

1. Katarzyna Burda-Świerz

2. Społeczna odpowiedzialność uczelni wyższych w Polsce. Przykłady, strategie, możliwości...

### **3. Społeczna odpowiedzialność uczelni wyższych – spojrzenie z perspektywy zarządzania**

#### **1. Wprowadzenie**

Zdaniem J. Filek miejsce powinności, obowiązku, normy lub wartości uzasadniających do tej pory ludzkie postępowanie, w naszym stuleciu zaczyna zajmować odpowiedzialność [Filek 1999, s. 111]. Nie ma takiej dziedziny życia zbiorowego, takiej sfery postępowania człowieka, do których nie odnosiłoby się pojęcie odpowiedzialności [Michalik 1998, s. 19-44].

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie najistotniejszych aspektów społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych na gruncie teorii zarządzania.

Funkcjonując w turbulentnym otoczeniu, uczelnie wyższe uczestniczą w walce o granty, kontrakty konsultacyjne czy nabór studentów - w mury uczelni wprowadzono mechanizmy rynkowe. W wyniku racjonalizacji wydatków publicznych oraz nacisków ze strony interesariuszy, uczelnie wyższe przybrały formę bardzo bliską przedsiębiorstwu [Antonowicz 2004, s. 59-75]. W licznych pracach występują próby interpretacji wybranych aspektów funkcjonowania uczelni wyższych w odniesieniu do wzorów sprawdzonych w innych instytucjach [Wójcicka 2006, s. 15]. Umożliwia to wykorzystanie w usprawnieniu funkcjonowania uczelni wyższych, instrumentów i doświadczeń menedżerów przedsiębiorstw prywatnych, co odnosi się także do możliwości wdrożenia strategii społecznej odpowiedzialności biznesu.

#### **2. Społeczna odpowiedzialność – kontekst historyczny i terminologiczny**

Twórcą koncepcji społecznej odpowiedzialności był Andrew Carnegie, który na początku XX wieku stwierdził, że zobowiązania wynikające z odpowiedzialności przedsiębiorstw wobec społeczeństwa znajdują wyraz w dwóch zasadach: miłosierdzia i władarstwa [Hope 2007, s. 167-174].

Jednoznaczne określenie istoty odpowiedzialności jest bardzo trudne ponieważ obejmuje ona wiele elementów [Matten, Moon 2008, s. 405-406; Rojek – Nowosielska 2006, s. 34-60].

Wydaje się słuszne przytoczenie w tym miejscu definicji A. Paliwody – Matiolańskiej obrazującej całą ewolucję pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu, która koncentrując się na teorii interesariuszy, wykorzystuje poprzednie dokonania w tej dziedzinie:

*Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa to efektywny proces zarządzania przedsiębiorstwem, który przez odpowiadanie na możliwe do zidentyfikowania oczekiwania interesariuszy przedsiębiorstwa przyczynia się do wzrostu jego konkurencyjności, zapewniając mu stabilność i trwały rozwój, jednocześnie kształtuje korzystne warunki dla rozwoju ekonomicznego i społecznego, tworząc zarówno wartość społeczną, jak i ekonomiczną [Paliwoda-Matiolańska 2009, s. 77].*

### **3. Społeczna odpowiedzialność uczelni wyższych w odniesieniu do teorii interesariuszy**

Patrząc przez pryzmat literatury przedmiotu można zaobserwować, że idea społecznej odpowiedzialności nierozzerwalnie koresponduje z teorią interesariuszy. Koncepcja interesariuszy (stakeholders) pozwala zidentyfikować podmioty, z którymi uczelnia wchodzi w bliższe bądź dalsze relacje, co ma kluczowe znaczenie przy identyfikacji wobec kogo uczelnia jest odpowiedzialna. Można wyróżnić następujące grupy interesariuszy uczelni wyższej: studenci, absolwenci, maturzyści, kadra (naukowo dydaktyczna, administracyjna), pracodawcy, dostawcy, władze (centralne, lokalne), media, uczelnie (krajowe i zagraniczne), społeczność lokalna, etc.

Budując strategię zarządzania uczelnia wyższa powinna zwracać uwagę na swoich **interesariuszy**, prowadzić z nimi dialog i uwzględniać ich potrzeby. Koncepcja społecznej odpowiedzialności wymaga bowiem budowania przez organizację trwałych, pozytywnych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami. Nawiązując do teorii interesariuszy, wskazuje się na dualny podział działań, na gruncie społecznej odpowiedzialności: działania zewnętrzne (podejmowane w stosunku do zewnętrznych interesariuszy) oraz działania wewnętrzne (podejmowane są w stosunku do wewnętrznych interesariuszy). Odpowiedzialność zewnętrzna uczelni wyższej to między innymi: ochrona środowiska naturalnego, wysoka jakość kształcenia, uczciwa konkurencja, zaspokajanie potrzeb studentów, absolwentów, szkolenia, kontakty z pracodawcami, uwzględnianie lokalnego interesu społecznego. Regionalne zaangażowanie uczelni wyższej, według J. Dietla, wymaga aktywności wyrażającej się w różnych inicjatywach wykraczających znacznie poza usługi edukacyjne, powinno się przejawiać głównie w aktywnym

oddziaływaniu na różne grupy interesariuszy i utrzymaniu z nimi kontaktów, a nawet rozwijaniu tych grup. W wymiarze zewnętrznym ważnym działaniem dla społeczności lokalnej są nowe miejsca pracy, zarówno te uruchamiane bezpośrednio przez uczelnię wyższą, jak i te indukowane [Iwanowska 2004, s. 49-57].

Patrząc przez pryzmat działań wewnętrznych, do najważniejszych obowiązków uczelni wyższych należą: humanizacja warunków pracy, godziwe wynagrodzenie pracowników, zapewnienie odpowiednich świadczeń socjalnych i satysfakcji z pracy, inwestowanie w kadre, kierowanie zmianami.

Aby skutecznie wprowadzić do praktyki zarządzania działania społecznie odpowiedzialne, konieczne są procedury i wytyczne skłaniające organizacje do refleksji nad prowadzoną działalnością i uwzględniania wymagań interesariuszy.

#### **4. Wdrażanie społecznej odpowiedzialności w uczelni wyższej**

Wdrażanie idei społecznej odpowiedzialności w organizacji skłania do zastosowania w tym względzie podejścia systemowego. Podejście systemowe oznacza, że organizacja identyfikuje procesy, zarządza procesami oraz ich wzajemnymi powiązaniem. Podejmowane są próby skonstruowania modelu, który pozwoliłby na uporządkowanie procesów związanych z zarządzaniem społeczną odpowiedzialnością [Jonker 2006].

Budując system zarządzania społeczną odpowiedzialnością należałoby dokonać identyfikacji kluczowych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, określić bądź zmodyfikować długofalową wizję rozwoju uczelni wyższej, uwzględniając istotne dla danej uczelni wartości. Warto byłoby także wyznaczyć osoby odpowiedzialne za zarządzanie społeczną odpowiedzialnością. W celu lepszego poznania wzajemnych oczekiwań należałoby rozważyć zorganizowanie spotkania z przedstawicielami najważniejszych grup interesariuszy, co pozwoli na określenie szczegółowych zasad postępowania na gruncie istniejących uwarunkowań. Budując i wdrażając strategię społecznej odpowiedzialności w uczelni wyższej, nie można zapomnieć o określeniu metod oceny jej efektów.

Podsumowując ogólną charakterystykę systemu zarządzania społeczną odpowiedzialnością należałoby wskazać na konieczność ciągłego doskonalenia tego obszaru zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem ocen i opinii ze strony interesariuszy [Rok 2004, s. 32-33].

## 5. Podsumowanie

Rosnący nadzór ze strony szeroko rozumianych interesariuszy, zmiany w środowisku społecznym i biznesowym zachodzące na początku dwudziestego pierwszego wieku, stawiają w centrum uwagi społeczną odpowiedzialność. W związku z powyższym pojawiła się potrzeba zarządzania uczelnią wyższą w sposób uwzględniający oczekiwania interesariuszy [Rok 2008, s. 52-63]. Mnogość ról, jakie pełnią uczelnie wyższe sprawia, że na problematykę z zakresu ich odpowiedzialności, nawet ograniczonej do odpowiedzialności społecznej, można spojrzeć wieloaspektowo: odwołując się do teorii zarządzania, idei dobra wspólnego, etosu akademickiego [Chmielecka 2008, s. 23-35]. Wdrażanie strategii społecznej odpowiedzialności w uczelniach wyższych może stanowić odpowiedź na zgłaszane wobec nich postulaty działania etycznego. Organizacje angażują się w działania społecznie odpowiedzialne na swój własny sposób w zależności od swoich kompetencji, zasobów, kultury organizacyjnej bądź identyfikowanych potrzeb interesariuszy.

Patrząc przez pryzmat literatury przedmiotu oraz doświadczeń organizacji publicznych i niepublicznych wydaje się, że teoria zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji interesariuszy, może stać się podstawą współczesnego ujęcia społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych w Polsce.

## Bibliografia

- [01] Antonowicz D., W poszukiwaniu nowego paradygmatu zarządzania uniwersytetami w Polsce, *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, nr 2(24), 2004
- [02] Chmielecka E., Kilka uwag o etosie i kodeksach akademickich oraz o odpowiedzialności uczelni, w: K. Leja (red.), *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Gdańsk 2008
- [03] Filek J., Wolność i odpowiedzialność w działalności gospodarczej, w: W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Miller (red. nauk.), *Etyka biznesu gospodarki i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno – Ekonomicznej w Łodzi, Fundacja „Wiedza i Działanie” im. T. Kotarbińskiego i L. Von Misesa, Warszawa 1999

- [04] Hope E., Społeczna odpowiedzialność firm – narzędzie public relations, czy coś więcej, w: P. Kulawczuk, A. Poszewicki (red.), Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami, IBnDi PD, EQUAL, Warszawa 2007
- [05] Iwanowska A., Zaangażowanie niepaństwowych uczelni wyższych w rozwój lokalny i regionalny w latach transformacji, w : A. Iwanowska (red.), Edukacja jako czynnik rozwoju społeczności lokalnych małych miast. Rola niepaństwowych uczelni wyższych w rozwoju lokalnym, Wyższa Szkoła Humanistyczna im. A. Gieyszтора, Pułtusk 2004
- [06] Management Models for Corporate Social Responsibility, J. Jonker (red.), M. de Witte, Springer Berlin – Heidelberg 2006
- [07] Matten D., Moon J., „Implicit” and „Explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of Corporate Social Responsibility, Academy of Management Review Vol. 33, no. 2, 2008
- [08] Michalik M., O niektórych paradoksach odpowiedzialności, w: A. M. de Torzewski (red.), Odpowiedzialność jako wartość i problem edukacyjny, Wydawnictwo WERS, Bydgoszcz 1998
- [09] Paliwoda-Matiolańska A., Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009
- [10] Rojek – Nowosielska M., Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006
- [11] Rok B., Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004
- [12] Rok B., Responsible Business: The Challenge for Management Education, w: W. Gasparski (red.), Responsible Management Education, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Uniwersytet L. Koźmińskiego, Warszawa 2008
- [13] Wójcicka M., Uniwersytet i jego otoczenie – dwa sposoby podejścia i jego konsekwencje, w: K. Leja (red.), Problemy zarządzania w uczelni opartej na wiedzy, Politechnika Gdańska Wydział Zarządzania i Ekonomii, Gdańsk 2006