

Marta Mistela

Internationales Hochschulinstitut Zittau

PROMOWANIE ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA POPRZEZ EDUKACJĘ. SYTUACJA W NIEMIECKIM SZKOLNICTWIE WYŻSZYM

Streszczenie: artykuł ukazuje konieczność wprowadzania aspektów odpowiedzialności przedsiębiorstw do programów nauczania w szkołach wyższych. Na podstawie badania przeprowadzonego w Niemczech ukazana została aktualna sytuacja w niemieckim szkolnictwie wyższym, gdzie proces integracji jest już w toku. Przedstawione zostały również praktyczne wskazówki dotyczące wdrażania aspektów CR do sylabusów oraz tworzenia interdyscyplinarnych kierunków studiów dla specjalistów ds. CR.

Słowa kluczowe: odpowiedzialność przedsiębiorstwa, edukacja, programy nauczania.

1. Wstęp

W związku z pilnymi kwestiami ekologicznymi, zmianami społecznymi (głównie demograficznymi), narastającymi oczekiwaniami klientów i partnerów biznesowych, a także zmieniającą się rolą społeczną przedsiębiorstw, w firmach potrzebne są dodatkowe kompetencje oraz wiedza zarządu i pracowników, które pozwolą w sposób odpowiedzialny prowadzić działalność biznesową i budować przewagę konkurencyjną¹.

Obecnie toczy się dyskusja, w jaki sposób i kiedy najlepiej uczyć młodych ludzi odpowiedzialności – w ramach studiów czy może już znacznie wcześniej – i na ile w ogóle jest to możliwe. Jedno jest pewne: specjalistyczne kompetencje i wiedza dotycząca współczesnych oczekiwań otoczenia przedsiębiorstwa i wyzwań stojących tym samym przed firmami powinny zostać przekazane przyszłym kadrom zarządzającym oraz przedsiębiorcom najpóźniej w trakcie studiów.

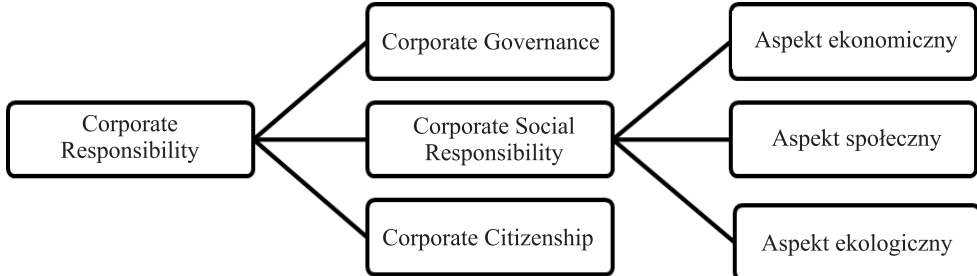
Celem artykułu jest ukazanie konieczności oraz możliwości integracji aspektów i przedmiotów związanych z odpowiedzialnością przedsiębiorstwa (*corporate re-*

¹ Por. J. Schwalbach, A. Schwerk, *Corporate Responsibility in der akademischen Lehre. Systematische Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen für ein Curriculum*, Berlin 2008, s. 23 i n.

sponsibility) do programów nauczania uczelni wyższych. Na podstawie badania przeprowadzonego w Niemczech w 2008 r. zostanie opisany pokrótce aktualny poziom takiej integracji w niemieckim szkolnictwie wyższym oraz zalecenia i wskazówki dotyczące wdrażania zagadnień związanych z *corporate responsibility* do programów nauczania.

2. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa

W literaturze dotyczącej odpowiedzialności przedsiębiorstwa pojawiają się pojęcia *corporate responsibility*, *corporate social responsibility*, *sustainability* itp., które, pomimo mniejszych lub większych różnic, często bywają używane zamiennie, co może prowadzić do pewnych niejasności. Dość przejrzystą strukturę tych pojęć wprowadzają eksperci powołani przez niemieckie Federalne Ministerstwo Pracy i Spraw Socjalnych, definiując odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako pojęcie zbiorcze dla *corporate governance* (ład korporacyjny), *corporate citizenship* oraz *corporate social responsibility* (społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa), która z kolei dotyka aspektu społecznego, ekologicznego i ekonomicznego działalności przedsiębiorstwa (por. rys. 1)². Taka struktura pojęć pozwala oddzielić te poszcze-



Rys. 1. Pojęcie odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/6150/___glossar.html.

gólne obszary i uniknąć sprowadzenia odpowiedzialności przedsiębiorstwa jedynie do filantropii lub wyłącznie do ładu korporacyjnego z prawnego punktu widzenia. Niniejsza publikacja odnosi się do odpowiedzialności przedsiębiorstwa jako zjawiska obejmującego wszystkie trzy obszary.

² Por. http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/6150/___glossar.htm.

3. Rola edukacji w promowaniu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Zasadnicza dyskusja na temat czy i dlaczego należy wprowadzać kwestie etyczne do sylabusów kierunków ekonomicznych toczy się już od wielu lat³. Szczególnie w sytuacji kryzysu gospodarczego bądź w związku ze spektakularnymi upadkami wielkich koncernów, wobec szkół wyższych wysuwane są coraz częściej żądania, aby nasiliły one kształcenie etycznej świadomości u przyszłych menedżerów⁴. Do- tąd w ramach studiów ekonomicznych niewiele uwagi poświęcano zewnętrznemu – prawnemu, społecznemu, politycznemu czy ekologicznemu – otoczeniu przedsiębiorstwa, kwestie etyczne zajmują zdecydowanie zbyt mało miejsca w programach nauczania⁵.

Jednym z istotnych powodów wprowadzania przedmiotów związanych z odpowiedzialnością przedsiębiorstw do studiów ekonomicznych jest to, że instytucja państwa nie jest w stanie realizować swojej funkcji regulacyjnej w kontekście globalnej gospodarki. Jedynie własna etyka przedsiębiorstw może skłonić je do przestrzegania obowiązującego prawa, wypełnić luki w prawie i przynieść nowe rozwiązania w ramach tworzenia nowych narodowych i międzynarodowych warunków dla działalności gospodarczej⁶. U studentów kierunków ekonomicznych konieczne jest zatem rozwijanie podstawowej świadomości etycznej, tak aby w sytuacji konfliktu refleksje moralne nie zostały zdominowane przez racjonalizm ekonomiczny⁷. Coraz więcej przedsiębiorstw wręcz oczekuje od swoich menedżerów i pracowników, że będą w stanie dostrzec i zróżnicować zagadnienia, które są problematyczne z punktu widzenia etyki, oraz że będą świadomi wartości zrównoważonej, długoterminowo ukierunkowanej działalności gospodarczej.

Komisja Wspólnot Europejskich w dokumencie z dnia 22 marca 2006 r. stwierdza, że „aby CSR mogło stać się praktyką powszechnie stosowaną w przedsiębior-

³ W literaturze niemieckiej por. m.in.: A. Löhr, *Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre. Untersuchungen zur theoretischen Stützung der Unternehmenspraxis*, Verlag für Wissenschaft und Forschung, Stuttgart 1991; H. Steinmann, A. Löhr, *Unternehmensethik – Zur Geschichte eines ungeliebten Kindes der Betriebswirtschaftslehre*, [w:] E. Gaugler, R. Köhler (red.), *Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre. 100 Jahre Fachdisziplin – zugleich eine Verlagsgeschichte*, Stuttgart 2002, s. 509-535.

⁴ W literaturze amerykańskiej można znaleźć publikacje sugerujące negatywny wpływ zawężonego kształcenia ekonomicznego studentów na ich późniejszą działalność – zob. np. apel znanego ekonomisty, profesora Londyńskiej Szkoły Biznesu: S. Ghoshal, *Bad management theories are destroying good management practices*, „Academy of Management Learning and Education” 2005, Vol. 4, No. 1, s. 75-91.

⁵ Por. A. Carroll, *Business Ethics: Brief Readings of Vital Topics*, Routledge, New York 2009, s. 10.

⁶ Por. H. Steinmann, *Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik: Ein Ausblick*, [w:] A. Scherer, M. Patzer (red.), *Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik*, Wiesbaden 2008, s. 339; por. także Ch.D. Stone, *Where the Law Ends: The Social Control of Corporate Behavior*, Harper Torchbooks, New York 1975.

⁷ Por. H. Steinmann, wyd. cyt., s. 345.

stwach, wśród przyszłych przedsiębiorców, liderów biznesu, menedżerów firm i pracowników należy wykształcić właściwą wiedzę i umiejętności⁸. Tym samym Komisja zachęca szkoły wyższe, szczególnie te kształcące przyszłych menedżerów, do wprowadzania aspektów odpowiedzialności przedsiębiorstwa, jako zagadnienia przekrojowego do programów nauczania⁹. Podobne stwierdzenia dotyczące włączenia aspektów *corporate responsibility* do kształcenia zostały zawarte również w poprzednich dokumentach Komisji Wspólnot Europejskich dotyczących *corporate responsibility*¹⁰.

Jeśli chodzi o sytuację w szkolnictwie wyższym, pozostaje tylko kwestią czasu, kiedy komisje akredytacyjne ustosunkują się do tych wymagań i uznają integrację przedmiotów związanych z odpowiedzialnością przedsiębiorstwa za warunek akredytacji nowych kierunków studiów ekonomicznych¹¹.

Wprowadzanie kompleksowych aspektów odpowiedzialności przedsiębiorstwa do tradycyjnego kształcenia ekonomicznego jest o tyle problematyczne, że przeciwstawia się niejako wieloletniemu trendowi silnej specjalizacji w naukach ekonomicznych. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa stanowi fragmentaryczne pole badań i trudno o znalezienie głównej teorii lub metodologii. Ponadto wciąż brakuje badań empirycznych na tym obszarze i otwarte pozostaje pytanie, jak można zmierzyć odpowiedzialność przedsiębiorstwa¹².

Nie zmienia to tego, że znaczenie etyki w gospodarce zostało rozpoznane, a ciężar dyskusji przełożył się na pytanie, w jaki sposób należy wprowadzać aspekty dotyczące odpowiedzialności przedsiębiorstwa do akademickich programów nauczania.

Mając na uwadze rozmiary wyzwania stojącego w związku z tym przed uczelniami wyższymi, Organizacja Globalne Przymierze ONZ (UN Global Compact) sformułowała w 2007 r. sześć zasad odpowiedzialnego kształcenia menedżerów – *Principles for Responsible Management Education* (PRME). Szkoły wyższe, które podpisują te

⁸ Komunikat Komisji dla Parlamentu Europejskiego, Rady i Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego. *Realizacja partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: Uczynienie Europy liderem w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw*, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2006, s. 8-9.

⁹ Por. tamże.

¹⁰ Por. *Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2001, s. 26; *Communication from the Commission Concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2002, s. 11; *European Multistakeholder Forum on CSR: Final Results & Recommendations*, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2004, s. 14.

¹¹ Wpływowe stowarzyszenie akredytacyjne Association to Advance Collegiate Schools of Business International (AACSB) podaje na swojej stronie internetowej „Ethics Education & Sustainability” wytyczne związane z prowadzeniem edukacji etycznej w szkołach biznesowych (http://www.aacsb.edu/resource_centers/ethicsedu/standards.asp, 26.01.2010).

¹² Por. A. Schwerk, *Corporate Responsibility – ein Business Case für akademische Ausbildung von Managern?*, „FORUM Wirtschaftsethik” 2008, No. 1, s. 11.

zasady, podejmują się następującego zadania¹³: „Jako instytucja prowadząca studia wyższe z zakresu kształcenia obecnych i przyszłych menedżerów dobrowolnie zobowiązujemy się do pełnego zaangażowania w ciągłe doskonalenie się, zgodnie z następującymi zasadami, informowania o postępach w tym zakresie wszystkich interesariuszy oraz wymieniaania doświadczeń z innymi instytucjami akademickimi”.

1. Cel: będziemy rozwijać uzdolnienia studentów do bycia przyszłymi kreatorami trwałych wartości biznesu i społeczeństwa oraz pracy na rzecz wszechstronnej i zrównoważonej gospodarki globalnej.

2. Wartości: będziemy uwzględniać w naszej działalności akademickiej oraz programach kształcenia wartości globalnej odpowiedzialności społecznej stosownie do międzynarodowych inicjatyw, takich jak Globalne Przymierze ONZ.

3. Metoda: będziemy wyznaczać ramy edukacji, materiały i procesy oraz kształtować środowisko umożliwiające efektywne uczenie się i nabywanie doświadczenia niezbędnego do odpowiedzialnego przywództwa.

4. Badania: będziemy podejmować badania teoretyczne i empiryczne, służące rozwojowi rozumienia roli, dynamiki i wpływu korporacji na tworzenie zrównoważonych wartości społecznych, ekonomicznych i dotyczących ochrony środowiska naturalnego.

5. Partnerstwo: będziemy współdziałać z menedżerami biznesu w celu pogłębienia naszej wiedzy o wyzwania, jakie ich oczekują w związku z ponoszeniem odpowiedzialności społecznej i dotyczącej ochrony środowiska naturalnego, a także wspólnej eksploracji skutecznych sposobów odpowiadania na te wyzwania.

6. Dialog: będziemy ułatwiać i wspomagać dialog między nauczycielami akademickimi, rządem, konsumentami, mediami, społeczeństwem obywatelskim i innymi grupami zainteresowanymi oraz interesariuszami w sprawach istotnych kwestii dotyczących globalnej odpowiedzialności społecznej i zrównoważonego rozwoju.

Sformułowaniu zasad PRME, jak stwierdził sekretarz generalny ONZ Ban Ki-moon, przyświeca wizja sytuacji, w której edukacja dotycząca odpowiedzialnego zarządzania będzie rozpowszechniona w szkolnictwie na całym świecie.

Zasady PRME nadają ogólny kierunek i cel koniecznych zmian w szkolnictwie wyższym, nie precyzują jednakże, w jaki sposób konkretnie uczelnie powinny wprowadzać je w życie, pozostawiając im tym samym swobodę ich realizacji we własnym tempie. Coraz więcej uniwersytetów z całego świata zobowiązuje się do realizacji zasad PRME, niemniej jednak pytanie, w jaki sposób najefektywniej i najkorzystniej kształcić przyszłą kadre zarządzającą do prowadzenia odpowiedzialnej działalności, pozostaje otwarte.

Jak podkreślają I. Pies, S. Hielscher i M. Beckmann, kształcenie przyszłych menedżerów powinno obejmować następujące kompetencje:

¹³ Preambuła i tekst zasad por. <http://www.unprme.org/the-6-principles/index.php>, tłum. W. Gasparski (red.), *Responsible Management Education*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

- 1) umiejętność krytycznego prowadzenia dialogu z różnymi aktorami w społeczeństwie;
- 2) wprowadzanie w przedsiębiorstwie i między przedsiębiorstwami mechanizmów zachęcających do rozwiązywania problematycznych sytuacji;
- 3) umiejętność przekazywania takiego obrazu przedsiębiorstwa, który ukierunkowuje działalność gospodarczą przedsiębiorstwa na wzajemne korzyści wszystkich osób zaangażowanych,
- 4) umiejętność komunikacji podkreślającej rolę przedsiębiorstwa w stosunku do społeczeństwa.

Aby takie kompetencje móc przekazywać, potrzebna jest specjalna infrastruktura, która pozwoli na wprowadzenie treści etycznych do dyscypliny nauk o zarządzaniu, a także nowe formy dydaktyczne¹⁴. Co więcej, potrzeba dodatkowej wiedzy pojawia się nie tylko u menedżerów czy specjalistów do spraw wdrażania odpowiedzialności do strategii przedsiębiorstwa. Również kierownicy i pracownicy działów, takich jak zakupy, produkcja, badania i rozwój, marketing, zbył czy też dział personalny, muszą zrozumieć konieczność i potrzebę odpowiedzialnej działalności i praktykować ją we wszystkich codziennych zadaniach i czynnościach¹⁵.

4. Nauczanie odpowiedzialności przedsiębiorstwa w niemieckim szkolnictwie wyższym

W 2008 r. J. Schwalbach i A. Schwerk przeprowadzili badanie niemieckich prywatnych i państwowych uczelni wyższych, czy i w jakim stopniu oferują one swoim studentom przedmioty związane z odpowiedzialnością przedsiębiorstwa (*corporate responsibility*)¹⁶. W tym celu przeanalizowali oni strony internetowe 287 szkół wyższych, w tym 118 uniwersytetów (41%) i 169 wyższych szkół zawodowych (59%). Szczegółowej analizie zostały poddane te uczelnie, które mają wydziały ekonomiczne (*Betriebs- und Volkswirtschaftslehre*), w sumie 84 uniwersytety i 120 wyższych szkół zawodowych. Celem badania było zidentyfikowanie na tych uczelniach katedr, które specjalizują się w tematyce odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Z drugiej strony, przy użyciu słów kluczowych¹⁷, sprawdzono w planach studiów i wykazach

¹⁴ Por. I. Pies, S. Hielscher, M. Beckmann, *Theorie für die Praxis – Zehn Thesen zur wirtschafts- und unternehmensethischen Ausbildung von Führungskräften*, „Diskussionspapier” Nr. 2007-15, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle–Wittenberg 2007, s. 11.

¹⁵ Por. J. Schwalbach, A. Schwerk, wyd. cyt., s. 43.

¹⁶ Autorzy studium używali w ramach badania pojęcia *corporate responsibility* w znaczeniu równorzędnym z *corporate social responsibility*, *corporate citizenship* i *sustainability*.

¹⁷ W ramach kwerendy zostały użyte słowa kluczowe, m.in. takie jak etyka w gospodarce i w przedsiębiorstwie, *business ethics*, odpowiedzialność przedsiębiorstwa, *corporate social responsibility*, CSR, CR, *corporate citizenship*, CC, gospodarka i społeczeństwo, *business & society*, zrównoważony rozwój, *sustainability*, zrównoważone zarządzanie, zarządzanie środowiskowe, ekonomia środowiskowa, przestępczość w gospodarce, zarządzanie interesariuszami, *stakeholder management*.

przedmiotów, na jakich kierunkach i na których uczelniach pojawiają się zajęcia związane z tematyką odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Dodatkowo, w celu potwierdzenia wyników kwerendy, przeprowadzono ze wszystkimi badanymi uczelniami wywiady telefoniczne, w których zapytano o ofertę takich przedmiotów¹⁸.

J. Schwalbach i A. Schwerk znaleźli informacje o znikomej liczbie specjalistycznych kierunków dotyczących *corporate responsibility*, które oferowane są na uniwersytetach w Lüneburgu, Monachium i Bayreuth oraz w wyższych szkołach zawodowych w Berlinie, Trewirze i Poczdamie (planowany kierunek). Studia podyplomowe o takim ukierunkowaniu dla osób czynnych zawodowo prowadzone są w katolickiej szkole wyższej w Eichstätt-Ingolstadt¹⁹.

Autorzy studium podają, że obecnie prawie 50% przebadanych wyższych szkół zawodowych i ponad 60% uniwersytetów oferuje w swoich programach nauczania przedmioty związane z odpowiedzialnością przedsiębiorstwa²⁰. Najczęściej pojawiają się takie przedmioty, jak etyka w biznesie bądź zarządzanie środowiskowe, rzadziej zarządzanie zrównoważonym rozwojem, podstawy CR/CC, environmental/social accounting lub stakeholder-management. Pomimo to oferta nauczania wydaje się dość jednostronna²¹. Wyniki badań wskazują ponadto, że przedmioty związane z odpowiedzialnością przedsiębiorstwa oferowane są na studiach zarówno licencjackich, jak i uzupełniających (Bachelor i Master)²².

Na niemieckich uniwersytetach zajęcia o tematyce *corporate responsibility* pojawiły się głównie na takich kierunkach, jak ekonomika przedsiębiorstw (Betriebswirtschaftslehre) i zarządzanie środowiskowe (Umweltmanagement) bądź ekonomia środowiskowa (Umweltökonomie)²³.

W ramach opisanego studium J. Schwalbach i A. Schwerk przeprowadzili również badanie 45 wybranych angloamerykańskich uczelni, porównując tamtejsze warunki z sytuacją w Niemczech. Okazuje się, że uczelnie angloamerykańskie oferują dużo bogatszą paletę przedmiotów i zagadnień związanych z odpowiedzialnością przedsiębiorstwa niż uczelnie w Niemczech. Poniekąd jest to zapewne związane z tym, że w badaniu zostały uwzględnione te uczelnie, które wyjątkowo intensywnie uczą *corporate responsibility* i stanowią niejako *best case* wśród angloamerykańskich szkół wyższych. Poza tym tamtejsze uniwersytety i tzw. *business schools* są w pewnym stopniu zobowiązane integrować do programów nauczania zajęcia z etyki biznesu, odpowiedzialności przedsiębiorstwa czy też zrównoważonego rozwoju²⁴.

¹⁸ Por. J. Schwalbach, A. Schwerk, wyd. cyt., s. 30 i n.

¹⁹ Por. tamże, s. 36 i n.

²⁰ Por. tamże, s. 31-32.

²¹ Por. tamże, s. 32 i n.

²² Por. tamże, s. 36.

²³ Por. tamże, s. 35.

²⁴ Por. tamże, s. 39 i 41.

5. Wskazówki dotyczące wprowadzania *corporate responsibility* do programów nauczania

J. Schwalbach i A. Schwerk przeprowadzili w ramach opisanego studium wiele wywiadów i warsztatów z przedsiębiorcami, studentami oraz nauczycielami akademickimi w celu zbadania, jak w takim razie powinno wyglądać idealne nauczanie przedmiotów CR, jakim oczekiwaniom praktycznym muszą sprostać absolwenci kierunków ekonomicznych, jak sami studenci wyobrażają sobie naukę w tej dziedzinie, a także jakimi możliwościami dydaktycznymi dysponują nauczyciele akademicy²⁵.

Na podstawie zebranych materiałów autorzy sformułowali wskazówki dotyczące wdrażania kwestii odpowiedzialności przedsiębiorstwa do programów nauczania i przekazywania wymienionych kompetencji.

Na pierwszym miejscu pojawia się tu potrzeba włączenia aspektów odpowiedzialności przedsiębiorstwa do istniejących kierunków studiów ekonomicznych. Integracja ta może odbywać się zarówno przez wprowadzanie dodatkowych nowych przedmiotów do programów nauczania, takich jak np. etyka w biznesie, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa itp., a także przez wprowadzanie do figurujących w programie nauczania przedmiotów zagadnień związanych ze społeczną, ekonomiczną i ekologiczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa²⁶.

Jako że sama kwestia postrzegania przedsiębiorstwa jako jednostki ponoszącej odpowiedzialność jest bardzo złożona, jest bardzo ważne, aby również przygotowanie menedżerów do przejęcia tej odpowiedzialności odbywało się interdyscyplinarnie. W tym celu warto zastanowić się nad prowadzeniem zajęć we współpracy z nauczycielami z takich dziedzin, jak filozofia, psychologia, socjologia, nauki polityczne, komunikacja, historia, kulturoznawstwo, teologia, prawo czy też dyscypliny techniczne²⁷.

Według J. Schwalbacha i A. Schwerk na niektórych kierunkach studiów (takich jak np. zarządzanie przedsiębiorstwem) podstawowy kurs dotyczący odpowiedzialności przedsiębiorstwa powinien być obligatoryjny w ramach studiów licencjackich. Pogłębienie wiedzy z tego zakresu może odbywać się w ramach zajęć fakultatywnych, a ewentualne przedmioty specjalistyczne powinny być wprowadzane raczej w późniejszych semestrach, na studiach uzupełniających. Taki układ jest wskazany z tego względu, że ukierunkowanie od początku studiów wyłącznie na aspekty związane z *corporate responsibility* mogłoby prowadzić do zawężenia punktu widzenia studentów lub z braku czasu nie mogliby oni zdobyć fachowej wiedzy z dziedziny ekonomii i zarządzania²⁸.

²⁵ Por. tamże, s. 22 i n.

²⁶ Por. tamże, s. 44 i n.

²⁷ Por. tamże, s. 45.

²⁸ Por. tamże, s. 44.

Menedżerowie muszą umieć rozpoznać związki między wzrastającą globalizacją a technologizacją gospodarki światowej. Przede wszystkim muszą umieć ocenić, jakie skutki wywierają decyzje przedsiębiorstwa długoterminowo na ekonomię, społeczeństwo i środowisko²⁹. Dlatego poza przekazywaniem specjalistycznej wiedzy ważne jest wyrabianie u przyszłej kadry różnorodnych tzw. miękkich kompetencji (*soft skills*), takich jak umiejętność komunikowania się, wyczucie różnic międzykulturowych, zdolność do pracy w grupie czy zdolność kształtowania procesów zmian³⁰.

Kształtowanie takich umiejętności u studentów oraz przekazywanie specjalistycznej wiedzy z zakresu *corporate responsibility* wymagają użycia innowacyjnych metod dydaktycznych, nowych koncepcji i materiałów, które będą się charakteryzować interaktywną i interdyscyplinarną formą przekazu. Szczególnie dobrze nadaje się do tego celu praca w grupach, zawierająca gry z podziałem na role, symulacje strategii oraz projekty praktyczne, aby studenci mogli zrozumieć, jak zbudowane są konflikty i jak można je rozwiązać, doprowadzając do konsensu³¹. Wiele uczelni prowadzi debaty bądź fora dyskusyjne oraz kursy e-learningowe z wykorzystaniem różnych środków przekazu audiowizualnego. Ponadto bardzo istotnym elementem uwrażliwiania na tematykę odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest integrowanie doświadczeń z praktyki, np. poprzez praktyki studentów w przedsiębiorstwach, międzynarodowe wymiany studentów bądź wykłady prowadzone przez przedstawicieli przedsiębiorstw (m.in. specjalistów ds. CR), organizacji pozarządowych czy też mediów³².

6. Kształcenie specjalistów ds. zarządzania odpowiedzialnością w przedsiębiorstwie

Inną kwestią jest kształcenie specjalistów ds. zarządzania odpowiedzialnością w przedsiębiorstwie (menedżer ds. CR). Taka funkcja jest dopiero kreowana (menedżera ds. CR lub dział CR można spotkać na razie jedynie w nielicznych przedsiębiorstwach), w związku z czym brakuje jeszcze konkretnych wzorców dotyczących jej wykonywania czy też struktur kształcenia. Pewne jest, że osoba taka powinna mieć kompetencje jednocześnie inicjatora, koordynatora, pośrednika między poszczególnymi osobami i działami w przedsiębiorstwie, a także mediatora między przedsiębiorstwem i jego interesariuszami. Menedżer ds. CR musi umieć rozpoznać aktualne trendy w gospodarce, społeczeństwie i polityce, zarządzać zmianami oraz przekazywać wartości³³. Takie umiejętności mogą zostać przekazane jedynie w ramach wielostronnych studiów specjalistycznych, które oprócz aspektów ekonomicz-

²⁹ Por. A. Schwerk, wyd. cyt., s. 12.

³⁰ Por. J. Schwalbach, A. Schwerk, wyd. cyt., s. 45 i n.

³¹ Por. I. Pies, S. Hielscher, M. Beckmann, wyd. cyt., s. 12.

³² Por. D. Matten, J. Moon, *Corporate social responsibility. Education in Europe*, „Journal of Business Ethics” 2004, No. 54, s. 330.

³³ Por. J. Schwalbach, A. Schwerk, wyd. cyt., s. 25.

nych dotyczą również kwestii filozoficznych, etycznych i społecznych, a także ucza negocjowania i łagodzenia konfliktów. Również i w tym wypadku specjalizacja powinna odbywać się na późniejszym etapie studiów (studia magisterskie uzupełniające lub podyplomowe), tzn. dopiero po uzyskaniu odpowiednich podstaw zarządzania przedsiębiorstwem i ekonomii.

Coraz więcej uczelni wyższych tworzy specjalistyczne profesury bądź katedry, które zajmują się wyłącznie tematyką odpowiedzialności przedsiębiorstwa, etyki w biznesie itp. Takie katedry mogą organizować własne specjalistyczne kierunki studiów o tematyce CR lub prowadzić pojedyncze zajęcia z przedmiotów z tej dziedziny na innych kierunkach. Ponadto prowadzony jest dyskurs naukowy i realizowane są badania empiryczne dotyczące odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Na tej podstawie (i nie tylko) przygotowywane są materiały edukacyjne dla studentów i menedżerów oraz różnorakie publikacje. Do długoterminowych zadań tych katedr należy również kształcenie nowych pokoleń naukowców i nauczycieli akademickich. Jest to szczególnie ważne, gdyż w ramach upowszechniania się tematyki CR w szkolnictwie należy liczyć się z brakiem kadry dydaktycznej³⁴. Należy jednakże podkreślić opisaną już potrzebę integracji teorii i praktyki z dziedziny zarządzania odpowiedzialnością przedsiębiorstwa, która pozwoli uniknąć izolacji tej tematyki wyłącznie na obszarze teoretycznym.

Według J. Schwalbacha i A. Schwerk integracja tematyki odpowiedzialności przedsiębiorstwa do programu nauczania w szkołach wyższych jako proces może przebiegać jedynie stopniowo, w fazach. Pierwsza faza charakteryzuje się dość niewielką liczbą zajęć dotyczących odpowiedzialności przedsiębiorstwa, które to zajęcia oferowane są fakultatywnie. W drugiej fazie oferta jest poszerzana i pogłębiana i przedmioty te należą do obowiązkowej części programu studiów. O trzeciej i ostatniej fazie można mówić, gdy zagadnienia CR zostaną uwzględnione w głównych dyscyplinach nauk ekonomicznych³⁵. W tym celu konieczne jest stworzenie w szkolnictwie wyższym odpowiednich warunków strukturalnych. Przede wszystkim istnieje duże zapotrzebowanie na dalsze badania empiryczne, co podkreśla również Komisja Wspólnot Europejskich, zobowiązując się tym samym do wspierania ich realizacji³⁶.

7. Kształcenie specjalistów ds. CR w szkole wyższej Internationales Hochschulinstitut Zittau

Szkoła wyższa Internationales Hochschulinstitut (IHI) Zittau została założona w 1993 r. We współpracy z krajowymi i zagranicznymi uczelniami partnerskimi rozwinęła ona innowacyjny model kształcenia, który umożliwia młodym ludziom z kra-

³⁴ Por. D. Matten, J. Moon, wyd. cyt., s. 331.

³⁵ Por. A. Schwerk, wyd. cyt., s. 13.

³⁶ Por. Komisja Wspólnot Europejskich, wyd. cyt., s. 8.

jów Europy Środkowo-Wschodniej transgraniczne studia na styku granic trzech państw: Niemiec, Polski i Czech. Nauczanie na IHI Zittau koncentruje się głównie na tematyce gospodarki, społeczeństwa, biotechnologii i ekologii z silną orientacją na obszar państw środkowo- i wschodnioeuropejskich. Dzięki obecności studentów z licznych krajów w IHI Zittau panuje międzynarodowa i międzykulturowa atmosfera, która w połączeniu z intensywną pracą w małych, zorientowanych na praktykę grupach oraz z bardzo dobrą opieką merytoryczną pozytywnie wpływa na sukces zawodowy absolwentów.

Jako publiczna uczelnia wyższa na prawach uniwersytetu IHI Zittau kształci na studiach II i III stopnia w sumie ok. 220 studentów. Obecnie studia odbywają się na czterech kierunkach studiów magisterskich uzupełniających:

- etyce biznesu i zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa (M.A. – Master of Arts),
- zarządzaniu międzynarodowym (M.A.),
- zarządzaniu projektami i inżynierii (M.A.),
- biotechnologii i ekologii stosowanej (M.Sc. – Master of Science).

IHI Zittau stara się, zgodnie z zasadami PRME, aktywnie wprowadzać aspekty odpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska do programu nauczania na oferowanych kierunkach studiów. Przykładowo na kierunku zarządzanie międzynarodowe (M.A.) prowadzone są w ramach specjalizacji zajęcia international business ethics w wymiarze trzech godzin tygodniowo oraz strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem i globalna odpowiedzialność przedsiębiorstwa w wymiarze czterech godzin tygodniowo.

Kierunek studiów etyka biznesu i zarządzanie społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa (M.A.) został stworzony w odpowiedzi na potrzeby i wymagania stawiane przed przyszłą kadrą menedżerską z myślą o absolwentach takich kierunków, jak ekonomia i zarządzanie przedsiębiorstwem, ale jest otwarty również dla absolwentów prawa, socjologii czy innych kierunków o podobnej tematyce.

Studia te są prowadzone przez Katedrę Nauk Społecznych w IHI Zittau, która została utworzona w 1999 r. przy założeniu, że będzie się ona zajmowała głównie tematyką etyki w gospodarce i w przedsiębiorstwie. Praca merytoryczna skupia się na zagadnieniu „gospodarka i społeczeństwo” (*business & society*), główne obszary badawcze katedry to dialog między gospodarką, polityką i społeczeństwem, etyka w przedsiębiorstwie, a także przestępczość w kontekście gospodarki rynkowej i przestępczość w gospodarce. Podstawowym celem tych i innych badań jest interdyscyplinarne ugruntowanie etyki w gospodarce i w przedsiębiorstwie, opartej na dialogu, oraz analiza możliwości jej zastosowania w praktyce³⁷.

³⁷ Por. A. Löhr (red.), *Internationales Hochschulinstitut Zittau – Forschungsbericht 2007/2008*, Zittau 2009, <http://www.ihz-zittau.de/de/dnl/forschungsbericht2008.3086.pdf>, s. 44.

Punktem wyjścia studiów na kierunku etyka biznesu i zarządzanie społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa M.A. jest moduł podstawowy, który obejmuje podstawy teorii zarządzania (semestr pierwszy). W drugim i trzecim semestrze studiów oferowane są moduły specjalistyczne z zakresu filozofii i ekonomii, etyki w przedsiębiorstwie i w gospodarce, ładu korporacyjnego (*governance*) i spójności prawnej (*compliance*), społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz teorii instytucji (tab. 1).

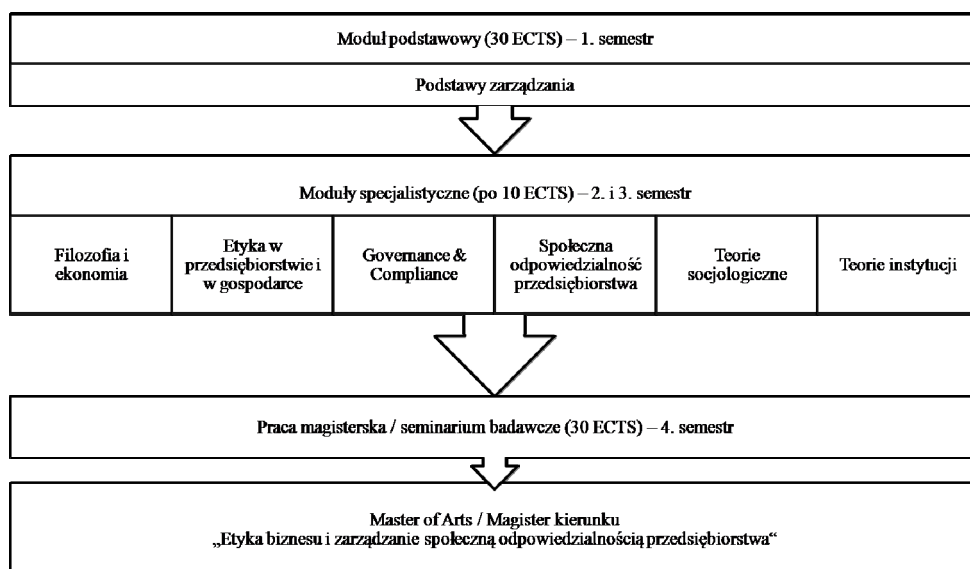
Tabela 1. Specjalistyczne moduły oraz wybrane przedmioty na kierunku etyka biznesu i zarządzanie społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa M.A.

Moduł	Przykładowe wykłady/seminaria
Podstawy zarządzania	– zarządzanie zasobami ludzkimi – zarządzanie międzynarodowe
Filozofia i ekonomia	– historia myśli ekonomicznej – filozofia praktyczna
Etyka w przedsiębiorstwie i w gospodarce	– koncepcje etyki w przedsiębiorstwie – międzynarodowa etyka biznesu
Governance & compliance	– międzynarodowy ład korporacyjny – zarządzanie wartościami i spójność prawna
Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa	– CSR jako filozofia zarządzania – <i>stakeholder-management</i>
Teorie socjologiczne	– socjologia modernizmu – socjologia ubóstwa
Teorie instytucji	– organizacja, struktury, procesy – nowy porządek instytucji oraz organizacje transkulturowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie regulaminu studiów z dnia 1.10.2009.

Ostatni semestr studiów obejmuje seminarium badawcze oraz opracowanie pracy magisterskiej. Szczegółową strukturę studiów przedstawia rys. 2.

Biorąc udział w tak zaplanowanych zajęciach, studenci nabywają umiejętność interdyscyplinarnej pracy nad kompleksowymi zadaniami. Jako że na chwilę obecną nie ukształtował się jeszcze ostateczny obraz zawodu specjalisty ds. zarządzania odpowiedzialnością przedsiębiorstwa, specjalistyczne zadania z tym związane realizowane są, w zależności od firmy i jej strategii CR, w różnych działach firmy. Dlatego studenci kierunku są przygotowywani do pracy np. w dziale *compliance* w międzynarodowych przedsiębiorstwach, w dziale rozwoju organizacji i zasobów personalnych, mogą angażować się w zarządzanie kapitałem ludzkim, prowadzić komunikację przedsiębiorstwa (wewnątrz i na zewnątrz), identyfikować i budować relacje z interesariuszami czy zarządzać ryzykiem. Ich obecność może być pożądana w formułowaniu strategii *global sourcing* (globalny rynek zaopatrzenia), przyznawaniu certyfikatów dotyczących standardów środowiskowych i społecznych (audyty) czy też w ramach usług *forensic* (przede wszystkim w firmach doradczych i au-



Rys. 2. Struktura studiów na kierunku etyka biznesu i zarządzanie społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa M.A.

Źródło: opracowanie własne na podstawie regulaminu studiów z dnia 1.10.2009.

dytowych). Możliwości pracy pojawiają się więc zarówno w przedsiębiorstwach, jak i w doradztwie, organizacjach rządowych i pozarządowych, w ośrodkach kształcenia czy też w ramach kariery naukowej w szkołach wyższych.

8. Podsumowanie

W aktualnej dyskusji dotyczącej integracji tematyki odpowiedzialności przedsiębiorstwa do programów nauczania na kierunkach ekonomicznych nie pada już pytanie, czy należy do tego dążyć, ale raczej w jaki sposób można ten cel osiągnąć. Jak pokazuje przykład szkolnictwa wyższego w Niemczech, wprowadzanie takich zmian wymaga czasu i odbywa się wieloetapowo, metodą drobnych kroków. Niemniej jednak widać już pierwsze postępy.

Literatura

- Carroll A., *Business Ethics: Brief Readings of Vital Topics*, Routledge, New York 2009.
- Communication from the Commission Concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2002.
- European Multistakeholder Forum on CSR: Final Results & Recommendations*, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2004.

- Gasparski W. (red.), *Responsible Management Education*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Ghoshal S., *Bad management theories are destroying good management practices*, „Academy of Management Learning and Education” 2005, Vol. 4, No. 1, s. 75-91.
- Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2001.
- Komunikat Komisji dla Parlamentu Europejskiego, Rady i Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego. Realizacja partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: Uczynienie Europy liderem w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw*, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2006.
- Löhr A., *Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre. Untersuchungen zur theoretischen Stützung der Unternehmenspraxis*, Verlag für Wissenschaft und Forschung, Stuttgart 1991.
- Löhr A. (red.), *Internationales Hochschulinstitut Zittau – Forschungsbericht 2007/2008*, Zittau 2009, <http://www.ihl-zittau.de/de/dnl/forschungsbericht2008.3086.pdf>.
- Matten D., Moon J., *Corporate social responsibility. Education in Europe*, „Journal of Business Ethics” 2004, No. 54, s. 323-337.
- Pies I., Hielscher S. Beckmann M., *Theorie für die Praxis – Zehn Thesen zur wirtschafts- und unternehmensethischen Ausbildung von Führungskräften*, „Diskussionspapier” No. 2007-15, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle-Wittenberg 2007.
- Schwalbach J., Schwerk A., *Corporate Responsibility in der akademischen Lehre. Systematische Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen für ein Curriculum*, Berlin 2008.
- Swerk A., *Corporate Responsibility – ein Business Case für akademische Ausbildung von Managern?*, „FORUM Wirtschaftsethik” 2008, No. 1, s. 6-15.
- Steinmann H., *Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik: Ein Ausblick*, [w:] A. Scherer, M. Patzer (red.), *Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik*, Wiesbaden 2008, s. 339-351.
- Steinmann H., Löhr A., *Unternehmensethik – Zur Geschichte eines ungeliebten Kindes der Betriebswirtschaftslehre*, [w:] E. Gaugler, R. Köhler (red.), *Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre. 100 Jahre Fachdisziplin – zugleich eine Verlagsgeschichte*, Stuttgart 2002, s. 509-535.
- Stone Ch.D., *Where the Law Ends: The Social Control of Corporate Behavior*, Harper Torchbooks, New York 1975.

Źródła internetowe

- <http://www.unprme.org/the-6-principles/index.php> (14.10.2009).
- http://www.aacsb.edu/resource_centers/ethicsedu/standards.asp (26.01.2010).
- http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/6150/_glossar.htm (14.10.2009).

PROPAGATION OF CORPORATE RESPONSIBILITY THROUGH EDUCATION. THE SITUATION IN THE GERMAN HIGHER EDUCATION

Summary: The paper shows the necessity of the integration of corporate responsibility into the higher business education. It is based on a survey which illustrates the current situation in the German higher education, where the integration already takes place. Practical advices on how to integrate CR aspects into the curriculum and how to build an interdisciplinary degree programme for managers of CR are focused as well.