

Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?



pod redakcją
Zdzisława Pizsa
Magdaleny Rojek-Nowosielskiej



Recenzenci: Robert Rauziński, Adam Karol Szalkowski, Agata Zagórowska,
Zofia Zymonik

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Comp-rajt

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695- 163-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
-------------	----

Część 1. Współczesne wyzwania i dylematy rozwoju społecznej odpowiedzialności organizacji

Halina Zboroń: Dyskurs o społecznej odpowiedzialności ekonomistów (z kryzysem w tle)	15
Magdalena Rojek-Nowosielska: Modelowe ujęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	30
Tomasz Brzowski: Ciągłe doskonalenie zintegrowanych systemów zarządzania w aspekcie społecznej odpowiedzialności	40
Piotr Rogala: Obywatel jak metafora organizacji społecznie odpowiedzialnej	48
Adrian Pyszka: Wykorzystanie sprzeczności w firmach do budowy dynamicznego modelu CSR	54
Katarzyna Bachnik: Kulturowo-etyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu	66
Kazimierz Banasiewicz: Zależność przejawów odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa od fazy cyklu życia organizacji	75
Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn: Innowacyjność i ryzyko w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu	84

Część 2. Społeczna odpowiedzialność organizacji w wybranych aspektach polityki społecznej

Zdzisław Pisz: Polityka społeczna w przedsiębiorstwach i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce w okresie przekształceń systemowych	93
Janusz Reichel: Społeczna odpowiedzialność organizacji z różnych sektorów	104
Mirosław Grewiński: Związki wielosektorowej polityki społecznej z koncepcją społecznie odpowiedzialnego biznesu	111
Stanisław Kamiński: Partnerstwo publiczno-prywatne jako forma relacji międzysektorowych	119
Andrzej Sztando: Niedostatki społecznej odpowiedzialności władz gmin w planowaniu strategicznym rozwoju lokalnego	128
Joanna Szczepaniak: O idei społecznej odpowiedzialności rodziny jako podmiotu polityki społecznej – kilka refleksji i uwag	139

Część 3. Społeczna odpowiedzialność biznesu w opiniach i praktyce przedsiębiorstw w Polsce

Ewa Stawicka: Subiektywna ocena koncepcji społecznej odpowiedzialności w opinii przyszłych przedsiębiorców	159
Joanna Krasodomska: Społeczna odpowiedzialność w praktyce polskich przedsiębiorstw i kształceniu studentów	166
Paweł Chlipała: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce – wyniki analizy kampanii CSR	177
Anna Szcześniak: „Przedsiębiorstwa <i>Fair Play</i> ” – praktyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu	185
Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Budowanie wspólnoty na rzecz społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa	193

Część 4. Dobre i złe praktyki z zakresu społecznej odpowiedzialności organizacji

Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz: Wolontariat pracowniczy jako innowacyjny instrument polityki motywacyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie Microsoft sp. z o.o.	209
Magdalena Kaźmierczak: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) – czynnik rozwoju kapitału ludzkiego organizacji	225
Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz: W kierunku kształtowania świadomej polityki społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych	234
Anna Brdulak: Zróżnicowane poziomy zaangażowania dobrych i złych praktyk w wybranych firmach	248
Maria Roszkowska-Śliż: Społeczna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków	257
Ewa Głuszek: Skuteczność inicjatyw z zakresu CSR jako strategii zabezpieczenia reputacji przedsiębiorstwa na wypadek kryzysu	271
Paweł Żuraw: Społeczna odpowiedzialność ośrodków szkolenia kierowców w świetle norm prawnych regulujących organizację branży szkoleniowej	286
Dorota Teneta-Skwiercz: Filantropia korporacyjna – istota, formy i motywy dobroczynności przedsiębiorstwa	297

Część 5. Rola interesariuszy w kształtowaniu polityki społecznej odpowiedzialności organizacji

Elżbieta Kolasińska: Interesariusze a społeczna odpowiedzialność organizacji ...	309
Adriana Paliwoda-Matiolańska: Konsumeryzm a społeczna odpowiedzialność biznesu	314

Małgorzata Koszewska: Rola konsumentów w rozwoju społecznej odpowiedzialności w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem rynku tekstylno-odzieżowego	327
Agata Pierścieniak: Postawy młodych pracowników wobec społecznej odpowiedzialności biznesu	335

Część 6. Standardy, raportowanie i ocena społecznej odpowiedzialności organizacji

Grażyna Aniszewska: Społeczna odpowiedzialność organizacji według 100 największych firm Europy Środkowo-Wschodniej	347
Piotr Wójcik: Dyfuzja standardów odpowiedzialności społecznej w sieciach przedsiębiorstw w Polsce	357
Zbigniew Antczak: CSR w perspektywie menedżerów oraz konsumentów (wyniki badań)	367
Tomasz Brzozowski: Raportowanie odpowiedzialności przedsiębiorstw – współczesne tendencje i problemy badawcze	377
Grzegorz Zasuwa: Stopień wykorzystania wytycznych GRI w raportach społecznych europejskich przedsiębiorstw	385
Agata Rudnicka: Rola społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu ryzykiem	396
Renata Koneczna, Łukasz Lelek: Ekologiczna ocena przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego – zastosowanie metody LCA	404
Magdalena Stefańska: CSR a wartość przedsiębiorstwa	415

Summaries

Part 1. Today's challenges and dilemmas of Corporate Social Responsibility development

Halina Zboroń: Discussions on academic responsibility of economists	29
Magdalena Rojek-Nowosielska: Model approach of Corporate Social Responsibility	39
Tomasz Brzozowski: Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility	47
Piotr Rogala: A citizen as a metaphor of socially responsible organization ..	53
Adrian Pyszka: The use of contradiction in the companies to build a dynamic model of CSR strategy	65
Katarzyna Bachnik: Corporate Social Responsibility from ethical and cultural perspective	74

Kazimierz Banasiewicz: Correlation between the aspects of Corporate Social Responsibility and organizational life cycle	83
Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn: Innovation and risk in the area of Corporate Social Responsibility	90

Part 2. Corporate Social Responsibility in some aspects of social policy

Zdzisław Pisz: Social policy in enterprises and corporate social responsibility in the period of system transition in Poland	103
Janusz Reichel: Social responsibility of organisations from different sectors	110
Mirosław Grewiński: Relations between multisectoral social policy and the concept of corporate social responsibility	118
Stanisław Kamiński: Public-private partnership as a form of intersectoral relations	127
Andrzej Sztando: Social responsibility deficiencies of local authorities in local development strategic planning	138
Joanna Szczepaniak: About the idea of social responsibility of family as an entity of social policy – some reflections	156

Part 3. Corporate Social Responsibility in opinions and practice in Poland

Ewa Stawicka: Subjective assessment of Corporate Social Responsibility in future entrepreneurs' opinion	165
Joanna Krasodomska: Corporate Social Responsibility in the operations of Polish enterprises and in students' education	176
Paweł Chlipała: Corporate Social Responsibility in Poland – results of CSR campaign analysis	184
Anna Szcześniak: “Fair play businesses” – Corporate Social Responsibility in practice	192
Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Building the coalition for Corporate Social Responsibility	206

Part 4. Good and bad practice of Corporate Social Responsibility

Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz: Employee volunteering as an innovative instrument of corporate employee motivation policy on the example of Microsoft Ltd. company	224
Magdalena Kaźmierczak: Corporate Social Responsibility (CSR) – the factor of human capital development in the organization	233

Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz: Towards aware policy of social responsibility in higher education	247
Anna Brdulak: Diversified levels of advancement of good and bad practices on the example of chosen companies	256
Maria Roszkowska-Śliż: Media and their social responsibility. Case studies analysis	270
Ewa Gluszek: Effectiveness of CSR initiatives as a strategy of corporate reputation insurance during crisis	285
Paweł Żuraw: Social responsibility of drivers' education centers in the light of legal norms regulating the education trade organization	296
Dorota Teneta-Skwiercz: Corporate philanthropy – its essence, forms and reasons of enterprises' charity	305

Part 5. The role of stakeholders in shaping the policy of Corporate Social Responsibility

Elżbieta Kolasińska: Stakeholders and the organization's social responsibility	313
Adriana Paliwoda-Matiolańska: Consumerism and Corporate Social Responsibility	326
Małgorzata Koszewska: Consumers' role in the development of corporate social responsibility in Poland, particularly regarding the market for textiles and clothing	334
Agata Pierścieniak: Young workers' attitude towards Corporate Social Responsibility	344

Part 6. Standards, reporting and assessment of Corporate Social Responsibility

Grażyna Aniszewska: Corporate Social Responsibility according to 100 largest companies of Central and Eastern Europe	356
Piotr Wójcik: Diffusion of the Corporate Social Responsibility standards in industrial networks in Poland	366
Zbigniew Antczak: Corporate Social Responsibility in the perspective of managers and consumers (the results of a survey)	375
Tomasz Brzozowski: Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility	384
Grzegorz Zasuwa: The degree of application of the GRI guidelines in European companies' reports on Corporate Social Responsibility	395

Agata Rudnicka: The role of Corporate Social Responsibility in risk management	403
Renata Koneczna, Łukasz Lelek: Environmental assessment of automotive enterprises – application of LCA method	414
Magdalena Stefańska: CSR and corporate value	425

Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

W KIERUNKU KSZTAŁTOWANIA ŚWIADOMEJ POLITYKI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI UCZELNI WYŻSZYCH

Streszczenie: Artykuł jest próbą przedstawienia pozytywnych zmian w szkolnictwie wyższym zgodnych z założeniami koncepcji społecznej odpowiedzialności (*Corporate Social Responsibility* – CSR). Celem artykułu jest identyfikacja najważniejszych obszarów związanych ze społeczną rolą szkół wyższych i z oczekiwaniami ich interesariuszy. Główny akcent położony został na politykę personalną ze względu na jej kluczową rolę w realizacji misji uczelni. Autorki, w oparciu o badanie opinii pracowników naukowo-dydaktycznych, wskazują główne wyzwania, przed którymi staje uczelnia społecznie odpowiedzialna.

Słowa kluczowe: społeczna rola uczelni, społeczna odpowiedzialność, oczekiwania pracowników, polityka personalna.

1. Wstęp

Zmiany zachodzące w otoczeniu powodowane przez procesy globalizacyjne, postęp technologiczny oraz rozwój gospodarki opartej na wiedzy prowadzą do wzrostu znaczenia i rozwoju szkolnictwa wyższego¹. Nowe warunki otoczenia zachęcają do stawiania pytań o sposób pojmowania społecznej roli szkół wyższych oraz o wyzwania, przed którymi obecnie stoją – również w obszarze kształtowania polityki społecznej odpowiedzialności.

Ostatnie lata to czas, w którym szkolnictwo wyższe w Polsce przeżywa ogromne przeobrażenia. W wyniku zmian ustroju polityczno-gospodarczego, przyłączenia Polski do struktur Unii Europejskiej i tworzenia wspólnego obszaru edukacyjnego powstaje wiele uczelni prywatnych. Nasilenie konkurencji i nowe wymogi

¹ K. Leja, *Instytucja akademicka. Strategia, efektywność, jakość*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003, s. 9.

unijne prowadzą do wzrostu wymagań w obszarze sposobu zarządzania na uczelniach wyższych, związanego m.in. z samofinansowaniem, podnoszeniem efektywności ekonomicznej oraz czynnym udziałem w kreowaniu zrównoważonego rozwoju społeczeństwa i regionu. Wzrost wymagań względem uczelni powoduje zwiększenie oczekiwań wobec ich pracowników, którzy przejmując nowe role zawodowe, muszą dostosować się do zmian. Zachodzące zmiany nie pociągają jednakże za sobą działań mających na celu wsparcie tej grupy pracowników czy finansowania ze strony rządu. Jest to trudna sytuacja dla szkolnictwa wyższego, zważywszy na fakt, że ma ono pełnić kluczową funkcję w tworzeniu społeczeństwa wiedzy. Niepokoi również brak dobrych wzorców i badań, które mogłyby być drogowskazem dla kierujących uczelniami wyższymi i które wspierałyby uczelnie oraz ich pracowników na drodze zmian.

W krajach wysoko rozwiniętych od ponad 30 lat nurt badań nad szkolnictwem wyższym rozwija się dynamicznie, a prowadzone badania mają na celu wskazanie kierunku przeobrażeń².

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja najważniejszych obszarów odpowiedzialności uczelni, które wynikają z pełnionej przez nie funkcji społecznej oraz wiążą się z oczekiwaniami otoczenia w zakresie realizacji tej funkcji. W szczególności zwraca się uwagę na relacje między uczelnią i jej pracownikami, którzy stanowią jeden z głównych filarów uczelni, pozwalający na realizację wyznaczonych celów. W oparciu o wyniki badań opinii pracowników naukowo-dydaktycznych na temat oczekiwań dotyczących kształtowania przyjaznego środowiska pracy, wskazane zostaną główne zadania dotyczące polityki personalnej, przed którymi staje uczelnia społecznie odpowiedzialna. W zamierzeniu autorki jest to próba włączenia się w dyskusję wokół propozycji rozwoju uczelni i badań w tym zakresie.

2. Podstawy społecznej odpowiedzialności państwowych uczelni wyższych

Idea społecznej odpowiedzialności omawiana jest najczęściej w odniesieniu do określenia społecznej roli przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwo, jako aktywny aktor życia społecznego, wchodzi w relacje z różnymi podmiotami, przez co wywiera istotny wpływ na swoje otoczenie, a jego powodzenie w dużej mierze zależy od społecznej legitymizacji podejmowanych przez nie działań. Społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw rozumie się – zgodnie z definicją zaproponowaną przez Komisję Unii Europejskiej (2001) – jako dobrowolne działania przedsiębiorstw na rzecz integracji społecznych i środowiskowych aspektów w ramach działalności

² A. Amaral i in. (red.), *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht-Boston-London 2002, s. 15.

biznesowej oraz w ramach kształtowania relacji z interesariuszami (m.in. pracownikami, klientami, dostawcami, społecznością lokalną)³. Pytanie o społeczną odpowiedzialność państwowych uczelni wyższych w pierwszej kolejności należy zatem odnieść do statutowych celów takich organizacji, wynikających z przypisywanej im roli społecznej. Józef M. Bocheński w tekście poświęconym autonomii uniwersytetu podkreśla, że autonomia ta wynika właśnie z roli społecznej uczelni wyższych, które „stoją w służbie narodu i społeczeństwa”⁴. Bocheński twierdzi również, że nauka nie może być podporządkowywana praktyce. Uniwersytety zatem nie powinny podlegać instytucjom praktycznym, jak państwo, gospodarka czy Kościół, jednak powinny z nimi ściśle współpracować – tak aby lepiej realizować swoją misję⁵. Z kolei Henryk Samsonowicz, rozważając rolę uczelni, zauważa, że są one odpowiedzialne wobec społeczeństwa za „uruchamianie procesów myślowych, ukazywanie szerokiej tematyki do przemyśleń, do refleksji, innymi słowy do podnoszenia poziomu intelektualnego, czyli tworzenia społeczności myślącej”⁶.

Konkretne cele uczelni wskazane zostały w przyjętym przez Konferencję Rektorów Akademickich Szkół Polskich kodeksie Dobre Praktyki w Szkołach Wyższych⁷. Są to cele badawcze, dydaktyczno-wychowawcze i społeczne, zgodnie z którymi uczelnie powinny dążyć do prawdy, dokumentować ją, przygotowywać młodzież do przejmowania odpowiedzialnych ról publicznych i zawodowych oraz wspierać rozwój cywilizacyjny i kulturowy społeczeństwa.

Uczelnie wyższe są podmiotami funkcjonującymi w określonym środowisku instytucjonalnym, dlatego ich cele w dużej mierze zdeterminowane są poprzez regulacje instytucji zewnętrznych, zawarte m.in. w Konstytucji RP czy Ustawie o szkolnictwie wyższym. Szczególne znaczenie dla kształtowania procesu edukacji oraz rozwoju nauki mają zmiany wynikające z procesu bolońskiego. Inicjatywa utworzenia Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, inspirowana działaniami Komisji Europejskiej, koncentruje się na działaniach w kierunku⁸:

- poprawy warunków mobilności obywateli,
- dostosowywania systemu kształcenia do potrzeb rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem poprawy „zatrudnialności”,

³ Commission of the European Communities. Green Paper for Promoting Framework for Corporate Social Responsibility, 2001, ec.europa.eu (26.03.2011).

⁴ J.M. Bocheński, *Autonomia uniwersytetu*, [w:] tenże, *Sens życia i inne eseje*, Philed, Kraków 1993, s. 64.

⁵ Tamże, s. 69.

⁶ H. Samsonowicz, *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, [w:] K. Leja (red.), *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2008, s. 10.

⁷ Kodeks Dobre Praktyki w Szkołach Wyższych, Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 6.

⁸ A. Kraśniewski, *Proces Boloński: dokąd zmierza europejskie szkolnictwo wyższe?* 2006, http://www.ekspercibolonscy.org.pl/sites/ekspercibolonscy.org.pl/files/Dokad_zmierza_europejskie_szkolnictwo_wyzsze.pdf (29.03.2011).

- rozwoju kształcenia przez całe życie,
- podnoszenia atrakcyjności i poprawy pozycji konkurencyjnej europejskiego systemu szkolnictwa wyższego.

Tak określone cele oznaczają konieczność koncentracji działań uczelni na jakości kształcenia widzianej przez pryzmat potrzeb rynku pracy, czyli możliwości znalezienia pracy przez absolwentów szkolnictwa wyższego. Uczelnie europejskie mają dążyć do podniesienia swojej pozycji konkurencyjnej, co z jednej strony oznacza odpowiednie kształtowanie oferty edukacyjnej i zapewnienie wysokiego poziomu kształcenia, z drugiej zaś, zarówno w obszarze badań podstawowych, jak i prac badawczo-rozwojowych, poprawa konkurencyjności wiąże się z poziomem prowadzonych badań naukowych, których wyniki znajdują zastosowanie w praktyce.

3. Uczelnia wyższa wobec oczekiwań jej interesariuszy

Przesłanki zawarte w dokumentach regulujących działalność uczelni wyższych oraz w dokumentach wytyczających kierunek ich rozwoju bezpośrednio wpływają na oczekiwania względem uczelni ze strony otoczenia społecznego. Grupy interesariuszy uczelni wyższych, czyli osób i instytucji, które mają wpływ na funkcjonowanie uczelni lub których w jakiś sposób dotyczy ta działalność⁹, są bardzo różnorodne. Wskazać tu można takie grupy, jak studenci, pracownicy, przedsiębiorstwa współpracujące z uczelniami w zakresie badań i rozwoju oraz te, które zainteresowane są wysoko wykwalifikowanymi absolwentami uczelni, a także inne instytucje współpracujące z uczelniami, np. dostawcy usług i produktów czy urzędy, organizacje pozarządowe, związki zawodowe, media, administracja krajowa i międzynarodowa, inne uczelnie krajowe i zagraniczne oraz społeczności lokalne w ośrodkach macierzystych i zamiejscowych uczelni. Duża liczba zróżnicowanych grup interesariuszy wiąże się bezpośrednio z dużą różnorodnością oczekiwań stawianych uczelni – począwszy od wysokiej jakości kształcenia i badań naukowych, wypełniania zobowiązań względem partnerów biznesowych (np. o charakterze finansowym), po oczekiwania stawiane uczelni jako pracodawcy. Istotny jest tutaj fakt, że grupy interesariuszy uczelni to z jednej strony instytucje, a z drugiej pracownicy i studenci. Pracownicy uczelni są zazwyczaj osobami ukształtowanymi, potrafiącymi określić swoje oczekiwania względem pracodawcy, studenci jednak – często przedstawiani w kategoriach marketingowych jako klienci uczelni – nie zawsze potrafią sprecyzować swoje oczekiwania przy dokonywaniu wyboru uczelni. Problem ten podnosi Bogusław Śliwerski, który zastanawia się nad zasadnością stosowania marketingowej idei „nastawienia na klienta” w zarządzaniu oświatą w sytuacji, kiedy uczeń nie jest w stanie sprecyzować oczekiwań względem usługi

⁹ R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing Inc., Marshfield 1984.

edukacyjnej. Autor zauważa, że „od nauczycieli traktowanych jak sprzedawcy wiedzy i umiejętności, zaś od dyrektorów postrzeganych jako menedżerowie przedsiębiorstw oświatowych nie wymaga się już wrażliwości i kultury pedagogicznej, ale myślenia i działania zgodnego z kategoriami globalnego rynku oraz wytwarzania »wartości« zgodnych z potrzebami i oczekiwaniami uczniów i ich rodziców, czyli konsumentów”¹⁰. Uwaga ta odnosi się wprawdzie do sytuacji w szkolnictwie oświatowym, jednak analogia do szkolnictwa wyższego jest wyraźna. W literaturze spotkać można się ze stanowiskiem, że uczelnie są uczestnikami rynku usług edukacyjnych, co oznacza konieczność konkurowania i stosowania odpowiednich strategii marketingowych. Strategie uczelni muszą być długofalowe, gdyż „powinny przewidywać potrzeby potencjalnych klientów, zanim się one realnie pojawiają”¹¹. Marketing uczelni postrzegany jest jako „odkrywanie edukacyjnych potrzeb i pragnień rynku w zakresie szkolnictwa wyższego, a następnie skuteczne ich zaspokajanie poprzez studia i inne formy kształcenia”¹². Przy realizacji działań marketingowych uczelni wyższych wskazuje się również na orientację „od zewnątrz do wewnątrz”, która oznacza kierowanie się potrzebami klientów uczelni przy przygotowywaniu oferty usług edukacyjnych¹³. Takie ujęcie może być wynikiem określonej interpretacji wskazówek dla kierunku rozwoju uczelni, sformułowanych w ramach procesu bolońskiego odnośnie do dostosowywania się uczelni do wymogów rynku pracy. Istotne wydaje się jednak, że podnoszenie poziomu zatrudnialności absolwentów uczelni wyższych nie jest równoznaczne z dostosowywaniem programów kształcenia do oczekiwań studentów, którzy są „klientami” uczelni wyższej, nie zawsze świadomymi sytuacji na rynku pracy. Kluczowy problem dotyczy sposobu realizacji tych wytycznych: czy koncentrując się na nauce umiejętności i podnoszeniu kompetencji, należy wychodzić naprzeciw doraźnym oczekiwaniom rynku pracy, czy koncentrować się na przekazywaniu wiedzy uniwersyteckiej i kształceniu postaw oraz umiejętności pozyskiwania wiedzy i ciągłego doskonalenia się? Można przypuszczać, że przez studentów, a także pracodawców będzie preferowane podejście pierwsze. Natomiast, jak się wydaje, drugi sposób w większym stopniu odpowiada wymaganiom permanentnego kształcenia oraz podnoszenia poziomu zatrudnialności absolwentów na rynku pracy. Krzysztof Leja

¹⁰ B. Śliwerski, *Etyczne problemy przenikania modeli zarządzania jakością do polityki oświatowej*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2003, nr 6, s. 334.

¹¹ Ż. Geryk, *Wizerunek społeczny uczelni niepublicznej jako czynnik motywujący jej pracowników*, [w:] M. Geryk (red.), *Strategia zarządzania uczelniami niepublicznymi w kontekście społecznej odpowiedzialności*, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania w Gdańsku, Gdańsk-Warszawa 2009, s. 10.

¹² A. Pabian, *Marketing szkoły wyższej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2005, s. 25, cyt. za: M. Geryk, *Zastosowanie zasad społecznej odpowiedzialności uczelni jako metoda kształtowania wizerunku*, [w:] M. Geryk (red.), *Strategia zarządzania uczelniami niepublicznymi w kontekście społecznej odpowiedzialności*, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania w Gdańsku, Gdańsk-Warszawa 2009, s. 21.

¹³ M. Geryk, wyd. cyt., s. 20.

twierdzi, że zadaniem nauczycieli akademickich w obszarze kształcenia nie jest „przewidywanie potrzeb klientów” czy „odkrywanie potrzeb i pragnień”, ale „ujawnianie i zaspokajanie tych potrzeb, które nie są wyartykułowane”¹⁴. Autor podkreśla, że to uczelnia – a właściwie nauczyciele akademicy – mogą, dzięki swej wiedzy i kompetencjom, odpowiedzieć na oczekiwania niewyartykułowane, a pozostawienie sposobu realizacji procesu kształcenia w ich gestii zapewni jego wysoką jakość. Zapobiegnie to jednocześnie sytuacji, w której kształcenie na uczelniach wyższych w odpowiedzi na oczekiwania studentów-klientów sprowadzone zostanie do łatwego uzyskania dyplomu. W tym kontekście istotne wydaje się przyjęcie założenia, że klientami uczelni wyższych są pracodawcy¹⁵, którym faktycznie zależy na wysokich kompetencjach absolwentów, natomiast studenci w relacjach z uczelnią i nauczycielami – jak sugeruje Samsonowicz – nadal pozostają w stosunku uczeń-mistrz¹⁶. Przyjęcie takiego założenia wskazuje kierunek rozwoju relacji między uczelnią, studentami i rynkiem pracy. Kryterium to ma również znaczenie dla sposobu kształtowania relacji między uczelnią i jej pracownikami – w szczególności nauczycielami akademickimi i pracownikami naukowymi, którzy odgrywają kluczową rolę w procesie kształcenia.

4. Kultura akademicka i system zarządzania uczelnią jako obszar przejmowania społecznej odpowiedzialności

W naukach o zarządzaniu podkreśla się znaczenie kultury organizacyjnej, istotnej dla funkcjonowania przedsiębiorstw i ich rozwoju. Działania uczelni wyższych również można rozpatrywać w kontekście wartości kultury organizacyjnej, odwołując się jednak do szerszej kategorii – etosu akademickiego. Ewa Chmielecka określa etos akademicki jako „zbiór wartości, którym podporządkowane jest życie szkoły wyższej we wszystkich jego wymiarach, przyjętych jako aksjologiczne uzasadnienie postaw i działań w środowisku akademickim”¹⁷. Badaczka ta uważa, że jednym z największych niebezpieczeństw jest osłabienie etosu akademickiego oraz przedkładanie wartości „instrumentalnych”, związanych z funkcjonowaniem uczelni, nad wartości moralne i poznawcze¹⁸. Wydaje się zatem, że przejmowanie przez

¹⁴ K. Leja, *Spoleczna odpowiedzialność szkoły wyższej*, <http://web.ae.katowice.pl/stanley/konferencja/pdf/Leja.pdf> (29.03.2011).

¹⁵ Opinię taką przedstawił dr Bolesław Rok w dyskusji nad społeczną rolą uczelni wyższych prowadzoną w czasie konferencji „Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw” w Piechowicach w 2007 roku.

¹⁶ H. Samsonowicz, wyd. cyt., s. 11.

¹⁷ E. Chmielecka, *Klika uwag o etosie i kodeksach akademickich oraz o odpowiedzialności uczelni*, [w:] K. Leja (red.), *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2008, s. 23.

¹⁸ Tamże.

uczelnie społecznej odpowiedzialności wiązać się powinno ze wzmocnieniem poczucia wspólnoty wśród pracowników uczelni oraz z kształtowaniem odpowiednich postaw studentów, co jest zgodne z ideą krajowych ram kwalifikacyjnych. We wspomnianym już kodeksie Dobre Praktyki w Szkołach Wyższych wymieniono zasady fundamentalne dla kształtowania kultury akademickiej, które odwołują się do misji publicznej szkół wyższych i jej wypełniania *pro publico bono*¹⁹. Ta zasada rozumiana bywa opacznie w sytuacji, gdy sugeruje się, że to pracownicy uczelni powinni realizować cele instytucji „dla publicznego dobra”. Publiczna misja uczelni wyższej jest wpisana w jej istnienie i nie można podważać jej zasadności, jednak jej realizacja jest rezultatem efektywnego systemu zarządzania uczelnią, który zapewnić powinien wysoki poziom kształcenia i badań naukowych. Zatem, w myśl definicji społecznej odpowiedzialności, którą proponuje A. Paliwoda-Matiolańska, społeczna odpowiedzialność uczelni – podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw – związana jest z kształtowaniem efektywnego procesu zarządzania, „który przez odpowiadanie na możliwe do zidentyfikowania oczekiwania interesariuszy [...] przyczynia się do wzrostu konkurencyjności, zapewniając stabilność i trwały rozwój”²⁰. Odpowiednie kształtowanie systemu zarządzania uczelnią wyższą musi wynikać z przyjętej strategii, z określonego sposobu dążenia do realizacji misji uczelni. Rola uczelni natomiast, jak zauważono w pierwszej części artykułu, obejmuje realizację celów badawczych (obszar badań i rozwoju), celów dydaktyczno-wychowawczych (obszar kształcenia) oraz szeroko pojętych celów społecznych, rozumianych jako wkład uczelni w rozwój kultury i cywilizacji²¹. System zarządzania uczelnią ma znaczenie dla realizacji powyższych celów, a jednocześnie słuszne wydaje się formułowanie celów w zakresie jego profesjonalizacji. Zdzisław Pisz podkreśla, że wobec zachodzących w otoczeniu zmian szkoły powinny być oceniane nie tylko pod kątem wyników kształcenia, ale również pod kątem zadań stojących przed nimi w zakresie szeroko pojętej społecznej odpowiedzialności²². Z kolei Krzysztof Leja, zastanawiając się nad wyzwaniem, przed którymi stoją uczelnie wyższe w kontekście przejmowania przez nie odpowiedzialności względem społeczeństwa, dochodzi do wniosku, że muszą się one dostosowywać do wymagań w zakresie²³:

¹⁹ Kodeks Dobre Praktyki w Szkołach Wyższych..., s. 7.

²⁰ A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 77.

²¹ W dalszej części artykułu zawężamy rozważania do dwóch pierwszych obszarów strategicznych związanych z kształceniem i badaniami, ponieważ ich ocena możliwa jest w przewidywalnym okresie, co nie do końca jest możliwe w przypadku oceny realizacji celów w obszarze wkładu w rozwój kultury i cywilizacji.

²² Z. Pisz, *Idea społecznej odpowiedzialności w działalności edukacyjnej*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 20.

²³ K. Leja, *Spoleczna odpowiedzialność...*, s. 15.

- podnoszenia poziomu zaufania wśród grup interesu (np. studentów, samorządu, biznesu),
- profesjonalizmu zarządzania uczelnią – w sferze akademickiej i administracyjnej,
- promowania innowacyjnych rozwiązań w ramach prowadzenia działalności badawczej i dydaktycznej.

Odpowiednio kształtowany system zarządzania z jednej strony pozwala na realizację celów w obszarze badawczym i doskonalenia jakości kształcenia, z drugiej zaś jego profesjonalizacja stanowi istotny punkt w wypełnieniu społecznej roli uczelni wyższej. W tym kontekście w dalszej części artykułu koncentrujemy się na szczegółowym omówieniu wybranych elementów systemu zarządzania na uczelniach wyższych w obszarze kształtowania przez nie polityki personalnej.

5. Polityka personalna uczelni wyższych w kontekście społecznej odpowiedzialności

Świadoma realizacja polityki społecznej odpowiedzialności ze strony uczelni w stosunku do otoczenia i pracowników ma na celu, między innymi, ukształtowanie takiego wizerunku danej jednostki, który zachęci zarówno studentów, jak i pracowników do wyboru tej, a nie innej uczelni. Kształtowanie wizerunku uczelni jako dobrego pracodawcy przejawia się przede wszystkim w dbałości o oferowane środowisko pracy, dlatego działania uczelni w tym zakresie powinny się skupiać wokół takich kwestii, jak²⁴:

- Stosowanie prawidłowych procesów i procedur zarządzania ludźmi oraz doskonalenie tych praktyk w środowisku uczelni.
- Kreowanie wspierającego środowiska pracy przez:
 - budowanie dialogu i otwartej komunikacji z pracownikami,
 - badanie potrzeb i oczekiwań pracowników,
 - inwestowanie w pracowników i wsparcie ich rozwoju,
 - edukację i szkolenie pracowników,
 - wspieranie pracowników w pełnieniu codziennych obowiązków zawodowych poprzez zapewnienie odpowiedniej infrastruktury miejsca pracy,
 - zachęcanie do korzystania z instrumentów polityki personalnej oferowanych przez pracodawcę.
- Rozwój i wdrażanie polityki wspomagającej równowagę życia zawodowego i osobistego wszystkich pracowników.
- Przygotowanie osób pełniących funkcje kierownicze do wspierania swoich współpracowników w kształtowaniu pożądanych postaw wobec życia zawodowego i osobistego.

²⁴ L. Duxbury, Ch. Higgins, D. Coghill, *Voices of Canadians Seeking Work-Life Balance*, Publication Centre Human Resources Development Canada, 2003, s. 76.

- Edukacja w zakresie znajomości praw pracowniczych i możliwości ich egzekwowania.
- Współpraca i konsultacje z innymi lokalnymi podmiotami w sprawach dotyczących rozwoju regionu.

Ze względu na specyfikę pracy na uczelniach, związaną m.in. z wysokimi standardami w obszarze przestrzegania praw pracowniczych, możliwością wprowadzenia elastycznego czasu pracy czy promowania ciągłego rozwoju jednostek i zespołów, uczelnie mogą być pracodawcami społecznie odpowiedzialnymi. Jednak proces ten musi odbywać się w pełni świadomie i obejmować kompleksowe działania na wszystkich poziomach zarządzania: organizacyjnym, kierowniczym i indywidualnym²⁵. Na poziomie organizacyjnym istotne jest tworzenie odpowiednich systemów i procedur oraz dbałość o wysoki standard praktyk zarządzania zasobami ludzkimi przy uwzględnieniu specyfiki poszczególnych grup pracowniczych uczelni. Na kolejnym poziomie ważne jest zarówno zapewnienie odpowiednich warunków dla skutecznego zarządzania, jak i wsparcie w zakresie rozwoju kompetencji osób odpowiedzialnych za realizację funkcji kierowniczych. Kluczową rolę odgrywają tu rektorzy i prorektorzy, dziekani, prodziekani i kierownicy jednostek, którzy w bezpośredni sposób odpowiadają za realizację procesów zarządzania. Osoby pełniące powyższe funkcje powinny aktywnie wspierać swoich pracowników, a przez profesjonalną postawę dawać dobry przykład i kształtować pożądane zachowania, ponieważ to od ich działań i zaangażowania zależy efektywność komunikacji instrumentów polityki personalnej. Ważny jest również odpowiedni wybór i przygotowanie tej grupy pracowników uczelni do pełnienia powierzonych funkcji. Poziom indywidualny z kolei wiąże się ze świadomymi wyborami dokonywanymi przez pracowników, zgodnie z ich systemem wartości oraz podnoszeniem poziomu własnych kompetencji. Istotna tu jest również znajomość oferowanych przez pracodawcę instrumentów polityki personalnej, dostosowanych do indywidualnych potrzeb pracowników, oraz umiejętność ich wykorzystywania.

Dotychczasowe badania nad rozwojem najlepszych placówek oświatowych za granicą (m.in. w USA i Wielkiej Brytanii) pokazują, że jednym z najważniejszych zadań uczelni jest odpowiednie przygotowanie kompetentnej kadry nauczycielskiej i jej wsparcie. Przez wsparcie rozumie się tu nie tylko finansowanie, ale również realną pomoc w rozwoju naukowym, *coaching*, dzielenie się wiedzą przez pracowników i promowanie ich współpracy.

Polityka personalna, tworzona celowo i w zgodzie ze strategią całościową uczelni, powinna opierać się na starannym doborze pracowników. Nowe wymogi wynikające z krajowych ram kwalifikacji, które kładą nacisk na kształtowanie od-

²⁵ E. Beck-Krala, K. Klimkiewicz, *Work life balance policy as an expression of corporate social responsibility*, [w:] W. Wereda, S. Starnawska (red.), *Post-globalization Era? New Visions and New Challenges. The Policies and Management Instruments of Corporations Selected Determinants*, Wyd. Akademii Podlaskiej, Siedlce 2010, s. 85.

powiednich postaw studentów, wyraźnie wskazują, że dobór pracowników naukowo-dydaktycznych musi być celowy i oparty na bardzo wysokich standardach moralnych i etycznych. Pracownicy danej uczelni często wywodzą się spośród jej absolwentów, dlatego istotna jest bieżąca obserwacja postępów naukowych studentów, określenie ich potencjału oraz postaw moralnych i etycznych pod kątem ich dopasowania do wymogów, jakie stawia praca nauczyciela akademickiego. Ważnym aspektem polityki personalnej uczelni jest wsparcie pracownika w codziennej pracy, rozsądne obciążanie obowiązkami i ułatwienie rozwoju naukowego. Autentyczna troska o rozwój warsztatu naukowego pozwala na osiągnięcie wysokich wyników indywidualnych i zespołowych, a szeroko pojęty rozwój i kreowanie atmosfery sprzyjającej dzieleniu się wiedzą oraz wspieranie współpracy to kluczowe elementy polityki personalnej wobec pracowników nauki. Polityka taka powinna być realizowana na wszystkich etapach kariery naukowej, w trakcie podejmowania różnego typu projektów badawczych. Kolejnym istotnym aspektem polityki personalnej na uczelniach wyższych powinna być ocena postępów w pracy naukowej we wszystkich fazach kariery zawodowej. Kryteria przyjmowane przy ocenie dorobku naukowego powinny być dobierane świadomie i wskazywać pożądany kierunek rozwoju pracowników naukowych. Z punktu widzenia jakości kształcenia istotna jest ocena warsztatu dydaktycznego realizowana przez systematyczne hospitacje. Ocena pracy powinna również obejmować odpowiedni sposób przekazywania pracownikowi wyników oceny i ich analizę. Działania w obszarze personalnym, poparte odpowiednim systemem wynagrodzeń, zapewniłyby pracownikom poczucie stabilizacji, zachęcały do doskonalenia procesów dydaktycznych, a dodatkowo mobilizowały do rozwoju naukowego. Ważną rolę motywacyjną, zwłaszcza w odniesieniu do pracowników o wysokim potencjale, odgrywają również pozafinansowe składniki systemu wynagrodzeń, jak świadczenia dodatkowe. Wśród nich wskazać można: świadczenia edukacyjne (np. szkolenia językowe, z zakresu wykorzystania narzędzi badawczych i dydaktycznych), dodatkową opiekę zdrowotną (co jest dziś standardem w większości firm) czy możliwości rekreacji, dbania o zdrowie i kondycję fizyczną. W polityce personalnej uczelni dużą rolę odgrywają również procedury awansowania i przejmowania funkcji kierowniczych. Według Amandy Goodall wytrawni menedżerowie, którzy sprawdzili się w innych firmach i dobrze znają się na finansowo-prawnych aspektach zarządzania, na uczelniach nie okazują się dobrymi zarządzającymi. Jej zdaniem zdecydowanie lepsze decyzje podejmują dojrzały pracownicy naukowcy, wybrani ze względu na kompetencje, znający specyfikę pracy na uczelni i mający świadomość jej misji i przesłania²⁶. Istotnym aspektem zmian wprowadzanych w systemach zarządzania na uczelniach wyższych jest również dążenie do integrowania procesów personalnych, związanych m.in. z wykorzystaniem wyników oceny pracy w procesie motywowania, awansowania i rozwoju ścieżki kariery.

²⁶ A. Goodall, *Socrates in the Boardroom: Why Research Universities Should be Led by Top Scholars*, Princeton University Press, 2009.

6. Badanie oczekiwań pracowników uczelni

Jednym z etapów świadomego kształtowania polityki personalnej jest badanie oczekiwań pracowników, pokazujące nastroje pracownicze i pożądane kierunki zmian w danej organizacji. Pozyskanie informacji od uczestników organizacji jest istotne również z punktu widzenia formułowania celów i realizacji polityki społecznej odpowiedzialności. W dalszej części artykułu przedstawione zostaną wyniki badań prowadzonych wśród pracowników uczelni wyższych, które miały na celu zebranie ich opinii odnośnie do jakości środowiska pracy, zwłaszcza w kontekście godzenia życia zawodowego z życiem prywatnym.

Badając oczekiwania pracowników naukowo-dydaktycznych państwowych uczelni wyższych, posłużono się kwestionariuszem ankietowym²⁷. Badania miały na celu określenie jakości oferowanego środowiska pracy, możliwości równowagi życia zawodowego i osobistego pracowników oraz wsparcia instrumentalnego ze strony pracodawcy. Badanie objęło pracowników trzech uczelni: Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie oraz Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Badania przeprowadzono w 2009 i 2010 roku na próbie 122 osób. Wśród badanych przeważały kobiety, które stanowiły prawie 57% (70 osób). Znaczna część respondentów pozostaje w wieku 25-34 lata (35,2%) oraz 35-44 lata (27%), natomiast pozostali to przede wszystkim osoby w wieku 45-54 lata (14,8%) oraz powyżej 55. roku życia (20,5%). Oznacza to, że zasadnicza część badanych to pracownicy w wieku średnim, którzy często są w dużym stopniu obciążeni obowiązkami rodzicielskimi, a także – z racji specyfiki uczelnianych ścieżek kariery – również obowiązkami zawodowymi. Większość respondentów (70%) posiada własne rodziny, natomiast w zdecydowanej mniejszości pozostają osoby prowadzące jednoosobowe gospodarstwa domowe. Większość respondentów ma dzieci – aż 68% (83 osoby), natomiast zdecydowanie mniej opiekuje się osobami starszymi – 21% (25 osób).

Analizując dane z przeprowadzonego badania ankietowego, stwierdzić można, że dla pracowników naukowo-dydaktycznych najważniejszą wartością w życiu jest rodzina (92%); pozostałe wartości wskazywano dużo rzadziej to: przyjaźń – 23,1%, wartości religijne, kariera i pieniądze – niecałe 10%.

Badając zależność między życiem prywatnym a zawodowym, zauważyć można, że sytuacja zawodowa ma większy wpływ na sytuację rodzinną (75,6% odpowiedzi pozytywnych) niż sytuacja rodzinna na pracę (52,4% odpowiedzi). Oznacza to, że życie rodzinne w dużej mierze jest zależne od zawodowej sytuacji pracownika. Większość ankietowanych (70%) uważa, że pracodawca nie wspiera ich w wypełnianiu obowiązków domowych i nie dba o zachowanie równowagi między pracą

²⁷ L. Zbiegień-Maciąg, E. Beck-Krala, P. Zdyb, *The equilibrium between professional work and the personal life of employees of Higher Educational Institutions in Poland*, „Management”, University of Zielona Góra (w druku).

a życiem rodzinnym. Stosunkowo wysoki jest odsetek osób (46,6%), które przyznają, że udaje im się zachować równowagę między pracą i rodziną, co może się wiązać z nienormowanym czasem pracy nauczycieli akademickich, który pozwala w pewnym stopniu na dostosowanie obowiązków zawodowych do domowych. Mimo takich odpowiedzi większość respondentów podkreślała brak czasu dla siebie i rodziny (56%), co paradoksalnie wiąże się z czasem i ze specyfiką pracy pracowników naukowo-dydaktycznych. Niedogodne godziny pracy, zwłaszcza konieczność pracy w weekendy, autentyczne zaangażowanie w pracę oraz szeroki zakres obowiązków zawodowych wskazywane są najczęściej jako czynniki, które mają lub mogłyby mieć wpływ na brak równowagi między pracą a rodziną. Według 80% ankietowanych konsekwencjami braku równowagi jest życie w stresie i napięciu, rzadziej wskazywano również na problemy rodzinne (26,8%) oraz brak satysfakcji z pracy (26,8%).

Zdaniem ponad 77% badanych odpowiedni balans pomiędzy życiem rodzinnym a zawodowym ma wpływ na motywację do pracy. Oznacza to, że kwestia ta jest dla pracowników uczelni szczególnie istotna, niezadowolenie pracowników z działań podejmowanych w tym zakresie przez pracodawcę jest zjawiskiem niepokojącym.

Większość uczelni państwowych ma stosunkowo dobrze rozbudowany system świadczeń socjalnych, jednak nie zawsze są one dostosowane do dzisiejszych oczekiwań i potrzeb pracowników.

W odpowiedzi na pytanie o kierunki zmian, jakie pracodawca powinien wprowadzić, aby pomóc pracownikom w równoważeniu życia zawodowego i prywatnego, większość ankietowanych zwróciła uwagę na konieczność ograniczenia liczby zajęć weekendowych, umożliwienie układania rozkładów zajęć zgodnie z własnymi preferencjami, a także dostosowanie obciążenia obowiązkami do indywidualnej sytuacji zdrowotnej i rodzinnej pracowników. Oczekiwano również działań w zakresie promowania rozwoju naukowego oraz oferowania dodatkowych szkoleń zawodowych i językowych. Ponad jedna czwarta badanych wskazywała na skuteczność motywowania nie tylko poprzez podnoszenie wynagrodzenia, ale także przez wprowadzanie pozafinansowych elementów motywujących w postaci np. rozszerzonej, niepaństwowej opieki zdrowotnej.

Podsumowując, należy stwierdzić, że ankietowani wskazywali konieczność prowadzenia celowej i racjonalnej polityki personalnej, opartej na zintegrowanych elementach systemu personalnego, pozwalającej na utrzymanie najlepszych pracowników, ich docenienie i odpowiednie motywowanie.

7. Zakończenie

Uczelnie są organizacjami, które podejmując działania zgodne z ideą społecznej odpowiedzialności, przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju otoczenia, w którym działają. Jednym z wymiarów społecznej odpowiedzialności jest świadome kształtowanie polityki personalnej, co ze względu na wysokie kompetencje pracowników naukowo-dydaktycznych jest jednym z kluczowych obszarów sys-

temu zarządzania na uczelniach. Kształtowanie polityki personalnej zgodnie z ideą społecznej odpowiedzialności powinno skupić się na czterech obszarach: (1) zapewnieniu poszanowania praw pracowniczych – włącznie z edukacją w tym zakresie, (2) kształtowaniu spójnych i motywacyjnych systemów zarządzania ludźmi, uwzględniających specyfikę pracy w danym zakładzie oraz indywidualne oczekiwania pracowników, (3) podejmowaniu działań na rzecz pogodzenia życia zawodowego i prywatnego pracowników oraz (4) ich wsparciu w dążeniu do rozwoju i samorealizacji.

Mocną stroną uczelni w tym względzie są wysokie standardy dotyczące przestrzegania praw pracowniczych oraz nacisk na ciągły rozwój pracowników. Istnieje jednak konieczność celowego kształtowania racjonalnej polityki personalnej, zorientowanej na zatrudnianie i utrzymanie najlepszych pracowników oraz ich motywowanie przez finansowe i pozafinansowe instrumenty oddziaływania.

Literatura

- Amaral A., Jones G.A., Karseth B. (red.), *Governing Higher Education: National perspectives on Institutional Governance*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht-Boston-London 2002.
- Beck-Krala E., Klimkiewicz K., *Work life balance policy as an expression of corporate social responsibility*, [w:] W. Wereda, S. Starnawska (red.), *Post-globalization Era? New Visions and New Challenges. The Polices and Management Instruments of Corporations Selected Determinants*, Wyd. Akademii Podlaskiej, Siedlce 2010.
- Bocheński J.M., *Autonomia uniwersytetu*, [w:] tenże, *Sens życia i inne eseje*, Philed, Kraków 1993.
- Chmielecka E., *Klika uwag o etosie i kodeksach akademickich oraz o odpowiedzialności uczelni*, [w:] K. Leja (red.), *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2008.
- Commission of the European Communities. Green Paper for Promoting Framework for Corporate Social Responsibility, Bruksela 2001, ec.europa.eu.
- Duxbury L., Higgins Ch., Coghill D., *Voices of Canadians Seeking Work-Life Balance*, Publication Centre Human Resources Development Canada, 2003.
- Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing Inc., Marshfield 1984.
- Geryk M., *Strategia zarządzania uczelniami niepublicznymi w kontekście społecznej odpowiedzialności*, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania w Gdańsku, Gdańsk-Warszawa 2009.
- Geryk M., *Zastosowanie zasad społecznej odpowiedzialności uczelni jako metoda kształtowania wizerunku*, [w:] M. Geryk (red.), *Strategia zarządzania uczelniami niepublicznymi w kontekście społecznej odpowiedzialności*, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania w Gdańsku, Gdańsk-Warszawa 2009.
- Geryk Ż., *Wizerunek społeczny uczelni niepublicznej jako czynnik motywujący jej pracowników*, [w:] M. Geryk (red.), *Strategia zarządzania uczelniami niepublicznymi w kontekście społecznej odpowiedzialności*, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania w Gdańsku, Gdańsk-Warszawa 2009.
- Goodall A., *Socrates in the Boardroom: Why Research Universities Should be Led by Top Scholars*, Princeton University Press, 2009.
- Kodeks Dobre Praktyki w Szkołach Wyższych, Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.

- Kraśniewski A., *Proces Boloński: dokąd zmierza europejskie szkolnictwo wyższe?* 2006, http://www.ekspercibolonscy.org.pl/sites/ekspercibolonscy.org.pl/files/Dokad_zmierza_europejskie_szkolnictwo_wyzsze.pdf (29.03.2011).
- Leja K., *Instytucja akademicka. Strategia, efektywność, jakość*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003.
- Leja K., *Spoleczna odpowiedzialność szkoły wyższej*, <http://web.ae.katowice.pl/stanley/konferencja/pdf/Leja.pdf> (29.03.2011).
- Leja K., *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2008.
- Pabian A., *Marketing szkoły wyższej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2005.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Pisz Z., *Idea społecznej odpowiedzialności w działalności edukacyjnej*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Samsonowicz H., *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, [w:] K. Leja (red.), *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2008.
- Śliwerski B., *Etyczne problemy przenikania modeli zarządzania jakością do polityki oświatowej*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2003, nr 6.
- Zbiegień-Maciąg L., Beck-Krala E., Zdyb P., *The equilibrium between professional work and the personal life of employees of Higher Educational Institutions in Poland*, „Management”, University of Zielona Góra (w druku).

TOWARDS AWARE POLICY OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN HIGHER EDUCATION

Summary: The paper explores significant changes, which are consistent with the concept of Corporate Social Responsibility, that take place in higher education. Therefore, the aim of this article is to identify crucial aspects of university responsibility. Those aspects are resulting from the social role of the university and are strongly connected with the expectations of their stakeholders. Moreover, the importance is attached to the human resources policy in higher education as it plays a key role in the fulfillment of the university mission. What is more, the authors underline the main challenges in the area based on the employee survey.

Keywords: social role of the university, social responsibility, employees expectations, personnel policy.