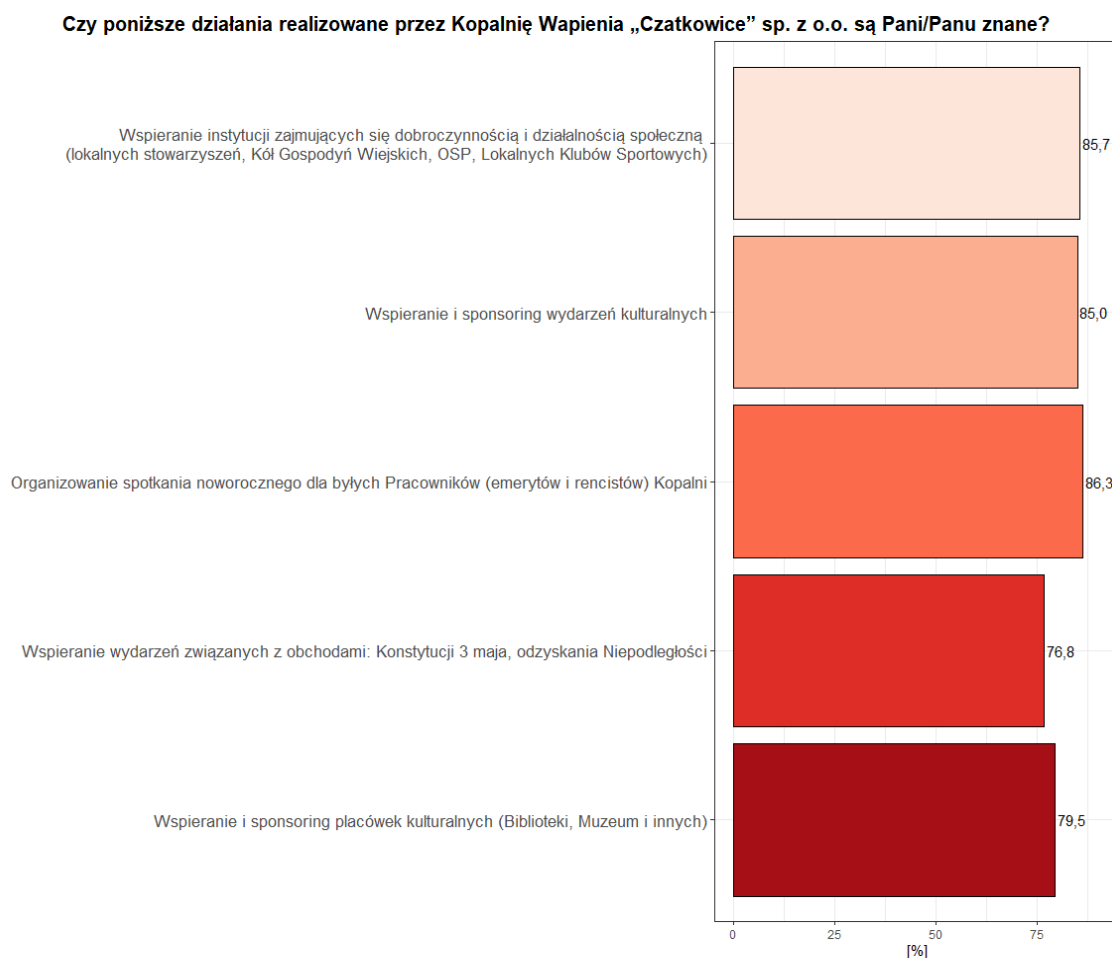


Rysunek 20. Rozkład odpowiedzi dotyczących aktywności sportowej – ogółem.
Źródło: opracowanie własne.

4.3. Lokalne tradycje (sekcja III)

Trzecim obszarem wskazanym w kwestionariuszu ankiet były *Lokalne tradycje*. Na Rysunek 21 zobrazowano, w jaki sposób respondenci oceniali działania organizacji związane z *Lokalnymi tradycjami*. Najczęściej wskazywali na organizowanie spotkania noworocznego dla byłych pracowników (emerytów i rencistów) kopalni (86,3%, N=253), wspieranie instytucji zajmujących się dobroczynnością i działalnością społeczną (lokalnych stowarzyszeń, Kół Gospodyń Wiejskich, OSP, Lokalnych Klubów Sportowych) (85,7%, N=251) oraz wspieranie i sponsoring wydarzeń kulturalnych (85%, N=249). Wspieranie i sponsoring placówek kulturalnych (biblioteki, muzeum i innych) oraz wspieranie wydarzeń związanych z obchodami Święta Konstytucji 3 Maja i Narodowego Święta niepodległości miało znaczenie dla odpowiednio 79,5% (N=233)

i 76,8% (N=225). *Odsetki odpowiedzi dla pytań dotyczących lokalnych tradycji – ogółem* zawarte zostały w Załączniku 9 Aneksu.



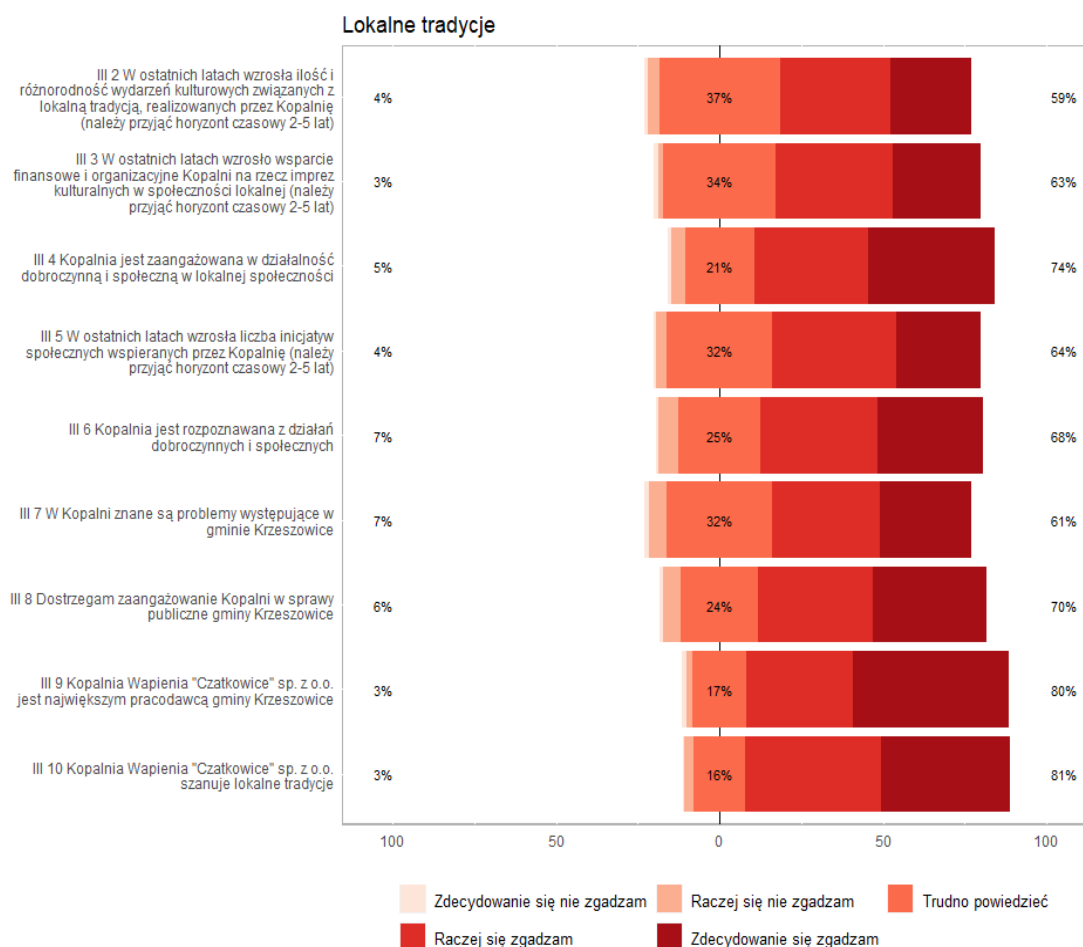
Rysunek 21. Czy poniższe działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane? - odsetek odpowiedzi na Tak, lokalne tradycje – ogółem.
Źródło: opracowanie własne.

Z kolei Rysunek 22 obrazuje opinię respondentów na temat aspektów ocenianych na skali Likerta związanych z aktywnością społeczną organizacji w ramach *Lokalnych tradycji*. Najwięcej pozytywnych odpowiedzi wśród opinii dotyczących różnych aspektów lokalnych tradycji dotyczyło:

- *Kopalnia Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o. szanuje lokalne tradycje (81%),*
- *Kopalnia Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o. jest największym pracodawcą gminy Krzeszowice (80%),*
- *Kopalnia jest zaangażowana w działalność dobroczynną i społeczną w lokalnej społeczności (74%),*

- *Dostrzega zaangażowanie Kopalni w sprawy publiczne gminy Krzeszowice (70%).*

Najmniej twierdzących odpowiedzi dotyczyło wzrostu liczby i różnorodności wydarzeń kulturalnych związanych z lokalną tradycją, realizowanych przez kopalnię w ostatnich latach. Warto zauważyć, że nadal ten wariant pozytywnie oceniła ponad połowa respondentów (59%).



Rysunek 22. Rozkład odpowiedzi dotyczących lokalnych tradycji – ogółem.
Źródło: opracowanie własne.

Analiza działań związanych z *Lokalnymi tradycjami* względem analizowanych trzech grup pracowników wykazała w każdym przypadku istotne statystycznie różnice pomiędzy nimi ($p < 0,01$).

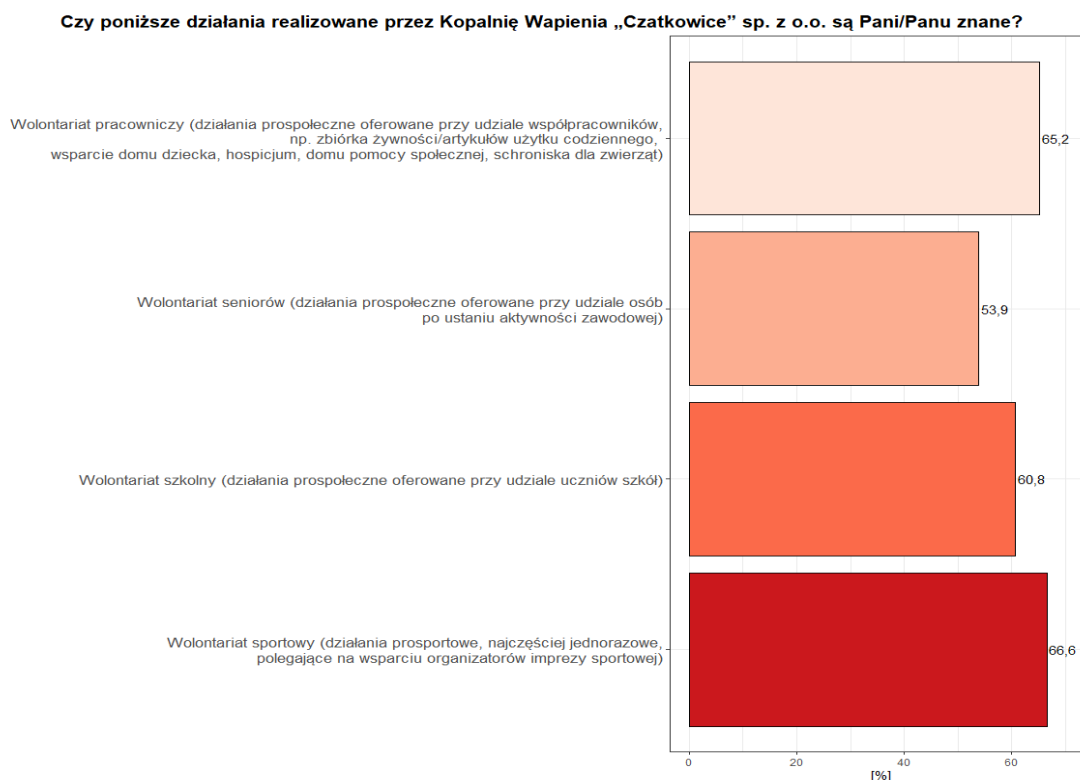
Największe odsetki twierdzących odpowiedzi należą do grupy byłych pracowników. Wspieranie i sponsoring placówek kulturalnych (biblioteki, muzeum i innych) jest

najmniej znane wśród pracowników kopalni, natomiast pozostałe działania są najmniej znane wśród osób niezwiązanych zawodowo z kopalnią.

Porównanie zmiennych dotyczących znajomości działań lokalnych tradycji względem zmiennej: *Aktualny status* zawiera Załącznik 10 Aneksu. Uzupełnienie stanowi Załącznik 11 obrazujący, *Czy przedstawione działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane? odsetek odpowiedzi na Tak – Aktualny status.*

4.4. Wolontariat (sekcja IV)

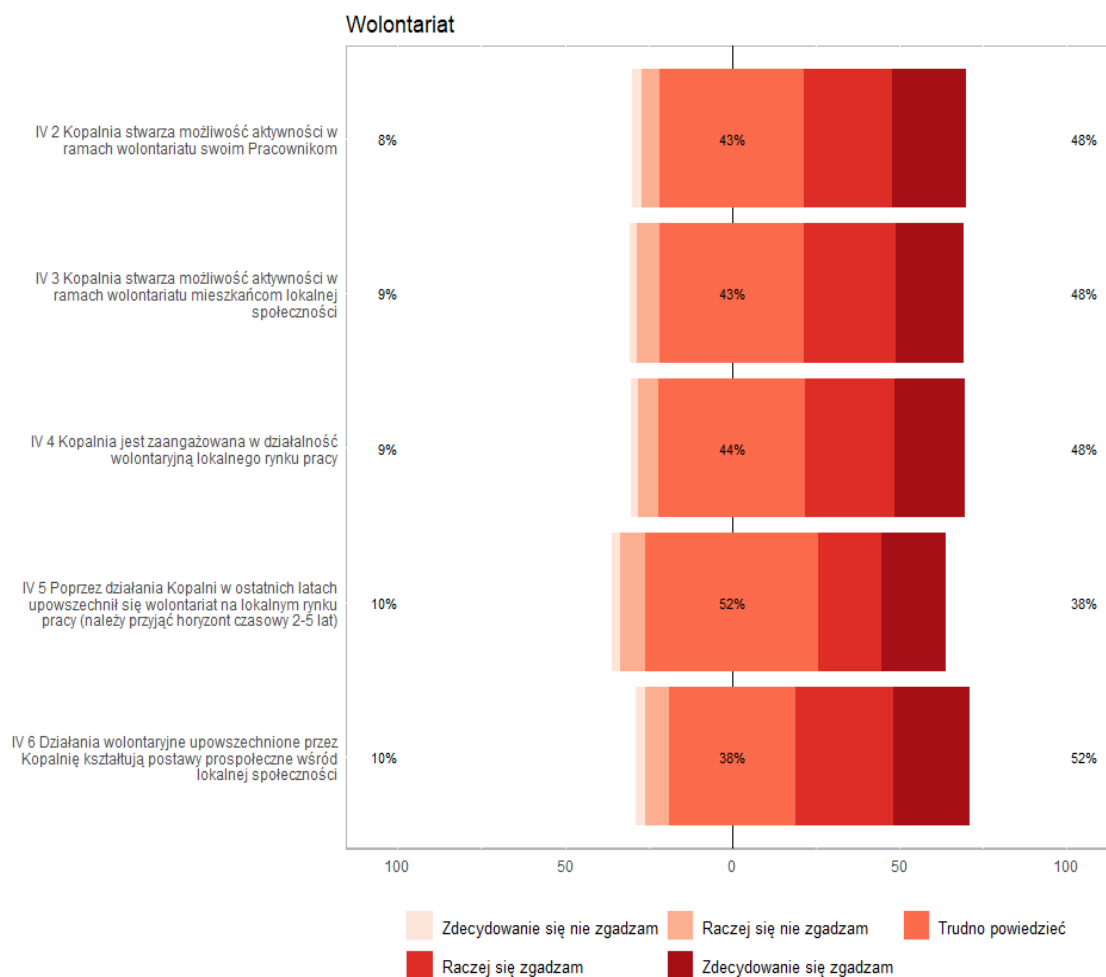
Kolejną sekcją wskazaną w kwestionariuszu ankiet było zagadnienie *Wolontariatu*. Na Rysunek 23 przedstawiono w jaki sposób ankietowani ocenili działalność wolontaryjną kopalni. W tej sekcji otrzymano najmniejsze odsetki twierdzących odpowiedzi. Blisko 67% respondentów ceni kopalnię za wolontariat sportowy (działania prosportowe, najczęściej jednorazowe, polegające na wsparciu organizatorów imprezy sportowej) oraz blisko 66% ankietowanych wyszczególnia wolontariat pracowniczy (działania prospołeczne oferowane przy udziale współpracowników, np. zbiórka żywności/artykułów użytku codziennego, wsparcie domu dziecka, hospicjum, domu pomocy społecznej, schroniska dla zwierząt). Nieco mniej, bo blisko 61% respondentów uważa, że wolontariat szkolny (działania prospołeczne oferowane przy udziale uczniów szkół) jest realizowany przez kopalnię. Respondentom najmniej znane były działania dotyczące wolontariatu seniorów (53,9%)



Rysunek 23. Czy poniższe działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane? - odsetek odpowiedzi na Tak, wolontariat – ogółem.

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 24 obrazuje opinię respondentów na temat aspektów ocenianych na skali Likerta związanych z działaniami w ramach *Wolontariatu* spółki. Co drugi ankietowany uważa, że działania wolontaryjne upowszechnione przez kopalnię kształtują postawy prospołeczne wśród lokalnej społeczności (52%). Taki sam odsetek badanych, czyli 48%, zgadza się, że kopalnia stwarza możliwość aktywności w ramach wolontariatu swoim pracownikom, mieszkańcom lokalnej społeczności oraz że jest zaangażowana w działalność wolontaryjną lokalnego rynku pracy. Natomiast w przypadku opinii na temat: *Poprzez działania Kopalni w ostatnich latach upowszechnił się wolontariat na lokalnym rynku pracy (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)* najwięcej było odpowiedzi neutralnych (52%). *Odsetki odpowiedzi dla pytań dotyczących wolontariatu – ogółem* zostały zaprezentowane w Załączniku 12 Aneksu.



Rysunek 24. Rozkład odpowiedzi dotyczących wolontariatu – ogółem.

Źródło: opracowanie własne.

W sferze działań związanych z *Wolontariatem* wykazano istotne statystycznie różnice pomiędzy badanymi grupami respondentów dla wszystkich działań z wyjątkiem *Wolontariat sportowy* (działania prosportowe, najczęściej jednorazowe, polegające na wsparciu organizatorów imprezy sportowej) ($p > 0,05$).

W pozostałych przypadkach wyraźnie widać, że *Wolontariat seniorów*, *pracowniczy* i *szkolny* był najmniej znany osobom niezwiązanym zawodowo z kopalnią (odpowiednio 33,3%, 41,0% i 51,3%). Natomiast *Wolontariat pracowniczy* był najbardziej znany wśród obecnych pracowników kopalni (75,2%), zaś *Wolontariat szkolny* i *seniorów* wśród jej byłych pracowników (odpowiednio 78,4% i 73,0%).

Porównanie zmiennych dotyczących znajomości działań wolontariatu względem zmiennej: Aktualny status został zawarty w Załączniku 13 Aneksu. Jednocześnie całości dopełnia Załącznik 14 Aneksu, obrazujący czy przedstawione działania realizowane

przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane? odsetek odpowiedzi na Tak – Aktualny status.

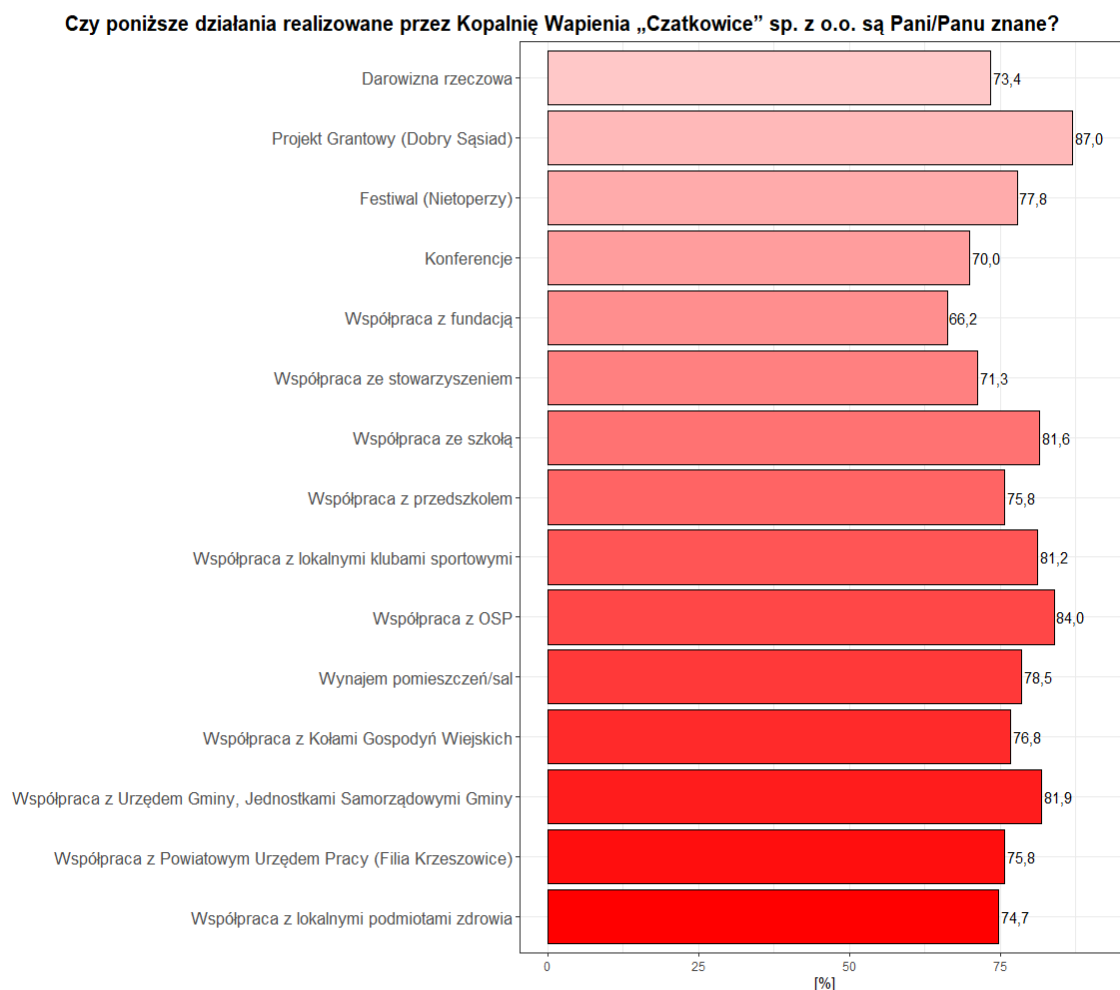
4.5. Wizerunek (sekcja V)

Wyniki ostatniej badanej sekcji informują jak postrzegany jest wizerunek Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. Rysunek 25 zawiera odpowiedzi respondentów dotyczące realizowanych działań w badanej organizacji. Respondenci jako najbardziej znane aktywności wskazali kolejno:

- projekt grantowy Dobry Sąsiad, 87% (N=255),
- współpraca z OSP, 84% (N=246),
- współpraca z Urzędem Gminy, Jednostkami Samorządowymi Gminy, 81,9% (N=240),
- współpraca ze szkołami, 81,6% (N=239),
- współpraca z lokalnymi klubami sportowymi, 81,2% (N=238).

Działaniami najmniej znanymi były następujące aktywności:

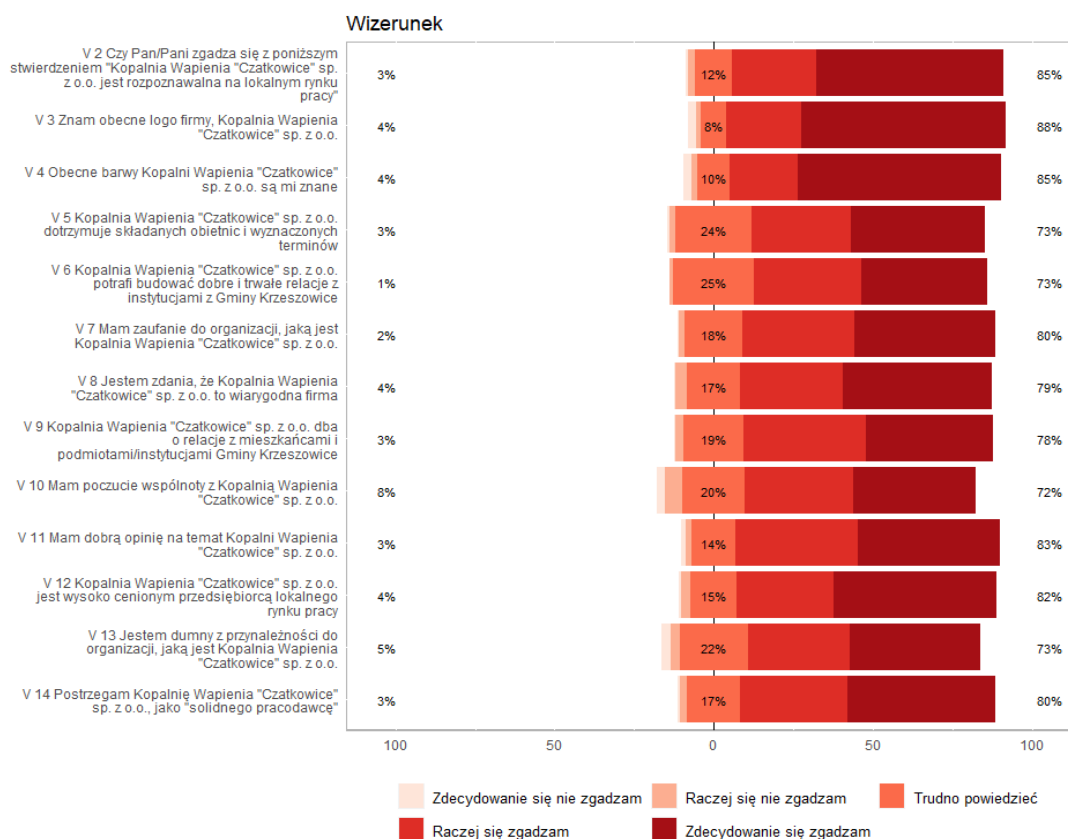
- współpraca z fundacją, 66,2% (N=194),
- konferencje, 70% (N=205),
- współpraca ze stowarzyszeniem, 71,3% (N=209).



Rysunek 25. Czy poniższe działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane? - odsetek odpowiedzi na Tak, wizerunek – ogółem.
Źródło: opracowanie własne.

Na Rysunek 26 zaprezentowana została opinia respondentów na temat aspektów ocenianych na skali Likerta związanych z wizerunkiem organizacji. Na podstawie zaprezentowanych wyników można stwierdzić, że respondenci cenią sobie opinie na temat wizerunku kopalni, o czym świadczy fakt, że wśród 13 stwierdzeń odsetki dla pozytywnych odpowiedzi (*Raczej się zgadzam, Zdecydowanie się zgadzam*) zawierają się w przedziale od 70% do 88%. Blisko 9 na 10 ankietowanych zna obecne logo kopalni, 85% ankietowanych jest zdania, że kopalnia jest rozpoznawalna na lokalnym rynku pracy oraz że znane są im obecne barwy kopalni. Warto zauważyć, że blisko co czwarty ankietowany zaznaczył odpowiedź *Trudno powiedzieć* w przypadku *dotrzymywania składanych obietnic i wyznaczonych terminów przez kopalnię, możliwości budowania dobrych i trwałych relacji z instytucjami z Gminy Krzeszowice* oraz że jest dumny z przynależności do organizacji jaką jest Kopalnia Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.

Odsetki odpowiedzi dla pytań dotyczących wizerunku – ogółem zostały zamieszczone w Załączniku 15 Aneksu.



Rysunek 26. Rozkład odpowiedzi na pytanie: wizerunek – ogółem.
Źródło: opracowanie własne.

Wśród działań wizerunkowych nie zaobserwowano istotnej statystycznie zależności

z aktualnym *Statusem*, wyjątek stanowią działania w ramach Projektu Grantowego Dobry Sąsiad ($p > 0,05$). Wśród trzech grup respondentów to osoby niezwiązane zawodowo z kopalnią były najslabiej zaznajomione z poszczególnymi działaniami tej instytucji w obszarze wizerunkowym, z kolei w większości przypadków największą wiedzę w tym temacie posiadali byli pracownicy kopalni. Najwyżej ocenili oni znajomość współpracy z lokalnymi klubami sportowymi, współpracę z OSP oraz współpracę z Urzędem Gminy i Jednostkami Samorządowymi Gminy (100% ogółu byłych pracowników). Wyjątkiem była znajomość Festiwalu Nietoperzy, o której większą wiedzę wykazali obecni pracownicy tego przedsiębiorstwa (znajomość tego działania wskazało aż 91,5% aktualnych pracowników). *Porównanie zmiennych dotyczących znajomości działań*

wizerunkowych względem zmiennej: *Aktualny status* zawiera załącznik 16 Aneksu. Jego uzupełnienie stanowi załącznik 17 Aneksu, obrazujący czy przedstawione działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane? odsetek odpowiedzi na Tak – Aktualny status.

5. Model równań strukturalnych (SEM)

5.1.Charakterystyka wykorzystanych danych w SEM

Ze względu na długie nazwy zmiennych i czytelność rysunków w analizie czynnikowej, przyjęto tu nomenklaturę nazw skróconych zgodnie z otrzymanymi etykietami, co oznacza, że stanowią one elementy:

- I.2-I.6 – *Współpracy organizacji z oświatą,*
- II.2-II.6 – *Aktywności sportowej,*
- III.2-III.10 – *Tradycji lokalnych,*
- IV.2-IV.6 – *Wolontariatu,*
- V.2-V.14 – *Wizerunku.*

Z kolei *Status* to zmienna, która mówi, czy mamy do czynienia z pracownikiem, byłym pracownikiem, czy też osobą niezwiązanym zawodowo z kopalnią.

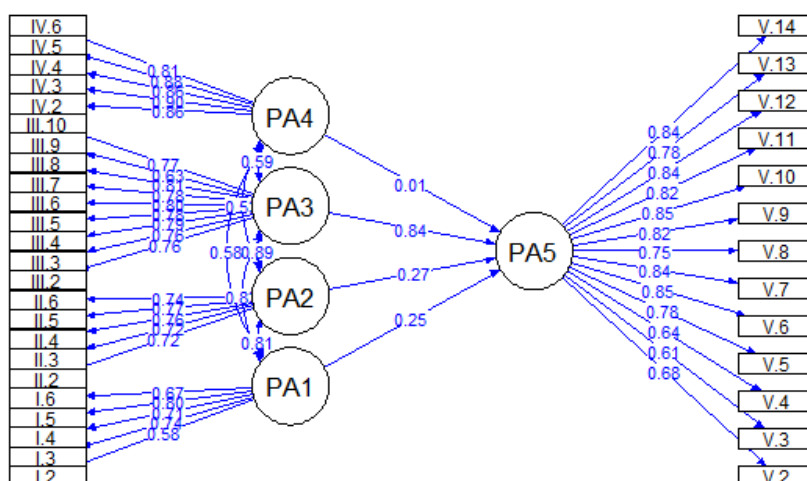
5.2.Podstawowy model SEM

Po wykonaniu analizy konfirmacyjnej, stworzono pełne diagramy ścieżek strukturalnych (diagramy SEM) wraz z opisem ładunków czynnikowych oraz oceną dopasowania tego modelu. Uzyskane wyniki zawiera Rysunek 27. Na jego podstawie można zaobserwować, że wszystkie ładunki czynnikowe reprezentujące wpływ poszczególnych pytań na ocenę każdego z badanych aspektów, gdzie:

- PA1 - *Współpraca z oświatą,*
- PA2- *Aktywność sportowa,*
- PA3 - *Lokalne tradycje,*
- PA4 - *Wolontariat,*
- PA5 – *Wizerunek*; są na wysokim poziomie, przekraczającym 0,5. Oznacza to, że wszystkie pytania oceniające poszczególne badane aspekty były potrzebne, aby odpowiednio ocenić te zjawiska.

Z poniższego rysunku wynika ponadto, że najsilniejszy wpływ na wizerunek organizacji (PA5) mają *Lokalne tradycje* (PA3). Z kolei słaby wpływ na ocenę wizerunku organizacji mają aspekty związane z działaniami na rzecz *Wolontariatu* (PA4). W modelu SEM uwzględniono również relacje zachodzące pomiędzy czterema badanymi aktywnościami, tj.:

- *Współpracy organizacji z oświatą* (PA1),
- *Aktywnością sportową* (PA2),
- *Lokalnymi tradycjami* (PA3),
- *Wolontariatem* (PA4); które obrazują połączenia między nimi z ładunkami czynnikowymi przekraczającymi 0,5.



Rysunek 27. Diagram SEM dla danych.
Źródło: Opracowanie własne.

Parametr/Obszary	Pytania z poszczególnych sekcji	Pytania do sekcji
PA1/Współpraca z oświatą	I.2	W ostatnich latach wzrosła częstotliwość wydarzeń naukowych wspieranych przez Kopalnię (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)
	I.3	Dostrzegam korzyści z cyklicznie realizowanych praktyk, staży organizowanych przez Kopalnię
	I.4	Poprzez działania Kopalni nastąpił wzrost kompetencji zawodowych lokalnej społeczności

	I.5	Kopalnia wspiera organizacyjnie i finansowo wydarzenia naukowe podejmowane na lokalnym rynku pracy
	I.6	Kopalnia wspiera rozwój naukowy Pracowników
PA2/Aktywność sportowa	II.2	Organizowanie/współorganizowanie wydarzeń sportowych przez Kopalnię propaguje zdrowy styl życia
	II.3	Propagowanie udziału w aktywnościach sportowych (maratony, rajdy/zawody rowerowe, zawody narciarskie) wpływa na wzrost zainteresowania sportem
	II.4	W ostatnich latach wzrosła częstotliwość wydarzeń zorientowanych na zdrowy styl życia (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)
	II.5	W ostatnich latach wzrosło wsparcie finansowe i organizacyjne na rzecz różnorodnych wydarzeń sportowych w społeczności lokalnej (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)
	II.6	Obserwuję wzrost zainteresowania dzieci i młodzieży aktywnością sportową w społeczności lokalnej
PA3/Lokalne tradycje	III.2	W ostatnich latach wzrosła ilość i różnorodność wydarzeń kulturowych związanych z lokalną tradycją, realizowanych przez Kopalnię (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)
	III.3	W ostatnich latach wzrosło wsparcie finansowe i organizacyjne Kopalni na rzecz imprez kulturalnych w społeczności lokalnej (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)
	III.4	Kopalnia jest zaangażowana w działalność dobroczynną i społeczną w lokalnej społeczności
	III.5	W ostatnich latach wzrosła liczba inicjatyw społecznych wspieranych przez Kopalnię (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)
	III.6	Kopalnia jest rozpoznawana z działań dobroczynnych i społecznych
	III.7	W Kopalni znane są problemy występujące w Gminie Krzeszowice
	III.8	Dostrzegam zaangażowanie Kopalni w sprawy publiczne Gminy Krzeszowice
	III.9	Kopalnia Wapienia „Czatkowice” jest największym pracodawcą Gminy Krzeszowice
	III.10	Kopalnia Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. szanuje lokalne tradycje

PA4/Wolontariat	IV.2	Kopalnia stwarza możliwości aktywności w ramach wolontariatu swoim Pracownikom
	IV.3	Kopalnia stwarza możliwości aktywności w ramach wolontariatu mieszkańcom lokalnej społeczności
	IV.4	Kopalnia jest zaangażowana w działalność wolontaryjną lokalnego rynku pracy
	IV.5	Poprzez działania Kopalni w ostatnich latach upowszechnił się wolontariat na lokalnym rynku pracy (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)
	IV.6	Działania wolontaryjne upowszechniane przez Kopalnię kształtują postawy prospołeczne wśród lokalnej społeczności
PA5/Wizerunek	V.2	Czy Pan/Pani zgadza się z poniższym stwierdzeniem: „Kopalnia Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. jest rozpoznawalna na lokalnym rynku pracy”
	V.3	Znam obecne logo firmy, Kopalnia Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.
	V.4	Obecne barwy Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są mi znane
	V.5	Kopalnia Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. dotrzymuje składanych obietnic i wyznaczonych terminów
	V.6	Kopalnia Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. potrafi budować dobre i trwałe relacje z instytucjami z Gminy Krzeszowice
	V.7	Mam zaufanie do organizacji jaką jest Kopalnia Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.
	V.8	Jestem zdania, że Kopalnia Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. to wiarygodna firma
	V.9	Kopalnia Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. dba o relacje z mieszkańcami i podmiotami/instytucjami Gminy Krzeszowice
	V.10	Mam poczucie wspólnoty z Kopalnią Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.
	V.11	Mam dobrą opinię na temat Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.
	V.12	Kopalnia Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. jest wysoko cenionym przedsiębiorcą lokalnego rynku pracy
	V.13	Jestem dumny z przynależności do organizacji, jaką jest Kopalnia Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.

	V.14	Postrzegam Kopalnię jako „solidnego pracodawcę”
--	-------------	---

Tabela 26. Wyjaśnienie dla modelu SEM ze wskazaniem pytań zawartych w poszczególnych sekcjach.
Źródło: Opracowanie własne.

Zaprezentowany model SEM został zweryfikowany pod kątem jego poprawności w ujęciu statystycznym, a szczegółowe wyniki tej analizy załączono w Aneksie pracy (prezentacja wyników została zawarta w załącznikach od 18 do 23 Aneksu³⁵⁷). Model spełniał wszystkie założenia. Finalnie dokonano analizy regresyjnej pomiędzy czynnikiem PA5 (*Wizerunek*) a pozostałymi czynnikami (Tabela 27).

Jak się okazało, w dwóch przypadkach można mówić o statystycznie istotnym wpływie danego aspektu na wizerunek organizacji, tj., *Współpracy organizacji z oświatą* ($p=0,011$) oraz *Lokalnych tradycjach* ($p<0,001$). Przy czym w pierwszym przypadku wartość ładunku czynnikowego oznaczającego średni stopień wpływu czynnika PA1 (*Współpracy organizacji z oświatą*) na czynnik PA5 (*Wizerunek*) wyniosła 0,252, a w drugim przypadku dotyczącym czynnika PA3 (*Lokalne tradycje*) jest znacząco większa i wynosi 0,842. Pozostałe dwa czynniki tj., PA2 (*Aktywność sportowa*), PA4 (*Wolontariat*) okazały się nieistotne statystycznie ($p>0,05$), co oznacza, że możemy

³⁵⁷ Kolejny krok stanowił interpretację modelu SEM, w tabelach zapisano poszczególne zmienne składające się na dany czynnik, razem z odpowiadającymi im ładunkami czynnikowymi, wariancją resztkową zmiennej (δ_i), istotnością statystyczną (p-value) oraz ich opisem. Cechą tego modelu jest obecność korelacji wariancji resztkowych dla każdej zmiennej, wskazujących na znaczną liczbę skorelowanych, ale niewyjaśnionych oddziaływań. Ładunki czynnikowe obrazują siłę i kierunek (dodatni lub ujemny) wpływu danego czynnika na kolejne zmienne. Im wartość danego ładunku większa, tym silniejszy wpływ danego czynnika na zmienną. Można to zobrazować tak, że czynnik PA1 w silny dodatni i zarazem istotny statystycznie sposób (ładunek równy 0,8 i p-value $<0,001$) wpływa na wartość zmiennej I.5, a wariancja resztkowa równa 0,360 pokazuje odsetek zmienności tej zmiennej, która nie jest wyjaśniana przez czynnik PA1. Innymi słowy oznacza to, że wszystkie itemy (pytania) wykorzystane w sekcji I tj. *Współpraca organizacji z oświatą* faktycznie miały istotny statystycznie związek z tym badanym konstruktą (Załącznik 18 Aneksu). Podobnie wszystkie rozpatrywane itemy istotnie wiązały się z drugim z badanych konstruktów tj. *Aktywnością sportową* (Załącznik 19 Aneksu). Analogicznie w przypadku *Lokalnych tradycji* - wyniki tej analizy wskazują, że rozpatrywane 9 itemów wiązało się z badanym trzecim konstruktą tj. *Lokalnymi tradycjami* (Załącznik 20 Aneksu). Wszystkie itemy wykorzystane w sekcji IV tj. *Wolontariat* faktycznie miały istotny statystycznie związek z tym badanym konstruktą (Załącznik 21 Aneksu). Wszystkie rozpatrywane itemy istotnie wiązały się z drugim z badanych konstruktów w przypadku ostatniego z rozpatrywanych konstruktów, czyli *Wizerunku organizacji* (Załącznik 22 Aneksu). W kolejnym kroku analizy zweryfikowano jakość opracowanego modelu SEM. Załącznik 23 Aneksu prezentuje miary jakości dopasowania zbudowanego modelu czynnikowego. Zaobserwować można, iż wskaźniki są bliskie wartościom granicznym bardzo dobrego poziomu dopasowania (CFI lub GFI wartości 0,9) i model jest bliski dobrego dopasowania do danych pomiarowych, gdyż RMSEA przyjmuje wartość 0,086.

uznać, iż nie wpływają one istotnie na wizerunek organizacji. Powyższe wyniki można interpretować w następujący sposób:

- im lepiej respondent oceniał działania organizacji w sferze *Współpracy organizacji z oświatą*, tym lepiej postrzega jej wizerunek,
- im lepiej respondent ocenia działania organizacji w kontekście *Lokalnych tradycji*, tym lepiej postrzega jej wizerunek.

Lp.	Zmienna	Ładunek czynnikowy	p-value
1	PA1	0,252	0,011
2	PA2	-0,271	0,051
3	PA3	0,842	<0,001
4	PA4	0,010	0,847

Tabela 27. Weryfikacja hipotez statystycznych w modelu SEM o związkach pomiędzy wizerunkiem (PA5) a pozostałymi czynnikami (PA1-PA4)³⁵⁸.
Źródło: Opracowanie własne.

5.3. Analiza mediacji

Zważywszy na to, że w powyższej analizie SEM założono, iż status pracownika nie wpływa na ocenę relacji pomiędzy badanymi aspektami a wizerunkiem organizacji, należy również rozpatrzyć sytuację, w której poszczególne grupy respondentów oceniały te zależności w zupełnie inny sposób. Z tego powodu powyższą analizę SEM poszerzono o weryfikację wpływu efektu mediacji tej zmiennej na relacje między badanymi czynnikami. Odnosząc się do problemu w kategoriach statystycznych, efekt pośredni (efekt mediacji) określa ilościowo w jakim stopniu czynniki PA1 - PA4 (tj. *Współpraca organizacji z oświatą*, *Aktywność sportowa*, *Lokalne tradycje* oraz *Wolontariat*) są pośrednio związane z czynnikiem *Wizerunku* (PA5), poprzez efekt mediacji *Statusu pracownika* wyrażonego jedną z trzech ujętych w badaniu kategorii.

³⁵⁸ Zmienna określa poszczególne czynniki od współpracy organizacji z oświatą po działania wolontaryjne. Dodatni ładunek czynnikowy informuje o proporcjonalnym związku pomiędzy wizerunkiem a danym czynnikiem, ujemny o odwrotnie proporcjonalnym związku. P- value mniejsze od 0,05 wskazuje na istotną statystycznie zależność, a tym samym na potwierdzenie danej hipotezy.

Tabela 28 zawiera wyniki analizy mediacji, a interpretacja tych wyników jest następująca³⁵⁹:

- zmiana wartości czynnika PA1 (*Współpraca z oświatą*) jest związana w istotny statystycznie sposób ($p = 0,002$) ze *Statusem* respondenta;
- zmiana wartości czynnika PA2 (*Aktywność sportowa*) jest związana w istotny statystycznie sposób ($p < 0,001$) ze *Statusem* respondenta;
- *Status* respondenta istotnie statystycznie wpływa na postrzeganie wizerunku organizacji ($p = 0,011$);
- efekt mediacji *Statusu* respondenta na relacje współpracy organizacji z oświatą (PA1) i wizerunku organizacji (PA5) jest również istotny statystycznie ($p = 0,043$). Oznacza to, że *Status* respondenta jest mediatorem relacji pomiędzy tymi dwoma czynnikami; efekt mediacji *Statusu* respondenta na relacje *Aktywności sportowej* (PA2) i wizerunku organizacji (PA5) jest również istotny statystycznie ($p = 0,019$). Oznacza to, że choć nie było wystarczających statystycznych dowodów na to, iż czynnik *Aktywności sportowej* (PA2) był bezpośrednio związany z czynnikiem *Wizerunku* PA5 (Tabela 28), to za związek między nimi odpowiada w statystycznie istotny sposób *Status* respondenta.

Z powyższych rozważań wynika zatem, że obecny jest efekt mediacji *Statusu* przy relacji między PA2 (*Aktywność sportowa*) i PA5 (*Wizerunek*). W przypadku czynnika PA1, choć efekt mediacji jest istotny statystycznie ($p = 0,043$), nie powoduje on znaczącego osłabienia bezpośredniej relacji między PA1 (*Współpraca z oświatą*) a PA5 (*Wizerunek*), a sama relacja pozostaje istotna statystycznie. W przypadku czynnika *Lokalnych tradycji* (PA3), choć bezpośrednia relacja była istotna statystycznie, to nie stwierdzono istotnego statystycznie wpływu czynnika *Statusu* ani bezpośrednio ($p = 0,114$) ani obecnego pośredniego razem z czynnikiem *Lokalnych tradycji* w modelu ($p = 0,137$).

Próbując uprościć zaobserwowane zależności możemy powiedzieć, że:

- im respondent był mniej związany zawodowo (bardziej oddalony) z organizacją, tym słabiej oceniał *Współpracę organizacji z oświatą*,
- im respondent był mniej związany zawodowo (bardziej oddalony) z organizacją, tym lepiej oceniał działania organizacji w *Aktywność sportową*,

³⁵⁹ Agler, R., De Boeck, P., On the Interpretation and Use of Mediation: Multiple Perspectives on Mediation Analysis. "Frontiers in Psychology", 2017, vol. 8. Frontiers | On the Interpretation and Use of Mediation: Multiple Perspectives on Mediation Analysis (frontiersin.org) (data dostępu: 08.01.2024).

- im respondent był mniej związany zawodowo (bardziej oddalony) z organizacją, tym słabiej oceniał *Wizerunek* organizacji, jaką jest Kopalnia Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.,
- im respondent był mniej związany zawodowo (bardziej oddalony) z organizacją, tym przez pryzmat *Współpracy organizacji z oświatą* lepiej oceniał *Wizerunek* organizacji,
- im respondent był mniej związany zawodowo (bardziej oddalony) z organizacją, tym przez pryzmat działań w ramach *Aktywności sportowej* słabiej oceniał *Wizerunek* organizacji.

Lp.	Relacja	Współczynnik	p-value
1	Status ~ PA1	-0,684	0,002
2	Status ~ PA2	1,026	<0,001
3	Status ~ PA3	-0,389	0,114
4	Status ~ PA4	-0,066	0,412
5	PA5 ~ Status	-0,076	0,011
6	PA5 ~ Status + PA1	0,052	0,043
7	PA5 ~ Status + PA2	-0,078	0,019
8	PA5 ~ Status + PA3	0,030	0,137
9	PA5 ~ Status + PA4	0,005	0,445

Tabela 28. Wyniki analizy mediacji.
Źródło: Opracowanie własne.

Ze wstępnych analiz dotyczących ocen poszczególnych badanych aspektów wynika, że respondenci dość mocno obserwują działania podjęte przez przedsiębiorstwo w każdym z rozpatrywanych obszarów. Zdecydowanie najlepiej oceniali oni działania podjęte w zakresie *Wizerunku* przedsiębiorstwa (w pytaniach tak/nie odsetki odpowiedzi twierdzących dla każdego z aspektów sięgały od 66,2% do 87%, a w pytaniach na skalach Likerta odpowiedzi pozytywne (4-5) sumowały się do odsetków od 72% do 88%) oraz te

na rzecz *Lokalnych tradycji* (odpowiednio: 76,8%-86,3% i 59%-81%). Najslabiej, aczkolwiek nadal bardzo wysoko, oceniano działalność *Wolontaryjną* przedsiębiorstwa (odpowiednio: 53,9%-66,6% i 38%-52%). Analiza równań strukturalnych dostarczyła z kolei informacji o istotnym statystycznie wpływie dwóch zmiennych - *Współpracy organizacji z oświatą* oraz *Lokalnych tradycji* na *Wizerunek* Kopalni. Co więcej, choć nie stwierdzono w sposób bezpośredni istotnej statystycznie relacji między *Aktywnością sportową* a *Wizerunkiem*, to status pracownika okazał się być istotnym mediatorem tej relacji. Jedynie w przypadku podjętych działań *Wolontaryjnych* nie zaobserwowano – ani bezpośrednio, ani poprzez efekt mediacji - ich wpływu na odbierany przez respondentów *Wizerunek* badanego przedsiębiorstwa.

6. Wyniki badań jakościowych

Badania realizowane na potrzeby empirycznej części pracy przyjęły formę wywiadu pogłębionego typu questionnaire (Załącznik 2 do Aneksu). Wywiady realizowane były poprzez indywidualne rozmowy wyłącznie pomiędzy autorką a respondentem – i jawne - respondenci byli każdorazowo informowani o celu prowadzonych rozmów. Odpowiedzi do pytań zawarte zostały w Tabeli 29.

Kwestionariusz wywiadu obejmował:

- list wprowadzający,
- 17 pytań właściwych.

Pytania właściwe były pytaniami otwartymi i dotyczyły następujących zagadnień:

- interpretacji zagadnienia aktywności społecznej organizacji, wolontariatu, mecenatu, sponsoringu – pytania nr: 1, 9, 12, 15,
- działań wchodzących w skład ASO – pytanie nr 2,
- częstotliwości działań – pytanie nr 3,
- identyfikacji instytucji w kopalni realizujących ASO – pytania nr: 4-5,
- cech wspólnych/różnic instytucji realizujących ASO w kopalni - pytania nr: 6-7,
- wpływu ASO na otoczenie organizacji - pytanie nr 8,
- opinii na temat działań w ramach; wolontariatu, mecenatu, sponsoringu – pytania nr: 10, 13, 16,
- zasadności wsparcia przez Kopalnię działań w ramach wolontariatu, mecenatu, sponsoringu - pytania nr: 11, 14, 17.

Istotnym aspektem wykorzystanej przez autorkę metody badawczej (wywiad pogłębiony), jest prowadzenie obserwacji, co może stanowić podstawę dla dodatkowych wniosków o charakterze jakościowym oraz być uzupełnieniem dla badania ilościowego. Jednocześnie przy realizacji badań naukowych z wykorzystaniem wywiadu należy mieć na względzie, że czynnikami mającymi pozytywny wpływ na odpowiedzi respondentów mogą być:

- posiadane kompetencje i postawa osoby przeprowadzającej wywiad,
- atencja i chęć poznania przez badacza opinii respondenta,
- ranga ważność wsparcia badacza przez respondenta,
- możliwość swobodnego wypowiedzenia się przez respondenta,
- traktowanie wywiadu jako wyróżnienie własnej osoby.

Wśród czynników negatywnie wpływających na odpowiedzi respondentów można wskazać:

- całkiem nową sytuację społeczną respondenta,
- drażliwą tematykę wywiadu,
- brak odpowiedniego zaangażowania przez respondenta,
- obawę przed anonimowością,
- brak posiadanych odpowiednich kompetencji merytorycznych,
- niewłaściwe nastawienie badacza³⁶⁰.

L.p.	Pytania w badaniu jakościowym	Respondent 1 (HR w Spółce)	Respondent 2 (CSR w Spółce)	Respondent 3 (ZZ Budowlani)	Respondent 4 (NSZZ Solidarność)	Respondent 5 (SITG)
1	Jak rozumie Pan/Pani termin, aktywność społeczną organizacji?	Aktywność społeczna organizacji to działania kierowane w stronę interesariuszy zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, wychodzące poza ten podstawowy obszar działalności organizacji, pomimo poniesienia dodatkowych środków finansowych przez firmę.	Aktywność społeczna organizacji, czyli to działania wykraczające poza podstawową działalność organizacji, które kierowane są w stronę społeczności – interesariusza. Celem ich jest wspieranie społeczności lokalnej oraz również wpływają na wizerunek Kopalni.	To udzielanie się w działaniach wykraczających poza ten główny profil działalności kopalni, poza wydobywcę-produkcję-sprzedaż. To jest angażowanie się w sprawy związane również z miejscem, gdzie firma jest zlokalizowana, np. poprzez pomoc jednostkom samorządowym, w różnych przedsięwzięciach, eventach, ale również sponsoring (u nas promocja), reprezentacja firmy w reprezentacji pocztu sztandarowego, to jest akurat też podtrzymywanie	To jest działanie organizacji polegające na oddziaływaniu na jej otoczenie. Wykraczające poza normalne obowiązki, związane z pracą Kopalni. Podejmowanie aktywności na rzecz jednostki jak i grupy, zmierzając do realizacji zadań zaspokajania wartości społecznych.	Rozumiem jako całokształt działań, które są związane z kontaktami ze społeczeństwem, z otoczeniem, z miejscem, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Dla mnie przynajmniej, taka rzeczywiście pożyteczna społecznie działalność czy aktywność społeczna

³⁶⁰ Wywiad – Encyklopedia Zarządzania (mfiles.pl) (data dostępu: 30.09.2024).

				pewnych tradycji górniczych, czy wspieranie inwestycji społecznych dla dobra mieszkańców (interesariuszy zewnętrznych), a często też zarazem pracowników. Więc to także jest obopólna korzyść.		organizacji to powinna być widziana w jakiejś szerszej perspektywie. Taka działalność powinna się wiązać z czymś poświęceniem , organizacją i zaangażowaniem.
2	Jakie Pana/Pani zdaniem działania wchodzą w skład aktywności społecznej organizacji?	Działania w ramach wolontariatu, sponsoringu/promocji i mecenatu to tak najszerszej. Generalnie wszystkie działania wspierające naszych interesariuszy, zewnętrznych i wewnętrznych.	Z pewnością to będą: wolontariat, sponsoring, u nas oczywiście promocja i mecenat kulturalny, sportowy, lub też związany z lokalną tradycją, sztuka czy też literaturą.	Imprezy sportowe, aktywność organizacji w zakup gadżetów, prezentów dla szkół, wyposażania dla szkół. Projekt grantowy Dobry Sąsiad, to jest w ogóle najlepszy przykład, gdzie inicjatorem była firma. Nie to, że się do czegoś włączyliśmy, tylko to było zainicjowane z naszej strony. Budowa Kościoła, to też taka duża inwestycja, że to widać i to zostaje na stałe. Ogólnie klasyfikując: wolontariat, sponsoring/promocja i mecenat. Tak jak u nas w Kopalni to działa przy Pani obszarze i przy naszym udziale.	Pomoc drugiemu, po prostu osobie, która jest słabsza. Zawodowo, niezawodowo, na różnych szczeblach w ramach wolontariatu, promocji (sponsoringu) i instytucji mecenatu. Działania w ramach darowizn rzeczowych, podpisanych umów promocyjnych jako działania promocyjne a tak ogólnie sponsoringowe.	Mamy projekt grantowy dobry Sąsiad (sponsoring/promocja). Całkiem ogólnie to uważam, że są to działania, które nie mają charakteru bezpośrednio komercyjnego , bo nam nikt za to pieniędzy nie daje, wręcz przeciwnie, my wydajemy. Jest wolontariat przy Festiwalu Nietoperzy. Jest instytucja mecenatu.
3	Jak często Pana/Pani zdaniem działania z zakresu aktywności społecznej organizacji są poprzez poszczególne obszary Kopalni realizowane?	To oczywiście zależy od tego, jakie to są działania. Cyklicznie, ale również incydentalnie. W zależności od potrzeb naszych interesariuszy zewnętrznych, ale w konsekwencji według już wcześniej ustalonego planu. rocznego, który po zebraniu wszystkich potrzeb o których wiemy instytucji lokalnych został przygotowany z najważniejszych priorytetów.	W ciągu całego roku, cyklicznie. W zasadzie każdym kwartale Kopalnia realizuje działania w zakresie aktywności społecznej organizacji, czy poprzez mecenat kulturowy, czy poprzez działania sponsoringowe (promocyjne u nas), podczas których wspierane są lokalne społeczności, ale i też są świadczone usługi promocyjne względem Kopalni.	Cyklicznie, jednorazowo, wsłuchując się w głos społeczności lokalnej. Wszystkiego po trochu. Cyklicznie wróć na przykład do tego pocztu sztandarowego, czy udziału w ogóle w tego typu imprezach przez pracowników, czy reprezentację firmy, no to cyklicznie, bo takie wydarzenia są cyklicznie. W zależności od potrzeb również, bo nie wiem, zwróci się na przykład rada gminy czy szkoła czy jakaś inna forma organizacji o wsparcie o pomoc. Ja się również sam osobiście w imieniu dyrektorki przedszkola, gdzie moje dzieci chodziły zwracałem o darowiznę rzeczową w postaci kamienia na utwardzenie drogi. Odpowiadając na pytanie, ogólnie, jak najczęściej. Ale zgodnie	Działania w ramach aktywności społecznej organizacji powinny być realizowane cyklicznie i dodatkowo jak jest taka potrzeba. Cyklicznie to możemy tam ustalić co jakiś czas, ale tam może być w każdej chwili potrzeba, może wyskoczyć też coś w innym terminie ważne. Generalnie zgodnie z planem całorocznym, ale żeby był rezerwa na działania ad hoc.	Cykliczne, incydentalne. Takie i takie. Plan powinien być robiony, ale może być tak, że coś się wydarzy w trakcie i można wesprzeć doraźnie, jeżeli się pojawi taka potrzeba.

				z założeniami planu całorocznego wiadomo.		
4	Czy działania w ramach aktywności społecznej organizacji Pana/Pani zdaniem powinny być realizowane przez Kopalnię? Jeżeli tak to dlaczego?	Myślę, że tak i myślę, że na tym rynku lokalnym jesteśmy jedyną firmą, która się w ten sposób angażuje, w tego rodzaju działania. Jesteśmy też największym pracodawcą na lokalnym rynku pracy, w gminie. To pewnie i nas obliguje do tego typu działań, ale jest tak, bo to wiemy, że chcemy realizować tego typu działania. Też jako taka główna tutaj w gminie Spółka, powinniśmy takie działania wspierać. Tak po prostu po ludzk.	Tak, jak najbardziej. Powinny być realizowane cały czas. Na pewno dlatego, że wspieramy przy tym lokalną społeczność, wspomagamy ich darowiznami rzeczowymi, ale i też akcjami, inicjatywami, takimi jak np. projekt grantowy Dobry Sąsiad, gdzie wszystkie organizacje posiadające osobowość prawną mogą zgłosić swój pomysł. Laureatów nagradzamy grantami. Takie działania wpływają również na nasz wizerunek, budują zaufanie.	Tak, powinny być realizowane. Dlaczego? Jest to na pewno tworzenie dobrego wizerunku firmy. Rozpoznawalność też firmy wśród lokalnej społeczności. Też często to może mieć też taki wpływ łagodzący, jeżeli firma ma różne efekty oddziaływania na interesariusza zewnętrznego. To są oczywiście też oczywiście plusy dla firmy, ale też obiektywnie tak po ludzk jest to dobre dla osób bądź instytucji, które korzystają z tej pomocy. No i też to kształtuje pewne postawy obywatelskie, społeczno-obywatelskie.	Tak. Bardzo. Takie działania kształtują w ludziach dobre postawy, ale i wpływają na wizerunek organizacji.	Myślę, że tak. Dlatego, że sama gmina jako władze samorządowe wiele rzeczy robić, pewne się nie udają, ale im więcej jest tych czynników, które rzeczywiście tam się w jakąś tam powoli całość składają to jest lepiej. To też ma wpływ na wizerunek Spółki.

5	Jaki obszar/jednostka/instytucja Kopalni Pana/Pani zdaniem powinna realizować działania z zakresu aktywności społecznej organizacji i dlaczego?	Związki zawodowe, HR i CSR. Podejmujemy tego typu działania, bo to po pierwsze buduje pewne postawy społeczne a po drugie też w konsekwencji wpływają na nasz wizerunek.	Działania te powinny realizować Działy związany z CSR, z HR-em, jak również organizacje związkowe działające na obszarze Kopalni Czatkowice. To wpływa na wizerunek naszej Kopalni.	No to tak, począwszy od zarządu Spółki, bo to jest pierwszy adres, bo tam interesariusz uzyska jakąś decyzję. Ale też Pani pion, Pani Dominiko jest jak najbardziej tą aktywnością społeczną organizacji zaangażowany, czyli obszar HR i CSR. Bo też z praktyki wiem, że Pani się tym najczęściej zajmuje. Uczestniczy Pani w różnego rodzaju wydarzeniach i spotkaniach, konsultacjach, negocjacjach, czy już później w finalizowaniu tego działania. No też tu mówię o tym programie grantowym Dobry Sasiad, czy o tym pocście sztandarowym, współpracy z oświatą. I oczywiście związki zawodowe, które w ramach swoich ustawowych kompetencji powinny zachęcać, wspierać i być może i naciskać czasami. Mamy świetną załogę, bo jest wiele osób, w różnych formach się tu ludzie udzielają w takich lokalnych inicjatywach, czy społecznych, czy sołeckich. Odsetek jest dość spory takich ludzi, którzy robią coś poza pracą zawodową coś tak dla innych, dla ludzi. Bezinteresownie w sensie.	Na pewno HR, nie chcę wymieniać, jako pierwsze związki zawodowe, bo to oczywiste, CSR. Kto jeszcze może takie działania prowadzić? Przy dobrym nastawieniu Zarząd. Takie postawy mają odniesienie jak nas inni postrzegają, jaki jest wizerunek Kopalni.	To trudne, dlatego że wie Pani ja lubię jednoznacznie odpowiedzieć. Jeżeli tu u Was w dziale HR jest, bo wy się zajmujecie, bo się z marketingiem połączyliście i wchłonęliście. To, jeżeli chodzi o odpowiedź, że coś ma być zorganizowane to jest wasza odpowiedź. Natomiast jeżeli chodzi o inicjatywy to każda jedna komórka może taką inicjatywę przejawiać, jeśli chodzi o zaangażowanie pracowników. Takie działania powinny wynikać ze świadomości i kierownictwa i pracowników.
6	Czy dostrzega Pan/Pani cechy wspólne inicjatyw z zakresu aktywności społecznej organizacji, realizowanych przez ZZ, HR, CSR?	Wartości społeczne, pewne postawy społeczne. Przestrzeganie przepisów prawa. Dialog społeczny. Odpowiednia komunikacja. Pewnie też współpraca z oświatą. Działania ekologiczne i filantropijne (wolontariat, sponsoring/promocja i mecenat).	Cechami wspólnymi są tutaj powiązania w ramach działań szeroko rozumianego wolontariatu, sponsoringu/promocji i mecenatu. Wszystkie te działania są kierowane do naszego interesariusza. Jedne do interesariusza zewnętrznego, inne do wewnętrznego.	Tak. HR i organizacje związkowe częściej oddziałują swoimi działaniami na pracownika, poprzez organizację różnego rodzaju szkoleń, warsztatów, akcji prozdrowotnych ale i poruszają kwestie bhp i takich spraw socjalnych. Zdarzają się oczywiście kwestie działań na zewnątrz, takie jak skierowana do naszych emerytowanych pracowników – spotkanie noworoczne barbórkowe. CSR działa bardziej na zewnątrz, dedykowane są działania, dzięki którym wychodzimy naprzeciw oczekiwaniom naszej lokalnej społeczności w obrębie gminy w inicjatywach, tutaj	Szkolenia, badania z zakresu profilaktyki np. onkologicznej, niezwiązane z medycyną pracy. Najważniejsze są rozmowy, podczas dialogu społecznego, spotykamy się i u Prezesa i w HR (CSR).	Być może HR i CSR (bo wy żeście wchłonęły ten marketing – w rozumieniu społecznego). Dialog i komunikacja.

				przytoczyć można podpisanie umów w ramach sponsoringu/promocji z lokalnymi klubami sportowymi.		
7	Czy dostrzega Pan/Pani różnice w ramach inicjatyw z zakresu aktywności społecznej organizacji, realizowanych przez ZZ, HR, CSR?	HR działania do wewnątrz organizacji, czyli do pracowników. CSR bardziej dla interesariuszy zewnętrznych, czyli naszej lokalnej społeczności. Związki zawodowe też bardziej dla pracowników, czyli naszych interesariuszy wewnętrznych kierują swoje działania.	Jest różnica, ponieważ przy związkach zawodowych są to na przykład działania uwarunkowane ustawowo. Ponadto HR poza kwestiami wynikającymi z aktualnie obowiązującą litera prawa są to działania skierowane przede wszystkim do pracowników, natomiast CSR to obszar opiekujący w swych działaniach naszych interesariuszy zewnętrznych.	No organizacje związkowe to instytucja, mają one pewne ustawowe umocowania. One reprezentują i bronią praw, interesów zawodowych i socjalnych pracowników. Współuczestniczą w tworzeniu korzystnych warunków pracy, bytu i wypoczynku, więc zarówno i kwestie rozwoju, praktyk i staży, w ogóle współpracy z oświatą, te tematy są wiadomo poruszane na dialogu społecznym. Kwestie tradycji naszych górniczych, ale również wspierania, w ramach wolontariatu HR wiadomo, że też działa zgodnie i w myśl szeroko rozumianego prawa, ale te jego zdania u nas daleko wykraczają poza zwykłe obowiązki, bo jest skupiony bardzo na dobru pracownika, kształceniu, wspieraniu, podnoszeniu kompetencji i tak dalej. A znowu CSR to z kolei coś co nie musiało być, ale chyba od 2012 roku mamy w Spółce nazwane, bo wcześniej to też się działo, ale nie było konkretniej komórki takiej która była głównie skoncentrowana na tym interesariuszu zewnętrznym.	Na pewno HR wychodzi z wnioskami inicjatyw do pracowników i związki zawodowe też a CSR to bardziej na zewnątrz do mieszkańców, instytucji lokalnych. Związki zawodowe to jest instytucja, która chroni najsłabszych pracowników, do tego są stworzeni. Taki człowiek organizacji związkowej powinien mieć jedno na celu, że jest to inicjatywa społeczna, czysto społeczna. To trzeba wiedzieć	Tak. HR i ZZ bardziej do wewnątrz organizacji działają a CSR na zewnątrz.
8	Czy inicjatywy realizowane w ramach aktywności społecznej organizacji wpływają na relacje Kopalni z jej otoczeniem? Jeżeli tak to w jaki sposób i jakich podmiotów z otoczenia Kopalni dotyczą (z kim te relacje są kształtowane)?	Tak, myślę, że jak najbardziej. Kopalnia jest takim miejscem, gdzie różne działania społecznie dobre się dzieją. Tak powinno być. Powinniśmy jako Kopalnia podnosić kompetencję, wspierać tradycje lokalne, oświatę a to nam zaprocentuje w przyszłości świadomymi pracownikami i wpływem na	Tak, jak najbardziej wpływają na relacje, co oczywiście jest słyszalne wśród społeczności lokalnej, na różnych wydarzeniach, w których przedstawiciele Kopalni uczestniczą. W wydarzeniach lokalnych, czy właśnie też w wydarzeniach, w ramach projektu grantowego Dobry Sąsiad. Czy też widoczne w licznych	Zdecydowanie tak. Poprzez rozpoznawalność, poprzez ugruntowanie pozycji firmy jako takiego elementu, który tutaj jest na stałe. Jest jakby wbudowany w cały ten krajobraz, że taka firma tu istnieje. To coś już tutaj naturalnego, jak na przykład jest kościół, jest rzeka, jest i nasza Kopalnia tutaj. Patrząc na inne rejony kraju, gdy ktoś pyta, gdzie mieszkasz i samo się nasuwa, że tam w tym miejscu macie Kopalnię, prawda. I to przy tej wielkości i rozpoznawalności firmy, między innymi poprzez	Na pewno tak i to na plus. Organizowane są różne inicjatywy, które są odpowiedzią na potrzeby naszego interesariusza zewnętrznego. Kultuujemy tradycje górnicze, poprzez nasz udział (poczet sztandarowy), w różnych uroczystościach państwowych. Współpracujemy z oświatą, konkretnie ze szkołami w ramach praktyk, staży. Wspieramy	Na pewno tak. Wspierają instytucje lokalne (gminne).

		wizerunek firmy.	podziękowaniach, które przedstawiciele Kopalni otrzymują listownie. Jest zauważalne na pewno to, że Kopalnia wspiera lokalną społeczność. Że przekazuje kamień w ramach darowizny rzeczowej sołectwom. Widać wsparcie Kopalni – interesariuszom zewnętrznym, lokalnym społecznością. Z interesariuszami zewnętrznymi, czyli z mieszkańcami, z instytucjami gminy takimi jak, szkoły, przedszkola, podmioty związane z dobroczynnością, kluby sportowe.	kilkudziesięcioletnią jej działalność, jest to element stały tego krajobrazu, tej okolicy.	również lokalne instytucje zajmujące się dobroczynnością. Wspieramy lokalną działalność sportową, kulturalną, naukową. Mamy podpisaną umowę o mecenat ze Stowarzyszeniem Miłośników Ziemi Krzeszowickiej. To jedyne muzeum w Krzeszowicach.	
9	Jak rozumie Pan/Pani pojęcie „wolontariat”?	Wolontariat to poświęcenie swojego prywatnego czasu na rzecz innej osoby bądź grupy osób. To takie zachowania społeczno-pomocowe, nieodpłatnie wykonywane przez wolontariusza.	Wolontariat to coś co dajemy drugiemu człowiekowi bezinteresownie, Nie potrzebując nic w zamian. Wolontariat jest to działalność, w której dana osoba chce dobrowolnie i bezpłatnie poświęca swój wolny czas na wspieranie/pomoc innym, grupie, instytucji.	Wolontariat to jest dobrowolny udział w pomocy, przeważnie komuś lub jakiejś instytucji. Zaangażowanie w pomoc dla innych ludzi, bezinteresowne działanie. Przeważnie wolontariat jest związany z bezinteresowną, bezpłatną pomocą jakieś osobie lub grupie osób lub też instytucji w ramach swojego wolnego czasu.	To jest po prostu działalność pomocowa i dobrowolna, bez oczekiwań na zysk lub wynagrodzenie. Załatwienie spraw ważnych społecznie w swoim wolnym czasie, nie patrząc na korzyści materialne. To jest wolontariat, poświęcenie siebie innym.	Postawa bezinteresowna, jeśli uważam, że coś powinienem zrobić. Zrobienie czegoś za darmo w swoim wolnym czasie.
10	Jakie jest Pana/Pani zdanie na temat działań w ramach „wolontariatu”?	Wolontariat to ważne społecznie zjawisko, które powinno być kształtowane przez takie firmy jak nasza. Wolontariat pracowniczy/sportowy/senioralny u nas w Kopalni funkcjonuje.	Takie działania są bardzo potrzebne i obserwujemy, że te działania są przez obdarowanego doceniane.	Szlachetne zjawisko, świadczy dobrze o człowieku, który się udziela na rzecz innych, bo wymaga to poświęcenia swojego wolnego czasu i zaangażowania od osoby, która to bezpośrednio wykonuje. Świadczy to o empatii i o wysokiej świadomości społecznej tego człowieka aktywnego w te sprawy wolontaryjne.	Wolontariat to inicjatywa, która jest bardzo ważna i bardzo potrzebna i powinna być dobrze zorganizowana i celowa.	Wolontariat to już w sobie niesie taki pierwiastek takiej organizacji, instytucjonalności.
11	Czy Pana/Pani zdaniem działania w ramach „wolontariatu” powinny być wspierane przez Kopalnię?	Tak, ponieważ kształtują postawy społeczno-obywatelsko. Świadczy to o świadomości społecznej. Te działania	Myślę, że jak najbardziej. Kształtujemy w ten sposób piękne postawy nie tylko wewnątrz organizacji poprzez wolontariat	Tak, uważam, że powinny być takie działania wspierane przez Kopalnię. To buduje postawy a wśród załogi wpływa na morale. To dobrze świadczy o organizacji, jej dojrzałości, buduje	Tak, bo na pewno to jest pomoc, ale też chodzi o dobre postawy i ich naśladownictwo właśnie poprzez takie działania. Chodzi też o dobrą Reputację i	W takim zakresie jak to się dzieje obecnie w Kopalni to tak. Bo mamy tutaj różne istotne działania.

	Jeżeli tak, to dlaczego?	pokazują, że nie są ludzie na siebie obojętni i chcą sobie nawzajem pomagać.	pracowniczy, ale i na zewnątrz poprzez wolontariat szkolny, senioralny, sportowy.	prawo też zaufania. To są ważne rzeczy.	wizerunek Spółki i Grupy TAURON.	Wysztaltowane przez lata. Udostępnianie pojazdów, sali widowiskowej, wzajemne wsparcie poza pracą realizowane.
12	Jak rozumie Pan/Pani pojęcie „mecenat”?	Mecenat to instytucja społeczna, dzięki której przekazane wsparcie powraca w postaci korzyści wizerunkowych. To działanie polegające na wspieraniu, a także promowaniu sztuki i literatury poprzez wsparcie finansowe udzielaną przez firmę lub osobę prywatną, jako mecenas. Mecenat może mieć różną formę, od działań o charakterze społecznym, np. panelu naukowego po lokalne turnieje sportowe.	Rozumiem to poprzez objęcie opieką wydarzeń kulturalnych albo działalności sportowych, które dzieją się nie tylko w sferze społeczności lokalnej, ale i też szerszej. Na pewno poprzez objęcie instytucją kulturalnym, bądź też sportowym danej działalności wpływa to na zwiększenie wizerunku firmy.	To jest objęcie patronatem działania, które tego wymaga, może to być działanie związane z kulturą, sztuką. Szlachetna instytucja. Polega moim zdaniem na wspieraniu i promowaniu sztuki i literatury poprzez pomoc finansową udzielaną przez instytucję mecenas. Tak jak u nas wspieramy Stowarzyszenie Miłośników Ziemi Krzeszowickiej, bo w ich rękach jest jedyne Muzeum w Krzeszowicach.	Instytucja społeczna, stabilna, bardzo szlachetna w swych założeniach. To jest rodzaj związku społecznego podnoszącego prestiż patrona, do którego wraca wsparcie, które okazał poprzez korzyści wizerunkowe. Polega na promowaniu, wsparciu kultury, literatury sztuki. Na pewno możemy tu mówić o naszej Kopalni Czatkowice, która wspiera SMZK.	Wspieranie finansowe jakiś działań i to już systematyczne w obrębie gminy jednak, bo poza gminą to już raczej nie. Instytucja społeczna mająca wpływ na wizerunek.
13	Jakie jest Pana/Pani zdanie na temat działań w ramach instytucji „mecenatu”?	Szlachetna, ważna i potrzebna instytucja. Pozwalająca również poszerzać kompetencje oraz wspiera zainteresowanie sztuką, kulturą, sportem.	Działania związane z instytucją mecenasu są bardzo potrzebne, ponieważ pozwalają kształtować wiedzę o sporcie, kulturze, literaturze, lokalnej tradycji. Jeśli jest słyszalne, że firma objęła mecenasem dane działania kulturalne, naukowe bądź sportowe, na pewno zwiększa to prestiż samych działań jak i tej firmy wśród lokalnej społeczności.	Szlachetna instytucja i powinna być wspierana przez organizacje, które mają środki finansowe. Trzeba też pamiętać o innych, a tym bardziej jeśli chodzi o kwestie społeczne, sesje naukowa, jak u nas to współpraca z AGH, czy jakieś turnieje sportowe lokalne.	Jest to instytucja bardzo potrzebna i szlachetna.	Mecenat jest bardzo dobry. Nie ma tu niejednoznaczności. Szlachetna instytucja.

14	Czy uważa Pan/Pani, że instytucja „mecenatu” powinna być wspierana przez Kopalnię? Jeżeli tak, to dlaczego?	Jest to ważne, aby organizacja, taka jak nasza Kopalnia obejmowała instytucją mecenatu ważne społecznie kwestie, typu sztuka, kultura czy sport.	Jak najbardziej Kopalnia powinna się angażować. Podniesie to prestiż Kopalni wśród społeczności lokalnej, ale i wpłynie na pozytywny wizerunek Kopalni, w ten sposób, że Kopalnia wspiera kulturę, naukę i sport. Tym samym kształtuje wzrost kompetencji wśród społeczności lokalnej.	Jest to działalność prospołeczna. Tu też można dostrzec, patrząc w drugą stronę korzyści dla firmy prawda. Zwłaszcza wizerunkowe.	Wszystkie działania związane z wolontariatem, mecenatem są potrzebne, bo kształtują działania społeczne, pomocowe, wspierające tradycję, kulturę, sport, oświatę i podmioty zajmujące się dobroczynnością. Kopalnia tutaj w tym miejscu jest bardzo ważnym miejscem, bo stanowi centrum takiego jakby kompetencyjnego szeroko rozumianego. Tutaj sobie uczymy się pomagać, wspieramy naszych sąsiadów z gminy różnych i w różnych sytuacjach. Nie zapominając o współpracy z oświatą, naszym udziałem w konsultacjach społecznych, kulturalnych, sportowych oraz szanując naszych seniorów, byłych pracowników, którzy obecnie przebywają już na emeryturach i rentach.	Tak. Takie działania powinny być upowszechniane. My ten nasz wizerunek przez tego typu działania chcemy prezentować.
15	Jak rozumie Pan/Pani pojęcie „sponsoring”?	W taki sposób, że sponsor przekazuje sponsorowanemu u określone dobra w postaci albo finansowej, albo rzeczowej lub świadczy dla niego usługę. Poprzez sponsoring firma ukazuje obecność w ramach działań promocyjnych, które są w zasięgu zainteresowań danej organizacji z uwagi na grupy docelowe jej kluczowych działań.	Sponsoring (u nas wiadomo promocja) są to wszelkie działania, które wspierają organizacje różnych wydarzeń czy też działalność sportową, ale w zamian są świadczone usługi promocyjne względem Kopalni. Dzięki temu Kopalnia może też ukazać się pozytywnie i swoją działalność społeczności lokalnej, jako interesariuszowi.	Sponsoring to wsparcie finansowe osób lub instytucji, które o to wsparcie się zwróciły w działaniach sportowych, oświatowych/edukacyjnych, kulturalnych.	Działania sponsoringowe rozumiem jako działania na podstawie analizy rynku i podmiotów konkurencyjnych. Sponsor przekazuje sponsorowanemu określone dobra w postaci finansowej, rzeczowej albo świadczy dla niego usługę. Poprzez sponsoring organizacja definiuje swoją obecność w ramach działań promocyjnych, które są w zasięgu zainteresowań	To jest to samo co mecenat tylko sponsoring dotyczy pojedynczego działania.

					danej organizacji z uwagi na grupy docelowe jej kluczowych działań.	
16	Jakie jest Pana/Pani zdanie na temat działań w ramach „sponsoringu”?	Sponsoring to wspieranie przez podmioty zamożne instytucji, działań. Sponsoring łączy się z promocją firmy. Ma na celu wygenerowanie korzyści dla obu współpracujących stron.	Kopalnia prowadzi działania wspierające lokalną społeczność, ale i też przy tym świadczone są działania promocyjne względem Kopalni, takie jak na przykład eksponowanie banerów, rol-upów podczas licznych eventów, wydarzeń na terenie gminy. To wpływa w konsekwencji na wizerunek organizacji.	Jest to ważna kwestia i odnosi się do kształtowania reputacji organizacji.	Sponsoring jest według mnie bardzo potrzebny. Podobnie z wolontariatem i mecenatem, ale to już mówiłem.	Wiadomo, że jakieś tam plany czy działania systematyczne powtarzane można mieć wpisane w kalendarz. Nie da się tego wszystkiego zaplanować i dlatego żadna z tych form, wolontariat, sponsoring czy mecenat nie jest wykluczona i nie jest zalecana, dlatego, że w zależności od sytuacji, jeżeli np. nie wiem pojawi się jakaś instytucja kultury, a choćby ta sala koncertowa to rzeczywiście jest prestiż to tutaj mecenat jest jak najbardziej pożądanym. Jeżeli się pojawi kółko cyklistów, to można im zasponsorować lampki i oni będą z tym logo TAURON gdzieś jeździć. A jeśli jest działanie typu piknik leśny to tam do tego można się włączyć z wolontariatem. I tak jak mówię, żadna forma nie jest wykluczona ani zalecana. One zależą od otoczenia zewnętrznego.
17	Czy Pana/Pani zdaniem działania w ramach „sponsoringu”	Sponsoring odnosi się do kształtowania reputacji organizacji.	Tak, powinien być wspierany, ponieważ przynosi obopólne korzyści. Raz	Tak. Obopólna korzyść, dla sponsora i sponsorowanego. Raz to, że organizacja przekazuje środki	Na dzień dzisiejszy i co sponsoruje w ramach działań promocyjnych,	Tak. Ale my też za te nasze działania musimy mieć

	powinny być wspierane przez Kopalnię? Jeżeli tak, to dlaczego?	Sponsoring obopólne korzyści przynosi, zarówno dla Kopalni, jak i beneficjenta. My oferujemy wsparcie w zamian za eksponowanie naszego logo. Ma wpływ na nasz wizerunek. Nasza firma jest dzięki temu widziana jako uczestnik różnych ważnych społecznie wydarzeń w obszarze gminy.	korzyści dla społeczności lokalnej gminy, pomagamy w przygotowaniu różnych wydarzeń, wspieramy ich działalność, a dwa, że Kopalnia kształtuje swój pozytywny wizerunek, ukazuje logo, przedstawia się jako firma społecznie aktywna. Wspieramy interesariuszy zewnętrznych, a w zamian za to dostajemy lojalność, zrozumienie i wzrost pozytywnego wizerunku firmy.	finansowe, rzeczowe lub jakąś usługę, jest sponsorem jakiegoś uznanego społecznie i ważnego działania a dwa, że dzięki temu odznacza się obecność firmy wśród jakieś grupy docelowej. No u nas to będzie pewnie lokalna społeczność.	wiadomo - według mnie tak. Bo nie wiadomo co kto w przyszłości by chciał sponsorować no to nie.	korzyść, może nie materialna, ale jakąś musimy mieć. Sponsoring, mecenat to są koszty. Ale są potrzebne.
--	---	---	---	--	---	--

Tabela 29. Badanie jakościowe opracowane na podstawie przeprowadzonych indywidualnych wywiadów pogłębionych typu questionnaire.

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu jakościowym, poświęconym zagadnieniu aktywności społecznej organizacji, termin ASO znany był wszystkim respondentom. Istotna jest wypowiedź Respondenta 5, który aktywność społeczną organizacji łączy z „poświęceniem, organizacją i zaangażowaniem”.

Wszyscy respondenci potrafili wskazać działania w ramach aktywności społecznej organizacji (mecenat, sponsoring, wolontariat). Ponadto Respondent 5 zwrócił uwagę, iż działania z zakresu ASO stanowią dla organizacji koszt: *„nam nikt za to pieniędzy nie daje, wręcz przeciwnie, my wydajemy”*.

Respondenci wskazali również, że działania z zakresu ASO powinny być realizowane cyklicznie, jak i incydentalnie, zgodnie z przyjętym planem (jedynym, który tego nie wskazał był Respondent 2).

W odpowiedziach respondentów można dostrzec wpływ realizowanych inicjatyw ASO na wizerunek organizacji (Respondenci 2, 3, 4 i 5). Respondent 1 zasygnalizował, że kopalnia jest największym pracodawcą w gminie, z kolei Respondent 3 zwrócił uwagę na kształtowanie postaw obywatelskich i społeczno-obywatelskich poprzez działania z zakresu aktywności społecznej organizacji: *„Jest to na pewno tworzenie dobrego wizerunku firmy. Rozpoznawalność też firmy wśród lokalnej społeczności... No i też to kształtuje pewne postawy obywatelskie, społeczno-obywatelskie”*.

Każdy z respondentów identyfikował podmioty realizujące ASO w badanej organizacji (HR, CSR i ZZ). Respondenci 3 i 4 wskazali ponadto zarząd organizacji, natomiast Respondent 5 zwrócił uwagę na każdą jednostkę organizacji: *„każda jedna komórka może taką inicjatywę przejawiać, jeśli chodzi o zaangażowanie pracowników. Takie działania powinny wynikać ze świadomości i kierownictwa i pracowników”*.

Wśród cech wspólnych realizowanych przez zidentyfikowane podmioty ASO w organizacji 4 z 5 respondentów wskazało dialog społeczny i komunikację, jedynie Respondent 3 już na poziomie tego pytania dokonał podziału pomiędzy jednostkami realizującymi działania ASO do wewnątrz organizacji oraz na zewnątrz organizacji. Każdy z respondentów dostrzegał różnice w działaniach ASO realizowanych przez HR, CSR i związki zawodowe. Podobnie, każdy z respondentów wskazał, że inicjatywy realizowane przez firmę w ramach ASO wpływają na relacje kopalni z jej otoczeniem.

W ramach pytań poświęconych zagadnieniu wolontariatu wszyscy respondenci znali termin „wolontariat” i każdy z respondentów potrafił go zdefiniować. Respondent 2 uznał wolontariat za ważny społecznie, z kolei Respondent 3 określił wolontariat mianem „szlachetnego”. Wszyscy respondenci wskazali, że działania wolontaryjne kształtują postawy społeczne.

Pytania poświęcone zagadnieniu instytucji mecenatu świadczą o tym, że zagadnienie jest respondentom znane, wszyscy zainteresowanie umieli zdefiniować mecenat oraz wskazać jego cechy. Jednocześnie respondenci 1, 2, 4, 5 definiując „mecenat”, dostrzegli związek działań organizacji w ramach mecenatu z wpływem na wizerunek organizacji. Respondenci zasygnalizowali, że jest to potrzebna, ważna i szlachetna instytucja, Respondent 1 zwrócił uwagę, że: *„jest to ważne, aby organizacja taka jak nasza kopalnia obejmowała instytucją mecenatu ważne społecznie kwestie, typu sztuka, kultura czy sport”*, Respondent 2 dodał, że instytucja mecenatu: *„podniesie prestiż kopalni wśród społeczności lokalnej, ale i wpłynie na pozytywny wizerunek”*.

Z kolei w ramach pytań dotyczących sponsoringu, respondenci 1, 2, 3, 4 postrzegają sponsoring jako przekazanie określonego dobra w postaci albo finansowej, albo rzeczowej. Respondenci uznali zagadnienie sponsoringu za ważne, potrzebne. Ich zdaniem działania sponsoringowe mają wpływ na wizerunek organizacji. Respondent 1 zwrócił uwagę, że sponsoring „odnosi się do kształtowania reputacji organizacji”, z kolei Respondent 5 *„za te nasze działania musimy mieć korzyść, może nie materialną, ale jakąś musimy mieć. Sponsoring, mecenat to są koszty. Ale są potrzebne”*.

7. Wnioski z badań i rekomendacje dla praktyki

Problematyka niniejszej rozprawy doktorskiej objęła zagadnienia dotyczące wpływu aktywności społecznej organizacji na jej wizerunek na lokalnym rynku pracy na przykładzie Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. Celem głównym badań empirycznych prowadzonych przez autorkę było wskazania relacji pomiędzy aktywnością społeczną organizacji a jej wizerunkiem na lokalnym rynku pracy. Ich realizacja wymagała uzyskania odpowiedzi na szereg pytań badawczych.

Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły na uzyskanie odpowiedzi na zadane pytania, a w dalszej kolejności analiza ich wyników przyczyniła się do sformułowania przedstawionych poniżej wniosków.

Wniosek 1: Ze wstępnych analiz dotyczących ocen poszczególnych aspektów wynika, iż respondenci najlepiej oceniali działania podejmowane w ramach wizerunku organizacji.

Posługując się wynikami badań można stwierdzić, że w pytaniach tak/nie respondenci udzielali odpowiedzi twierdzących od 66,2% do 87%, jednocześnie w pytaniach na skali Likerta odpowiedzi pozytywne sumowały się od 72% do 88%. Wśród najbardziej znanych działań realizowanych w ramach sekcji poświęconej *Wizerunkowi* organizacji pracownicy wskazywali kolejno: Festiwal Nietoperzy (91,5%), Projekt Grantowy Dobry Sąsiad (90,1%), i współpracę z OSP (87,9%). Wśród byłych pracowników kopalni najbardziej znanymi inicjatywami były równolegle: współpraca z OSP, współpraca z lokalnymi klubami sportowymi oraz współpraca z Urzędem Gminy, JST (Załączniki 15, 16, 17 Aneksu). Respondenci znają obecne logo organizacji, a 85 % ankietowanych uważa, że Kopalnia Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. jest rozpoznawalna na lokalnym rynku pracy. Nie stanowi to zaskoczenia choćby z uwagi na kilkudziesięcioletnią tradycję funkcjonowania organizacji. Wyniki dotyczące wizerunku organizacji napawają optymizmem, jednak należy pamiętać, że zarządzanie wizerunkiem organizacji jest procesem, który wymaga ciągłego podejmowania w tym zakresie odpowiednich działań oraz prowadzenia dialogu z interesariuszami organizacji.

Wniosek 2: Nie stwierdzono w sposób bezpośredni istotnej statystycznie relacji między aktywnością sportową a wizerunkiem Kopalni.

Nawiązując do przedstawionego wniosku, jednym z dwóch najważniejszych obszarów stwarzającym możliwości działań koncepcyjnych i wdrażających w ramach ASO, są możliwe działania usprawniające w ramach *Aktywności sportowej* organizacji. W wyniku przeprowadzonego badania jakościowego nie stwierdzono w sposób bezpośredni istotnej statystycznie relacji między aktywnością sportową a wizerunkiem organizacji. Wyniki badania są interesujące z uwagi na fakt, że pracownicy badanej organizacji chętnie angażują się w inicjatywy sportowe poza godzinami pracy, cyklicznie spotykając się na treningach, jak również reprezentując firmę w zawodach sportowych. Kopalnia stwarza pracownikom możliwości aktywności sportowych poprzez:

- udostępnienie do ich użytku obiektu sportowego (całoroczna możliwość bezpłatnych treningów na wynajmowanym przez Kopalnię obiekcie sportowym),
- wsparcie finansowe dwóch lokalnych klubów sportowych (Gminny Klub Sportowy *Świt*, Ludowy Klub Sportowy *Wolanka*),
- rozstrzygnięcie VII edycji projektu grantowego Dobry Sąsiad, w ramach którego jednym z laureatów była Fundacja Akademia Piłkarska "Mam Talent" – prezentująca inicjatywę organizacji turnieju pn. *Mercato Masters League*. Projekt zakładał organizację i przeprowadzenie turnieju piłki nożnej dla wszystkich chętnych dzieci. Inicjatywa odbywała się na mobilnym boisku umieszczonym na krzeszowickim rynku.

Wyniki badania jakościowego mogą być odzwierciedleniem postaw lokalnej społeczności względem sportu. Można przypuszczać, że respondenci traktują sport znacznie bardziej emocjonalnie niż wyczynowo. Tym samym za wynikami badania mogą przemawiać reprezentowane innej postawy względem sportu, które mogą być charakterystyczne w tak małym środowisku lokalnym, jakim jest gmina.

Wniosek 3: Nie stwierdzono istotnie statystycznej relacji pomiędzy wolontariatem a wizerunkiem Kopalni.

W wyniku analizy równań strukturalnych nie stwierdzono w sposób bezpośredni istotnej statystycznie relacji między wolontariatem a wizerunkiem Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. (Tabela 27, Weryfikacja hipotez statystycznych w modelu SEM o związkach pomiędzy wizerunkiem (PA5) a pozostałymi czynnikami (PA1-PA4)). Z przeprowadzonego badania jakościowego w grupie pracowników Kopalni wynika, że jedynym identyfikowanym działaniem w tej sekcji był wolontariat pracowniczy. Pracownicy oceniali go jako działanie znane na poziomie 75,2%. Zarówno wolontariat

seniorów, szkolny, jak i sportowy były oceniane znacznie poniżej 70%. Elementem wpływającym na wyniki identyfikacji działań wolontaryjnych w organizacji mogą być problemy z jednoczesnym przekazaniem komunikatu o prowadzonych działaniach ASO. Transparentny przekaz możliwy do otrzymania przez wszystkie grupy stanowisk w tym samym czasie obecnie jest wyzwaniem (zatrudnieni pracownicy kopalni to w większości osoby na stanowiskach robotniczych, bez dostępu do służbowej skrzynki mailowej oraz komórkowego telefonu służbowego). Początkowo rozwiązaniem sytuacji mogą być różne formy przekazu informacji (komunikaty w miejscach zwyczajowo przyjętych w organizacji – szatnia, łazienka, pomieszczenie socjalne, mailing dla osób posiadających służbową skrzynkę mailową oraz cykliczne spotkania, z których notatki przełożeni będą zobowiązani przekazać swoim pracownikom). Tego typu działania usprawniające mają na celu poprawę komunikacji i równy dostęp do informacji dla wszystkich pracowników firmy. Jednak docelowo istnieje potrzeba objęcia wszystkich pracowników kopalni dostępem do służbowej skrzynki mailowej oraz komórkowego telefonu służbowego. Ograniczyłoby to znacznie wydruki, a tym samym wpisano w ideę Green HR. Istotne również wydaje się przeprowadzenie szkoleń z zakresu skutecznej komunikacji i informacji zwrotnej, które początkowo mogą obejmować kadrę kierowniczą, a następnie niższe grupy stanowisk. Przy tego typu działaniach ważna jest odpowiednia forma dotarcia z programem usprawniającym, dobrana stosownie do potrzeb i możliwości każdej z zainteresowanych grup pracowniczych.

Wniosek 4: Wyłania się niespójny obraz w zakresie znajomości zagadnienia wolontariatu - wyniki badania ilościowego vs jakościowego.

W wyniku przeprowadzonych badań (ilościowego i jakościowego) wyłania się interesujący obraz organizacji. Otóż wyniki badania ilościowego informują, że działania wolontaryjne nie mają istotnego wpływu³⁶¹ na wizerunek organizacji. Zupełnie inny obraz prezentują wyniki badania jakościowego, w którym respondenci wykazali, że znają zagadnienie wolontariatu, jest on „ważny społecznie” i „szlachetny” oraz że „powinien być wspierany przez kopalnię”. Dostrzegli także, że „działania wolontaryjne kształtują postawy społeczne”. Wyniki z przeprowadzonych badań ukazują skrajnie różne

³⁶¹ W sferze działań związanych z wolontariatem wykazano istotnie statystycznie różnice pomiędzy badanymi grupami respondentów. Tym samym Status respondenta okazał się być istotnym mediatorem tej relacji. Wolontariat pracowniczy był najbardziej znany pracownikom badanej organizacji, a najmniej znany osobom niezwiązanym zawodowo z kopalnią.

stanowiska, tworząc tym samym przestrzeń do opracowania sprawnego procesu komunikacyjnego działań realizowanych w ramach ASO. Badania ilościowe wykazały, że znaczna część respondentów identyfikuje działania realizowane w sekcji dotyczącej Wolontariatu (pracownicy - od 55,3% do 75, 2%, byli pracownicy - od 71,6% do 78,4%, osoby niezwiązane zawodowo z kopalnią - od 33,3% do 56,4%). Należy zatem wnioskować, że percepcja *Wolontariatu* wśród pracowników Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. jest słaba. Wyniki z przeprowadzonego badania mogą stanowić podstawę dla działań usprawniających na przykład poprzez zorganizowanie w firmie tygodnia poświęconego zagadnieniu wolontariatu. W ramach takiej inicjatywy pracownicy kopalni mogą być informowani o zagadnieniu wolontariatu (szkolenia, webinary, plakaty, spotkania z interesariuszami zewnętrznymi, propozycje działań pomocowych). Odpowiednio przygotowane działania naprawcze w tym zakresie wspomogą wyrównać poziom wiedzy wśród pracowników, ukażą mechanizmy działań wolontaryjnych w organizacji i jej otoczeniu, a w konsekwencji mogą mieć istotny wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej firmy.

Wniosek 5: Stwierdzono istotny statystycznie wpływ zmiennej - współpraca z oświatą - na wizerunek Kopalni.

Przeprowadzone badanie wykazało, że poszczególne działania realizowane przez kopalnię w zakresie *Współpracy organizacji z oświatą* są bardzo dobrze znane respondentom (Załącznik 3, 4 i 5 Aneksu – wyniki w grupie pracowników kopalni - od 68,1% do 90,1%, w grupie byłych pracowników - od 93,2% do 100%). Wyniki przeprowadzonego badania potwierdziły kilka istotnie wpływających na ten fakt aspektów, mianowicie:

- największą grupę pracowników kopalni stanowią mieszkańcy gminy Krzeszowice,
- wśród pracowników występują zależności rodzinne (mała społeczność lokalna),
- kopalnia umiejscowiona jest w odległości kilkudziesięciu kilometrów od dwóch dużych miast (Krakowa i Katowic),
- Kopalnia Wapienia Chatkowice jest największym pracodawcą gminy Krzeszowice.

Powyższe okoliczności powodują, iż działania związane z organizacją praktyk zawodowych, staży, udostępnianiem materiałów do pisania prac licencjackich,

magisterskich, podyplomowych, zwiedzaniem kopalni są naturalnymi, bieżącymi aktywnościami realizowanymi przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. W tych działaniach dużą rolę odgrywa odpowiednia forma dialogu, dzięki której osoba dzisiaj realizująca staż, w przyszłości może dołączyć do firmy, już jako jej pracownik (employer branding).

Wniosek 6: Stwierdzono istotny statystycznie wpływ zmiennej - lokalnych tradycji na wizerunek Kopalni.

Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych respondenci dostrzegają działalność społeczną Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. realizowaną w ramach *Lokalnych tradycji*.

Najwięcej pozytywnych odpowiedzi kopalnia dotyczyło aspektów:

- poszanowania przez organizację lokalnych tradycji (81%),
- kopalnia jest największym pracodawcą w gminie (80%),
- kopalnia jest zaangażowana w działalność dobroczynną i społeczną w lokalnej społeczności (74%).

Wśród badanych grup respondentów najbardziej zorientowanymi na działania organizacji w ramach lokalnych tradycji byli pracownicy kopalni (od 91,9% do 98,6%), następnie pracownicy spółki (od 69,5% do 97,2%), najmniej osoby niezwiązane zawodowo z kopalnią (od 55,1% do 85,9%). Tak przedstawiające się wyniki mogą świadczyć o zaangażowaniu różnych grup pracowników w działania związane z upamiętnieniem świąt państwowych, tradycji lokalnych poprzez udział pocztu sztandarowego w uroczystościach, reprezentowaniem spółki w wydarzeniach. Tym samym stanowi to okoliczność dla byłych pracowników spółki do współuczestnictwa w tego typu wydarzeniach. Prężnie działające w gminie i poszczególnych sołectwach OSP również dają wyraz w wynikach badania (88,7% - pracownicy). Ochotnicza jednostka ratownicza skupia w swych szeregach znaczną część załogi. Niezmiennie dużym zainteresowaniem cieszą się organizowane spotkania barbórkowe dla byłych pracowników kopalni. Emeryci i renciści spółki co roku oczekują zaproszeń na wydarzenie stwarzające im okazję do spotkań w szerszym gronie. Dla obecnego kierownictwa stanowi to ponadto okazję do zasięgnięcia cennych informacji na temat funkcjonowania kopalni i odbioru jej działalności w środowisku lokalnym.

Wniosek 7: Zadania realizowane w ramach aktywności społecznej organizacji powinny być poprzedzone odpowiednio przygotowaną strategią komunikacyjną, skierowaną do zainteresowanych interesariuszy. Brak właściwie przygotowanej komunikacji będzie się przejawiał w wynikach podejmowanych inicjatyw z zakresu ASO.

Na przykładzie różnic wynikających z badania ilościowego i jakościowego w ramach wolontariatu można wnioskować, że każda inicjatywa podejmowana przez firmę wymaga uprzednio przygotowanego zestawu działań oraz skutecznej i transparentnej komunikacji. Formy jej przekazu powinny być odpowiednio dopasowane do różnych jej grup odbiorców. Takie działania pomogą dotrzeć do wszystkich zainteresowanych przekazem stosownego komunikatu.

Wniosek 8: Badanie jakościowe wykazało, że sposób komunikacji interesariuszy zewnętrznych organizacji (emerytów i rencistów kopalni) jest skuteczny.

W wyniku przeprowadzonego badania ilościowego można dostrzec, iż w sekcji dotyczącej *Współpracy organizacji z oświatą (Czy poniższe działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane? – odsetek pytań na Tak – Załącznik 5 Aneksu)* w grupie byłych emerytowanych pracowników był największy odsetek odpowiedzi twierdzących. Podobnie sytuacja wyglądała w sekcji *Aktywność sportowa (Załącznik 8 do Aneksu)* i *Lokalne tradycje (Załącznik 11 Aneksu)*. Wyniki badania wyraźnie wskazują, że ta grupa respondentów jest ze sobą skutecznie skomunikowana, interesuje się działaniami Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o., wyrównuje pomiędzy sobą poziom wiedzy, a działania aktywności społecznej kopalni nie są jej obce. Może to wynikać po części z faktu, że:

- są to najczęściej osoby z obszaru gminy Krzeszowice,
- osoby te przez lata tworzyły zespoły zawodowe w kopalni,
- firma swoimi działaniami wspiera byłych emerytów i rencistów;

co powoduje stały kontakt byłych pracowników z pracodawcą oraz ich skuteczną komunikację między sobą.

Wniosek 9: Działania w ramach aktywności społecznej organizacji powinny być odpowiednio zmapowane. Oznacza to dedykowanie odpowiednim jednostkom organizacji (HR, CSR, ZZ) zadań w ramach ASO wraz ze szczegółowym określeniem czasu i sposobu ich realizacji. Zaangażowanie wszystkich jednostek organizacji odpowiedzialnych za aktywność społeczną w firmie z jednej strony wskaże

odpowiedzialnych za dany proces, zminimalizuje ryzyko niedostatecznego zaopiekowania procesu oraz dostarczy nowych, cennych kompetencji dotychczas mało aktywnym jednostkom organizacji. Okoliczność mapowania działań z zakresu ASO może stanowić początek ukazania nowej roli dla organizacji związkowych.

Wniosek 10: Działania w ramach aktywności społecznej organizacji powinny być koordynowane przez jedną osobę. Istotne, aby miała ona odpowiednie umocowania w ramach pełnionej funkcji a jej pozycja była odpowiednio umiejscowiona w strukturze organizacyjnej firmy, zwłaszcza w przypadku organizacji, które są niejednorodne w swojej działalności, to znaczy zarządzanie taką organizacją z uwagi na jej specyfikę jest złożone (wydobycie, produkcja, ochrona środowiska, kontrola jakości, kolej – taką organizacją jest Kopalnia Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.). Przy tego typu organizacjach niezbędne będą: wiedza, doświadczenie, dojrzałość biznesowa oraz otwartość na dialog z interesariuszem. Stąd istotne, aby pomimo zmapowania i dedykowania zadań z zakresu ASO poszczególnym jednostkom firmy, osoba ta nadzorowała całościowo konglomerat prac skierowanych do interesariuszy organizacji³⁶².

Wniosek 11: Nie należy poprzestawać na pierwotnie wskazanych elementach ASO - wskazane są dalsze poszukiwania składowych mogących wpływać na wizerunek organizacji.

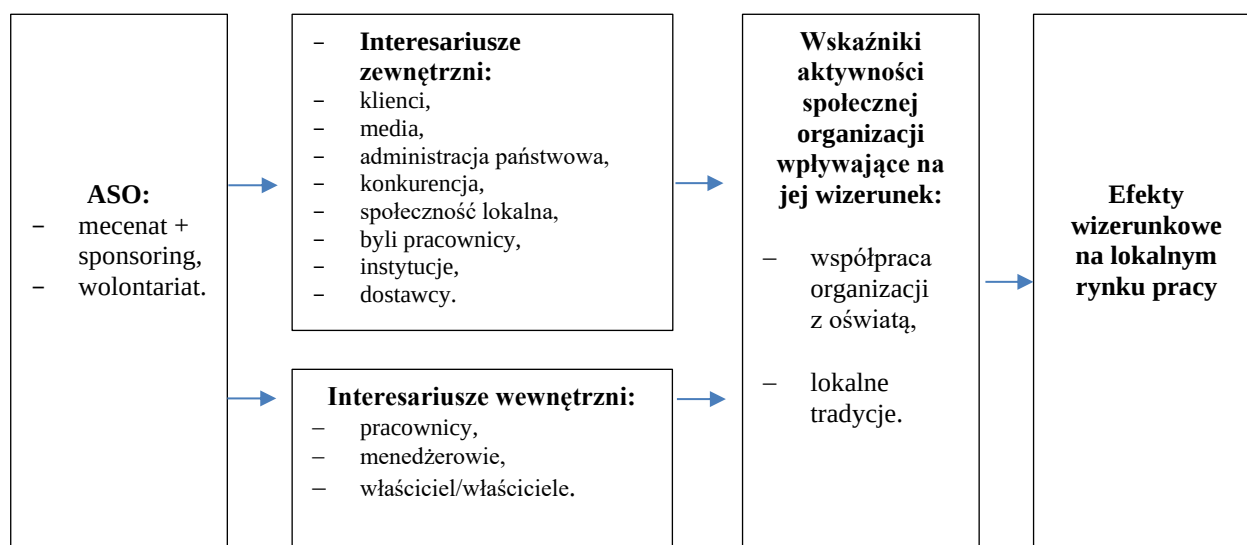
Opracowany przez autorkę model (Rysunek 28) przedstawia wpływ elementów aktywności społecznej (mecenatu, sponsoringu, wolontariatu) organizacji na jej interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych) poprzez realizację działań w ramach dwóch wskaźników:

- współpracy organizacji z oświatą,
- lokalnych tradycji;

zatem inaczej niż autorka pierwotnie zakładała - bez udziału *Aktywności sportowej* i działań *Wolontaryjnych*. Zaprezentowany model został zweryfikowany za pomocą badań. Dzięki zawartym w modelu wskaźnikom aktywności społecznej organizacji, firma może monitorować oraz identyfikować sytuacje problemowe, co w konsekwencji będzie kształtowało jej wizerunek na lokalnym rynku pracy. Uzasadnione jest, aby realizacja

³⁶² Np. Rzecznik Dialogu.

działań z zakresu aktywności społecznej organizacji była poprzedzona szczegółowym rozeznaniem potrzeb lokalnego rynku pracy danej organizacji, które realizowane przez jednostki merytoryczne (CSR, ZZ) będą wsparciem przy wskazaniu potrzeb jej interesariuszy. Wskutek cyklicznie prowadzonego dialogu społecznego z przedstawicielami wszystkich kluczowych interesariuszy organizacji możliwe będzie wskazanie celowych form wsparcia. Zatem nie należy poprzestać na pierwotnie wskazanych elementach ASO - wskazane są dalsze poszukiwania składowych mogących wpływać na wizerunek organizacji.



Rysunek 28. Zweryfikowany model badawczy wpływu aktywności społecznej organizacji na jej wizerunek na lokalnym rynku pracy.
Źródło: Opracowanie własne.

ZAKOŃCZENIE

Problematyka niniejszej rozprawy doktorskiej objęła zagadnienia dotyczące wpływu aktywności społecznej organizacji na jej wizerunek na lokalnym rynku pracy na przykładzie Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.

Celem głównym badań empirycznych prowadzonych przez autorkę było wskazania relacji pomiędzy aktywnością społeczną organizacji a jej wizerunkiem na lokalnym rynku pracy.

W ramach tak określonego celu głównego autorka sformułowała pięć celów szczegółowych:

- 1) Wskazanie cech/elementów aktywności społecznej organizacji realizowanych na lokalnym rynku pracy.
- 2) Zidentyfikowanie podmiotów kształtujących aktywność społeczną organizacji.
- 3) Zdiagnozowanie lokalnego rynku pracy jako kluczowej determinanty aktywności społecznej organizacji.
- 4) Rozpoznanie wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy jako obiektów/podmiotów działalności wizerunkowej
- 5) Rozpoznanie elementów procesu zarządzania wizerunkiem organizacji na lokalnym rynku pracy.

Ad. 1.

Wśród cech wspólnych podmiotów aktywności społecznej organizacji można wskazać następujące działania:

- Dążenie do zysku finansowego firmy.
- Respektowanie przez organizację wysoko cenionych wartości społecznych tj. praworządność, uczciwość, odpowiedzialność.
- Przestrzeganie przez organizację aktualnie obowiązujących przepisów prawa: krajowego, międzynarodowego, wewnętrznych aktów normatywnych (m.in. z zakresu prawa pracy, kodeksu etycznego, kodeksu odpowiedzialnego biznesu).
- Prowadzenie zrównoważonego dialogu społecznego zarówno z interesariuszami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi organizacji.
- Właściwa komunikacja skierowana zarówno do interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

- Wspieranie działalności szkoleniowej i edukacyjnej, której celem jest rozwój kompetencji interesariuszy wewnętrznych.
- Działalność proekologiczna.
- Działalność w ramach profilaktyki prozdrowotnej dla pracowników.
- Działania filantropijne (mecenat, sponsoring, wolontariat).

Aktywność społeczna organizacji dla spełnienia swoich funkcji powinna charakteryzować się (rysunek 12)

metodycznością, w ramach której należy wskazać:

- gruntownie opracowany plan działania,
- precyzyjnie określone zasady postępowania,
- systematycznie prowadzone działania,
- chronologicznie kontynuowane;

transparentnością, w ramach której wyszczególniono:

- proces przewidywalny,
- jasny i zrozumiały cykl postępujących po sobie działań,
- jawne, rzetelnie komunikowane działania;

cyklicznością, w ramach której można wymienić:

- ściśle określony harmonogram działania,
- prawidłowo prowadzony proces,
- powtarzalny proces znany wszystkim zainteresowanym.

Ad. 2.

Podmiotami aktywności społecznej organizacji wskazane zostały działy, które ustawowo bądź poprzez odpowiednio skierowane działania mogą przyczynić się do zaspokojenia wysoko cenionych wartości społecznych w otoczeniu danej organizacji: Dział Personalny, Dział ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu oraz związki zawodowe.

W gestii Działu Personalnego leżą aktywności mające na celu pozyskanie pracowników do organizacji i zatrzymanie ich w niej, a także dbanie o efektywność ich pracy. Warto podkreślić, że zadania Działu Personalnego obejmują szerokie spectrum działań i mogą pełnić kilka ról, takich jak m.in.: administracja, dialog społeczny, controlling personalny oraz strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi.

Głównym celem Działu ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu jest kształtowanie dobrego wizerunku firmy i relacji przede wszystkim z jej interesariuszami zewnętrznymi oraz częściowo z interesariuszami wewnętrznymi. Wśród podstawowych funkcji tej jednostki można wskazać m.in.:

- inicjowanie kampanii społecznych,
- programy dedykowane interesariuszom,
- promocja organizacji w lokalnych wydarzeniach naukowych, kulturalnych i sportowych,
- raporty społeczne,
- działania proekologiczne,
- inicjatywy na rzecz lokalnej społeczności,
- wolontariat (pracowniczy, szkolny, senioralny, sportowy),
- mecenat (w ramach wydarzeń; kulturalnych, sportowych, naukowych),
- sponsoring (promocję).

Trzecim wskazanym podmiotem w ramach aktywności społecznej organizacji są organizacje zawodowe, których nadrzędnym zadaniem wynikającym z ustawy jest obrona interesów zawodowych pracowników i działanie na rzecz poprawy ich sytuacji ekonomicznej i społecznej. Rolą organizacji związkowych jest również, m.in.:

- dążenie do dobrego standardu pomieszczeń socjalnych pracowników spółki,
- dążenie do podnoszenia kwalifikacji zawodowych,
- ochrona interesów zdrowotnych i kulturalnych,
- realizacja wsparcia dla osób potrzebujących,
- ochrona i promocja kultury oraz szeroko pojętej edukacji,
- kształtowanie aktywności społecznej, etyki zawodowej i ochrony godności ludzi pracy poprzez dialog społeczny.

Organizacje związkowe są instytucją, która szczególnie oddziałuje na interesariusza wewnętrznego, jednak poprzez nadane im uprawnienia na mocy Ustawy w ramach swoich funkcji mogą oddziaływać także na interesariuszy zewnętrznych (emerytów, rencistów, wolontariuszy).

Ad. 3.

Za obszar lokalnego rynku pracy jako kluczowej determinanty aktywności społecznej organizacji autorka przyjęła obszar gminy. Przytoczone przez autorkę cechy

lokalnego rynku³⁶³ pracy powodują, że odbiór działań z zakresu aktywności społecznej organizacji w lokalnej społeczności jest bardziej jednorodny. Spowodowane jest to faktem dopasowania działań organizacji do rzeczywistych potrzeb jej lokalnej społeczności. Na lokalnym rynku pracy, gdzie potrzeby interesariuszy organizacji są jej znane, jej sposób dopasowania może być bardziej adekwatny i trafnie odpowiadać jej potrzebom. Nie występuje tu ryzyko działań nietrafionych. Jednocześnie należy zaakcentować fakt, że dzięki skali mikroterytorialnej, firma poprzez poprawnie prowadzony dialog społeczny może trafnie identyfikować zróżnicowane potrzeby społeczności lokalnej (interesariuszy zewnętrznych) i skutecznie je realizować.

Ad. 4.

Rozpoznanie wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy jako obiektów/podmiotów działalności wizerunkowej.

Dla organizacji kluczowe jest zidentyfikowanie interesariuszy, ich podział oraz wskazanie, jakie mają oczekiwania oraz siłę oddziaływania na organizację.

Na potrzeby niniejszej pracy autorka przyjęła następujący podział:

- interesariusze wewnętrzni, wśród których wskazać należy: pracowników, menedżerów, organizacje związkowe, właścicieli,
- interesariusze zewnętrzni organizacji, do grona których będą należeć: mieszkańcy lokalnej społeczności, klienci, media, instytucje zajmujące się dobroczynnością, OSP, koła gospodyń wiejskich, szkoły, przedszkola, instytucje pożytku publicznego; muzea, biblioteki, ośrodki kultury, ośrodki zdrowia, Urząd Pracy, kluby sportowe, jak również środowisko naturalne.

Ad. 5.

Rozpoznanie elementów procesu zarządzania wizerunkiem organizacji na lokalnym rynku pracy wymaga zrozumienia, że wizerunek jest kategorią, która ewoluuje w czasie pod wpływem wielu czynników zarówno pod wpływem działań pracodawcy, działań konkurencji, jak i zmian odbywających się w jej otoczeniu (w branży, w przepisach prawa, na rynku pracy). Dlatego też pozytywny wizerunek wymaga uwagi, indywidualnie dobranej strategii oraz właściwego nim zarządzania. Zarządzanie

³⁶³ To jest między innymi, unikatowe środowisko kulturowe, przywiązanie do wspólnych wartości jej mieszkańców, wspólna historia, trwałe więzi międzyludzkie powodują.

wizerunkiem organizacji to „proces planowania i podejmowania decyzji, organizowania, kierowania zasobami pracy oraz komunikowania się z grupami otoczenia firmy, a także wdrażania systemów kontroli działań własnych i sprzężeń zwrotnych w zakresie komunikowania, który ma na celu stworzenie i utrzymanie pozytywnego wizerunku firmy, zwiększenie jej wartości i ułatwienie realizacji podstawowych celów”³⁶⁴.

Istotnymi cechami procesu zarządzania jest ciągłość i powtarzalność, a więc systematyczny sposób postępowania. Przyjmując taki punkt widzenia, można uznać, że zarządzanie wizerunkiem organizacji jest procesem konsekwentnie powtarzalnych działań, takich jak planowanie, organizowanie, kierowanie, komunikowanie i kontrolowanie.

Zarządzanie wizerunkiem organizacji nie jest działaniem jednorodnym ani stałym. Zmiany prawne, postęp technologiczny, zmieniająca się tożsamość lub reputacja organizacji, działania konkurencji to tylko nieliczne czynniki powodujące konieczność odpowiedniego nim zarządzania. Istotne również wydaje się posiadanie odpowiednich narzędzi oraz podejmowanie stosownych działań dla ustalenia fundamentalnych zagadnień, takich jak:

- identyfikacja grup docelowych (interesariuszy),
- zgodność wizerunku z wartościami organizacji, jej misją i wizją,
- transparentna komunikacja uwzględniająca odpowiednio dobrane kanały przekazu.

Ze względu na cel pracy sformułowana została hipoteza główna: **Rozwijanie aktywności społecznej organizacji pozytywnie wpływa na jej wizerunek na lokalnym rynku pracy.**

Tak postawiona hipoteza główna została zoperacjonalizowana w formie następujących hipotez roboczych:

h1: Im intensywniejsza jest współpraca organizacji z oświatą, tym jej wizerunek na lokalnym rynku pracy jest silniejszy.

h2: Im większe możliwości organizacja stworzyła do licznych aktywności sportowych na lokalnym rynku pracy, tym jej wizerunek jest silniejszy.

h3: Im bardziej organizacja promuje i wzmacnia lokalne tradycje, tym jej wizerunek na lokalnym rynku pracy jest silniejszy.

³⁶⁴ Budzyński W., Wizerunek firmy ..., *op. cit.* s. 48.

h4: Im bardziej promowana jest idea wolontariatu przez organizację, tym silniejszy jest jej wizerunek na lokalnym rynku pracy.

Weryfikacja hipotezy głównej nie została w pełni potwierdzona, ponieważ dwie z czterech przyjętych przez autorkę hipotez szczegółowych nie zostały potwierdzone.

Sklasyfikowanymi hipotezami roboczymi są:

h1: Im intensywniejsza jest współpraca organizacji z oświatą, tym jej wizerunek na lokalnym rynku pracy jest silniejszy.

h3: Im bardziej organizacja promuje i wzmacnia lokalne tradycje, tym jej wizerunek na lokalnym rynku pracy jest silniejszy.

Niepotwierdzonymi hipotezami roboczymi, są zatem:

h2: Im większe możliwości organizacja stworzyła do licznych aktywności sportowych na lokalnym rynku pracy, tym jej wizerunek jest silniejszy.

h4: Im bardziej promowana jest idea wolontariatu przez organizację, tym silniejszy jest jej wizerunek na lokalnym rynku pracy.

Należy zatem uznać, że aktywność społeczna jedynie częściowo wpływa na wizerunek organizacji, jaką jest Kopalnia Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.

Dokonano analizy rzetelności. Rzetelność odpowiedzi na pytania w ankiecie na skali Likerta zweryfikowano za pomocą współczynnika Alfry Cronbacha, przy czym zbadano także, jak usunięcie poszczególnych pytań wpłynie na zmianę wartości tego wskaźnika.

Analiza równań strukturalnych dostarczyła informacji o istotnym statystycznie wpływie dwóch zmiennych - *Współpracy z oświatą* oraz *Lokalnych tradycjach* na wizerunek Kopalni. Co więcej, choć nie stwierdzono w sposób bezpośredni istotnej statystycznie relacji między aktywnością sportową a wizerunkiem, to status pracownika okazał się być istotnym mediatorem tej relacji. Jedynie w przypadku podjętych działań wolontaryjnych nie zaobserwowano – ani bezpośrednio, ani poprzez efekt mediacji - ich wpływu na odbierany przez respondentów wizerunek badanego przedsiębiorstwa.

Model SEM został zweryfikowany pod kątem jego poprawności w ujęciu statystycznym, a szczegółowe wyniki tej analizy załączono w Aneksie pracy (prezentacja wyników została zawarta w załącznikach od 18 do 23 Aneksu). Model spełniał wszystkie założenia.

Z analiz dotyczących ocen poszczególnych badanych aspektów wynika, że respondenci dość mocno obserwują działania podjęte przez przedsiębiorstwo w każdym z rozpatrywanych obszarów. Zdecydowanie najlepiej oceniali oni działania podjęte w zakresie wizerunku przedsiębiorstwa (w pytaniach tak/nie odsetki odpowiedzi twierdzących dla każdego z aspektów sięgały od 66,2% do 87%, a w pytaniach na skalach Likerta odpowiedzi pozytywne (4-5) sumowały się do odsetków od 72% do 88%) oraz te na rzecz lokalnych tradycji (odpowiednio: 76,8%-86,3% i 59%-81%). Najslabiej, aczkolwiek nadal bardzo wysoko, oceniano działalność wolontaryjną przedsiębiorstwa (odpowiednio: 53,9%-66,6% i 38%-52%).

Analiza równań strukturalnych dostarczyła z kolei informacji o istotnym statystycznie wpływie dwóch zmiennych - współpracy z oświatą oraz lokalnych tradycjach na wizerunek Kopalni. Co więcej, choć nie stwierdzono w sposób bezpośredni istotnej statystycznie relacji między aktywnością sportową a wizerunkiem, to status pracownika okazał się być istotnym mediatorem tej relacji. Jedynie w przypadku podjętych działań wolontaryjnych nie zaobserwowano – ani bezpośrednio ani poprzez efekt mediacji - ich wpływu na odbierany przez respondentów wizerunek badanego przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły na uzyskanie odpowiedzi na zadane pytania, a w dalszej kolejności analiza ich wyników przyczyniła się do sformułowania przedstawionych poniżej wniosków:

Wniosek 1: Z wstępnych analiz dotyczących ocen poszczególnych aspektów, respondenci najlepiej oceniali działania podejmowane w ramach wizerunku organizacji.

Wniosek 2: Nie stwierdzono w sposób bezpośredni istotnej statystycznie relacji między aktywnością sportową a wizerunkiem kopalni.

Wniosek 3: Nie stwierdzono istotnie statystycznej relacji pomiędzy wolontariatem a wizerunkiem kopalni.

Wniosek 4: Wyłania się niespójny obraz w zakresie znajomości zagadnienia wolontariatu - wyniki badania ilościowego vs jakościowego.

Wniosek 5: Stwierdzono istotny statystycznie wpływ zmiennej - współpracy z oświatą na wizerunek kopalni.

Wniosek 6: Stwierdzono istotny statystycznie wpływ zmiennej - lokalnych tradycji na wizerunek kopalni.

Wniosek 7: Zadania realizowane w ramach aktywności społecznej organizacji powinny być poprzedzone odpowiednio przygotowaną strategią komunikacyjną, skierowaną

do zainteresowanych interesariuszy. Brak właściwie przygotowanej komunikacji będzie się przejawiał w wynikach podejmowanych inicjatyw z zakresu ASO.

Wniosek 8: Badanie jakościowe wykazało, że sposób komunikacji interesariuszy zewnętrznych organizacji (emerytów i rencistów kopalni) jest skuteczny.

Wniosek 9: Działania w ramach aktywności społecznej organizacji powinny być odpowiednio zmapowane.

Wniosek 10: Działania w ramach aktywności społecznej organizacji powinny być koordynowane przez jedną osobę.

Wniosek 11: Nie należy poprzestawać na pierwotnie wskazanych elementach ASO - wskazane są dalsze poszukiwania składowych mogących wpływać na wizerunek organizacji.

Na podstawie przeprowadzonych badań przyjęto następującą definicję aktywności społecznej organizacji: *są to wszystkie celowe, często długoterminowe, inicjatywy i działania organizacji polegające na oddziaływaniu na jej najbliższe otoczenie³⁶⁵, wykraczające poza normalne obowiązki związane z prowadzeniem firmy, wyrażające się w podejmowaniu aktywności na rzecz zarówno jednostki, jak i grupy, zmierzające do realizacji zadań zaspokajających wysoko cenione wartości społeczne w najbliższym otoczeniu tej organizacji, nawet kosztem poniesionych przez organizację dodatkowych nakładów pieniężnych poprzez powołane na przestrzeni lat do tego celu stosowne podmioty prowadzące dialog z jej interesariuszami³⁶⁶.*

Przeprowadzone badania są jedynie punktem wyjścia do dalszej pracy nad zagadnieniem aktywności społecznej organizacji w innych przedsiębiorstwach. Wyniki z przeprowadzonych badań skupiają się jedynie nad studium przypadku jednej firmy, jednego lokalnego rynku pracy, jednej społeczności lokalnej. Poszerzenie badań w zakresie wpływu aktywności społecznej organizacji na wizerunek firmy w kilku podobnych do kopalni przedsiębiorstwach równolegle może przyczynić się do dalszych rozważań i wniosków, a tym samym do weryfikacji wpływu składowych ASO na ich wizerunek. Takie badania mogą stanowić również identyfikację nowych, nie branych dotąd pod uwagę wskaźników ASO mających wymierny wpływ na efekty wizerunkowe badanych organizacji. Zidentyfikowanie nowych wskaźników wpływających na wizerunek organizacji, dla teorii będzie stanowiło novum zidentyfikowanych zagadnień, z kolei dla praktyki będzie wsparciem w procesie kształtowania wizerunku organizacji na

³⁶⁵ O zasięgu terytorialnym obejmującym najmniejszą jednostkę terytorialną – gminę.

³⁶⁶ Definicja autorki.

lokalnym rynku pracy. Ciekawym z punktu widzenia wyników niniejszego badania wydaje się podtrzymanie lub zaprzeczenie wpływu na wizerunek następujących wskaźników: *Współpracy z oświatą* oraz *Lokalnych tradycji* w firmach. Kontynuacja prac nad zagadnieniem aktywności społecznej organizacji może przyczynić się również do identyfikacji nowych kompetencji dla podmiotów odpowiedzialnych w organizacji za jej dialog społeczny organizacji z interesariuszami organizacji. Jest to ważny aspekt zwłaszcza w dobie wdrażania w organizacjach różnego rodzaju działań i aktywności z zakresu zrównoważonego rozwoju, będących elementarnymi kwestiami, zwłaszcza dla nowego pokolenia potencjalnych pracowników firmy. Tym samym zagadnienie aktywności społecznej organizacji może stanowić kryterium wyboru przez kandydatów do pracy – firmy jako docelowego miejsca pracy. Bowiem, zdaniem autorki, wsłuchanie się w głos interesariuszy firmy stanowi cenne aktywo o charakterze niematerialnym, które docelowo się zmaterializuje.

Powyższe rozważania wskazują, że aktywność społeczna organizacji jest zagadnieniem skłaniającym do jego dalszego badania. Zdaniem autorki, kontynuacja analizy aktywności społecznej organizacji to perspektywiczny i rokujący obszar, mogący wnieść dalsze cenne informacje zarówno dla teorii, jak i praktyki.

STRESZCZENIE

Tytuł rozprawy doktorskiej: Aktywność społeczna organizacji a jej wizerunek na lokalnym rynku pracy na przykładzie Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.

W rozprawie doktorskiej podjęto problematykę zagadnienia aktywności społecznej organizacji. Brak w literaturze przedmiotu pełnej definicji aktywności społecznej organizacji (ASO) sprawił konieczność podjęcia „zapożyczeń” z koncepcji wspomagających stworzenie pełnej definicji zagadnienia ASO, tj. z koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, dualnego rynku pracy, koncepcji interesariuszy, koncepcji zrównoważonego rozwoju, idei Green HR. Wyłaniająca się nowa koncepcja aktywności społecznej organizacji stanowi podwaliny dla działalności społecznej firmy, tworząc tym samym warunki dla działań celowych, dedykowanych zidentyfikowanym na lokalnym rynku pracy interesariuszom organizacji.

Głównym celem dysertacji było wskazanie relacji pomiędzy aktywnością społeczną organizacji a jej wizerunkiem na lokalnym rynku pracy Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. oraz zależności jakie występują pomiędzy trzema podmiotami aktywności społecznej organizacji na przykładzie badanej organizacji, tj. Działu Personalnego, Działu ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu oraz związków zawodowych.

Problem poruszany w rozprawie doktorskiej jest złożony (wielowymiarowy), co spowodowało, że był rozpatrywany na wielu płaszczyznach. Wykorzystano zatem zarówno metody badań ilościowych, jak i metody badań jakościowych, co zapewniło wyższą jakość wyników prowadzonych badań, ograniczenie błędu pomiaru oraz praktyczne wykorzystanie wyników. Dla pozyskania danych empirycznych do analizy z wykorzystaniem metod statystycznych autorka wykorzystała powszechnie znane narzędzia wykorzystywane przy tego typu badaniach, tj. kwestionariusza ankiety oraz indywidualnych pytań pogłębionych. Dobór respondentów do obydwu badań był celowy.

Badanie ilościowe zrealizowano w formie papierowej. Kwestionariusz ankiet składał się z pięciu sekcji (Współpraca z oświatą, Aktywność sportowa, Lokalne tradycje, Wolontariat, Wizerunek). Każda sekcja kwestionariusza ankiety składała się z dwóch rodzajów pytań: pierwsze dotyczyły znajomości działań organizacji (Czy poniższe działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu

znane?), drugie dotyczyły opinii respondentów, które oceniano przy użyciu 5-stopniowej skali Likerta.

Badaniu poddani zostali:

- Pracownicy Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. (interesariusze wewnętrzni).
- Interesariusze zewnętrzni organizacji, tj. emerytowani pracownicy Spółki oraz przedstawiciele instytucji z obszaru gminy Krzeszowice.

Badanie jakościowe zostało przeprowadzone wśród przedstawicieli instytucji działających

w Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o., wśród których wymienić można przedstawicieli obszarów: HR, CSR, związków zawodowych oraz Stowarzyszenia Inżynierów i Techników Górnictwa (SITG). Badanie jakościowe składało się z 17 pytań i przeprowadzone zostało poprzez indywidualne pytania pogłębione w formie wywiadu typu questionnaire.

Dysertacja składa się z wstępu, pięciu rozdziałów oraz zakończenia, obejmującego najistotniejsze konkluzje autorki oraz rezultaty celów postawionych na wstępie niniejszej pracy. Rozdział pierwszy poświęcony został zagadnieniom teoretycznym problematyki aktywności społecznej organizacji. W rozdziale drugim przybliżona jest tematyka zagadnienia zarządzaniem wizerunkiem organizacji na rynku pracy. Rozdział trzeci obejmuje szczegółową charakterystykę zagadnienia, jakim jest aktywność społeczna organizacji oraz funkcji i zadaniom podmiotów aktywności społecznej organizacji. Rozdział czwarty zawiera metodykę badań własnych. W rozdziale piątym scharakteryzowano badaną próbę, dokonano analizy rzetelności oraz zaprezentowano wyniki badań empirycznych. Ostatnia część pracy zawiera wskazanie działań ASO w badanej organizacji oraz wnioski i zalecenia będące efektem badań empirycznych, badań literaturowych i obserwacji własnych autorki.

Na podstawie uzyskanych wyników własnych wykazano, że z wstępnych analiz dotyczących ocen poszczególnych aspektów, respondenci najlepiej oceniali działania podejmowane w ramach wizerunku organizacji.

Zweryfikowany za pomocą badań model badawczy wpływu aktywności społecznej organizacji na jej wizerunek na lokalnym rynku pracy przedstawia wpływ elementów ASO (mecenatu, sponsoringu, wolontariatu) na jej interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych), poprzez realizację działań w ramach dwóch wskaźników, tj. współpracy organizacji z oświatą i lokalnych tradycji. Nie stwierdzono

w sposób bezpośredni istotnej statystycznie relacji między aktywnością sportową a wizerunkiem Kopalni oraz relacji pomiędzy wolontariatem a wizerunkiem Kopalni. Tworzy to zdaniem autorki przestrzeń do podjęcia dalszych badań identyfikujących wskaźniki ASO mogące wpływać na wizerunek organizacji.

Jednocześnie stwierdzono istotny statystycznie wpływ zmiennej – współpracy z oświatą na wizerunek Kopalni oraz wpływ lokalnych tradycji na wizerunek Kopalni. Nasuwają się również wnioski dotyczące większej uwagi organizacji w usprawnienie komunikacji w kopalni. Kluczowym może być stworzenie strategii i udostępnienie odpowiednich narzędzi komunikacyjnych dla transparentnego przekazu informacji wszystkim zainteresowanym interesariuszom firmy.

Zagadnienie aktywności społecznej organizacji wydaje się perspektywiczne zarówno dla teorii, jak i praktyki. Kontynuacja prac nad zagadnieniem ASO może przyczynić się do identyfikacji nowych kompetencji dla podmiotów odpowiedzialnych w organizacji za dialog społeczny z interesariuszami. Jest to ważny aspekt zwłaszcza w dobie wdrażania w firmach różnego rodzaju aktywności z zakresu zrównoważonego rozwoju, będących elementarnymi kwestiami, zwłaszcza dla nowego pokolenia pracowników. Tym samym zagadnienie aktywności społecznej organizacji może stanowić kryterium wyboru miejsca pracy przez jej potencjalnych kandydatów.

Słowa kluczowe: aktywność społeczna, społeczna odpowiedzialność biznesu, dualny rynek pracy, koncepcja interesariuszy, idea Green HR, wizerunek, lokalny rynek pracy, dział personalny, związki zawodowe.

SUMMARY

Title of the doctoral dissertation: Social activity of an organisation and its image on the local labour market using Kopalnia Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o. as an example.

The doctoral dissertation addresses the fundamental issue of social activity of an organisation. The lack of a full definition of the social activity of an organisation (SAO) in the subject literature has made it necessary to "borrow" from concepts supporting the creation of a full definition of the SAO issue, i.e., from the concept of corporate social responsibility, a dual labour market, stakeholder concept, sustainable development concept, and the Green HR idea. The new emerging concept of the social activity of an organisation is the foundation for the social activity of the company, thus creating conditions for targeted actions dedicated to the stakeholders of the organisation identified on the local labour market.

The main goal of this dissertation was to indicate the relationship between the social activity of an organisation and its image on the local labour market of Kopalnia Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o. (Limestone Mine in Czatkowice, Poland), and the relationship between the three entities of the organisation's social activity, using the example of the organisation under study, i.e., the Human Resources Department, the Corporate Social Responsibility Department, and trade unions.

The problem raised in the doctoral dissertation is complex (multi-dimensional), which meant that it was considered on many levels. Therefore, both quantitative and qualitative research methods were used, which ensured a higher quality of research results, reduced measurement error, and the practical use of said results. In order to obtain empirical data for analysis using statistical methods, the author used commonly known tools used in this type of research, i.e., a survey questionnaire and individual in-depth questions. The selection of respondents for both studies was purposeful and was conducted in paper form.

The survey questionnaire consisted of five sections (Co-operation with education, Sports activity, Local traditions, Volunteering, and Image). Each section of the survey questionnaire consisted of two types of questions: the first concerned knowledge of the organisation's activities (Are you familiar with the following activities carried out by Kopalnia Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o.?); the second concerned the respondents' opinions, which were assessed using the 5-point Likert scale. The survey covered: – Employees of Kopalnia Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o. (internal stakeholders); –

External stakeholders of the organisation, i.e., retired employees of the Company, and representatives of institutions from the Krzeszowice commune.

The qualitative survey was conducted among representatives of institutions operating within Kopalnia Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o., including representatives of the following areas: HR, CSR, trade unions, and the Association of Mining Engineers, and Technicians (SITG). The qualitative survey consisted of 17 questions and was conducted through individual in-depth questions in the form of a questionnaire-type interview.

The dissertation consists of an introduction, five chapters and a conclusion, including the author's most important conclusions and the results of the objectives set at the beginning of this work. The first chapter is devoted to theoretical issues related to the issue of social activity of an organisation. The second presents the subject of the issue of managing the image of an organisation on the labour market. The third includes a detailed description of the issue of social activity of an organisation and functions and tasks of entities involved in the social activity of the organisation. The fourth contains the methodology of the presented research. The fifth characterises the studied sample, it conducts a reliability analysis and presents the results of empirical research. The last part of the work contains an indication of the activities of SAO in the studied organisation and conclusions and recommendations resulting from the empirical research, literature research, and the author's own observations.

Based on the obtained results, it was shown that from the initial analyses regarding the assessment of individual aspects, respondents best assessed the activities undertaken within the framework of the organisation's image. The research model of the impact of the organisation's social activity on its image on the local labour market, verified by research, presents the impact of SAO elements (patronage, sponsorship, and volunteering) on its stakeholders (internal and external), through the implementation of activities within two indicators, i.e., co-operation of the organisation with education and within the local traditions. No direct statistically significant relationship was found between sports activity and the image of the Mine, nor the relationship between volunteering and the image of the Mine. According to the author, this creates an area for further research identifying SAO indicators that may affect the image of an organisation.

At the same time, a statistically significant effect of the variable – co-operation with education on the image of the Mine, and the influence of local traditions on the image of the Mine was found.

Conclusions were also drawn regarding the greater attention of the organisation to improving communication within the mine. The key may be to create a strategy and provide appropriate communication tools for transparent transmission of information to all interested stakeholders of the company.

The issue of the organisation's social activity seems to be prospective for both theory and practice. Continuing work on the issue of SAO may contribute to the identification of new competences for entities responsible within the organisation for social dialogue with said stakeholders. This is an important aspect especially in the era of implementation in companies of various types of activities within the field of sustainable development, which are elementary issues, especially for the new generation of employees. Thus, the issue of the organisation's social activity may be a criterion for choosing a place of work by its potential candidates.

Keywords: social activity, corporate social responsibility, dual labour market, stakeholder concept, Green HR idea, image, local labour market, human resources department, trade unions.

BIBLIOGRAFIA

1. Abratt, R., A New Approach to the Corporate Image Management Process. "Journal of Marketing Management", 1989, vol. 5, no. 1.
2. Abratt, R., Makofeng, T.N., Development and Management of Corporate Image in South Africa. "European Journal of Marketing", 2001, vol. 35, no. 3.
3. Adamczyk, J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
4. Adamczyk, J., Zrównoważony rozwój jako paradygmat współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem. „Przegląd organizacji”, 2018, nr 12.
5. Adamczyk, M., Sobczyk-Kolbuck, A., Zarządzanie wizerunkiem pracodawcy jako forma marketingu wewnętrznego. „Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania GWSH”, 2016, nr 16.
6. Adenijo, A. A., Osibanjo, A. O., *Human Resource Management: Theory & Practice*. Pumark Nigeria Limited, 2012.
7. Adkins, S., *Cause related Marketing: Who cares wins?* Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, 1999.
8. Altkorn, J., *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
9. Alvesson, M., Organization: From Substance to Image? "Organizational Studies", 1990, vol. 11.
10. Ambler, T., Barrow, S., The Employer Brand. „The Journal of Brand Management”, 1996, vol. 4, no. 3.
11. Antczak, Z., Strategia organizacji a jej funkcja personalna. „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław 2009, nr 49.
12. Argandoña, A., On Ethical, Social and Environmental Management Systems. *Working Paper* April 2003, nr 508.
13. Atkinson, A. B., After Piketty? "The British Journal of Sociology", 2014, vol. 65, no. 14.
14. Backhaus, K., Tikoo, S., Conceptualizing and Researching Employer Branding. „Career Development International”, 2004, vol. 9, no. 5.
15. Barich, H., Kotler, P., A framework or marketing image management. "Sloan Management Review", Winter 1991.

16. Bartkowiak, G., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.
17. Baruk, A., Rola marketingu personalnego w kształtowaniu wizerunku organizacji naukowej. „*Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*”, 2012, t. 3, nr 4.
18. Berman, S., Jones, T., Wick, A.C., Convergent Stakeholders Theory. “*Academy of Management Review*”, 1999, vol. 24, no. 2.
19. Berthon, P. Ewing, M., Hah, L.L., Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. “*International Journal of Advertising*”, 2005, vol. 24, no. 2.
20. Bhatnagar, J., Srivastava, P., Strategy for staffing: Employer branding & person organization fit. “*Indian Journal of Industrial Relations*”, 2008, vol. 44, no. 1.
21. Black, S., *Public relations*. Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2005.
22. Bollen, K. A., Overall fit in covariance structure models: Two types of sample size effects. “*Psychological Bulletin*,” 1990, vol. 107.
23. Bombiak, E., *Wizerunek – kluczowy element postrzegania przedsiębiorstwa*, [w:] Pieniak-Lendzion, K., Marcysiak, A., Nowogródzka, T., *Współczesny marketing i logistyka – innowacyjne rozwiązania*, Wydawnictwo Diecezji Siedleckiej UNITAS, Siedlce 2015.
24. Britt S.H., Psychological Principles of the Corporate Imagery Mix. “*Business Horizons*”, 1971, vol. 14, no. 3.
25. Browne, M. W., Cudeck, R., Alternative ways of assessing model fit. In Bollen K. A., Long J. S., (Eds.), *Testing structural equation models*, Newsbury Park, California Sage, 1993.
26. Bryson, J.M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement)*. Jossey-Bass Publishers, Revised Edition, San Francisco 1995.
27. Budzyński, W., *Public Relations. Wizerunek. Reputacja. Tożsamość*. Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2018.
28. Budzyński, W., *Wizerunek firmy*. Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2002.
29. Burchard-Dziubińska, M., A. Rzeńca, A., Drzazga, D., *Zrównoważony rozwój naturalny wybór*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
30. Burnett, K., *Relacje z kluczowymi klientami. Analiza i zarządzanie*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

31. *Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the 90's*, Business Council for Sustainable Development, Deloitte & Touche, International Institute for Sustainable Development, 1992.
32. Byrne, B. M., *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows*. Thousand Oaks, California Sage Publications, 1994.
33. Carroll, A.B., A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. "Academy of Management Review", 1979, vol. 4, no. 4.
34. Carroll, A.B., Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. "Business & Society", 1999, vol. 38, no 3.
35. Casado-Diaz, J.M., Coombes, M., The delineation of 21st century local labour market areas: a critical review and a research agenda. "Boletin de la Asociacion de Geografos Espanoles", 2011, vol. 57.
36. Cherian, J., Jacob, J., A study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in the Organization: A Review, "International Journal of Business and Management", 2012, vol. 7, no. 21.
37. Clarkson, M.B.E., A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social performance. "Academy of Management Review", 1995, vol. 20, no. 1.
38. Cornelissen, J., Corporate Image: an Audience Centered Model. "Corporate Communications: An International Journal", 2000, vol. 5, no. 2.
39. Cronbach, L.J., Coefficient alpha and the internal structure of tests. "Psychometrika", 1951, vol. 16, no. 3.
40. Cyfert, Sz., Krzakiewicz, K., Teoria stakeholders: krytyka założeń. Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku. „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, 2002, nr 940.
41. Czubala, A., Jonas, A., Wojnarowska, H., *Marketing społeczny przedsiębiorstw komercyjnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2017.
42. Daszkiewicz, M., Społeczne zaangażowanie biznesu w kształtowaniu partnerskich relacji z otoczeniem. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Szczecin 2009, nr 558.
43. Dąbrowski, T.J., Rola komunikacji korporacyjnej w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa. „Marketing i Rynek”, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2018, nr 4.

44. Dowling G.R., *Corporate Reputations: Strategies for Developing the Corporate Brand*. Kogan Page, London 1994.
45. Dowling G.R., Managing your Corporate Images. "Industrial Marketing Management", 1986, vol 15.
46. Dowling, G.R., Measuring corporate images: a review of alternative approaches. "Journal of Business Research", 1988.
47. Drucker, P.F., Maciarelo, J., *Drucker na każdy dzień*. Explanator, Poznań 2011 [w:] Kobos, E., Koncepcja CSR. Charakterystyka, CSR jako element strategii organizacji. „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, Tarnów 2022, t. 53, nr 1-2.
48. Elkington, J., Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Strategies for Sustainable Development. "California Management Review", 1994, vol. 36, no. 2.
49. Fan, X., Thompson, B., Wang. L., Effects of sample size, estimation method, and model specification on structural equation modeling fit indexes. "Structural Equation Modeling", 1999, vol. 6, no. 1.
50. Filek, J., Społeczna odpowiedzialność biznesu jako nowa forma dialogu w obszarze działań gospodarczych. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2018, t. 5, nr 977.
51. Filek, J., *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako nowa wersja umowy społecznej*. Księgarnia Ekonomiczna, Kraków 2013.
52. Fombrun, Ch.J., *Reputation: realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press, Boston 1996.
53. Francik, A., Lis, M., Markova, V., *Innowacje i przedsiębiorczość. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Akademia Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, 2014.
54. Freeman, R.E., *A Stakeholder Approach. Strategic Management*. Pitman Publishing INC., Boston 1984.
55. Gilejko, L., Funkcje społeczności lokalnych i szanse ich realizacji. „Rocznik Żyrardowski”, 2002, nr 1.
56. Głądoch, M., *Dialog społeczny w zbiorowym prawie pracy*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2014.

57. Gołaszewska-Kaczan, U., *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009.
58. Goodman, J.F.B., The definition and analysis of local labour markets: some empiric problems. "*British Journal of Industrial Relations*", 1970, vol. 8, no. 2.
59. Góes, C., Testing Piketty's Hypothesis on the Drivers of Income Inequality: Evidence from Panel VARs with Heterogenous Dynamics. "*International Monetary Fund Working Paper*", 2016, vol. 16, no.160.
60. Górecki, M., *Wolontariat – blaski i cienie*, [w]: Pilch, T., i Sosnowski, T., (red.) *Zagrożenia człowieka i idei spraw społecznych*, Wydawnictwo Akademickie ŻAK, Warszawa 2013.
61. Griffin, R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Wydanie II zmienione, Warszawa 2015.
62. Gruchociak, H., *Delimitacja lokalnych rynków pracy w Polsce z wykorzystaniem modelowania wielopoziomowego*. Praca doktorska. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu. Wydział Informatyki i Gospodarki Elektronicznej, 2013.
63. Harari, O. *Value in the New Economy*, 2002, parts 1, 2, [w:] Poczowski, A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje – Praktyki – Wyzwania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018.
64. Hillery, G.A., Definitions of Community: Areas of Agreement. "*Rural Sociology*", 1955, no 20.
65. Hillman, A.J., Keim, G.D., Shareholder Value, Stakeholder Management and Social Issues, what's the Bottom Line? "*Strategic Management Journal*", 2001, vol. 22, no. 2.
66. Jacson, S.E., Schuler, R.S., *Managing Human Resources through Strategic Partnership*. Thomson Learning, Mason, OH, 2003.
67. Kafel, T., Metodologiczne aspekty analizy mikrootoczenia organizacji. „*Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*”, 2000, nr 554.
68. Kallenberg, A.L., Sorensen, K., The Sociology of Labor Markets, "*Annual Review of Sociology*", 1979, no 51.
69. Kennedy, S.H., Nurturing corporate image. "*European Journal of Marketing*", 1997, vol. 11, no. 3.
70. Klamut, R., Aktywność obywatelska jako rodzaj aktywności społecznej – perspektywa psychologiczna. „*Studia Socjologiczne*”, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, 2013, t. 1, nr 208.

71. Klimkiewicz, K., Employer branding. „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, Politechnika Łódzka, 2017, t. 69, nr 1218.
72. Knosola, R. (red.): *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*. Tom II. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2010.
73. Kopalińska, W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów anglojęzycznych*. Wiedza Powszechna, Wydanie 13, Warszawa 1983.
74. Kopeć, K. D., *Finansowanie kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu*. Wydawnictwo Libron, Kraków 2014.
75. Kotarbiński, T., *Traktat o dobrej robocie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2019.
76. Kotas, M., Wizerunek organizacji publicznej jako instrument efektywnego komunikowania z interesariuszami, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. „Public relations: doskonalenie procesu komunikowania w przestrzeni publicznej”, 2014, nr 185.
77. Kotler, P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Wydawnictwo Felberg, Warszawa 1999.
78. Kotowski, Cz., Kubajak, P., *Kopalnia Wapienia Czatkowice w Krzeszowicach w latach 1948-2018*, Monografia, Kraków 2019.
79. Kowalski, R., Społeczna odpowiedzialność biznesu – perspektywa krytyczna. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2016, t. 5, nr 953.
80. Koźmiński, A., Piotrowski, W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
81. Kryńska, E., *Segmentacja rynku pracy. Podstawy teoretyczne i analiza statystyczna*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996.
82. Kryńska, E., Suchecka, J., Suchecki, B., *Prognozy podaży i popytu na pracę w Polsce do roku 2010*. Studia i Materiały, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1998.
83. Kuciński, K., *Strategie przedsiębiorstwa wobec wymogów zrównoważonego rozwoju*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
84. Kuciński, U., *Przestrzeń operacyjna firmy a jej otoczenie lokalne*, [w:] *Lokalizacja przedsiębiorstwa a jej konkurencyjność*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2001.

85. Kulpińska, J., *Spółeczna aktywność pracowników przedsiębiorstwa przemysłowego*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław-Warszawa-Kraków, 1969.
86. Kwiecińska, M., *Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (Corporate Community Involvement) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu. „Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje”*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2014, nr 340.
87. Kwiecińska, M., *Spółeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa jako koncepcja zarządzania*, [w:] P. Wachowiak, S. Winch (red.), *Granice zarządzania kapitałem ludzkim*, SGH, Warszawa 2014.
88. LeBlanc G., Nguyen N., Cues used by customers evaluating corporate image in service firms. “*International Journal of Service Industry Management*”, 1996, vol. 7, no. 2.
89. Leoński, W., *Narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu a wielkość przedsiębiorstwa. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2016, nr 254.
90. Leszczyński. M., Dostęp do rynku pracy w kontekście teorii segmentacyjnych. „*Acta Scientifica Academiae Ostroviensis*”, 2007, nr 29.
91. Listwan, T., *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami* [w:] Zarządzanie kadrami, (red.) Listwan, T., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
92. Long Ch. S., Ismail W. K. W. The HR specialist as an agent of change. “*Human Resource Management International Digest*”, 2012, vol. 20, no. 2.
93. Łopacińska, K., Sobocińska, M., Uwarunkowania rozwoju i funkcje społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. „*Ekonomiczne Problemy Usług*”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, nr 41.
94. Łukasiewicz-Kamińska, A., *Spółeczna odpowiedzialność Przedsiębiorstwa Finansowego*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.
95. Makarczuk, A., *Aktywność społeczna pracowników*. Wyższa Szkoła Nauk Społecznych przy KC PZPR, Instytut Filozofii, Socjologii i Religioznawstwa, „*Socjologia Pracy*”, Warszawa 1984, nr 7.
96. Makowski, M., *Podstawy marketingu w teorii i praktyce*. Wydawnictwo Szkoły Wyższej im. Bogdana Jońskiego, Warszawa 2011.

97. Malara, Z., Sobol-Wojciechowska, J., Wizerunek przedsiębiorstwa oraz mechanizmy jego kreowania na potrzeby kształtowania potencjału rozwojowego. „*Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*”, 2011, nr 218.
98. Marson J.E., *Modern public relations*, McGraw-Hill, New York, 1979
[w:] Wójcik K., *Public relations od A do Z. Analiza sytuacji wyjściowej, planowanie działalności*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1997.
99. Martineau, P., Sharper Focus for the Corporate Image. “*Harvard Business Review*”, November-December 1958, vol. 36.
100. Martineau, P., The Personality of the Retail Store. “*Harvard Business Review*”, October 1958, vol. 32.
101. Matejun, M., Matusiak, B.E., Różańska-Bińczyk, I., *Praktyki Green HR a wyniki środowiskowe współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania*, Cewińska, A., Krejner-Nowecka, A., Winch, S., (red.). Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020.
102. Mayo, A., *The Human Value of the Enterprise*. London-Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2001.
103. Mazur-Wierzbicka, A., Wieczorek-Szymańska, A., Leoński, W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi wrażliwe na różnorodność*. Wydawnictwo CeDeWu, Wydanie I, Warszawa 2023.
104. Millie, A., Jacobson, J., *Employee Volunteering and the Special Constabulary: a Review of Employer Policies*. The Police Foundation, London, 2002.
105. Misztal, A., Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw a stopień rozwoju społeczno-gospodarczego. „*Studia i Prace, Kolegium Zarządzania i Finansów*”, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2019, nr 174.
106. Miś, A. (red.), *Instrumenty zarządzania kapitałem ludzkim. Ćwiczenia i studia przypadków*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
107. Mruk, H., *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
108. Nieć, D., Łukasiewicz, G., Dialog społeczny i jego rola w skutecznej restrukturyzacji przedsiębiorstwa: studium przypadku KWK "Janina". „*Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty*”, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2017, t. 1, nr 43.

109. Obłój, K., *Strategia organizacji*. Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998.
110. Oczkowska, R., Kreowanie wizerunku organizacji jako pracodawcy. „*Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*”, SGH Warszawa, 2015, t. 4, nr 38.
111. Oleksyn, T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Wolters Kluwer, Wydanie IV zaktualizowane i rozszerzone, Warszawa 2017.
112. Olędzki J., Tworzydło, D., *Leksykon Public Relations*. Wydawca Newslite, b.r.
113. Olins, W., *Podręcznik brandingu*. Wydawnictwo Thames&Hudson, Wrocław 2009.
114. Organiściak-Krzywkowska, A., Cicha-Nazarczuk M., (red.), *Przemiany rynku pracy w Polsce. „Instytut Pracy i Spraw Socjalnych”*, Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Warszawa-Olsztyn 2015 [w:] Kozar, Ł.J., Zielone miejsca pracy. Uwarunkowania – identyfikacja – oddziaływanie na lokalny rynek pracy. „*Ekonomia*”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 2019.
115. Osborne, J., W., *Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from Your Analysis*. “*Practical Assessment*”, 2005, vol. 10, no. 7.
116. Paaue, J. *HRM and Performance*. Oxford University Press, Oxford 2004.
117. Pawłuszko, T., *Strategia zrównoważonego rozwoju w dokumentach Nordyckiej Rady Ministrów*, [w:] *Dyplomacja w życiu. Życie w dyplomacji*. Saletra, W., Jaskiernia, J., Kubicki, R., (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce 2014.
118. Pieniak-Lendzion K., Marcysiak A., Nowogródzka T., *Współczesny marketing i logistyka - innowacyjne rozwiązania*. Wydawnictwo Diecezji Siedleckiej UNITAS, Siedlce 2015.
119. Piketty, T., *Capital in the Twenty-First Century*. Harvard University Press, 2014.
120. Piore, M.J., *Notes for Theory of Labor Market Stratification* [w:] Edwards, R. C., Reich, M., Gordon, D. M., *Labor Market Segmentation*, D.C. Heath, Lexington, Mass, 1975.
121. Plummer, J.T., How personality makes a difference. “*Journal of Advertising Research*”, December January 1984, vol. 23.
122. Pocztownski, A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje – Praktyki - Wyzwania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2018.

123. Pocztowski, A., Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce. „*Zarządzanie i Finanse*”, 2016, t. 14, nr 2.
124. Popieluch, K., *HR Business Partner. Rola. Filary. Perspektywy. HR Business Partner – rola, funkcje, zadania, kompetencje*. Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2018.
125. Porter, M.E, Kramer, M.R., Filantropia przedsiębiorstwa jako źródła przewagi konkurencyjnej. „*Harvard Business Review Polska*”, 2003, nr 7.
126. Porter, M.E., Kramer, M., Strategy & Society, “*Harvard Business Review*”, December 2006, [w:] G. Aniszewska, Strategia i społeczeństwo. “*Przegląd Organizacji*”, 2007, nr 1.
127. Pratt M., Foreman P., Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. “*Academy of Management Review*” 2000, vol. 5, no 1.
128. Rokicka, E., Woźniak, W., *W kierunku zrównoważonego rozwoju. Koncepcje, interpretacje, konteksty*. Katedra Socjologii Ogólnej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
129. Romanowska, M., *Leksykon Zarządzania*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., dodruk, Warszawa 2005.
130. Rudnicka, A., *CSR-doskonalenie relacji społecznych w firmie*. Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
131. Rudnicka, A., Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw we współpracę z organizacjami pozarządowymi w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2010, nr 100.
132. Rybak, M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo PWN, Warszawa 2004.
133. Samul, J., Funkcje działu personalnego a szacowanie wartości kapitału ludzkiego firmy. „*Economics and Management*”, 2014, vol. 2.
134. Schimanek, T. *Wolontariat pracowniczy. Chcę i pomagam*. Publikacja przygotowana w ramach projektu „Wolontariat pracowniczy – szkoła społecznej odpowiedzialności” współfinansowana ze środków Ministra Pracy i Polityki społecznej w ramach programu operacyjnego Fundusz Inicjatyw Obywatelskich. Nidzica 2012.
135. Schmitt, A., Simonson, A., *Estetyka w marketingu*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.

136. Schumacker, R. E., Lomax, R. G., *A beginner's guide to structural equation modeling*, Second edition, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2004.
137. Słowik, M., Rozumienie i wartościowanie aktywności społecznej młodzieży – wnioski dla pracy socjalnej. „*Pedagogia Christiana*”, 2008, t. 1, nr 21.
138. *Słownik wyrazów obcych*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Wydanie nowe, Warszawa 1996.
139. Smolbik-Jęczmień, A., *Wybrane aspekty dopasowania człowiek – organizacja (P.O Fit) w kontekście różnorodności pokoleniowej – refleksje z badań.*, 2023, XII Ogólnopolski Zjazd Katedr Zarządzania Zasobami Ludzkimi 2023, prezentacja.
140. Stabryła, A., *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejście i koncepcje badawcze*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018.
141. Stabryła, A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000.
142. Steiger, J. H., Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. “*Multivariate Behavioural Research*”, 1990, vol. 25, no. 2.
143. Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D., *Kierowanie*. Wydawnictwo PWE, Warszawa 1999.
144. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Wydawnictw PWE, Warszawa 2001.
145. Szczepańska, K., Kasiorek, D., Związki koncepcji zielonego zarządzania zasobami ludzkimi z typami kultur organizacyjnych. „*Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania GWSH*”, 2022, nr 18.
146. Szejniuk, A., Rola i znaczenie szkoleń w edukacji przez całe życie. Wymóg XXI wieku. „*Journal of Modern Science*”, 2017, t. 2, nr 33.
147. Szostek, D., Specyfika i znaczenie wewnętrznego wizerunku przedsiębiorstwa. „*Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie*”, Toruń 2013, t. 40.
148. Sztumski, J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Wydanie 7, Katowice 2010.

149. Tekst Deklaracji Sztokholmskiej [w:] Kocot, K., Wolfke, K., *Wybór dokumentów do nauki prawa międzynarodowego*. Wrocław–Warszawa 1976.
150. Tkaczyk, J., Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa usługowego. Przykład sektora pośrednictwa ubezpieczeniowego, [w:] Czubała, Wiktor, J.W. (red.) „Kierunki rozwoju marketingu usług”, WSPIM, Chrzanów 2002.
151. Turowski, J., *Socjologia. Wielkie struktury społeczne*. Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1994.
152. Tworzydło, D., *Macierz celów wizerunkowych w procesie oceny efektów public relations*. Wydawnictwo WSiLiZ, Rzeszów 2008.
153. Tworzydło, D., *Public relations praktycznie*. Wydawnictwo Newslina, Rzeszów 2017.
154. Van Riel C., Balmer J.M.T. Corporate Identity: the Concept, its Measurement and Management. „*European Journal of Marketing*”, 1997, vol. 31, no. 5/6.
155. Van Riel, C.B.M., Stroecker, N.E., Maathuis, O.J.M., Measuring corporate images. „*Corporate Reputation Review*”, 1998, vol. 1, no. 4.
156. w kontekście różnorodności pokoleniowej, [w:] Buchelt, B., (red.) *Zarządzanie ludźmi wobec wyzwań technologicznych i społeczno-demograficznych*. Wydawnictwo CeDeWu, Wydanie I, Warszawa 2024.
157. Widerszpil, S. *Skład polskiej klasy robotniczej*. Polskie wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1965.
158. Wilson, J., Volunteering. „*Annual Review of Sociology*”, 2000, vol. 26, no. 1.
159. Witek, J., Kowalczyk, A., Zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa jako narzędzie pozycjonowania go na konkurencyjnym rynku. „*Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*”, 2011, nr 209.
160. Wojnarowska, H., *Společna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a jego wizerunek i reputacja. Społeczne wymiary marketingu*. Księga jubileuszowa dedykowana Profesor Annie Czubał. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2013.
161. Worach-Kardas, H., Aktywność społeczna pokolenia późnej dorosłości – potrzeby, wyzwania, zagrożenia. „*Pedagogika Rodziny*”, 2015, t. 5, nr 3.
162. Wójcik, K., *Public Relations*. Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2015.

163. Wysokińska, Z., Witkowska, J., *Integracja europejska. Dostosowanie w Polsce w dziedzinie polityk*. Wydawnictwo PWE, Warszawa 2004.
164. Wysokińska-Senkus, A., Senkus, P., Geneza, istota i obszary strategiczne implementacji koncepcji sustainability na przykładzie sił lądowych USA – studium przypadku. *Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej*, 2016, t. 2, nr 103.
165. Zawadzka, A.M., *Psychologia zarządzania w organizacji*. Wydawnictwo PWN, Warszawa 2010.
166. Zwiech, P., Nierówności społeczno-ekonomiczne w świetle teorii segmentacji rynku pracy. „*Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*”, Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu, 2013, t. 75, nr 2.
167. Żelazo, M., Kwestionariusz wywiadu jako narzędzie badawcze. „*Zeszyty naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*”, 2013, t. 2, nr 6.
168. Żychlewicz, M., Komunikacja działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu a kreowanie wizerunku firmy przez polskie przedsiębiorstwa. Determinanty zarządzania projektami i procesami w organizacji. „*Przedsiębiorczość i Zarządzanie*”, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2015, t. 5.
169. Żychlewicz, M., Rola społecznej odpowiedzialności biznesu w dobie globalizacji. „*Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy*”, 2014, nr 7.

Akty Prawne

1. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483, z 2001 r. Nr 28, poz. 319, z 2006 r. Nr 200, poz. 1471, z 2009 r., Nr 114, poz. 946.
2. Ustawa Kodeks Pracy z dnia 24 czerwca 1974 roku, Dz. U. z 2023 r. poz. 1465, z 2024 r. poz. 878, 1222.
3. Ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych, Dz. U. z 2022 r., poz. 854.
4. Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o zmianie ustawy o związkach zawodowych oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. 2018 poz. 1608.

5. Ustawa z dnia 4 marca 1994 roku o zakładowym funduszu socjalnym Dz. U. z 2024 r. poz. 288.
6. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz. U. z 2024 r. poz. 1491.
7. Ustawa z dnia 17 lipca 2009 r. o praktykach absolwenckich Dz. U. z 2018 r. poz. 1244.
8. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 20 sierpnia 2009 r. w sprawie szczegółowych warunków odbywania stażu przez bezrobotnych Dz.U. 2009 nr 142 poz. 1160.

Źródła internetowe

1. Agenda 21: Program działań na rzecz zrównoważonego rozwoju, <http://www.un.org/Pubs/textbook/e93020.htm> (data dostępu: 02.12.2022).
2. Agenda 21: Program na rzecz zrównoważonego rozwoju. <http://www.un.org/Pubs/textbook/e93020.htm>
3. Agenda na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030. Przekształcamy Nasz Świat, Rezolucja Zgromadzenia Ogólnego A/RES/70/1, 2015, <https://www.un.org.pl> (data dostępu 23.04.2023).
4. Agler, R., De Boeck, P., On the Interpretation and Use of Mediation: Multiple Perspectives on Mediation Analysis. “*Frontiers in Psychology*”, 2017, vol. 8. Frontiers | On the Interpretation and Use of Mediation: Multiple Perspectives on Mediation Analysis (frontiersin.org) (data dostępu: 08.01.2024).
5. Akademia rozwoju filantropii w Polsce: wyniki plebiscytu, <https://www.filantropia.org.pl/post/znamy-laureatki-i-laureatów-14-edycji-plebiscytu-gwiazdy-dobroczynności> (data dostępu: 20.04.2024).
6. Amerykańskie Biuro Statystyki Pracy , Waszyngton 2003, 2003 home : U.S. Bureau of Labor Statistics (bls.gov) (data dostępu: 20.04.2022).
7. Bank Danych Lokalnych GUS, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start> (data dostępu: 04.06.2024).
8. Bombiak, E. *Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi jako wsparcie zrównoważonego rozwoju organizacji*. Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2019, s. 77, (PDF) Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi jako wsparcie zrównoważonego rozwoju

- organizacji (researchgate.net)
(data dostępu: 24.04.2023).
9. Bush, G., Grayson, D., Jordan, A., & Nelson, J., *Engaging business in the community – not a quick fix*. The Smith Institute Monograph, 2008,
<https://scholar.google.com/scholar?&q=Bush%2C%20G.%2C%20Grayson%2C%20D.%2C%20Jordan%2C%20A.%2C%20%26%20Nelson%2C%20J.%20%282008%29.%20Engaging%20business%20in%20the%20community%20%E2%80%93%20not%20a%20quick%20fix.%20The%20Smith%20Institute%20monograph> (data dostępu: 20.04.2024).
 10. Cele zrównoważonego rozwoju. Cel 17. <https://www.un.org.pl/cel17> (data dostępu: 20.04.2024).
 11. Centrum Edukacji Obywatelskiej: programy, <https://www.ceo.org.pl> (data dostępu: 10.02.2024).
 12. Core R., Team., R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria 2022. URL R: Projekt R dla Obliczeń Statystycznych (r-project.org) (data dostępu: 17.01.2024).
 13. CSR Poland: praca na stanowisku CSR Manager, <https://csrpoland.pl/csr-manager-jak-wyglada-praca-specjalisty-ds-csr/> (data dostępu: 27.02.2024).
 14. Definicja Corporate Community Involvement
https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-030-02006-4_346-1
(data dostępu: 20.04.2024).
 15. Diagnoza sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej Gminy, z uwzględnieniem obszarów funkcjonalnych na potrzeby opracowania Strategii Rozwoju Gminy Krzeszowice na lata 2023-2033. Strona Urzędu Miejskiego w Krzeszowicach, Wyniki wyszukiwania - Urząd Miejski Krzeszowice (gminakrzeszowice.pl) (data dostępu: 30.09.2024).
 16. Dlaczego zaangażowanie społeczne wspiera sukces biznesowy?,
<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2023/07/11/why-community-involvement-supports-business-success/?sh=56c9427622fc> (data dostępu: 20.04.2024).
 17. Dualizm polskiego rynku pracy w pandemii, <https://pie.net.pl/dualizm-polskiego-ryнку-pracy-w-dobie-pandemii-covid-19/> (data dostępu: 01.12.2023).
 18. Dyrektywa 2004/35/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 21 kwietnia 2004 r. w sprawie odpowiedzialności za środowisko w odniesieniu do

- zapobiegania i zarządzania szkodami wyrządzonym środowisku naturalnemu
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/ALL/?uri=CELEX%3A32004L0035>
(data dostępu: 24.04.2023).
19. European Green Deal https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_pl (data dostępu: 24.04.2023).
20. Fonesca, F.M., Domnigues, J.P., Dima, A.M., Mapping the Sustainable Development Goals Relationships, “*Sustainability*”, 2020, vol. 12, no. 8, (PDF) Mapping the Sustainable Development Goals Relationships (researchgate.net) (data dostępu: 26.03.2023).
21. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, GRI: wytyczne do raportowania zrównoważonego rozwoju, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/gri-inaczej-wytyczne-do-raportowania-kwestii-zrownowazonego-rozwoju-ang-global-reporting-initiative/> (data dostępu: 08.12.2023).
22. ISO 26000. Społeczna odpowiedzialność,
https://www.pkn.pl/sites/default/files/sites/default/files/imce/files/discovering_is_o_26000.pdf (data dostępu: 13.09.2023).
23. ISO 26000. Norma Międzynarodowa dotycząca społecznej odpowiedzialności,
<https://www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000> (data dostępu: 13.09.2023).
24. Karta zasady Dobrej Współpracy Biznesu i Organizacji Pozarządowych,
<https://dobroczyncaroku.pl/files/DR%20karta%20zasad%20dobrej%20wspolpracy%20220x220%20maj%202022.pdf> (data dostępu: 20.04.2024).
25. Komisja Europejska, Europa 2020, *Strategia na rzecz inteligentnego, zrównoważonego i sprzyjającego włączeniu społecznemu wzrostu*,
https://commission-europa-eu.translate.goog/strategy-and-policy/international-strategies/sustainable-development-goals_en?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pl&_x_tr_hl=pl&_x_tr_pto=sc (data dostępu: 23.04.2023).
26. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, Komitetu Regionów i Europejskiego Banku Inwestycyjnego "Czysta planeta dla wszystkich", Europejska długoterminowa wizja strategiczna dobrze prosperującej, nowoczesnej, konkurencyjnej i neutralnej dla klimatu gospodarki, eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/ (data dostępu: 24.04.2023).

27. Kopalnia Wapienia „Czatkowice” <https://www.czatkowice.pl/o-spolce> (data dostępu: 30.04.2024).
28. Łukasiuk, P., *Społeczne zaangażowanie (CCI) a społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR). Narzędzia CCI*. www.corporategiving.pl (data dostępu: 17.05.2021).
29. Najważniejsze informacje ngo.pl <https://www.ngo.pl> (data dostępu: 10.02.2024).
30. Organizacja Narodów Zjednoczonych, Raport Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju: Nasza wspólna przyszłość, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documens/5987our-common-future.pdf>, (data dostępu: 27.03.2023).
31. Podręcznik dobrych praktyk dla przedsiębiorców z sektora MMŚP, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2015_csr_dobrepraktyki.pdf (data dostępu: 30.11.2023).
32. Przekształcamy nasz świat. Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030, <https://sdgs.un.org/2030agenda> (data dostępu: 26.03.2023).
33. Raport Światowej komisji ds. Środowiska i Rozwoju: Nasza wspólna przyszłość, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documens/5987our-common-future.pdf> (data dostępu: 30.09.2024).
34. Społeczna odpowiedzialność biznesu, <https://www.parp.gov.pl/csr> (data dostępu: 13.09.2023).
35. Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty i opinie, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-fakty-a-opinie-wspolne-badanie-kpmg-polska-i-forum-odpowiedzialnego-biznesu/> (data dostępu: 06.12.2023).
36. Srebrny wolontariat, <https://publicystyka.ngo.pl/srebrny-wolontariat-czyli-o-wolontariacie-seniorow-i-seniorek> (data dostępu: 10.02.2024).
37. Statut NSZZ "Solidarność" - Komisja Krajowa NSZZ Solidarność (solidarnosc.org.pl) (data dostępu: 30.09.2024).
38. Statut ZZ „Budowlani” - <https://zzbudowlani.pl/wp-content/uploads/2016/03/STATUT-ZZB-tekst-ujednolicony-po-zm-08.09.2020.pdf> (data dostępu: 20.06.2024).
39. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu – Europa 2020,

- <https://www.gov.pl/web/rozwoj/strategia-europa-2020> (data dostępu: 24.04.2023).
40. Termin aktywność społeczna, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/aktywnosc-spoeczna;3867107.html> (data dostępu: 17.05.2021).
41. Uchwała Organizacji Narodów Zjednoczonych: Przyszłość jakiej chcemy. Rezolucja przyjęta 27 lipca 2022 roku, A/RES/66/288. A/RES/66/288: The future we want (un.org) (data dostępu: 26.03.2023).
42. Wolontariat, www.wolontariat.org.pl (data dostępu: 10.02.2024).
43. Wstęp do powiązań pomiędzy zasadami Global Compact ONZ a podstawowymi tematami ISO 26000, https://iso26000.info/wp-content/uploads/2016/03/ISO_26000_UN_Global_Compact_linkage_document_final.pdf (data dostępu: 13.09.2023).
44. Wywiad – Encyklopedia Zarządzania (mfiles.pl) (data dostępu: 30.09.2024).
45. Zrównoważony rozwój - cele, <https://www.unic.un.org.pl/strony-2011-2015/zrownowazony-rozwoj-i-cele-zrownowazonego-rozwoju/2860#> (data dostępu: 30.11.2023).
46. Zrównoważony rozwój kluczowym elementem strategii marketingowej, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/deloitte-digital/Articles/Zrownowazony-rozwoj-kluczowym-elementem-strategii-marketingowej.html> (data dostępu: 30.11.2023).
47. Zrównoważony rozwój. Przyszłość jakiej chcemy – dokument końcowy, <https://sustainabledevelopment.un.org/futurewewant.html> (data dostępu: 02.12.2022).

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Koncepcje leżące u podstaw aktywności społecznej organizacji.....	9
Rysunek 2. Cele Zrównoważonego Rozwoju.....	32
Rysunek 3. Wyłaniająca się wizja aktywności społecznej organizacji, układ chronologiczny.....	44
Rysunek 4. Koncepcja odwróconej piramidy prezentującej zakres pojęć synonimizowanych z wizerunkiem.	46
Rysunek 5. Czynniki kształtujące wizerunek przedsiębiorstwa.....	49
Rysunek 6. Rodzaje wizerunku przedsiębiorstwa ze względu na odrębne kategorie jego interesariuszy...56	
Rysunek 7. Proces zarządzania wizerunkiem organizacji.....	64
Rysunek 8. Zarządzanie procesem kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa.	68
Rysunek 9. Poziomy zaangażowania organizacji w aktywność społeczną.	83
Rysunek 10. Aktywność społeczna jako składowa wizerunku firmy na lokalnym rynku pracy.....	86
Rysunek 11. Schemat zależności pomiędzy ASO a kształtowaniem przez interesariuszy wizerunkiem organizacji.....	102
Rysunek 12. Przenikanie się cech wspólnych partnerów społecznych.	148
Rysunek 13. Schematyczny przegląd normy ISO 26000.....	137
Rysunek 14. Model badawczy wpływu aktywności społecznej organizacji.....	151
Rysunek 15. Schemat organizacyjny Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.....	163
Rysunek 16. Schemat Biura Zarządzania Zasobami Ludzkimi Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.	169
Rysunek 17. Czy poniższe działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane? - odsetek odpowiedzi na Tak, Współpraca organizacji z oświatą – ogółem.....	196
Rysunek 18. Rozkład odpowiedzi dotyczącej współpracy organizacji z oświatą – ogółem.....	197
Rysunek 19. Czy poniższe działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane? - odsetek odpowiedzi na Tak, Aktywność sportowa – ogółem.....	198
Rysunek 20. Rozkład odpowiedzi dotyczących aktywności sportowej – ogółem.....	200
Rysunek 21. Czy poniższe działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane? - odsetek odpowiedzi na Tak, Lokalne tradycje – ogółem.....	201
Rysunek 22. Rozkład odpowiedzi dotyczących lokalnych tradycji – ogółem.....	202
Rysunek 23. Czy poniższe działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane? - odsetek odpowiedzi na Tak, Wolontariat – ogółem.....	204
Rysunek 24. Rozkład odpowiedzi dotyczących wolontariatu – ogółem.....	205
Rysunek 25. Czy poniższe działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane? - odsetek odpowiedzi na Tak, Wizerunek – ogółem.....	207
Rysunek 26. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Wizerunek – ogółem.....	208
Rysunek 27. Diagram SEM dla danych.....	210
Rysunek 28. Zweryfikowany model badawczy wpływu aktywności społecznej organizacji na jej wizerunek na lokalnym rynku pracy.....	236

SPIS TABEL

Tabela 1. Rodzaje zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa.	57
Tabela 2. Rodzaje wizerunku organizacji jako pracodawcy.	58
Tabela 3. Wizerunki cząstkowe i instrumenty ich kształtowania.	68
Tabela 4. Oczekiwania interesariuszy organizacji.	70
Tabela 5. Czynniki wpływające na zarządzanie wizerunkiem.	80
Tabela 6. Elementy aktywności społecznej.	113
Tabela 7. Norma ISO 26000 wyróżnia kluczowe obszary i zagadnienia związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.	136
Tabela 8. Zestawienia podjętych działań w ramach realizacji planu badawczego.	153
Tabela 9. Zestawienie pracowników Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. w podziale na płeć, wykształcenie, wiek, klucz organizacyjny, rodzaj stanowiska.	165
Tabela 10. Funkcje Biura Zarządzania Zasobami Ludzkimi Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.	168
Tabela 11. Funkcje Biura Polityki Personalnej Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.	170
Tabela 12. Funkcje Biura Komunikacji i marketingu Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.	171
Tabela 13. Liczba mieszkańców gminy Krzeszowice z uwzględnieniem pobytu stałego i czasowego według stanu na dzień 31.12.2023 r.	174
Tabela 14. Podmioty gospodarki narodowej na terenie gminy Krzeszowice w latach 2017-2021.	174
Tabela 15. Poziom bezrobocia w gminie Krzeszowice w latach 2017-2023.	175
Tabela 16. Struktura bezrobotnych (w osobach) wg czasu pozostawania bez pracy w gminie Krzeszowice.	177
Tabela 17. Struktura bezrobotnych (w osobach) wg wieku w gminie Krzeszowice.	177
Tabela 18. Struktura bezrobotnych (w osobach) wg poziomu posiadanego wykształcenia w gminie Krzeszowice.	177
Tabela 19. Struktura bezrobotnych (w osobach) w gminie Krzeszowice wg stażu pracy (w latach).	177
Tabela 20. Charakterystyka próby.	189
Tabela 21. Alfa Cronbacha wraz z 95% przedziałem ufności oraz jego wartościami po ekstrakcji pojedynczych pytań z bazy - dot. współpraca organizacji z oświatą.	190
Tabela 22. Alfa Cronbacha wraz z 95% przedziałem ufności oraz jego wartościami po ekstrakcji pojedynczych pytań z bazy - dot. aktywności sportowej.	191
Tabela 23. Alfa Cronbacha wraz z 95% przedziałem ufności oraz jego wartościami po ekstrakcji pojedynczych pytań z bazy - dot. lokalnych tradycji.	192
Tabela 24. Alfa Cronbacha wraz z 95% przedziałem ufności oraz jego wartościami po ekstrakcji pojedynczych pytań z bazy - dot. wolontariatu.	192
Tabela 25. Alfa Cronbacha wraz z 95% przedziałem ufności oraz jego wartościami po ekstrakcji pojedynczych pytań z bazy - dot. wizerunku.	193
Tabela 26. Wyjaśnienie dla modelu SEM ze wskazaniem pytań zawartych w poszczególnych sekcjach.	213
Tabela 27. Weryfikacja hipotez statystycznych w modelu SEM o związkach pomiędzy wizerunkiem (PA5) a pozostałymi czynnikami (PA1-PA4).	214

Tabela 28. Wyniki analizy mediacji.	216
Tabela 29. Badanie jakościowe opracowane na podstawie przeprowadzonych indywidualnych wywiadów pogłębionych typu questionnaire.	227

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Poziom zatrudnienia w kopalni na przestrzeni lat 1948-2024.	166
Wykres 2. Struktura bezrobotnych wg wieku, wykształcenia, stażu pracy i czasu pozostawania bez pracy.	176

ANEKS

Załącznik nr 1: Autorski kwestionariusz ankiety

Szanowni Państwo, Drodzy Pracownicy,

zwracam się z uprzejmą prośbą o wypełnienie kwestionariusza ankiety badającego Państwa opinię o działaniach z zakresu aktywności społecznej organizacji prowadzonych na lokalnym rynku pracy przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.

Ankieta jest anonimowa, a jej wypełnienie zajmuje około 10-15 minut.

Wypełnione ankiety posłużą wyłącznie celom naukowym. Uprzejmie proszę o jej rzetelne wypełnienie.

Bardzo dziękuję za Państwa opinię i poświęcony czas!

Z wyrazami szacunku,

Dominika Nieć

Na kolejnych stronach znajdują się opinie na temat działań prowadzonych przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. w ramach aktywności społecznej organizacji. Uprzejmie proszę odnieść się do każdej z nich. Przy większości opinii znajduje się 5 możliwych odpowiedzi, bardzo proszę o wybór i zaznaczenie wybranej przez Państwa odpowiedzi poprzez zakreślenie odpowiedniej z nich:

- 1) Zdecydowanie się nie zgadzam
- 2) Raczej się nie zgadzam
- 3) Trudno powiedzieć
- 4) Raczej się zgadzam
- 5) Zdecydowanie się zgadzam

Uprzejmie proszę o wskazanie w każdym wierszu krzyżykiem opinii, która najbardziej odpowiada Pani/Pana ocenie.

Współpraca organizacji z oświatą			
1.	Czy poniższe działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane? Proszę zaznaczyć kwadrat przy odpowiedzi TAK/NIE		
	Praktyki zawodowe	☐	☐
	Stáže	☐	☐
	Udostępnienie materiałów do pisania prac licencjackich, magisterskich, podyplomowych	☐	☐
	Wsparcie kompetencyjne i instrumentalne szkół	☐	☐
	Zwiedzanie Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.	☐	☐
2.	W ostatnich latach wzrosła częstotliwość wydarzeń naukowych wspieranych przez Kopalnię (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)		

	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐
	Raczej się nie zgadzam	☐
	Trudno powiedzieć	☐
	Raczej się zgadzam	☐
	Zdecydowanie się zgadzam	☐
3.	Dostrzegam korzyści z cyklicznie realizowanych praktyk, staży organizowanych przez Kopalnię	
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐
	Raczej się nie zgadzam	☐
	Trudno powiedzieć	☐
	Raczej się zgadzam	☐
	Zdecydowanie się zgadzam	☐
4.	Poprzez działania Kopalni nastąpił wzrost kompetencji zawodowych lokalnej społeczności	
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐
	Raczej się nie zgadzam	☐
	Trudno powiedzieć	☐
	Raczej się zgadzam	☐
	Zdecydowanie się zgadzam	☐
5.	Kopalnia wspiera organizacyjnie i finansowo wydarzenia naukowe podejmowane na lokalnym rynku pracy	
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐
	Raczej się nie zgadzam	☐
	Trudno powiedzieć	☐
	Raczej się zgadzam	☐
	Zdecydowanie się zgadzam	☐
6.	Kopalnia wspiera rozwój naukowy Pracowników	
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐
	Raczej się nie zgadzam	☐
	Trudno powiedzieć	☐
	Raczej się zgadzam	☐
	Zdecydowanie się zgadzam	☐
Aktywność sportowa		
1.	Czy poniższe działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane? Proszę zaznaczyć kwadrat przy odpowiedzi TAK/NIE	
	Sponsorowanie udziału i nagród w zawodach sportowych	☐ Tak ☐ Nie
	Wspieranie przez organizację utalentowanych sportowców	☐ Tak ☐ Nie
	Udział w zawodach sportowych	☐ Tak ☐ Nie
2.	Organizowanie/współorganizowanie wydarzeń sportowych przez Kopalnię propaguje zdrowy styl życia	
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐
	Raczej się nie zgadzam	☐
	Trudno powiedzieć	☐

	Raczej się zgadzam	☐
	Zdecydowanie się zgadzam	☐
3.	Propagowanie udziału w aktywnościach sportowych (maratony, rajdy/zawody rowerowe, zawody narciarskie) wpływa na wzrost zainteresowania sportem	
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐
	Raczej się nie zgadzam	☐
	Trudno powiedzieć	☐
	Raczej się zgadzam	☐
	Zdecydowanie się zgadzam	☐
4.	W ostatnich latach wzrosła częstotliwość wydarzeń zorientowanych na zdrowy styl życia (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)	
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐
	Raczej się nie zgadzam	☐
	Trudno powiedzieć	☐
	Raczej się zgadzam	☐
	Zdecydowanie się zgadzam	☐
5.	W ostatnich latach wzrosło wsparcie finansowe i organizacyjne na rzecz różnorodnych wydarzeń sportowych w społeczności lokalnej (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)	
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐
	Raczej się nie zgadzam	☐
	Trudno powiedzieć	☐
	Raczej się zgadzam	☐
	Zdecydowanie się zgadzam	☐
6.	Obserwuję wzrost zainteresowania dzieci i młodzieży aktywnością sportową w społeczności lokalnej	
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐
	Raczej się nie zgadzam	☐
	Trudno powiedzieć	☐
	Raczej się zgadzam	☐
	Zdecydowanie się zgadzam	☐
Lokalne tradycje		
1.	Czy poniższe działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane? Proszę zaznaczyć kwadrat przy odpowiedzi TAK/NIE	
	Wspieranie instytucji zajmujących się dobroczynnością i działalnością społeczną (lokalnych Stowarzyszeń, Kół Gospodyń Wiejskich, OSP, Lokalnych Klubów Sportowych)	☐ Tak ☐ Nie
	Wspieranie i sponsoring wydarzeń kulturalnych	☐ Tak ☐ Nie
	Organizowanie spotkania noworocznego dla byłych Pracowników (emerytów/rencistów) Kopalni	☐ Tak ☐ Nie
	Wspieranie wydarzeń związanych z obchodami: ustanowienia Konstytucji 3 maja, odzyskania przez Naród Polski Niepodległości	☐ Tak ☐ Nie
	Wspieranie i sponsoring placówek kulturalnych (Biblioteki, Muzeum, i innych)	☐ Tak ☐ Nie

2.	W ostatnich latach wzrosła ilość i różnorodność wydarzeń kulturowych związanych z lokalną tradycją, realizowanych przez Kopalnię (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)	
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐
	Raczej się nie zgadzam	☐
	Trudno powiedzieć	☐
	Raczej się zgadzam	☐
	Zdecydowanie się zgadzam	☐
3.	W ostatnich latach wzrosło wsparcie finansowe i organizacyjne Kopalni na rzecz imprez kulturalnych w społeczności lokalnej (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)	
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐
	Raczej się nie zgadzam	☐
	Trudno powiedzieć	☐
	Raczej się zgadzam	☐
	Zdecydowanie się zgadzam	☐
4.	Kopalnia jest zaangażowana w działalność dobroczynną i społeczną w lokalnej społeczności	
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐
	Raczej się nie zgadzam	☐
	Trudno powiedzieć	☐
	Raczej się zgadzam	☐
	Zdecydowanie się zgadzam	☐
5.	W ostatnich latach wzrosła liczba inicjatyw społecznych wspieranych przez Kopalnię (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)	
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐
	Raczej się nie zgadzam	☐
	Trudno powiedzieć	☐
	Raczej się zgadzam	☐
	Zdecydowanie się zgadzam	☐
6.	Kopalnia jest rozpoznawana z działań dobroczynnych i społecznych	
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐
	Raczej się nie zgadzam	☐
	Trudno powiedzieć	☐
	Raczej się zgadzam	☐
	Zdecydowanie się zgadzam	☐
7.	W Kopalni znane są problemy występujące w Gminie Krzeszowice	
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐
	Raczej się nie zgadzam	☐
	Trudno powiedzieć	☐
	Raczej się zgadzam	☐
	Zdecydowanie się zgadzam	☐
8.	Dostrzegam zaangażowanie Kopalni w sprawy publiczne Gminy Krzeszowice	
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐
	Raczej się nie zgadzam	☐
	Trudno powiedzieć	☐
	Raczej się zgadzam	☐
	Zdecydowanie się zgadzam	☐

9.	Kopalnia Wapienia „Czatkowice” jest największym pracodawcą Gminy Krzeszowice		
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐	
	Raczej się nie zgadzam	☐	
	Trudno powiedzieć	☐	
	Raczej się zgadzam	☐	
	Zdecydowanie się zgadzam	☐	
10.	Kopalnia Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. szanuje lokalne tradycje		
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐	
	Raczej się nie zgadzam	☐	
	Trudno powiedzieć	☐	
	Raczej się zgadzam	☐	
	Zdecydowanie się zgadzam	☐	
Wolontariat <i>(pod pojęciem wolontariat należy rozumieć, dobrowolną, świadomą, bez wynagrodzenia pracę na rzecz społeczności lokalnej/całego społeczeństwa).</i>			
1.	Czy poniższe działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane? Proszę zaznaczyć kwadrat przy odpowiedzi TAK/NIE		
	Wolontariat pracowniczy (działania prospołeczne oferowane przy udziale współpracowników, np. zbiórka żywności/artykułów użytku codziennego, wsparcie domu dziecka, hospicjum, domu pomocy społecznej, schroniska dla zwierząt)	☐ Tak	☐ Nie
	Wolontariat seniorów (działania prospołeczne oferowane przy udziale osób po ustaniu aktywności zawodowej)	☐ Tak	☐ Nie
	Wolontariat szkolny (działania prospołeczne oferowane przy udziale uczniów szkół)	☐ Tak	☐ Nie
	Wolontariat sportowy (działania prosportowe, najczęściej jednorazowe, polegające na wsparciu organizatorów imprezy sportowej)	☐ Tak	☐ Nie
2.	Kopalnia stwarza możliwości aktywności w ramach wolontariatu swoim Pracownikom		
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐	
	Raczej się nie zgadzam	☐	
	Trudno powiedzieć	☐	
	Raczej się zgadzam	☐	
	Zdecydowanie się zgadzam	☐	
3.	Kopalnia stwarza możliwości aktywności w ramach wolontariatu mieszkańcom lokalnej społeczności		
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐	
	Raczej się nie zgadzam	☐	
	Trudno powiedzieć	☐	
	Raczej się zgadzam	☐	
	Zdecydowanie się zgadzam	☐	
4.	Kopalnia jest zaangażowana w działalność wolontaryjną lokalnego rynku pracy		
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐	
	Raczej się nie zgadzam	☐	

	Trudno powiedzieć	☐
	Raczej się zgadzam	☐
	Zdecydowanie się zgadzam	☐
5.	Poprzez działania Kopalni w ostatnich latach upowszechnił się wolontariat na lokalnym rynku pracy (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)	
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐
	Raczej się nie zgadzam	☐
	Trudno powiedzieć	☐
	Raczej się zgadzam	☐
	Zdecydowanie się zgadzam	☐
6.	Działania wolontaryjne upowszechniane przez Kopalnię kształtują postawy prospołeczne wśród lokalnej społeczności	
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐
	Raczej się nie zgadzam	☐
	Trudno powiedzieć	☐
	Raczej się zgadzam	☐
	Zdecydowanie się zgadzam	☐
Wizerunek		
1.	Czy poniższe działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane? Proszę zaznaczyć kwadrat przy odpowiedzi TAK/NIE	
	Darowizna rzeczowa	☐ Tak ☐ Nie
	Projekty Grantowe (Dobry Sąsiad)	☐ Tak ☐ Nie
	Festiwal (Nietoperzy)	☐ Tak ☐ Nie
	Konferencje	☐ Tak ☐ Nie
	Współpraca z fundacją	☐ Tak ☐ Nie
	Współpraca ze stowarzyszeniem	☐ Tak ☐ Nie
	Współpraca ze szkołą	☐ Tak ☐ Nie
	Współpraca z przedszkolem	☐ Tak ☐ Nie
	Współpraca z lokalnymi klubami sportowymi	☐ Tak ☐ Nie
	Współpraca z OSP	☐ Tak ☐ Nie
	Wynajem pomieszczeń/sali	☐ Tak ☐ Nie
	Współpraca z Kołami Gospodyń Wiejskich	☐ Tak ☐ Nie
	Współpraca z Urzędem Gminy/Jednostkami Samorządu Terytorialnego	☐ Tak ☐ Nie

	Współpraca z Powiatowym Urzędem Pracy (Filia Krzeszowice)	☐ Tak	☐ Nie
	Współpraca z lokalnymi podmiotami zdrowia	☐ Tak	☐ Nie
2.	Czy Pan/Pani zgadza się z poniższym stwierdzeniem: „Kopalnia Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. jest rozpoznawalna na lokalnym rynku pracy”		
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐	
	Raczej się nie zgadzam	☐	
	Trudno powiedzieć	☐	
	Raczej się zgadzam	☐	
	Zdecydowanie się zgadzam	☐	
3.	Znam obecne logo firmy, Kopalnia Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.		
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐	
	Raczej się nie zgadzam	☐	
	Trudno powiedzieć	☐	
	Raczej się zgadzam	☐	
	Zdecydowanie się zgadzam	☐	
4.	Obecne barwy Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są mi znane		
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐	
	Raczej się nie zgadzam	☐	
	Trudno powiedzieć	☐	
	Raczej się zgadzam	☐	
	Zdecydowanie się zgadzam	☐	
5.	Kopalnia Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. dotrzymuje składanych obietnic i wyznaczonych terminów		
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐	
	Raczej się nie zgadzam	☐	
	Trudno powiedzieć	☐	
	Raczej się zgadzam	☐	
	Zdecydowanie się zgadzam	☐	
6.	Kopalnia Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. potrafi budować dobre i trwałe relacje z instytucjami z Gminy Krzeszowice		
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐	
	Raczej się nie zgadzam	☐	
	Trudno powiedzieć	☐	
	Raczej się zgadzam	☐	
	Zdecydowanie się zgadzam	☐	
7.	Mam zaufanie do organizacji jaką jest Kopalnia Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.		
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐	
	Raczej się nie zgadzam	☐	
	Trudno powiedzieć	☐	
	Raczej się zgadzam	☐	
	Zdecydowanie się zgadzam	☐	
8.	Jestem zdania, że Kopalnia Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. to wiarygodna firma		
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐	
	Raczej się nie zgadzam	☐	
	Trudno powiedzieć	☐	
	Raczej się zgadzam	☐	

	Zdecydowanie się zgadzam	☐
9.	Kopalnia Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. dba o relacje z mieszkańcami i podmiotami/instytucjami Gminy Krzeszowice	
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐
	Raczej się nie zgadzam	☐
	Trudno powiedzieć	☐
	Raczej się zgadzam	☐
	Zdecydowanie się zgadzam	☐
10.	Mam poczucie wspólnoty z Kopalnią Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.	
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐
	Raczej się nie zgadzam	☐
	Trudno powiedzieć	☐
	Raczej się zgadzam	☐
	Zdecydowanie się zgadzam	☐
11.	Mam dobrą opinię na temat Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.	
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐
	Raczej się nie zgadzam	☐
	Trudno powiedzieć	☐
	Raczej się zgadzam	☐
	Zdecydowanie się zgadzam	☐
12.	Kopalnia Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. jest wysoko cenionym przedsiębiorcą lokalnego rynku pracy	
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐
	Raczej się nie zgadzam	☐
	Trudno powiedzieć	☐
	Raczej się zgadzam	☐
	Zdecydowanie się zgadzam	☐
13.	Jestem dumny z przynależności do organizacji, jaką jest Kopalnia Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.	
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐
	Raczej się nie zgadzam	☐
	Trudno powiedzieć	☐
	Raczej się zgadzam	☐
	Zdecydowanie się zgadzam	☐
14.	Postrzegam Kopalnię jako „solidnego pracodawcę”	
	Zdecydowanie się nie zgadzam	☐
	Raczej się nie zgadzam	☐
	Trudno powiedzieć	☐
	Raczej się zgadzam	☐
	Zdecydowanie się zgadzam	☐

METRYCZKA

Na koniec uprzejmie proszę o podanie kilku ważnych informacji przeznaczonych wyłącznie do celów statystycznych (Proszę zaznaczyć krzyżykiem właściwą odpowiedź).

1. Aktualny status:	
Pracownik	☐
Były Pracownik	☐
Niezwiązany zawodowo z Kopalnią Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o.	☐
2. Zajmowane stanowisko: (Pytanie dla Pracownika/Byłego Pracownika)	
Kierownicze	☐
Niekierownicze - Specjalistyczne	☐
Niekierownicze – Wykonawcze/Produkcyjne	☐
3. Czas pracy w Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. (Pytania dla Pracownika/Byłego Pracownika)	
0 - 1 roku	☐
2 - 3 lata	☐
4 - 5 lat	☐
6 - 10 lat	☐
11 - 15 lat	☐
16 - 20 lat	☐
21 lat i powyżej	☐
4. Poziom posiadanego wykształcenia: (Pytanie dla Pracownika/Byłego Pracownika)	
Podstawowe	☐
Zawodowe	☐
Średnie	☐
Wyższe I stopnia (licencjat, inżynier)	☐
Wyższe II stopnia (magister, magister inżynier)	☐
Wyższe III stopnia (Doktorat)	☐
5. Płeć:	
Kobieta	☐
Mężczyzna	☐
6. Wiek:	
18 - 20 lat	☐
21 – 25 lat	☐
26 – 30 lat	☐
31 – 35 lat	☐
36 – 40 lat	☐
41 – 45 lat	☐
46 – 50 lat	☐
51 – 55 lat	☐
56 – 60 lat	☐
61 – 65 lat	☐
66 lat i powyżej	☐
7. Czy posiada Pan/Pani dzieci?	☐ Tak ☐ Nie

8. Czy ktoś z Pana/Pani bliskich był związany zawodowo z Kopalnią?	☐ Tak ☐ Nie
---	---

Załącznik nr 2: Kwestionariusz wywiadu, typu questionnaire

Szanowny Panie/Szanowna Pani

Prowadzę badania z zakresu wpływu aktywności społecznej organizacji na jej wizerunek na lokalnym rynku pracy na przykładzie Kopalni Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. W związku z powyższym zwracam się do Pana/Pani z uprzejmą prośbą o rozmowę w formie wywiadu typu questionnaire, dotyczącego wspomnianego zagadnienia. Wyniki wywiadu posłużą mi wyłącznie do badań i analizy naukowej, a przez to do realizacji celu mojej pracy doktorskiej.

Będę wdzięczna za udzielone odpowiedzi na wszystkie pytania i Państwa poświęcony czas.

Z wyrazami szacunku,

Dominika Nieć

PYTANIA

1. Jak rozumie Pan/Pani termin, aktywność społeczną organizacji?

.....

2. Jakiego Pana/Pani zdaniem działania wchodzi w skład aktywności społecznej organizacji?

.....

3. Jak często Pana/Pani zdaniem działania z zakresu aktywności społecznej organizacji są poprzez poszczególne obszary Kopalni realizowane?

.....

4. Czy działania w ramach aktywności społecznej organizacji Pana/Pani zdaniem powinny być realizowane przez Kopalnię? Jeżeli tak to dlaczego?

.....

5. Jaki obszar/jednostka/instytucja Kopalni Pana/Pani zdaniem powinna realizować działania z zakresu aktywności społecznej organizacji i dlaczego?

.....

6. Czy dostrzega Pan/Pani cechy wspólne inicjatyw z zakresu aktywności społecznej organizacji, realizowanych przez ZZ, HR, CSR?

.....

7. Czy dostrzega Pan/Pani różnice w ramach inicjatyw z zakresu aktywności społecznej organizacji, realizowanych przez ZZ, HR, CSR?

.....

8. Czy inicjatywy realizowane w ramach aktywności społecznej organizacji wpływają na relacje Kopalni z jej otoczeniem? Jeżeli tak to w jaki sposób i jakich podmiotów z otoczenia Kopalni dotyczą (z kim te relacje są kształtowane)?

.....

9. Jak rozumie Pan/Pani pojęcie „wolontariat”?

.....

10. Jakie jest Pana/Pani zdanie na temat działań w ramach „wolontariatu”?

.....

11. Czy Pana/Pani zdaniem działania w ramach „wolontariatu” powinny być wspierane przez Kopalnię? Jeżeli tak, to dlaczego?

.....

12. Jak rozumie Pan/Pani pojęcie „mecenat”?

.....

13. Jakie jest Pana/Pani zdanie na temat działań w ramach instytucji „mecenatu”?

.....

14. Czy uważa Pan/Pani, że instytucja „mecenatu” powinna być wspierana przez Kopalnię? Jeżeli tak, to dlaczego?

.....

15. Jak rozumie Pan/Pani pojęcie „sponsoring”?

.....

16. Jakie jest Pana/Pani zdanie na temat działań w ramach „sponsoringu”?

.....

17. Czy Pana/Pani zdaniem działania w ramach „sponsoringu” powinny być wspierane przez Kopalnię? Jeżeli tak, to dlaczego?

.....

Załącznik 3: Odsetki odpowiedzi dla pytań dotyczących. współpracy organizacji z oświatą – ogółem

Zmienna	Parametr	Ogółem (N=293)
I 1 1 Praktyki zawodowe	Tak	79,2% (N=232)
	Nie	20,8% (N=61)
I 1 2 Staże	Tak	77,8% (N=228)
	Nie	22,2% (N=65)
I 1 3 Udostępnianie materiałów do pisania prac licencjackich, magisterskich, podyplomowych	Tak	68,3% (N=200)
	Nie	31,7% (N=93)
I 1 4 Wsparcie kompetencyjne i instrumentalne szkół	Tak	72% (N=211)
	Nie	28% (N=82)
I 1 5 Zwiedzanie Kopalni Wapienia “Czatkowice” sp. z o. o.	Tak	82,9% (N=243)
	Nie	17,1% (N=50)
I 2 W ostatnich latach wzrosła częstotliwość wdarzeń naukowych wspieranych przez Kopalnię (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)	Zdecydowanie się nie zgadzam	4,1% (N=12)
	Raczej się nie zgadzam	3,1% (N=9)
	Trudno powiedzieć	42% (N=123)
	Raczej się zgadzam	29% (N=85)
	Zdecydowanie się zgadzam	21,8% (N=64)
I 3 Dostrzegam korzyści z cyklicznie realizowanych praktyk, staży organizowanych przez Kopalnię	Zdecydowanie się nie zgadzam	3,4% (N=10)
	Raczej się nie zgadzam	6,1% (N=18)
	Trudno powiedzieć	43% (N=126)
	Raczej się zgadzam	23,2% (N=68)

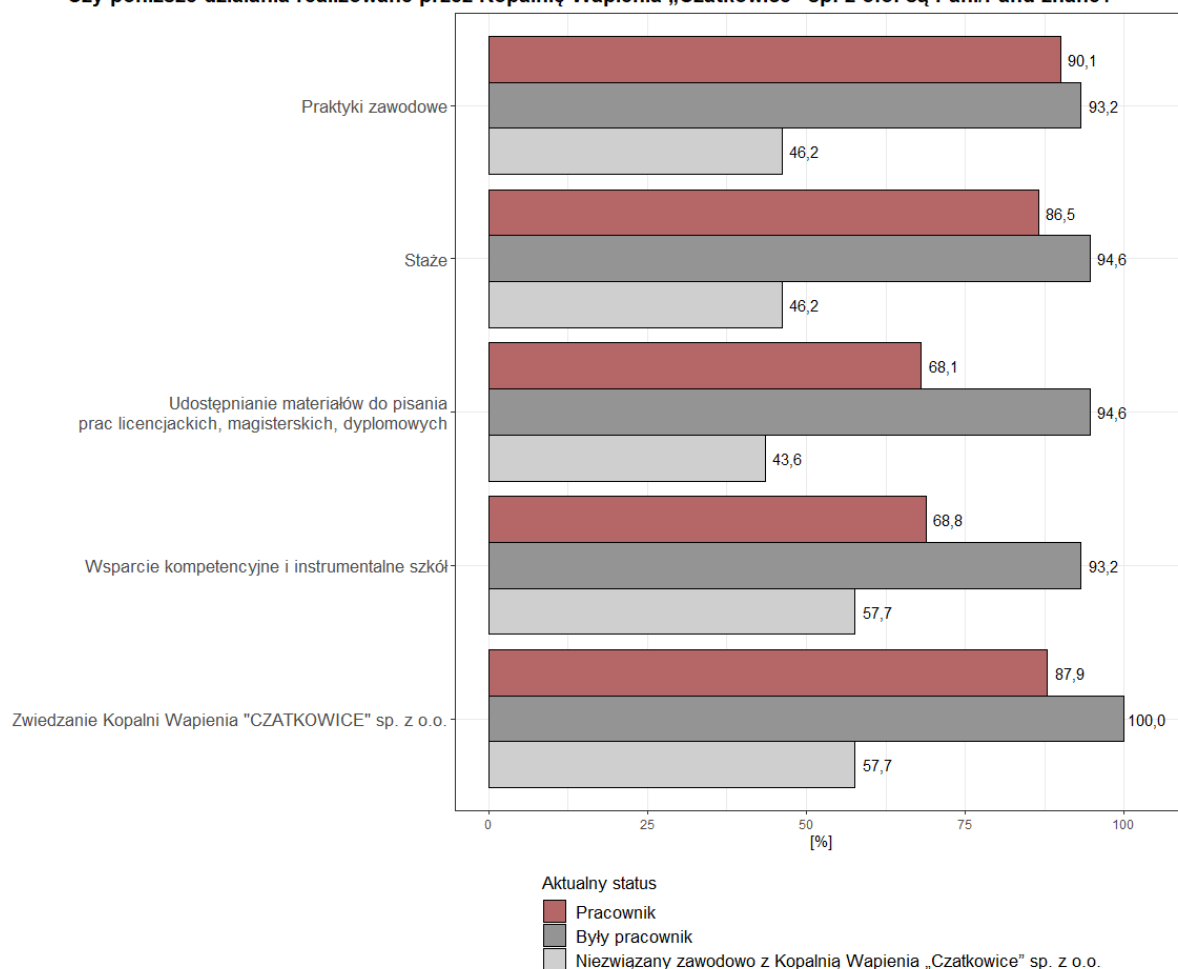
Zmienna	Parametr	Ogółem (N=293)
	Zdecydowanie się zgadzam	24,2% (N=71)
I 4 Poprzez działania Kopalni nastąpił wzrost kompetencji zawodowych lokalnej społeczności	Zdecydowanie się nie zgadzam	2,4% (N=7)
	Raczej się nie zgadzam	5,8% (N=17)
	Trudno powiedzieć	35,5% (N=104)
	Raczej się zgadzam	28,7% (N=84)
	Zdecydowanie się zgadzam	27,6% (N=81)
I 5 Kopalnia wspiera organizacyjnie i finansowo wydarzenia naukowe podejmowane na lokalnym rynku pracy	Zdecydowanie się nie zgadzam	1,7% (N=5)
	Raczej się nie zgadzam	2,7% (N=8)
	Trudno powiedzieć	27,6% (N=81)
	Raczej się zgadzam	37,9% (N=111)
	Zdecydowanie się zgadzam	30% (N=88)
I 6 Kopalnia wspiera rozwój naukowy Pracowników	Zdecydowanie się nie zgadzam	2,7% (N=8)
	Raczej się nie zgadzam	2,4% (N=7)
	Trudno powiedzieć	24,9% (N=73)
	Raczej się zgadzam	33,1% (N=97)
	Zdecydowanie się zgadzam	36,9% (N=108)

Załącznik 4: Porównanie zmiennych dotyczących znajomości działań współpracy organizacji z oświatą względem zmiennej: Aktualny status

Zmienna	Parametr	Pracownicy (N=141)	Byli pracownicy (N=74)	Niezwiazany zawodowo z Kopalnią Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. (N=78)	test	p-value
1 1 Praktyki zawodowe	Tak	90,1% (N=127)	93,2% (N=69)	46,2% (N=36)	Fisher	<0,001
	Nie	9,9% (N=14)	6,8% (N=5)	53,8% (N=42)		
1 2 Staże	Tak	86,5% (N=122)	94,6% (N=70)	46,2% (N=36)	Fisher	<0,001
	Nie	13,5% (N=19)	5,4% (N=4)	53,8% (N=42)		
1 3 Udostępnianie materiałów do pisania prac licencjackich, magisterskich, podyplomowych	Tak	68,1% (N=96)	94,6% (N=70)	43,6% (N=34)	Fisher	<0,001
	Nie	31,9% (N=45)	5,4% (N=4)	56,4% (N=44)		
1 4 Wsparcie kompetencyjne i instrumentalne szkół	Tak	68,8% (N=97)	93,2% (N=69)	57,7% (N=45)	Fisher	<0,001
	Nie	31,2% (N=44)	6,8% (N=5)	42,3% (N=33)		
1 5 Zwiedzanie Kopalni Wapienia “Czatkowice” sp. z o. o.	Tak	87,9% (N=124)	100% (N=74)	57,7% (N=45)	Fisher	<0,001
	Nie	12,1% (N=17)	0% (N=0)	42,3% (N=33)		

Załącznik 5: Czy poniższe działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane? – odsetek odpowiedzi na Tak

Czy poniższe działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane?



Załącznik 6: Odsetki odpowiedzi dla pytań dotyczących aktywności sportowej – ogółem

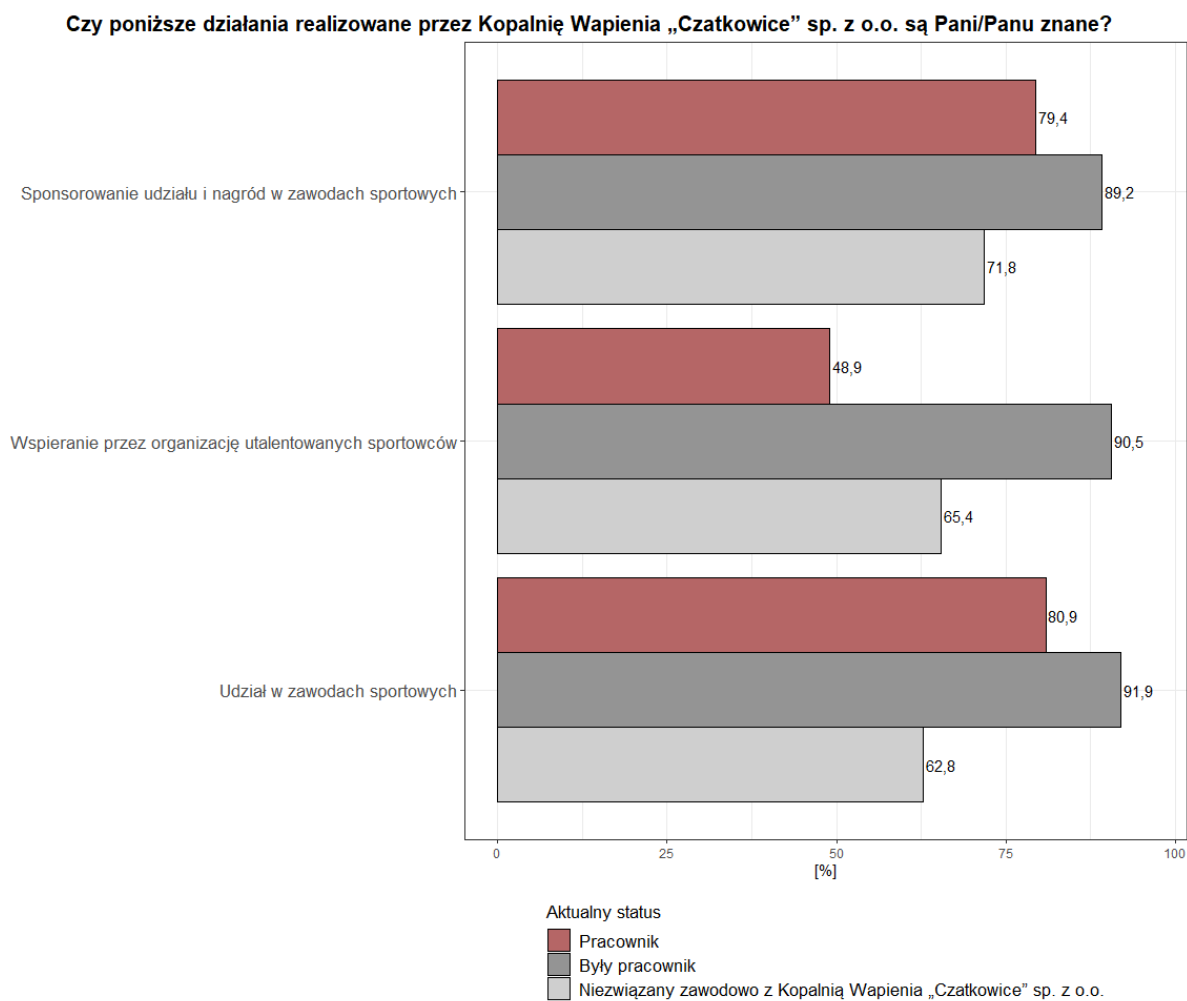
Zmienna	Parametr	Ogółem (N=293)
II 1 1 Sponsorowanie udziału i nagród w zawodach sportowych	Tak	79,9% (N=234)
	Nie	20,1% (N=59)
II 1 2 Wspieranie przez organizację utalentowanych sportowców	Tak	63,8% (N=187)
	Nie	36,2% (N=106)
II 1 3 Udział w zawodach sportowych	Tak	78,8% (N=231)
	Nie	21,2% (N=62)
II 2 Organizowanie/współorganizowanie wydarzeń sportowych przez Kopalnię propaguje zdrowy styl życia	Zdecydowanie się nie zgadzam	1,7% (N=5)
	Raczej się nie zgadzam	2,4% (N=7)
	Trudno powiedzieć	22,9% (N=67)
	Raczej się zgadzam	37,5% (N=110)
	Zdecydowanie się zgadzam	35,5% (N=104)
II 3 Propagowanie udziału w aktywnościach sportowych (maratony, rajdy/zawody rowerowe, zawody narciarskie) wpływa na wzrost zainteresowania sportem	Zdecydowanie się nie zgadzam	1,4% (N=4)
	Raczej się nie zgadzam	4,4% (N=13)
	Trudno powiedzieć	19,8% (N=58)
	Raczej się zgadzam	36,5% (N=107)
	Zdecydowanie się zgadzam	37,9% (N=111)
II 4 W ostatnich latach wzrosła częstotliwość wydarzeń zorientowanych na zdrowy styl życia (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)	Zdecydowanie się nie zgadzam	2% (N=6)

Zmienna	Parametr	Ogółem (N=293)
	Raczej się nie zgadzam	4,8% (N=14)
	Trudno powiedzieć	33,4% (N=98)
	Raczej się zgadzam	29,7% (N=87)
	Zdecydowanie się zgadzam	30% (N=88)
II 5 W ostatnich latach wzrosło wsparcie finansowe i organizacyjne na rzecz różnorodnych wydarzeń sportowych w społeczności lokalnej (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)	Zdecydowanie się nie zgadzam	1,4% (N=4)
	Raczej się nie zgadzam	4,4% (N=13)
	Trudno powiedzieć	37,5% (N=110)
	Raczej się zgadzam	31,4% (N=92)
	Zdecydowanie się zgadzam	25,3% (N=74)
II 6 Obserwuję wzrost zainteresowania dzieci i młodzieży aktywnością sportową w społeczności lokalnej	Zdecydowanie się nie zgadzam	1,4% (N=4)
	Raczej się nie zgadzam	6,1% (N=18)
	Trudno powiedzieć	26,6% (N=78)
	Raczej się zgadzam	31,7% (N=93)
	Zdecydowanie się zgadzam	34,1% (N=100)

Załącznik 7: Porównanie zmiennych dotyczących znajomości działań aktywności sportowej względem zmiennej: Aktualny status

Zmienna	Parametr	Pracownicy (N=141)	Byli pracownicy (N=74)	Niezwiązany zawodowo z Kopalnią Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. (N=78)	test	p-value
II 1 1 Sponsorowanie udziału i nagród w zawodach sportowych	Tak	79,4% (N=112)	89,2% (N=66)	71,8% (N=56)	chi- kwadrat	0,0277
	Nie	20,6% (N=29)	10,8% (N=8)	28,2% (N=22)		
II 1 2 Wspieranie przez organizację utalentowanych sportowców	Tak	48,9% (N=69)	90,5% (N=67)	65,4% (N=51)	chi- kwadrat	<0,001
	Nie	51,1% (N=72)	9,5% (N=7)	34,6% (N=27)		
II 1 3 Udział w zawodach sportowych	Tak	80,9% (N=114)	91,9% (N=68)	62,8% (N=49)	chi- kwadrat	<0,001
	Nie	19,1% (N=27)	8,1% (N=6)	37,2% (N=29)		

Załącznik 8: Czy poniższe działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane? - odsetek odpowiedzi na Tak



Załącznik 9: Odsetki odpowiedzi dla pytań dotyczących lokalnych tradycji – ogółem

Zmienna	Parametr	Ogółem (N=293)
III 1 1 Wspieranie instytucji zajmujących się dobroczynnością i działalnością społeczną (lokalnych stowarzyszeń, Kół Gospodyń Wiejskich, OSP, Lokalnych Klubów Sportowych)	Tak	85,7% (N=251)
	Nie	14,3% (N=42)
III 1 2 Wspieranie i sponsoring wydarzeń kulturalnych	Tak	85% (N=249)
	Nie	15% (N=44)
III 1 3 Organizowanie spotkania noworocznego dla byłych Pracowników (emerytów i rencistów) Kopalni	Tak	86,3% (N=253)
	Nie	13,7% (N=40)
III 1 4 Wspieranie wydarzeń związanych z obchodami: Konstytucji 3 maja, odzyskania Niepodległości	Tak	76,8% (N=225)
	Nie	23,2% (N=68)
III 1 5 Wspieranie i sponsoring placówek kulturalnych (Biblioteki, Muzeum i innych)	Tak	79,5% (N=233)
	Nie	20,5% (N=60)
III 2 W ostatnich latach wzrosła ilość i różnorodność wydarzeń kulturowych związanych z lokalną tradycją, realizowanych przez Kopalnię (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)	Zdecydowanie się nie zgadzam	1% (N=3)
	Raczej się nie zgadzam	3,4% (N=10)
	Trudno powiedzieć	36,9% (N=108)
	Raczej się zgadzam	33,8% (N=99)
	Zdecydowanie się zgadzam	24,9% (N=73)
III 3 W ostatnich latach wzrosło wsparcie finansowe i organizacyjne Kopalni na rzecz imprez kulturalnych w społeczności lokalnej (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)	Zdecydowanie się nie zgadzam	1,4% (N=4)
	Raczej się nie zgadzam	1,4% (N=4)
	Trudno powiedzieć	34,5% (N=101)
	Raczej się zgadzam	35,8% (N=105)

Zmienna	Parametr	Ogółem (N=293)
	Zdecydowanie się zgadzam	27% (N=79)
III 4 Kopalnia jest zaangażowana w działalność dobroczynną i społeczną w lokalnej społeczności	Zdecydowanie się nie zgadzam	1% (N=3)
	Raczej się nie zgadzam	4,1% (N=12)
	Trudno powiedzieć	21,2% (N=62)
	Raczej się zgadzam	34,8% (N=102)
	Zdecydowanie się zgadzam	38,9% (N=114)
III 5 W ostatnich latach wzrosła liczba inicjatyw społecznych wspieranych przez Kopalnię (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)	Zdecydowanie się nie zgadzam	0,7% (N=2)
	Raczej się nie zgadzam	3,1% (N=9)
	Trudno powiedzieć	32,4% (N=95)
	Raczej się zgadzam	37,9% (N=111)
	Zdecydowanie się zgadzam	25,9% (N=76)
III 6 Kopalnia jest rozpoznawana z działań dobroczynnych i społecznych	Zdecydowanie się nie zgadzam	0,7% (N=2)
	Raczej się nie zgadzam	6,1% (N=18)
	Trudno powiedzieć	25,3% (N=74)
	Raczej się zgadzam	35,8% (N=105)
	Zdecydowanie się zgadzam	32,1% (N=94)
III 7 W Kopalni znane są problemy występujące w gminie Krzeszowice	Zdecydowanie się nie zgadzam	1,4% (N=4)
	Raczej się nie zgadzam	5,5% (N=16)
	Trudno powiedzieć	32,1% (N=94)
	Raczej się zgadzam	33,1% (N=97)

Zmienna	Parametr	Ogółem (N=293)
	Zdecydowanie się zgadzam	28% (N=82)
III 8 Dostrzegam zaangażowanie Kopalni w sprawy publiczne gminy Krzeszowice	Zdecydowanie się nie zgadzam	1% (N=3)
	Raczej się nie zgadzam	5,5% (N=16)
	Trudno powiedzieć	23,5% (N=69)
	Raczej się zgadzam	35,2% (N=103)
	Zdecydowanie się zgadzam	34,8% (N=102)
III 9 Kopalnia Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o. jest największym pracodawcą gminy Krzeszowice	Zdecydowanie się nie zgadzam	1,4% (N=4)
	Raczej się nie zgadzam	1,7% (N=5)
	Trudno powiedzieć	16,7% (N=49)
	Raczej się zgadzam	32,4% (N=95)
	Zdecydowanie się zgadzam	47,8% (N=140)
III 10 Kopalnia Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o. szanuje lokalne tradycje	Zdecydowanie się nie zgadzam	0,3% (N=1)
	Raczej się nie zgadzam	2,7% (N=8)
	Trudno powiedzieć	16% (N=47)
	Raczej się zgadzam	41,3% (N=121)
	Zdecydowanie się zgadzam	39,6% (N=116)

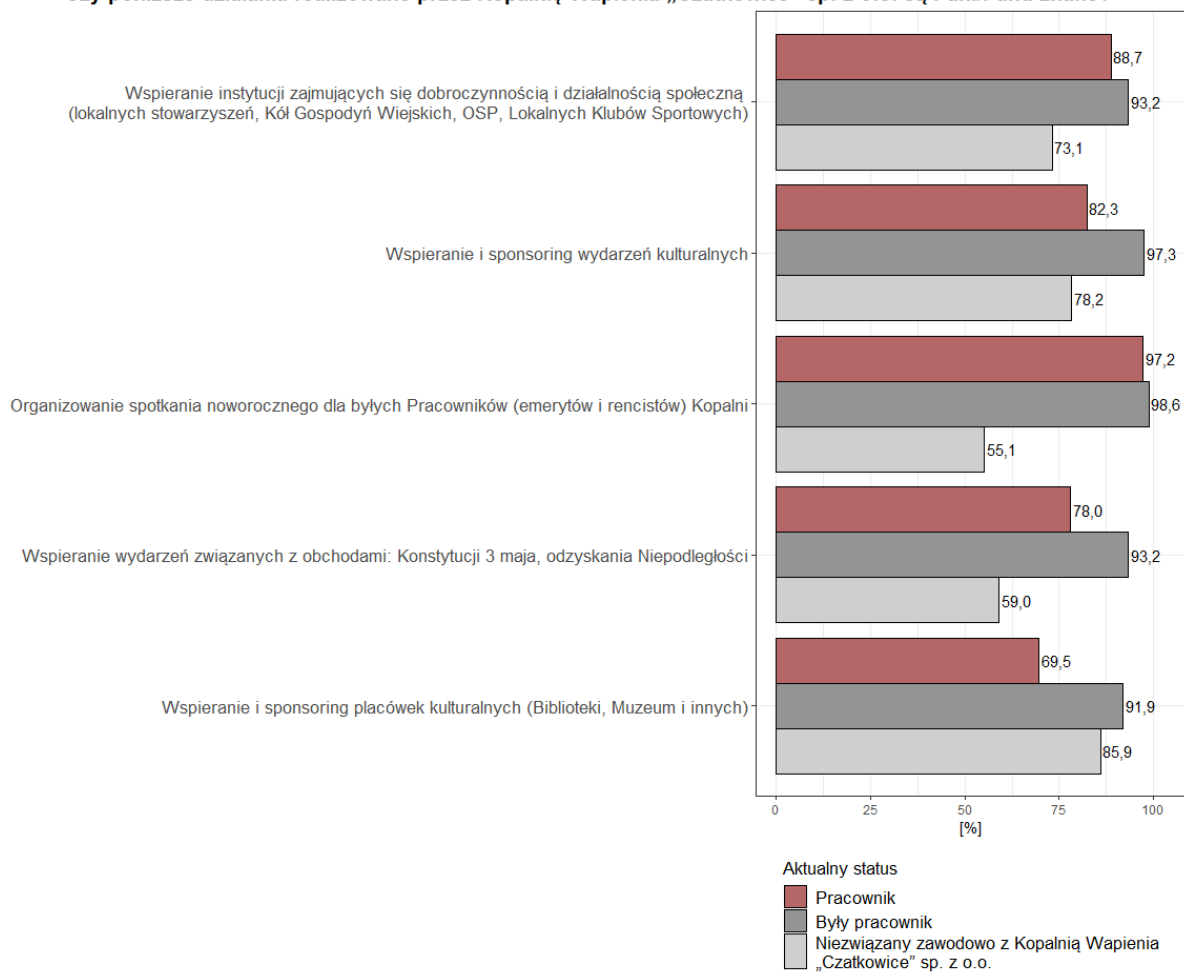
Załącznik 10: Porównanie zmiennych dotyczących znajomości działań lokalnych tradycji względem zmiennej: Aktualny status

Zmienna	Parametr	Pracownicy (N=141)	Byli pracownicy (N=74)	Niezwiązany zawodowo z Kopalnią Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. (N=78)	test	p-value
III 1 1 Wspieranie instytucji zajmujących się dobroczynnością i działalnością społeczną (lokalnych stowarzyszeń, Kół Gospodyń Wiejskich, OSP, Lokalnych Klubów Sportowych)	Tak	88,7% (N=125)	93,2% (N=69)	73,1% (N=57)	Fisher	0,0011
	Nie	11,3% (N=16)	6,8% (N=5)	26,9% (N=21)		
III 1 2 Wspieranie i sponsoring wydarzeń kulturalnych	Tak	82,3% (N=116)	97,3% (N=72)	78,2% (N=61)	Fisher	<0,001
	Nie	17,7% (N=25)	2,7% (N=2)	21,8% (N=17)		
III 1 3 Organizowanie spotkania noworocznego dla byłych Pracowników (emerytów i rencistów) Kopalni	Tak	97,2% (N=137)	98,6% (N=73)	55,1% (N=43)	Fisher	<0,001
	Nie	2,8% (N=4)	1,4% (N=1)	44,9% (N=35)		

Zmienna	Parametr	Pracownicy (N=141)	Były pracownicy (N=74)	Niezwiązany zawodowo z Kopalnią Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. (N=78)	test	p- value
III 1 4 Wspieranie wydarzeń związanych z obchodami: Konstytucji 3 maja, odzyskania Niepodległości	Tak	78% (N=110)	93,2% (N=69)	59% (N=46)	Fisher	<0,001
	Nie	22% (N=31)	6,8% (N=5)	41% (N=32)		
III 1 5 Wspieranie i sponsoring placówek kulturalnych (Biblioteki, Muzeum i innych)	Tak	69,5% (N=98)	91,9% (N=68)	85,9% (N=67)	chi- kwadrat	<0,001
	Nie	30,5% (N=43)	8,1% (N=6)	14,1% (N=11)		

Załącznik 11: Czy poniższe działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane? - odsetek odpowiedzi na Tak

Czy poniższe działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane?



Załącznik 12: Odsetki odpowiedzi dla pytań dotyczących wolontariatu – ogółem

Zmienna	Parametr	Ogółem (N=293)
IV 1 1 Wolontariat pracowniczy (działania prospołeczne oferowane przy udziale współpracowników, np. zbiórka żywności/artykułów użytku codziennego, wsparcie domu dziecka, hospicjum, domu pomocy społecznej, schroniska dla zwierząt)	Tak	65,2% (N=191)
	Nie	34,8% (N=102)
IV 1 2 Wolontariat seniorów (działania prospołeczne oferowane przy udziale osób po ustaniu aktywności zawodowej)	Tak	53,9% (N=158)
	Nie	46,1% (N=135)
IV 1 3 Wolontariat szkolny (działania prospołeczne oferowane przy udziale uczniów szkół)	Tak	60,8% (N=178)
	Nie	39,2% (N=115)
IV 1 4 Wolontariat sportowy (działania prosportowe, najczęściej jednorazowe, polegające na wsparciu organizatorów imprezy sportowej)	Tak	66,6% (N=195)
	Nie	33,4% (N=98)
IV 2 Kopalnia stwarza możliwość aktywności w ramach wolontariatu swoim Pracownikom	Zdecydowanie się nie zgadzam	2,7% (N=8)
	Raczej się nie zgadzam	5,5% (N=16)
	Trudno powiedzieć	43,3% (N=127)
	Raczej się zgadzam	26,3% (N=77)
	Zdecydowanie się zgadzam	22,2% (N=65)
IV 3 Kopalnia stwarza możliwość aktywności w ramach wolontariatu mieszkańcom lokalnej społeczności	Zdecydowanie się nie zgadzam	2% (N=6)
	Raczej się nie zgadzam	6,8% (N=20)
	Trudno powiedzieć	43,3% (N=127)
	Raczej się zgadzam	27,3% (N=80)
	Zdecydowanie się zgadzam	20,5% (N=60)

Zmienna	Parametr	Ogółem (N=293)
IV 4 Kopalnia jest zaangażowana w działalność wolontaryjną lokalnego rynku pracy	Zdecydowanie się nie zgadzam	2,4% (N=7)
	Raczej się nie zgadzam	6,1% (N=18)
	Trudno powiedzieć	43,7% (N=128)
	Raczej się zgadzam	27% (N=79)
	Zdecydowanie się zgadzam	20,8% (N=61)
IV 5 Poprzez działania Kopalni w ostatnich latach upowszechnił się wolontariat na lokalnym rynku pracy (należy przyjąć horyzont czasowy 2-5 lat)	Zdecydowanie się nie zgadzam	2,7% (N=8)
	Raczej się nie zgadzam	7,5% (N=22)
	Trudno powiedzieć	51,5% (N=151)
	Raczej się zgadzam	19,1% (N=56)
	Zdecydowanie się zgadzam	19,1% (N=56)
IV 6 Działania wolontaryjne upowszechnione przez Kopalnię kształtują postawy prospołeczne wśród lokalnej społeczności	Zdecydowanie się nie zgadzam	3,1% (N=9)
	Raczej się nie zgadzam	6,8% (N=20)
	Trudno powiedzieć	37,9% (N=111)
	Raczej się zgadzam	29,4% (N=86)
	Zdecydowanie się zgadzam	22,9% (N=67)

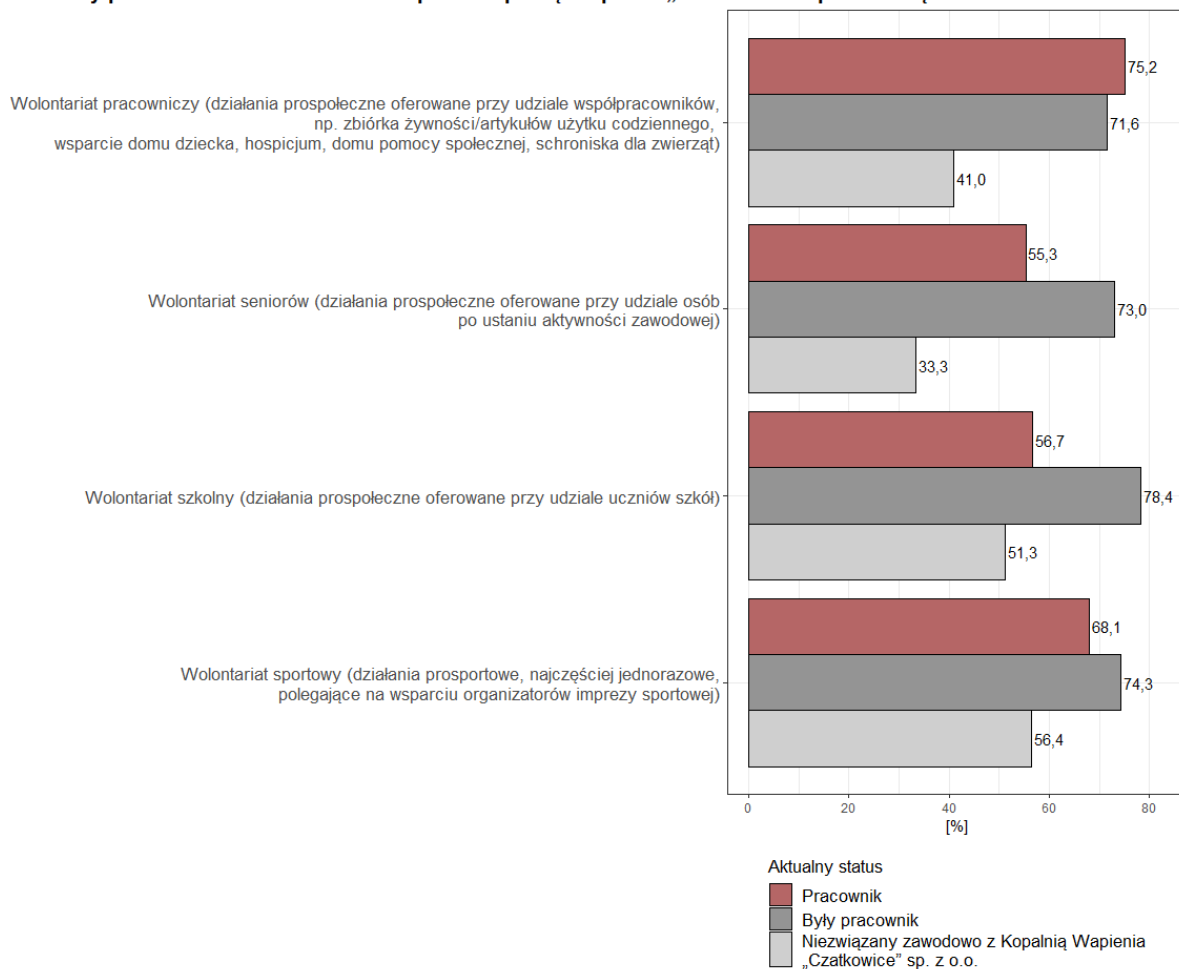
Załącznik 13: Porównanie zmiennych dotyczących znajomości działań wolontariatu względem zmiennej: Aktualny status

Zmienna	Parametr	Pracownik (N=141)	Były pracownik (N=74)	Niezwiązany zawodowo z Kopalnią Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. (N=78)	test	p-value
IV 1 1 Wolontariat pracowniczy (działania prospołeczne oferowane przy udziale współpracowników, np. zbiórka żywności/artykułów użytku codziennego, wsparcie domu dziecka, hospicjum, domu pomocy społecznej, schroniska dla zwierząt)	Tak	75,2% (N=106)	71,6% (N=53)	41% (N=32)	chi-kwadrat	<0,001
	Nie	24,8% (N=35)	28,4% (N=21)	59% (N=46)		
IV 1 2 Wolontariat seniorów (działania prospołeczne oferowane przy udziale osób po ustaniu aktywności zawodowej)	Tak	55,3% (N=78)	73% (N=54)	33,3% (N=26)	chi-kwadrat	<0,001
	Nie	44,7% (N=63)	27% (N=20)	66,7% (N=52)		
IV 1 3 Wolontariat	Tak	56,7% (N=80)	78,4% (N=58)	51,3% (N=40)		0,0012

Zmienna	Parame tr	Pracown ik (N=141)	Były pracown ik (N=74)	Niezwiązany zawodowo z Kopalnią Wapienia „Czatkowic e” sp. z o.o. (N=78)	test	p- value
szkolny (działania prospołeczne oferowane przy udziale uczniów szkół)	Nie	43,3% (N=61)	21,6% (N=16)	48,7% (N=38)	chi- kwadr at	
IV 1 4 Wolontariat sportowy (działania prosportowe, najczęściej jednorazowe, polegające na wspieraniu organizatorów imprezy sportowej)	Tak	68,1% (N=96)	74,3% (N=55)	56,4% (N=44)	chi- kwadr at	0,056 1
	Nie	31,9% (N=45)	25,7% (N=19)	43,6% (N=34)		

Załącznik 14: Czy poniższe działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane? - odsetek odpowiedzi na Tak

Czy poniższe działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane?



Załącznik 15: Odsetki odpowiedzi dla pytań dotyczących wizerunku – ogółem

Zmienna	Parametr	Ogółem (N=293)
V 1 1 Darowizna rzeczowa	Tak	73,4% (N=215)
	Nie	26,6% (N=78)
V 1 2 Projekt Grantowy (Dobry Sąsiad)	Tak	87% (N=255)
	Nie	13% (N=38)
V 1 3 Festiwal (Nietoperzy)	Tak	77,8% (N=228)
	Nie	22,2% (N=65)
V 1 4 Konferencje	Tak	70% (N=205)
	Nie	30% (N=88)
V 1 5 Współpraca z fundacją	Tak	66,2% (N=194)
	Nie	33,8% (N=99)
V 1 6 Współpraca ze stowarzyszeniem	Tak	71,3% (N=209)
	Nie	28,7% (N=84)
V 1 7 Współpraca ze szkołą	Tak	81,6% (N=239)
	Nie	18,4% (N=54)
V 1 8 Współpraca z przedszkolem	Tak	75,8% (N=222)
	Nie	24,2% (N=71)
V 1 9 Współpraca z lokalnymi klubami sportowymi	Tak	81,2% (N=238)
	Nie	18,8% (N=55)
V 1 10 Współpraca z OSP	Tak	84% (N=246)

Zmienna	Parametr	Ogółem (N=293)
	Nie	16% (N=47)
V 1 11 Wynajem pomieszczeń/sal	Tak	78,5% (N=230)
	Nie	21,5% (N=63)
V 1 12 Współpraca z Kołami Gospodyń Wiejskich	Tak	76,8% (N=225)
	Nie	23,2% (N=68)
V 1 13 Współpraca z Urzędem Gminy, Jednostkami Samorządowymi Gminy	Tak	81,9% (N=240)
	Nie	18,1% (N=53)
V 1 14 Współpraca z Powiatowym Urzędem Pracy (Filia Krzeszowice)	Tak	75,8% (N=222)
	Nie	24,2% (N=71)
V 1 15 Współpraca z lokalnymi podmiotami zdrowia	Tak	74,7% (N=219)
	Nie	25,3% (N=74)
V 2 Czy Pan/Pani zgadza się z poniższym stwierdzeniem: "Kopalnia Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o. jest rozpoznawalna na lokalnym rynku pracy"	Zdecydowanie się nie zgadzam	1% (N=3)
	Raczej się nie zgadzam	2% (N=6)
	Trudno powiedzieć	11,6% (N=34)
	Raczej się zgadzam	26,6% (N=78)
	Zdecydowanie się zgadzam	58,7% (N=172)
V 3 Znam obecne logo firmy, Kopalnia Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o.	Zdecydowanie się nie zgadzam	2,4% (N=7)
	Raczej się nie zgadzam	1,7% (N=5)
	Trudno powiedzieć	7,8% (N=23)
	Raczej się zgadzam	23,5% (N=69)

Zmienna	Parametr	Ogółem (N=293)
	Zdecydowanie się zgadzam	64,5% (N=189)
V 4 Obecne barwy Kopalni Wapienia “Czatkowice” sp. z o.o. są mi znane	Zdecydowanie się nie zgadzam	2,7% (N=8)
	Raczej się nie zgadzam	1,7% (N=5)
	Trudno powiedzieć	10,2% (N=30)
	Raczej się zgadzam	21,5% (N=63)
	Zdecydowanie się zgadzam	63,8% (N=187)
V 5 Kopalnia Wapienia “Czatkowice” sp. z o.o. dotrzymuje składanych obietnic i wyznaczonych terminów	Zdecydowanie się nie zgadzam	0,7% (N=2)
	Raczej się nie zgadzam	2% (N=6)
	Trudno powiedzieć	23,9% (N=70)
	Raczej się zgadzam	31,4% (N=92)
	Zdecydowanie się zgadzam	42% (N=123)
V 6 Kopalnia Wapienia “Czatkowice” sp. z o.o. potrafi budować dobre i trwałe relacje z instytucjami z Gminy Krzeszowice	Zdecydowanie się nie zgadzam	0% (N=0)
	Raczej się nie zgadzam	1,4% (N=4)
	Trudno powiedzieć	25,3% (N=74)
	Raczej się zgadzam	33,8% (N=99)
	Zdecydowanie się zgadzam	39,6% (N=116)
V 7 Mam zaufanie do organizacji, jaką jest Kopalnia Wapienia “Czatkowice” sp. z o.o.	Zdecydowanie się nie zgadzam	0,3% (N=1)
	Raczej się nie zgadzam	1,7% (N=5)
	Trudno powiedzieć	18,4% (N=54)
	Raczej się zgadzam	35,2% (N=103)

Zmienna	Parametr	Ogółem (N=293)
	Zdecydowanie się zgadzam	44,4% (N=130)
V 8 Jestem zdania, że Kopalnia Wapienia “Czatkowice” sp. z o.o. to wiarygodna firma	Zdecydowanie się nie zgadzam	0,3% (N=1)
	Raczej się nie zgadzam	3,8% (N=11)
	Trudno powiedzieć	16,7% (N=49)
	Raczej się zgadzam	32,4% (N=95)
	Zdecydowanie się zgadzam	46,8% (N=137)
V 9 Kopalnia Wapienia “Czatkowice” sp. z o.o. dba o relacje z mieszkańcami i podmiotami/institucjami Gminy Krzeszowice	Zdecydowanie się nie zgadzam	0,3% (N=1)
	Raczej się nie zgadzam	2,4% (N=7)
	Trudno powiedzieć	19,1% (N=56)
	Raczej się zgadzam	38,2% (N=112)
	Zdecydowanie się zgadzam	39,9% (N=117)
V 10 Mam poczucie wspólnoty z Kopalnią Wapienia “Czatkowice” sp. z o.o.	Zdecydowanie się nie zgadzam	2,4% (N=7)
	Raczej się nie zgadzam	5,5% (N=16)
	Trudno powiedzieć	19,8% (N=58)
	Raczej się zgadzam	34,1% (N=100)
	Zdecydowanie się zgadzam	38,2% (N=112)
V 11 Mam dobrą opinię na temat Kopalni Wapienia “Czatkowice” sp. z o.o.	Zdecydowanie się nie zgadzam	1,4% (N=4)
	Raczej się nie zgadzam	1,7% (N=5)
	Trudno powiedzieć	14% (N=41)
	Raczej się zgadzam	38,2% (N=112)

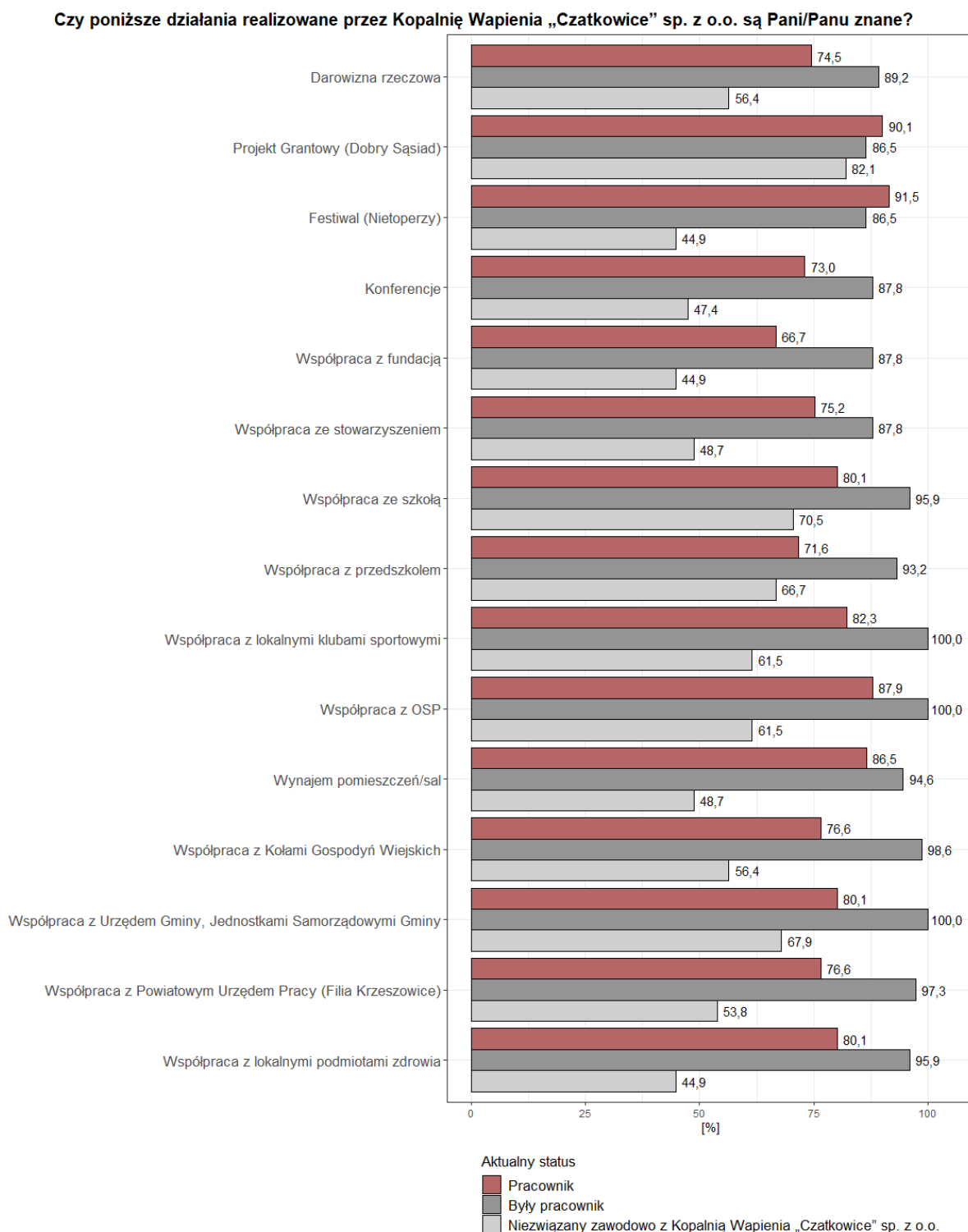
Zmienna	Parametr	Ogółem (N=293)
	Zdecydowanie się zgadzam	44,7% (N=131)
V 12 Kopalnia Wapienia “Czatkowice” sp. z o.o. jest wysoko cenionym przedsiębiorcą lokalnego rynku pracy	Zdecydowanie się nie zgadzam	1% (N=3)
	Raczej się nie zgadzam	2,7% (N=8)
	Trudno powiedzieć	14,7% (N=43)
	Raczej się zgadzam	30,4% (N=89)
	Zdecydowanie się zgadzam	51,2% (N=150)
V 13 Jestem dumny z przynależności do organizacji, jaką jest Kopalnia Wapienia “Czatkowice” sp. z o.o.	Zdecydowanie się nie zgadzam	2,7% (N=8)
	Raczej się nie zgadzam	2,7% (N=8)
	Trudno powiedzieć	21,5% (N=63)
	Raczej się zgadzam	32,1% (N=94)
	Zdecydowanie się zgadzam	41% (N=120)
V 14 Postrzegam Kopalnię Wapienia “Czatkowice” sp. z o.o., jako “solidnego pracodawcę”	Zdecydowanie się nie zgadzam	0,7% (N=2)
	Raczej się nie zgadzam	2,4% (N=7)
	Trudno powiedzieć	16,7% (N=49)
	Raczej się zgadzam	33,8% (N=99)
	Zdecydowanie się zgadzam	46,4% (N=136)

Załącznik 16: Porównanie zmiennych dotyczących znajomości działań wizerunkowych względem zmiennej: Aktualny status

Zmienna	Parametr	Pracownicy (N=141)	Byli pracownicy (N=74)	Niezwiązany zawodowo z Kopalnią Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. (N=78)	test	p-value
V 1 1 Darowizna rzeczowa	Tak	74,5% (N=105)	89,2% (N=66)	56,4% (N=44)	chi-kwadrat	<0,001
	Nie	25,5% (N=36)	10,8% (N=8)	43,6% (N=34)		
V 1 2 Projekt Grantowy (Dobry Sąsiad)	Tak	90,1% (N=127)	86,5% (N=64)	82,1% (N=64)	chi-kwadrat	0,236
	Nie	9,9% (N=14)	13,5% (N=10)	17,9% (N=14)		
V 1 3 Festiwal (Nietoperzy)	Tak	91,5% (N=129)	86,5% (N=64)	44,9% (N=35)	chi-kwadrat	<0,001
	Nie	8,5% (N=12)	13,5% (N=10)	55,1% (N=43)		
V 1 4 Konferencje	Tak	73% (N=103)	87,8% (N=65)	47,4% (N=37)	chi-kwadrat	<0,001
	Nie	27% (N=38)	12,2% (N=9)	52,6% (N=41)		
V 1 5 Współpraca z fundacją	Tak	66,7% (N=94)	87,8% (N=65)	44,9% (N=35)	chi-kwadrat	<0,001
	Nie	33,3% (N=47)	12,2% (N=9)	55,1% (N=43)		
V 1 6 Współpraca ze stowarzyszeniem	Tak	75,2% (N=106)	87,8% (N=65)	48,7% (N=38)	chi-kwadrat	<0,001
	Nie	24,8% (N=35)	12,2% (N=9)	51,3% (N=40)		
V 1 7 Współpraca ze szkołą	Tak	80,1% (N=113)	95,9% (N=71)	70,5% (N=55)	Fisher	<0,001
	Nie	19,9% (N=28)	4,1% (N=3)	29,5% (N=23)		
V 1 8 Współpraca z przedszkolem	Tak	71,6% (N=101)	93,2% (N=69)	66,7% (N=52)	Fisher	<0,001
	Nie	28,4% (N=40)	6,8% (N=5)	33,3% (N=26)		

Zmienna	Parametr	Pracownicy (N=141)	Byli pracownicy (N=74)	Niezwiązany zawodowo z Kopalnią Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. (N=78)	test	p-value
V 1 9 Współpraca z lokalnymi klubami sportowymi	Tak	82,3% (N=116)	100% (N=74)	61,5% (N=48)	Fisher	<0,001
	Nie	17,7% (N=25)	0% (N=0)	38,5% (N=30)		
V 1 10 Współpraca z OSP	Tak	87,9% (N=124)	100% (N=74)	61,5% (N=48)	Fisher	<0,001
	Nie	12,1% (N=17)	0% (N=0)	38,5% (N=30)		
V 1 11 Wynajem pomieszczeń/sal	Tak	86,5% (N=122)	94,6% (N=70)	48,7% (N=38)	Fisher	<0,001
	Nie	13,5% (N=19)	5,4% (N=4)	51,3% (N=40)		
V 1 12 Współpraca z Kołami Gospodyń Wiejskich	Tak	76,6% (N=108)	98,6% (N=73)	56,4% (N=44)	Fisher	<0,001
	Nie	23,4% (N=33)	1,4% (N=1)	43,6% (N=34)		
V 1 13 Współpraca z Urzędem Gminy, Jednostkami Samorządowymi Gminy	Tak	80,1% (N=113)	100% (N=74)	67,9% (N=53)	Fisher	<0,001
	Nie	19,9% (N=28)	0% (N=0)	32,1% (N=25)		
V 1 14 Współpraca z Powiatowym Urzędem Pracy (Filia Krzeszowice)	Tak	76,6% (N=108)	97,3% (N=72)	53,8% (N=42)	Fisher	<0,001
	Nie	23,4% (N=33)	2,7% (N=2)	46,2% (N=36)		
V 1 15 Współpraca z lokalnymi podmiotami zdrowia	Tak	80,1% (N=113)	95,9% (N=71)	44,9% (N=35)	Fisher	<0,001
	Nie	19,9% (N=28)	4,1% (N=3)	55,1% (N=43)		

Załącznik 17: Czy poniższe działania realizowane przez Kopalnię Wapienia „Czatkowice” sp. z o.o. są Pani/Panu znane? - odsetek odpowiedzi na Tak



Załącznik 18: Parametry modelu ścieżkowego czynnika PA1 (analiza SEM)

Lp.	Zmienna	Ładunek czynnikowy	Wariancja reszkowa zmiennej δ_i	p-value
1	I.2	0,584	0,658	<0,001
2	I.3	0,737	0,456	<0,001
3	I.4	0,714	0,491	<0,001
4	I.5	0,800	0,360	<0,001
5	I.6	0,673	0,547	<0,001

Załącznik 19: Parametry modelu ścieżkowego czynnika PA2 (analiza SEM)

Lp.	Zmienna	Ładunek czynnika	Wariancja reszkowa zmienniej δ_i	p-value
1	II.2	0,720	0,481	<0,001
2	II.3	0,725	0,475	<0,001
3	II.4	0,764	0,416	<0,001
4	II.5	0,771	0,406	<0,001
5	II.6	0,740	0,452	<0,001

Załącznik 20: Parametry modelu ścieżkowego czynnika PA3 (analiza SEM)

Lp.	Zmienna	Ładunek czynnikowy	Wariancja resztkowa zmiennej δ_i	p-value
1	III.2	0,759	0,423	<0,001
2	III.3	0,759	0,424	<0,001
3	III.4	0,793	0,371	<0,001
4	III.5	0,778	0,395	<0,001
5	III.6	0,798	0,363	<0,001
6	III.7	0,782	0,388	<0,001
7	III.8	0,808	0,348	<0,001
8	III.9	0,631	0,601	<0,001
9	III.10	0,770	0,407	<0,001

Załącznik 21: Parametry modelu ścieżkowego czynnika PA4 (analiza SEM)

Lp.	Zmienna	Ładunek czynnikowy	Wariancja resztkowa zmiennej δ_i	p-value
1	IV.2	0,861	0,259	<0,001
2	IV.3	0,900	0,191	<0,001
3	IV.4	0,858	0,264	<0,001
4	IV.5	0,884	0,219	<0,001
5	IV.6	0,813	0,340	<0,001

Załącznik 22: Parametry modelu ścieżkowego czynnika PA5 (analiza SEM)

Lp.	Zmienna	Ładunek czynnikowy	Wariancja resztkowa zmiennej δ_i	p-value
1	V.2	0,676	0,543	<0,001
2	V.3	0,609	0,629	<0,001
3	V.4	0,639	0,591	<0,001
4	V.5	0,783	0,386	<0,001
5	V.6	0,849	0,279	<0,001
6	V.7	0,844	0,287	<0,001
7	V.8	0,748	0,440	<0,001
8	V.9	0,815	0,335	<0,001
9	V.10	0,849	0,279	<0,001
10	V.11	0,821	0,327	<0,001
11	V.12	0,839	0,296	<0,001
12	V.13	0,784	0,385	<0,001
13	V.14	0,835	0,302	<0,001

Załącznik 23: Ocena jakości dopasowania modelu (analiza SEM)

Lp.	Nazwa parametru	Wartość parametru
1	NFI (Normed Fit Index)	0,795
2	IFI (Incremental Fit Index)	0,850
3	CFI (Comparative Fit Index)	0,849
4	GFI (Goodness of Fit Index)	0,726
5	RMSEA (Root Mean Square)	0,086
6	SRMR (Standarized Root Mean Square)	0,056
7	ECVI (Expected Cross Validation Index)	7,296