

# IMPAKT DOLNY ŚLĄSK

PRZEGLĄD THINK TANKU UNIwersYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU

NR 1/2024 (PÓŁROCZNIK) [THINKTANK.UE.WROC.PL](http://THINKTANK.UE.WROC.PL)



## SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ UCZELNI





# FORUM ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

## NOWA INICJATYWA STRATEGICZNA UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU

Wspólnie z przedstawicielami otoczenia  
gospodarczego kształtujemy przyszłość opartą  
na zrównoważonych  
i odpowiedzialnych praktykach

## SPIS TREŚCI

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu – uczelnią odpowiedzialną społecznie <b>BOGUSŁAWA DRELICH-SKULSKA</b>	3
Słowo wstępne <b>AGNIESZKA SOKOŁOWSKA-DURKALEC</b>	8
<b>Spółeczna odpowiedzialność uczelni – wymiar zarządczy i organizacyjny</b>	
Spółecznie odpowiedzialna uczelnia – założenia i wyzwania <b>KRZYSZTOF LEJA, AGNIESZKA SOKOŁOWSKA-DURKALEC</b>	14
Odpowiedzialność w organizacji <b>MIKOŁAJ KLIMCZAK</b>	22
Kultura odpowiedzialności w uczelni <b>MAGDALENA SOBOCIŃSKA</b>	26
Uniwersytet jako koło zamachowe ekosystemu przedsiębiorczości i innowacji <b>SZYMON MAZUREK</b>	29
Raportowanie ESG a szkolnictwo wyższe <b>PRZEMYSŁAW WOŁCZEK, DOMINIKA HADRO, KAROLINA DASZYŃSKA-ŻYGADŁO</b>	33
Znaczenie społecznej odpowiedzialności uczelni w procesach pozyskiwania akredytacji międzynarodowych <b>BOGUSŁAWA DRELICH-SKULSKA, ANNA H. JANKOWIAK, MAGDALENA ROJEK-NOWOSIELSKA</b>	40
Deklaracja społecznej odpowiedzialności uczelni – rola Green Teamu w jej upowszechnianiu i implementacji w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu <b>BOŻENA RYSZAWSKA</b>	45
Zrównoważone ZZL w uczelni <b>KATARZYNA PIWOWAR-SULEJ</b>	48
Zarządzanie różnorodnością w uczelni. Spotkania różnych pokoleń <b>ARTUR TRZEBIŃSKI</b>	51
Rola biblioteki w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności uczelni <b>DAWID KOŚCIEWICZ</b>	54
Spółeczna odpowiedzialność Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu <b>JAKUB SUKIENNIK</b>	59
Marketing społeczny – dobre praktyki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu <b>MONIKA HAJDAS</b>	61
DT Hub jako przykład innowacji społecznej w uczelni <b>SYLWIA WRONA</b>	65
<b>Spółecznie odpowiedzialna nauka w uczelni</b>	
Spółecznie odpowiedzialny rozwój kapitału intelektualnego uczelni poprzez wielowymiarowy transfer wyników badań naukowych <b>ALEKSANDRA BURDUKIEWICZ, BARTŁOMIEJ NITA</b>	73
Mentoring Naukowy – nowatorski projekt dla pracowników UEW	

<b>PATRYCJA KLIMAS</b>	79
Nauka – międzynarodowa wartość naukowa tradycyjnej żywności	
<b>JOANNA HARASYM</b>	84
<b>Spółecznie odpowiedzialny proces kształcenia w uczelni</b>	
Spółeczna odpowiedzialność Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w opinii studentów	
<b>DOROTA TENETA-SKWIERCZ</b>	87
Biznesowy Indywidualny Program Studiów (BIPS) jako przykład podejścia relacyjnego w edukacji	
<b>ANNA WITEK-CRABB</b>	92
Mentoring jako indywidualna forma edukacji	
<b>AŁŁA WITWICKA-DUDEK, ANNA MALENDĄ-IWANKIEWICZ</b>	97
Wirtualna Studencka Firma Konsultingowa V-Student Consulting Sp. z o.o. – edukacyjno-innowacyjne narzędzie przyszłości w dydaktyce	
<b>MAJA JOKIEL, GRZEGORZ JOKIEL</b>	104
Enactus – studenckie inicjatywy na rzecz otoczenia społecznego uczelni	
<b>IWONA CZERSKA</b>	109
Budowanie przyszłości na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu	
<b>ŁUKASZ STRĄCZEK, MAŁGORZATA WÓJCIK-PYZIK</b>	116
<b>Spółeczna odpowiedzialność uczelni w wymiarze środowiskowym</b>	
Jak kształcić odpowiedzialnych społecznie liderów zmian?	
<b>KAROLINA DASZYŃSKA-ŻYGADŁO, EWA POPOWICZ</b>	120
Współpraca Centrum Zrównoważonego Rozwoju – Green Team ze Spółdzielnią Mieszkaniową Wrocław-Południe w zakresie sprawiedliwej, obywatelskiej transformacji energetycznej	
<b>PIOTR SZYMAŃSKI</b>	126
Konkluzje z konferencji naukowo-ekspertckiej „Klastry energii wobec transformacji energetycznej w Polsce” (Wrocław, 20 czerwca 2023 roku)	
<b>ADAM WĘGRZYN, ANDRZEJ GRACZYK</b>	129
<b>Spółecznie odpowiedzialna współpraca uczelni z interesariuszami zewnętrznymi</b>	
Rola inkubatora przedsiębiorczości w propagowaniu i kształtowaniu społecznie odpowiedzialnych postaw przedsiębiorców	
<b>JAN JAKUB CENDROWSKI</b>	133
Uniwersytet Liderów jako przykład realizacji trzeciej misji uczelni	
<b>AGNIESZKA SOKOŁOWSKA-DURKALEC, PIOTR ROGALA</b>	137
Student przed maturą. Projekt Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu „Liderzy wiedzy – Liderzy sukcesu”	
<b>KATARZYNA WOŁOWIEC</b>	144
Współpraca uczelni z instytucjami kultury	
<b>KATARZYNA SMOLNY</b>	149



## UNIwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu – uczelnią odpowiedzialną społecznie

*Zawsze masz możliwość żyć szczęśliwie, jeśli pójdziesz dobrą drogą i zechcesz dobrze myśleć i czynić. A szczęśliwy to ten, kto los szczęśliwy sam sobie przygotował. A szczęśliwy los – to dobre drgnienie duszy, dobre skłonności, dobre czyny.*

Marek Aureliusz

Nasza uczelnia konsekwentnie od wielu lat dąży do budowania pozycji organizacji odpowiedzialnej społecznie i podejmuje różnorodne działania na rzecz realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju. Już w poprzedniej dekadzie realizowaliśmy liczne inicjatywy, w których nadrzędnymi wartościami były dobro drugiego człowieka, odpowiedzialność za realizowane procesy edukacyjne i prowadzenie badań naukowych w zgodzie z otaczającym nas środowiskiem naturalnym. Najważniejsze jest to, że wiele z tych inicjatyw miało charakter oddolny, jak choćby prężnie działająca grupa Green Team, która została powołana w 2017 roku jako Rektorska Komisja ds. Społecznej Odpowiedzialności, a trzy lata później, w grudniu 2020 roku, zespół ten ukonstytuował się jako Green Team – Centrum Zrównoważonego Rozwoju. Obecnie, w obliczu coraz większych wyzwań, w tym obserwowanych zmian klimatycznych oraz nadal utrzymujących się ekonomicznych i społecznych skutków pandemii COVID-19, jak również kryzysu uchodźczego i problemów geopolitycznych w otaczającym nas świecie, niezbędne jest przyjęcie przez ośrodki akademickie aktywnej postawy i odpowiedzialne postępowanie w codziennym życiu. Ważne jest także budowanie dobrostanu społecznego dla przyszłych pokoleń.

Kluczowe dla Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu wartości, którymi chcemy się kierować, zawarte zostały w *Strategii 2030*, przyjętej Uchwałą Senatu Uczelni w 2021 roku. Należą do nich także wspólnota i odpowiedzialność, ponieważ pragniemy razem budować uniwersytet odpowiedzialny społecznie, posiadający wpływ na otoczenie, m.in. poprzez kształcenie odpowiedzialnych liderów biznesu, wszechstronny rozwój kadry oraz budowanie pozytywnych relacji z absolwentami. UEW jest sygnatariuszem wielu krajowych i międzynarodowych dokumentów dotyczących wpływu na otoczenie i społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych. Biorąc pod uwagę potrzebę zrównoważonego i odpowiedzialnego funkcjonowania i chcąc przekazać te wartości wszystkim interesariuszom, uczelnia tworzy regulacje zachęcające do wdrażania problematyki zrównoważonego rozwoju, budowania etycznych postaw i różnorodności w zarządzaniu.

Zaangażowanie naszej społeczności i jej entuzjazm w dążeniu do budowania bezpiecznego i dobrego środowiska zarówno na uczelni, jak i w otaczającym nas świecie jest godne naśladowania i kontynuowania. Jego odzwierciedlenie jest

doskonale widoczne w liczbie publikacji, w których poruszamy zagadnienia dotyczące ubóstwa, wyrównywania szans, innowacyjnego kształcenia, efektywności energetycznej i odpowiedzialnej współpracy z otoczeniem, a także wiele innych ważkich kwestii.

Warto podkreślić, że systemowo prowadzone działania nakierowane na społeczną odpowiedzialność rozpoczęły się w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu już prawie siedem lat temu, gdy 16 listopada 2017 roku władze Uniwersytetu podpisały *Deklarację Społecznej Odpowiedzialności Uczelni*. Sygnując ten dokument, zobowiązaliśmy się – jako społeczność akademicka – do przestrzegania dwunastu zasad obejmujących wdrażanie zrównoważonego rozwoju, zapewniania wysokiej jakości badań i edukacji oraz dbania o wszechstronny rozwój społeczności akademickiej, w tym m.in. do poszerzania programów nauczania o zagadnienia z zakresu etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu, zrównoważonego rozwoju i innowacji społecznych, a także prowadzenia działalności w taki sposób, by minimalizować negatywny wpływ aktywności realizowanych przez społeczność akademicką oraz jej interesariuszy na środowisko przyrodnicze we wszelkich jego wymiarach. Zobowiązaliśmy się także do prowadzenia dialogu z interesariuszami na temat priorytetów polityki społecznej odpowiedzialności uczelni oraz do informowania o jej rezultatach.

Dwa lata później, w 2019 roku, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu przystąpił do inicjatywy PRME (Principles for Responsible Management Education). Powstała w 2007 roku, wspierana przez Organizację Narodów Zjednoczonych (ONZ) inicjatywa jest platformą podnoszącą znaczenie zrównoważonego rozwoju w uczelniach na całym świecie oraz pozwalającą obecnym studentom zrozumieć tę problematykę współcześnie. W ten sposób daje ona młodym ludziom zdolność do wprowadzania zmian w przyszłości. Podkreślić należy, że inicjatywa ta ma charakter w pełni dobrowolny i przystąpiło do niej ponad 730 sygnatariuszy na całym świecie. Obecnie PRME jest najważniejszym łącznikiem między ONZ a instytucjami szkolnictwa wyższego związanymi z zarządzaniem. PRME angażuje uczelnie biznesu i zarządzania na rzecz Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDG) i przybliża im działalność UN Global Compact.

Zgodnie z wizją PRME instytucje szkolnictwa wyższego związane z zarządzaniem odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu mentalności i umiejętności przyszłych liderów i mogą być potężnymi siłami napędowymi zrównoważonego rozwoju korporacyjnego. Realizacja Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDG) powinna się odbywać poprzez odpowiedzialną edukację, zgodnie z misją PRME, która brzmi: „Przekształcanie edukacji w biznesie i zarządzaniu oraz rozwijanie odpowiedzialnych liderów jutra”.

W związku z uczestnictwem w PRME podjęliśmy decyzję o wprowadzeniu stałego monitoringu implementacji SDG w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. W efekcie wspólnego wysiłku licznej grupy członków naszej społeczności akademickiej, którym przy tej okazji pragnę podziękować za ich wkład w ten proces, ukazały się dotychczas dwa raporty opisujące realizację celów zrównoważonego rozwoju przez naszą uczelnię. Przedstawiono w nich wybrane projekty i działania w obszarze SDG, realizowane przez pracowniczki i pracowników, doktorantki i doktorantów, studentki i studentów naszej uczelni w latach 2017–2022

(zbiorczo) oraz w 2022 roku. Obecnie trwają prace nad trzecim raportem, obejmującym rok 2023.

Efektywne wdrożenie zasad PRME wymaga również wsparcia organizacyjnego ze strony kadry zarządzającej uczelnią, polegającego na wprowadzeniu rozwiązań usprawniających działania w tym obszarze. Dwa lata temu z mojej inicjatywy ustanowiona została funkcja Menedżera ds. Social Impact, którą od początku pełniła dr hab. Magdalena Rojek-Nowosielska, prof. UEW. Natomiast w październiku 2023 roku zostało powołane Biuro Zrównoważonego Rozwoju, którym kieruje prof. Rojek-Nowosielska, a wraz z nią aktywnie współpracują dr Dominika Hadro, prof. UEW i dr Karolina Daszyńska-Żygadło. Biuro Zrównoważonego Rozwoju UEW integruje inicjatywy z obszaru ochrony środowiska, społecznej odpowiedzialności biznesu, rozwoju gospodarczego, w tym przygotowujące ekspertów i przyszłych liderów biznesu do działań w zgodzie z zasadami zrównoważonego rozwoju. Dostarcza ono niezbędnych narzędzi i wiedzy całej społeczności UEW, np. poprzez organizację spotkań w ramach Forum Zrównoważonego Rozwoju czy też aktualnie trwające prace nad koncepcją Planu Zrównoważonego Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Kolejnym rozwiązaniem organizacyjnym, wspierającym implementację zasad zrównoważonego rozwoju w każdym obszarze funkcjonowania naszej uczelni, jest Rektorska Komisja ds. Social Impact, którą powołał z mojej inicjatywy Rektor (ZR nr 60/2022). W jej skład wchodzi różne osoby z naszego środowiska akademickiego, a zadaniem Komisji jest przede wszystkim udzielanie szerokiego wsparcia działaniom podejmowanym przez jednostki organizacyjne uczelni w obszarze Social Impact, w szczególności w zakresie: inwentaryzacji realizowanych w uczelni działań, monitorowania kluczowych wskaźników dokonań (KPI), promocji podejmowanych przez uczelnię działań, np. poprzez wykorzystanie mediów społecznościowych, stronę internetową UEW, webinaria tematyczne, blogi itp., a także tworzenia raportów.

Przejawem działań władz uczelni na rzecz społecznej odpowiedzialności jest także powołanie w 2023 roku Pełnomocnika Rektora ds. Aktywności Kulturalnej, którego celem jest inicjowanie, promowanie i wspieranie aktywności kulturalnej członków wspólnoty UEW poprzez zwiększenie ich udziału w wydarzeniach kulturalnych na terenie Wrocławia. W komunikacji wewnętrznej regularnie publikowane są informacje dla pracowniczek i pracowników, doktorantek i doktorantów oraz studentek i studentów UEW o dostępie do bezpłatnych lub tańszych biletów na wartościowe wydarzenia artystyczne w Narodowym Forum Muzyki, Teatrze Współczesnym i innych instytucjach kultury we Wrocławiu oraz na Dolnym Śląsku.

Istotnym obszarem, który powinien się rozwijać w zgodzie z Celami Zrównoważonego Rozwoju, jest współpraca międzynarodowa. Dlatego kwestie te zostały uwzględnione w przygotowanym pod moim kierunkiem Planie rozwoju umiędzynarodowienia UEW, przyjętym w 2022 roku (ZR nr 13/2022). Oznacza to prowadzenie przez naszych ekspertów, we współpracy z badaczami z innych ośrodków naukowych w Europie i na świecie, wspólnych badań i projektów istotnych dla realizacji tych celów, tj. walki z ubóstwem, rozmaitych aspektów zielonej gospodarki czy efektywności energetycznej. Oznacza to również ciągle podnoszenie atrakcyjności oferty uczelni dla zagranicznych badaczek i badaczy, przyjeżdżających w celach naukowych,

awansowych, wdrożeniowych i dydaktycznych, a także oferty dydaktycznej dla zagranicznych studentek i studentów, doktorantek i doktorantów.

W procesie umiędzynarodowienia naszej uczelni niezwykle ważną rolę odgrywa jej członkostwo w międzynarodowych sieciach naukowych, dydaktycznych i instytucji międzynarodowych, ale kluczowym elementem naszego rozwoju są krajowe i międzynarodowe akredytacje i certyfikaty. To one potwierdzają wysoką jakość kształcenia, prowadzenia badań oraz funkcjonowania uczelni jako instytucji. Oceny zewnętrznych ekspertów pozwalają nam na stałe i konsekwentne doskonalenie naszego uniwersytetu. Jest to jeden z kluczowych warunków jego dynamicznego rozwoju i budowania pozycji na rynku międzynarodowym. W związku z tym w 2023 roku powołana została Międzynarodowa Rada Akredytacyjna Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Została ona utworzona w celu wspierania, analizy celowości i możliwości uzyskania przez UEW nowych akredytacji międzynarodowych zgodnych z realizowaną Strategią 2030 oraz Planem rozwoju umiędzynarodowienia UEW, doradztwa w zakresie trwających procesów akredytacyjnych i wynikających z nich rekomendacji w zakresie strategii uczelni i jej organizacji oraz monitorowania posiadanych przez UEW akredytacji instytucjonalnych i kierunkowych/programowych, a także wskazywania programów studiów kwalifikujących się do nowych akredytacji. Rada liczy ośmioro członków, w tym czworo ekspertów z ośrodków zagranicznych, a przewodniczy jej Prorektor ds. Akredytacji i Współpracy Międzynarodowej.

Kolejnym projektem nakierowanym na tematy związane przede wszystkim z różnymi aspektami implementacji postulatów Zielonego Ładu jest Forum Green Region, zainicjowane przez Dziekana Wydziału Ekonomii i Finansów prof. Andrzeja Graczyka oraz wspierane przez Think Tank UEW. Głównym celem tego wydarzenia jest integracja środowisk biznesowych, samorządowych, rządowych i naukowych wokół tematów związanych ze zmieniającymi się uwarunkowaniami gospodarczymi, społeczno-ekonomicznymi, geopolitycznymi oraz ich wpływu na realizację postanowień Europejskiego Zielonego Ładu. Dotychczas odbyły się dwie edycje konferencji (w marcu i grudniu 2023 roku), a kolejna odbędzie się w czerwcu 2024 roku. Mamy nadzieję, że to cykliczne wydarzenie przyczyni się do budowania pozycji naszego uniwersytetu jako ważnego ośrodka naukowego na Dolnym Śląsku, prowadzącego badania oraz świadczącego usługi eksperckie w obszarze zrównoważonego rozwoju.

Najnowszymi inicjatywami podjętymi przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu na rzecz kreowania zrównoważonej przyszłości są Forum Zrównoważonego Rozwoju oraz rozpoczęcie prac nad stworzeniem strategicznego Planu Zrównoważonego Rozwoju UEW.

Forum Zrównoważonego Rozwoju zostało formalnie powołane 4 marca 2024 roku, a jego członkami są interesariusze zewnętrzni naszej uczelni. Zadaniem Forum będzie wsparcie i doradztwo podczas wytyczania i realizacji strategicznych kierunków zrównoważonego rozwoju UEW. Zaproszenie do uczestnictwa w Forum przyjęli: Mariusz Wawer (3M), Aneta Herbuś (Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej), Piotr Dobosz (Aira Jeden), Tomasz Wcisło (Aira Jeden), Monika Ciesielska-Mróż



(AmCham), Wojciech Mróz (Ashoka), Leszek Gaś (Biuro Parlamentu Europejskiego we Wrocławiu), Magdalena Obłozą (BNP Paribas), Wojciech Szarski (BNY Mellon), Adam Pogorzelski (CCC Group), Aleksandra Rutkowska (Credit Agricole), Agnieszka Orłowska (ESG Institute sp. z o.o.), Julia Bogusławska (Fundacja Ukrainka w Polsce), Monika Domaradzka (Hydropolis/MPWiK), Przemek Pohrybieniuk (Impactangels.pl), Monika Poważna (KGHM), Katarzyna Teter (Respect Energy).


Po uroczystej inauguracji powołującej Forum ZR UEW przeprowadzony został warsztat strategiczny z udziałem członków Forum oraz władz, pracowników, doktorantów i studentów UEW. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, poprzez tę inicjatywę, angażuje się w kształtowanie przyszłości opartej na zrównoważonych i odpowiedzialnych praktykach oraz poznaje perspektywę interesariuszy, która zostanie uwzględniona w opracowywanym Planie Zrównoważonego Rozwoju UEW.

W lutym 2024 roku, ankietą skierowaną do wszystkich pracowników, doktorantów i studentów uczelni, dotyczącą identyfikacji istotnych dla naszej uczelni obszarów zrównoważonego rozwoju, rozpoczęły się prace nad Planem Zrównoważonego Rozwoju. Celem Planu jest przygotowanie UEW do realizacji wytycznych zawartych w dyrektywie Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) i European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

Dla przyszłości naszego uniwersytetu duże znaczenie ma konsekwentna kontynuacja przedsięwzięć rozwojowych zainicjowanych i realizowanych w minionych latach, zwłaszcza w dziedzinie rozwoju nauki, dydaktyki oraz prac związanych z realizacją koncepcji społecznej i środowiskowej odpowiedzialności. Realizujemy w ten sposób Strategię 2030, a działania podejmowane w jej ramach uwzględniają Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ.

Niniejszy numer czasopisma „Impakt Dolny Śląsk”, dedykowany społecznej odpowiedzialności, w pełni ukazuje wielość i różnorodność inicjatyw podejmowanych w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu na rzecz budowy uczelni odpowiedzialnej społecznie. Autorami tekstów są sami pomysłodawcy i wykonawcy tych działań, a objętość czasopisma pokazuje jednocześnie, jak wielu członków społeczności naszej uczelni angażuje się w ten proces. To czyni ten numer naprawdę wyjątkowym!

Serdecznie dziękuję Wszystkim członkom naszej społeczności akademickiej za wkład w realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju oraz przygotowanie tekstów, zdjęć i grafik do niniejszego wydania.



prof. dr hab. Bogusława Drelich-Skulska  
Prorektor ds. Akredytacji i Współpracy Międzynarodowej



## SŁOWO WSTĘPNE

Szanowni Czytelnicy,

zawartość niniejszego numeru „Impakt Dolny Śląsk” poświęconego problematyce założeń i realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności uczelni z perspektywy specyfiki funkcjonowania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu stanowi kompleksowa i różnorodna prezentacja dobrych praktyk w tym szczególnym obszarze działalności naszej uczelni. Logikę organizacji artykułów składających się na opracowanie wyznaczyła treść 12 pogrupowanych tematycznie zobowiązań zawartych w *Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni*, na które z powodzeniem od 2017 roku (kiedy to uczelnia stała się jej sygnatariuszem) odpowiadają społeczność akademicka oraz liczni zewnętrzni interesariusze Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Społeczna odpowiedzialność uczelni jest koncepcją wymagającą metodycznego i systematycznego procesu implementacji i realizacji w zakresie: organizacji procesów regulacyjnych, badań naukowych i ich upowszechniania, procesu kształcenia oraz kontaktów z przedstawicielami otoczenia społeczno-gospodarczego. Wokół tych wymagań oscylują rozważania 38 autorów – pracowników badawczo-dydaktycznych, badawczych, dydaktycznych i administracyjnych różnych jednostek organizacyjnych naszej uczelni – którzy przyjęli zaproszenie do współtworzenia tego numeru czasopisma. Wyjątek spoza naszej Alma Mater stanowi Gość na łamach „Impaktu Dolny Śląsk”, Krzysztof Leja z Politechniki Gdańskiej – wybitny znawca przedmiotowej tematyki, z którym miałam zaszczyt współtworzyć artykuł otwierający ten numer.

Zawartość czasopisma podzielono na pięć części. W pierwszej części zatytułowanej *Społeczna odpowiedzialność uczelni – wymiar zarządczy i organizacyjny* autorzy prezentują artykuły traktujące o różnych przejawach odpowiedzialnego zarządzania uczelnią. Dwa pierwsze teksty mają charakter wprowadzający w problematykę społecznej odpowiedzialności uczelni. We wspomnianym już otwierającym artykule (Agnieszka Sokołowska-Durkalec i Krzysztof Leja) pt. *Społecznie odpowiedzialna uczelnia – założenia i wyzwania* próbujemy odpowiedzieć na pytania: kiedy uczelnia zasługuje na miano społecznie odpowiedzialnej, a także jakie wyzwania towarzyszą osiągnięciu tego stanu i zespołu cech? Rozważania skupiamy na syntetycznym przedstawieniu założeń oraz wyzwań związanych z realizacją koncepcji społecznej odpowiedzialności w warunkach funkcjonowania polskiej uczelni wyższej.

Mikołaj Klimczak w opracowaniu *Odpowiedzialność w organizacji* rozprawa się z wymagającym wielowymiarowej i interdyscyplinarnej analizy pojęciem *odpowiedzialności* i osadza go w sprawczych procesach: przyjmowania, podejmowania i bycia pociągany do odpowiedzialności. Przyjęty przez autora algorytm prezentacji treści eksponuje, z perspektywy czterech sytuacji R. Ingardena, argumentację na rzecz koncepcji ESG (*Environmental, Social,*

*Governance*) w porównaniu z tradycyjnym ujęciem koncepcji CSR (*Corporate Social Responsibility*).

Magdalena Sobocińska w opracowaniu o kulturze odpowiedzialności w uczelni wskazuje na wagę aksjologicznej odstony debaty o zasadności implementacji założeń społecznej odpowiedzialności w tego typu organizacjach. Ten punkt widzenia prymatu odpowiedzialności z perspektywy potrzeby kształtowania kultury organizacyjnej autorka wplata w prezentację konkretnych przykładów przejawów tego rodzaju kultury w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.

Kolejny tekst autorstwa Szymona Mazurka pt. *Uniwersytet jako koło zamachowe ekosystemu przedsiębiorczości i innowacji* dotyczy interesującej propozycji przetransponowania koncepcji koła zamachowego (*flywheel*) z przestrzeni biznesowej do rzeczywistości uczelni wyższej. Autor szczegółowo opisuje w nim zasady działania potrójnego koła zamachowego uniwersytetu, wskazując na podstawowe łączniki poszczególnych kół oraz warunki efektywnego funkcjonowania platformy wielostronnej.

Zespół autorski w składzie: Przemysław Wołczek, Dominika Hadro, Karolina Daszyńska-Żygadło w tekście *Raportowanie ESG a szkolnictwo wyższe* przedstawia tło oraz wytyczne raportowania niefinansowego uczelni wyższych. W opracowaniu można odnaleźć syntetyczne wyjaśnienie obszarów ESG i prezentację powodów podejmowania inicjatyw sprawozdawczych, w tym w jednostkach szkolnictwa wyższego. Kluczowym elementem rozważań jest opis dyrektywy o sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (tzw. Dyrektywa CSRD; *Corporate Sustainability Reporting Directive*) wraz z harmonogramem jej implementacji oraz szczegółowym przedstawieniem kroków w procesie przygotowania uniwersytetu do raportowania o zrównoważonym rozwoju (w obszarach ESG).

W opracowaniu pt. *Znaczenie społecznej odpowiedzialności uczelni w procesach pozyskiwania akredytacji międzynarodowych* Bogusława Drelich-Skulska, Anna H. Jankowiak i Magdalena Rojek-Nowosielska zawarły rozważania osadzające koncepcję społecznej odpowiedzialności uczelni w wymaganiach akredytacyjnych międzynarodowych instytucji. Autorki szczegółowo prezentują relacje między obszarami społecznej odpowiedzialności uczelni a obszarami oceny zawartymi w wybranych akredytacjach instytucjonalnych i programowych posiadanych przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, tj. AMBA, EUA, CEEMAN oraz EFMD Global, w ramach organizacji EFMD.

Z kolei Bożena Ryszawska w swoim tekście przedstawia cele oraz główne osiągnięcia centrum kompetencyjnego Green Team – Centrum Zrównoważonego Rozwoju. Niewątpliwie jednym z najważniejszych inicjatyw tej grupy osób – pasjonatów problematyki zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności – jest inicjatywa związana z podpisaniem przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu w dniu 16 listopada 2017 roku dokumentu *Deklaracja Społecznej Odpowiedzialności Uczelni*.

Katarzyna Piwowar-Sulej w opracowaniu *Zrównoważone ZYL w uczelni* wyjaśnia znaczenie koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi (zrównoważonego ZYL, *Sustainable Human Resource Management – SHRM*) z perspektywy zrównoważonego rozwoju uczelni. Centrum rozważań autorki jest prezentacja 10 zasad SHRM w odniesieniu do przykładów inicjatyw podejmowanych w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.

W tekście pt. *Zarządzanie różnorodnością w uczelni. Spotkania różnych pokoleń* Artur Trzebiński prezentuje powody konieczności zarządzania różnorodnością i unikania dyskryminacji w uczelni, z mocnym akcentem identyfikacji wyzwań związanych z różnicą pokoleń. Autor umiejscawia swój wywód we współczesnym

kontekście zmian społecznych oraz specyfiki funkcjonowania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu jako organizacji niejednorodnej i zróżnicowanej.

Rozważania Dawida Kościwiczca dotyczące roli biblioteki w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności uczelni są wstępem do prezentacji zagadnień z zakresu społecznie odpowiedzialnej nauki. Autor przedstawia wspólnotowy charakter bibliotek uczelni wyższych oraz wyznaczniki trendów w ich ewolucji i związanej z nimi instytucjonalizacji. Kluczowym wątkiem w przedmiotowej problematyce jest szczegółowy opis wielu inicjatyw biblioteki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu wpisujących się w zasady społecznej odpowiedzialności uczelni.

Tekst Jakuba Sukiennika jest syntetycznym *resume* działań w uczelni zasługujących na miano społecznie odpowiedzialnych, które szczegółowo zostały opisane w niniejszym numerze.

Monika Hajdas w artykule *Marketing społeczny – dobre praktyki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* przedstawia sposób rozumienia marketingu społecznego jako koncepcji, która zakłada kokreację wartości dla różnych interesariuszy poprzez rozmaite interwencje ukierunkowane z jednej strony na zmianę zachowań ludzi, prowadzącą do zwiększania dobrostanu społeczeństw, a z drugiej strony na niezbędne w tym zakresie zmiany systemowe. W tej konwencji autorka prezentuje dobre praktyki w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, których adresatami są różne grupy interesariuszy, a także wybrane regulacje zmieniające sposób zarządzania uczelnią i uwzględniające aspekty marketingu społecznego.

Tekst Sylwii Wróny podsumowuje pierwszą część numeru. Autorka w obszernym opracowaniu prezentuje DT Hub jako przykład innowacji społecznej w uczelni. Udowadnia w nim, że współczesne uczelnie stoją przed wyjątkowymi wyzwaniami związanymi nie tylko z procesem transferu wiedzy, która przygotowuje przyszłe pokolenia liderów i innowatorów do radzenia sobie z coraz bardziej złożonymi problemami, lecz także z odgrywaniem istotnej roli społecznej. Autorka wkomponowuje opis metodyki *Design Thinking* w filozofię społecznej odpowiedzialności uczelni. Ponadto prezentuje DESIS (*Design for Social Innovation and Sustainability*) i jego rolę w uczelnianym projektowaniu społecznym, by płynnie przejść do przedstawienia Centrum DT HUB, zespołu facylitatorów i DT WORKSPACE, a także wybranych działań (jak m.in. DTthony) i kierunków rozwoju w duchu kształtowania społecznie odpowiedzialnych zachowań wspólnoty akademickiej oraz interesariuszy Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Drugą część numeru pn. *Społecznie odpowiedzialna nauka w uczelni* otwiera artykuł Aleksandry Burdukiewicz i Bartłomieja Nity *Społecznie odpowiedzialny rozwój kapitału intelektualnego uczelni poprzez wielowymiarowy transfer wyników badań naukowych*. Autorzy prezentują w nim wnikliwą analizę definiowania pojęcia „kapitał intelektualny” oraz jego składników: kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego (w tym kapitałów: organizacyjnego i klienckiego) w relacji do procesu transferu wiedzy i technologii w kontekście realizacji celów zrównoważonego rozwoju. Kluczową część tekstu stanowi korespondująca z ww. analizą pojęć i relacji zachodzących między nimi, wielowymiarowa prezentacja dobrych praktyk Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

W kolejnym artykule pt. *Mentoring Naukowy – nowatorski projekt dla pracowników UEW* Patrycja Klimas prezentuje potencjał realizacyjny (z perspektywy ilościowej i jakościowej) i rozwojowy programu strategicznego „Mentoring Naukowy” w ramach realizacji Strategii 2030 UEW, który ukierunkowany jest na rozwój szeroko rozumianych kompetencji i umiejętności naukowo-badawczych pracowników UEW. Zdaniem autorki, „Mentoring Naukowy” należy postrzegać jako nowy kanał dialogu

społeczności akademickiej w wymiarze rozwoju pracowniczego oraz naukowo-badawczego, a tym samym jako element społecznie odpowiedzialnego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Interesującym punktem niniejszych rozważań jest prezentacja opinii wybranych uczestników projektu.

Tekst Joanny Harasym *Nauka – międzynarodowa wartość naukowa tradycyjnej żywności* podsumowuje opis inicjatyw dotyczących naukowego wymiaru społecznie odpowiedzialnej uczelni i zawiera prezentację przypadku wraz z identyfikacją najważniejszych korzyści wynikających z międzynarodowej współpracy naukowej autorki. Joanna Harasym eksponuje w nim rolę społecznej odpowiedzialności UEW, który poprzez wsparcie instytucjonalne mobilności międzynarodowej pracowników i przyjeżdżających gości umożliwia badania dziedzictwa kulturowego, jakim jest spontanicznie fermentowana żywność.

Na trzecią część numeru pn. *Społecznie odpowiedzialny proces kształcenia w uczelni* składa się sześć tekstów, w których autorzy prezentują wybrane rzeczywiste działania jako odpowiedź Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu na zobowiązania zawarte w Deklaracji SOU związane z pierwszą misją uczelni, jaką jest kształcenie.

W pierwszym artykule tej części *Społeczna odpowiedzialność Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w opinii studentów* Dorota Teneta-Skwiercz prezentuje doniesienia z własnych badań empirycznych, których celem było sprawdzenie, w jaki sposób studenci UEW postrzegają aktywność swojej uczelni w zakresie wybranych aspektów społecznej odpowiedzialności. Ponadto autorka przedstawia listę wybranych, najważniejszych jej zdaniem działań podjętych przez UEW w okresie ostatnich pięciu lat (2019–2023), stanowiących egzemplifikację idei społecznej odpowiedzialności uczelni.

Anna Witek-Crabb w artykule *BIPS – Biznesowy Indywidualny Program Studiów jako przykład podejścia relacyjnego w edukacji* opisuje fenomen Biznesowego Indywidualnego Program Studiów (BIPS), którego esencją jest jakość relacji oraz wartość dla kluczowych interesariuszy UEW. Autorka prezentuje także funkcje, jakie spełnia BIPS z perspektywy oczekiwania: studentów, tutorów i mentorów.

Kontynuacją rozważań o nowoczesnych formach edukacji jest obszerny tekst dwóch autorek: Ałły Witwickiej-Dudek i Anny Malendy-Iwankiewicz, w którym, skrupulatnie w odniesieniu do zobowiązań Deklaracji SOU, podkreślają rolę mentoringu w indywidualnej edukacji. Autorki opisują historię powstania oraz wieloletni proces rozwoju programu „Mentoring dla Studentów UEW”, ze szczególnym wskazaniem na jego organizację, troskę o uczestników oraz liczne wyróżnienia przyznane dla programu, świadczące o unikatowych i konkurencyjnych jego kompetencjach.

Kontynuacją wątków o nowoczesnej dydaktyce jest opracowanie autorstwa Mai Jokiel i Grzegorza Jokiel, którzy opisują unikatowy projekt Wirtualnej Studenckiej Firmy Konsultingowej V-Student Consulting Sp. z o.o. (WSFK) działający w Filii UEW w Jeleniej Górze, jako edukacyjno-innowacyjnego narzędzia przyszłości w dydaktyce. Autorzy prezentują historię powstania WSFK, jej wyjątkowość, relacje z modułami platformy edukacyjno-społecznościowej pn. Mobilne Obserwatorium Ekonomiczne (MOE), a także organizację, wykorzystywane narzędzia dydaktyczne, wybrane wydarzenia oraz głównych interesariuszy.

Iwona Czarska w tekście pt. *Enactus – studenckie inicjatywy na rzecz otoczenia społecznego uczelni* przedstawia międzynarodową niekomercyjną organizację zrzeszającą studentów, opiekunów naukowych i przedstawicieli biznesu przez pryzmat cech uprawniających do nazwania ją społecznie odpowiedzialną. Autorka dokonuje przeglądu ogólnopolskich projektów konkursowych dotyczących stymulowania przedsiębiorczości lokalnych społeczności wraz z wyeksponowaniem zwycięskich

projektów zespołów Enactus. Ważnym elementem opisu problematyki jest prezentacja globalnego wymiaru organizacji Enactus, która umożliwi rozwój przedsiębiorczości studenckiej w zasięgu ponadkrajowym.

Część numeru poświęconą społecznie odpowiedzialnemu procesowi kształcenia w uczelni zamykają Małgorzata Wójcik-Pyzik i Łukasz Strączek tekstem pt. *Budowanie przyszłości na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Program Kompetencje Przyszłości dla studentów w kontekście misji i Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni*. Rozważania autorów koncentrują się na szczegółowej prezentacji programu „Kompetencje Przyszłości” realizowanego w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Można w nim odnaleźć opisy: celów programu, adresatów, trenerów, metodyki procesu kształcenia, a także przedstawienie wybranych opinii uczestników programu. Podsumowanie opracowania stanowi prezentacja korzyści programowi.

Czwarta część numeru pn. *Społeczna odpowiedzialność uczelni w wymiarze środowiskowym* skupiona jest na prezentacji dobrych praktyk w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu za pośrednictwem trzech opracowań. Karolina Daszyńska-Żygadło i Ewa Popowicz w swoim tekście opisują inicjatywę Green Team nazwaną *Akademia Klimatu*. Autorki szukają odpowiedzi na pytanie: jak kształcić odpowiedzialnych społecznie liderów zmian? Przedstawiają wydarzenia takie jak m.in. panel dyskusyjny „Odpowiedzialni za klimat – jak kształcić liderów zmian”, spotkanie warsztatowe i dwukrotnie zorganizowana Akademia Klimatu. Kluczowym aspektem ww. inicjatyw są podsumowane efekty w postaci listy najważniejszych wniosków.

Piotr Szymański opisuje współpracę Centrum Zrównoważonego Rozwoju – Green Team ze Spółdzielnią Mieszkaniową Wrocław-Południe w zakresie sprawiedliwej, obywatelskiej transformacji energetycznej, a także efekty tej relacji. Autor swój wywód rozpoczyna od prezentacji znaczenia rozwiązania – hybrydowej instalacji dla 19,7 mln obywateli korzystających z ciepła systemowego w Polsce, która to prezentacja przekłada się na pozostałe części opracowania, czyli opisy wymiarów rozwiązania: techniczno-ekonomicznego, środowiskowego i społecznego oraz upowszechnienia rozwiązania. Istotnym wątkiem rozważań jest włączanie tej problematyki w proces kształcenia w UEW.

Zespół autorski: Adam Węgrzyn i Andrzej Graczyk prezentują tło koncepcyjne oraz konkluzje z konferencji naukowo-ekspertskiej „Klastry energii wobec transformacji energetycznej w Polsce” (Wrocław, 20 czerwca 2023 r.).

Ostatnią, piątą część niniejszego numeru poświęcono społecznie odpowiedzialnej współpracy uczelni z interesariuszami zewnętrznymi. Jan Jakub Cendrowski w tekście *Rola inkubatora przedsiębiorczości w propagowaniu i kształtowaniu społecznie odpowiedzialnych postaw przedsiębiorców* osadza charakterystykę wybranych działań podejmowanych w ramach inQUBE Uniwersyteckiego Inkubatora Przedsiębiorczości w zasadach społecznie odpowiedzialnej przedsiębiorczości. Autor, po uprzednim uzasadnieniu potrzeby, identyfikuje aktywności organizacji w obszarach związanych z kształtowaniem społecznie odpowiedzialnych postaw przedsiębiorców, głównie start-upowych, odpowiedzialnością przedsiębiorcy wobec wspólnoty interesariuszy, sprawozdawczością ESG, kulturą pracy, programami społecznymi itd. Podsumowuje tekst przykładami promowania start-upów zorientowanych na rozwiązywanie istotnych problemów społecznych.

Agnieszka Sokołowska-Durkalec i Piotr Rogala w artykule pt. *Uniwersytet Liderów jako przykład realizacji trzeciej misji uczelni* prezentują unikatowe przedsięwzięcie, realizowane w Filii UEW w Jeleniej Górze, którego celem jest kształtowanie potencjału

intelektualnego młodzieży poprzez wzmacnianie kompetencji społecznych w warunkach kształcenia akademickiego i w ten sposób przygotowanie jej do inicjowania, uczestniczenia i realizowania kampanii społecznych. Na opracowanie składają się umiejscowienie założeń projektu w zobowiązaniach z Deklaracji SOU i modelu implementacji *Strategii 2030* UEW w nawiązaniu do trzeciej misji uczelni, a także uzasadnienie potrzeby realizacji projektu, jego ogólna charakterystyka, kluczowe efekty i organizacja oraz opis potencjału rozwojowego projektu.

Katarzyna Wołowicz w opracowaniu *Liderzy wiedzy – Liderzy sukcesu jako inicjatywa prospołeczna uczelni* przedstawia korzyści związane z realizacją programu skierowanego do uczniów szkół średnich Dolnego Śląska. Autorka prezentuje założenia i zasady funkcjonowania programu, charakterystykę uczestników, sposoby realizacji oraz efekty rekrutacyjne dla Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

W artykule podsumowującym przejawy współpracy Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z interesariuszami *Współpraca uczelni z instytucjami kultury* Katarzyna Smolny wyjaśnia specyfikę instytucji kultury i działalności kulturalnej. Ważną częścią tekstu jest przybliżenie pojęcia *cultural political economy*, a także znaczenia polityki kulturalnej na poziomie Unii Europejskiej, państw członkowskich (w tym Polski) i samorządów (w tym z perspektywy województwa dolnośląskiego). Autorka wskazuje na dorobek Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w zakresie zarówno badań empirycznych dotyczących działalności instytucji kultury, jak i współkreowania polityki kulturalnej jako podmiotu funkcjonującego na granicy biznesu i finansów publicznych.

Podsumowując opis zawartości nowego numeru „Impakt Dolny Śląsk”, należy podkreślić jego bogactwo treści oraz zaangażowanie autorów, którzy są specjalistami i pasjonatami problematyki społecznej odpowiedzialności uczelni i problematyki pokrewnych, takich jak: zrównoważony rozwój, raportowanie niefinansowe, wpływ społeczny itd. Wpisując się w zobowiązania Deklaracji SOU, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu aktywnie na nie odpowiada, o czym świadczy różnorodność opisanych inicjatyw. Osiągane sukcesy w tym obszarze powinny być komunikowane, mogą bowiem stanowić ważne źródło informacji dla wspólnoty interesariuszy na temat wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności w uczelni i zachętę do kontynuowania lub nawiązania współpracy. Ponadto jesteśmy przekonani, że publikacje składające się na ten numer staną się ważnym głosem w dyskusji na temat uwarunkowań oraz sposobów kształtowania społecznie odpowiedzialnej uczelni.

Z tych powodów serdecznie zachęcamy Szanownych Czytelników do lektury niniejszego wydania naszego czasopisma.

W imieniu Zespołu Redakcyjnego  
dr hab. Agnieszka Sokołowska-Durkalec, prof. UEW



KRZYSZTOF LEJA,  
AGNIESZKA  
SOKOŁOWSKA-  
DURKALEC



## SPOŁĘCZNIE ODPOWIEDZIALNA UCZELNIA – ZAŁOŻENIA I WYZWANIA

### Wprowadzenie

Kompleksowość i wszechstronność potrzeb społeczno-gospodarczych związanych z transformacją w kierunku zrównoważonego rozwoju wymagają aktywnej współpracy i zaangażowania wszystkich uczestników procesów rozwojowych, w tym uczelni wyższych. Współcześnie większość najlepszych uczelni na świecie prowadzi aktywną działalność na rzecz społeczności oraz środowiska i raportuje efekty tych działań interesariuszom. Głównym celem wdrażania założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności w jednostkach z otoczenia biznesowego oraz akademickiego jest pozytywne oddziaływanie na społeczeństwo. W takiej sytuacji konieczna okazuje się znajomość zagadnień z obszaru społecznej odpowiedzialności, a także identyfikacja oczekiwań interesariuszy, co przekłada się na możliwość trwałej współpracy. Uczelnie wyższe w Polsce podejmują wyzwania związane z realizacją wytycznych *Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni (Deklaracji SOU)* we wszystkich obszarach swojej działalności, tj. badań naukowych i ich upowszechniania, procesu kształcenia oraz kontaktów z przedstawicielami otoczenia społeczno-gospodarczego. Ich różnorodność i wymagania implementacyjne stanowią pole do dyskusji w środowisku



UCZELNIA WYŻSZA, JAKO SZCZEGÓLNY RODZAJ ORGANIZACJI, W KTÓREJ ZESPALAJĄ I PRZENIKAJĄ SIĘ PROCESY ZWIĄZANE Z ODPOWIEDZIALNYM ZARZĄDZANIEM KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM, DBA O JAKOŚĆ PROWADZONYCH BADAŃ NAUKOWYCH, PROCESU KSZTAŁCENIA ORAZ RELACJI Z OTOCZENIEM.



## KRZYSZTOF LEJA

absolwent Wydziału Fizyki Technicznej Politechniki Gdańskiej. W latach 1992–2002 zastępca dyrektora administracyjnego PG. W latach 2002–2008 oraz 2012–2020 prodziekan Wydziału Zarządzania i Ekonomii PG. Od 2013 roku kierownik Katedry Zarządzania WZiE PG oraz pełnomocnik Rektora PG ds. uniwersytetu przedsiębiorczego. Od 2001 roku ekspert Fundacji Rektorów Polskich, od 2012 roku członek Komitetu Naukoznawstwa PAN, a od 2014 roku członek Komisji Zarządzania Kulturą Polskiej Akademii Umiejętności. W latach 2012–2017 przedstawiciel Polski w projektach EUMIDA i ETER, których celem było porządkowanie statystyk szkolnictwa wyższego krajów UE, Szwajcarii i Norwegii. W latach 2018–2020 członek Komitetu Polityki Naukowej. Członek Senatu PG. Zainteresowania badawcze koncentrują się wokół problematyki doskonalenia organizacji i zarządzania współczesną uczelnią. Autor dwóch monografii i ponad 100 prac naukowych oraz popularnonaukowych w obszarze badań nad szkolnictwem wyższym. Większość z nich umieszczono na portalu RG: <https://www.researchgate.net/profile/Krzysztof-Leja>

akademickim, ale także stwarzają potrzebę ustawicznego i systematycznego dzielenia się dobrymi praktykami oraz związanymi z nimi doświadczeniami. Warto w tym miejscu zastanowić się, kiedy uczelnia zasługuje na miano społecznie odpowiedzialnej, a także jakie wyzwania towarzyszą osiągnięciu tego stanu i zespołu cech.

Celem niniejszego artykułu jest syntetyczna prezentacja założeń oraz wyzwań związanych z realizacją koncepcji społecznej odpowiedzialności w warunkach funkcjonowania polskiej uczelni wyższej. Ze względu na popularnonaukowy charakter opracowania oraz wymogi edytorskie zastosowano w nim skrótowy, narracyjny przegląd literatury przedmiotu.

### Ustalenia terminologiczne

Koncepcja społeczna odpowiedzialności uczelni wyrasta z uniwersalnego ujęcia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, która może być implementowana i realizowana przez podmioty zarówno gospodarcze, jak i niegospodarcze. Wówczas częściej używany jest termin „społeczna odpowiedzialność organizacji”. W tym ujęciu organizacja jest systemem społecznym, a jej odpowiedzialność dotyczy wszystkich działań.

Poznawaniu i rozumieniu społecznej odpowiedzialności towarzyszy wyraźna ewolucja i pozytywna tendencja wzrostowa na korzyść jej idealistycznych zasad oraz deklaracji ich wdrażania. Definiowanie tej wielowymiarowej i czerpiącej inspirację z wielu nauk kategorii nie jest łatwe i rozwija się od tradycyjnego ujęcia opartego głównie na zasadzie dobroczynności poprzez uwypuklenie uniwersalnych wartości etycznych, identyfikację warunków dla społecznie odpowiedzialnych działań i związanych z nimi procesów i podmiotów, a także – w nowoczesnym nurcie rozważań – wzmocnienie wymaganego kalkulatywnego charakteru kategorii, aż po zintegrowane, łączące tradycję z nowoczesnością, pojemne propozycje oparte na założeniach i składowych modeli społecznej odpowiedzialności i akcentujące normatywne założenia (Carroll, 2021; Carroll i Brown, 2018; Sokołowska, 2013; Sokołowska-Durkalec, 2020). Postrzeganie społecznej odpowiedzialności również jako kategorii użytecznej dla funkcjonowania organizacji ewoluowało od szczątkowej roli związanej głównie z charytatywną działalnością poprzez mniej lub bardziej sporadyczne działania względem wybranych jednostek i grup aż po celowe, zinstytucjonalizowane kształtowanie procesów społecznych. Problematyka społecznej odpowiedzialności doczekała się koncepcyjnego ujęcia. Ma wypracowane zasady i instrumentarium, a także charakteryzuje się względną uniwersalnością, choć przy jej stosowaniu należy koniecznie brać pod uwagę kontekst sytuacyjny.

Uczelnia wyższa, jako szczególny rodzaj organizacji, w której zespalać i przenikają się procesy związane z odpowiedzialnym zarządzaniem kapitałem intelektualnym, dba o jakość prowadzonych badań naukowych, procesu kształcenia oraz relacji z otoczeniem. Owa specyfika uczelni wynika także ze szczególnego oddziaływania czynników wewnętrznych i zewnętrznych na procesy związane z implementacją założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności.



## AGNIESZKA SOKOŁOWSKA-DURKAŁEC

dr hab., profesor Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, kierownik Katedry Nauk o Przedsiębiorstwie na Wydziale Zarządzania. Jej zainteresowania naukowe, dydaktyka i relacje z praktyką gospodarczą koncentrują się wokół szeroko rozumianej problematyki zarządzania zasobami niematerialnymi (w tym społecznej odpowiedzialności biznesu, społecznej nieodpowiedzialności biznesu, zrównoważonego rozwoju, zarządzania zasobami ludzkimi, etyki biznesu, zarządzania kapitałem intelektualnym itp.) oraz zarządzania małym przedsiębiorstwem. Jest autorką i współautorką ponad 120 publikacji naukowych (m.in. w Routledge, Palgrave Macmillan, Springer Nature), kierowała i była wykonawcą w kilkunastu projektach badawczych (m.in. MNISW, NCN), aktywnie uczestniczyła w ponad 100 krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych, seminariach i sympozjach. Jest laureatką konkursu na najlepsze polskie rozprawy doktorskie pt. *Nowe trendy w naukach ekonomicznych i zarządzaniu*, organizowanego przez Fundację Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych oraz Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, za pracę pt.: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*. W 2015 roku Kapituła Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa TNOiK im. prof. Karola Adamieckiego nagrodziła jej monografię habilitacyjną pt. *Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja-ocena-kierunki doskonalenia*, wydaną przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (2013). Celem konkursu było nagradzanie opracowań stanowiących wybitne osiągnięcia z zakresu nauk organizacji i zarządzania, stanowiących istotny wkład w rozwiązanie teoretyczne i praktyczne na rzecz usprawniania systemu funkcjonowania gospodarki. Wypromowała 3 doktorów (w tym 2 z wyróżnieniem Rady Naukowej Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości). Jest również certyfikowanym tutorem akademickim i trenerem biznesu.

Wobec tego, w ewolucyjnym nurcie zintegrowanego ujęcia sposobów rozumienia przedmiotowego pojęcia, w opracowaniu przyjęto, że *społeczna odpowiedzialność uczelni oznacza podejmowanie przez nią odpowiedzialnych działań we wszystkich obszarach i wymiarach działalności względem wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy. Jest to strategiczne i systemowe podejście do zarządzania uczelnią i budowania współpracy i dialogu z interesariuszami, które przyczynia się m.in. do: zrównoważonego rozwoju, kształtowania wartości i postaw społeczeństwa obywatelskiego, wspierania wartości akademickich i tworzenia nowych idei i podtrzymania oraz rozwoju kompetencji naukowych i dydaktycznych mających wpływ na efektywność działalności i innowacyjność.*

Łączeniu koncepcji społecznej odpowiedzialności oraz specyfiki funkcjonowania uczelni sprzyjają ich aksjologiczne oraz relacyjne podstawy. Istotne jest eksponowanie wartości, wśród których prymat odpowiedzialności jest niezaprzeczalny. W koncepcji społecznej odpowiedzialności często gubi się ten walor i wymóg odpowiedzialnego zarządzania organizacją. Tym bardziej w kontekście zarządzania uczelnią aksjologiczne podstawy w obszarze zarządzania, kształcenia, prowadzonych badań naukowych i procesów organizacyjnych są warunkiem realizacji jej ponadczasowej społecznej misji.

Z drugiej strony uczelnia tworzy wspólnotę interesariuszy, którzy kształtują, oceniają i doskonalą jej działalność, zgłaszając swoje oczekiwania. Deklarowane i obiektywne wartości w rzeczywistości organizacyjnej ułatwiają dialog z interesariuszami.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności i jej instytucjonalizacja ułatwia dążenie uczelni do bycia organizacją społecznie odpowiedzialną. Ma w tym pomóc wypracowana przez Grupę roboczą do spraw społecznej odpowiedzialności uczelni, działającą przy Zespole do spraw Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw – organie pomocniczym Ministra Funduszy i Polityki Regionalnej – *Deklaracja Społecznej Odpowiedzialności Uczelni* (<https://www.gov.pl/we/nauka/spoleczna-odpowiedzialnosc-uczelni>). To dowód na to, że jeden z kluczowych interesariuszy uczelni – administracja rządowa – stara się wspierać tego typu inicjatywy, tworząc przestrzeń do wzajemnej współpracy i integracji środowiska akademickiego w Polsce wokół procesów implementacji koncepcji społecznej odpowiedzialności do działalności naukowej programów kształcenia i zarządzania uczelnią.

### **Społecznie odpowiedzialna uczelnia – czyli jaka?**

Nie podejmując się opisu szczegółowych cech organizacji społecznie odpowiedzialnej, które warunkują nie tylko specyfikę funkcjonowania i zarządzania, ale przede wszystkim stan i poziom realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności, w artykule autorzy przyjęli statyczny (bez refleksji nad dynamiką wieloczynnikowych wpływów) opis społecznie odpowiedzialnej uczelni przez pryzmat realizacji zasad wspomnianej *Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni*.

*Deklaracja* stanowi wyraz dobrowolnego zaangażowania szkół wyższych w promowanie zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności w programach edukacyjnych, badaniach naukowych

## SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNY PROCES KSZTAŁCENIA WSPIERA POSZERZANIE PROGRAMÓW NAUCZANIA O ZAGADNIENIA Z ZAKRESU ETYKI I SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU, ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU I INNOWACJI SPOŁECZNYCH.

oraz rozwiązaniach zarządczych i organizacyjnych uczelni. Zawiera ona 12 zasad, którymi powinny się kierować władze uczelni, mając na uwadze najwyższe standardy zarządzania, efektywne gospodarowanie zasobami, rozwój kadry akademickiej oraz budowanie prestiżu uczelni poprzez generowanie wiedzy i tworzenie nowych idei. Wdrażanie zobowiązań *Deklaracji* zwiększa otwartość świata nauki


na współpracę ze środowiskiem gospodarczym oraz rozwija ofertę dydaktyczną szkół wyższych, aby lepiej kształtować potrzebne dla gospodarki kompetencje, umiejętności i postawy przyszłych kadr (<https://www.gov.pl/we/nauka/spoleczna-odpowiedzialnosc-uczelni>; Wierzbowska, 2019). Obecnie sygnatariuszami *Deklaracji* SOU jest 160 szkół wyższych publicznych i niepublicznych. Treść zasad tego dokumentu konstytuuje obszary społecznie odpowiedzialnej uczelni.

Zobowiązania uczelni w obszarze działalności naukowej dotyczą podejmowania badań naukowych i prac wdrożeniowych, które w ramach partnerstwa z innymi ośrodkami akademickimi z całego świata, sektorem przedsiębiorstw, administracją publiczną i organizacjami pozarządowymi mogą się przyczyniać do rozwiązywania istotnych problemów społecznych. O wsparciu społecznej odpowiedzialności nauki, a także efektywnego zarządzania krajowymi i międzynarodowymi relacjami międzyuczelnianymi świadczy również zobowiązanie dotyczące rozwijania współpracy międzyuczelnianej, krajowej i międzynarodowej, umożliwiającej adaptację i wzmacnianie najlepszych praktyk w zakresie społecznej odpowiedzialności uczelni.

Społecznie odpowiedzialny proces kształcenia wspiera poszerzanie programów nauczania o zagadnienia z zakresu etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu, zrównoważonego rozwoju i innowacji społecznych. Programowe efekty kształcenia na wszystkich poziomach studiów powinny zawierać zapisy dotyczące kształtowania społecznych i obywatelskich postaw przyszłych elit, sprzyjające budowaniu wspólnoty, kreatywności, otwartości oraz komunikacji, a także wrażliwości społecznej i kultury pracy.

Odpowiedzialne zarządzanie uczelniami w dokumencie odnosi się do wielu ważnych kwestii związanych z efektywną realizacją koncepcji społecznej odpowiedzialności uczelni, takich jak: strategiczny wymiar SOU (w tym m.in. misja, wartości akademickie i strategia SOU); społecznie odpowiedzialne przywództwo (w tym m.in. sygnowanie dokumentu przez najwyższe władze uczelni oraz jego promowanie wśród społeczności akademickiej); organizowanie, kształtowanie i kontrolowanie społecznej odpowiedzialności (w tym m.in. społecznie odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi, prospołeczna kultura organizacyjna, zarządzanie różnorodnością, innowacje społeczne, zarządzanie międzynarodowe, zarządzanie prośrodowiskowe).

Aksjologiczny wymiar *Deklaracji* SOU to hołdowanie pielęgnowaniu akademickich wartości zapisanych m.in. w „Kodeksie Etyki Pracownika Naukowego”, przede wszystkim: sumienności, obiektywizmowi, niezależności, otwartości i przejrzystości. Z kolei ujęcie strategiczne dokumentu proponuje dbałość o ład organizacyjny uczelni oraz oparcie zarządzania uczelniami na fundamentach społecznej odpowiedzialności, zarówno w dokumentach strategicznych, jak i w wynikających z nich działaniach służących wszechstronnemu rozwojowi społeczności akademickiej i skutecznej realizacji misji uczelni. Przekształceniu



założeń w działanie powinna służyć zasada dotycząca inicjowania projektów w uczelni wdrażających zasady społecznej odpowiedzialności, w szczególności dotyczących zarządzania różnorodnością w miejscu pracy, wolontariatu pracowniczego, promocji zasad etyki, współpracy międzysektorowej, marketingu społecznie zaangażowanego. Kształtowaniu społecznie odpowiedzialnej kultury organizacyjnej powinno niewątpliwie pomóc upowszechnienie idei równości, różnorodności, tolerancji oraz respektowanie i chronienie prawa człowieka w odniesieniu do całej społeczności akademickiej i jej otoczenia. Społecznie odpowiedzialna kontrola w uczelni to głównie zapewnienie przejrzystości prowadzonej przez uczelnię działalności poprzez m.in. mierzenie rezultatów, promowanie i upowszechnianie dorobku oraz wskazanie osoby lub zespołu koordynującego te działania. Ważnym elementem społecznie odpowiedzialnego zarządzania uczelnią jest rzeczywista dbałość o środowisko przyrodnicze we wszelkich jego wymiarach poprzez prowadzenie działalności w sposób minimalizujący negatywny wpływ aktywności realizowanych przez społeczność akademicką oraz jej interesariuszy. To bezpośrednio nawiązuje do konieczności tworzenia wspólnoty interesariuszy uczelni, którą niewątpliwie wspiera zasada mówiąca o potrzebie prowadzenia dialogu z interesariuszami na temat priorytetów polityki społecznej odpowiedzialności uczelni oraz informowania o jej rezultatach.

Zasadą spinającą kluczowe procesy działalności uczelni jest przekrojowa potrzeba kierowania się zasadami etyki i odpowiedzialności w procesie nauczania i prowadzenia badań naukowych dla zapewniania interesariuszom optymalnych warunków do korzystania z wiedzy, kapitału intelektualnego i dorobku uczelni.

Warta podkreślenia i bardziej szczegółowego opisu jest potrzeba promowania odpowiedzialnej postawy wśród interesariuszy uczelni, zwłaszcza wśród zarządzających i pozostałych pracowników, wykraczająca poza zobowiązania *Deklaracji*. Społeczna odpowiedzialność uczelni powinna być także rozpatrywana jednostkowo.

Odpowiedzialność w znaczeniu sprawstwa utożsamiana jest z pozytywnymi lub negatywnymi czynami człowieka. Przykładowo, odpowiedzialność pracownika badawczo-dydaktycznego (i pracownika badawczego) oznacza jego wieloaspektowe zobowiązanie wobec innych podmiotów, tj. władz, współpracowników, podwładnych, przełożonych, studentów, absolwentów, przedstawicieli otoczenia społeczno-gospodarczego, osadzone w specyficznych warunkach uczelni akademickiej. Owa odpowiedzialność dotyczy jego warsztatu naukowego, całej dyscypliny naukowej oraz instytucji i środowiska, które współtworzy. Jest też odpowiedzialnością za wychowanie kolejnych pokoleń oraz za wykorzystanie autorytetu uczonego poza uczelnią i strukturą nauki, w tym również w zakresie aplikacji wyników badań w praktyce. Odpowiedzialność oznacza również pełne i aktywne uczestnictwo we wszystkich formach życia akademickiego, w zakresie zarówno podejmowanych funkcji oraz pracy dydaktycznej, jak i obrony dobrze pojętych interesów własnej uczelni w konkurowaniu z innymi organizacjami. W procesach poznania i zachowania związanych z odpowiedzialnością dominującą rolę odgrywa sumienie, które jest swoistą świadomością i zmysłem moralnym, a także zdolnością do rozpoznawania wartości moralnej czynów człowieka. Odpowiedzialny uczony dokonuje wyborów zgodnie ze swoim sumieniem, niejednokrotnie wykazując się odwagą, poświęceniem lub wyrzeczeniem własnych korzyści. Jest odpowiedzialny nie tylko za swoje czyny, ale i wypowiedane słowa, jego postawa jest spójna i przejrzysta. Charakteryzuje go

przywiązanie do współodpowiedzialnej, solidnej pracy na rzecz macierzystej uczelni, poważne traktowanie podjętych obowiązków oraz dbanie o jej dobre imię poprzez bezpośrednie lub pośrednie niepodejmowanie działań na jej szkodę, a także kultywowanie uświęconych tradycją zasad formujących wspólnotę uczonych oraz dobrych obyczajów akademickich. Ważna jest w nich reguła wzajemności, a więc odpowiedzialność uczelni jako pracodawcy za swoich pracowników. Tego typu zobowiązania moralne we wszystkich grupach pracowniczych oraz w grupie pozostałych interesariuszy wymagają ustawicznej dbałości i kształtowania.

Efektywność w realizacji zasad *Deklaracji* SOU oznacza dążenie do wzorca społecznie odpowiedzialnej uczelni. Implementacja zobowiązań zapewni wiele korzyści, do których należą m.in.:

- uczestnictwo we wspólnocie uczelni zmieniających się z organizacji tradycyjnych w organizacje społecznie odpowiedzialne i na tej podstawie rozwój sieci relacji – partnerstwa i współpracy – w środowisku akademickim w Polsce i na świecie;
- kształtowanie społecznych idei i wartości etycznych wśród wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy;
- komunikowanie dobrych praktyk w zakresie wdrażania i realizacji przez uczelnię koncepcji społecznej odpowiedzialności;
- wzmocnienie kluczowych kompetencji zasobowych, organizacyjnych i zarządczych uczelni;
- współpraca z administracją rządową w procesie tworzenia polityki publicznej na rzecz zrównoważonego rozwoju i praktyk społecznej odpowiedzialności uczelni.

Osiągnięcie stanu społecznie odpowiedzialnej uczelni nie jest łatwym zadaniem, a dążenie do niego jest wielowymiarowym i wymagającym procesem osadzonym w złożonym kontekście sytuacyjnym współczesnych uczelni.

### **Społeczna odpowiedzialność uczelni vs społeczna odpowiedzialność za uczelnie – nowe wyzwania**

Współczesne polskie uczelnie to organizacje służące otoczeniu, co w praktyce oznacza, że nie tylko wsłuchują się one w to, jakie są oczekiwania otoczenia społeczno-gospodarczego i reagują na nie, lecz starają się je antycypować, a nawet kreować. W obszarze badań naukowych, zarówno podstawowych, jak i aplikacyjnych, doskonała jest umiejętność komunikowania otoczeniu o celach badań i spodziewanych efektach językiem niehermetycznym. W obszarze kształcenia w uczelniach doskonałe są metody dydaktyczne wychodzące naprzeciw zmieniającej się percepcji aktualnych odbiorców. Istotną rolę w procesie tworzenia programów kształcenia odgrywają konsultacje z przedstawicielami pracodawców w ramach rad społecznych uczelni.

Ze względu na niepewność, zmienność, złożoność i niejednoznaczność otoczenia przyszłych miejsc pracy absolwentów celem uczelni jest kształcenie metaumiejętności, tj. umiejętności zdobywania nowych umiejętności, w tym otwartości na różnorodność, krytycznego myślenia i pracy w zespołach. Dlatego właśnie odnoszenie kształcenia do potrzeb aktualnego

W OBSZARZE KSZTAŁCENIA W UCZELNIACH DOSKONALONE SĄ METODY DYDAKTYCZNE WYCHODZĄCE NAPRZECIW ZMIENIAJĄCEJ SIĘ PERCEPCJI AKTUALNYCH ODBIORCÓW

SPÓŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ UCZELNI JEST CENTRALNYM PUNKTEM ICH MISJI, A DOSKONALENIE RELACJI Z OTOCZENIEM, TJ. BIZNESEM, ORGANIZACJAMI PUBLICZNYMI I ORGANIZACJAMI TRZECIEGO SEKTORA – JEDNYM Z GŁÓWNYCH ZADAŃ.

ryнку pracy ustępuje kształceniu na potrzeby zmieniającego się rynku pracy.

Spółeczna odpowiedzialność uczelni jest centralnym punktem ich misji, a doskonalenie relacji z otoczeniem, tj. biznesem, organizacjami publicznymi i organizacjami trzeciego sektora – jednym z głównych zadań. Nieprzypadkowo w literaturze pojawiło się przesłanie, że elementy trzeciej misji uczelni, tj. relacji z otoczeniem, wzbogacają pierwszą misję (kształcenie) oraz drugą misję (badania naukowe), co ilustruje równanie  $1+2 = 3$  (Pinheiro i in., 2015).

Trzeba jednak dodać, że społecznej odpowiedzialności uczelni musi towarzyszyć społeczna odpowiedzialność za uczelnię, tj. wywieranie presji na polityków, aby deklaracje zawarte w podpisanej właśnie umowie koalicyjnej (<https://www.rp.pl/polityka/art39387381-pelny-tekst-umowy-koalicyjnej-ko-psl-polski-2050-i-lewicy>) nie pozostały wyłącznie na papierze. Jak stwierdzono bowiem w raporcie, przygotowanym w 2023 roku z inicjatywy Konferencji Rektorów Uczelni Ekonomicznych pt. *Nauka i szkolnictwo wyższe a PKB*, w edukację na poziomie wyższym nie tylko trzeba, ale opłaca się inwestować (<https://forumakademickie.pl/wp-content/uploads/2023/08/Raport-wersja-krotka-final-forum-akademickie.pdf>).

Do kluczowych wyzwań efektywnej realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności można zaliczyć m.in.:

- zmianę modelu zarządzania współczesną uczelnią w stronę zrównoważonego i społecznie odpowiedzialnego modelu z silnym akcentem aksjologicznym – wiązka apriorycznych wartości etycznych promieniuje na wszystkie wymiary i obszary zarządzania oraz relacje z interesariuszami;
- przekrojowe i dynamiczne antycypowanie zmian związanych z podstawowymi procesami w uczelni (naukowo-badawczymi, dydaktycznymi, zarządczymi, wpływem społeczno-gospodarczym) z krajowego i międzynarodowego otoczenia polityczno-prawnego, społecznego, ekonomicznego;
- w związku z szybkim rozwojem generatywnej, sztucznej inteligencji – uporządkowanie zasad i wartości (odpowiedzialność, autonomia, przejrzystość, ochrona danych itd.) wraz z ich upowszechnianiem oraz wprowadzanie nowego instrumentarium rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji ze świadomością ograniczeń i możliwości tej technologii;
- potrzebę promowania i rzeczywistej realizacji ustawicznego oraz metodycznego procesu uczenia się przez całe życie oraz odbudowę wartości procesu studiowania, zwłaszcza wśród młodzieży o specyficznych cechach pokolenia Z i pokolenia Alfa, które są zdominowane cyfryzacją i informatyzacją oraz przestrzenią wirtualną, a ich schemat dekodowania wiedzy oraz zachowań społecznych jest odmienny od znanych dotychczas modeli i metod kształcenia;
- wkomponowanie społecznej odpowiedzialności uczelni w proces zarządzania zrównoważonym rozwojem uczelni, z dbałością o rozwój dobrotku, a nie jego wyparcie przez modne i popularne postulaty i cele zrównoważonego rozwoju;

- dążenie do uzyskania synergii między społeczną odpowiedzialnością uczelni i społeczną odpowiedzialnością za uczelnie.

Powyższy zestaw nie wyczerpuje listy wyzwań stojących przed współczesnymi uczelniami, które muszą stale i z niespotykaną jak dotąd czujnością prowadzić monitoring i predykcję wielowymiarowych zmian w świecie VUCA i BANI, dominującym także otoczenie społeczno-gospodarcze uczelni wyższych.

### Podsumowanie

Społeczna odpowiedzialność uczelni jest koncepcją wymagającą metodycznego i systematycznego procesu implementacji i realizacji. Działania uczelni w ramach społecznej odpowiedzialności nie są realizowane według ogólnie przyjętych wytycznych. Ich zakres jest każdorazowo decyzją organizacji, która uwzględnia strategiczne działania oraz specyfikę otoczenia społeczno-gospodarczego. Podsumowując, należy stwierdzić, że wachlarz możliwości odpowiedzi uczelni na zobowiązania zawarte w *Deklaracji* SOU jest bardzo szeroki i różnorodny. Istotne jest komunikowanie dobrych praktyk, które mogą stanowić ważne źródło informacji na temat wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności dla Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz innych jednostek administracji rządowej i samorządowej, a także dla interesariuszy zewnętrznych uczelni zaangażowanych praktycznymi działaniami uczelni w obszarze zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności.

### Bibliografia

- Carroll, A. B. (2021). Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future. *Business and Society*, 60(6), 1-21. <https://doi.org/10.1177/00076503211001765>
- Carroll, A. B. i Brown, J. A. (2018). Corporate Social Responsibility: A Review of Current Concepts, Research, and Issues. W: J. Weber, D. Wasielewski (red.), *Corporate Social Responsibility*. Emerald Publishing Co., Chapter 2, 39-69. <https://doi.org/10.1108/s2514-175920180000002002>
- Kulczycka, J. i Pędziwiatr, E. (2019). Definicje SOU. W: E. Jastrzębska, M. Przybysz, M. Wróbel (red.), *Społeczna odpowiedzialność – znaczenie dla uczelni i sposoby wdrażania*. MNiSW, DSOU, MliR.
- Leja, K. (2008). Uniwersytet organizacją służącą otoczeniu. W: K. Leja (red.), *Społeczna odpowiedzialność uczelni*. Katedra Zarządzania Wiedzą i Informacją Politechniki Gdańskiej, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- Pinheiro, R., Langa, P. V. i Pausits, A. (2015). One and Two Equals Three? The Third Mission of Higher Education Institutions. *European Journal of Higher Education*, 5 (3), 233-249. <https://doi.org/10.1080/21568235.2015.1044552>
- Sokołowska, A. (2013). *Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja-ocena-kierunki doskonalenia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Sokołowska-Durkalec, A. (2020). Identification of Social Irresponsibility Manifestations in the Social Responsibility Management System in a Small Enterprise – Importance, Place and Conditions. W: K. Bachnik, M. Kaźmierczak, M. Rojek-Nowosielska, M. Stefańska, J. Szumniak-Samolej (red.), *CSR in Contemporary Poland* (s. 41-53). Palgrave Macmillan, [https://doi.org/10.1007/978-3-030-42277-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-42277-6_4)
- Wierzbowska, D. (2019). Deklaracja Społecznej Odpowiedzialności Uczelni. W: E. Jastrzębska, M. Przybysz, M. Wróbel (red.), *Społeczna odpowiedzialność – znaczenie dla uczelni i sposoby wdrażania*. MNiSW, DSOU, MliR.



MIKOŁAJ KLIMCZAK



## ODPOWIEDZIALNOŚĆ W ORGANIZACJI

Wszyscy chcemy uważać się za ludzi odpowiedzialnych, bo wiążemy to z zaufaniem: osoba odpowiedzialna jest bowiem godna zaufania. Taki rys charakteru, jak „bycie osobą działającą odpowiedzialnie”, nie jest jednak tożsamy z przyjmowaniem, podejmowaniem i byciem pociąganim do odpowiedzialności. Czym więc tak naprawdę jest odpowiedzialność i co się z nią wiąże?

### Wprowadzenie

Odpowiedzialność to pojęcie wieloznaczne i wieloaspektowe. Możemy mówić o odpowiedzialności prawnej, moralnej, społecznej, zawodowej czy ekologicznej. Na pewnym ogólnym poziomie odpowiedzialność oznacza **zdolność do ponoszenia konsekwencji własnych działań lub zaniechań, a także, co ważne, do rozliczania się z nich przed sobą i innymi**. Odpowiedzialność wiąże się przede wszystkim z wolnością, świadomością i wyborem, ale także z obowiązkiem, normami i wartościowaniem. Można być odpowiedzialnym za siebie samego lub za innych, nad którymi sprawujemy opiekę albo z którymi jesteśmy czasowo lub trwale związani. Możemy być odpowiedzialni za wspólne dobro, za własne lub powierzone miennie, ale także za środowisko naturalne, w którym żyjemy. Pojęcie odpowiedzialności pojawia się w wielu naukach: prawie, socjologii, ekonomii, a przede wszystkim w filozofii. Decydowanie o tym, co liczy się jako „moralnie zobowiązujące”, jest głównym przedmiotem zainteresowania etyki.





## MIKOŁAJ KLIMCZAK

dr, adiunkt w Katedrze Mikroekonomii i Ekonomii Instytucjonalnej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Członek Zarządu Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, prezes Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego Oddział we Wrocławiu. Tutor akademicki, koordynator Biznesowego Indywidualnego Programu Studiów, w którym zajmuje się mentoringiem. W swojej pracy naukowej skupia się na analizie rynków, regulacji gospodarek, ekonomii instytucjonalnej i etyce. Szczególne miejsce w obszarze jego zainteresowań znajdują zagadnienia związane z rewolucją cyfrową, nowymi zjawiskami rynkowymi i strategiami przedsiębiorstw. Swoją wiedzę i umiejętności wykorzystuje podczas szkoleń i konsultacji dla biznesu.

## Odpowiedzialność według Romana Ingardena

Jednym z polskich filozofów, którzy w swych pracach odnosili się do odpowiedzialności, był Roman Ingarden. Urodzony w 1893 roku, zajmował się m.in. ontologią, estetyką i etyką. Był uczniem Kazimierza Twardowskiego we Lwowie oraz Edmunda Husserla na Uniwersytecie w Getyndze (gdzie się doktoryzował), a także późniejszym nauczycielem Karola Wojtyły. Kilka jego zebranych w „Księżeczkę o człowieku” prac, a wśród nich „O odpowiedzialności i jej podstawach ontycznych”, było przez wiele lat lekturą uzupełniającą w polskich szkołach średnich.

Ingarden rozróżniał cztery sytuacje, w których fenomen odpowiedzialności występuje:

- ponoszenie odpowiedzialności (bycie odpowiedzialnym za czyn, stan faktyczny pasywny),
- podejmowanie odpowiedzialności za coś (uznanie obciążenia siebie przez swoje przewinienie),
- bycie pociągającym za coś do odpowiedzialności,
- odpowiedzialne działanie (tutaj rozumiane jako cecha charakteru człowieka).

Odpowiedzialność według Romana Ingardena to zdolność do świadomego i dobrowolnego kierowania własnym działaniem, a także do ponoszenia konsekwencji tego działania. Ingarden uważał, że odpowiedzialność jest związana z **wolnością i świadomością własnych działań**. Odpowiedzialność oznacza więc zdolność do ponoszenia konsekwencji swoich wyborów i do naprawiania szkód, które mogły być przez nie wyrządzone.


Jak te rozważania należałoby w takim razie odnieść do modnej, swego czasu, koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (*Corporate Social Responsibility* – CSR)?

## Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw

W teorii oraz praktyce zarządzania i ekonomii mówi się o społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (i szerzej – organizacji), czyli o tym, że przedsiębiorstwa mają obowiązek nie tylko dążyć do zysku, ale także dbać o interesy społeczne i środowiskowe. Historia koncepcji CSR sięga lat 50. XX wieku, kiedy to Howard Bowen zaproponował ideę społecznych obowiązków przedsiębiorców. Należy zwrócić tu uwagę na wskazanie podmiotu odpowiedzialności jako człowieka przedsiębiorcę. Od tego czasu jednak koncepcja CSR ewoluowała i przybrała różne formy i nazwy, takie jak *corporate citizenship*, *social impact*, *responsible business* czy *conscious capitalism*. Oznacza to w istocie personifikację przedsiębiorstwa i stwierdzenie, że przedsiębiorstwo, tak jak osoba, może działać odpowiedzialnie. Taki zabieg retoryczny nie sprawia jednak, że przedsiębiorstwo może ponosić, podejmować odpowiedzialność i być pociągane do odpowiedzialności w rozumieniu moralnym i społecznym. Nie można również stwierdzić, że przedsiębiorstwo posiada taką cechę, jak „bycie osobą odpowiedzialną”, choć poniekąd CSR do tego aspirowała (z powodu, który wymieniłem na wstępie, czyli utożsamiania bycia odpowiedzialną osobą z byciem godnym zaufania).

Wydaje się więc, że koncepcja CSR jest niespójna z rozumieniem odpowiedzialności według Ingardena. Dlaczego?

Po pierwsze, koncepcja CSR zakłada, że przedsiębiorstwo jako całość jest podmiotem odpowiedzialnym, a nie poszczególne osoby, które je tworzą i zarządzają nim. Tymczasem według Ingardena odpowiedzialność jest cechą ludzką, a nie organizacyjną. Nie można przypisać odpowiedzialności abstrakcyjnej jednostce gospodarczej, która nie ma świadomości ani wolności. Odpowiedzialność spoczywa na osobach: właścicielach, menedżerach i pracownikach; przedsiębiorstwa nie są



podmiotami zdolnymi do świadomego i dobrowolnego kierowania własnym działaniem, a jedynie zespołami ludzi, którzy mają taką zdolność.

Po drugie, koncepcja CSR często służy jako narzędzie marketingowe lub propagandowe, które ma poprawić wizerunek firmy i zwiększyć jej zyski. Tymczasem według Ingardena odpowiedzialność nie jest kwestią dobrowolną ani instrumentalną, ale obowiązkową i wartościową. Odpowiedzialność nie jest czymś, co się robi dla poklasku lub korzyści, ale czymś, co się robi z szacunku dla siebie i innych.

Po trzecie, koncepcja CSR często ogranicza się do spełniania minimalnych standardów prawnych lub etycznych, które są narzucone przez zewnętrzne regulacje lub naciski społeczne. Tymczasem według Ingardena odpowiedzialność wymaga indywidualnego osądu i refleksji nad tym, co jest dobre i słuszne. Odpowiedzialność nie jest czymś, co się robi z przymusu lub konformizmu, ale czymś, co się robi z przekonania i sumienia.

Ze względu na naturę prowadzenia działalności gospodarczej (maksymalizacja zwrotu z inwestycji akcjonariuszy), niejasne motywacje zajmowania się działaniami prospołecznymi (np. unikanie odpowiedzialności, rozproszenie opinii publicznej, budowanie reputacji czy pogoń za rentą), różnice w podejściach zarządzających czy pojawianie się takich działań w kontrowersyjnych branżach, trudno mówić tu o odpowiedzialności organizacji w jakimkolwiek wymiarze. Co można zaproponować zamiast CSR?

### **Environmental, Social and Governance**

Historia koncepcji ESG sięga lat 90. XX wieku, kiedy to John Elkington wprowadził pojęcie *triple bottom line*, czyli trzech wymiarów zrównoważonego rozwoju: ekonomicznego, społecznego i środowiskowego. Od tego czasu koncepcja ESG zyskała na popularności i znaczeniu, zwłaszcza wśród inwestorów instytucjonalnych. Mimo że ESG wyrosła na gruncie CSR, to jednak jest to inny rodzaj rozważań, bardziej związany ze świadomym inwestowaniem:

- koncentruje się na konkretnych aspektach działania przedsiębiorstw, które mają mierzalny i bezpośredni wpływ na świat,
- uwzględnia różne perspektywy i interesy związane z przedsiębiorstwami, takie jak inwestorzy, klienci, dostawcy, regulatorzy i społeczność lokalna,
- wymaga od przedsiębiorstw przejrzystości i raportowania na temat ich działań i wyników w zakresie ESG.

Koncepcja ESG jest bardziej spójna z rozumieniem odpowiedzialności według Ingardena z kilku powodów. Po pierwsze, podkreśla rolę osób w podejmowaniu decyzji i ponoszeniu konsekwencji. Po drugie, stawia nacisk na jakość i sens działania, a nie na ilość i efekt. Po trzecie, zachęca do poszukiwania własnych rozwiązań i standardów, a nie do naśladowania czyjegoś modelu.

Jednak nawet koncepcja ESG nie rozwiązuje problemu odpowiedzialności podmiotowej. Odpowiedzialność spoczywa na osobach: właścicielach, menedżerach i pracownikach przedsiębiorstw, którzy podejmują decyzje i wykonują działania w imieniu przedsiębiorstw.

### **Przyjmowanie odpowiedzialności przez przedsiębiorców**

W historii przedsiębiorczości można pokazać kilka przykładów, kiedy to przedsiębiorcy wzięli na siebie odpowiedzialność za pewne sytuacje (czasami nawet przy braku pełni odpowiedzialności za nie).

Jeden z najsłynniejszych światowych ekonomistów XX wieku, Joseph A. Schumpeter, w 1921 roku został prezesem prywatnego Banku Biedermanna. W wyniku zawirowań gospodarczych i problemów w banku akcjonariusze stracili swoje środki. Schumpeter przyjął na siebie część odpowiedzialności i jeszcze przez wiele lat, pracując już w Stanach Zjednoczonych, spłacał swoje długi.

Ignacy Mościcki, który znany jest wszystkim jako prezydent Polski w latach 1926-1939, był także uznanym chemikiem i naukowcem. Opracował on w 1896 roku tanią metodę produkcji przemysłowej kwasu azotowego, w której azot

z powietrza wiązany był za pomocą energii elektrycznej. W tamtym czasie zapotrzebowanie na kwas azotowy rosło, okazało się jednak, że w Norwegii opracowano tańszą metodę produkcji kwasu azotowego niż ta autorstwa Polaka. Mościcki uznał się za pokonanego i przyjmując odpowiedzialność za porażkę, otwarcie oświadczył akcjonariuszom *Société de l'Acide Nitrique*, w którym pracował, że budowa fabryki kwasu azotowego według jego projektu jest nieuzasadniona. W ramach rekompensaty Mościcki zaoferował spółce swoje bardzo cenne patenty na kondensatory. Zarząd przyjął tę ofertę z zadowoleniem, szczególnie że wartość patentów przewyższała kapitał założycielski spółki. Mościcki jednak pozostał z niczym, gdyż spółka i jej zarząd nie poczuli się do żadnej odpowiedzialności i świadczeń wobec swojego darczyńcy.

W 1982 roku w Stanach Zjednoczonych przynajmniej siedem osób zmarło po zażyciu zatrutych cyjankiem potasu kapsułek Tylenolu (paracetamolu). W efekcie tego zarząd firmy Johnson & Johnson zdecydował się na bezwarunkowe wycofanie wszystkich produktów sprzedawanych pod marką Tylenol o ówczesnej wartości ponad 100 milionów dolarów. Zarząd był szeroko chwalony za szybką reakcję, a cała sprawa trafiła do podręczników etyki biznesu jako przykład dobrego i odpowiedzialnego działania.

Rafał Brzoska, właściciel InPostu, powołał pod koniec 2016 roku spółkę Bezpieczny List. Miała ona obsługiwać wielki kontrakt publiczny, który jednak nie doszedł do skutku. Zanim spółka upadła, InPost sprzedał ją innej niewielkiej spółce, która szybko sprzedała ją cypryjskiemu podmiotowi. Pracownicy Bezpiecznego Listu zostali z niczym, gdyż spółka nie wypłacała wynagrodzeń. Gdy tylko Brzoska uporął się z kryzysem wewnątrz InPostu, zaciągnął osobiście kredyt na 14,5 miliona złotych, który przeznaczył na wypłatę wynagrodzeń dla pracowników, pokrycie zobowiązań wobec ZUS, wydatków z Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych oraz zobowiązań wobec skarbu państwa. Na spłatę kredytu wydaje 60% swoich miesięcznych zarobków.

### Zakończenie

Odpowiedzialność jest kluczowym pojęciem w etyce organizacji, ale nie jest łatwo ją zdefiniować i zastosować w praktyce. Odpowiedzialność może być rozumiana jako **zdolność do ponoszenia konsekwencji własnych decyzji i działań**, ale także jako **obowiązek wobec innych podmiotów, które mogą być przez nas w jakiś sposób dotknięte**.

Współczesny świat biznesu charakteryzuje się wielością zależności i złożonością procesów, co utrudnia określenie i egzekwowanie odpowiedzialności. Z tego powodu potrzebny jest czynny stosunek do odpowiedzialności, który polega na świadomym i dobrowolnym podejmowaniu działań służących dobru wspólnemu, a nie tylko własnemu interesowi. CSR jest jednym z takich działań, ale nie wystarcza ono samo w sobie. CSR nie może być traktowane jako substytut odpowiedzialności moralnej, która wynika z naszej ludzkiej godności i wolności, powinno być raczej uzupełnieniem odpowiedzialności prawnej, która opiera się na normach i sankcjach.

Odpowiedzialność organizacji wymaga więc zarówno przestrzegania prawa, jak i kształtowania kultury etycznej w ich strukturach. Zarządzający powinni być liderami w tym zakresie i przyjmować odpowiedzialność za swoje decyzje i działania, a nie ukrywać się za argumentem „too big to fail”. Ludzie zaangażowani w biznes czy inne działania powinni także być uczciwi i rzetelni, a jeśli nie są, to powinni być pociągani do odpowiedzialności. Wreszcie, **potrzebni są ludzie kreatywni i odważni, którzy potrafią wprowadzać innowacje i zmiany w działaniach, a jednocześnie dbać o dobro społeczne i przyjmować odpowiedzialność za swoje działania**. Tacy ludzie są prawdziwymi Schumpeterami, Mościckimi i Brzorskami naszych czasów.



MAGDALENA  
SOBOCIŃSKA



## KULTURA ODPOWIEDZIALNOŚCI W UCZELNI

Ewolucja misji i zadań szkół wyższych wiąże się z koncepcją uniwersytetu trzeciej generacji. J.G. Wissema do atrybutów takich szkół wyższych zalicza prowadzenie badań podstawowych oraz badań o charakterze interdyscyplinarnym lub transdyscyplinarnym, tworzenie sieci, w ramach których rozwijana jest współpraca z przedsiębiorstwami, prywatnymi jednostkami badawczo-rozwojowymi, instytucjami finansowymi i innymi uniwersytetami, a także konkurowanie o najlepszych naukowców, studentów oraz o badania zlecane przez przedstawicieli praktyki gospodarczej. Równie istotne jest funkcjonowanie na rynku międzynarodowym i skupianie studentów oraz pracowników z różnych krajów i kultur czy też tworzenie specjalnej oferty dla posiadających największy potencjał studentów i pracowników, a ponadto wdrażanie zasady konsyliencji i kreatywności w pracach naukowych i odgrywanie roli kreatorów przedsiębiorczości.

Rozwój funkcji szkół wyższych uwidacznia się także z perspektywy kultury odpowiedzialności, stanowiącej odpowiedź na wyzwania współczesności. Odwołując się do dorobku P. Sztompki, należy podkreślić, że odpowiedzialność oznacza uzasadnione przewidywanie skutków swojego działania dla innych i podejmowanie działania tylko wtedy,



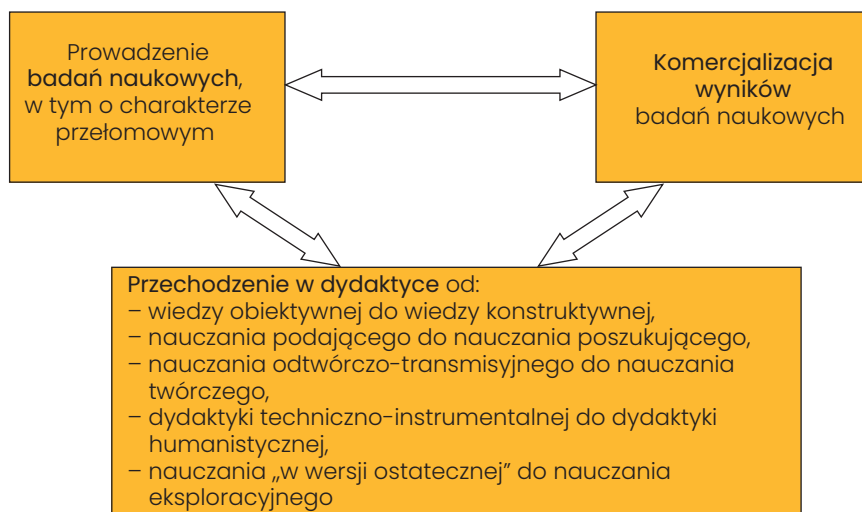
## MAGDALENA SOBOCIŃSKA

dr hab., prof. UEW, specjalizuje się w problematyce związanej z funkcjonowaniem sfery kultury, zastosowaniami Internetu w marketingu, badaniami marketingowymi, procesami rozwoju konsumpcji i zrównoważonym rozwojem.

Autorka i współautorka ponad 220 publikacji z tego zakresu wydanych w formie monografii, rozdziałów w monografiach oraz artykułów. Za pracę doktorską „Zachowania konsumentów na rynku dóbr kultury” otrzymała nagrodę Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Monografia habilitacyjna jej autorstwa: „Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w podmiotach sfery kultury” została wyróżniona w konkursie na prace naukowe przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN. Członek Zarządu Polskiego Naukowego Towarzystwa Marketingu.

gdy skutki te są dobre nie tylko dla jednostki, ale również dla innych osób. Odpowiedzialność wiąże się również z odchodzeniem od egoistycznych postaw na rzecz prospołecznej orientacji i troski o innych oraz o środowisko naturalne. Mając na uwadze kryzys zrównoważenia, należy podkreślić, że istotny jest ten rodzaj odpowiedzialności, który oznacza przyjmowanie postawy refleksyjnej i uwzględnianie we wszystkich obszarach funkcjonowania szkoły wyższej rozwiązań przyjaznych środowisku naturalnemu. Wskazuje to również na potrzebę kształtowania takich kompetencji, które pozwalają rozumieć uwarunkowane wielowymiarowo procesy społeczno-gospodarcze i przewidywać ich konsekwencje, a także podejmować decyzje z uwzględnieniem kontekstów ekonomicznego, społecznego, kulturowego i środowiskowego.

Kształtowanie w szkołach wyższych kultury, w której centralną wartością jest odpowiedzialność, w konsekwencji powinno się przełożyć na zwiększanie świadomości, wiedzy i wrażliwości na globalne problemy, na poprawę poziomu oraz jakości życia, a także na pozytywne zmiany na rynku pracy.



Rys. 1. Obszary implementacji kultury odpowiedzialności

Źródło: opracowanie własne.

Znaczenie kultury odpowiedzialności zarówno w obszarze prowadzenia badań naukowych, komercjalizacji ich wyników, jak i w kształceniu oraz popularyzacji wiedzy (por. rys. 1) ujawnia się szczególnie w kontekście słów J. Naisbitta, który stwierdził, że do największych przełomów XXI wieku dojdzie nie z powodu rozwoju technologicznego, lecz ze względu na poszerzające się rozumienie tego, co oznacza być człowiekiem.

Dążąc do egemplifikacji kultury odpowiedzialności i jej znaczenia dla funkcjonowania szkół wyższych, warto się odwołać do podejścia w tym zakresie wypracowanego w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. O strategicznym podejściu do kształtowania kultury odpowiedzialności przez UEW świadczy to, że w misji uczelni są odwołania do otwartej debaty, wspólnoty ludzi, a także – co zyskuje szczególnie na znaczeniu w ramach omawianej kategorii – do rozwoju w harmonii z otoczeniem i tworzenia lepszego świata. Ponadto wśród siedmiu kluczowych

ISTOTNYM PRZEJAWEM I POTWIERDZENIEM KULTURY ODPOWIEDZIALNOŚCI SĄ TAKŻE UZYSKIWANE PRZEZ NASZĄ UCZELNIĘ MIĘDZYNARODOWE WYRÓŻNIENIA I AKREDYTACJE

wartości dla Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, podzielanych przez społeczność akademicką, znajduje się właśnie odpowiedzialność, obok takich wartości, jak: wspólnota, prawda, wolność, nowoczesność, doskonałość oraz przedsiębiorczość<sup>1</sup>.

Trzeba również dodać, że problematyka odpowiedzialności, w tym społecznej odpowiedzialności, zrównoważonego rozwoju, jest silnie obecna w badaniach naukowych prowadzonych w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu oraz w treściach kształcenia realizowanego w ramach rozmaitych form i trybów studiów, a także w programach i dyskusjach konferencyjnych oraz różnego typu wydarzeniach naukowych i popularyzujących naukę, w których uczestniczy wiele grup interesariuszy Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Istotnym przejawem i potwierdzeniem kultury odpowiedzialności są także uzyskiwane przez naszą uczelnię międzynarodowe wyróżnienia i akredytacje, a wśród nich m.in.: CEEMAN IQA, EUA IEP, HR Excellence in Research, AMBA, EFMD, CIMA. Ukazując szeroki zakres implementacji rozwiązań służących kształtowaniu kultury odpowiedzialności, warto wskazać również na wpisujące się w realizację celów zrównoważonego rozwoju inwestycje na rzecz odnawialnych źródeł energii, w tym m.in. montaż paneli fotowoltaicznych. Dobrym przykładem obrazującym sposób kreowania kultury odpowiedzialności w uczelni jest także wolontariat uczelniany wspierający prospołeczne zachowania członków społeczności akademickiej.

<sup>1</sup> *Strategia 2030* Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.



SZYMON MAZUREK



## UNIWERSYTET JAKO KOŁO ZAMACHOWE EKOSYSTEMU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I INNOWACJI

Żyjemy w świecie rynków i platform wielostronnych (*multi-sided markets*). Od mediów społecznościowych (Facebook, YouTube) przez internetowe platformy handlowe (Amazon, Allegro), portale randkowe (Tinder), streaming muzyki (Spotify, Tidal), rezerwacje noclegów (Airbnb, Booking.com) aż po systemy płatnicze (Visa, Blik). Mamy też platformy wyspecjalizowane w nauce (ResearchGate, Academia.edu) i edukacji (Coursera, Udemy). I chociaż rozwój Internetu skupia uwagę na przykładach cyfrowych, koncepcja rynków wielostronnych dotyczy także bardziej tradycyjnych sektorów. Używana jest do wyjaśniania procesów zachodzących przy przedsięwzięciach infrastrukturalnych (np. sieć telefonii komórkowej), na giełdach i w centrach handlowych, a nawet do dyskusji o pieniądzu. Czy można skorzystać z tego zasobu wiedzy dla opisanego sytuacji i wyzwań stojących współcześnie przed uniwersytetem?



## SZYMON MAZUREK

dr, prof. UEW w Katedrze Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Dyrektor centrum kompetencyjnego Asia-Pacific Research Centre. Jego zainteresowania badawcze dotyczą tematyki platform cyfrowych i struktur sieciowych w ekonomii. Autor kilkudziesięciu publikacji na temat klastrów, globalnych łańcuchów wartości, sieciowych modeli biznesowych czy crowdsourcingu. Współautor podręczników akademickich z zakresu biznesu międzynarodowego. Od 20 lat łączący pracę naukową i dydaktyczną z praktyką biznesową w obszarze nowych technologii i platform reklamy internetowej.

Idea platformy wielostronnej opiera się na trzech warunkach: (1) istnieją co najmniej dwie grupy klientów (odbiorców, uczestników, interesariuszy), często o sprzecznych oczekiwaniach; (2) połączenie lub koordynacja działań tych grup interesariuszy są w jakiś sposób sprzyjające; (3) poprzez koordynację sprzecznych oczekiwań pośrednik (platforma) sprawia, że każda grupa jest w korzystniejszej sytuacji. Platforma staje się zatem centralnym elementem systemu, w którym kluczowe są relacje między poszczególnymi klientami. Szczególnie ważne będą te, które łączą różne grupy interesariuszy, bo właśnie od skuteczności w ich tworzeniu, koordynacji i utrzymaniu zależy sukces platformy.

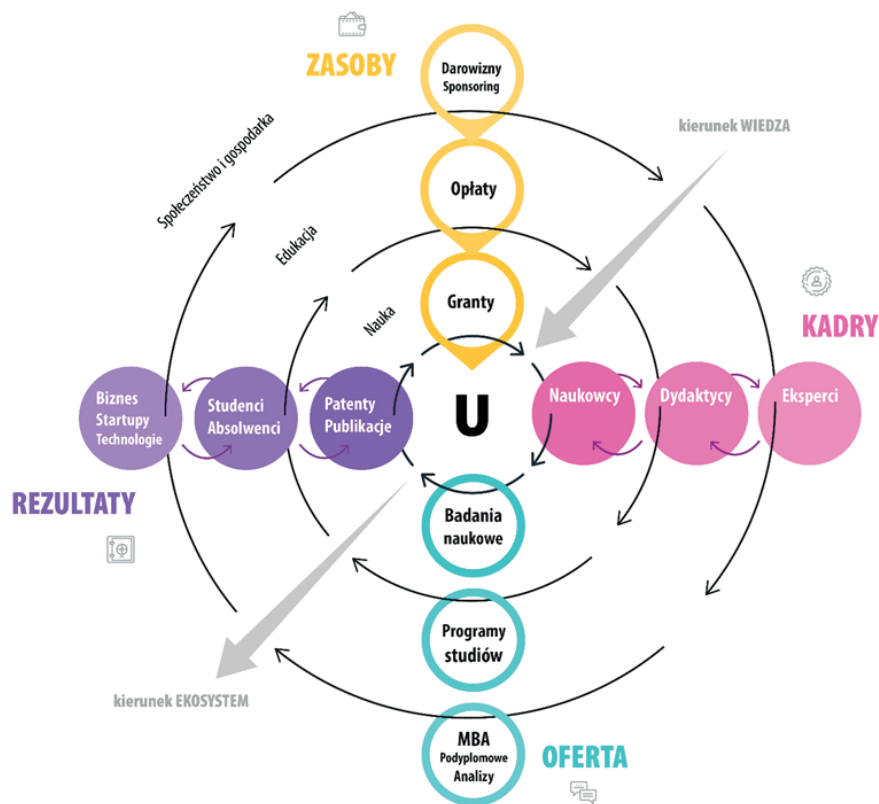
Zależność ta znajduje odzwierciedlenie w zjawisku bezpośredniego efektu sieciowego. Użyteczność platformy wynika z liczby jej klientów w poszczególnych grupach. Mimo że ich cele i motywacje są sprzeczne, decyzje mają charakter komplementarny. Im więcej kupujących na platformie handlowej, tym więcej sprzedających chętnych do jej używania, a im więcej ofert sprzedaży, tym większa korzyść dla kupujących. Podobne zjawisko – nazywane pośrednim efektem sieciowym – rozlewa się na cały ekosystem, w którym platforma funkcjonuje. Jej istnienie może zainicjować powstanie szeregu dóbr i usług komplementarnych, których sukces rynkowy zwiększa jeszcze bardziej wartość samej platformy.

Identyfikowanie tego rodzaju dodatnich sprzężeń zwrotnych stało się ważnym elementem koncepcji koła zamachowego (*flywheel*). Jej istota sprowadza się do zidentyfikowania kluczowych składników modelu biznesowego pozytywnie sprzężonych z innymi istotnymi elementami, które przez swoje wzajemne powiązania prowadzą do osiągnięcia zamierzonego celu. W takiej sytuacji wzmacnianie jednego (lub kilku) składników całego procesu poprzez zapętlenie i sprzężenia zwrotne może uruchomić samonapędzający się proces przypominający ruch koła zamachowego. W gruncie rzeczy chodzi o przekroczenie niewidzialnej granicy dzielącej organizację zmagającą się z przeciwnościami w walce o przetrwanie od dobrze działającego i stabilnego w długim okresie modelu biznesowego.

Biorąc to wszystko pod uwagę, można spróbować spojrzeć na procesy zachodzące wewnątrz uniwersytetu i w jego interakcji z otoczeniem z innej niż zazwyczaj perspektywy.

Przed wszystkim uniwersytet funkcjonuje w trzech podstawowych przestrzeniach: naukowej, edukacyjnej oraz społeczno-gospodarczej. Zróżnicowanie interesariuszy, ich motywacji i oczekiwań wynika właśnie z tego, że reprezentują zupełnie inne sfery ekosystemu. Relacje pomiędzy nimi, które koncentrują się w ramach uniwersytetów, pozwalają postrzegać te instytucje jako swego rodzaju platformy wielostronne. Poprzez koordynowanie współdziałania czy godzenie sprzecznych oczekiwań uniwersytety są w stanie dostarczać wszystkim zainteresowanym określone korzyści. Aby do tego doszło, konieczne jest jednak skupienie wewnątrz i wokół instytucji nietypowego zestawu elementów. To właśnie z nich, w każdej przestrzeni niezależnie, powstaje koło zamachowe uniwersytetu (rys. 1).





Rys. 1. Potrójne koło zamachowe uniwersytetu

Źródło: opracowanie własne.

Za podstawę działalności uniwersyteckiej uznaje się naukę, czyli zdobywanie wiedzy o otaczającym nas świecie. Proces prowadzenia badań naukowych to pierwsze z trzech kół zamachowych, które można zidentyfikować dla tego typu instytucji. Odpowiedni poziom finansowania (bez względu na formę i źródło) pozwala zatrudniać naukowców, którzy realizując zaplanowane badania, generują rezultat w postaci odkryć, publikacji czy patentów. Można by to uznać za proces liniowy, ale nic bardziej mylnego. System grantowy ma to do siebie, że obdarza większym zaufaniem tych, którzy sprawdzili się w przeszłości (zarówno na poziomie indywidualnym, jak i instytucjonalnym). Powstaje więc pierwsze z istotnych sprzężeń zwrotnych: skuteczne prowadzenie badań naukowych zwiększa szanse na zdobycie kolejnych grantów, co pozwala lepiej wyposażać uniwersytet, zatrudniać więcej lepszych naukowców (także poprzez transfery od konkurencji), którzy są w stanie realizować jeszcze ambitniejsze projekty badawcze, co ma szansę przynieść jeszcze lepsze rezultaty, które udowadniają skuteczność instytucji w oczach decydujących o finansowaniu, co zwiększa szanse na zdobycie kolejnych grantów itd.

Podobny samonapędzający się cykl ma miejsce w obszarze edukacji. Uczelnie o większym budżecie są w stanie zatrudniać, kształcić i wyposażać lepszą kadre, co owocuje lepszymi programami dydaktycznymi i lepszą jakością dydaktyki. Na rynku edukacyjnym spotyka się to zazwyczaj z pozytywną reakcją (choćby w postaci wyższej pozycji w rankingach) i skutkuje większą liczbą kandydatów na studia. Przyjęcie większej liczby studentów generuje większy strumień opłat za studia (bez względu na źródła i formę tego finansowania), co zwiększa zasoby i możliwości uczelni w polepszaniu swojej pozycji na rynku

edukacyjnym, przyciąga lepsze kadry, buduje lepszą ofertę, zachęca kolejnych studentów. Cykl zatem nie tylko się powtarza, ale zostaje wzmocniony.

Trzecie koło zamachowe dotyczy ekosystemu przedsiębiorczości i innowacji, którego uniwersytet jest częścią i który ma ambicje kreować. Rozwijając, kumulując i przekazując wiedzę na zewnątrz (w postaci wyników badań, patentów, technologii i dobrze wykształconych absolwentów), tworzy podstawy nowoczesnej gospodarki. Przedsiębiorstwa założone lub prowadzone przez absolwentów (być może rozwinięte przy wsparciu inkubacyjnym uniwersytetu) mogą w przyszłości stać się dodatkowym źródłem finansowania działalności uniwersytetu (w postaci darowizn, sponsoringu czy prywatnych grantów). Większe zasoby ponownie mogą służyć zwiększeniu potencjału kadry uniwersytetu, chociażby w zakresie włączenia do procesu edukacji ekspertów zewnętrznych i praktyków, którzy zazwyczaj oczekują wynagrodzeń wyższych, niż obowiązują w systemie edukacji. Ta współpraca daje szansę na rozwój oferty dydaktycznej ukierunkowanej na potrzeby biznesu (np. studia podyplomowe, MBA) oraz możliwość świadczenia różnorodnych usług doradczych i analitycznych. Wszystko razem pozwala uniwersytetowi być platformą wspierającą powstawanie nowych i rozwój istniejących biznesów. A zdrowe i stabilnie rozwijające się otoczenie gospodarcze generuje większe zasoby, z których uniwersytet może korzystać w przyszłości.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę, że to ostatnie koło zamachowe nie ma szansy na płynne funkcjonowanie bez dobrze działających kół nauki i edukacji. Głównym łącznikiem wszystkich trzech sfer są kadry. W tym obszarze również można zidentyfikować wiele mniejszych sprzężeń zwrotnych. Najlepsi naukowcy nie muszą być wyjątkowymi dydaktykami, ale zapewnienie studentom kontaktu z obiema grupami pozwala osiągać lepsze rezultaty edukacyjne. Tym bardziej, że na poziomie studiów doktoranckich edukacja płynnie przechodzi w uprawianie nauki. Podobne interakcje dotyczą włączania w proces edukacyjny ekspertów i praktyków. A wysoki poziom kadr uniwersyteckich bywa także potwierdzany transferami w przeciwnym kierunku: ze świata nauki i dydaktyki do świata praktycznych zastosowań zdobytej wiedzy.

Kolejny łącznik trzech opisanych kół zamachowych to wymierne rezultaty działalności uniwersyteckiej. Publikacje naukowe znajdują kontynuację w podręcznikach akademickich i opracowaniach popularnonaukowych, z których korzystają studenci. Mogą być oni również włączani w sam proces badań. Jednocześnie absolwenci zasilają przedsiębiorstwa działające w otoczeniu uniwersytetu, a ci najbardziej przedsiębiorczy mogą rozwijać własne pomysły biznesowe (czasem przy bezpośrednim wsparciu uniwersytetu). Współpraca z biznesem oznacza także transfer technologii. Tu również ma miejsce sprzężenie zwrotne, bo biznes może być przecież partnerem uniwersytetu w badaniach i pracach rozwojowych.

Jak już wspomniano, koncept koła zamachowego nie służy tylko rozpoznaniu kluczowych elementów systemu. Jego rolą jest znalezienie ścieżki rozwoju, która zapewni długotrwałą stabilność modelu biznesowego. W kontekście niniejszych rozważań istotne będzie zatem pytanie: jak mały, przeciętny lub po prostu młody uniwersytet może pokonać konkurencję i stać się dużą, stabilną finansowo organizacją silnie oddziałującą na otoczenie? Skupiając się na samych dodatnich sprzężeniach zwrotnych (z których część opisano), można zacząć, gromadząc odpowiedni duży pakiet startowy dowolnego z wymienionych zasobów (tu zazwyczaj myśli się o środkach finansowych). Niestety, jak pokazują doświadczenia platform wielostronnych, może to być niewystarczające. Przyczynowość kolistą (cyrkularność) wymaga zazwyczaj podejścia całościowego i zaobserwowania w początkowym okresie o odpowiednie nasycenie różnorodnymi zasobami. Tak jak platforma zakupowa nie może najpierw skupić się na pozyskaniu kupujących, żeby potem pozyskać sprzedających (lub odwrotnie), tak uniwersytet nie powinien sztucznie rozdzielać poszczególnych fragmentów kół zamachowych. Konieczne wydaje się równoczesne poruszanie się w kierunku pozyskiwania wiedzy oraz w kierunku oddziaływania na ekosystem.



PRZEMYSŁAW WOŁCZEK,  
DOMINIKA HADRO,  
KAROLINA DASZYŃSKA-  
ŻYGADŁO



## RAPORTOWANIE ESG A SZKOLNICTWO WYŻSZE

Szkolnictwo wyższe odgrywa kluczową rolę we współczesnym świecie, przyczyniając się do rozwiązywania problemów społecznych i stymulując zrównoważone sposoby ochrony zasobów naturalnych. Uniwersytety jako organizacje mogą wносить wkład w zrównoważony rozwój i go promować na różne sposoby, w tym poprzez zmiany w orientacji badawczej, programie nauczania i aspektach operacyjnych. Powszechną praktyką uniwersytetów jest wprowadzanie zagadnień zrównoważonego rozwoju do konwencjonalnych kursów lub tworzenie nowych kursów skupiających się na tematach związanych ze zrównoważonym rozwojem. Dodatkowo uczelnie implementują takie systemy zarządzania oraz technologie i praktyki, które pozwalają im ograniczyć ich ślad węglowy i zmniejszyć negatywny wpływ środowiskowy i społeczny na terenie kampusu uniwersyteckiego. Ponadto wiele uczelni uczestniczy w projektach badawczych mających na celu zbadanie skutecznych i zrównoważonych rozwiązań dla społeczeństwa, a także uwzględnia kryteria związane ze zrównoważonym rozwojem w swoim procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych (Nikolaou i in., 2023).

Badania empiryczne pokazują jednak, że mimo ogromnego wzrostu zainteresowania tematyką zrównoważonego rozwoju, w tym raportowania niefinansowego, publikowanie przez uniwersytety informacji na temat ich działań i zaangażowania na rzecz środowiska i społeczeństwa jest



## PRZEMYSŁAW WOŁCZEK

dr hab., prof. UEW, pracownik Katedry Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Autor i współautor licznych publikacji o tematyce CSR, zrównoważonego rozwoju oraz raportowania niefinansowego, jak np. *Development of the CSR concept in Poland – progress or stagnation?; The concept of Corporate Social Responsibility and Sustainable Development; Analiza raportów informacji niefinansowych spółek z RESPECT Index; Ewolucja podejścia do koncepcji zrównoważonego rozwoju na arenie międzynarodowej; Transparentność ujawnianych danych ESG przedsiębiorstw z indeksów giełdowych spółek społecznie odpowiedzialnych z Europy Środkowo-Wschodniej; Analysis and evaluation of the functioning of the RESPECT Index; Strategic CSR in Poland.* Pracę naukowo-dydaktyczną łączy z praktyką. Zrealizował ponad 80 projektów biznesowych dotyczących głównie takich zagadnień, jak: facylitacja oraz moderacja warsztatów diagnostycznych i strategicznych, tworzenie strategii rozwoju, doradztwo w procesie implementacji strategii, przeprowadzanie ewaluacji *ex ante*, *on-going* oraz *ex post* strategii rozwoju, wsparcie w procesie konsultacji społecznych, doradztwo w obszarze rozwoju pracowników, budowania efektywnych zespołów pracowniczych oraz projektowania rozwiązań (produktów/usług) zgodnych z oczekiwaniami użytkowników.

w początkowej fazie rozwoju, nie zaspokajają one zatem informacyjnych potrzeb interesariuszy (Bice i Coates, 2016; Roque da Rosa i in., 2023). W krajach Unii Europejskiej sytuacja ta ulegnie zmianie, gdyż wraz z wejściem w życie Dyrektywy o sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (tzw. Dyrektywa CSRD; *Corporate Sustainability Reporting Directive*), począwszy od roku 2026, jednostki szkolnictwa wyższego, w tym uniwersytety, spełniające określone kryteria (tab. 1), będą zobligowane do ujawniania informacji o zrównoważonym rozwoju w podziale na obszary ESG.

Warto w tym miejscu nieco odczarować ESG – czyli akronim pochodzący od angielskich słów *Environmental* (środowisko), *Social* (społeczeństwo) oraz *Governance* (ład korporacyjny) i początkowo używany głównie przez inwestorów. ESG można traktować jako zestaw czynników pozwalających monitorować efekty działalności firmy i jej wpływu w trzech kluczowych obszarach: środowiskowym, społecznym oraz zarządczym.

W obszarze środowiskowym (E) skupiamy się nie tylko na zagadnieniach związanych z ogólnym poszanowaniem środowiska, w którym działa przedsiębiorstwo, ale także na podejmowanych działaniach mających na celu ochronę środowiska. Obejmuje on zatem m.in. takie kwestie, jak emisja gazów cieplarnianych, zużycie energii i wody, efektywność energetyczna, korzystanie z odnawialnych źródeł energii, wpływ na bioróżnorodność czy gospodarowanie odpadami.

Z kolei obszar społeczny (S) dotyczy jakości relacji i zasad współdziałania przedsiębiorstwa z jego interesariuszami, w szczególności z pracownikami, klientami oraz lokalnymi społecznościami miejsc, w których działa podmiot. Obszar ten obejmuje m.in. takie zagadnienia, jak zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, równość szans i różnorodność, rozwój pracowników, prawa człowieka, ochrona danych i prywatności klientów, angażowanie i wspieranie społeczności lokalnych czy działania społeczne i charytatywne.

Natomiast obszar ładu korporacyjnego (G) koncentruje się na praktykach zarządczych i bierze pod uwagę zarządzanie ryzykiem i zrównoważonym rozwojem, strukturę zarządu, prawa udziałowców, przeciwdziałanie korupcji czy praktyki komunikacyjne stosowane w celu zapewnienia transparentności w relacjach z klientami, pracownikami, inwestorami i innymi interesariuszami.

Wspomniana już unijna dyrektywa CSRD, która weszła w życie w styczniu 2023 roku, nakłada obowiązek raportowania w pierwszej kolejności na przedsiębiorstwa. Zastępuje ona dotychczas obowiązującą dyrektywę NFRD (*Non financial Reporting Directive*) z 2014 roku i nakłada obowiązek raportowania kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem w podziale na obszary ESG na przedsiębiorstwa spełniające określone kryteria (tab. 1).

Zgodnie z dyrektywą NFRD części przedsiębiorstw (zatrudniających powyżej 500 osób, będących jednostkami zainteresowania publicznego, spełniających jedno z dwóch kryteriów finansowych) obowiązek raportowania niefinansowego dotyczył od 2017 roku. Ponadto niektóre przedsiębiorstwa publikowały i nadal publikują informacje o charakterze niefinansowym na zasadzie dobrowolności. Skąd zatem pomysł na wprowadzenie przepisów, które, jak się szacuje, obejmą blisko 50 tys. przedsiębiorstw funkcjonujących w UE? Można podać kilka powodów. Po pierwsze, dyrektywę NFRD charakteryzował zbyt duży poziom



ogólności w kwestii ujawniania informacji niefinansowych. Po drugie, raporty powstawały w oparciu o różne standardy raportowania (np. GRI, IIRC, UN Global Compact), co utrudniało porównywanie publikowanych danych. Po trzecie, potwierdzenie wiarygodności i poprawność ujawnianych danych były problematyczne, ponieważ raporty rzadko poddawano niezależnym audytom. Przepisy, jakie wprowadza dyrektywa CSRD, powodują, że raportowane dane na temat zrównoważonego rozwoju będą wreszcie porównywalne. Stanie się tak, ponieważ zbierane przez przedsiębiorstwa informacje będą ujawniane według wspólnych europejskich standardów sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju, tzw. ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*). Ponadto, w celu potwierdzenia wiarygodności i poprawności ujawnianych informacji, dyrektywa CSRD nałożyła na przedsiębiorstwa wymóg poddania się niezależnym audytom. Wprowadzenie jednolitego standardu raportowania oraz obowiązkowego audytu pozwoli także na ograniczenie greenwashingu i wzmocni na poziomie globalnym kierunek zakładający obligatoryjność raportowania niefinansowego.

Polska, podobnie jak pozostałe kraje unijne, ma 18 miesięcy na implementację dyrektywy CSRD do swojego prawa – 2/3 tego okresu już upłynęło. Kwestia czasu jest tu niezmiernie istotna, ponieważ dyrektywa przewiduje trzystopniowy harmonogram zastosowania nowych obowiązków przez podmioty gospodarcze (tab. 1). Jako pierwsze w 2025 roku mają dokonać ujawnień za rok 2024 największe podmioty, te, które już miały taki obowiązek wynikający z dyrektywy NFRD. W 2026 roku raportować będą pozostałe duże jednostki. Z kolei małe i średnie spółki giełdowe ujawnią swoje dane w 2027 roku. Co więcej, przedsiębiorstwa spoza UE, prowadzące w dużej mierze działalność na obszarze Wspólnoty i wykazujące obroty powyżej 150 mln EUR na terenie UE, również będą podlegać wymogom określonym w dyrektywie.

Tabela 1. Harmonogram implementacji dyrektywy CSRD

Podmioty zobligowane do raportowania	Okres, jakiego ma dotyczyć pierwszy raport niefinansowy uwzględniający kryteria ESG	Termin opublikowania pierwszego raportu zgodnego z dyrektywą CSRD
Duże spółki interesu publicznego zatrudniające ponad 500 pracowników, objęte obecnie dyrektywą NFRD	za rok obrotowy rozpoczynający się 1 stycznia 2024 r. lub po tej dacie	2025 r.
Duże podmioty, które obecnie nie podlegają dyrektywie NFRD, zatrudniające ponad 250 pracowników, i/lub mające 50 mln EUR obrotu i/lub 25 mln EUR całkowitych aktywów	za rok obrotowy rozpoczynający się 1 stycznia 2025 r. lub po tej dacie	2026 r.
MŚP oraz pozostałe firmy notowane na giełdzie	za rok obrotowy rozpoczynający się 1 stycznia 2026 r. lub po tej dacie	2027 r. (z możliwością odroczenia raportowania o dwa lata)
Podmioty spoza UE, które posiadają na terenie UE jednostkę zależną i których obrót przekracza 150 mln EUR	za rok obrotowy rozpoczynający się 1 stycznia 2027 r. lub po tej dacie	2028 r.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: Centrum Analiz PKO BP, Monitoring Branżowy. Raportowanie ESG w świetle dyrektywy CSRD, 28 czerwca 2023; Dyrektywa Delegowana Komisji (UE) z dnia 17.10.2023 r. zmieniająca dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE w odniesieniu do dostosowania kryteriów wielkości przedsiębiorstwa dla mikro-, małych, średnich i dużych jednostek lub grup.



## DOMINIKA HADRO

dr inż., prof. UEW, pracownik Katedry Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, obecnie również Visiting Researcher Uniwersytetu Bolońskiego oraz Visiting Professor Uniwersytetu Turyńskiego. Prowadzi badania z dziedziny komunikacji spółek giełdowych, zrównoważonego rozwoju oraz efektywności pozyskania kapitału, specjalizując się w zaawansowanej analizie tekstu. Współautorka książek, rozdziałów oraz artykułów naukowych w czasopismach międzynarodowych, w których również jest recenzentką. Redaktorka Financial Sciences, Journal of Intercultural Management oraz European Journal of Social Impact and Circular Economy. Prezentowała swoje badania na licznych konferencjach międzynarodowych i seminariach naukowych. Kierowała projektami badawczymi z zakresu alternatywnych systemów obrotu, komunikacji spółek giełdowych oraz raportowania ESG. Jest dwukrotną stypendystką Marie Curie Fellowship (Uniwersytet L. Bocconi i Uniwersytet w Manchesterze), prowadziła badania naukowe jako Visiting Researcher i Visiting Professor na Uniwersytecie Bolońskim, Uniwersytecie Navarra i Uniwersytecie Pablo de Olavide.



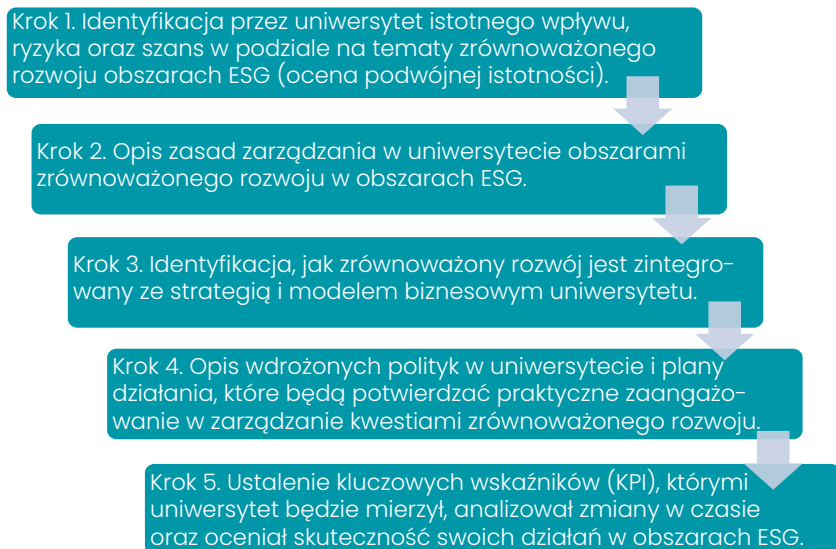
## KAROLINA DASZYŃSKA- -ŻYGADŁO

dr nauk ekonomicznych w dyscyplinie finansów, z bogatym doświadczeniem dydaktycznym realizowanym na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu oraz jako wizytująca wykładowczyni, obecnie na Politechnice w Rydze. Pasjonatka koncepcji odpowiedzialnego biznesu, zrównoważonego rozwoju i gospodarki o obiegu zamkniętym. W życiu zawodowym łączy pracę naukową, szukając wpływu działań odpowiedzialnych, ekologicznych i społecznych firm na ich wartość, ze wsparciem firm na wczesnym etapie rozwoju jako coach biznesowy. Jest aktywną członkinią społeczności Network of Climate Coaches, współpracującą z Climate-KIC przy projektach wdrażających innowacje systemowe i koncepcje myślenia systemowego oraz w akceleratorach i inkubatorach przedsiębiorczości.

Dyrektywa CSRD istotnie rozszerza zakres podmiotów zobligowanych do raportowania dotyczącego kwestii zrównoważonego rozwoju. Szacuje się, że do końca 2024 roku w Polsce dyrektywą CSRD objętych będzie jedynie ok. 150 przedsiębiorstw (w UE ok. 12 tys.). Natomiast już od 2025 roku nowe regulacje objąć mogą nawet ponad 4 tys. firm w Polsce (w UE blisko 50 tys.).

Dyrektywa CSRD, a wraz z nią standardy ESRS nakładają obowiązek raportowania o zrównoważonym rozwoju nie tylko na przedsiębiorstwa, ale również na inne podmioty, w tym uniwersytety. Jak już wspomniano we wstępie artykułu, uczelnie wyższe będą nim objęte od 2026 roku.

Bardzo istotne wydaje się to, że w nowej dyrektywie nie chodzi wyłącznie o ujawnianie informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju, ale przede wszystkim o konieczność analizy i oceny tego, jak zrównoważony rozwój wpływa na działalność organizacji, a następnie wprowadzenia zmian o charakterze strategicznym i operacyjnym w celu lepszego zarządzania i kontrolowania polityk, planów działań i celów zrównoważonego rozwoju każdej organizacji, w tym uczelni wyższej. Rysunek 1 obrazuje, jakie kroki są niezbędne do podjęcia przez uniwersytety, aby można było opracować informacje konieczne do ujawnienia zgodnie z nową dyrektywą.



Rys. 1. Proces przygotowania uniwersytetu do raportowania o zrównoważonym rozwoju (obszarach ESG)

Źródło: opracowanie własne na podstawie GPW i EBRD (2023).

W pierwszym, kluczowym kroku konieczne jest przeprowadzenie oceny podwójnej istotności, czyli zidentyfikowanie, jakie są dla danego uniwersytetu istotny wpływ, ryzyka oraz szanse w podziale na tematy zrównoważonego rozwoju określone w pierwszym standardzie ESRS 1. Ocena podwójnej istotności powinna być prowadzona wielowymiarowo: z wykorzystaniem dostępnych zasobów w celu określenia obszarów ESG istotnych dla jednostki szkolnictwa wyższego; z perspektywy modelu biznesowego, strategii i wartości uniwersytetu,

## DYREKTYWA CSRD, A WRAZ Z NIĄ STANDARDY ESRS NAKŁADAJĄ OBOWIĄZEK RAPORTOWANIA O ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJU NIE TYLKO NA PRZEDSIĘBIORSTWA, ALE RÓWNIEŻ NA INNE PODMIOTY, W TYM UNIWERSYTETY.

jak również rodzajów ryzyka i wpływu w ramach łańcucha wartości; z uwzględnieniem potrzeb i oczekiwań interesariuszy z naciskiem na proaktywne ich zaangażowanie do oceny podwójnej istotności.


**W drugim kroku należy opisać zasady zarządzania w obszarze zrównoważonego rozwoju, co ma pomóc w ocenie uniwersytetu w kwestiach zaangażowania kierownictwa w zrównoważony rozwój czy zrozumienia procesów zarządzania w tym obszarze. Do najważniejszych informacji, które uniwersytety powinny ujawniać, można zaliczyć: skład i różnorodność organów zarządzających (rektorów) i nadzorczych (rady uczelni) oraz ich rolę i obowiązki we wdrażaniu i nadzorowaniu kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem; umiejętności i wiedzę organów zarządzających (rektorów) i nadzorczych (rady uczelni) w zakresie zrównoważonego rozwoju; politykę informowania organów zarządzających (rektorów) i nadzorczych (rady uczelni) o kwestiach zrównoważonego rozwoju i informację zwrotną; to, czy i jak wynagrodzenie organów zarządzających jest powiązane z wynikami w obszarach zrównoważonego rozwoju.**

**Trzecim krokiem jest identyfikacja, w jaki sposób obszary zrównoważonego rozwoju są zintegrowane ze strategią uniwersytetu i jego modelem biznesowym. Jest to również etap, na którym należy się zastanowić, jak oferta dydaktyczna, działalność naukowa i doradcza powiązane są ze zrównoważonym rozwojem oraz jak z tej perspektywy wyglądają kluczowe czynniki tworzenia wartości. Ważne jest również zidentyfikowanie, jak ryzyka i szanse związane ze zrównoważonym rozwojem oddziałują na strategię i model biznesowy uczelni oraz zdefiniowanie, jakie są priorytety w uczelni i jaki został wyznaczony kierunek zmian w kwestiach zrównoważonego rozwoju.**

**Krok czwarty polega na opisie wdrożonych polityk w uniwersytecie i przedstawieniu planów działania, które będą potwierdzać praktyczne zaangażowanie w zarządzanie kwestiami zrównoważonego rozwoju. Polityki powinny dotyczyć jednego lub kilku tematów zrównoważonego rozwoju, jeżeli jest możliwa ich integracja, i powinny być opracowane w formie dokumentów potwierdzających zobowiązanie się przez uniwersytet do zarządzania zrównoważonym rozwojem. Plany natomiast dotyczą konkretnych działań, które uniwersytet podejmuje na rzecz redukcji potencjalnego negatywnego wpływu i zarządzania nim z uwzględnieniem czynników ryzyka i szans zdefiniowanych w politykach. Kluczowe na tym etapie jest również określenie zasobów finansowych (bieżących i przyszłych) w podziale na poszczególne działania.**

**Końcowym krokiem (piątym) jest ustalenie kluczowych wskaźników (KPI), za pomocą których uniwersytet będzie mierzył i analizował zmiany w czasie oraz oceniał skuteczność swoich działań w obszarach ESG. Określenie KPI jest również ważnym elementem, który pozwala na właściwie raportowanie skuteczności działań do interesariuszy, stąd bardzo istotne jest dobranie odpowiednich KPI, które zmierzą rezultaty działań uniwersytetu, a w dłuższej perspektywie – postęp w zarządzaniu i efektywność.**

Dyrektywa CSRD nakłada obowiązek angażowania interesariuszy na etapie badania istotności, weryfikowania celów oraz monitorowania rezultatów działań zrównoważonego rozwoju. Natomiast badania empiryczne wskazują również, że zwłaszcza dla uniwersytetów ważne jest, aby zaangażować interesariuszy w proces opracowania raportu dotyczącego zrównoważonego rozwoju. Uniwersytety powinny identyfikować i angażować kluczowych interesariuszy na różnych



etapach tego procesu. Oprócz dialogu z interesariuszami wewnętrznymi uniwersytety powinny prowadzić go także z interesariuszami zewnętrznymi poprzez zaangażowanie ich w opracowanie celów, wybór wskaźników i ocenę postępów. Wzmocnienie zaangażowania poprzez prowadzenie ankiet, warsztatów i paneli jest szczególnie ważne dla tych, którzy nie są reprezentowani w organach decyzyjnych uczelni, a co może być kluczową motywacją dla zainteresowania się i zwiększenia ich udziału w tworzeniu raportu (Ferrero-Ferrero i in., 2017).

Istnieją również liczne dowody, które potwierdzają, że utworzenie specjalnej jednostki, np. biura ds. zrównoważonego rozwoju, które zajmuje się zbieraniem i ujawnianiem informacji na temat zrównoważonego rozwoju w uniwersytecie, ale też inspiruje inne jednostki w obszarze polityk i działań ESG, jest skutecznym i efektywnym rozwiązaniem, pozwalającym na właściwe ich kontrolowanie i zarządzanie oraz gwarantującym wysoki poziom transparentności (Roque da Rosa i in., 2023; Zorio-Grima i in., 2018). Zgodnie z dobrymi praktykami uniwersytetów również w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu powstało Biuro Zrównoważonego Rozwoju, którego jednym z zadań jest przygotowanie raportu ESG zgodnego z dyrektywą CSRD i standardami ESRS.

Na efekty wprowadzenia dyrektywy CSRD, w tym również na obserwację zmian zachodzących w szkolnictwie wyższym, dotyczących obowiązków raportowania obszarów ESG, będziemy musieli poczekać jeszcze kilka lat. Jednak już dzisiaj wiadomo, że komunikowanie o zrównoważonym rozwoju przynosi wiele korzyści dla uniwersytetów, m.in. takich jak: umiędzynarodowienie instytucji, zwiększenie atrakcyjności dla zaangażowanych grup interesariuszy wewnętrznych (pracownicy i studenci), zwiększenie zainteresowania interesariuszy zewnętrznych, poprawa komunikacji dotyczącej społecznej odpowiedzialności oraz bezpośredni i pośredni wkład w zrównoważony rozwój i gospodarkę zeroemisyjną (Roque da Rosa i in., 2023).

Kluczowe jednak jest zrozumienie, że dyrektywa CSRD i towarzyszące jej regulacje, będące częścią Europejskiego Zielonego Ładu i Planu Działania na rzecz Zrównoważonego Finansowania, mają na celu wzmocnienie zrównoważonego rozwoju w różnego rodzaju organizacjach. Bardzo często są one błędnie rozumiane jedynie jako narzędzia do poprawy sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Przedstawiciele Unii Europejskiej w dyskusjach nad zrównoważonym rozwojem zwracają uwagę, a potwierdzają to też badania prowadzone w różnych typach organizacji, w tym w uniwersytetach, że głębokie zmiany wynikające z nowych regulacji mogą być efektywne, jeżeli towarzyszą im zmiany w kulturze organizacyjnej, a na początku zmiany w postrzeganiu istoty pewnych kwestii przez liderów (Klimczak i in., 2023). Przywództwo na wszystkich poziomach, w tym również ze strony zaangażowanych studentów, jest kluczem do sukcesu w działaniach dla wspólnego celu, jakim jest zrównoważony rozwój.

W przypadku uniwersytetów dyrektywa CSRD powinna być postrzegana jako szansa ustrukturyzowanego stawienia czoła wielu wyzwaniom, w tym potrzebie opracowania kompleksowej strategii łączącej zrównoważony rozwój z podstawową działalnością uniwersytetu, przy jednoczesnych inwestycjach w systemy zarządzania danymi oraz angażowaniu w dialog i rozwój różnych grup interesariuszy.





#### Bibliografia

- Bice, S. i Coates, H. (2016). University Sustainability Reporting: Taking Stock of Transparency. *Tertiary Education and Management*, 22(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/13583883.2015.1115545>
- Centrum Analiz PKO BP. (2023, 28 czerwca). Monitoring Branżowy. Raportowanie ESG w świetle dyrektywy CSRD.
- Dyrektywa Delegowana Komisji (UE) z dnia 17.10.2023 r. zmieniająca dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE w odniesieniu do dostosowania kryteriów wielkości przedsiębiorstwa dla mikro-, małych, średnich i dużych jednostek lub grup.
- Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M. Á., Muñoz-Torres, M. J. i Bellés-Colomer, L. (2017). Stakeholder Engagement in Sustainability Reporting in Higher Education: An Analysis of Key Internal Stakeholders' Expectations. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(2), 313-336. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-06-2016-0116>
- GPW i EBRD (Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie i European Bank for Reconstruction and Development). (2023). Wytyczne do raportowania ESG. Przewodnik dla spółek. Warszawa.
- Klimczak, K. M., Hadro, D. i Meyer, M. (2023). Executive Communication with Stakeholders on Sustainability: The Case of Poland. *Accounting in Europe*, 20(3), 281-303.
- Nikolaou, I. I., Tsalis, T. A., Trevlopoulos, N. S., Mathea, A., Avlogiaris, G. i Vatalis, K. I. (2023). Exploring the Sustainable Reporting Practices of Universities in Relation to the United Nations' 2030 Agenda for Sustainable Development. *Discover Sustainability*, 4(1), 46. <https://doi.org/10.1007/s43621-023-00167-1>
- Roque da Rosa, M., Boscaroli, C. Regina de Freitas Zara, K. (2023). A Systematic Review of the Trends and Patterns of Sustainability Reporting in Universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education* (ahead-of-print). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJSHE-12-2022-0399/full/html>
- Zorio-Grima, A., Sierra-García, L. i García-Benau, M. A. (2018). Sustainability Reporting Experience by Universities: A Causal Configuration Approach. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(2), 337-352. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2016-0142>

Uniwersytet Ekonomiczny  
we Wrocławiu – Uniwersytet  
zrównoważonej

Wroclaw University of  
Economics and Business –  
Sustainable future University



BOGUSŁAWA  
DRELICH-SKULSKA,  
ANNA H. JANKOWIAK,  
MAGDALENA  
ROJEK-NOWOSIELSKA



## ZNACZENIE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI UCZELNI W PROCESACH POZYSKIWIANIA AKREDYTACJI MIĘDZYNARODOWYCH

Procesy globalizacyjne zachodzące w gospodarce światowej wpływają także na działalność uniwersytetów, które dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii mogą świadczyć usługi poza granicami krajów, w których mają siedzibę. Upowszechnienie kształcenia na odległość, którego rozwój jest następstwem pandemii COVID-19, zwiększyło zasięg geograficzny działalności uczelni wyższych, które mają obecnie możliwość nauczania studentów z całego świata bez konieczności ich pobytu w kraju lokalizacji uniwersytetów. Otworzyło to przed studentami i innymi grupami interesariuszy niespotykane wcześniej możliwości, lecz z drugiej strony wybór podmiotu świadczącego usługi edukacyjne stał się trudniejszy i bardziej nieprzewidywalny. Pomocne i mające coraz większe znaczenie przy podjęciu decyzji o wyborze właściwej uczelni mogą być akredytacje, szczególnie te o zasięgu międzynarodowym, które pozwalają na ocenę szkół wyższych według kryteriów przyjętych przez daną, renomowaną instytucję.



## BOGUSŁAWA DRELICH-SKULSKA

prof. dr hab., prorektor ds. Akredytacji i Współpracy Międzynarodowej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (1.01.2022–31.08.2024, w okresie 19.12.2019–31.12.2021 r. Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą), kierownik Katedry Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych w UEW. Specjalizuje się w badaniu zagadnień regionalizmu ekonomicznego i polityki gospodarczej w krajach Azji Wschodniej; przedmiotem jej zainteresowań naukowych jest również rozwój regionalny Dolnego Śląska. Ważnym obszarem aktywności są badania obejmujące funkcjonowanie globalnych łańcuchów wartości, politykę klastrową, społeczną odpowiedzialność uczelni oraz międzynarodowe procesy akredytacyjne, zwłaszcza w sektorze szkolnictwa wyższego. Profesor wizytujący na uczelniach w Australii, Danii, Estonii, Japonii, Niemczech i w Szwajcarii. Członek i wolontariusz w AACSB's Innovation Committee (2019–2021), członek Board of Trustees of IHI Zittau (Technische Universität Dresden, 2021–2024), Accreditation Advisory Board na Uniwersytecie Woxsen (Indie) oraz członek Zarządu Krajowego Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, ZK PTE (2021–2026).

Akredytacje międzynarodowe, realizowane na poziomie zarówno programowym, jak i instytucjonalnym, to procesy ciągłego doskonalenia uczelni jako podmiotu świadczącego usługi dla różnych grup interesariuszy. Procesy akredytacyjne i doradztwo ze strony doświadczonych mentorów i/lub koordynatorów, którzy je wspierają, to doskonała okazja do wdrażania zmian w każdym obszarze funkcjonowania uczelni wyższych. Akredytacje międzynarodowe pozwalają znacznie usprawnić zarządzanie uczelniami, przyczyniając się w ten sposób do jej rozwoju. Przyznanie akredytacji poprzedzone jest bowiem przygotowaniem raportu samooceny, w którym uczelnia dokonuje przeglądu swojej strategii, określa silne i słabe strony oraz możliwości dalszego rozwoju. Proces ten obejmuje działania, których celem jest rozwijanie i usprawnianie mechanizmów związanych z monitorowaniem, oceną i doskonaleniem każdego obszaru funkcjonowania uczelni. Inspiracja rozwiązaniami sprawdzonymi w innych krajach może być bardzo korzystna dla danej uczelni.

Działania szkół wyższych powinny być bezpośrednio powiązane z wartościami przyjętymi w danej uczelni, stanowiącymi fundament nie tylko dla tego uniwersytetu i jego interesariuszy, ale także dla konkretnej instytucji akredytacyjnej. To właśnie wartości są elementem wspólnym dla wszystkich członków danej organizacji. Mimo dużego zróżnicowania uczelni zlokalizowanych na całym świecie przynależność wybranej uczelni do grona podmiotów akredytowanych daje pewność, że spełnia ona standardy konkretnej akredytacji. Standardy te są zależne od instytucji akredytującej i można je sklasyfikować jako wymagania związane z zapewnieniem jakości kształcenia, realizacją aktualnych programów studiów z wykorzystaniem nowoczesnych technik kształcenia, prowadzeniem badań naukowych na najwyższym światowym poziomie, współpracą z biznesem oraz z zaangażowaniem w szeroko rozumiane działania prospołeczne. To właśnie ten ostatni element staje się coraz ważniejszym kryterium uwzględnianym przy międzynarodowej ewaluacji. Znaczenie społecznej odpowiedzialności uczelni jest obecnie priorytetem dla nowoczesnych uniwersytetów. Działania związane z wpływem na społeczeństwo już dawno przestały być opcjonalne, a wręcz stały się obowiązkiem każdej jednostki szkolnictwa wyższego. Przed uczelniami stoi wyzwanie, aby rozwijać się w sposób zrównoważony i jak najkorzystniej oddziaływać na otoczenie.






Współczesna uczelnia ma do wypełnienia trzy misje. Pierwszą z nich jest kształcenie, drugą – działalność naukowo-badawczą, a trzecią – kreowanie wzajemnych relacji z otoczeniem, których efektem mają być upowszechnienie i popularyzacja wyników badań oraz ich komercjalizacja. Ich wynikiem powinno być dążenie do poprawy warunków i jakości życia jednostek i grup społecznych. Obecnie jednak od uniwersytetów nie oczekuje się działań prospołecznych podejmowanych dodatkowo, lecz takiej zmiany modelu funkcjonowania uczelni, który umożliwi wpisanie działań w ramach „trzeciej misji” do jej podstawowych aktywności. Dzięki temu wpływ społeczny zostanie bezpośrednio zintegrowany z funkcjonowaniem uczelni, a nie będzie tylko stanowił jej pobocznej działalności. Wdrożenie społecznej odpowiedzialności do prowadzenia badań naukowych może nastąpić na poziomie wyboru tematów badawczych i procesów publikacyjnych (np. *open access*). Powiązanie z kształceniem odpowiedzialnych kadr może natomiast zachodzić

poprzez implementowanie odpowiednich treści do programów nauczania, jak również poprzez włączanie studentów i doktorantów do działań prospołecznych. Znaczenie społecznej odpowiedzialności uczelni powinno być uwzględnione już na etapie definiowania misji i wartości uczelni, tylko bowiem wtedy prowadzone działania będą miały charakter strategiczny i priorytetowy.

Zagadnienie społecznej odpowiedzialności jest podkreślane przez wszystkie międzynarodowe instytucje akredytujące szkoły biznesu, w tym przez tzw. trzy korony, czyli The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB International), European Quality Improvement System (EQUIS) oraz Association of MBA's (AMBA). Jest także wymagane przez instytucje akredytacyjne o zasięgu lokalnym, jak np. Central and East European Management Development Association (CEEMAN) oraz European University Association (EUA).

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu systematycznie buduje swoją pozycję na globalnym rynku, do czego przyczyniają się posiadane akredytacje międzynarodowe. Obecnie możemy się pochwalić akredytacjami instytucjonalnymi AMBA, EUA, CEEMAN oraz akredytacjami programowymi EFMD Global, w ramach organizacji EFMD (tab. 1).

**Tabela 1.** Wybrane akredytacje instytucjonalne i programowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

	Nazwa międzynarodowej organizacji akredytacyjnej	Rok uzyskania akredytacji	Logo przyznanej akredytacji
CEEMAN-IQA	Central and East European Management Development Association - International Quality Accreditation	2017	
EUA-IEP	European University Association - Institutional Evaluation Programme	2019	
EFMD	European Foundation for Management Development Accreditation for International Business	2022	
AMBA	Association of MBAs	2022	
EFMD	European Foundation for Management Development Accreditation for Finance	2021 2018 2015	 

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów Centrum Współpracy Międzynarodowej UEW.



## ANNA H. JANKOWIAK

dr ekonomii, prof. UEW, zatrudniona w Katedrze Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, menadżer kierunku Międzynarodowe stosunki gospodarcze, dyrektor Centrum Współpracy Międzynarodowej. Współzałożyciel Centrum Badań Azji i Pacyfiku i współtwórca konferencji azjatyckich odbywających się na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Autorka i współautorka 45 artykułów naukowych i 10 książek z zakresu handlu zagranicznego, gospodarek azjatyckich i klastrów. Członek European International Business Academy, European Association for Southeast Asian Studies oraz International OVOP Policy Association. Stypendystka w Center for Asian and Pacific Studies na Seikei University (Tokio, Japonia). Profesor wizytujący w Chinach, Islandii, Węgrzech, Czechach, Estonii, Japonii i Kanadzie. Dydaktyk, promotor, tutor akademicki. Prowadzi zajęcia ze studentami w języku polskim i angielskim z takich przedmiotów, jak biznes międzynarodowy, klastry i sieci w globalnej gospodarce oraz etykieta menadżera. Specjalista do spraw akredytacji międzynarodowych szkolnictwa wyższego, członek Rektorskiej Komisji ds. Social Impact. Ukończyła program Sustainable Business Strategy na Harvard Business School Online Certificate Program. Współautorka Raportów Zrównoważonego Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Instytucja akredytująca programy MBA, czyli AMBA, ocenia uniwersytety zarówno pod względem wnoszenia pozytywnego wkładu w zrównoważony rozwój uczestników programów, samej instytucji, jej bezpośredniego ekosystemu, jak i w szerszym rozumieniu ich wpływu na społeczeństwo. AMBA wnikliwie analizuje zakres programu nauczania, od którego wymaga, aby obejmował kwestie związane z odpowiedzialnym zarządzaniem. Zgodnie ze standardami tej instytucji kształcenie przyszłych menadżerów i liderów biznesu powinno się odbywać z poszanowaniem zasad zrównoważonego rozwoju, tak aby prowadzone przez nich przedsiębiorstwa stały się siłą napędową pozytywnych zmian oraz budowania dobrobytu społecznego w globalnej gospodarce.

EUA w kryteriach akredytacji wskazuje potrzebę tzw. służby społeczeństwu (*service to society*) przez uczelnie wyższe, co stanowi jeden z elementów oceny weryfikowanych przez komisję akredytacyjną. EUA kładzie szczególny nacisk na współpracę z absolwentami danej uczelni, którzy powinni służyć radą w zakresie określania potrzeb i możliwości kreowania zrównoważonego biznesu.

CEEMAN w zbiorze zasad swojej akredytacji IQA podkreśla odpowiednie zarządzanie uczelnią i jej relacjami z otoczeniem biznesowym. Jednym z celów akredytacji CEEMAN jest nie tylko jakość treści prezentowanych w biznesowych programach studiów, ale także uwzględnienie szerszych kwestii odpowiedzialności społecznej, etycznej i środowiskowej, jakie są związane z działalnością przedsiębiorstw.

Najwięcej uwagi wpływowi społecznemu i społecznej odpowiedzialności uczelni poświęca jednak organizacja AACSB. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu jest członkiem tej instytucji i ubiega się o jej akredytację. Instytucja nie precyzuje jednoznacznie, jaki wpływ społeczny powinna wywierać uczelnia, lecz zakłada, że każda szkoła wyższa zrzeszona i akredytowana przez AACSB powinna w sposób strategiczny i kompleksowy podchodzić do możliwości oddziaływania na otaczającą rzeczywistość. Wskazane zagadnienia są opisane w standardach akredytacyjnych tej instytucji, jak również w wielu dokumentach wewnętrznych, w tym przede wszystkim w tzw. białej księdze pt. *AACSB and Societal Impact. Aligning with the AACSB 2020 Business Accreditation Standards*. Dokument definiuje wpływ społeczny uczelni, prezentuje założenia do tworzenia strategii uczelni związanej ze społeczną odpowiedzialnością oraz dobre praktyki szkół biznesu z całego świata. Autorzy przywołanych materiałów określają, że wpływ społeczny:

- odnosi się do sposobu, w jaki szkoła wywiera pozytywny wpływ na środowisko i doskonalenie społeczeństwa zgodnie z misją i planem strategicznym szkoły,
- obejmuje działania podejmowane przez szkoły biznesu, które z czasem prowadzą do znaczących, dostrzegalnych zmian na korzyść ludzi, gospodarki i środowiska,
- może mieć charakter lokalny, regionalny, krajowy lub międzynarodowy.

Wpływ społeczny, według AACSB, nie obejmuje po prostu aktów służenia w sposób, w jaki szkoły biznesu mogły tradycyjnie myśleć



## MAGDALENA ROJEK-NOWOSIELSKA

dr hab., prof. UEW w Katedrze Zarządzania Strategicznego; od 2023 r. kierownik Biura Zrównoważonego Rozwoju w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Kierownik, a także wykonawca wielu projektów o tematyce społecznej odpowiedzialności biznesu, przy których realizacji współpracowała lub współpracuje zarówno z przedsiębiorstwami, jak i z instytucjami takimi jak UNDP, UNITAR (United Nations Institute for Training and Research) w ramach współpracy z CIFAL, IFOA (Istituto Formazione Operatori Aziendali), DFOP (Dolnośląska Federacja Organizacji Pozarządowych), PKN (Polski Komitet Normalizacyjny), NCN (Narodowe Centrum Nauki). Współpracując z przedsiębiorstwami, doradza w dziedzinie dojrzałości CSR, raportowania w obszarze zrównoważonego rozwoju, wpływu społecznego. Jest członkiem Komitetu Technicznego ds. Społecznej Odpowiedzialności w Polskim Komitecie Normalizacyjnym, członkiem EBEN, członkiem PTPS oraz przewodniczącą Komisji Rewizyjnej dolnośląskiego oddziału PTPS. Za swoją działalność otrzymała nagrodę Forum Odpowiedzialnego Biznesu: „Ludzie, którzy zmieniają biznes”.

o służbie społeczeństwu (*service to society*). Nie odnosi się też do aktów dobroczynności czy życzliwości. Obecnie wpływ społeczny obejmuje wszystkie podstawowe obszary działalności uczelni, takie jak dydaktyka, badania naukowe i świadczone usługi. Wizja wpływu społecznego AACSB zakłada, że szkoły biznesu wnoszą swoją specjalistyczną wiedzę, aby pomóc złagodzić niektóre z fundamentalnych problemów gospodarczych, społecznych i środowiskowych ludzkości. Co więcej, aby uzyskać wpływ, który ostatecznie doprowadzi do zmian, wymagane jest podejście wielostronne, które łączy podmioty posiadające uzupełniające się zestawy umiejętności, aby wspólnie zająć się występującymi problemami.

Można założyć, że wpływ społeczny skierowany jest zarówno do wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Działania wewnętrzne mają charakter bardziej środowiskowy i można wśród nich wskazać takie aspekty operacyjne, jak posiadanie budynków z certyfikatami ekologicznymi, ustanawianie wysokich standardów efektywności energetycznej w budynkach, ograniczanie liczby spotkań stacjonarnych na uniwersytetach obejmujących wiele kampusów, wykorzystywanie paneli słonecznych do wytwarzania energii, zapewnianie pomocy finansowej studentom, którzy borykają się z trudnościami finansowymi itp. Działania skierowane na zewnątrz to natomiast wszystkie inicjatywy angażujące zewnętrznych interesariuszy uczelni, takie jak projekty studenckie realizowane we współpracy z organizacjami biznesowymi, non-profit i rządowymi, tworzenie na uczelniach ośrodków rozwoju małej przedsiębiorczości i doradztwa biznesowego, kreowanie konsorcjów biznesowych z udziałem uczelni w celu pracy nad problemami ze świata realnego, realizacja innowacyjnych programów kształcenia dla kadry kierowniczej itp. Połączenie działań nakierowanych do wewnątrz z inicjatywami zewnętrznymi tworzy kompleksowy obraz wpływu społecznego uczelni.

Społeczna odpowiedzialność uczelni, która ma charakter długookresowy i spójny z jej misją i wartościami, to wyzwanie, które stoi przed wszystkimi uczelniami wyższymi obecnymi na globalnym rynku edukacyjnym. Pozytywny wpływ dorobku badawczego uczelni na rozwiązywanie problemów społecznych, gospodarczych i środowiskowych powiązany z kształceniem odpowiedzialnych liderów powinien być kształtowany w sposób świadomy, systemowy i zgodnie z przyjętą wcześniej strategią. Instytucje międzynarodowe oferujące usługi akredytacyjne dla szkół wyższych wskazują uczelniom ich własny potencjał do realizacji procesów w duchu społecznej odpowiedzialności i osiągnięcia mierzalnego wpływu na otoczenie, w którym funkcjonują.

### Bibliografia

AACSB and Societal Impact. *Aligning With the AACSB 2020 Business Accreditation Standards*, February 2023, AACSB.

[www.aacsb.edu](http://www.aacsb.edu)

[www.ceeman.org](http://www.ceeman.org)

<https://eua.eu/>

<https://www.associationofmbas.com>



BOŻENA RYSZAWSKA



## DEKLARACJA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI UCZELNI – ROLA GREEN TEAMU W JEJ UPOWSZECHNIANIU I IMPLEMENTACJI W UNIWERSYTECIE EKONOMICZNYM WE WROCŁAWIU

Grupa osób tworzących Green Team w 2017 roku posiadała wiedzę i kompetencje w zakresie podstawowych wyzwań stojących przed uczelnią oraz świadomość współczesnych megatrendów gospodarczych i społecznych. Byliśmy absolwentami rocznego programu unijnego Climate Knowledge and Innovation Community, który przygotował nas do działania w świecie innowacji i wyzwań klimatycznych.

Green Team powstał jako oddolna inicjatywa społeczności akademickiej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, początkowo jako Rektorska



## BOŻENA RYSZAWSKA

dr hab., prof. UEW, prowadzi badania w zakresie zielonej gospodarki, zielonych finansów, transformacji energetycznej i ekonomii środowiskowej; dyrektor Green Team – Centrum Zrównoważonego Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu; certyfikowany lider *Climat Reality Project*, kierownik międzynarodowych projektów realizowanych w ramach programu Horyzont 2020: *Scaling up Co-creation: Avenues and Limits for Integrating Society in Science and Innovation* (SCALINGS), a także *Obywatelstwo energetyczne i wspólnoty energetyczne na rzecz przejścia na czystą energię* (EC2).

Komisja ds. Społecznej Odpowiedzialności, a od grudnia 2020 roku ma status centrum kompetencyjnego i funkcjonuje pod nazwą Green Team – Centrum Zrównoważonego Rozwoju.

Celem Green Teamu jest upowszechnianie wiedzy na temat wyzwań ekonomicznych, społecznych i środowiskowych stojących przed światem i Polską, a także wspieranie społecznej odpowiedzialności nauki w ramach trzeciej misji uczelni. Centrum realizuje tę misję, współpracując z biznesem, miastem Wrocław i Urzędem Marszałkowskim w sprawach klimatu, energii, wpływu na środowisko, a także w kwestiach dotyczących rozwiązywania problemów społecznych. Współdziałamy z United Nations Global Compact w Radzie Klimatycznej, ze stowarzyszeniem Młodzieżowa Konferencja Klimatyczna, z klastrami energii w Zgorzelcu, Oławie i Świdnicy.

Ponadto promujemy idee równości, różnorodności, tolerancji i otwartości poprzez inicjatywy na rzecz poszerzania programów nauczania o zagadnienia z zakresu zrównoważonego rozwoju, etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu. Green Team aktywnie uczestniczy w opracowywaniu dokumentów wewnątrzuczelnianych – strategii i polityk – umożliwiających zarządzanie uczelniami w duchu zrównoważonego rozwoju, a także stymuluje zieloną transformację kampusu uczelni (odnawialna energia, segregacja śmieci, rezygnacja z plastiku).



Green Team działa na rzecz uczelni zaangażowanej społecznie, której aktywność nie tylko skupiona jest na badaniach naukowych i zadaniach dydaktycznych, lecz także obejmuje obszar współpracy z otoczeniem na rzecz tworzenia innowacji społecznych. Tę społeczną odpowiedzialność uczelni utożsamia się niekiedy z jej trzecią misją, tj. wszelkimi działaniami mającymi wpływ na kształtowanie relacji z otoczeniem społecznym.

Naszym ważnym osiągnięciem jest zainicjowanie i przeprowadzenie procesu podpisania przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu w dniu 16 listopada 2017 roku *Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni*. Deklaracja ta zobowiązuje sygnatariuszy do poszerzania



programów nauczania o zagadnienia z zakresu etyki, społecznej odpowiedzialności biznesu, zrównoważonego rozwoju i innowacji społecznych, prowadzenia działalności w sposób minimalizujący negatywny wpływ na środowisko przyrodnicze we wszelkich jego wymiarach, a także do prowadzenia dialogu z interesariuszami na temat priorytetów polityki społecznej odpowiedzialności uczelni oraz informowania o jej rezultatach.



Podjęliśmy też działania na rzecz Zielonego Kampusu, których celem jest przeobrażenie kampusu Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w taki sposób, by był bardziej przyjazny dla środowiska, poprzez dążenie do obniżenia zużycia wszelkich mediów, badanie możliwości pozyskiwania energii ze źródeł alternatywnych, zmniejszanie potrzeb energetycznych budynków poprzez prace termomodernizacyjne i wymianę okien, wymianę tradycyjnego oświetlenia na rozwiązania oparte na technologiach LED, wprowadzenie nowoczesnych systemów wentylacyjno-klimatyzacyjnych, instalację fotowoltaiczną na dachu akademików, przeprowadzenie audytu uczelnianych dachów pod kątem instalacji fotowoltaicznych, zakup energii ze źródeł odnawialnych.

Członkowie Green Teamu prowadzą także międzynarodowe badania naukowe. Aktualnie jest to projekt EC2 – Energy Communities and Energy Citizenship for a Clean Energy Transition. Obywatelska transformacja energetyczna jest częścią zielonej transformacji gospodarczej<sup>1</sup>.

Przedstawiciele Green Teamu wzięli udział w szczycie klimatycznym COP24 w Katowicach (2018), współorganizowali *Szkolną Konferencję Klimatyczną* w marcu 2020 i w marcu 2024 roku. Główną grupą docelową tej konferencji są przyszli studenci, uczniowie szkół ponadgimnazjalnych.

Zainicjowaliśmy w 2022 roku działalność *Akademii Klimatu*, w której wspólnie z biznesem, pracownikami i studentami uczelni zastanawiamy się, jak włączyć treści dotyczące zmian klimatu do procesu dydaktycznego na uczelni.

Jesteśmy członkiem Koalicji Uczelni Wrocławskich i Dolnego Śląska na rzecz Zrównoważonego Rozwoju i Ochrony Klimatu stworzonej na mocy decyzji Kolegium Rektorów Uczelni Wrocławia i Opola. Ma ona na celu współpracę, inicjowanie i synchronizację działań w obszarze ochrony klimatu na terenie miasta Wrocławia i Dolnego Śląska. W 2023 roku współorganizowaliśmy pierwsze *Dni Klimatu* środowiska akademickiego we Wrocławiu<sup>2</sup>.

Poprzez podejmowane inicjatywy nasza uczelnia wpisuje się w priorytety nowej unijnej strategii Europejskiego Zielonego Ładu w wymiarze naukowym, dydaktycznym oraz jako kampus i instytucja. Pozwala to na tworzenie przewagi konkurencyjnej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu na rynku kształcenia innowacyjnych kadr dla zielonej transformacji gospodarki.

Aktywność Green Teamu w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu pokazuje, że oddolne inicjatywy społeczne mają sens i wspomagają dialog szerokich grup interesariuszy.

<sup>1</sup> The Project – EC<sup>2</sup> (ec2project.eu).

<sup>2</sup> Koalicja Uczelni – Centrum Zrównoważonego Rozwoju i Ochrony Klimatu (pwr.edu.pl).





KATARZYNA  
PIWOWAR-SULEJ



## ZRÓWNOWAŻONE ZZL W UCZELNI

Zrównoważony rozwój uczelni jest utożsamiany z „zaspokajaniem potrzeb bezpośrednich i pośrednich interesariuszy (takich jak pracownicy, studenci, organizacje gospodarcze, społeczeństwo itp.), bez narażania zdolności do zaspokojenia potrzeb również przyszłych interesariuszy” (por. Dyllick i Hockerts, 2002, s. 131). Organizacja dążąca do zrównoważonego rozwoju powinna definiować cele w wymiarze ekonomicznym, społecznym i środowiskowym oraz przyjąć skuteczne środki realizacji tych celów. Strategii opartej na idei zrównoważonego rozwoju – jak każdej innej strategii – nie da się skutecznie wdrożyć bez przygotowanych merytorycznie i odpowiednio zmotywowanych pracowników. W związku z powyższym powstała koncepcja zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi (zrównoważonego ZZL, *Sustainable Human Resource Management* – SHRM), której wdrożenie ma zagwarantować osiągnięcie celów związanych ze zrównoważonym rozwojem poprzez odpowiedzialne podejście do pracowników (Ehnert, 2009).

Koncepcja SHRM nie jest jednolitym konstruktem. Choć w literaturze przedmiotu pojawiają się m.in. takie pojęcia, jak zielone ZZL czy społecznie odpowiedzialne ZZL, to należy uznać, że skoro zrównoważony rozwój obejmuje godzenie celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, termin „zrównoważone ZZL” powinien obejmować te trzy zagadnienia. Z jednej strony, SHRM powinien motywować pracowników do działań na rzecz realizacji celów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych, z drugiej strony procesy personalne powinny być realizowane w sposób zrównoważony (Piwowar-Sulej, 2021).



## KATARZYNA PIWOWAR-SULEJ

prof. dr hab., od początku kariery naukowej związana z Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu. Od lat prowadzi badania naukowe w obszarze zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi oraz z sukcesem publikuje ich wyniki w renomowanych czasopismach indeksowanych w Academic Journal Guide opracowanym przez The Chartered Association of Business Schools (np. w Journal of Business Ethics, International Journal of Manpower, Asian Business & Management). Na swoim koncie ma 189 publikacji naukowych, a ich sumaryczny IF wynosi 145,97 (stan na 30.10.2023). Autorka ma również doświadczenie w pracy w biznesie, w tym w zarządzaniu departamentem HR. Wdrażała projekty dotyczące wszystkich funkcji HRM, obejmujące także digitalizację procesów personalnych.

Zasady SHRM są niejako drogowskazem dla decydentów w obszarze zarządzania ludźmi (Piwowar-Sulej i in., 2023). Zostaną one przedstawione z wykorzystaniem przykładów z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (UEW). **Pierwszą z zasad** jest długoterminowa orientacja. W ramach rekrutacji i selekcji należy pozyskiwać dla organizacji pracowników, którzy dysponują odpowiednim potencjałem, aby przyczynić się do długoterminowego rozwoju uczelni. Następnie należy stosować kolejne zasady zrównoważonego ZZL, by utrzymać motywację pracowników do realizacji celów instytucji poprzez realizację potrzeb samych zatrudnionych. **Drugą zasadą** jest rozwój personelu. Uczelnia zorientowana na zrównoważony rozwój powinna kłaść nacisk na zwiększanie kompetencji personelu. Chodzi tutaj nie tylko o kompetencje, których brakuje, by sprawnie wykonywać bieżące zadania pracownicze, ale także o tzw. kompetencje przyszłości. Te ostatnie są predyktorem długofalowego sukcesu organizacji, gwarantują także pracownikom utrzymanie zatrudnienia. Rozwój kompetencji odbywa się nie tylko w procesie formalnego szkolenia pracowników (o które na UEW dba Dział Kompetencji Zawodowych), ale też poprzez transfer wiedzy i umiejętności od bardziej doświadczonych pracowników. Przykładem może być projekt Mentoringu Naukowego wdrożony na UEW, w którym mniej doświadczeni naukowcy mogą pod opieką mentora rozwijać się w obszarach *international team-working*, *academic writing* oraz *research skills*. Mając na uwadze tę zasadę, należy też zadbać o rozwój zrównoważonego przywództwa (Iqbal i Piwowar-Sulej, 2022), gdyż przywódcy organizacyjni są przykładem do naśladowania dla pracowników. **Trzecią zasadą** jest elastyczność. Chodzi tutaj o kształtowanie form zatrudnienia, miejsc pracy i czasu pracy zgodnie z potrzebami organizacji i pracowników. Przykładem pochodzącym z UEW jest wdrożenie pracy hybrydowej dla pracowników niebędących nauczycielami akademickimi oraz umożliwienie akademikom prowadzenia niektórych zajęć dydaktycznych w formie zdalnej. **Czwartą zasadą** to partycypacja pracownicza. Z punktu widzenia zrównoważonego ZZL uczestnictwo pracowników odzwierciedla warunki, jakie organizacja stwarza dla nich, aby mogli oni zgłaszać propozycje poprawy działań organizacji, otrzymywać informacje i uczestniczyć w podejmowaniu decyzji. Chodzi o działania wykraczające poza wymogi ustawowe dotyczące np. konsultacji regulaminów ze związkami zawodowymi. Przykładem takiego działania są badania opinii pracowników oraz wdrażanie zmian w odpowiedzi na te opinie. **Piątą zasadą** opiera się na tworzeniu sprawiedliwych i równych szans, co wymaga transparentności m.in. w kształtowaniu wynagrodzeń oraz ścieżek awansu. **Szóstą zasadą** obejmuje ochronę zasobów ludzkich (troskę o dobrostan pracowniczy). Rolą pracodawcy jest m.in. zwiększanie świadomości prozdrowotnej pracowników (np. Pink Oktober zorganizowany 24 października 2023 r. na UEW, poświęcony m.in. profilaktyce nowotworowej), zapewnienie opieki medycznej i wsparcia psychologicznego, promowanie równowagi między życiem prywatnym i zawodowym. **Siódmą zasadą** mówi o dbałości o współpracę między pracownikami. Uczelnia powinna być miejscem promującym tolerancję oraz oparte na szacunku relacje między pracownikami różnych szczebli i komórek organizacyjnych. Nie bez znaczenia dla kształtowania społeczności pracowniczej są wydarzenia o charakterze integracyjnym. **Ósmą zasadą** nakazuje dbanie o środowisko naturalne. Uczelnia powinna nie tylko promować postawy prośrodowiskowe personelu (np. bezpłatny

parking dla samochodów elektrycznych na terenie UEW), ale też prowadzić procesy personalne w sposób przyjazny środowisku naturalnemu (np. ograniczać dokumentację papierową). **Dziewiąta zasada** obejmuje partnerstwo zewnętrzne. W procesie kształtowania polityki personalnej uczelnia powinna dbać o relacje z rynkiem pracy jako źródłem utalentowanych pracowników oraz innymi instytucjami otoczenia (oferującymi np. wsparcie zdrowotne dla pracowników lub dostęp na preferencyjnych warunkach do oferty ośrodków kultury). Praktyki HRM powinny promować pozytywny wpływ pracowników na otoczenie (związany np. z implementacją wyników badań w biznesie czy udziałem w wolontariacie pracowniczym). **Dziesiąta zasada** to efektywność ekonomiczna. ZZL ma się przyczyniać do osiągnięcia celów ekonomicznych uczelni (np. motywować pracowników do pozyskiwania grantów, realizacji usług dla otoczenia, otwierania studiów podyplomowych, generowania pomysłów na rzecz optymalizacji kosztowej) oraz być realizowane w sposób racjonalny ekonomicznie.

Uczelnie odgrywają istotną rolę w osiągnięciu zrównoważonego rozwoju w szerszej skali, ponieważ mają możliwość rozpowszechniania tej idei poprzez edukację, badania i komunikację z interesariuszami. Wszystko to wymaga zaangażowania pracowników. W związku z tym konieczne jest wdrażanie koncepcji zrównoważonego ZZL w analizowanych instytucjach. W Positive Impact Rating (PIR) 2023 UEW uplasował się na trzecim z pięciu poziomów (Dyllick i Muf, 2023). PIR polega na ocenie instytucji przez studentów będących przyszłymi liderami biznesu. Studenci oceniają wpływ społeczny swoich uczelni, w tym programy i ofertę studiów, zrównoważony rozwój uczelni, wsparcie dla wszystkich grup społecznych oraz zaangażowanie społeczności akademickiej. Oznacza to, że UEW znalazł się w gronie szkół biznesu rozwijających swój wpływ społeczny. Dalsze działania na rzecz zrównoważonego ZZL pozwolą uczelni osiągnąć najwyższy, tj. piąty poziom w tym ratingu.

Należy podkreślić, że wymienione zasady SHRM wzajemnie się przenikają. Skutki podejmowanych przez pracowników działań proekologicznych (np. dojazd do pracy rowerem) przekładają się na lepsze zdrowie personelu. Mogą też prowadzić do realnych oszczędności finansowych uczelni (np. dzięki wyłączeniu zasilania po zakończeniu pracy). Z kolei elastyczność czasu pracy ma wpływ na dobrostan pracowników, ten zaś jest motorem napędowym dla realizacji różnych celów uczelni. Dlatego ważne jest spójne, systemowe podejście do kształtowania zrównoważonego ZZL.

Na koniec warto wspomnieć, że problematyka implementacji koncepcji SHRM w uczelniach jest bardzo rzadko podejmowana w literaturze, stanowi zatem nie tylko wyzwanie implementacyjne, ale i ciekawy przedmiot badań dla pracowników naukowych.

#### **Bibliografia**

- Dyllick, T. i Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.
- Dyllick, T. i Muf, K. (2023). *Positive Impact Rating for Business Schools 2023*. Lucerne: Impact Rating Association.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resources Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox*. Heidelberg: Physica-Verlag HD.
- Iqbal, Q. i Piwowar-Sulej, K. (2022). Sustainable Leadership in Higher Education Institutions: Social Innovation as a Mechanism. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(8), 1-20.
- Piwowar-Sulej, K. (2021). Human Resources Development as an Element of Sustainable HRM – with the Focus on Production Engineers. *Journal of Cleaner Production*, 278, 124008.
- Piwowar-Sulej, K., Bąk-Grabowska, D., Grzesik, K. i Zajęc, C. (2023). *Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – wybrane zagadnienia*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

ARTUR TRZEBIŃSKI



## ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ W UCZELNI. SPOTKANIA RÓŻNYCH POKOLEŃ

Spółeczność Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu jest niejednorodna i zróżnicowana. Tworzą ją pracownicy, studenci, doktoranci, przedstawiciele biznesu, absolwenci, uczniowie i uczestnicy Uniwersytetu Trzeciego Wieku. Społeczność UEW to przedstawiciele wielu pokoleń: baby boomers, pokolenia X, pokolenia Millenialsów, generacji Z i pokolenia Alpha. Uniwersytet to nie tylko miejsce wykonywania pracy czy pobierania nauki, to również przestrzeń, w której każdy powinien czuć się dobrze i bezpiecznie. Dlatego też tak ważne jest tworzenie warunków, w których każdy członek społeczności akademickiej będzie mógł się realizować i wyrażać siebie.

W ciągu kilku ostatnich lat społeczność UEW podjęła wiele działań, które w mniejszym lub większym stopniu związane są ze społeczną odpowiedzialnością uczelni. Od takich inicjatyw podejmowanych indywidualnie przez przedstawicielki i przedstawicieli społeczności UEW, jak zmiana postawy i zachowania, stawanie się bardziej empatyczną i empatycznym oraz otwieranie się na tematy równości i dyskryminacji aż do podpisania



## ARTUR TRZEBIŃSKI

dr, tutor, poszukiwacz i człowiek ciekawy świata. Adiunkt w Katedrze Bankowości Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Od listopada 2021 roku Rzecznik ds. przeciwdziałania dyskryminacji. Jego zainteresowania badawcze koncentrują się na inwestorach indywidualnych i ich decyzjach inwestycyjnych oraz czynnikach wpływających na decyzje inwestorów w ramach crowdfundingu.

*Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni (DSOU)*<sup>1</sup> i stosowania zasad społecznej odpowiedzialności we wszystkich obszarach działalności UEW. Każde działanie jest ważne i wzbogaca różnorodność. Każde działanie jest cenne, jeżeli jest realizowane długofalowo. Nie chodzi o to, aby wprowadzić zarządzenie, że uczelnia jest społecznie odpowiedzialna. Ważne jest zrozumienie, czym jest społeczna odpowiedzialność uczelni, i stosowanie jej na co dzień. Jest to istotne z kilku powodów.

Po pierwsze, jesteśmy uczelnią ekonomiczną i mamy wręcz obowiązek uczyć o zarządzaniu różnorodnością i o społecznej odpowiedzialności podmiotów oraz pokazywać, jak to działa w praktyce.

Po drugie, uczelnia nie działa w próżni. Jest częścią relacji i sprzężeń, które tworzy i na które ma wpływ. Uczelnia jest nie tylko miejscem pracy, nauki i spotkań, ale również miejscem życia dla roślin i zwierząt.

Po trzecie, różnorodność jest szansą dla wzajemnego zrozumienia pokoleń. Coraz częściej będzie się zdarzało, że w jednym dziale będą pracować przedstawicielki i przedstawiciele różnych pokoleń, z przewagą osób młodych. Różnice pokoleniowe będą również coraz bardziej widoczne w relacji nauczyciele akademicki – studenci. Naszymi studentkami i studentami w niedalekiej przyszłości będą przedstawicielki i przedstawiciele generacji Z<sup>2</sup>, generacji Alpha i mikropokolenia Zalpha (urodzeni w latach 1999–2015).

Czy można wykorzystać różnice pokoleniowe? Tak, jest to możliwe głównie przez oparcie współpracy na wymianie doświadczeń i wykorzystaniu cech charakterystycznych poszczególnych pokoleń. Pokolenie baby boomers (urodzeni w latach 1946–1964) przyzwyczajone jest do bezpośredniego zarządzania, a pokolenie X (1965–1980) do koordynowania. Z kolei pokolenie Millenialsów (1981–1996) i pokolenie Z (1995–2015) preferują partycypacyjny styl zarządzania. Pokolenie Alpha (2015–2050) wybiera inspirowanie. Podstawą doświadczeń dla różnych pokoleń są odmienne wydarzenia – lądowanie na księżycu, kostka Rubika, wydarzenia z 11 września 2001 roku, kryzys finansowy z 2007 roku, a także prezydentura Donalda Trumpa i brexit. Natomiast dla mikropokolenia Zalpha (1999–2015) – pandemia COVID-19 i wojna na Ukrainie<sup>3</sup>. Zrozumienie kontekstów i warunków, które ukształtowały pokolenia, jest niezbędne do poznania motywacji i sposobów działania przedstawicielek i przedstawicieli różnych pokoleń. Dzięki tej wiedzy możliwe jest prowadzenie programów opartych na współpracy różnych pokoleń i wzajemnej inspiracji. Dobrym przykładem takiego działania jest mentoring i odwrócony mentoring. O ile w tradycyjnym mentoringu osoba bardziej doświadczona i zazwyczaj starsza od mentee prowadzi proces, o tyle w odwróconym mentoringu osoba młodsza prowadzi osobę bardziej doświadczoną i wprowadza ją w nowoczesny świat technologii i postrzeganie świata przez wartości, a nie tylko przez maksymalizację przychodów.

<sup>1</sup> Deklaracja Społecznej Odpowiedzialności Uczelni, Zaproszenie do przystąpienia do Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni – Ministerstwo Edukacji i Nauki – Portal Gov.pl ([www.gov.pl](http://www.gov.pl)) (dostęp: 23.12.2023)

<sup>2</sup> Szerzej o pokoleniu Z w raporcie Ipsos: *Beyond binary. The lives and choices of Generation Z*, 2018.

<sup>3</sup> Szerzej o mikropokoleniu Zalpha w raporcie trendowym Zalpha: *Mikropokolenie polikryzysu*. Infuture Institute, 2023.

CZY MOŻNA WYKORZY-  
STAĆ RÓŻNICE POKOLENIO-  
WE? TAK, JEST TO MOŻLIWE  
GŁÓWNIE PRZEZ OPAR-  
CIE WSPÓŁPRACY NA WY-  
MIANIE DOŚWIADCZEŃ  
I WYKORZYSTANIU CECH  
CHARAKTERYSTYCZNYCH  
POSZCZEGÓLNYCH POKOLEŃ.

Z mentoringiem odwróconym spotykamy się w trakcie prowadzenia zajęć ze studentkami i studentami. Kadra nauczycielska ma bezpośredni kontakt z młodymi ludźmi i bezpośrednio doświadcza wpływu różnic pokoleniowych na sposoby wykonywania swojej pracy. Dzięki prowadzonym rozmowom i dostosowaniu metod dydaktycznych do potrzeb głównie Millenialsów i przedstawicieli pokolenia Z obie strony doświadczają mniejszego stresu związanego z procesem edukacji i mogą się skupić na tworzeniu wartości dodanej z procesu nauczania i uczenia się.

Zrozumienie różnic międzypokoleniowych pozwala również na zmniejszenie stresu w trakcie współpracy, dobranie odpowiednich narzędzi wspierających realizację zadań, efektywniejszą pracę itd. Jest to również w działalności uczelni krok w dostosowaniu się do nowego otoczenia i do zmian, które w nim zachodzą.

Współpraca przedstawicielek i przedstawicieli różnych pokoleń prowadzi do powstania zróżnicowanej i inkluzywnej społeczności. Wymiana doświadczeń inspiruje i zachęca do wprowadzania kolejnych rozwiązań, których nadrzędnym celem jest wspieranie włączania, zachowanie różnorodności i tworzenie swobodnej atmosfery.

Podsumowując, należy stwierdzić, że zarządzanie różnorodnością, w tym zarządzanie wieloma pokoleniami, staje się podstawą działalności każdego podmiotu. Nie jest to kolejna moda, tylko wystandaryzowane metody i techniki, które prowadzą do zmian organizacyjnych i stworzenia przyjaznej atmosfery. Z kolei przyjazna atmosfera motywuje, inspiruje, wspiera i przynosi wymierne korzyści finansowe. Połączenie doświadczenia starszych pokoleń z wartościami i postzeganiem świata przez najmłodsze pokolenie jest źródłem inicjatyw i tworzy społeczność. Spotkania różnych pokoleń inspirują i budują mosty porozumienia.

# Informacja Naukowa Scientific Information



DAWID KOŚCIEWICZ



## ROLA BIBLIOTEKI W KSZTAŁTOWANIU SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI UCZELNI

Polskie biblioteki uczelni wyższych (biblioteki akademickie) tworzą wspólnotę, przed którą stoją podobne wyzwania związane ze zmianami zachodzącymi zarówno na uczelniach, jak i w ich otoczeniu. W wymiarze ogólnoswiatowym wyznacznikiem trendów w ewolucji działalności bibliotek są takie organizacje, jak IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions) czy LIBER (Ligue des Bibliothèques Européennes de Recherche – Association of European Research Libraries). Strategiczne znaczenie dla polskich bibliotek naukowych ma współpraca Konferencji Dyrektorów Bibliotek Akademickich Szkół Polskich (KDBASP), która pozwala na uzyskanie pewnego poziomu koordynacji działań w zakresie tworzenia ram dla organizacji i funkcjonowania bibliotek uczelnianych.

W wymiarze szczegółowego gromadzenia i analizy danych o bibliotekach akademickich działa Zespół ds. Standardów dla Bibliotek Naukowych, realizujący ogólnopolski projekt AFBN (Analiza Funkcjonowania Bibliotek Naukowych). Jest to ciało międzyuczelniane, złożone obecnie





## DAWID KOŚCIEWICZ

dr ekonomii, nauczyciel akademicki, zastępca dyrektora Biblioteki UEW, facylitator w Centrum Projektowania Innowacyjnych Rozwiązań DT HUB, trener metodyki *Design Thinking*, tutor w programie BIPS, członek międzyuczelnianego Zespołu ds. Standardów dla Bibliotek Naukowych.

z przedstawicieli sześciu uczelni: Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu, Politechniki Krakowskiej, Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Politechniki Warszawskiej, Uniwersytetu Medycznego w Lublinie. Zespół bada zmiany w organizacji i funkcjonowaniu bibliotek naukowych oraz publikuje co roku związane z tym opracowania. Dotyczą one przede wszystkim realizacji usług bibliotecznych, ale również kwestii związanych z otwartą nauką.

Mimo podejmowania inicjatyw i działań umożliwiających międzybiblioteczną współpracę, nie można mówić o istnieniu w Polsce zorganizowanej lub ustandaryzowanej formuły wspierania przez bibliotekę kształtowania społecznej odpowiedzialności macierzystej uczelni. Zadania biblioteki w obecnie obowiązującej Ustawie o szkolnictwie wyższym są pominięte, a szczegółowe zakresy funkcjonowania systemu informacyjno-bibliotecznego określają statuty każdej uczelni i odpowiednie regulaminy. Tym niemniej nie ulega wątpliwości, że biblioteki akademickie są zobowiązane aktywnie wspierać realizację wizji i misji swojej uczelni, w tym zaangażowanie w realizację celów społecznych. Jak takie zaangażowanie, związane z rolą, zasobami i miejscem biblioteki w strukturze uczelni, może wyglądać, prezentujemy na przykładzie Biblioteki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (Biblioteki UEW).

Podstawową okazją do włączania się bibliotek w tzw. społeczną odpowiedzialność nauki są programy ministerialne. Kluczowy dla bibliotek przez lata był w tym zakresie program DUN (Działalność Upowszechniająca Naukę), obecnie SON (Społeczna Odpowiedzialność Nauki). W ramach tych programów Biblioteka UEW zrealizowała pięć projektów:

- „Kolekcja poloników niemieckich z lat 1803–1944. Upowszechnienie informacji o znajdujących się w zasobach Biblioteki Głównej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu drukach niemieckich dotyczących Polski”.
- „Digitalizacja i upowszechnienie treści wybranych publikacji z kolekcji poloników niemieckich”.
- „Digitalizacja oraz rozpowszechnienie rozpraw doktorskich Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”.
- „Retrokonwersja katalogu kartkowego Biblioteki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”.
- „Upowszechnienie zawartości Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”.

Wspólnym celem tych projektów było ocalenie przed zniszczeniem dorobku naukowego dostępnego wyłącznie w wersji papierowej oraz umożliwienie dostępu do nowych zasobów wiedzy wszystkim zainteresowanym. Osiągnięto to poprzez uzupełnienie katalogu bibliotecznego o opisy bibliograficzne lub wzbogacenie portalu Dolnośląskiej Biblioteki Cyfrowej o publikacje w otwartym dostępie. Działania tego rodzaju są realizowane ze świadomością, że uczelnia publiczna musi działać na rzecz wszystkich swoich interesariuszy, także tych spoza społeczności akademickiej. Dla biblioteki uczelnianej takimi interesariuszami są wszyscy potencjalni czytelnicy spoza uczelni, w tym lokalni pasjonaci, samorządowcy, działacze, dziennikarze, historycy, regionaliści i wszyscy ci, którzy z korzyścią dla siebie i dla swojej społeczności chcą sięgnąć do zasobów biblioteki ekonomicznej. Stwarzanie ku temu możliwości jest wychodzeniem naprzeciw społecznym oczekiwaniom wobec bibliotek.



Biblioteka naukowa jest naturalnym środowiskiem dla kształcenia i podnoszenia kompetencji przyszłości, szczególnie w wymiarze kompetencji poznawczych (kognitywnych), technicznych oraz w zakresie posługiwania się oraz zarządzania informacją i wiedzą. Możliwość korzystania z usług biblioteki uczelnianej przez osoby spoza społeczności akademickiej nie jest ani w Polsce, ani na świecie zwyczajem powszechnym. Wydaje się jednak, że jest to co najmniej wskazane, biorąc pod uwagę, że ostatecznie są to instytucje finansowane publicznie oraz mające ogromny potencjał wspierania edukacji i rozwoju osobistego interesariuszy spoza uczelni. Trudno sobie wyobrazić zignorowanie tej możliwości przez biblioteki ekonomiczne. Ich zbiory i infrastruktura odpowiadają na potrzeby ustawicznego kształcenia uczestników rynku pracy, dynamicznie zmieniającego się pod wpływem zielonej i cyfrowej transformacji. Informacyjna aktywność biblioteki odzwierciedla się również w zaangażowaniu w wydarzenie, jakim jest Dolnośląski Festiwal Nauki. Biblioteka UEW co roku aktywnie bierze udział w Festiwalu, promując nie tylko same studia wyższe, ale też możliwość sięgnięcia po zasoby biblioteki przez osoby spoza uczelni.

Aspekt dotyczący profilu biblioteki naukowej również odgrywa niebagatelną rolę. Umożliwienie obywatelom nieodpłatnego dostępu do kolekcji książek i czasopism ekonomicznych, jak również profesjonalnych i rzetelnych serwisów informacyjnych oraz baz danych pozwala aktywnie włączać się w ustawiczne kształcenie, zwalczanie dezinformacji oraz wykluczenia cyfrowego. Biblioteka UEW oferuje takie wsparcie, nie tylko udostępniając zbiory i infrastrukturę. Oddział Informacji Naukowej i Centrum Dokumentacji Europejskiej są otwarte na zaspokajanie potrzeb informacyjnych wszystkich zainteresowanych, czy to poprzez odwiedziny w wydzielonej przestrzeni Informacji Naukowej, czy też kontakt telefoniczny i formularze elektroniczne. Dla osób samodzielnie zwiększających swoją wiedzę i kompetencje, ale też np. zakładających fundacje i stowarzyszenia, może być to szansa na wejście w nowe wyzwania znacznie pewniej, dzięki możliwości skorzystania z takiego zaplecza. Podobną rolę w zapewnianiu źródeł samokształcenia odgrywają biblioteki publiczne, ale dzięki koncentracji środków na zakup zbiorów dla uprawianych na uczelni dyscyplin potencjalna koncentracja najnowszej wiedzy jest w bibliotekach ekonomicznych znacznie większa.

Spośród aktywności skierowanych do otoczenia szczególne miejsce zajmują inicjatywy edukacyjne. Centrum Dokumentacji Europejskiej w Bibliotece UEW współorganizowało wydarzenie „Nic o nas bez nas” (7 kwietnia 2022 r.), podczas którego ponad setka młodych ludzi pod okiem moderatorów rozmawiała o wspólnej Europie w ramach stolików tematycznych poświęconych takim zagadnieniom, jak: zmiany klimatu i środowiska, zdrowie, silniejsza gospodarka, sprawiedliwość społeczna i zatrudnienie, Unia Europejska w świecie, wartości i prawa, praworządność, bezpieczeństwo, demokracja europejska, migracje, edukacja, kultura, młodzież, sport. Są to kwestie nie tylko ważne społecznie, ale także znajdujące się w obszarze zainteresowań studentów i pracowników UEW. Podobny charakter miała gra „Poznaj Unię Europejską”, zorganizowana 9 maja 2023 r. z okazji Dnia Europy. W Bibliotece UEW, w ramach Europejskiego Roku Umiejętności 2023 ogłoszonego przez Komisję Europejską, miał miejsce również Europejski Festiwal Umiejętności na Dolnym Śląsku (24 października 2023 r.). Podczas Festiwalu odbyła się „Gra Umiejętności”, która była okazją do pozyskania kompetencji zawodowych i obywatelskich. Drużyny rozwiązywały zagadki i testowały swoje kompetencje w dziedzinach takich jak: nauka języków obcych, odporność na dezinformację, ekologia, obywatelstwo i poszukiwanie pracy. Przy stoiskach można było uzyskać informacje na temat pracy za granicą, programu Erasmus+, planowania kariery, zaangażowania w sprawy europejskie oraz działania funduszy europejskich w Polsce. Wydarzenie zostało zorganizowane w ramach bliskich relacji, jakie Biblioteka UEW utrzymuje z siecią współpracy Europa w województwie dolnośląskim, na którą składają się: Centrum Dokumentacji Europejskiej UEW, EURES – Dolnośląski



Wojewódzki Urząd Pracy, EUROPE DIRECT Oleśnica, Punkt Informacyjny Funduszy Europejskich we Wrocławiu, Punkt Informacyjny Unii Europejskiej oraz Przedstawicielstwo Regionalne Komisji Europejskiej we Wrocławiu. Wydarzenie było objęte patronatem honorowym Marszałka Województwa Dolnośląskiego Cezarego Przybylskiego. Dużym wsparciem dla wydarzenia była obecność i aktywność Centrum Współpracy Międzynarodowej UEW – to przykład dużej wartości bliskiej współpracy biblioteki akademickiej z innymi jednostkami uczelni. Organizacja tego typu wydarzeń pozwala zwiększać świadomość oferty informacyjnej i edukacyjnej instytucji krajowych i europejskich. W obliczu różnych kryzysów oraz współczesnych megatrendów takie wsparcie coraz częściej jest niezbędne osobom wchodzącym na rynek pracy lub borykającym się na nim z trudnościami, także związanymi z różnego rodzaju wykluczeniem.

Biblioteka UEW angażuje się również w inicjatywy związane ze wsparciem osób przybywających do Polski z Ukrainy, coraz częściej na stałe, także w związku z trwającą wojną. Jedną z takich inicjatyw były warsztaty „Zatrudnij się w Polsce”, skierowane do studentów z Ukrainy studiujących na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Warsztaty odbyły się 4 marca 2023 roku, a ich organizatorem było Centrum Dokumentacji Europejskiej w Bibliotece UEW. Współorganizatorem warsztatów była dr Ewa Szostak, działająca w uczelnianym Zespole ds. Pomocy Ukrainie. Celem warsztatów było nabycie przez studentów z Ukrainy umiejętności i kompetencji, które ułatwią ich start w dorosłość oraz pomogą świadomie wejść na rynek pracy. Każdy z uczestników wziął udział w czterech warsztatach:

- Chcę być bezpieczna(-y) w świecie przepisów i na rynku pracy – CV i umowa o pracę.
- Jak się zaprezentować na rynku pracy i *work-life balance*.
- Jestem uważny, wrażliwy i umiem pomóc – pierwsza pomoc.
- Zadbaj o siebie i swój wygląd.

Była to prawdopodobnie pierwsza inicjatywa edukacyjna na UEW tak dostosowana do specyfiki i potrzeb młodych ludzi z Ukrainy borykających się z trudnościami urzędowymi, kulturowymi i społecznymi, nieznanymi ich polskim kolegom. Jak zauważono, osoba już wyposażona w kompetencje uzyskane po tych warsztatach jest lepiej przygotowana do wspierania swoich kolegów i członków rodziny, którym takich umiejętności brakuje.

Inicjatywą nastawioną na budowanie bezpiecznej, inkluzywnej, wielokulturowej społeczności był „Integration Day”, odbywający się 19 października 2023 roku na parterze Biblioteki. Było to oddolne wydarzenie, zorganizowane dzięki bliskiej współpracy różnych jednostek i grup uczelni (w tym osób zaangażowanych w inicjatywę Wolontariat Pracowniczy), a bibliotekarze brali w nim aktywny udział. Ze względu na charakter biblioteki, jako miejsca łączącego na różnych płaszczyznach całą społeczność akademicką, bycie blisko wszystkich inicjatyw służących integracji, poprawie relacji i trosce o *well-being* jest nie tylko możliwe, ale jak najbardziej wskazane i potrzebne. Dla Biblioteki UEW jest istotne, aby być pomostem między społecznością akademicką a wszystkimi, dla których publicznie i powszechnie dostępna biblioteka uczelni wyższej może być miejscem spotkań i wymiany myśli.

Zupełnie nowym akcentem budowania świadomości współczesnych problemów społecznych i kulturowych jest zorganizowana w holu Biblioteki wystawa plakatowa „Studenci ASP wjeżdżają na UE”, otwarta 24 listopada 2023 roku. Ekspozycja przygotowana przez artystki ASP we Wrocławiu została poświęcona problemom dotyczącym współczesnych zagrożeń płynących z nadmiernego ulegania trendom i poddawaniu się destrukcyjnym modom promowanym w mediach społecznościowych. Tego typu zagadnienia nieczęsto są tematem wystaw i prezentacji organizowanych w bibliotekach ekonomicznych. W obliczu potrzeb pokoleń Z i Alfa pochylenie się nad takimi problemami jest czymś, co biblioteka uczelniana powinna traktować jako element wspierania nie tylko przyrostu wiedzy, ale też rozwoju osobistego i społecznego swoich czytelników, zwłaszcza tych należących do najmłodszych generacji.



Obok zagadnień społecznych naszej uwadze nie mogą umknąć kwestie ekologii i zrównoważonego rozwoju. Biblioteka kojarzy się zwykle z nieprzebranymi zasobami drukowanych książek i czasopism. Choć wiele osób wciąż preferuje zbiory papierowe, nie ulega wątpliwości, że to zasoby elektroniczne są przyszłością zarówno uczelni wyższych, jak i czytelnictwa jako takiego. Obok przesłanek technologicznych należy mieć na uwadze względy ekologiczne. Abstrahując od śladu węglowego i zużycia energii potrzebnych do stworzenia i wykorzystania zasobów elektronicznych, niewątpliwie są one mniej obciążające dla środowiska niż kolejne palety drukowanych woluminów. Stopniowe przechodzenie od wersji drukowanych do cyfrowych nie powinno być dla bibliotek opcją, lecz systematycznie wdrażaną koniecznością. Związana jest z tym kwestia społecznie odpowiedzialnego selekcjonowania zbiorów. W maju 2023 roku Biblioteka UEW przeprowadziła akcję pod nazwą Wielkie Wietrzenie Magazynów, podczas której wycofywane ze zbiorów publikacje wydane w XIX i XX wieku mogły znaleźć nowych właścicieli. Do skorzystania z akcji zaproszono inne biblioteki oraz wszystkich zarejestrowanych czytelników. Dzięki temu wiele książek odnalazło drugie życie w zbiorach kolekcjonerów i hobbystów wzbogacających domowe kolekcje klasycznymi, często pięknie wydаныmi publikacjami. Chętni mieli także możliwość obejrzenia najcenniejszych zbiorów Biblioteki UEW w ramach wycieczek i wykładu „Tajemnice Naszego Skarbcza”. Wydarzenie to odbyło się w duchu równowagi między upowszechnianiem zasobów elektronicznych a szacunkiem dla starszych wydawnictw. Był to kolejny sygnał dla otoczenia uczelni, że drzwi jej biblioteki są otwarte dla wszystkich zainteresowanych poszukiwaniem wiedzy ekonomicznej.

Biblioteka UEW stara się nie tylko realizować, ale też popularyzować dobre praktyki i inicjatywy wspierania macierzystej uczelni. Służy temu między innymi cykliczne już wydarzenie Forum Dobrych Praktyk, czyli nieodpłatna, jednodniowa konferencja branżowa skierowana do bibliotekarzy akademickich z całej Polski. Do roku 2023 odbyły się łącznie trzy edycje Forum (2019, 2022, 2023) pod tytułami: „Zasoby elektroniczne – gromadzenie, opracowanie, udostępnianie, informacja o zbiorach”, „Zasoby elektroniczne, udział bibliotek w otwartej nauce”, „Przyszłość bibliotek w Unii Europejskiej – szanse i wyzwania, polityka otwartości”. Druga i trzecia edycja Forum została zorganizowana w partnerstwie z Komisją Europejską. Po przerwie wywołanej pandemią Biblioteka UEW zdecydowała się kontynuować inicjatywę pierwszego Forum, ponieważ pojawiły się liczne głosy, że taka forma dzielenia się wiedzą i doświadczeniem jest w środowisku bardzo potrzebna. W obliczu braku ogólnie narzucanych bibliotekom standardów i wymogów akredytacyjnych wydarzenia tego typu okazują się niezbędne. Stwarzają one również możliwość wspólnej pracy nad poprawą jakości usług i inicjowania działań skierowanych do interesariuszy, w tym w wymiarze wspierania społecznej odpowiedzialności uczelni wyższej. Biblioteka UEW stara się popularyzować w środowisku bibliotek naukowych przekonanie, że każda z nich jest zobowiązana włączając się w realizację wizji, misji i polityki swojej uczelni, a wśród priorytetów biblioteki powinny być nie tylko zadania informacyjne i edukacyjne, ale również zagadnienia związane ze społeczną odpowiedzialnością i z troską o relacje z otoczeniem.



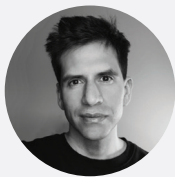
JAKUB SUKIENNIK



## SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ UNIwersYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu jest jedną z czołowych i najpopularniejszych uczelni ekonomicznych w Polsce. Podmiot ten przyjął na siebie szczególną rolę w promowaniu społecznej odpowiedzialności na szczeblu akademickim. I choć wartości akademickie, takie jak sumienność, która gwarantuje uczciwość w dostarczaniu wiedzy i prowadzeniu badań, czy obiektywizm, zapewniający, że uczelnia pozostaje niezależna, stanowią rdzeń działalności naszej uczelni, to wspólnie staramy się iść dalej. Ta dalsza droga to wyjście poza utarte schematy funkcjonowania uczelni wyższych, co zaowocowało podpisaniem *Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni* w dniu 16 listopada 2017 roku. Zawarto w niej wiele elementów, które dotyczą działania tzw. odpowiedzialnego społeczeństwa. Mimo to, zamiast omawiać poszczególne punkty tego dokumentu, postanowiłem się z Państwem podzielić tym, jak ja rozumiem działalność odpowiedzialną społecznie uczelni wyższych i jak to wygląda w praktyce – na przykładzie Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Po pierwsze, nasz Uniwersytet realizuje swoją społeczną misję poprzez upowszechnianie nauki. Jednym z konkretnych działań w tym obszarze



## JAKUB SUKIENNIK

adiunkt w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu (Wydział Ekonomii i Finansów, Katedra Mikroekonomii i Ekonomii Instytucjonalnej). Autor publikacji naukowych w języku polskim i angielskim w obszarze nowej ekonomii instytucjonalnej i ekonomicznej analizy prawa. Zwolennik spersonalizowanej formy kształcenia opartej na relacji „mistrz–uczeń”. Tutor akademicki w programie BIPS (Biznesowy Indywidualny Program Studiów). Członek Priorytetu „Wyróżniające kształcenie ekspertów i liderów biznesu w ramach implementacji” *Strategii 2030* Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

jest projekt „Upowszechnienie zawartości czasopisma *Prace Naukowe UEW*”, który został skutecznie przeprowadzony przy udziale pracowników Biblioteki. Innym działaniem z tego obszaru jest projekt „Liderzy wiedzy – Liderzy sukcesu”, w ramach którego pracownicy akademicy mają okazję zaprezentować uczniom szkół średnich specjalnie przygotowane wykłady i ćwiczenia. Warto dodać, że w roku akademickim 2022/2023 udział w tym programie wzięło aż 4290 uczniów i 25 szkół średnich! Cele na ten rok akademicki są jeszcze ambitniejsze, gdyż wspaniali koordynatorzy projektu: Katarzyna Wołowiec i Sławomir Dalidowicz zamierzają zaangażować aż 7000 uczniów oraz 25 szkół. Swoją rolę w promowaniu nauki i upowszechnianiu wiedzy mają też władze naszej uczelni. Pierwsza z inicjatyw prof. Ewy Stańczyk-Hugiet, Prorektorki ds. Badań i Kadry Akademickiej – to „Śniadanie z Nauką”, którego celem jest podjęcie ważnych zagadnień dla całej naszej społeczności akademickiej. Drugą jest publikacja filmów na temat prac naukowych naszych pracowników zainicjowana przez prof. Bogusławę Drelich-Skulską, Prorektorkę ds. Akredytacji i Współpracy Międzynarodowej, z których można się dowiedzieć, czym się zajmują i jak wygląda nauka w praktyce. Czy można sobie zatem wyobrazić bardziej społeczną działalność uczelni wyższej w Polsce, a nawet na świecie, niż upowszechnianie wiedzy?

Po drugie, w 2017 roku Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu rozpoczął innowacyjny projekt dydaktyczny BIPS, który zaoferował nam – pracownikom możliwości rozwoju i niespotykane pokłady nowej motywacji (ukłony dla inicjatorek projektu: prof. Sylwii Wrony i prof. Anny Witek-Crabb). Inicjatywa ta oferowała i wciąż oferuje studentom wyjątkowe doświadczenie poprzez pracę pod opieką tutora akademickiego i mentora praktyka. Dodatkowo, w ramach struktur naszej uczelni, realizowane są inne liczne projekty mające na celu naukę i rozwój poprzez gry (np. *Business Challenger*) czy wykorzystanie nowoczesnych metod nauczania (np. *DTthon*). Brawa należą się także, a może przede wszystkim, naszym studentom, którzy są autorami projektów dydaktyczno-naukowych na skalę globalną – jak *TEDxUEWroc* (uznanie dla koordynatora Grzegorza Błaszczyka i całego jego zespołu). Zapytam więc, czy można sobie wyobrazić bardziej społecznie odpowiedzialną działalność uczelni wyższej niż praca nad rozwojem zawodowym, osobistym i społecznym młodych ludzi i własnych pracowników?

Po trzecie wreszcie, nasza uczelnia konsekwentnie wdraża *Strategię 2030*, której jednym z kluczowych filarów jest zaawansowane kształcenie ekspertów i liderów biznesu. Z ogromną satysfakcją miałem możliwość aktywnego udziału w realizacji tego priorytetu pod kierownictwem dr Niki Derlukiewicz. Jej inspirujące podejście do rozwijania nowoczesnych metod nauczania oraz wykorzystywania innowacyjnych technologii było nie tylko wyjątkowym doświadczeniem, ale również istotnym czynnikiem determinującym sukces tego projektu. Praca w ramach tego priorytetu przyniosła efekty, które przyczyniły się znacznie do usprawnienia procesu nauczania na naszym Uniwersytecie. Nasuwa się kolejne z pytań: czy można sobie wyobrazić lepszą i bardziej społeczną działalność niż inwestycje w dydaktykę, czyli inwestycje w naszych studentów – inwestycje w naszą wspólną przyszłość?

Uniwersytet Ekonomiczny to zatem nie tylko Deklaracja Społecznej Odpowiedzialności i punkty w niej zawarte. Naszą uczelnię można opisać jako podmiot, któremu przyświeca idea społecznej odpowiedzialności, a deklaracja to swego rodzaju manifest zaangażowania w budowanie lepszej i odpowiedzialnej przyszłości.



# SOCIAL MARKETING

MONIKA HAJDAS



## MARKETING SPOŁECZNY – DOBRE PRAKTYKI UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU

Marketing społeczny (*social marketing*) (Dietrich i in., 2020) to koncepcja, która zakłada korekcję wartości dla różnych interesariuszy poprzez rozmaite interwencje ukierunkowane z jednej strony na zmianę zachowań, prowadzącą do zwiększania dobrostanu społeczeństw, a z drugiej strony na niezbędne w tym zakresie zmiany systemowe.

Interwencje w pierwszym obszarze mogą dotyczyć podejmowanych przez firmy i instytucje działań zmierzających m.in. do wzmocnienia ludzi (*empowerment*) (Hajdas i Kłeczek, 2021), czyli wyposażania ich w wiedzę, narzędzia lub infrastrukturę, dzięki którym mają oni większą kontrolę nad swoimi sprawami i mogą swobodnie zmieniać swoje zachowania i praktyki np. na bardziej odpowiedzialne społecznie. Jednym z obszarów życia, gdzie takie wzmocnienia są niezbędne, jest wiedza finansowa (*financial literacy*). Kompetencja ta przekłada się na wzorce odpowiedzialnej konsumpcji i oszczędzania (Suiter i Meszaros, 2005) oraz zmniejsza asymetrię informacji w kontakcie jednostki z instytucjami finansowymi (Hussain i in., 2018). To z kolei zwiększa kontrolę człowieka nad



## MONIKA HAJDAS

dr hab., prof. UEW w Katedrze Zarządzania Marketingowego na Wydziale Zarządzania. Specjalizuje się w zagadnieniach związanych z zarządzaniem marką oraz innowacjami. Obecnie w ramach grantu NCN bada wpływ technologii metaverse na przyszłość handlu i omnichannel. Wyniki swoich badań publikuje m.in. w *Psychology & Marketing*, *Journal of Brand Management*, *Journal of Marketing Theory and Practice*, *Qualitative Market Research*, *Journal of Family Business Strategy* czy *International Journal of Management Education*. Jest współautorką książek „Zarządzanie marketingiem” (2014), „Zarządzanie portfelem marek” (2010) i „Kreacja w reklamie” (2008).

Absolwentka kierunków *Trendwatching & Future Studies* (AGH) oraz *Zarządzanie Innowacją – Design Management* (School of Form, SWPS). Tutorka w programie BIPS oraz moderatorka warsztatów w DT HUB. Pracę badawczą łączy z praktyką. Doświadczenia zawodowe zdobywała w agencji brand design, przygotowując założenia do identyfikacji wizualnej marek oraz projektów opakowań, w agencji reklamowej, tworząc strategię komunikacji oraz w agencji brand consulting, przygotowując strategię marketingowe. Jej przeszło dwudziestoletnie doświadczenia zawodowe obejmują klientów lokalnych i globalnych, koncerny i małe i średnie przedsiębiorstwa z branż takich jak: FMCG (żywność, kosmetyki), farmacja, finanse, materiały budowlane i wystrój wnętrz, dobra luksusowe, pośrednictwo nieruchomości, handel RTV AGD, koncern naftowy, marketing miast i regionów, branża edukacyjna i szkolniowa.

jego sprawami finansowymi oraz szeroko pojmowane indywidualne bezpieczeństwo finansowe. Na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu kompetencja ta jest kształcona codziennie, w ramach licznych programów studiów. Ale wiele badań wskazuje, że powinna być ona rozwijana już we wczesnym dzieciństwie, przy udziale zarówno rodziców, jak i zewnętrznych trenerów czy instytucji. Rozpoczynanie tej edukacji zbyt późno powoduje, że dzieci mogą wykształcać i utrzymywać niewłaściwe wzorce zachowań finansowych i konsumpcyjnych (Suiter i Meszaros, 2005). Przykładem działań, których celem jest rozwijanie tej kompetencji u dzieci i młodzieży, są dwa projekty realizowane na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, we współpracy z Fundacją Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych: Akademia Młodego Ekonomisty (AME) oraz Ekonomiczny Uniwersytet Dziecięcy (EUD). Oba te projekty, poza zajęciami dla dzieci i młodzieży, obejmują także programy dla rodziców, których celem jest wsparcie ich w kształtowaniu właściwych postaw i nawyków finansowych u swoich pociech.

Jednak nie tylko młodzi ludzie potrzebują wzmocnień, które mogłyby stać się celem marketingu społecznego. Grupą społeczną, której potrzebne są różnego rodzaju wzmocnienia, są seniorzy. Osoby starsze doświadczają bowiem szeregu kluczowych zmian (*critical transitions*) (Walsh i Urbaniak, 2023) dotyczących nowej fazy cyklu życia rodziny, statusu zawodowego (przejście na emeryturę) czy problemów zdrowotnych, których nie doświadczali na poprzednim etapie życia. Kombinacja tych zmian może prowadzić do różnych form wykluczenia społecznego osób starszych (Lee, 2020; Walsh i Urbaniak, 2023). Sposób, w jaki seniorzy doświadczają tego nowego etapu, uzależniony jest od wielu czynników, m.in. od wzorców kulturowych dotyczących starości czy emerytury (Hajdas i in., 2022). Wiele reklam czy innych przekazów kulturowych ukazuje osoby starsze jako słabe i zależne, co zamiast wzmocniać, dodatkowo je osłabia. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu nie tylko prowadzi badania dotyczące tych zagadnień, ale także podejmuje inicjatywy, których celem jest zwiększenie inkluzji społecznej osób starszych. Uniwersytet Trzeciego Wieku (UTW) aktywizuje seniorów poprzez zwiększanie ich intelektualnej, psychicznej i fizycznej aktywności. Słuchacze nie tylko uczestniczą w wykładach dziedzinowych, ale zdobywają również kompetencje cyfrowe, językowe, trenują pamięć i rozwijają się twórczo podczas warsztatów artystycznych.

Brak wiedzy finansowej czy wykluczenie społeczne osób starszych to przykładowe obszary marketingu społecznego, w których Uniwersytet wzmocnia jednostki. Ale oddziaływanie na jednostkę to nie jedyny sposób prowadzenia marketingu społecznego, a wspomniane problemy wykluczenia czy niskiej wiedzy finansowej to nie jedyne wyzwania współczesnego świata. Katalog wyzwań jest szeroki i zróżnicowany, a konieczne kierunki działań zostały nakreślone m.in. w Celach Zrównoważonego Rozwoju ONZ (United Nations, 2015).

Drugi typ interwencji w ramach marketingu społecznego obejmuje zmiany systemowe. Warto bowiem pamiętać, że żadna pojedyncza uczelnia, żadna organizacja, firma ani nawet cała branża nie jest w stanie w pojedynkę rozwiązać problemów, przed którymi stoją współczesne społeczeństwa. Problemy te, określane w literaturze





jako skomplikowane lub złożone (*wicked*) (Kłeczek i in., 2020; Rittel i Webber, 1972), wymagają działań systemowych (Dietrich i in., 2020), nawiązywania dialogu i szukania porozumienia z różnymi grupami interesariuszy, z przedstawicielami sektora prywatnego i publicznego, z wieloma organizacjami, instytucjami, samorządami, jak również rządami. Przykładem takiego dialogu może być zainicjowany przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu *365 Timing Economic Congress*. Spotkanie to, tworzone wspólnie z Dolnośląskim Funduszem Rozwoju, integruje przedstawicieli różnych środowisk w triadę samorząd–przedsiębiorstwa–nauka, tworząc przestrzeń do wymiany wiedzy i doświadczeń, jak również poszukiwania nowych rozwiązań aplikacyjnych w ramach szeroko pojętej ekonomii ekologicznej.

Innym przykładem tego typu działań jest cykliczna konferencja naukowa „Społeczna odpowiedzialność organizacji. Zysk vs. dobro wspólne”, zainicjowana przed laty przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu i organizowana we współpracy ze Szkołą Główną Handlową w Warszawie oraz z Uniwersytetem Ekonomicznym w Poznaniu. Konferencja ta jest platformą wymiany doświadczeń, debat i dociekań naukowych w ramach zagadnień dotyczących społecznie odpowiedzialnego biznesu.

Nasza uczelnia nie tylko inicjuje społecznie ważne dialogi i debaty, ale także świadomie wybiera wartościowe globalne projekty, w które chce się włączać. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu był pierwszą uczelnią w Polsce współpracującą z The Climate Reality Project, organizacją założoną przez Alę Gore’a, której misją jest ekologiczna transformacja energetyczna. Organizacja ta wybrała naszą uczelnię jako przyszłego lidera zmian w zakresie odnawialnych źródeł energii. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu włącza się w ten proces poprzez badania naukowe, dydaktykę oraz zielone inwestycje. W ramach tej współpracy zobowiązał się także do korzystania w 100% ze źródeł energii odnawialnej do roku 2050.

Wspomniane przedsięwzięcia i inicjatywy to zaledwie wycinek z szerokiego repertuaru działań inicjowanych i realizowanych na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. W ramach licznych projektów, kół naukowych, zrzeszeń i organizacji studenci, pracownicy oraz przyjaciele uczelni mają przestrzeń i klimat, energię i infrastrukturę, by działać na rzecz nie tylko własnego, ale też większego dobra: mogą wymyślać, inicjować, sprawdzać, korygować, wdrażać, ulepszać...

UNIWERSYTET EKONOMICZNY WE  
WROCŁAWIU BYŁ PIERWSZĄ UCZELNIĄ  
W POLSCE WSPÓŁPRACUJĄCĄ Z THE  
CLIMATE REALITY PROJECT, ORGANI-  
ZACJĄ ZAŁOŻONĄ PRZEZ ALĘ GORE’A,  
KTÓREJ MISJĄ JEST EKOLOGICZNA  
TRANSFORMACJA ENERGETYCZNA.

Uniwersytet, ze względu na swój potencjał opiniotwórczy, przypisaną mu kulturowo i historycznie trzecią misję oraz ze względu na to, że jest miejscem codziennych debat, wymiany myśli i rozwijania wiedzy, jest naturalnym kandydatem do objęcia roli lidera w społeczności, w której jest zakorzeniony. Dwutorowo prowadzony marketing społeczny – poprzez wzmacnianie jednostek oraz inicjowanie i moderowanie zmian systemowych

– może uczynić z Uniwersytetu lidera realnych zmian społecznych, zgodnie z rolą, którą Uniwersytet zdefiniował dla siebie w ramach przyjętej i realizowanej *Strategii 2030*. I zgodnie z wymogami współczesnych, ciekawych, ale niełatwych czasów. Rola ta to dla uczelni wielki przywilej, ale również odpowiedzialność.

#### Bibliografia

- Dietrich, T., Hurley, E., Kassirer, J., Rundle-Thiele, S., Palmatier, R. W., Merritt, R. K., Weaven, S. i Lee, N. R. (2022). 50 Years of Social Marketing: Seeding Solutions for the Future. *European Journal of Marketing*, 56(5), 1434–1463.
- Hajdas, M. i Kłeczek, R. (2021). The Real Purpose of Purpose-Driven Branding: Consumer Empowerment and Social Transformations. *Journal of Brand Management*, 28(4), 359–373. <https://doi.org/10.1057/s41262-021-00231-z>
- Hajdas, M. i Kłeczek, R. (2023). Victims: The Missing Piece in Stakeholder-focused Brand Management Puzzles. *Journal of Brand Management*. <https://doi.org/10.1057/s41262-023-00344-7>
- Hajdas M., Radomska J., Szpulak A. i Silva S. (2022). Don't Tell me Stories – The Narratives of Retirement and Their Impact on Brand Associations. *International Journal of Management and Economics*. <https://doi.org/10.2478/ijme-2022-0005>
- Hussain, J.G., Salia, S. i Karim, A. (2018). Is Knowledge that Powerful? Financial Literacy and Access to Finance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(6), 985–1003.
- Interbrand. (2022). *Brands as Acts of Leadership*. Pobrano z <https://interbrand.com/thinking/brands-as-acts-of-leadership/>
- Kłeczek R., Hajdas M. i Wrona S., (2020). Wicked Problems and Project-Based Learning – Value in Use Approach. *International Journal of Management Education*, 18(1), 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100324>
- Lee, S. (2020). Social Exclusion and Subjective Well-Being among Older Adults in Europe: Findings from the European Social Survey. *J Gerontol Ser B*, 76(2), 425–434. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbaa172>
- Rittel, H. W. J. i Webber, M. M. (1972). *Dilemmas in a General Theory of Planning*. (Working Paper No. 72-194). Berkeley, CA: University of California.
- Suiter, M. i Meszaros, B. T. (2005). Teaching about Saving and Investing in the Elementary and Middle School Grades. *Social Education*, 69, 92–95. Pobrano z <http://www.ncss.org/publications/socialeducation>
- Totenhagen, C. J., Casper, D. M., Faber, K. M., Bosch, L. A., Wiggs, C. B. i Borden, L. M. (2015). Youth Financial Literacy: A Review of Key Considerations and Promising Delivery Methods. *Journal of Family and Economic Issues*, 36, 167–191.
- United Nations. (2015). <https://sdgs.un.org/goals>
- Walsh, K. i Urbaniak, A. (2023). Social Exclusion and Critical Transitions in Later Life: Trajectories, Forms and Mechanisms. *Journal of Aging Studies*, 65, 101137.



SYLWIA WRONA



## DT HUB JAKO PRZYKŁAD INNOWACJI SPOŁECZNEJ W UCZELNI

Współczesne uczelnie stoją przed wyjątkowymi wyzwaniami związanymi nie tylko z procesem transferu wiedzy, która przygotowuje przyszłe pokolenia liderów i innowatorów do radzenia sobie z coraz bardziej złożonymi problemami, lecz także z odgrywaniem istotnej roli społecznej. Społeczna odpowiedzialność uczelni (SOU) jest dziś kluczowym filarem definiującym ich wpływ na otaczającą rzeczywistość, wykraczając poza tradycyjne ramy nauczania czy też prowadzenia badań naukowych. W praktyce oznacza to, że uczelnie, obok edukowania studentów w duchu odpowiedzialności społecznej oraz prowadzenia badań mających na celu eksplorowanie i wyjaśnianie zjawisk społecznych, powinny także aktywnie angażować się w projekty społeczne, przyczyniając się do tworzenia bardziej otwartego i inkluzywnego społeczeństwa. Pomóc w tym może metodyka *Design Thinking*, traktowana – wraz z dostępnym w jej ramach wachlarzem technik i narzędzi oraz określonym sposobem myślenia – jako proces poszukiwania rozwiązań, które adresują współczesne wyzwania społeczne.

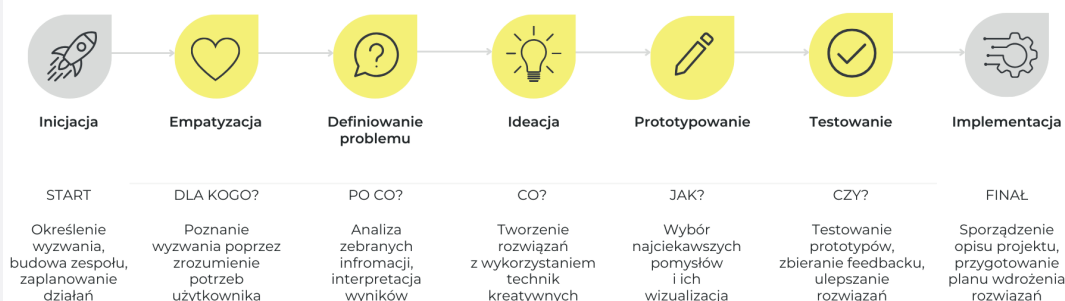
## O metodyce Design Thinking

Design Thinking (DT) to metodyka zaczerpnięta z branży kreatywnej. Jej popularyzację przypisuje się firmie projektowej IDEO, której CEO – Tim Brown – pisze o DT jako o: „przekazaniu narzędzi designerów w ręce osób, które nigdy nie uważały się za związane w jakikolwiek sposób z designem, oraz na zastosowaniu tych narzędzi do zdecydowanie szerszego spektrum problemów” (Brown, 2013, s. 15).

Metodyka jest częścią szerszego paradygmatu – *Human-Centered Design* (projektowanie zorientowane na człowieka). U jego podstaw leży koncentracja na potrzebach ludzi podczas wszystkich etapów procesu projektowego.

## Etapy procesu

Design Thinking by DT HUB



Design Thinking stawia człowieka w centrum uwagi i pozwala tworzyć rozwiązania odpowiadające na jego rzeczywiste potrzeby (rozwiązania przyjazne użytkownikowi). Jest to proces, który zaczyna się od ludzi, a kończy innowacyjnymi rozwiązaniami dopasowanymi do ich potrzeb. Polega na głębokiej empatii i zrozumieniu osób, dla których projektujemy, generowaniu wielu pomysłów pasujących do ich sytuacji, tworzeniu kilku prostych prototypów oraz ich testowaniu w praktyce z realnymi użytkownikami, aby w konsekwencji – także ucząc się na błędach – wdrożyć użyteczne rozwiązanie (*What is...*, 20.01.2024).

Design Thinking można zdefiniować jako:

- usystematyzowane podejście do tworzenia innowacyjnych, niestandardowych rozwiązań, które odpowiadają na rzeczywiste potrzeby użytkowników;
- zorientowany na człowieka iteracyjny proces twórczy, opierający się na obserwacji i głębokim zrozumieniu potrzeb użytkownika, współpracy, szybkiej nauce, wizualizacji pomysłów, częstym prototypowaniu i zbieraniu feedbacku;
- podejście, które zawiera i równoważy analityczne i kreatywne procesy myślowe interdyscyplinarnego zespołu, prowadząc do rozwiązań pożądaných przez użytkowników, technologicznie wykonalnych oraz ekonomicznie uzasadnionych.

O Design Thinking można także powiedzieć, że jest to oparte na współpracy (zaangażowaniu zespołu projektowego), skoncentrowane na człowieku, iteracyjne podejście do poszukiwania i rozwiązywania problemów: 1) ustalenia rzeczywistego problemu i 2) znalezienia jego właściwego rozwiązania. Dotyczy to także problemów społecznych.

## O sieci DESIS i uczelnianym projektowaniu społecznym

W ostatnich latach metodyka DT z powodzeniem jest stosowana w edukacji, zarówno szkolnej, jak i uniwersyteckiej, w projektach zorientowanych na dobro społeczne.



## SYLWIA WRONA

prof. UEW w Katedrze Zaawansowanych Badań w Zarządzaniu. Tutor akademicki, akredytowany praktyk tutoring. Dyrektor Centrum Projektowania Innowacyjnych Rozwiązań DT HUB, dyrektor Centrum Kształcenia Ustawicznego, członek Rady Uczelni oraz członek Polskiej Innowacyjnej. Badacz, projektant, konsultant, certyfikowany: trener biznesu, facylitator procesów zespołowych, moderator *Design Thinking*, eduScrum Master, trener FRIS®. Pracę naukową łączy z praktyką, prowadząc projekty badawczo-rozwojowe, doradcze oraz szkoleniowe. Specjalizuje się w obszarze zarządzania marką, komunikacji w biznesie, kreatywnego myślenia, projektowania innowacyjnych rozwiązań z wykorzystaniem *Design Thinking*, projektowania doświadczeń użytkownika (UXD), zespołowego rozwiązywania problemów w oparciu o autorską (Zespół „Dobre Kadry”) metodę pracy projektowej LIFT – Learning in Facilitated Teams.

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/sylwiawrona>

Uczelnie coraz chętniej tworzą centra innowacji społecznych, w których studenci, badacze i lokalna społeczność wspólnie pracują nad projektami mającymi na celu poprawę jakości życia w obszarze zdrowia, edukacji czy zrównoważonego rozwoju. Co więcej, uczelnie projektujące innowacje społeczne w oparciu o metodykę *Design Thinking* nierzadko łączą się w sieci. Ciekawym przykładem jest międzynarodowa sieć DESIS.

DESIS (Design for Social Innovation and Sustainability) to stowarzyszenie o charakterze non-profit, którego celem jest promowanie projektowania na rzecz innowacji społecznych w instytucjach szkolnictwa wyższego, aby generować użyteczną wiedzę projektową i tworzyć znaczące zmiany społeczne we współpracy z innymi zainteresowanymi stronami (DESIS NETWORK, 20.01.2024).

Głównym celem sieci DESIS jest wykorzystanie metodyki *Design Thinking* i wiedzy projektowej do wyzwania, umożliwiania i zwiększania skali innowacji społecznych. Sieć wzmacnia potencjał innowacyjny zrzeszonych uczelni poprzez tworzenie bardziej sprzyjającego otoczenia (społecznego, kulturalnego, politycznego, gospodarczego) oraz pomoc w poszukiwaniu obiecujących inicjatyw, a także poprzez zwiększenie widoczności podejmowanych przez uczelnie działań – komunikowanie ich istnienia znacznie szerszemu gronu odbiorców.

Każda uczelnia będąca członkiem stowarzyszenia jest zobowiązana do utworzenia i utrzymywania laboratorium projektowego (DESIS LAB). Laboratoria to grupy naukowców, badaczy i studentów, którzy orientują swoje działania projektowe i badawcze na innowacje społeczne. Działają lokalnie z lokalnymi partnerami i we współpracy z innymi laboratoriami DESIS aktywnie uczestniczą w dużych projektach i programach globalnych. Jak podaje na swojej stronie stowarzyszenie, w ramach sieci działa obecnie 68 laboratoriów z 32 krajów (z obu Ameryk, Europy, Azji, Afryki i Oceanii).

### O Centrum DT HUB i zespole facylitatorów

Jak widać, metodyka *Design Thinking* cieszy się dużą i wciąż rosnącą popularnością nie tylko w biznesie, ale także w edukacji, w tym w szkolnictwie wyższym. W szybkim tempie zyskuje szerokie grono zwolenników na całym świecie. Podobnie jak w USA, kolebce *Design Thinking* (Instytut Wzornictwa „d.school” w Stanford University<sup>1</sup>), również w Europie powstają liczne ośrodki dydaktyczne ukierunkowane na naukę pracy z wykorzystaniem tej metodyki. Wpisując się w ten trend i chcąc odpowiedzieć na wyraźne zapotrzebowanie ze strony interesariuszy naszej uczelni, 12 sierpnia 2020 roku Rektor Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu podjął decyzję o utworzeniu Centrum Projektowania Innowacyjnych Rozwiązań DT HUB. Centrum powstało dzięki realizacji projektu „Nowa jakość – nowe możliwości. Zintegrowany program rozwoju uczelni”, finansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój).

<sup>1</sup> Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University (d.school) to jedno z czołowych miejsc, które promuje metodykę *Design Thinking*. Projekty realizowane w d.school często skupiają się na społecznych problemach, a uczelnie na całym świecie, wprowadzając elementy DT do swoich programów nauczania, inspirują się pracą tej placówki (<https://dschool.stanford.edu/>).



## DT HUB Centrum Projektowania Innowacyjnych Rozwiązań

Interdyscyplinarne środowisko projektowe na styku nauka-biznes, bazujące na praktycznych narzędziach metodyki Design Thinkig

DT HUB jest jednostką specjalizującą się w obszarze projektowania użytecznych rozwiązań rzeczywistych problemów, jakie pojawiają się w organizacjach, w oparciu o podejście HCD (*Human-Centered Design*), z wykorzystaniem metodyki *Design Thinking*. Tworzymy zespół facylitatorów (pracownicy i współpracownicy UEW), który wspiera jednostki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w projektowaniu rozwiązań w obszarze prac naukowo-badawczych, prac rozwojowych, działalności dydaktycznej oraz świadczy usługi projektowania innowacyjnych rozwiązań na rzecz innych podmiotów. Ofertę kierujemy do społeczności akademickiej (pracowników naukowych/ badawczych, dydaktycznych, administracyjnych, studentów) oraz do środowiska biznesowego (przedsiębiorców, menedżerów), jednostek samorządowych i klientów indywidualnych.

Prowadzimy autorskie warsztaty, w ramach których podnosimy kompetencje i rozwijamy praktyczne umiejętności uczestników oraz projektujemy wraz z nimi użyteczne rozwiązania, przyczyniając się tym samym do budowy społeczeństwa opartego na wiedzy i wnosząc wkład w innowacyjność polskiej gospodarki. Pomagamy nadać strukturę procesom twórczym, uczymy, jak budować zespoły projektowe i skutecznie się komunikować, wspieramy w tworzeniu oryginalnych koncepcji usprawniających działanie organizacji, realizując jednocześnie założenia społecznej odpowiedzialności uczelni.

## Warsztaty DT HUB

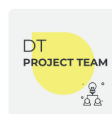
Podnosimy kompetencje, rozwijamy unikalne, praktyczne umiejętności i projektujemy innowacyjne rozwiązania.



Warsztaty metodyczne pozwalające poznać proces Design Thinking



Warsztaty narzędziowe zgłębiające techniki myślenia projektowego



Facylitowane sesje rozwiązywania realnych problemów w interdyscyplinarnych zespołach projektowych



Kursy przygotowujące do facylitacji (prowadzenia) spotkań projektowych

Podczas pracy bazujemy na autorskich narzędziach stworzonych z myślą o różnorodnych procesach projektowych, na które składa się m.in. pakiet edukacyjny DT HUB.

W skład pakietu chodzą manualy dedykowane poszczególnym typom warsztatów. Zawarte w manualach techniki i narzędzia użytkownicy mogą wykorzystywać w różnych kontekstach podczas realizacji prowadzonych projektów.



Podręczniki te zapewniają większy komfort pracy kolejnym adeptom metodyki *Design Thinking* – w każdym momencie procesu projektowego facylitatorzy mają wsparcie w postaci gotowych instrukcji postępowania.

### O pracowni DT WORKSPACE

Centrum DT HUB od 15 grudnia 2023 roku dysponuje własną pracownią. DT WORKSPACE to inspirujące środowisko edukacyjne przeznaczone do prowadzenia warsztatów i zespołowego rozwiązywania

problemów zgodnie z metodyką *Design Thinking*. Pracownia została zaprojektowana w taki sposób, aby wspierać pełen zakres różnych stylów uczenia się. To przestrzeń do aktywnej nauki, wspierająca kreatywność i innowacje w zgodzie z metodyką DT, w oparciu o podejście *Human-Centered Design*.

Wyposażenie pracowni bazuje na rozwiązaniach firmy Steelcase, które zaprojektowała organizacja IDEO – popularyzator metodyki *Design Thinking*. Ekosystem ten zakłada, że nauka dzieje się wszędzie (może być synchroniczna i asynchroniczna, formalna i nieformalna) oraz jest bardziej dynamiczna niż kiedykolwiek wcześniej.



Przejęcie od pasywnych do aktywnych form uczenia się (charakterystycznych dla metodyki *Design Thinking*) wymaga aranżacji przestrzeni edukacyjnej tak, aby w każdym momencie procesu móc dopasować układ do tego, co aktualnie dzieje się w sali. Wyposażenie przestrzeni ma umożliwiać płynne zmiany konfiguracji, wspierając różne formy działań w poszczególnych etapach procesu DT (dyskusje grupowe, prace zespołowe, prezentacje, indywidualne testowanie projektowanych podczas procesu DT rozwiązań). Ma także zapewnić łatwość poruszania się facylitatora po sali oraz możliwość dotarcia do każdego uczestnika warsztatów oraz inicjować kontakty ludzi ze sobą w przyjazny dla użytkownika sposób (uwzględniając różne pozycje ciała, jak pozycja siedząca czy stojąca). I taka właśnie jest DT WORKSPACE.



Serce pracowni stanowią dwa pomieszczenia: DT WORKSHOP ROOM oraz DT PROJECT TEAM ROOM, które integrują ze sobą technologię i meble, aby zapewnić lepszą wydajność. Prosta mobilność i rekonfiguracja umożliwiają użytkownikom przełączanie się z trybu do trybu, interakcję z treścią, łączenie się ze źródłami zasilania i bezproblemową współpracę ze sobą. Zastosowane rozwiązania pozwalają na jednoczesne prezentowanie i omawianie informacji pozyskanych z różnych źródeł. Eliminują bariery fizyczne i wirtualne, umożliwiając swobodne korzystanie z narzędzi analogowych i cyfrowych, tworząc środowisko zoptymalizowane pod kątem aktywnej współpracy. Uczenie się staje się bardziej interaktywne i satysfakcjonujące.

### **O DTthonach – maratonach projektowania innowacyjnych rozwiązań**

Bez wątpliwości przestrzeń, w której uczymy się i projektujemy rozwiązania, wywiera ogromny wpływ na jakość tego procesu. Jednak efektywne środowisko edukacyjne/projektowe to nie tylko wymiar fizyczno-architektoniczny (przestrzeń fizyczna, infrastruktura, wyposażenie, narzędzia) czy wirtualno-technologiczny (sieć, nowe technologie, sprzęt i oprogramowanie), ale także społeczno-kulturowy (społeczność, więzi międzyludzkie, relacje z innymi, edukacja/ nauka jako element życiowych doświadczeń).

Projektowanie nowoczesnej przestrzeni edukacyjnej powinno uwzględniać wszystkie wymienione obszary, a w kontekście szkolnictwa wyższego – być impulsem do transformacji uczelni od „instytucji uczącej” do „społeczności uczącej się”, w której to, co przyswajamy, kiedy, z kim i jak, wyłania się z edukacyjnej potrzeby chwili i istniejących możliwości. Planując zatem przebudowę sposobów uczenia się studentów, powinniśmy zadbać, aby były one bardziej dopasowane do ich indywidualnych potrzeb oraz do zmieniającego się świata, w którym osadzona jest edukacja. Innowacyjne środowisko dydaktyczne powinno wspierać aktywne formy uczenia się, współpracę i budowanie relacji pomiędzy studentami, tworzyć mosty między teorią a praktyką, z wykorzystaniem różnych narzędzi (w tym także technologicznych) oraz przenosić odpowiedzialność za proces edukacji na użytkownika („uczenie się, a nie bycie nauczonym”).

Dopiero uwzględnienie tych wszystkich wymiarów umożliwia realizowanie aktywności, które są dla uczestników ciekawym, angażującym doświadczeniem edukacyjnym, przynoszą realne efekty i pozwalają osiągnąć założone cele. Przykładem takiej aktywności są realizowane przez Centrum DT HUB maratony projektowania innowacyjnych rozwiązań – DTthony.

DTthon łączy studentów, przedstawicieli firm i facylitatorów DT HUB. To wydarzenie na podobieństwo Hackathonu (maratonu programistycznego). Podczas intensywnej, dwu-, trzydniowej pracy warsztatowej studenckie zespoły projektowe mierzą się z konkretnymi, rzeczywistymi wyzwaniami, przygotowanymi przez zleceniodawców (również z takich obszarów tematycznych, jak zielona i cyfrowa transformacja, zrównoważony rozwój czy integracja społeczna). Zespoły pracują w obecności właścicieli wyzwań. Przy wsparciu facylitatorów, z wykorzystaniem podejścia HCD i metodyki *Design Thinking*, studenci tworzą rozwiązania dla problemów, jakie przynoszą zaproszone organizacje, rozwijając przy tym kluczowe kompetencje przyszłości.





## DTthon

Prezentowane podejście, angażując kluczowych interesariuszy w proces projektowania rozwiązań, pozwala uwzględnić różne punkty widzenia i spojrzeć na problem z szerszej perspektywy. Umożliwia doświadczenie kreatywnej pracy w zespole projektowym (tworzyć z ludźmi dla ludzi) podczas rozwiązywania realnego problemu, z koncentracją na użytkowniku rozwiązań. Łączy kompetencje (integruje wewnętrzną oraz zewnętrzną wiedzę i umiejętności) i wykorzystuje potencjał wszystkich członków heterogenicznego zespołu (naturalną różnorodność uczestników). Wprowadza myślenie zorientowane na proces, dając szansę na bardziej dopracowane i zweryfikowane pod względem użyteczności oraz możliwości wdrożenia rozwiązania.

To aktywny, zespołowy, osadzony w kontekście (*Phenomenon-based Learning, Learning by Doing, Social/Team Learning, Problem-based Learning*) model uczenia się, oparty na współpracy, rozwijający takie kompetencje, jak umiejętność pracy w interdyscyplinarnym zespole, otwartość na innych, wrażliwość na różnice oraz rozumienie, że różnorodność ma znacznie większy potencjał niż jednakowość, szacunek dla praw innych, elastyczność działania i zdolności adaptacyjne, zaangażowanie, zdolność do planowania i realizacji przedsięwzięć, krytyczne myślenie, kreatywność i twórcze rozwiązywanie problemów, świadomość ekologiczna, uważność społeczna, projektowanie uniwersalne i włączające, kompetencje cyfrowe, przedsiębiorczość.

Formuła DTthonu spotyka się z bardzo pozytywnym feedbackiem ze strony zarówno studentów, jak i przedstawicieli biznesu.

Do tej pory odbyło się sześć edycji wydarzenia, w tym jedna wyjazdowa, w Jeleniej Górze, połączona z rajdem górskim. W każdej edycji udział wzięły cztery firmy (spośród takich jak: 3M, HP, Olympus, Schaeffler, Qiagen, Whirlpool, Cognizant, CCC, BD, Credit Agricole, Credit Suisse, EY, Mondelez, Sikla, AXA, Mazda, ZUS), czterech facilitatorów i około 60 studentów. Patronat nad wydarzeniem objął ABSL (Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych). Gospodarzem wydarzenia był Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, a współorganizatorami (obok Centrum DT HUB) – takie jednostki, jak: Centrum Współpracy z Biznesem, Centrum Zarządzania Projektami, Centrum Promocji oraz Filia w Jeleniej Górze (w tym Wirtualna Studencka Firma Konsultingowa). DTthony realizowano w ramach projektu „Nowa jakość – nowe możliwości. Zintegrowany program rozwoju uczelni”, finansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Nr projektu POWR.03.05.00-00Z221/18).

## Feedback TOPS and TIPS: „Więcej takich wspaniałych wydarzeń”!

## TOPS Partnerów

- od pierwszego kontaktu i przedstawienia idei DTthonu wiedziałam, że chcę być tego częścią
- to było fantastyczne doświadczenie, za które bardzo dziękuję
- atmosfera nieskrępowanej kreatywności
- otwartość studentów i ich ciekawość
- profesjonalizm prowadzących i wiedza merytoryczna z obszaru DT
- świetna formuła wydarzenia i forma zaopiekowania ze strony Uczelni

## TOPS Studentów

- nauka przez zabawę i szansa na praktyczne poznanie DT
- praca nad rozwiązaniem rzeczywistych problemów organizacji
- bezpośredni kontakt z przedstawicielami firm
- praca z facylitatorami, którzy bardzo pomagają, wierzą w nas i robią naprawdę świetną robotę
- zaangażowanie organizatorów
- wsparcie Uczelni w zorganizowaniu spotkania ze światem biznesu

Relacje z wydarzeń można obejrzeć na profilach Centrum DT HUB w mediach społecznościowych (<https://www.facebook.com/dthub.innowacje>, <https://www.linkedin.com/company/dthub-innowacje>, <https://www.instagram.com/dthub.innowacje/>).

## O przyszłości DT HUB w kontekście SOU

Formuła DTthonu będzie kontynuowana w kolejnych latach, obok nowych formatów (mających na celu m.in. wzrost świadomości ekologicznej, uważności społecznej i poprawy jakości życia osób ze szczególnymi potrzebami – projektowanie uniwersalne i włączające), które już szykujemy, zapraszając zainteresowanych do współpracy (kontakt: [dthub@ue.wroc.pl](mailto:dthub@ue.wroc.pl); <https://www.dthub.ue.wroc.pl/>).

Wierzmy, że świat byłby lepszy,  
gdyby ludzie nie bali się  
**podejmować wyzwań,  
lubili razem pracować  
i potrafili rozwiązać wspólnie  
każdy problem.**

Zespół DT HUB



Jesteśmy przekonani, że metodyka *Design Thinking* może odgrywać ważną rolę w realizacji założeń społecznej odpowiedzialności uczelni, umożliwiając tworzenie użytecznych rozwiązań, które wzbogacają otaczającą nas rzeczywistość. Wprowadzenie myślenia projektowego – jak często mówi się o DT – do procesów decyzyjnych uczelni może się przyczynić do tworzenia bardziej zrównoważonych, innowacyjnych i społecznie zaangażowanych instytucji edukacyjnych. Tak charakterystyczne dla metodyki DT empatia, współpraca, projektowanie partycypacyjne to kluczowe elementy budujące most między uczelnią a jej szeroko rozumianymi interesariuszami, przynoszące wzajemne korzyści obu stronom i przyczyniające się do rozwoju społecznego i ekonomicznego miejsca, w którym żyjemy.

Innowacje społeczne są i nadal będą, przynajmniej w najbliższej przyszłości, głównym obszarem zastosowań wszystkich dyscyplin projektowania. Będą także szczególnym obszarem zainteresowania Centrum Projektowania Innowacyjnych Rozwiązań DT HUB.

## Bibliografia

- Brown, T. (2013). *Zmiana przez design. Jak Design Thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*. Libron.
- DESIS NETWORK. (20 stycznia 2024). *Design for Social Innovation and Sustainability*. <https://desisnetwork.org/>
- What is Human-Centered Design? (20 stycznia 2024). <https://www.designkit.org/human-centered-design.html>



ALEKSANDRA  
BURDUKIEWICZ,  
BARTŁOMIEJ NITA



## SPOŁĘCZNIE ODPOWIEDZIALNY ROZWÓJ KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO UCZELNI POPRZECZ WIELOWYMIAROWY TRANSFER WYNIKÓW BADAŃ NAUKOWYCH

Transfer wiedzy polega na przeniesieniu określonego zestawu informacji, w tym wyników badań naukowych, *know-how*, technologii z danej organizacji lub od danej osoby do innej, celem ich praktycznego wykorzystania (wdrożenia) (*Nie bądź sknerą...*, b.d.). Często transfer wiedzy ma charakter komercyjny (mowa wtedy o komercjalizacji wiedzy), chociaż niekoniecznie musi taki być. Uczelnie są naturalnym środowiskiem generowania nowych pomysłów bazujących na realizowanych pracach badawczych, które są następnie przekazywane do organizacji otoczenia społeczno-gospodarczego. Niniejszy artykuł ogranicza się do analizy tego konkretnego przypadku transferu wiedzy, tj. kiedy jej przepływ następuje z uczelni do instytucji z otoczenia (przedsiębiorstw, samorządów, organizacji tzw. trzeciego sektora).

Transfer technologii odnoszony jest natomiast przede wszystkim do wiedzy technicznej i określany jako np. „proces przystosowywania wyników badań naukowych, patentów lub oryginalnych pomysłów do ich praktycznego zastosowania



## ALEKSANDRA BURDUKIEWICZ

dr, EMBA, dyrektor Centrum Transferu Wiedzy i Innowacji Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Od siedmiu lat pełni funkcje kierownicze związane z transferem wiedzy i technologii, zarządzaniem własnością intelektualną oraz z innowacjami, ponadto przez ponad rok jako wiceprezes zarządu fundacji upowszechniającej w Polsce wiedzę z dziedzin sztucznej inteligencji, uczenia maszynowego i *data science*. Pasjonatka efektywnej współpracy środowiska akademickiego z partnerami z otoczenia społeczno-gospodarczego; redaktor naczelna czasopisma „Impakt Dolny Śląsk”.



## BARTŁOMIEJ NITA

dr hab., prof. UEW, kierownik Katedry Rachunkowości, Sprawozdawczości i Analizy Finansowej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Pełni również funkcję Prorektora ds. Finansów i Rozwoju UEW. Specjalizuje się w finansach i rachunkowości, szczególnie w takich obszarach, jak zarządzanie kosztami, pomiar dokonań, sprawozdawczość i analiza finansowa, zarządzanie finansami, wycena spółek, rachunkowość zarządcza i controlling. Przez wiele lat pracował w firmie konsultingowej, w której zajmował się doradztwem gospodarczym dla różnych przedsiębiorstw i instytucji. Jest autorem ekspertyz i opracowań gospodarczych oraz programów restrukturyzacji, członkiem Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, European Accounting Association oraz Performance Management Association.

w produkcji” (*Słownik terminów...*, b.d.) czy też „przekazywanie określonej wiedzy technicznej i organizacyjnej i związanej z nią *know-how* celem gospodarczego (komercyjnego) wykorzystania” (Matusiak, 2011, s. 301). Wydaje się zatem, że „transfer wiedzy” jest pojęciem bardziej ogólnym (obejmuje także innowacje i pomysły o charakterze nietechnicznym), przy czym oba terminy bywają traktowane zamiennie (Drożdżak i in., 2013, s. 17) albo łącznie, jak w przypadku dokumentów ONZ poświęconych problematyce zrównoważonego rozwoju, omawianych w dalszej części niniejszego artykułu.

„Kapitał intelektualny” natomiast odnosi się do zasobów niematerialnych będących w posiadaniu organizacji, tj. kapitału ludzkiego, kapitału relacyjnego i kapitału organizacyjnego, a w jego obrębie kapitału innowacji i kapitału procesów (Matusiak, 2011, s. 133).

Obecnie zarówno w literaturze, jak i w praktyce występuje wiele definicji kapitału intelektualnego, np. w Skandii definiuje się go jako „posiadaną wiedzę, doświadczenie, technologię organizacyjną, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe, które dają przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną na rynku” (Edvinsson i Malone, 2001, s. 40). Kapitał intelektualny postrzegany w taki sposób ma dwie zasadnicze składowe: kapitał ludzki i kapitał strukturalny. Kapitał ludzki obejmuje wiedzę pracowników (ekspertów uczelni), ich innowacyjność, nie jest on jednak własnością organizacji, ponieważ pracownicy, wracając po skończonej pracy do domu, zabierają go ze sobą. Kapitał strukturalny natomiast zawiera systemy informatyczne wraz z oprogramowaniem i bazami danych oraz patenty, znaki handlowe, technologie, a także strukturę organizacyjną. Ten rodzaj kapitału można uznać za należący do uczelni, ponieważ pozostaje on w organizacji. Kapitał strukturalny można dodatkowo podzielić na kapitał kliencki oraz kapitał organizacyjny. Kapitał kliencki oznacza zasoby uczelni w postaci lojalnych interesariuszy oraz relacje zachodzące między uczelnią a jej interesariuszami, przy czym ta kategoria kapitału jest niekiedy traktowana jako jeden z trzech składników kapitału intelektualnego<sup>1</sup>. Kapitał organizacyjny można natomiast rozumieć jako inwestycje uczelni w systemy, narzędzia oraz jego kulturę organizacyjną, która przyspiesza przepływ wiedzy wewnątrz organizacji oraz między organizacją i jej interesariuszami. Kapitał organizacyjny można dodatkowo podzielić, wyróżniając kapitał innowacji oraz kapitał procesów. Kapitał innowacji wynika ze zdolności uczelni do odnowy i rozwoju, a wyraża się możliwościami ochrony praw handlowych i własności intelektualnych, co umożliwia stworzenie i wprowadzenie na rynek nowych produktów. Kapitał procesów powstaje dzięki właściwej realizacji procesów w toku prowadzenia działalności gospodarczej i wynika z praktycznej wiedzy wykorzystywanej w kreowaniu wartości.

Niewątpliwie dysponowanie przez organizację odpowiednim kapitałem intelektualnym (w przypadku uczelni – ekspertami o odpowiednich kompetencjach, odpowiednimi rozwiązaniami organizacyjnymi ułatwiającymi prowadzenie badań i nawiązywanie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym) jest warunkiem koniecznym powstawania nowych pomysłów, odpowiadania na potrzeby zgłaszane

<sup>1</sup> Wyróżnia się wówczas kapitał ludzki, kliencki i organizacyjny, których suma stanowi kapitał intelektualny.

przez instytucje otoczenia, czyli prowadzenia skutecznego transferu wiedzy. Ponadto należy zauważyć, że jednym z walorów transferu wiedzy i technologii jest nie tylko możliwość weryfikacji w praktyce gospodarczej powstałych w uczelni pomysłów, ale także podejmowanie nowych badań w odpowiedzi na zgłaszane przez otoczenie problemy. Transfer wiedzy jest więc formą istotnego i wartościowego dla obu stron dialogu pomiędzy instytucją naukową a środowiskiem pozaakademickim.

Transfer wiedzy i technologii jest również jednym z kluczowych warunków zrównoważonego rozwoju gospodarczego, o czym świadczy miejsce, które zajął on w przyjętej przez Zgromadzenie Ogólne ONZ w dniu 25 września 2015 roku „Agendzie na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030” (Organizacja Narodów Zjednoczonych, 2015). W dokumencie tym jest mowa o transformacji w celu osiągnięcia zrównoważonego i zintegrowanego rozwoju w trzech wymiarach (gospodarczym, społecznym i środowiskowym), a transfer wiedzy ma istotny wpływ na każdy z nich. Wśród 17 zdefiniowanych w Agendzie celów zrównoważonego rozwoju, cel 9. dotyczy budowy stabilnej infrastruktury, promocji zrównoważonego uprzemysłowienia oraz wspierania innowacyjności. Jak wyjaśniono w omówieniu znaczenia tego celu: „(...) u podstaw wysiłków zmierzających do realizacji celów środowiskowych leży postęp technologiczny, w tym zwiększanie efektywności materiałowej i energetycznej. Bez technologii i innowacji nie będzie industrializacji, a bez industrializacji nie będzie rozwoju” (Cel 9..., b.d.). Z celem tym powiązanych jest w Agendzie osiem konkretnych zadań do realizacji, w tym zadanie 9.5, które brzmi: „Zintensyfikować badania naukowe i podnieść poziom technologiczny sektora przemysłowego we wszystkich krajach, szczególnie w krajach rozwijających się, w tym poprzez innowacje, znaczne zwiększenie liczby pracowników sektora badawczo-rozwojowego przypadających na każdy milion osób oraz poprzez zwiększanie publicznych i prywatnych nakładów finansowych na rozwój”.

W tym samym dokumencie, w celu wspierania realizacji zdefiniowanych celów i zadań, ustanowiono uruchomienie Mechanizmu Wspierania Technologii (*Technology Facilitation Mechanism*) złożonego z: międzyagencyjnego zespołu zadaniowego Organizacji Narodów Zjednoczonych ds. nauki, technologii i innowacji, forum wielostronnej współpracy w dziedzinie nauki, technologii i innowacji oraz platformy internetowej. Działanie Mechanizmu ma się opierać na współpracy pomiędzy państwami członkowskimi, społeczeństwem, sektorem prywatnym, środowiskiem naukowym, podmiotami Organizacji Narodów Zjednoczonych i innymi zainteresowanymi stronami.

Należy podkreślić, że dwa miesiące przed przyjęciem przez Zgromadzenie Ogólne rezolucji dotyczącej Agendy, w lipcu 2015 roku, w Addis Abebie odbyła się Trzecia Międzynarodowa Konferencja Finansowania Rozwoju, zakończona przyjęciem przez 193 państwa członkowskie ONZ tzw. Agendy Działań (*Addis Abeba Action Agenda*), dotyczącej zwiększenia finansowania zrównoważonego rozwoju, a także ogłoszeniem szeregu nowych inicjatyw, w tym m.in. wyżej wspomnianego *Technology Facilitation Mechanism*, który został następnie wpisany do Agendy (Dokument końcowy..., b.d.).

Z powyższych analiz dokumentów ONZ jednoznacznie wynika, że jednym z warunków rozwoju technologii i innowacji, a następnie ich transferu, jest rozwój kapitału intelektualnego. W rezultacie uczelnia, która chce realizować cele zrównoważonego rozwoju, powinna dbać o rozwój kapitału intelektualnego także poprzez wspieranie badaczy w kreowaniu innowacji oraz udzielać im organizacyjnej pomocy w realizacji prac badawczo-rozwojowych będących rozwiązaniem realnych problemów społecznych i gospodarczych.



Wysiłki w tym kierunku podjął i konsekwentnie kontynuuje Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, który po dokonaniu szczegółowej analizy działań zrealizowanych na poziomie ogólnopolskim, uwzględniając specyfikę sektora szkolnictwa wyższego, a następnie dokonując analizy własnych możliwości, oczekiwań wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy uczelni i zestawiając je z priorytetami wyznaczonymi w *Strategii 2030* Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, zdecydował o wyborze kluczowych celów zrównoważonego rozwoju, które uczelnia może realnie wesprzeć (Drelich-Skulska i in., 2023, s. 8). Jednym z wybranych celów jest właśnie cel 9., a status jego realizacji jest co roku monitorowany. Na przykład w 2022 roku do projektów wpisujących się w realizację 9. celu zrównoważonego rozwoju w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu należały w obszarze transferu wiedzy oraz stymulowania innowacyjności: działalność w obszarze komercjalizacji potencjału intelektualnego uczelni poprzez sprzedaż usług badawczo-rozwojowych, w tym ekspertyz, analiz, opinii, działania organizacyjne w pionie finansów i rozwoju uczelni na rzecz usprawnienia procesu transferu wiedzy poprzez utworzenie dedykowanej jednostki – Centrum Transferu Wiedzy i Innowacji oraz Komercjalizacji, oferującej kompleksowe wsparcie naukowców UEW w procesie implementacji wiedzy do praktyki gospodarczej (Drelich-Skulska i in., 2023, s. 29).

W kolejnym 2023 roku działania te były dalej rozwijane poprzez wsparcie udzielane zespołom centrów kompetencyjnych – zespołom eksperckim skupionym wokół określonej interdyscyplinarnej problematyki merytorycznej, realizującym zadania polegające na komercyjnych badaniach stosowanych i pracach rozwojowych oraz zadania związane z upowszechnianiem wiedzy i społeczną odpowiedzialnością nauki. Założycielami i dyrektorami centrów kompetencyjnych są eksperci z dużym doświadczeniem w działalności wdrożeniowej. Obecnie w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu działają następujące centra kompetencyjne:

- Centrum Inteligentnych Systemów Zarządzania,
- Akademickie Centrum Badań i Rozwoju BioR&D,
- Centrum Badawczo-Rozwojowe Samorządu Terytorialnego,
- Adaptive Food Systems Accelerator – Research Centre,
- Centrum Doskonalenia Procesów,
- Centrum Facylitacji Procesów Innowacyjnych,
- Centrum Logistyki Miejskiej (The City Logistics Centre – CLCentre),
- Asia-Pacific Research Centre,
- Green Team – Centrum Zrównoważonego Rozwoju,
- Instytut Zrównoważonego Gospodarowania Energią (IZGE),
- Wirtualne Laboratorium Finansowe (WLF),
- Centrum Edukacji Outdoorowej,
- EFQM Business Excellence Center.

Działania prowadzone na rzecz partnerów z otoczenia społeczno-gospodarczego w ramach stałych zespołów sprzyjają budowaniu trwałego *know-how* specyfiki takiej współpracy w obrębie centrów i przekazywaniu praktycznej wiedzy o tym, jak ją prowadzić, przez bardziej doświadczonych członków zespołów tym mniej zaawansowanym w działaniach na rzecz podmiotów zewnętrznych. W sposób zauważalny zwiększa się więc liczba badaczy podejmujących wspólne projekty o charakterze aplikacyjnym z przedsiębiorstwami lub samorządami. Podkreślić należy, że stopień realizacji działań transferu wiedzy podlega w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu stałemu



monitorowaniu i weryfikacji w ramach odbywającej się cyklicznie – co 6 miesięcy – oceny stopnia zaawansowania realizacji działań wskazanych w *Strategii 2030 UEW* (tzw. przeglądy strategiczne). Na podstawie oceny dokonywana jest następnie analiza i w razie konieczności korygowany jest kierunek działań.

Stopień zaawansowania działań na rzecz realizacji celu 9. warto odnieść do działań podejmowanych na poziomie ogólnopolskim, jak również do osiągnięć Polski na tle innych krajów Unii Europejskiej. W raporcie przyjętym przez Radę Ministrów 2 czerwca 2023 roku i zaprezentowanym podczas Forum Politycznego Wysokiego Szczebla ONZ w Nowym Jorku 19 lipca 2023 roku, którego znaczna część poświęcona została ocenie postępów realizacji siedemnastu celów zrównoważonego rozwoju w Polsce w okresie 2018–2022, jako główne priorytety w ramach celu 9. wskazano przede wszystkim kwestie związane ze wzrostem innowacyjności, poprawą otoczenia prawnego na rzecz ułatwienia podejmowania działalności innowacyjnej, rozwojem infrastruktury telekomunikacyjnej, internetu i technologii cyfrowych, umiędzynarodowieniem przedsiębiorstw (zwłaszcza sektora MŚP) poprzez stworzenie instrumentów wsparcia dla polskich eksporterów i inwestorów oraz z rozwojem infrastruktury transportowej (*Realizacja celów...*, 2023, s. 100–105).

Jako główne działania mające znaczenie dla wzmacniania innowacyjności w dokumencie tym wymieniono przede wszystkim wprowadzenie i rozwijanie ulg podatkowych dla przedsiębiorców wdrażających innowacje (np. IP Box, ulga B+R, ulga na robotyzację, ulga na prototypy), wzmocnienie krajowego ekosystemu start-upowego, wsparcie tzw. krajowych klastrów kluczowych czy krajowych inteligentnych specjalizacji (innowacyjnych branż, które charakteryzują się największym potencjałem rozwojowym w skali kraju). Wskazano wiele różnych działań na rzecz wzmocnienia innowacyjności w przedsiębiorstwach czy też stymulujących powstawanie start-upów, które pośrednio mogą obejmować także transfer wiedzy i technologii, natomiast nie wskazano bezpośrednio działań dotyczących usprawnienia i zintensyfikowania prac w obszarze transferu wyników badań czy innowacji z uczelni do podmiotów otoczenia społeczno-gospodarczego.

Tymczasem – jak podkreślali autorzy raportu podsumowującego postęp w realizacji celu 9. w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, powołując się na raport Eurostatu obejmujący całą Unię Europejską, tj. „Sustainable development in the European Union Monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context 2023 edition” – w ramach oceny realizacji tego celu w kontekście zrównoważonego rozwoju gospodarek duże znaczenie nadane zostało działalności badawczo-rozwojowej (B+R) oraz zgłoszeniom patentowym w Europejskim Urzędzie Patentowym (EPO) dokonanych z danego kraju członkowskiego (Drelich-Skulska, 2023, s. 27). Status realizacji celu 9. plasuje się nadal poniżej średniej Unii Europejskiej, wykazuje jednak tendencję wzrostową (Drelich-Skulska, 2023, s. 6).

Warto zauważyć, że wprawdzie dyscypliny nauk społecznych (ekonomia i finanse, nauki o zarządzaniu i jakości) dominują w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu (trzecią dyscypliną jest technologia żywności i żywienia w obrębie nauk rolniczych), co oznacza że zgłoszenia patentowe będą nieliczne, niemniej jednak uczelnia ma wpływ na rozwiązania organizacyjne wspierające działalność badawczo-rozwojową, która w raporcie Eurostatu definiowana jest za tzw. podręcznikiem Frascati (OECD) w sposób uwzględniający wszystkie dyscypliny, tj. jako twórcza i systematyczna praca podejmowana w celu zwiększenia zasobów wiedzy – w tym wiedzy o ludzkości, kulturze i społeczeństwie – oraz w celu opracowania nowych zastosowań dostępnej wiedzy (*Sustainable development...*, 2023). W tym samym dokumencie podkreślane jest kluczowe znaczenie personelu badawczo-rozwojowego, a więc kapitału ludzkiego posiadającego kompetencje niezbędne do generowania innowacji.

Podsumowując, wszechstronne działania (w tym mające charakter organizacyjny i procesowy) na rzecz rozwoju i wsparcia kapitału intelektualnego są warunkiem koniecznym prowadzenia przez uczelnię skutecznego transferu wyników badań naukowych do otoczenia. Jednocześnie transfer wiedzy i technologii jest jednym z kluczowych warunków zrównoważonego rozwoju gospodarczego i społecznego. Uczelnia, która chce wspierać cele zrównoważonego rozwoju sformułowane w Agendzie Narodów Zjednoczonych, powinna więc prowadzić kompleksowe działania na rzecz skutecznego transferu wiedzy w oparciu o przyjęte wewnętrzne dokumenty strategiczne, a następnie poddawać je okresowej ocenie i – w zależności od wyników tej oceny – nieustannie je doskonalić.

#### Bibliografia

- Cel 9: Budować stabilną infrastrukturę, promować zrównoważone uprzemysłowienie oraz wspierać innowacyjność.* (b.d.). Ośrodek Informacji ONZ w Warszawie. Pobrane 28 stycznia 2024 z <https://www.un.org/pl/cel9>
- Dokument końcowy Trzeciej Międzynarodowej Konferencji Finansowania Rozwoju: Agenda Działań z Addis Abeby (omówienie) (b.d.). Pobrane 2 lutego 2024 z [https://www.unic.un.org.pl/konferencja-finansowania-rozwoju-2015/trzecia-miedzynarodowa-konferencja-finansowania-rozwoju---dokument-koncowy-\(13-%E2%80%9316-lipca-2015-addis-abeba\)/2843#](https://www.unic.un.org.pl/konferencja-finansowania-rozwoju-2015/trzecia-miedzynarodowa-konferencja-finansowania-rozwoju---dokument-koncowy-(13-%E2%80%9316-lipca-2015-addis-abeba)/2843#)
- Dokument końcowy Trzeciej Międzynarodowej Konferencji Finansowania Rozwoju: Agenda Działań z Addis Abeby (omówienie) (b.d.). Pobrane 2 lutego 2024 z [https://www.unic.un.org.pl/konferencja-finansowania-rozwoju-2015/trzecia-miedzynarodowa-konferencja-finansowania-rozwoju---dokument-koncowy-\(13-%E2%80%9316-lipca-2015-addis-abeba\)/2843#](https://www.unic.un.org.pl/konferencja-finansowania-rozwoju-2015/trzecia-miedzynarodowa-konferencja-finansowania-rozwoju---dokument-koncowy-(13-%E2%80%9316-lipca-2015-addis-abeba)/2843#)
- Drelich-Skulska, B., Gilga, K., Jankowiak, A. H., Książkiewicz, M., Rojek-Nowosielska, M., Ryszawska, B., Smolny, K., Teneta-Skwiercz, D., Trzebiński, A., Wiszniowska-Tomaszewska, M. i Witwicka-Dudek, A. (2023). *Realizacja celów zrównoważonego rozwoju. Raport za rok 2022. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Drożdżak, Z., Krupnik, S., Łukasiewicz, K., Szczucka, A., Szklarczyk, D. i Górniak, J. (2013). *SPIN. Innowacyjny model transferu wiedzy*, Zespół Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Uniwersytet Jagielloński, Kraków. Pobrane 31 stycznia 2024 z <https://portal.uj.edu.pl/documents/4628317/ca27cd46-75eb-453e-9b39-8a849f3db72d>
- Edvinsson, L. i Malone, M. S. (2001). *Kapitał intelektualny*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Matusiak, K. B. (2011). *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Pobrane 2 lutego 2024 z <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publicationinnowacje-i-transfer-technologiei-slownik-pojec>
- Nie bądź sknerą – dziel się wiedzą, czyli transfer technologii w praktyce (infografika)* (2019). Pobrane 2 lutego 2024 z <https://siecotwartychinnowacji.pl/baza-wiedzy/transfer-technologiei-w-praktyce/>
- Organizacja Narodów Zjednoczonych. (2015). Pobrane 20 stycznia 2024 z [https://www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030\\_pl\\_2016\\_ostateczna.pdf](https://www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030_pl_2016_ostateczna.pdf)
- Realizacja celów zrównoważonego rozwoju w Polsce*. Raport przyjęty przez Radę Ministrów 2 czerwca 2023 r. (2023). Pobrane 1 lutego 2024 z <https://samorząd.gov.pl/web/scdn-kielce/realizacja-celow-zrownwazonego-rozwoju-w-polsce-raport-2023>
- Słownik terminów*. Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej. (b.d.). *Transfer technologii*. Pobrane 2 lutego 2024 z <https://uprp.gov.pl/pl/slownik-terminow?nazwa=Transfer-technologiei>
- Sustainable development in the European Union – Monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context – 2023 edition.* (2023). Pobrane 2 lutego 2024 z <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-flagship-publications/w/ks-04-23-184>





PATRYCJA KLIMAS



## MENTORING NAUKOWY – NOWATORSKI PROJEKT DLA PRACOWNIKÓW UEW

Od grudnia 2021 roku w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu realizowany jest program strategiczny Mentoring Naukowy ukierunkowany na rozwój szeroko rozumianych kompetencji i umiejętności naukowo-badawczych pracowników UEW. Projekt ten został zainicjowany przez Radę Priorytetu Strategicznego „Uznane badania inspirowane praktyką” odpowiedzialnego zgodnie z założeniami *Strategii 2030* UEW za doskonalenie obszaru naukowo-badawczego. Mentoring Naukowy został zaprojektowany na kanwie wyników badań Priorytetu poświęconych rozpoznaniu trudności w rozwoju kariery naukowej, barier w realizacji grantów naukowo-badawczych oraz publikowaniu w najbardziej prestiżowych czasopiśmie naukowych. Biorący udział w badaniu ankietowym pracownicy UEW wskazywali przede wszystkim na brak doświadczenia oraz niedostatki kompetencyjne. Charakter zdiagnozowanych deficytów bezspornie wpisał się w założenia idei mentoringu.

Mentoring to relacja wiążąca doświadczonego eksperta, autorytetu, specjalisty, dosłownie mistrza (tj. mentora) z mniej doświadczonym, ale



## PATRYCJA KLIMAS

dr hab., prof. UEW, specjalizująca się w obszarze zarządzania strategicznego, w tym przede wszystkim w strategiach kooperacji (czyli współpracy strategicznej konkurentów), strategiach relacyjnych oraz innowacyjności organizacyjnej. W pracy naukowej prowadzi badania skupiające się zwłaszcza na efektywnej, długookresowej współpracy międzyorganizacyjnej – głównie kooperacji – w ekosystemach oraz sieciach innowacji w branżach kreatywnych (głównie branża gier komputerowych i wideo) oraz w branżach high-tech (głównie branża lotnicza). Kierownik jednego i wykonawca dwóch projektów finansowanych przez Komisję Europejską, kierownik trzech i wykonawca czterech projektów NCN. Członkini European Academy of Management oraz Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk. Propagatorka wiedzy i umiejętności z obszaru metodyki badań naukowych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, w tym dotyczącej systematycznego przeglądu literatury, konstrukcji i walidacji skal pomiaru, metod ilościowych, rygoru metodologicznego oraz analizy warunków koniecznych.

zmotywowanym do rozwoju uczniem (tj. mentee). Mentoring z uwagi na wysoką efektywność doskonalenia kompetencji, umiejętności, ale także dzielenia się trudno transferowalną wiedzą (tzw. wiedzą cichą budowaną głównie w efekcie gromadzonych przez lata doświadczeń) cieszy się coraz większą popularnością w świecie biznesu, natomiast w świecie akademii wciąż stanowi novum. W zasadzie projekt Mentoring Naukowy realizowany pod egidą UEW jest pierwszym tego typu projektem wdrażanym przez polskie uczelnie. Aczkolwiek warto wspomnieć, że na tym polu pierwsze szlaki przetarła Fundacja na rzecz Nauki Polskiej, która w 2014 roku zrealizowała program Skills zorientowany na rozwój młodych pracowników nauki.

### Mentoring Naukowy niejedno ma imię

Projekt pn. Mentoring Naukowy obejmuje cztery rodzaje działań zorientowanych na wypełnienie różnorodnych luk kompetencyjnych w obszarze działalności naukowo-badawczej mentees:

- 1) *academic writing* (tj. przygotowywania wysokiej jakości artykułów naukowych, ale także *working papers*, *research proposals*),
- 2) *research skills* (tj. praktycznego wykorzystanie metod, technik, narzędzi badawczych),
- 3) *international team-working* (tj. komercjalizacji efektów zespołowych prac naukowo-badawczych),
- 4) poszerzenie, a nawet budowa *scientific awareness* oraz etyki akademickiej wśród kadry naukowo-badawczej uczelni.

### Długookresowe efekty realizacji projektu

W czasie dwóch lat w czterech edycjach projektu Mentoring Naukowy współpracę podjęło 14 mentorów oraz 14 mentees. Obszarem, który najczęściej stanowił dotychczas pole doskonalenia umiejętności praktycznych jest obszar umiejętności badawczych rozwijający *research skills* niezbędnych w toku realizacji badań z za biurka (mentees intensywnie rozwijają umiejętności m.in. realizacji systematycznego przeglądu literatury) oraz badań terenowych (mentees uczą się aplikacji zaawansowanych metod analizy danych jakościowych, prowadzenia badań laboratoryjnych czy walidacji skal pomiaru). Co ważne, w ramach projektu dwoje mentees doskonalili swoje kompetencje w relacji z mentorami reprezentującymi zagraniczne ośrodki naukowe, a jedna uczestniczka – z mentorem z innej uczelni krajowej.

O ile Mentoring Naukowy to projekt oparty na personalizowanej relacji mentee-mentor, o tyle jego realizacja sięga znacznie dalej. Uczestnicy projektu, ale także jego kierownik merytoryczny, członkowie Rady Priorytetu Strategicznego „Uznane badania inspirowane praktyką” oraz sponsorki tego priorytetu, tj. Panie Prorektor ds. Badań i Kadry Akademickiej oraz Prorektor ds. Akredytacji i Współpracy Międzynarodowej uczestniczą w cyklicznie realizowanych seminariach naukowych, podczas których mentees dzielą się efektami swojej pracy, sukcesami, ale także trudnościami. Co ważne, seminaria te stwarzają nie tylko możliwość prezentacji efektów, ale także możliwość pogłębionej dyskusji nad tymi efektami oraz kolejnymi planowanymi działaniami, doskonalenia umiejętności prezentacji oraz wystąpień publicznych, no i wreszcie zawiązywania oraz umacniania relacji społecznych oraz naukowych ponad dyscyplinami naukowymi.

Tabela 1. Mentoring Naukowy UEW w czterech odsłonach

Academic writing – relacja 1:1	Reserach skills – relacja 1:1
<p>Mentoring ukierunkowany na poprawę lub nawet budowę umiejętności typu <i>academic writting</i> oraz doświadczenia publikacyjnego; mentorzy o uznanym dorobku publikacyjnym w skali świata, mentees zorientowani na poprawę dorobku publikacyjnego (przykładowo mentees mający pomysły i materiały na artykuł/y). Docelowy efekt: złożenie tekstu do uznanego wydawnictwa i czasopisma.</p>	<p>Mentoring ukierunkowany na poprawę lub nawet budowę praktycznych umiejętności badawczych (przykładowo: realizacja badań <i>desk/field/laboratory research</i>; wykorzystanie narzędzi analizy danych już zgromadzonych; zapewnienie rygoru metodycznego); mentorzy o uznanym dorobku naukowym oraz z doświadczeniem badawczym, mentees zorientowani na poprawę warsztatu badawczego (przykładowo mentees mający pomysł na badania, ale bez wiedzy/umiejętności ich realizacji lub posiadający zgromadzony materiał empiryczny wymagający analizy). Docelowy efekt: złożenie tekstu/monografii do uznanego wydawnictwa i czasopisma lub przygotowanie wniosku projektowego czy przygotowanie pracy awansowej itd.</p>
International team-working – relacja 1:2/3/4	Scientific awareness – mentoring wielopodmiotowy
<p>Mentoring ukierunkowany na umiędzynarodowienie badań oraz zespołów badawczych, międzynarodową współpracę naukowo-badawczą oraz komercjalizację efektów zespołowych prac naukowo-badawczych; mentorzy z zagranicznych, renomowanych ośrodków naukowych o uznanym dorobku naukowym; mentees zorientowani na internacjonalizację badań i publikacji naukowych (mający pomysł na badania lub publikacje naukowe). Docelowy efekt: złożenie tekstu do uznanego wydawnictwa i czasopisma (cel: <i>top tier journals</i>; Q1) lub przygotowanie wniosku projektowego w zespole międzynarodowym.</p>	<p>Mentoring ukierunkowany na wzmocnienie kompetencji naukowo-badawczych w formie warsztatów i tutoriali (praktycznych), a także seminariów naukowych, poprawę kompetencji autoprezentacji, umiejętności przyjmowania konstruktywnej krytyki pracy naukowej, wymianę wiedzy oraz doświadczeń z obszaru pracy naukowo-badawczej, a także poprawę szeroko rozumianej świadomości akademickiej. Docelowy efekt: 10 zrealizowanych warsztatów oraz 12 seminariów naukowych.</p>

Źródło: opracowanie Rady Priorytetu Strategicznego „Uznane badania inspirowane praktyką”.

Tabela 2. Mentoring naukowy w liczbach

Rodzaj działania	Liczba
<i>Academic writing</i>	6
<i>Research skills</i>	9
<i>International team-working</i>	0
<i>Scientific awareness</i> – seminaria naukowe dla uczestników projektu	5
Warsztaty na temat idei mentoringu dla społeczności UEW	1

Źródło: opracowanie Rady Priorytetu Strategicznego „Uznane badania inspirowane praktyką”.

W ramach projektu zrealizowano dla społeczności UEW także całodniowe warsztaty poświęcone upowszechnianiu idei, założeń i korzyści – dla mentees oraz mentorów – mentoringu i świadomości mentoringowej w pracy naukowo-badawczej. Warto także zwrócić uwagę na dodatkowe korzyści realizacji projektu, wśród których można wymienić zwiększenie indywidualnej satysfakcji z pracy badawczej poprzez wzrost samooceny (dotyczy zarówno mentees, jak i mentorów) oraz budowę kultury otwartości i współpracy. W takim ujęciu Mentoring Naukowy wpisuje się w działania w obszarze



organizacyjnego uczenia się i transferu wiedzy, a tym samym wspiera rozwój kreatywności naszych pracowników.

Jednakże projekt ten to nie tylko twarde efekty ilościowe. Mentoring Naukowy to przede wszystkim relacje, a uczestnikami tych relacji są ludzie. Wkraczając w świat relacji bezpośrednich i pośrednich uczestników, otwieramy drzwi do ich opinii o korzyściach wynikających z aktywnego udziału w projekcie.

- mgr Jadwiga Machnik – asystentka w Katedrze Finansów i mentee w projekcie Mentoring Naukowy: *Uczestnictwo w Mentoringu Naukowym dało mi możliwość poznania niesamowicie inspirujących ludzi, zyskałam cenne relacje, wzbogaciłam swoją wiedzę na wielu płaszczyznach (m.in. w ramach tematów prezentowanych przez pozostałych uczestników Mentoringu czy też w ramach doskonalenia warsztatu związanego z publicznymi wystąpieniami oraz prezentacją wyników swoich dokonań), zdobyłam nowe doświadczenie (m.in. w zakresie pracy z badaczami w międzynarodowym środowisku, poznałam nowe możliwości związane z obróbką i prezentacją danych w ramach przeglądu literatury) oraz rozwinęłam swój warsztat naukowy (m.in. wzmocniłam swoją wiedzę w zakresie wykorzystanej metody badawczej oraz miałam okazję uporządkować całość procedury związanej z przygotowaniem artykułu naukowego i doprowadzeniem do jego publikacji).*
- mgr inż. Urszula Kaim – asystentka w Katedrze Inżynierii Bioprocessowej i mentee w projekcie Mentoring Naukowy: *Udział w projekcie pozytywnie wpłynął na pobudzenie mojej pasji do nauki i dalszego rozwoju, rozbudzając ciekawość odnośnie do obszarów, które dotąd nie leżały w moich zainteresowaniach.*
- dr hab. inż. Zuzanna Goluch, prof. UEW – profesor uczelni w Katedrze Technologii Żywności i Żywienia oraz mentorka w projekcie Mentoring Naukowy: *Udział w programie dla mnie był formą sprawdzenia się w roli osoby wspierającej swoim wieloletnim doświadczeniem naukowym rozwój kompetencji młodszych stażem pracowników UEW, które mogą być im przydatne w dalszej ścieżce zawodowej. Nawiązane z mentee relacje zaowocowały nie tylko realizacją założonych celów w ramach programu mentoringu, ale również innymi aktywnościami, np.: dodatkowymi artykułami w czasopiśmie z IF, rozdziałami w monografiach, współredagowaniem monografii oraz po zakończeniu I oraz II edycji przygotowaniem streszczeń na nadchodzące konferencje. Jednocześnie sama skorzystałam z otwartości, inicjatywności i pomysłowości młodych pracowników naukowych, doskonaląc przy tym własne umiejętności interpersonalne. Uczestniczenie w seminariach i warsztatach w ramach programu dało mi możliwość poznania specyfiki innych dyscyplin niż moja.*
- Davide Calandra, PhD – University of Turin oraz mentor w projekcie Mentoring Naukowy: *I want to congratulate all of you on launching this enlightening program, which is interesting and well-developed in the European panorama. This program stimulates translated academic knowledge between researchers/professors and PhD candidates. Additionally, the international environment created by the project and the link among European universities institutions are highly beneficial* (Pragnę wam wszystkim pogratulować zainicjowania tego edukacyjnego programu, który jest interesujący i dobrze rozwinięty w perspektywie europejskiej. Program ten stymuluje przekazywanie wiedzy akademickiej pomiędzy naukowcami/profesorami a kandydatami na stopień doktora. Ponadto niezmiernie korzystne są środowisko międzynarodowe stworzone przez ten projekt i współpraca pomiędzy europejskimi uniwersytetami).

- dr hab. Katarzyna Piórkowska, prof. UEW – kierownik merytoryczny projektu Mentoring Naukowy: *W moim odczuciu program Mentoring Naukowy wnosi wkład zarówno naukowy, relacyjny, jak i społeczny. Najbardziej wymiernym efektem naukowym programu są liczne publikacje w prestiżowych wydawnictwach krajowych i zagranicznych, udział w uznanych konferencjach i seminariach naukowych oraz współpraca z badaczami z różnych ośrodków naukowo-badawczych w kraju i za granicą. Nie mniej istotny jest aspekt relacyjny – ewoluująca w trakcie procesu relacja pomiędzy mentorem i mentee pozwala uczyć się od siebie wzajemnie i rozwijać kompetencje nie tylko naukowe, ale i interpersonalne. Powyższe efekty z kolei przekładają się na rozwój społeczności akademickiej i otoczenia biznesowego.*
- prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet – Prorektor ds. Badań i Kadry Akademickiej: *Każda forma współpracy naukowej ma znaczenie. Ten projekt jest na to dowodem, tworząc nową przestrzeń do rozmowy naukowej przedstawicieli różnych dyscyplin i na różnych etapach kariery zawodowej. Dla mnie szczególnie wartościowe są obserwacje mentees – młodszych adeptów nauki, bardzo przejętych i zaangażowanych w realizację zamierzenia, które zadeklarowali. Serce rośnie, gdy widzi się, jak się zmieniają w trakcie realizacji zamierzeń, jak kształtuje się ich pewność siebie, jak stają się uczestnikami dyskursu naukowego. Po prostu jak rozkwitają. Z kolei mentorzy podkreślają m.in., że także wiele się nauczyli przy tej okazji, merytorycznie plus dochodzi do tego działanie w ściśle określonych ramach czasowych. Warto dodać, że projekt kształtuje, w sposób niewymuszony, także dobre praktyki, które dotąd nie były zbyt widoczne w kulturze uprawiania nauki i współpracy naukowej*
- dr hab. Patrycja Klimas, prof. UEW – ambasadorka Priorytetu Strategicznego „Uznane badania inspirowane praktyką”, który zainicjował projekt Mentoring Naukowy: *Jako rada priorytetu od samego początku wierzyliśmy w zasadność realizacji tego projektu, jak się jednak okazało nasze oczekiwania nie tylko zostały spełnione, ale znacznie przekroczone. Miałam sposobność uczestniczyć w seminariach naukowych organizowanych w ramach projektu i obserwować, jak z narastającą dynamiką toczą się prace w poszczególnych parach i ile ta współpraca daje satysfakcji, miałam okazję widzieć, jak uczestnicy dzielą się też swoją wiedzą między sobą, ponad parami mentoringowymi. I wreszcie w trakcie seminariów wieńczących dwie z czterech edycji projektu miałam przyjemność wysłuchać opinii uczestników o tym, jak postrzegają swój udział w projekcie, jakie widzą u siebie jego efekty – muszę przyznać, że nierzadko nacechowany dużymi pozytywnymi emocjami opis doświadczeń, ale i skala opisywanych przez nich korzyści były po prostu wzruszające.*

Jak widać, Mentoring Naukowy jawi się jako projekt o wielowymiarowych i wielopłaszczyznowych korzyściach. Projekt, który powstał jako adresujący założenia *Strategii 2030* w wymiarze naukowo-badawczym, okazuje się przynosić nie tylko efekty ilościowe i kompetencyjne w obszarze, którego dotyczy, ale przede wszystkim korzyści rozwojowe i społeczne dla jego bezpośrednich uczestników, czyli mentorów i mentees, a także uczestników pośrednich, czyli wszystkich pracowników uczelni uczestniczących w cyklicznych seminariach oraz warsztatach organizowanych w ramach projektu. W takim ujęciu Mentoring Naukowy należy postrzegać jako nowy kanał dialogu społeczności akademickiej w wymiarze rozwoju pracowniczego oraz naukowo-badawczego, a tym samym jako element społecznie odpowiedzialnego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.



JOANNA HARASYM



## NAUKA – MIĘDZYNARODOWA WARTOŚĆ NAUKOWA TRADYCYJNEJ ŻYWNOŚCI

Żywność, jedzenie, kuchnia tradycyjna – to takie zwykłe, codzienne, wszyscy to znamy... Znamy czy tylko „znamy”, bo codziennie to jemy? Co to ma wspólnego z nauką i jak można to, co „znamy”, zamienić na serię artykułów naukowych w wysoko punktowanych czasopismach naukowych – o tym jest niniejszy tekst.

Jest rok 2021, lato, chwila przerwy pomiędzy obostrzeniami COVID-19, granice otwarte – można jechać. Czekam na podróż do Ankony we Włoszech, a konkretnie wyjazd treningowy w ramach programu Erasmus+ na Uniwersytet Politechniczny regionu Marche (Università Politecnica delle Marche), dokąd jadę, aby omawiać wspólne plany badawcze i możliwości goszczenia doktorantów w ramach programu PROM z NAWA.

Ankona, obezwładniona lipcowym włoskim słońcem, jest miastem spokojnym, z urokliwą architekturą i klifowym wybrzeżem, u podnóża którego na betonowo-kamiennej mikroplaży toczy się włoskie *dolce far niente*.



## JOANNA HARASYM

dr hab. inż., profesor Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, kierownik Katedry Biotechnologii i Analizy Żywności, dyrektor Centrum Kompetencyjnego – Adaptive Food Systems Accelerator, członek Senatu Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. W ramach działalności naukowej zajmuje się inżynierią żywności, wykorzystaniem nowoczesnych technik przetwórczych i niekonwencjonalnych surowców w celu budowania bioróżnorodności upraw i wsparcia bezpieczeństwa żywnościowego. Autorka ponad 180 publikacji naukowych, w tym 44 artykułów opublikowanych w czasopismach wyróżnionych na liście Journal Citation Report (JCR). Jest stypendystką Indywidualnego stypendium Marie Skłodowskiej-Curie, kierowała trzema projektami z NCN, pięcioma projektami z NCBiR, znajduje się w Komitecie zarządzającym trzech akcji COST, pełni funkcję recenzenta projektów badawczych w Polsce i za granicą oraz recenzuje artykuły naukowe w czasopismach indeksowanych w JCR, m.in. takich jak Food Hydrocolloids, Journal of Cleaner Production, Carbohydrate Polymers.

Zupełnie przeciwnie sprawy się mają w Katedrze Nauk Rolniczych, o Żywności i Środowisku, prace badawcze trwają w nowoczesnie wyposażonych klimatyzowanych laboratoriach, młodzi pasjonaci nauki prowadzą ciekawe eksperymenty, a w ramach nawiązywania i rozszerzania współpracy zostaje mi przedstawiony prof. Andrea Osimani, mikrobiolog pracujący w zespole prof. Lucii Aquilanti. Profesor Osimani interesuje się natywną florą mikrobiologiczną obecną w produktach spożywczych spontanicznie fermentowanych – już wiem, że będziemy mieć o czym rozmawiać i co badać...

Od tego lipca 2021 roku do dzisiaj, kiedy piszę ten tekst, współpraca z prof. Osimanim przyniosła następujące efekty:

- 1) wrzesień 2021 – doktorant prof. Osimaniego Luca Belleggia odbywa staż w ramach projektu PROM w laboratoriach Centrum Badawczego AFSA i Katedry Biotechnologii i Analizy Żywności;
- 2) wrzesień 2021 – wizyta prof. Osimaniego w ramach Erasmus+ z wykładami prezentującymi różne aspekty mikrobiologiczne tradycyjnych, fermentowanych produktów włoskich z regionu Marche, przy okazji odwiedzamy Dolnośląski Targ Rolny na ul. Zwycięskiej, kupując lokalne, tradycyjne produkty – staną się przedmiotem naszych dalszych badań;
- 3) marzec 2022 – pierwszy wspólny artykuł przeglądowy opublikowany w *Current Opinion in Food Science* – IF = 9,9;
- 4) czerwiec 2022 – drugi wspólny artykuł o tradycyjnym, dojrzewającym serze portugalskim Queijo da Beira Baixa PDO, zaczynamy rozwijać temat, publikacja w *Food Research International* – IF = 8,1;
- 5) październik 2022 – trzeci wspólny artykuł o kolejnym serze portugalskim Queijo de Nisa PDO, publikacja w *Food Research International* – IF = 8,1;
- 6) grudzień 2022 – czwarty wspólny artykuł o ostatnim z triady portugalskich serów dojrzewających – Queijo Serra da Estrela PDO, publikacja w *Foods* – IF = 5,2;
- 7) marzec 2023 – kolejna wizyta prof. Osimaniego;
- 8) lipiec 2023 – piąty wspólny artykuł – efekt pracy doktoranta Luki Belleggia, opublikowany w *European Food Research and Technology* – IF = 3,3;
- 9) grudzień 2023 – zrobiliśmy poprawki zalecone przez recenzentów w artykule o ogórkach kiszonych – to te ogórki kupiliśmy w 2021 roku we wrześniu, razem z innymi polskimi tradycyjnymi produktami fermentowanymi, wkrótce będzie opublikowany jako szósty wspólny artykuł w *Food Research International* – IF = 8,1;
- 10) kupiliśmy jeszcze kapustę kiszoną, czosnek kiszony, kwas chlebowy i ser owczy. Wszystko już zmierzone i przeanalizowane, czeka na opisanie wyników i publikację...

Krótką historią współpracy w 10 punktach trywializuje nieco ogrom wykonanej pracy, spotkań, analiz, uzgodnień i wysiłku z obu stron. Jednakże jej celem jest pokazanie, jak w zrównoważony sposób, korzystając z funduszy wymiany akademickiej Erasmus+ oraz PROM NAWA, nawiązana zostaje współpraca naukowa eksplorująca nieznaną „znane” tradycyjne produkty fermentowane różnych krajów. Nawiązane relacje rozwijają się dynamicznie, korzystając z różnorodnych programów wsparcia. Z końcem listopada 2023 roku zakończył się trzymiesięczny staż badawczy dwóch magistrantek z zespołu prof. Osimaniego w ramach Erasmus+ Training.

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ UEW, POPRZEZ WSPARCIE INSTYTUCJONALNE MOBILNOŚCI MIĘDZYNARODOWEJ PRACOWNIKÓW I PRZYJEŹDŻAJĄCYCH GOŚCI, UMOŻLIWIA BADANIA DZIEDZICTWA KULTUROWEGO, JAKIM JEST SPONTANICZNIE FERMENTOWANA ŻYWNOSĆ.

Spółeczna odpowiedzialność UEW, poprzez wsparcie instytucjonalne mobilności międzynarodowej pracowników i przyjeżdżających gości, umożliwia badania dziedzictwa kulturowego, jakim jest spontanicznie fermentowana żywność.

Współpraca z Università Politecnica delle Marche jest wzorowym przykładem dobrych praktyk współpracy naukowo-badawczej UE we Wrocławiu z zagranicznym uniwersytetem. Pokazuje, jak można – przy odpowiednim wsparciu instytucji rozumiejącej wszechstronne korzyści umiędzynarodowienia – prowadzić badania naukowe pogłębiające wiedzę o Polsce i polskich tradycjach kulinarnych.







DOROTA TENETA-  
-SKWIERCZ



## SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ UNIwersYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU W OPINII STUDENTÓW

### Wprowadzenie

Zmiana warunków, w których funkcjonują instytucje szkolnictwa wyższego, nieuchronnie prowadzi do zmiany ich dotychczasowego charakteru. Z jednej strony obserwujemy narastanie zjawiska korporatyzacji uczelni, będącego efektem implementacji zasad korporacyjnego menedżerystwu do sektora akademickiego, z drugiej – powierzanie szkołom wyższym trzeciej misji, polegającej na budowaniu i rozwijaniu relacji z otoczeniem. Od uczelni oczekuje się dziś, że będą społecznie odpowiedzialne. W praktyce oznacza to angażowanie się w dialog i partnerstwa z różnymi interesariuszami, rozwijanie u pracowników i studentów poczucia odpowiedzialności, angażowanie się w rozwój społeczności lokalnej czy też poszanowanie – w procesie świadczenia usług edukacyjnych – środowiska naturalnego.



## DOROTA TENETA-SKWIERCZ

dr hab., prof. UEW, pracownik Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Rzeczniczka ds. równego traktowania UEW, przewodnicząca Zespołu ds. równego traktowania i przeciwdziałania dyskryminacji UEW, członkini Centrum Zrównoważonego Rozwoju Green Team UEW, koordynatorka Karty różnorodności na UEW, tutorka w Biznesowym Indywidualnym Programie Studiów, certyfikowana trenerka biznesu. Dodatkowo kieruje studiami podyplomowymi Menedżer zrównoważonego rozwoju. Współpracuje – jako doradca i ekspert – z organizacjami społecznymi i biznesem w zakresie wdrażania oznaczeń społecznych (Fairtrade), zarządzania różnorodnością, raportowania niefinansowego, tworzenia programów etycznych oraz projektowania i implementacji strategii ESG. Od wielu lat związana z International Sustainable Development Research Society (ISDRS) oraz Stowarzyszeniem Etyki Biznesu EBEN Polska. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się na koncepcji zrównoważonego rozwoju/ESG i społecznej odpowiedzialności organizacji. Tematyka jej prac badawczych dotyczy głównie inkluzywnych modeli biznesu, inteligencji kulturowej, narzędzi CSR, etyki biznesu i *compliance*.

W kontekście wzmiankowanych oczekiwań nie dziwi fakt, że coraz więcej uniwersytetów na całym świecie włącza działalność prospołeczną i prośrodowiskową do swoich wizji, misji i celów strategicznych. Do kluczowych obszarów społecznej odpowiedzialności uczelni można niewątpliwie zaliczyć:

- zarządzanie organizacją (np. wdrażanie zasad ładu korporacyjnego, zarządzanie uczelnia w oparciu o stosowne regulacje prawne, jak też akceptowalne w danej społeczności normy moralne, obyczaje i zasady współżycia społecznego);
- prawa człowieka (np. dbałość o różnorodność, zapobieganie dyskryminacji, mobbingowi);
- środowisko pracy (świadczanie pracownicze, równość szans w miejscu pracy, stwarzanie możliwości rozwoju zawodowego i osobistego, uczciwa polityka zatrudnienia, bezpieczne warunki pracy, *work-life balance* itp.);
- prowadzenie badań (np. uczciwość i rzetelność procesu badawczego, ochrona praw własności intelektualnej);
- kształcenie (np. rozwijanie umiejętności pożądanym przez rynek pracy, rozwijanie indywidualnej odpowiedzialności, integracja, staże, studia za granicą, możliwość rozwoju osobistego, pomoc dla mniejszości i uczniów ze specjalnymi potrzebami, świadczenia socjalne, opieka zdrowotna, wspomaganie rozwoju fizycznego);
- zaangażowanie w rozwój społeczności lokalnej (np. wolontariat pracowniczy i działalność filantropijna organizacja wydarzeń kulturalnych, tworzenie partnerstw międzysektorowych);
- ochrona środowiska naturalnego (np. edukacja środowiskowa, zgodne z normami środowiskowymi (proekologiczne) projektowanie/modernizacja budynków na kampusie, recykling odpadów, minimalizacja odpadów, dbałość o efektywność energetyczną i wodną, zazielenianie kampusu).

### Przejawy społecznej odpowiedzialności

#### Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (UEW) od wielu lat podejmuje działania stanowiące egzemplifikację idei społecznej odpowiedzialności uczelni (w skrócie SOU). Przełomowym wydarzeniem dla upowszechniania tej idei było podpisanie 16 listopada 2017 roku *Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni*. Tym samym UEW zobowiązał się m.in. do poszerzania programów nauczania o zagadnienia z zakresu etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu, zrównoważonego rozwoju i innowacji społecznych, prowadzenia działalności w taki sposób, by minimalizować negatywny wpływ aktywności realizowanych przez społeczność akademicką oraz interesariuszy uczelni na środowisko przyrodnicze, a także prowadzenia dialogu z interesariuszami na temat priorytetów polityki społecznej odpowiedzialności uczelni. Do kluczowych działań o charakterze systemowym, podjętych przez UEW w okresie ostatnich pięciu lat (2019–2023), należą:

- Przystąpienie do inicjatywy PRME (*Principles for Responsible Management Education*). Wizją PRME jest realizacja celów zrównoważonego rozwoju poprzez odpowiedzialną edukację zarządzania, misją zaś – przekształcanie edukacji w biznesie i zarządzaniu oraz rozwijanie odpowiedzialnych liderów jutra.
- Wprowadzenie Kodeksu Etyki Nauczyciela Akademickiego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Określono w nim wartości etyczne oraz wynikające z nich zasady postępowania nauczyciela akademickiego jako pracownika, badacza naukowego oraz dydaktyka i wychowawcy.

- Opracowanie Planu Równości Płci (*Gender Equality Plan – GEP*). Zawiera on prowadzone już przez UEW działania w zakresie wspierania równości płci (Diagnoza), jak również rekomendowane rozwiązania, z uwzględnieniem konkretnych celów, działań i wskaźników ich realizacji na lata 2022–2024.
- Podpisanie Karty Różnorodności. Stając się sygnatariuszem Karty, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu zobowiązał się do tworzenia i promocji rozwiązań służących zapewnieniu różnorodności w środowisku pracy i nauki, podejmowania działań na rzecz spójności i równości społecznej, przeciwdziałania dyskryminacji, zjawiskom mobbingu i molestowania na uczelni.
- Wprowadzenie polityki antymobbingowej i antydyskryminacyjnej.
- Powołanie Zespołu ds. Równego Traktowania i Przeciwdziałania Dyskryminacji oraz dwóch rzeczników: Rzecznika ds. równego traktowania oraz Rzecznika ds. przeciwdziałania dyskryminacji.
- Utworzenie Sekcji ds. Obsługi Osób z Niepełnosprawnościami oraz powołanie Koordynatora ds. Dostępności.

Uniwersytet podjął się realizacji licznych konferencji, seminariów, wykładów i warsztatów tudzież innych eventów poświęconych promowaniu zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności. Warto chociażby wspomnieć o Integration Day czy też o Dniach Klimatu, imprezie sprzyjającej integracji społeczności akademickiej kilku uczelni wrocławskich, przedstawicieli biznesu i organizacji pozarządowych wokół szeroko zakrojonych działań na rzecz środowiska naturalnego.

Rodzi się w tym miejscu pytanie, czy studenci UEW dostrzegają zaangażowanie uczelni w realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności. Aby uzyskać na nie odpowiedź, przeprowadzono w połowie grudnia 2023 roku badanie pilotażowe, w którym udział wzięło 90 respondentów. Studenci studiów stacjonarnych stanowili 44%, studenci niestacjonarni – 56% ogółu badanych. Na pierwszym stopniu studiów studiowało 44 respondentów, na drugim – 46. Wśród ankietowanych dominowały kobiety – 70%, osoby w wieku 23 i powyżej 24 lat. Dokładną strukturę wiekową badanych osób przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Struktura wiekowa respondentów (N = 90)

Wiek (w latach)	18	19	20	21	22	23	24	Powyżej 24
Liczba respondentów	2	13	13	11	3	19	11	18

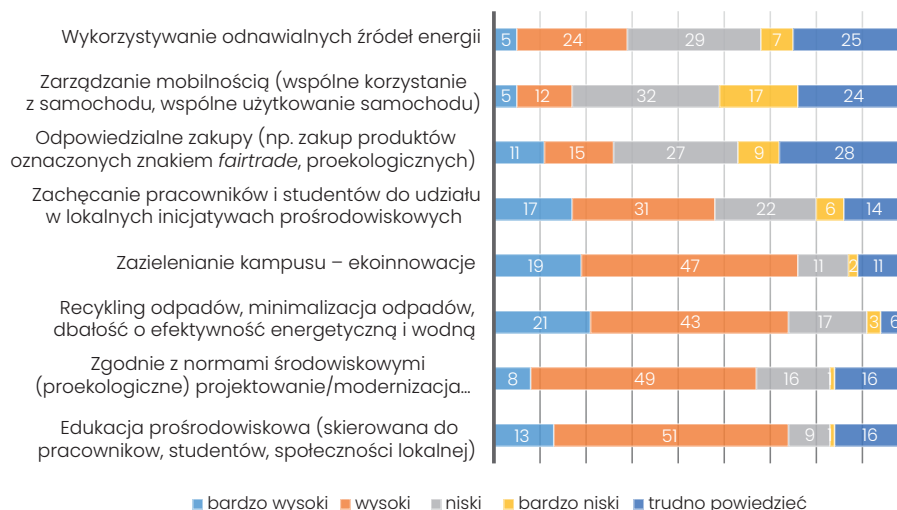
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W badaniach zastosowano ankietę dostępną *online* jako metodę zbierania danych oraz, jako instrument pomiarowy, kwestionariusz z pięciostopniową, opisową skalą Likerta. Odpowiedź „trudno powiedzieć” umożliwiła respondentowi zajęcie neutralnego stanowiska bądź wskazywała na brak wiedzy w zakresie ocenianych zagadnień. Poniżej zaprezentowano częściowe wyniki badań, koncentrujące się na ocenie przez studentów działań podejmowanych przez UEW na rzecz ochrony środowiska naturalnego, ochrony praw człowieka oraz rozwoju społeczności lokalnej.

### Wyniki badania

Respondenci mieli ocenić dotychczasowy stopień zaangażowania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w osiem wymienionych enumeratywnie rodzajów

działalności zorientowanej na ochronę środowiska naturalnego (rys. 1). Możliwe warianty odpowiedzi to: bardzo wysoki, wysoki, niski, bardzo niski, trudno powiedzieć.

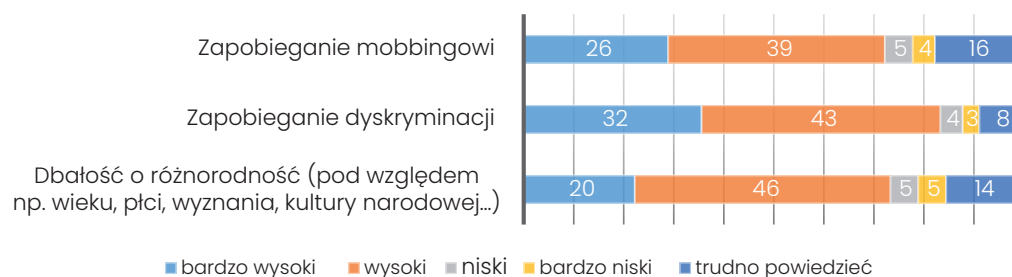


Rys. 1. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak ocenia Pani/Pan dotychczasowy stopień zaangażowania Uczelni w działania na rzecz środowiska naturalnego (N = 90)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Trzy najwyższej ocenione działania (najwięcej odpowiedzi „bardzo wysoki” i „wysoki”) to: „zazielenianie kampusu”, „edukacja prośrodowiskowa” oraz „recykling odpadów, minimalizacja odpadów, dbałość o efektywność energetyczną i wodną”. Najślabiej zostały ocenione działania (najwięcej odpowiedzi „niski” i „bardzo niski”) polegające na zarządzaniu mobilnością (wspólne korzystanie z samochodu, wspólne użytkowanie samochodu), wykorzystywaniu odnawialnych źródeł energii oraz odpowiedzialne zakupy (np. zakup produktów oznaczonych znakiem fairtrade, proekologicznych).

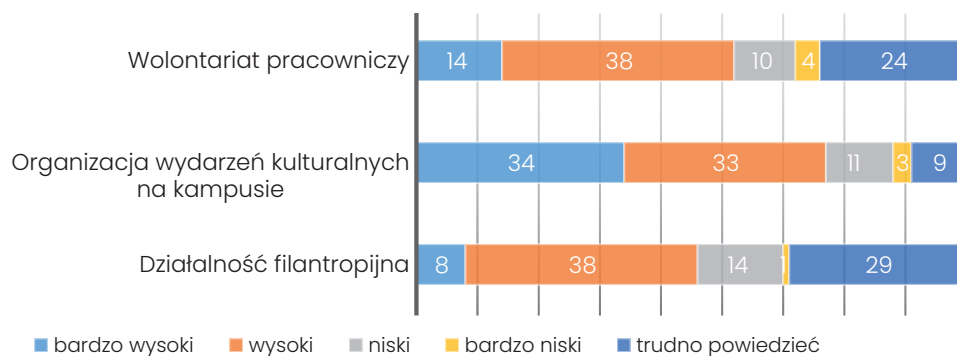
Kolejne pytanie dotyczyło ochrony praw człowieka. Ocenie poddano zaangażowanie UEW w zapobieganie mobbingowi, dyskryminacji oraz dbałość o różnorodność (pod względem np. wieku, płci, wyznania, kultury narodowej, niepełnosprawności).



Rys. 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie o zaangażowanie UE we Wrocławiu w ochronę praw człowieka (N = 90)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Należy zauważyć, że ocena UEW we wszystkich trzech aspektach ochrony praw człowieka jest wysoka (rys. 2). Relatywnie najlepiej studenci ocenili zaangażowanie w zapobieganie dyskryminacji.



**Rys. 3.** Rozkład odpowiedzi na pytanie o zaangażowanie UE we Wrocławiu w rozwój społeczności lokalnej (N = 90)

**Źródło:** opracowanie na podstawie badań własnych.

Oceniając stopień dotychczasowego zaangażowania w działalność na rzecz społeczności lokalnej (rys. 3), 67 respondentów (74%) stwierdziło, że UEW w „bardzo wysokim” i „wysokim” stopniu angażuje się w organizację wydarzeń kulturalnych na kampusie. Relatywnie najniższy poziom zaangażowania studenci przypisali działalności filantropijnej. Należy zauważyć, że w tym przypadku pojawiło się też najwięcej odpowiedzi „trudno powiedzieć” (32% badanych).

### Wnioski z badań

Głównym celem badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszego opracowania było sprawdzenie, w jaki sposób studenci UEW postrzegają aktywność swojej uczelni w zakresie wybranych aspektów społecznej odpowiedzialności. Z analiz wynika, że studenci doceniają prospołeczną i prośrodowiskową aktywność UEW. Relatywnie najlepiej oceniają działania w zakresie praw człowieka. Do obszarów wymagających poprawy należy zaliczyć „zarządzanie mobilnością” oraz „działalność filantropijną”.

### Podsumowanie

Zmienia się otoczenie uczelni, które przeobrażają się wraz z nim. Obecnie powinny one nie tylko realizować misję tworzenia i przekazywania wiedzy, ale też budować relacje z otoczeniem, dbać o kondycję środowiska społecznego i naturalnego. Różnorodność potrzeb i oczekiwań interesariuszy szkoły wyższej niewątpliwie pociąga za sobą konieczność wielopłaszczyznowego zaangażowania. W prezentowanych badaniach skupiono się tylko na trzech wybranych obszarach społecznie odpowiedzialnej uczelni, tj. działalności prośrodowiskowej, ochronie praw człowieka i rozwoju społeczności lokalnej. Nie mniej ważne są wdrażanie zasad ładu korporacyjnego, uczciwe praktyki pracownicze, uczciwość i rzetelność procesu badań naukowych i procesu kształcenia.

Przeprowadzone badania nie są wolne od ograniczeń. Do najistotniejszych należy zaliczyć niereprezentatywność próby i tym samym niemożność wyprowadzenia wniosków uogólniających oraz wyłącznie deskryptywny charakter. Ponadto respondenci oceniali kilka przykładowych, wymienionych enumeratywnie inicjatyw, które z pewnością nie odwzorowują szerokiego spektrum możliwych działań w analizowanych obszarach.



ANNA WITEK-CRABB



## BIZNESOWY INDYWIDUALNY PROGRAM STUDIÓW (BIPS)<sup>1</sup> JAKO PRZYKŁAD PODEJŚCIA RELACYJNEGO W EDUKACJI

### Spółeczna odpowiedzialność w dydaktyce

Koncepcja społecznej odpowiedzialności zakłada, że organizacja jest integralną częścią szerszego ekosystemu społeczno-gospodarczego, w ramach którego jej działania i decyzje oddziałują bezpośrednio na szerokie spektrum interesariuszy, w tym klientów, pracowników, partnerów czy środowisko naturalne. Taka optyka każe widzieć sukces organizacji przez pryzmat wartości, którą tworzy ona dla interesariuszy, i pozytywnego wpływu, który generuje w relacjach z nimi.

Pytanie o społeczną odpowiedzialność uniwersytetu, a w szczególności jego funkcji dydaktycznej, jest więc pytaniem o **jakość relacji**, które, poprzez edukację, uczelnia potrafi stworzyć ze swoimi najważniejszymi interesariuszami: studentami, pracownikami, otoczeniem biznesowym i lokalnym, oraz o **wartość**, którą w tych relacjach dla nich generuje w zgodzie ze swoją misją.

<sup>1</sup> <http://bips.ue.wroc.pl>





## ANNA WITEK-CRABB

dr hab., prof. UEW, pracuje w Katedrze Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Jej główne zainteresowania badawcze to style myślenia menedżerów, myślenie strategiczne oraz zrównoważona strategia. Kierowniczka i wykonawczyni grantów NCN, autorka licznych publikacji, w tym książki *Warsztat stratega*; z 10-letnim doświadczeniem w doradztwie biznesowym i NGO. Menedżerka kierunku Business Management; inicjatorka i współtwórczyni takich projektów edukacyjnych, jak BIPS – Biznesowy Indywidualny Program Studiów i Summer School Poland. Akredytowana tutorka akademicka, certyfikowana trenerka FRIS – Style Myślenia, moderatorka *Design Thinking* i entuzjastka spersonalizowanej edukacji.

Wydaje się, że BIPS – Biznesowy Indywidualny Program Studiów to projekt, który taką relacyjną wizję edukacji realizuje.

BIPS powstał w 2017 roku jako innowacyjny projekt dydaktyczny Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, ukierunkowany na budowanie relacji student–nauka–biznes na drodze edukacji spersonalizowanej. Student lub studentka, przystępując do rocznego programu, oprócz swoich regularnych studiów, rozpoczynają pracę rozwojową w triadzie: pod opieką tutora akademickiego i mentora praktyka, i realizują swoje aspiracje i cele zawodowe lub osobiste. W tym okresie uczestniczą także w dedykowanym programie szkoleniowym z zakresu mistrzostwa osobistego, innowacyjności i pracy zespołowej, co kształtuje w nich takie wartości, jak otwartość na innych, inicjatywa oraz wytrwałość.

Od początku istnienia programu towarzyszy nam przekonanie, że to właśnie indywidualizacja ścieżki edukacyjnej i życzliwe wsparcie doświadczonych opiekunów są istotnymi czynnikami przyspieszającymi rozwój i ułatwiającymi wejście na rynek pracy jako młody przedsiębiorca, specjalista czy naukowiec. Rozpoczynając kolejny rok działalności i w przededniu inauguracji **siódmej edycji BIPS**, warto, w kontekście rozważań o społecznej odpowiedzialności dydaktyki, zadać pytania o jakość relacji, które programowi BIPS udaje się tworzyć, a także o wartość, jaką przynosi on interesariuszom.

Z takimi pytaniami zwróciliśmy się do głównych interesariuszy programu BIPS<sup>2</sup>. Są nimi **studenci, tutorzy akademicki oraz mentorzy** z otoczenia społeczno-gospodarczego (przedsiębiorcy, specjaliści, liderzy społeczni), a także rosnąca społeczność absolwentów programu i pracowników uczelni wspierających działanie BIPS. Obecnie, w siódmym roku działania, do programu przystąpiło kolejnych **30 ambitnych studentek i studentów**, natomiast na społeczność BIPS składa się także grupa ok. **170 absolwentów poprzednich edycji, 46 certyfikowanych tutorów i tutorów akademickich oraz blisko 50 mentorów i mentorek<sup>3</sup>** – w sumie blisko **300-osobowa społeczność** łącząca świat biznesu, nauki i studentów. To jakość, która wskazuje na rolę społeczną tego programu.

Z wypowiedzi interesariuszy BIPS można wywnioskować, że program ten spełnia kilka istotnych funkcji i dostarcza konkretną wartość. Studenci zwracają szczególną uwagę na takie doświadczenia, jak:

- **Poznanie siebie**

Dzięki indywidualizacji pracy studenci rozpoznają swoje zasoby i talenty, a także ograniczające ich czynniki. Taka refleksja pozwala im świadomiej i odważniej podejmować wyzwania: W BIPS „*metody (pracy) są skrojone idealnie na moją miarę i pozwalają mi robić postępy*”. „*Program wymaga, aby się otworzyć i być szczerym samym ze sobą, to jest bardzo fajne doświadczenie – to odkrycie w sobie nowych cech*”. W pracy z tutorem „*dużo dowiaduję się o sobie i wiele się uczę. Rozmawiamy o moich celach, cechach oraz rzeczach, nad którymi powinnam popracować*”. Tutor „*sprawia, że poznaję samą siebie i nie boję się być kreatywna. Dzięki tutoringowi odkrywam swoje najmocniejsze strony i poznałam samą siebie*”.

- **Wsparcie i motywacja do działania**

Relacja jeden-na-jeden z tutorem i mentorem budowana jest na zaufaniu. Tutor nierzadko staje się szczerym kibicem podopiecznego, a mentor – źródłem inspiracji: „*Miałam poczucie, że zarówno tutorka, jak i mentor wierzą we mnie (czasem bardziej niż ja sama)*”. *Przepelniali*

<sup>2</sup> Cytaty zaczerpnięto z wypowiedzi studentów, tutorów i mentorów BIPS zamieszczanych w ankietach ewaluacyjnych, pochodzących z warsztatów wewnętrznych lub publikowanych w mediach.

<sup>3</sup> Nie wszyscy z nich są aktywni w każdej edycji programu.



*mnie inspiracją i motywacją. Z każdego spotkania wychodziłam pozytywnie nastawiona do życia, z uśmiechem myślałam o przyszłości. To było dla mnie nowe doświadczenie. Nigdy nikt w BIPS-ie nie ocenił mnie, nagle znalazłam się wśród osób, które chcą czegoś więcej i rozumieją innych". W BIPS najważniejsza jest „relacja – zbudowaliśmy duży poziom wzajemnego zaufania. To daje możliwość otwartych, bardzo merytorycznych dyskusji. Obie strony dają więcej, niż muszą". „Wiele spotkań z moją mentorką dawało mi dużo dobrej energii, chęci do działania, ważnych przemyśleń zarówno życiowych, edukacyjnych, jak i zawodowych. Po każdym spotkaniu z mentorką czułam się bogatsza o nowe doświadczenia i było to zawsze bardzo dobre uczucie". „Otrzymałam wsparcie od tutora, które zapewniło mi poczucie stabilności, rozumiałam, że moja droga do celu jest łatwiejsza, niż myślałam, tutor pokazał mi, jak dużo możliwości mam przed sobą".*

- **Sieć kontaktów**

Udział w programie daje możliwość kontaktu z innymi studentami, którzy mają podobne cele, aspiracje i ambicje i nie zadowolają się samą realizacją programu studiów. Nierzadko prowadzi to do realizacji wspólnych projektów czy tworzenia przedsięwzięć biznesowych. Najważniejsze jest „zbudowanie społeczności, która nawzajem się wspiera i pomaga w realizacji swoich projektów. Są to niezwykle wartościowe i cenne znajomości". BIPS to dla studentów także dostęp do wyjątkowej sieci kontaktów mentorów i tutorów: „najbardziej satysfakcjonujące są dla mnie w BIPS-ie relacje. Niesamowitym doświadczeniem jest budowanie sieci, która ma w sobie zarówno pracowników naukowych, jak i studentów oraz absolwentów". „Mentor podał mi kontakty do wielu ciekawych osób i byłam w stanie zagłębić się w wiele ciekawych kwestii dzięki tym kontaktom".

- **Rozwój kariery, odnalezienie swojej drogi zawodowej, przedsiębiorczość**

Jedną z najistotniejszych korzyści z uczestnictwa w programie jest dla studentów doprecyzowanie lub odnalezienie swojej drogi zawodowej. W bezpiecznych warunkach studenci eksperymentują z różnymi zadaniami, branżami i ścieżkami zawodowymi, nierzadko w efekcie powstają nowe przedsiębiorstwa lub inne przedsięwzięcia. Pozwala to stopniowo nabierać coraz większej pewności co do wymarzonej pracy: „Tutoring i mentoring wybitnie podniosły moje umiejętności, świadomość oraz przejrzystość ścieżki kariery". „To właśnie z umiejętnością planowania, świadomego podejmowania decyzji i budowania swojej dalszej drogi wychodzę z programu BIPS. To zdobycie tych umiejętności było dla mnie najważniejsze". „Miałem przed sobą dylemat





związany ze ścieżką rozwoju i podświadomie wykluczałem i nie zauważałem pewnych możliwości. Dzięki pracy z tutorem obratem nową ścieżkę rozwoju, skupiając się na tym, co istotne i co może wywrzeć największy i najbardziej korzystny wpływ na moją przyszłość. Od tamtego czasu ciągle się trzymam tego kierunku i to jest satysfakcjonujące". „Mój mentor pomógł mi dostać pracę marzeń, która kiedyś znajdowała się poza moimi myślami jako coś, czego raczej nigdy nie osiągnę. Mentor pozwolił mi spełnić moje marzenie. Byłam zdziwiona, jak proste to może być, oraz zaskoczona, że znając mnie kilka miesięcy, chce mi zaufać i pomóc”.

Jeden ze studentów w syntetyczny sposób podsumował najistotniejsze wartości, które wnosi program: „BIPS wspomaga (studentów) w podejmowaniu decyzji, zdobywaniu kontaktów i odnajdywaniu siebie”.

Kolejnym kluczowym interesariuszem BIPS są tutorzy. To wykładowcy, którzy ukończyli wymagające kursy certyfikujące i akredytujące z zakresu tutoringu akademickiego. Tutorzy to także grupa odpowiedzialna za organizację i rozwój BIPS. Oprócz pracy indywidualnej z podopiecznymi tutorzy uczestniczą w programie rozwojowym (np. szkolenia z neurodydaktyki, eduscrum, myślenia krytycznego, FRIS – style myślenia, empatycznej komunikacji, neuroróżnorodności i in.), tworzą Klub Tutora – miejsce comiesięcznych spotkań warsztatowo-organizacyjnych – i uczestniczą w superwizji.

Dla tutorów najważniejsze wartości, które odnajdują w BIPS, to:

- **Realizacja misji pedagogicznej, poczucie sensu**

Relacja tutora z podopiecznym odwołuje się do archetypu mistrz – uczeń. Jest to forma pracy przynosząca wielu tutorom satysfakcję i dająca poczucie sensu wynikające z realizacji misji pedagogicznej: „Praca tutora to ważne doświadczenie dla każdego pedagoga, mam nadzieję, że dzięki temu będę lepszym nauczycielem również podczas pracy z większymi grupami”. „W BIPS mam możliwość realizowania się jako pedagog w trochę innej odświeżeniu”, „daje mi to ogromną satysfakcję i poczucie sensu”. Bezpośrednie uczestniczenie w procesie rozwojowym studenta i towarzyszenie mu w tej drodze staje się inspiracją i źródłem radości: (BIPS) „to coś, co zatrzymało mnie na uczelni”. „Jest to jedyny program, który daje nam, nauczycielom akademickim, możliwość aktywnego uczestniczenia w procesie rozwoju pojedynczych studentów”. Współpraca z tutorem „to była czysta przyjemność. Zrobiłyśmy wiele. Efektem jest debiut naukowy podopiecznej, a także zweryfikowane cele zawodowe”. „Praca jeden na jeden jest MEGA :)”, „jest bardzo satysfakcjonująca”, „była dla mnie czystą przyjemnością”.

Tutorzy cenią możliwość „swobodnego doboru metod i kierunków pracy” oraz „realizacji własnych pomysłów” – budując równocześnie własne poczucie sprawstwa: „Będąc tutorem BIPS, pomagasz stworzyć nową jakość na rynku edukacyjnym”.

- **Rozwój i przekraczanie własnych ograniczeń**

Praca tutora wymaga odmiennego podejścia niż prowadzenie zajęć z grupą. W tutoringu „student wyznacza kierunki, nie ty”, „nie ma schematu, a każdy tutoring to nowy proces”, „nie ma szablonu, nie ma sylabusu, którym się leci, proces jest zindywidualizowany i trochę szyty na bieżąco, co dla niektórych może być trudne”. „Tutoring może obnażyć braki kompetencyjne” – jest to bowiem „praca bez narzędzi kary i przymusu – to wielki plus, ale i wyzwanie”. Szkolenia tutorskie wyposażają tutorów w nowe narzędzia pracy, które ułatwiają przyjęcie innej roli wobec podopiecznych: „Uczę się nowych narzędzi pracy tutorskiej,

przekraczam swoje dotychczasowe kompetencje, podążając za zainteresowaniami studentów”. „BIPS dał mi motywację do dalszej pracy dydaktycznej – przez swoją unikalność i nowe narzędzia pozwolił na odkrycie wielu nieznanych mi dotychczas możliwości pracy ze studentami. Wychodząc poza ramy standardowej dydaktyki, dał mi siłę do rozwijania się w wielu dziedzinach mojego życia”.

- **Spójność tutorów**

Poprzez działalność Klubu Tutora i uczestnictwo w superwizji (także grupowej) tutorzy zbudowali kulturę organizacyjną opartą na zaufaniu i partycypacji: „to organizacja samoucząca się”. „Przyciąga społeczność ludzi, z którymi można otwarcie dyskutować, a nawet konstruktywnie się spierać”. „Uważam, że spotkania w gronie tutorów – zarówno szkolenia jak i klub, w którym dyskutujemy problemy, bardzo mnie rozwijają i otwierają mi oczy oraz poszerzają perspektywę”. „Lubię współpracę z innymi tutorami, daje mi ona przyjemność rozmowy, dyskusji, czasem konstruktywnego sporu, z którego wyłaniają się nowe spostrzeżenia i pomysły”. „BIPS to wymiana doświadczeń, inspirowanie się wzajemne, wsparcie na granicy superwizji”. „Cieszę się, że jestem częścią społeczności BIPS :)”.



Trzecim filarem programu są mentorzy praktycy. To różnorodna grupa przedstawicieli i przedstawicieli otoczenia społeczno-gospodarczego. Często są to osoby o wysokospecjalistycznych doświadczeniach i umiejętnościach, nierzadko zaproszone do programu specjalnie dla konkretnego studenta, o określonym profilu planów i potrzeb. Bywało, że szukaliśmy mentora lub mentorki, którzy znalazłby się na jachtach, lub kogoś, kto łączyłby biznes z działalnością artystyczną, czy też mentora polityka. Dla mentorów współpraca z BIPS to z jednej strony satysfakcjonujący kontakt z wyjątkowymi, ambitnymi młodymi ludźmi – potencjalnymi współpracownikami, z drugiej to odpowiedź na potrzebę serca, aby podzielić się z innymi swoim doświadczeniem i swoją drogą. „Mam nadzieję, że chociaż w części dałam mojej podopiecznej tyle nowych odkryć i emocji, ile dostałam od niej. I myślę, że nasze spotkanie pokazało mi, że skrzydłami można się podzielić”. „Jestem ogromnie wdzięczna za tę współpracę rozwijającą mnie na wielu poziomach (...). Czuję się po tym roku współpracy wzbogacona jako pedagożka i jako człowiek”.

Życzliwy obserwator zauważy w BIPS wiele procesów i wartości, które stanowią o pięknie edukacji. Indywidualne podejście, rozwój talentów czy budowanie współpracy między światem nauki, praktyki i studenckiej przedsiębiorczości to działania, które tworzą wartość tego programu i określają jego rolę. Najbardziej jednak trzymajmy kciuki za BIPS-owiczów – za ich odważne wybory i odkrycia, za ich przedsięwzięcia i za dobrą zmianę, która się dokona ich rękami. To ona określi wpływ społeczny edukacji.



AŁŁA WITWICKA-DUDEK,  
ANNA MALEND-  
-IWANKIEWICZ



## MENTORING JAKO INDYWIDUALNA FORMA EDUKACJI

Obserwując szeroko pojęte zmiany na rynku pracy, a szczególnie te dotyczące funkcjonowania firm czy wygasających oraz powstających wciąż nowych ról zawodowych, coraz częściej pytamy o nowy kształt edukacji. Nieustannie poszukujemy sposobów na zwiększenie efektywności i wzmocnienie praktycznego wymiaru wykształcenia zdobywanego przez naszych studentów i studentki. Procesy zmian następują tak szybko, że wieloletnie studia już nie mogą funkcjonować w taki sposób, jaki znamy. Jak możemy to przeprojektować? I czy w ogóle jest to możliwe na uczelni wyższej?

Najbardziej praktycznym i skutecznym sposobem nauczania jest jego zindywidualizowanie i silne połączenie z realiami rynku pracy tu i teraz. Jaki proces może być jeszcze bardziej skuteczny niż indywidualna relacja nawiązana z mentorem czy mentorką, którzy w czasie rzeczywistym realizują zawodowe cele w interesującej nas branży czy zawodowej roli? Z roku na rok obserwujemy, jak ważna i skuteczna jest właśnie taka forma nauki i zdobywania doświadczenia, dlatego nie ustajemy w wysiłkach i z ogromną energią oraz otwartością na zmiany realizujemy na naszej uczelni program „Mentoring dla Studentów UEW”. Po latach doświadczeń jesteśmy przekonani, że takie podejście przynosi pozytywne efekty



## AŁA WITWICKA-DUDEK

dyrektorka Centrum Współpracy z Biznesem Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, certyfikowana coach ICC, trenerka biznesu Matrik, asesorka AC/DC, członkini Rady Executive MBA UEW oraz Rady Think Tanku Impakt Dolny Śląsk. Od 17 lat pełni funkcje kierownicze i współtworzy efektywne zespoły projektowe i organizacyjne. Inicjuje i współtworzy projekty rozwojowe dla studentów i absolwentów, pracowników i partnerów biznesowych uczelni. Są to m.in. Mentoring dla Studentów Staże na Start, WINGS – program rozwoju indywidualnego i kompetencji menedżerskich Executive MBA UEW, szkolenia Kompetencji Międzykulturowych, Diagnoza i szkolenia mocnych stron – talenty Gallupa (Clifton Strengths) oraz FRIS – Styl Myślenia i Styl Działania – budowanie efektywnych zespołów. Z zainteresowaniem i odpowiedzialnością zgłębia zagadnienia efektywności osobistej i osiągania celów w połączeniu z wartościami, naturalnymi predyspozycjami, potrzebami indywidualnymi klientów i celami organizacji. Rozumie problematykę kooperacji sfery nauki i sfery biznesu oraz to, że synergia tych sfer może stanowić inspirację do innowacyjnych oraz użytecznych rozwiązań wyzwań biznesowych, zmian i rozwoju osobistego.



i wpływa na przyszłość młodych ludzi w kontekście zarówno rozwoju zawodowego, jak i osobistej skuteczności.

Już w 2010 roku Ała Witwicka-Dudek, obecna dyrektor Centrum Współpracy z Biznesem UEW, wraz zespołem ówczesnego Biura Karier i Promocji Zawodowej dostrzegła ogromny potencjał w tak realizowanym programie rozwojowym. Inspiracją stała się wizyta studyjna w Career Services Uniwersytetu w Poczdamie, gdzie nasze doradczyńskie kariery zapoznały się z programem „Mentoring dla kobiet” (Mentoring für Frauen) skierowanym do kobiet, które w przyszłości mogłyby się stać lokalnymi liderkami. Po powrocie do Polski zespół miał już tylko jeden cel – zaadaptować i wdrożyć pomysł programu mentoringowego na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Proces ten trwa do dziś – w roku akademickim 2023/2024 realizowana jest już 14 edycja tego przedsięwzięcia. Co więcej, idea programu została przedstawiona na forum Dolnośląskiej Sieci Biur Karier i po pilotażowej realizacji na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu został on zaimplementowany w kolejnych wrocławskich uczelniach, m.in. w Uniwersytecie Wrocławskim, na Politechnice Wrocławskiej i w Wyższej Szkole Bankowej.

Program z roku na rok ewoluuje – każdej edycji przyglądamy się szczegółowo pod kątem jakości współpracy, rodzaju osiąganych celów i efektywności podejmowanych działań, które szczególnie służyły jego uczestnikom i uczestniczkom. Jednocześnie analizujemy zmiany zachodzące na rynku pracy, potrzeby lokalnych pracodawców i wyzwania, przed którymi stoją nasi studenci i studentki. Są jednak pewne aspekty, które pozostają niezmiennie od samego początku. Jedną z takich „stałych” jest współpraca z mentorami i mentorkami oparta na zasadzie non-profit. Wszyscy nasi mentorzy i mentorki całkowicie nieodpłatnie w ramach swojego wolnego czasu angażują się we wsparcie rozwoju naszych mentees. Pierwsze edycje programu opierały się na wypracowanych relacjach z przedstawicielami firm, które z Biurem Karier UEW współpracowały w ramach innych działań. Nadal tak jest, przy czym w ostatnich latach obserwujemy również nowe trendy. Jednym z takich zaskakujących efektów jest np. zgłaszanie się już nie tyle indywidualnych osób, ile działów HR, które proponują wybranym pracownikom rolę mentora czy mentorki w naszym programie jako ich formę rozwoju. Kolejnym coraz częściej pojawiającym się zjawiskiem jest zgłaszanie się indywidualnych osób, spoza kręgów naszej współpracy, jako chętnych do pełnienia funkcji mentorskiej. Skutkuje to tym, że do 15 edycji mamy już listę chętnych zupełnie nowych mentorów i mentorek, chociaż rekrutacja do tej edycji rozpocznie się dopiero we wrześniu 2024 roku. Do zespołu naszych mentorek i mentorów dołączają także nasi absolwenci i absolwentki – zarówno studiów licencjackich i magisterskich, jak i podyplomowych, takich jak Executive MBA (w obecnie realizowanej edycji ponad 50% mentorów i mentorek to absolwenci UEW). Jest to niezwykle budująca sytuacja, ukazująca nam bardzo wyraźnie, o czym mówią również już współpracujący z nami mentorzy i mentorki, że program ten jest nie tylko przestrzenią rozwoju dla mentees, ale stał się również swego rodzaju pomostem dla wymiany doświadczeń i wiedzy obu stron procesu mentoringowego.



## ANNA MAŁENDA- -IWANKIEWICZ

koordynatorka programów mentoringowych w Biurze Karier Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, trenerka, doradczyni kariery, trenerka FRIS oraz konsultantka kwestionariusza Insightful Profiler iPI21 (Profilowanie osobowości zawodowej).

W ostatnich latach jej aktywność koncentruje się wokół koordynowania programów rozwojowych i tworzenia przestrzeni do jak najlepszego poznania siebie oraz swojego miejsca na rynku pracy. Specjalizuje się w prowadzeniu szkoleń i indywidualnych konsultacji skierowanych w obszarze szeroko pojętego zarządzania karierą. Wspiera w rozpoznaniu rynku, ale również pomaga odszukać w sobie zawodowe pragnienia i przygotować proces realizacji zupełnie nowych celów. W obszarze szkoleń specjalizuje się w organizacji skutecznego procesu poszukiwania/zmiany pracy oraz w budowaniu i poszerzaniu kompetencji interpersonalnych.

Kolejnym stałym elementem programu „Mentoring dla Studentów UEW” były i są szkolenia wprowadzające zarówno dla mentorów, menterek, jak i mentees, które mają zapewnić obu stronom jak najlepszy start i adaptację do przyjmowanych ról. Obserwując przez lata realizowane procesy, widzimy, że wyzwania, przed którymi stają nasi uczestnicy i uczestniczki, są coraz bardziej wymagające, a realia, w których planowane i realizowane są cele, są coraz bardziej skomplikowane i zmienne. To skłoniło nas do rozszerzenia w ostatnich latach oferty programu o szkolenia rozwojowe. Proponujemy mentorom i mentorkom cykl comiesięcznych spotkań, w ramach których stworzymy przestrzeń do networkingu oraz wymiany doświadczeń, ponadto dostarczamy i poszerzamy gamę narzędzi rozwojowych, z których mogą korzystać w prowadzonych procesach. W tym obszarze dbamy również o naszych mentees, którzy coraz częściej zgłaszają się do programu z myślą nie tylko o rozwoju kariery, ale także o wypracowaniu czy wzmocnieniu potrzebnych im kompetencji społecznych. Wychodząc naprzeciw tym oczekiwaniom, włączyliśmy do realizacji programu także dodatkowe szkolenia dla naszych studentów i studentek – w 14 edycji planujemy szkolenia wspierające rozwój kariery, takie jak budowanie wizerunku na portalu LinkedIn czy przygotowanie dokumentów aplikacyjnych, ale również wzmacniające kompetencje z zakresu komunikacji, motywacji czy radzenia sobie ze stresem.

W tym roku po raz pierwszy nasi mentorzy, mentorki oraz mentees mogą również przez cały czas korzystać z bazy wiedzy w ramach platformy mentoringowej Mentiway. Po pierwszych dwóch miesiącach korzystania z tej aplikacji widzimy, że materiały merytoryczne na niej zawarte są elementem, z którego uczestnicy i uczestniczki korzystają najczęściej, co utwierdza nas w przekonaniu, że jest to realnie potrzebne. Największym zainteresowaniem cieszyły się w tym okresie materiały dotyczące:

- sesji zerowej – 60% mentorów i menterek, 40% mentees,
- feedbacku – 46% mentorów, menterek, 31% mentees,
- przygotowania do pierwszego spotkania dla mentee: 50% mentees,
- rozwoju mentora, mentorki – 66% mentorów i menterek.

Zdecydowaliśmy się w 14 edycji na nawiązanie partnerstwa z Mentiway, ponieważ rosnące zainteresowanie programem i do tego realizacja kolejnych programów mentoringu dyplomowego na uczelni w ramach jednego zespołu stały się dużym wyzwaniem organizacyjnym. Chcąc utrzymać najwyższy standard obsługi i jednocześnie mieć przestrzeń na merytoryczne zaangażowanie się w program, poszukiwaliśmy narzędzia, które pozwoli nam uprościć i zautomatyzować część pracy administracyjnej oraz zminimalizuje nasze zaangażowanie w tym obszarze. Po zapoznaniu się z aplikacją Mentiway mieliśmy przekonanie, że rozumienie procesu mentoringowego przez jego twórców jest dokładnym odzwierciedleniem naszego podejścia i nawiązanie współpracy stało się naturalnym kolejnym krokiem w rozwoju programu. Dzisiaj, po upływie pierwszych wspólnych miesięcy, wiemy, że była to bardzo dobra decyzja. Widzimy, że 70% mentorów, menterek oraz mentees logowało się na platformie w ciągu ostatniego miesiąca, z czego większość robi to regularnie. Aplikacja, oprócz wspomnianych już materiałów merytorycznych, pozwala uczestnikom i uczestniczkom na przejście przez proces w sposób najbardziej optymalny i daje możliwość zwiększenia świadomości następujących zmian. Uczestnicy i uczestniczki mogą m.in. zamieszczać zadania do wykonania (43% sesji zawiera



dołączoną pracę domową), planować spotkania czy zamieszczać autorefleksje po każdej sesji (13% sesji u mentorów i mentorek i 7% sesji u mentees).

Z poziomu organizatora korzystanie z platformy pozwala nam m.in. monitorować liczbę odbytych spotkań czy poziom zadowolenia z nich, co przekłada się na możliwość szybkiej reakcji w przypadku jakichkolwiek trudności. I przede wszystkim zapewnia sprawną i szybką komunikację dzięki wspólnej przestrzeni *online*.

Wszyscy wciąż uczymy się korzystać z tego narzędzia, dyskutujemy i wprowadzamy kolejne zmiany, które pozwalają nam jeszcze lepiej dostosować je do naszych realiów. Pewne jest jednak to, że dzięki tej współpracy nasz program wszedł na jeszcze wyższy poziom zaawansowania.

Bardzo ważną wartością, która przyświeca nam w realizacji programu, jest idea zawarta w *Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni*, podpisanej przez nasz uniwersytet w 2017 roku, mówiąca o budowaniu wspólnoty, wspieraniu kreatywności, otwartości oraz komunikacji, a także wrażliwości społecznej i kultury pracy. I chociaż cały program „Mentoring dla Studentów UEW” i przebieg indywidualnych procesów są oczywiście realizacją tej zasady, to dodatkowe wsparcie szkoleniowe i merytoryczne pozwala nam w szerszym zakresie wdrażać te wartości.

W ramach doświadczeń Biura Karier Centrum Współpracy z Biznesem, które świadczy m.in. usługi związane ze wsparciem indywidualnym studentów, studentek oraz absolwentów i absolwentek uczelni nie tylko w obszarze zawodowym, ale od czasów pandemii również psychologicznym, widzimy coraz większą wrażliwość i otwartość wśród nowego pokolenia na wszechstronny rozwój, oparty na pełnej samoświadomości i mierzeniu się z wewnętrznymi i zewnętrznymi ograniczeniami. Jest to to pokolenie, które otwarcie nazywa problemy, ale również doświadcza wyjątkowego w dotychczasowej historii obciążenia i mierzy się z trudnościami z zakresu zdrowia psychicznego. Statystyki z ostatnich lat pokazują nam wyraźnie spektakularny wzrost potrzeby wsparcia w tym obszarze. Nie moglibyśmy pominąć więc tego aspektu w naszym programie, dlatego zarówno mentees mogą skorzystać z konsultacji psychologicznych, jak i mentorzy i mentorki, mierzący się z indywidualnymi trudnościami mentees, mogą doświadczyć superwizji.

Program „Mentoring dla Studentów UEW” jest oparty na relacjach i tworzony w relacji. Po każdej edycji prosimy naszych uczestników i uczestniczki o podsumowanie osiągniętych celów, wskazanie potrzeb i obszarów jego rozwoju. Właśnie w ankietach ewaluacyjnych znajdujemy inspiracje do kolejnych zmian. Jednym z naszych założeń jest tworzenie dojrzałej społeczności i dzięki kokreacji, czyli włączaniu uczestników i uczestniczek, współdecydowaniu o niektórych elementach programu czy aktywnemu networkingowi udaje nam się to osiągnąć. Kiedy więc pojawił się moment, w którym postanowiliśmy spisać obowiązujące zasady etyczne i stworzyć ogólnodostępny



dokument, zaprosiliśmy naszych mentorów, mentorki oraz mentees do jego współtworzenia. Tak więc po tradycyjnych „połowinkach” (wspólne spotkanie ewaluacyjne w połowie programu) w ramach 12 edycji zrealizowanych metodą World Cafe, przy merytorycznej koordynacji i wsparciu psycholożki Biura Karier CWB pani Ewy Godlewskiej, powstał Kodeks etyczny. Jest to kolejny krok milowy w rozwoju programu i następna cegiełka wspierająca realizację *Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni*.

Wyjątkową wartość do programu wnoszą przede wszystkim nasi mentory i mentorki, a jeśli na to nałoży się możliwość aktywnego włączenia w proces działań firmy, to mamy prawdziwą eksplozję możliwości. Fakt, że mentees często otrzymują rekomendacje od swoich mentorów czy menterek dotyczące zatrudnienia w ich macierzystych lub zaprzyjaźnionych firmach, staje się pewnym standardem. Nie jest to oczywiście podstawowy cel programu, ale stanowi cenną wartość dodaną i otwiera kolejne drzwi przed naszymi mentees. Coraz częściej spotykamy się też z sytuacjami, w których dzięki aktywności mentorów i menterek studenci i studentki są włączani na czas trwania programu do międzynarodowych, różnorodnych kulturowo i językowo zespołów. Ponadto poznają codzienną pracę realizowaną w dolnośląskich firmach, czasem biorą aktywny udział we współtworzeniu nowych projektów czy rozwijaniu pomysłów biznesowych start-upów. Ten praktyczny wymiar procesów mentoringowych daje niepowtarzalną i często trudną do realizacji w innym wymiarze rozwojowym możliwość zetknięcia się wyobrażeń zawodowych ze stanem faktycznym. Jedynie zatrudnienie lub programy stażowe czy praktyki mogą zapewnić pełne doświadczenie realiów zawodowych, kiedy to nie zawsze pojawia się kompetentny przewodnik, który wprowadzi nas w niuanse i możliwości konkretnych ról, a jest to szczególnie trudne, gdy ta weryfikacja wymaga jeszcze przejścia przez kolejne szczeble hierarchii. Mentoring pozwala skrócić tę drogę i umożliwić zweryfikowanie wyobrażeń, a jeśli jest taka konieczność, to też zmodyfikowanie celów założonych przez mentees.

Temat celów jest oczywiście obszarem, nad którym szczególnie się skupiamy jako organizatorzy. Już na etapie rekrutacji pytamy mentees o ich cele i weryfikujemy oczekiwania kandydatów i kandydatek. Wraz ze zmieniającą się rzeczywistością dopasowujemy wstępne kryteria w tym obszarze, widząc że coraz trudniej jest nam dzisiaj odpowiedzieć na pytanie „Gdzie się widzisz za pięć lat?”. Co więcej, coraz trudniej odpowiedzieć na pytanie o przyszły rok, a co dopiero planować całe życie zawodowe. W pierwszych edycjach programu weryfikowaliśmy cele i plany kandydatów i kandydatek oraz oczekiwaliśmy od nich konkretnego planu na swój rozwój. Dzisiaj wiemy, że elastyczność, otwartość oraz umiejętność uczenia się i oduczania się są kompetencjami przyszłości, więc upewniamy się, czy kierunek rozwoju na ten moment jest nakreślony. Tworzymy zatem przestrzeń do wyłaniania i nazywania celów jeszcze na etapie rekrutacji. W bieżącej edycji zaproponowaliśmy szkolenie z map marzeń, które pozwoliło zintensyfikować myślenie o tym, co jest dla uczestników i uczestniczek istotne



i dokąd chcieliby dotrzeć. W przypadku postaw niemających sprecyzowanych celów i szeroko poszukujących przekierowujemy kandydatów i kandydatki na doradztwo i po uporządkowaniu przez nich własnych priorytetów zapraszamy do kolejnej edycji programu. W określaniu celu pomocą mogą również testy psychologiczne lub profilowania zawodowego, do których i nasi mentees mają dostęp. Korzystają z nich zwłaszcza w sytuacjach dopasowania ścieżki rozwoju do posiadanych predyspozycji, by zoptymalizować własne wybory.

W tym kontekście szczególnie interesująca jest ewolucja celów, z jakimi nasi studenci i studentki przychodzą do programu. W pierwszych edycjach głównie zgłaszały się osoby z celami związanymi z poszukiwaniem swojej zawodowej drogi i poznaniem konkretnej branży czy konkretnego zawodu. Kiedy na koniec 13 edycji zapytaliśmy naszych mentees o cele, z jakimi pracowali, odkryła się przed nami pełna gama celów rozwojowych, takich jak:

- planowanie rozwoju zawodowego w wybranej branży,
- wzmocnienie swojej pewności siebie poprzez poznanie rynku pracy, zasad funkcjonowania w konkretnych obszarach zawodowych i budowanie swojej przewagi konkurencyjnej,
- przygotowanie się do zmiany lub podjęcia pracy/praktyk/stażu,
- koncentracja na rozwoju osobistym, samopoznaniu, pracy nad umiejętnościami interpersonalnymi,
- sprawdzenie własnej gotowości do założenia firmy i tworzenie biznesplanów,
- planowanie rozpoczęcia ścieżki menedżerskiej,
- budowanie sieci kontaktów i poznawanie sposobu funkcjonowania wrocławskich firm.

Odpowiedź na pytanie, co może dać udział w programie mentoringowym, staje się więc mniej oczywista niż jeszcze kilka lat temu i nie mijając się z prawdą, można odpowiedzieć: „to zależy”.

Przy czym wiemy na pewno, że udział w programie kształtuje i rozwija:

- w pełni świadomego, świadomą swoich kompetencji i atutów...
- znającego, znającą swoje obecne cele i mającego, mającą zweryfikowane o nich wyobrażenia...
- angażującego, angażującą się i biorącego, biorącą odpowiedzialność za własny rozwój...
- znającego, znającą realia rynku...
- w nieustającym procesie uczenia i w trakcie poszerzania niezbędnych kompetencji...

dodajmy do tego „z aktualną akademicką wiedzą” i mamy...

### **...idealnego kandydata czy idealną kandydatkę na rynku pracy.**

Brzmi jak plan na modelowy proces kształcenia. Wierzymy, że tak właśnie jest. Jakość tego procesu zweryfikowaliśmy także w oparciu o międzynarodowe kryteria jakości, zgłaszając się do konkursu i zdobywając w 2022 roku tytuł Najlepszego Programu Mentoringowego w Polsce w kategorii instytucji edukacyjnych w konkursie „Super M” realizowanym przez European Mentoring & Coaching Council (EMCC Poland). Kryteria oceny oparte były na standardach EMCC Global w zakresie programów mentoringowych (International Standards for Mentoring and Coaching Programmes ISMCP). Pod uwagę były brane m.in. następujące elementy:



- a) jasność celu,
- b) szkolenie i przygotowanie Interesariuszy,
- c) proces wyboru i dobierania w pary,
- d) proces monitorowania i oceny,
- e) zapewnienie wysokich standardów etycznych,
- f) administracja i wsparcie.

We wszystkich wymienionych obszarach program realizowany na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu został uznany za najlepszy!

Na ten niewątpliwy sukces programu „Mentoring dla Studentów UEW” składa się synergia wysiłku i zaangażowania w ten proces zarówno mentorów, menterek i mentees, jak i zespołu pracowników i pracowniczek Biura Karier Centrum Współpracy z Biznesem naszej uczelni, którzy od lat z oddaniem i niesłabnącym entuzjazmem realizują ten program. Obecnie zaangażowane w ten proces są: p. Ewa Godlewska, p. Anna Malenda-Iwankiewicz, p. Paulina Przysańska, p. Monika Siurdyban. W ciągu 14 lat było ich znacznie więcej – te osoby oraz ich wkład również bardzo doceniamy.

W 2020 roku z okazji 10-lecia programu została wydana publikacja pt. „Mentoring dla Studentów. Doświadczenia i inspiracje”. Pomysł na przygotowanie tego opracowania narodził się nie tylko w wyniku potrzeby podsumowania zrealizowanych już działań i zdobytych osiągnięć, ale także jako chęć podzielenia się refleksjami, dobrymi praktykami i wypracowanymi ideami. Zależało nam także na pokazaniu niezwykłości tego procesu, w którym mamy możliwość uczestniczyć i do którego zapraszamy coraz więcej osób. Przez te wszystkie lata w tym programie rozwojowym wzięło udział 352 mentorów i menterek oraz 377 mentees.

Lata tworzenia i realizacji programu „Mentoring dla Studentów UEW”, liczba usatysfakcjonowanych uczestników programu i nagroda „Super M” są dla nas ważnym wyróżnikiem, docenieniem wysiłku zespołu osób zaangażowanych w jego realizację, które zobowiązują się do utrzymania wysokiej jakości, a także do jego dalszego rozwoju. Mamy nadzieję, że zarówno dla obecnych, jak i dla przyszłych uczestników i uczestniczek program ten będzie dodatkową zachętą do skorzystania ze zindywidualizowanej formy rozwoju osobistego i zawodowego oferowanego przez naszą uczelnię.





MAJA JOKIEL,  
GRZEGORZ JOKIEL



## WIRTUALNA STUDENCKA FIRMA KONSULTINGOWA V-STUDENT CONSULTING SP. Z O.O. – EDUKACYJNO-INNOWACYJNE NARZĘDZIE PRZYSZŁOŚCI W DYDAKTYCE

Wirtualna Studencka Firma Konsultingowa V-Student Consulting Sp. z o.o. (WSFK) jest projektem realizowanym już od przeszło 10 lat ze środków „Konkursu o milion”. Jeleniogórski Wydział Ekonomii Zarządzania i Turystyki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (obecnie Filia UEW w Jeleniej Górze) został laureatem konkursu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego i otrzymał nagrodę w wysokości miliona złotych.

WSFK powstała jako jeden z wielu modułów platformy edukacyjno-społecznościowej pn. Mobilne Obserwatorium Ekonomiczne (MOE) i jako jedyny moduł tej platformy funkcjonuje do dziś. MOE składało się z różnorodnych modułów dydaktycznych wspomagających wszechstronny rozwój studentów poprzez nowoczesne technologie, które miały synchronizować i rozwijać w innowacyjny sposób cele, efekty,



## GRZEGORZ JOKIEL

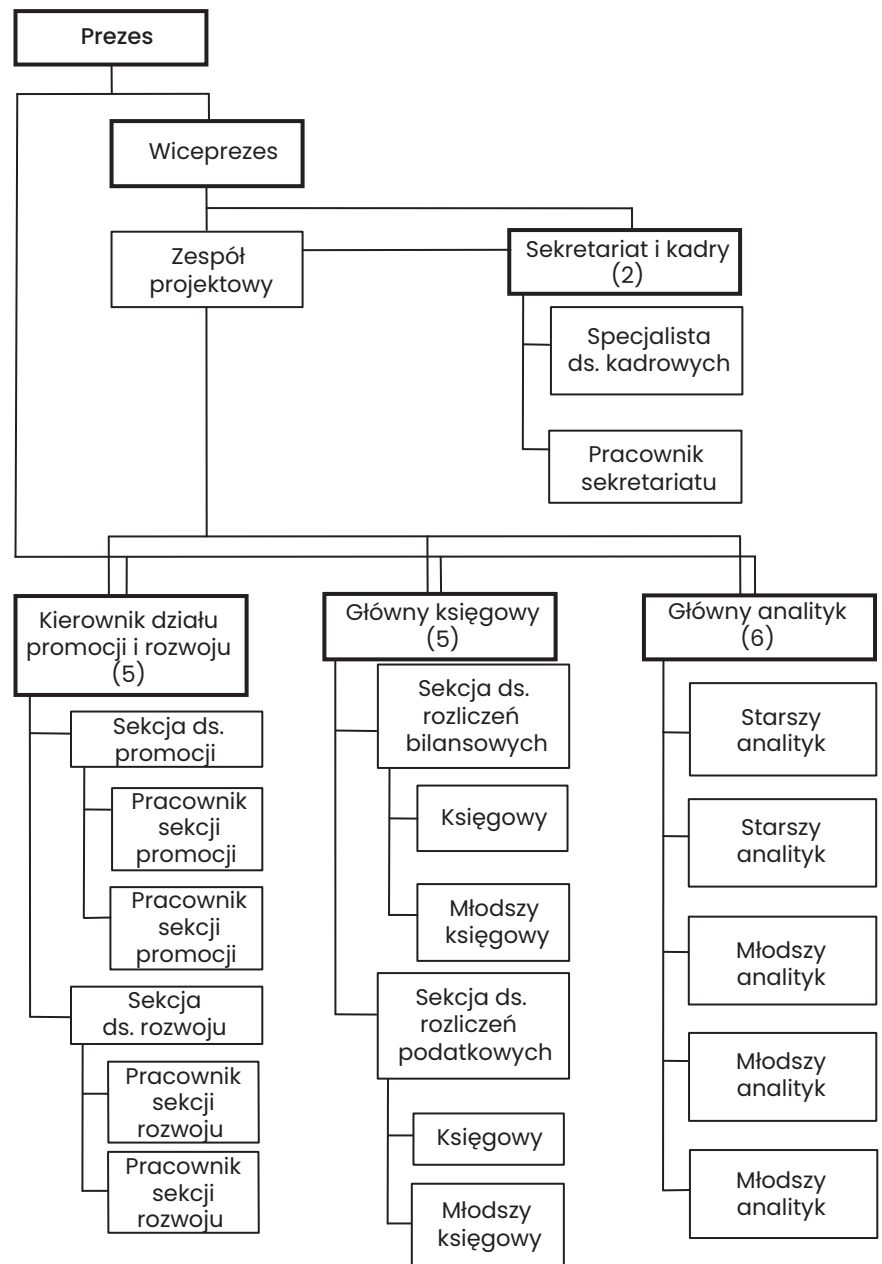
dr hab., prof. UEW, pracownik badawczo-dydaktyczny Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Opiekun merytoryczny Wirtualnej Studenckiej Firmy Konsultingowej V-Student Consulting, Opiekun naukowy Koła Naukowego SAPer. Autor wielu opracowań naukowych z obszaru zarządzania projektami oraz procesami logistycznymi. Miłośnik teorii ograniczeń E. Goldratta, ponadto tutor, facylitator *Design Thinking*, Edu Scrum Master.



## MAJA JOKIEL

pracownik badawczo-dydaktyczny Katedry Nauk o Przedsiębiorstwie Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Filia w Jeleniej Górze. Opiekun merytoryczny Wirtualnej Studenckiej Firmy Konsultingowej V-Student Consulting. Autorka wielu opracowań naukowych dotyczących przede wszystkim współpracy międzysektorowej. Ponadto torka, facylitorka *Design Thinking*, facylitorka Szkoły Pathways, trenerka biznesu, Edu Scrum Master.

metody kształcenia i formy zajęć dydaktycznych. WSK jest unikatowym w skali Polski i jednym z nielicznych tego typu projektów na świecie. Oczywiście w globalnej przestrzeni edukacyjnej istnieje wiele firm symulujących działalność gospodarczą. Ale jeszcze nikt nie realizował tego typu projektów w obszarze usług konsultingowych.



Rys. 1. Schemat organizacyjny WSK

Źródło: materiały WSK.

Innowacyjność projektu, jakim jest WSK, opiera się przede wszystkim na zidentyfikowanych potrzebach studentów, którzy od wielu lat apełują o rozwijanie nowoczesnych technik i narzędzi dydaktycznych, dzięki

którym będą mogli wyjść z impasu problemów z przyswajaniem teorii naukowych, uznając, i słusznie, że najlepszym sposobem zdobywania wiedzy jest działanie i fizyczne doświadczanie praktyki gospodarczej dzięki realnym projektom i działaniom podejmowanym w ramach WSFK. Studenci Filii UEW (wcześniej WEZiT w Jeleniej Górze) mają niepowtarzalną okazję „odgrywać” role pracowników przedsiębiorców i sami zarządzać WSFK. Praktyka w niezwykle sposób łączy się z teorią, sprzyjając rozwojowi studentów poprzez zdobywanie wiedzy, doświadczenia, umiejętności zarówno twardych, jak i miękkich oraz kontaktów z przedsiębiorcami w skali regionu i kraju, a także wyposażając absolwentów w niezbędną wiedzę teoretyczną i praktyczną.

Model działania WSFK opiera się na wsparciu studentów przez opiekunów merytorycznych, działających jako swoista rada nadzorcza. Opiekunowie wywodzą się z kadry badawczo-dydaktycznej. W chwili obecnej w WSFK opiekunami są trzej nauczyciele akademicy – dr Maja Jokiela (opiekunka od początku istnienia WSFK), mgr Patrycja Konieczna, dr hab. Grzegorz Jokiela, prof. UEW. W pierwszych latach funkcjonowania WSFK była aktywnie wspierana przez patrona, jakim była realnie działająca firma konsultingowa WN EKSPERT sp. z o.o.

WSFK posiada swoją strukturę organizacyjną opartą w pierwszych latach istnienia na tradycyjnych rozwiązaniach obowiązujących w firmach, czyli podziale na działy pogrupowane według czynności i funkcjonalności. Na rysunku 1 przedstawiono pierwszy wypracowany przez studentów schemat organizacyjny.

Pandemia COVID-19, a także zmiany zachodzące zarówno na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu (m.in. stworzenie *Strategii 2030*), jak i w obszarze funkcjonowania firm na rynku gospodarczym wymusiły konieczność dokonania ewolucji w modelu funkcjonowania WSFK. Obecnie dążymy do budowania filozofii funkcjonowania firmy na zasadach opartych o ideę turkusowych organizacji oraz zarządzania struktury projektowej. Prezesa i wiceprezesa zastąpiły team leaderki. W pracy wykorzystujemy nowoczesne narzędzia informatyczne wspomagające procesy realizacji projektów, takie jak Trello, TEAMS, Miro itp.

W 2023 roku firma przeszła rebranding, który przeprowadzili studenci, notabene pierwsze logo również stworzyli studenci (rys. 2).



a)



V - student consulting

b)

Rys. 2. Nowe logo WSFK (a) oraz stare logo WSFK (b)

Źródło: materiały WSFK.



WSFK świadczy usługi w zakresie szeroko pojętego doradztwa. Zespół zajmuje się wyceną marek, analizą portfela klientów oraz pomocą w zakresie podejmowania różnorodnych decyzji finansowych. Do chwili obecnej zrealizowano około 20 realnych, zleconych projektów, m.in. dla takich podmiotów, jak Giełda Papierów Wartościowych SA w Warszawie, KGHM Polska Miedź SA, LBF Wentylacja, Colian Holding, Urząd Miasta Jelenia Góra, Urząd Miasta Kamienna Góra, Dr. Schneider Automotive Polska, Leroy Merlin, Uzdrawisko Cieplice w Jeleniej Górze. Pracownicy/studenci Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu podejmują wiele inicjatyw na rzecz uczelni. Jednym z takich projektów było zorganizowanie w Filii UEW w Jeleniej Górze wydarzenia DTthon 5.0 połączonego z Rajdem Ekonomisty. Pracownicy/studenci pozyskali sponsorów, zabezpieczyli stronę organizacyjno-infrastrukturalną wydarzenia, niektórzy byli w tym wydarzeniu również kofacilitatorami. Pracownicy/studenci wraz z opiekunami prężnie wspierają działania w ramach Biznesowego Indywidualnego Programu Studiów (BIPS).

Obecnie pracownicy/studenci wraz z opiekunami przygotowują obchody 10-lecia otwarcia WSFK, które w zamierzeniu również mają być połączone z warsztatami projektowymi we współpracy z Centrum Projektowania Innowacyjnych Rozwiązań DT HUB UEW.

Zdobywając coraz większe doświadczenie, pracownicy/studenci wraz z opiekunami są otwarci na podejmowanie wyzwań i mierzenie się z problemami naszych klientów. Stale poszukujemy nowatorskich rozwiązań, które pomogą nam w poszerzaniu oferty usług.

Jako podsumowanie można zacytować słowa pani dziekan Wydziału Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (obecnie Filia w Jeleniej Górze) dr hab. Elżbiety Sobczak, prof. UEW:

„Stworzenie Wirtualnej Studenckiej Firmy Konsultingowej wpisuje się w realizację wizji nowoczesnego, nagrodzonego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, programu kształcenia na kierunku ekonomia, specjalności ekonomia menadżerska. Opracowana wizja programu kształcenia przewiduje m.in. wszechstronny rozwój studenta, tworzenie możliwości kształcenia wysokiej klasy ekonomistów, w tym menadżera biznesu oraz specjalisty wizjonera znajdującego

pracę w konsultingu ekonomicznym. Stwarza warunki do kształcenia ludzi otwartych na zmiany, kreatywnych wizjonerów, którzy potrafią proponować przedsiębiorstwom, jednostkom administracji regionalnej i innym instytucjom sektora publicznego innowacyjne rozwiązania problemów w zakresie rozwoju gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach w oparciu o indywidualizację kształcenia”.

Wyjaśnienia wymaga fakt, że początkowo idea WSFK była skierowana do studentów określonego kierunku i specjalności. Opierając się na sygnałach płynących ze środowiska studentów, rozszerzono obszar oddziaływania na studentów wszystkich kierunków i specjalności oraz form studiów. Po sukcesie wydarzenia DTthon 5.0 planowane jest otwarcie filii WSFK we Wrocławiu.

10 lat doświadczenia udowodniło, że identyfikacja i wsłuchiwanie się w potrzeby studentów przynosiło i przynosi wiele cennych, innowacyjnych rozwiązań budujących naszą uniwersytecką społeczność. WSFK to nie tylko platforma zdobywania i doświadczania praktycznych zjawisk gospodarczych, ale również miejsce wymiany międzypokoleniowych poglądów, czego wyrazem były organizowane wizyty studyjne i wykłady otwarte, na które zapraszano znamienitych gości, w tym m.in. prof. Leszka Balcerowicza, prof. Grzegorza Kołodkę, prof. Marka Belkę i wielu innych.

Zamierzamy kontynuować nasze działania, serdecznie zatem zapraszamy do współpracy zarówno studentów, jak i zainteresowane firmy i organizacje.





IWONA CZERSKA



## ENACTUS – STUDENCKIE INICJATYWY NA RZECZ OTOCZENIA SPOŁECZNEGO UCZELNI

### **Enactus jako społecznie odpowiedzialna organizacja studencka**

Enactus to międzynarodowa niekomercyjna organizacja zrzeszająca studentów, opiekunów naukowych i przedstawicieli biznesu, którzy wspólnie angażują się w poprawę jakości życia ludzi i społeczności o różnych potrzebach. Pod okiem faculty advisorów studenci tworzą innowacyjne projekty prospołeczne w oparciu o koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu.

Organizacja Enactus działa na świecie blisko 50 lat. W Polsce od końca 2009 roku program koordynuje firma BIGRAM. Sam program istniał już wcześniej, a mianowicie od 1999 roku był on propagowany zarówno na uczelniach państwowych, jak i prywatnych przez powołane w tym celu Stowarzyszenie Studentów dla Przedsiębiorczości SIFE Polska. Do 2012 roku organizacja funkcjonowała pod nazwą SIFE (*Students in Free Enterprise*).



## IWONA CZERSKA

dr, absolwentka Uniwersytetu Wrocławskiego (fizyka doświadczalna, mgr) i Politechniki Wrocławskiej (dr nauk ekonomicznych). Adiunkt w Katedrze Badań Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Autorka publikacji naukowych z zakresu ochrony zdrowia, badań marketingowych, statystyki, ekonometrii. Kierownik Studiów Podyplomowych „Zarządzanie i Marketing” na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Opiekun naukowy organizacji studenckiej Enactus UE Wrocław. Lider wiedzy w programie „Liderzy wiedzy – Liderzy sukcesu” prowadzonym przy UEW. Lider społeczny w programie Szkoła Liderów Lokalnych prowadzonym przez Centrum Badawczo-Rozwojowe Samorządu Terytorialnego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. W latach 2013-2020 Koordynator Ekonomicznego Uniwersytetu Dziecięcego (EUD) i Akademii Młodego Ekonomisty (AME) we Wrocławiu. Członek Zarządu, współwłaściciel oraz specjalista ds. informacji i komunikacji medycznej w Ośrodku Psychiatryczno-Psychologicznym „METIS” Sp. z o.o. w Legnicy.

Nazwa ENACTUS nie jest przypadkowa, a jej składowe są następujące:

**ENTrepreneurial** – zdolność do zauważania dostępnych opcji i talent do wykorzystywania tych możliwości;

**ACTion** – pragnienie działania i zaangażowanie, mimo braku gwarancji sukcesu;

**US** – grupa osób, która dostrzega i przyjmuje wspólne strategie, aby osiągnąć istotny cel.

### Przedsiębiorczość w praktyce – przegląd ogólnopolskich projektów konkursowych

W Polsce w ostatnich latach znacznie zwiększyła się liczba realizowanych projektów mających na celu pobudzenie lokalnych społeczności. W tę tendencję doskonale wpisują się studenckie projekty enactusowe. W tabeli 1 przedstawiono informacje o zwycięskich projektach zaprezentowanych na krajowym konkursie Enactus Poland National Competition – od najnowszych do najstarszych.





**Tabela 1.** Zestawienie zwycięskich projektów zespołów Enactus

Rok konkursu	Uczelnia, przy której działa zespół Enactus	Nazwa projektu	Beneficjenci projektu	Cel projektu
2023	Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu	BORDO.SPACE	Freelancerzy; przedsiębiorcy	Budowanie społeczności freelancerów i przedsiębiorców, działających w branży kreatywnej, na dedykowanej platformie
2022	Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu	Milo	Osoby borykające się z problemami psychicznymi – szczególnie młodzi ludzie	Korzystanie z aplikacji Milo pomagającej w radzeniu sobie z problemem chorób psychicznych. Aplikacja zawiera opcję prowadzenia dziennika, chatbota i możliwość komunikacji z psychologiem, terapeutą lub psychiatrą
2021	Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu	PetBoom	Schroniska dla zwierząt; fundacje i stowarzyszenia prozwierzęce działające w obrębie Wrocławia i okolic; osoby chcące zaadoptować psa lub kota ze schroniska	Niesienie pomocy porzuconym zwierzętom w znalezieniu domu pełnego miłości; ułatwienie procesu adopcyjnego psów i kotów poprzez dedykowaną platformę
2020	Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu	Milo	Osoby borykające się z problemami psychicznymi – szczególnie młodzi ludzie	Korzystanie z aplikacji Milo pomagającej w radzeniu sobie z problemem chorób psychicznych
2019	Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu	Water Filter	Gospodarstwa domowe z niemowlętami, małymi dziećmi lub osobami starszymi; gospodarstwa domowe z osobami o osłabionym systemie immunologicznym; kobiety w ciąży; sportowcy i osoby, które często się odwadniają; ludzie mieszkający w obszarach z twardą wodą; ludzie mieszkający w obszarach z wysokim poziomem fluoru w wodzie; ludzie mieszkający w obszarach o złej jakości wody	Korzystanie z innowacyjnego filtra do wody mającego zapewnić czystą wodę, wolną od farmaceutyków oraz innych niebezpiecznych substancji
2018	Szkoła Główna Handlowa w Warszawie	MIONSZ	Biura i korporacje realizujące strategie społecznej odpowiedzialności biznesu	Zmniejszenie skali marnotrawienia żywności; ratowanie przed zmarnowaniem warzyw i owoców z targowisk miejskich i sklepów, które nie zostały sprzedane, a wciąż nadają się do spożycia lub przetworzenia
2017	Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu	Needle You Need	Seniorki, które ze starych, nieużywanych ubrań szyją piękne i oryginalne koce dla wszystkich	Rozwiązywanie problemu, jakim są skutki nadmiernego konsumpcjonizmu oraz nieodpowiedzialnej produkcji

2016	Uniwersytet Łódzki	SweetHelp	Dzieci i młodzież chorujące na cukrzycę typu 1	Łączenie rodziców dzieci z cukrzycą typu 1 z seniorami, którzy dzięki wcześniejszemu przeprowadzonym szkoleniom mogą podjąć pracę jako opiekunowie młodych diabetyków
2015	Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie	Aphasia	Osoby dotknięte afazją, czyli osoby z zaburzeniami funkcji językowych powstałymi w wyniku uszkodzenia mózgu, najczęściej po udarze mózgu lub wypadku	Wsparcie osób dotkniętych afazją w porozumiewaniu się z otoczeniem – dzięki aplikacji mobilnej Aphasia Create
		Economize	Uczniowie szkół ponadgimnazjalnych i studenci	Nauka poprzez zabawę – wykorzystanie zasad grywalizacji w zarządzaniu budżetem domowym – nabywanie umiejętności i wiedzy na temat oszczędzania w formie interaktywnego konkursu, podczas którego uczestnicy wcielają się w rolę przeciętnego Kowalskiego i zarządzają swoimi wirtualnymi pieniędzmi
2014	Uniwersytet Gdański	Bo Ze Wsi (Village in the city)	Lokalni rolnicy oraz producenci ekologicznej żywności	Pomoc lokalnym rolnikom i producentom zdrowej żywności w sprzedaży ich produktów bez udziału pośredników oraz promowanie zdrowego stylu życia wśród lokalnej społeczności
		SLOW – Second Life of Waste (Daj odpadom drugą szansę!)	Mieszkańcy Trójmiasta	Promowanie ekologicznych postaw wśród mieszkańców Trójmiasta poprzez wskazanie, że odpady mogą mieć ekonomiczną wartość
2013	Uniwersytet Gdański	Future in Your Hands	Więźniowie z zakładów penitencjarnych; osoby niepełnosprawne	Wsparcie więźniów z zakładów penitencjarnych oraz osób niepełnosprawnych w powrocie do społeczeństwa – pomoc w znalezieniu nowej pracy, założeniu własnego biznesu
		Bo Ze Wsi (Village in the city)	Lokalni rolnicy	Wsparcie rolników przy sprzedaży ich produktów bezpośrednio klientom – dzięki udziałowi w specjalnych targach
		SLOW – Second Life of Waste (Daj odpadom drugą szansę!)	Mieszkańcy Trójmiasta	Promowanie ekologicznych postaw wśród mieszkańców Trójmiasta
2012	Uniwersytet Łódzki	Earn if you dare	Społeczność lokalna w miejscowości Dobra koło Łodzi; dzieci z chorobami nowotworowymi	Łączenie pasji z rozwojem zawodowym – pomoc w rozwoju, promocji i pozyskaniu środków na działalność Stowarzyszenia „Powstaniec Dobra”, aktywizującego społeczność lokalną w miejscowości Dobra koło Łodzi oraz wspierającego Fundację Krwinka
		Green up your waste	Łódzkie firmy	Wprowadzenie systemów selektywnej zbiórki odpadów oraz zarządzania środowiskowego w łódzkich firmach
		Learn and discover	Dzieci niesłyszące	Prowadzenie warsztatów edukacyjnych z zakresu podstaw ekonomii, finansów i ekologii dla dzieci głuchoniemych; stworzenie gry planszowej dla dzieci o powyższej tematyce

2011	Uniwersytet Gdański	Green Basket (Zielony koszyk)	Sklepy spożywcze w Trójmieście i klienci dokonujący w nich zakupów	Przekonanie konsumentów do proekologicznych zachowań – uświadomienie konsumentom, że dokonując zakupów, głosują swoim portfelem
		Made in Kashebe	Kaszubscy rzemieślnicy i artyści tworzący lokalne wyroby	Aktywizacja na rynku sprzedaży kaszubskich rzemieślników i artystów tworzących lokalne wyroby
		Future in Your Hands	Więźniowie lokalnych zakładów penitencjarnych	Organizowanie szkoleń dla więźniów lokalnych zakładów penitencjarnych mających pomagać im w powrocie do życia zawodowego po odbyciu kary
2010	Uniwersytet Gdański	Green Basket (Zielony koszyk)	Sklepy spożywcze w Trójmieście i klienci dokonujący w nich zakupów	Przekonanie konsumentów do proekologicznych zachowań – uświadomienie konsumentom, że dokonując zakupów, głosują swoim portfelem
		Made in Kashebe	Kaszubscy rzemieślnicy i artyści tworzący lokalne wyroby	Aktywizacja na rynku sprzedaży kaszubskich rzemieślników i artystów tworzących lokalne wyroby
		Future in Your Hands	Więźniowie lokalnych zakładów penitencjarnych	Organizowanie szkoleń dla więźniów lokalnych zakładów penitencjarnych mających pomagać im w powrocie do życia zawodowego po odbyciu kary
		Treinees in Polish Enterprise	Studenci z Chin	Wsparcie chińskich studentów w poszukiwaniu letnich praktyk

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: (BIGRAM, 2017; *Bordo Space – przestrzeń dla freelancerów*, b.d.; Koło Enactus SGGW Mistrzem Polski! 2015; Bs.net.pl, 2011, 2012; CEE, b.d.; Czechowska-Derkacz, 2014; Enactus Poland, 2010, 2012, 2013, 2015; Facebook, b.d.; Gdańsk Nasze Miasto, 2013; Grupa StudentNews, 2016; Krzyczkowski, 2012; Maciejewska, 2015; Poznań, b.d.; THINKTANK, 2022; Uniwersytet Łódzki, 2016; Walczyński, 2022; Wirtualna Polska, 2018).

Prezentowane w tabeli projekty charakteryzują się uniwersalnością i innowacyjnością, a także dotyczą różnorodnych, ale niezwykle istotnych problemów społecznych. Realizacja takich projektów pozwala młodym ludziom na poszukiwanie biznesowych rozwiązań, które efektywnie i trwale zwiększą jakość życia osób korzystających z projektów. Jednak korzyści z opracowanych rozwiązań biznesowych czerpią nie tylko beneficjenci, ale także sami studenci zaangażowani w projekty. Dzięki efektywnym działaniom uczą się oni zarządzania projektami, rozwijają umiejętności pracy w zespole i skutecznie przygotowują się do roli przyszłych liderów, odpowiedzialnych menedżerów i przedsiębiorców.

### **W walce o lepszy świat – globalny wymiar organizacji Enactus**

Enactus jako organizacja społecznie odpowiedzialna umożliwia globalne rozwijanie przedsiębiorczości studenckiej. Uświadamia ona ludziom i otoczeniu lokalnemu ogrom problemów związanych z nadmiernym konsumpcjonizmem, nieodpowiedzialną produkcją i wykluczeniem społecznym. W ramach zespołów Enactus studenci z całego świata realizują innowacyjne projekty edukacyjne, które mają na celu praktyczne zastosowanie zasad zrównoważonego rozwoju w biznesie. Te prospołeczne i proekologiczne projekty dostosowane są do potrzeb lokalnych społeczności i angażują wykluczone grupy społeczne. Pozwalają one lokalnej społeczności bezpośrednio wpływać na otaczającą ją rzeczywistość. Edukacyjny charakter projektów przyczynia się do wzrostu wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, projektowania innowacyjnych modeli biznesowych, jak również wpływa na świadomość, wiedzę i doświadczenie samych członków lokalnych społeczności.



Projekty zaprezentowane w tabeli skutecznie rozwiązują kluczowe problemy społeczności lokalnych i stanowią punkt wyjścia do dalszego rozwoju partycypacji społecznej. Świadczą one o dużej dojrzałości młodych ludzi w obszarze CSR, a także pokazują ogromne zaangażowanie i determinację w walce o lepszy świat.

#### Źródła internetowe

- BIGRAM. (2017, 18 czerwca). *Uniwersytet Ekonomiczny z Wrocławia zwycięzca Enactus Poland Competition 2017!* BIGRAM. <https://bigram.pl/aktualnosci/uniwersytet-ekonomiczny-z-wroclawia-zwyciezca-enactus-poland-competition-2017/>
- Bordo Space – *Przestrzeń dla freelancerów*. (b.d.). Pobrano 22 października 2023 z <https://www.bordo.space/>
- Bs.net.pl. (2011, 5 czerwca). *Gdańsk poleci do Malezji. Ogólnokrajowy Konkurs SIFE Poland 2011 odbył się 30 maja w Teatrze Kamienica*. Bs.net.pl – *Internetowy Serwis Bankowości Spółdzielczej!* <https://bs.net.pl/gdansk-poleci-do-malezji-ogolnokrajowy-konkurs-sife-poland-2011-odbyl-sie-30-maja-w-teatrze-kamienica/>
- Bs.net.pl. (2012, 25 września). *Łódź wystąpi w Waszyngtonie*. Bs.net.pl – *Internetowy Serwis Bankowości Spółdzielczej!* <https://bs.net.pl/lodz-wystapi-w-waszyngtonie/>
- CEE, E. (b.d.). *Enactus Poland za nami*. EurobuildCEE. Retrieved 23 October 2023, from <https://eurobuildcee.com/news/39557-enactus-poland-za-nami>
- Czechowska-Derkacz, B. (2014). *Zespół Enactus UG zwyciężył po raz dwunasty*. [https://old.ug.edu.pl/media/aktualnosci/35463/zespol\\_enactus\\_ug\\_zwyciezyl\\_po\\_raz\\_dwunasty](https://old.ug.edu.pl/media/aktualnosci/35463/zespol_enactus_ug_zwyciezyl_po_raz_dwunasty)
- Enactus Poland. (2010, 20 czerwca). *SIFE UG wygrywa konkurs*. Enactus Poland. <https://enactus.pl/sife-ug-wygrywa-konkurs/>
- Enactus Poland. (2012, 2 czerwca). *Uniwersytet Łódzki zwycięzca Ogólnokrajowego Konkursu SIFE Poland 2012!* Enactus Poland. <https://enactus.pl/uniwersytet-lodzki-zwyciezca-ogolnokrajowego-konkursu-sife-poland-2012/>
- Enactus Poland. (2013, 13 czerwca). *University of Gdansk wins Enactus Poland 2013 national competition*. Enactus Poland. <https://enactus.pl/uniwersytet-gdanski-zwyciezca-konkurs-enactus-poland-2013-2/>
- Enactus Poland. (2015, 1 czerwca). *SGGW team won Enactus Poland National Competition 2015!* Enactus Poland. <https://enactus.pl/ssggw-team-won-enactus-poland-national-competition-2015/>
- Facebook. (b.d.). *PetBoom*. Pobrano 22 października 2023 z <https://www.facebook.com/petboompl>
- Gdańsk Nasze Miasto. (2013, 17 czerwca). *Studenci zespołu Enactus University of Gdansk zwyciężyli w ogólnopolskim konkursie*. Gdańsk Nasze Miasto. <https://gdansk.naszemiasto.pl/studenci-zespołu-enactus-university-of-gdansk-zwyciezili-w/ar/c8-1897868>
- Grupa StudentNews. (2016, 2 września). *Zespół SIFE Uniwersytetu Łódzkiego zwycięzca Ogólnokrajowego Konkursu SIFE Poland 2012 r.* <https://lodz.studentnews>

pl/s/18/42043-NEWSY-Lodz-i-lodzkie/3998411-Zespol-SIFE-Uniwersytetu-Lodzkiego-zwyciezca-Ogolnokrajowego-Konkursu-SIFE-Poland-2012-r.htm

Koło Enactus SGGW Mistrzem Polski! (2015, 1 czerwca). *Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie*. <http://old.wne.sggw.pl/kolo-enactus-sggw-mistrzem-polski/>

Krzyczkowski, K. (2012, 11 czerwca). *Finał konkursu CSR dla studentów SIFE Poland*. <https://odpowiedzialnybiznes.pl/aktualności/final-konkursu-csr-dla-studentow-sife-poland/>

Maciejewska, E. (2015, 9 lipca). *Gra w oszczędzanie: Economize*. <https://bankomania.pkobp.pl/pieniadze-to-nie-wszystko/odpowiedzialnosc-spoeczna/gra-w-oszczedzanie-economize/>

Poznań. (b.d.). *Nasi studenci zwycięzcami Enactus Poland National Competition 2022*. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu. Pobrano 22 października 2023 z <https://ue.poznan.pl/aktualnosci/nasi-studenci-zwyciezcami-enactus-poland-national-competition-2022/>

THINKTANK. (2022, 21 czerwca). *Enactus UEP i Milo app na szczycie podium Enactus Poland National Competition 2022*. THINKTANK. <https://think-tank.pl/enactus-uep-i-milo-app-na-szczycie-podium-enactus-poland-national-competition-2022/>

Uniwersytet Łódzki. (2016, 13 października). *Sukces Enactus Uniwersytetu Łódzkiego w Toronto*. <https://www.uni.lodz.pl/strefa-studenta/projekt-mentorski/szczegoly/sukces-enactus-universytetu-lodzkiego-w-toronto>

Walczyński, M. (2022, 18 czerwca). *Enactus Poland National Competition 2022 już za nami*. Enactus Politechnika Poznańska. <https://enactus.put.poznan.pl/2022/06/18/enactus-poland-national-competition-2022-juz-za-nami/>

Wirtualna Polska. (2018, 30 maja). *Studenci ratują owoce i warzywa przed zmarnowaniem. Oto ich sposoby*. wiadomosci.wp.pl. <https://wiadomosci.wp.pl/warszawa/studenci-ratuja-owoce-i-warzywa-przed-zmarnowaniem-oto-ich-sposoby-6257355056666753a>





ŁUKASZ STRĄCZEK,  
MAŁGORZATA WÓJCIK-  
PYZIK



## BUDOWANIE PRZYSZŁOŚCI NA UNIWERSYTECIE EKONOMICZNYM WE WROCŁAWIU

### **Program Kompetencje Przyszłości dla studentów w kontekście misji i *Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni***

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu ekspertów w dziedzinie ekonomii, liderów biznesu, jak również odpowiedzialnych, świadomych obywateli i liderów społecznych. Uczelnia, jako lider zmian, nieustannie śledzi i analizuje megatrendy zachodzące na rynku pracy, raporty naukowe dotyczące kluczowych potrzeb pracodawców i pracowników i przygląda się procesom dynamicznie rozwijającej się gospodarki rynkowej, która wymusza wprowadzanie zmian w procesie edukacji przyszłych pokoleń.

Raport *The Future of Jobs* wyraźnie wskazuje na kształcenie i nabywanie niezbędnych już dziś kompetencji przyszłości. Jest on dogłębną analizą rynku pracy pod kątem zawodów i umiejętności przyszłości. W tym kontekście program Kompetencje Przyszłości wyłania się jako jedna z kluczowych inicjatyw, która poszerza ofertę usług Centrum Współpracy z Biznesem, wspierając rozwój studentów, jak również wpisuje się



## ŁUKASZ STRĄCZEK

kierownik Sekcji Obsługi Relacji z Otoczeniem Społeczno-Gospodarczym. Ukończył studia magisterskie na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, na kierunku międzynarodowe stosunki gospodarcze i studia licencjackie na Uniwersytecie Medycznym we Wrocławiu, na kierunku zdrowie publiczne. W Centrum Współpracy z Biznesem był odpowiedzialny za organizację targów pracy, realizował działania związane z szeroko rozumianymi badaniami potrzeb i oczekiwań pracodawców oraz absolwentów (badania losów zawodowych absolwentów), był członkiem Komisji ds. Jakości Kształcenia oraz realizował we współpracy z biznesem program szkoleniowy Kompetencje Przyszłości. Od 2022 roku pełni funkcję kierownika Sekcji, wspiera sześcioposobowy zespół Sekcji i koordynuje procesy, dbając o zgodność ich realizacji ze *Strategią 2030* Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

w realizację misji uczelni oraz takich celów *Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni*, jak: kształtowanie społecznej i obywatelskiej postawy przyszłych elit, kreatywności, otwartości, komunikacji, a także wrażliwości społecznej i kultury pracy; realizowanie projektów wdrażających zasady społecznej odpowiedzialności, wolontariatu pracowniczego, promocji zasad etyki, współpracy międzysektorowej, marketingu społecznie zaangażowanego.

### **Program Kompetencje Przyszłości: kształtowanie wszechstronnych, uniwersalnych umiejętności miękkich i społecznych**

Program Kompetencje Przyszłości jest doskonałym przykładem realizacji tego celu. Poprzez specjalistyczne szkolenia, warsztaty i projekty społeczne program skupia się na kształtowaniu kompetencji miękkich, takich jak inteligencja emocjonalna, współpraca w zespole, kreatywność, budowanie własnej marki, przejmowanie odpowiedzialności, kompleksowe rozwiązywanie problemów oraz skuteczna komunikacja. W ten sposób studenci zdobywają nie tylko wiedzę teoretyczną, ale przede wszystkim praktyczną. Mogą bowiem rozwinąć umiejętności niezbędne do efektywnego funkcjonowania w dzisiejszym dynamicznym środowisku biznesowym.

Wyróżnikiem programu jest fakt, że jest on realizowany przy współpracy z partnerami biznesowymi, którzy dzielą się wiedzą ekspercką i doświadczeniem zawodowym. Wielką wartością jest otwartość i zaangażowanie partnerów biznesowych, którzy realizują ten program *pro bono*.

W styczniu 2024 roku zakończyła się już 6. edycja programu Kompetencje Przyszłości. Do tej pory w programie wzięło udział ponad 50 trenerów – praktyków biznesu z ponad 20 firm, m.in. takich jak: Cognizant, Credit Agricole Bank Polska, Dolmed, Dolnośląskie Centrum Filmowe, Fundacja Partycypacji, Hewlett Packard Enterprise, HP Inc., Impel, Innergo, Infor, Lin Six Sigma Academy Poland, Los Mentores, McKinsey & Company, MPWiK, Pro Progressio, RST Software Masters, Santander, Schaeffler, Smith + Nephew, Stowarzyszenie SOS Wioski Dziecięce, Torf Corporation, UPS.

W warsztatach natomiast wzięło udział ponad 150 studentów z różnych kierunków studiów, m.in.: Business Management, ekonomia, finanse i rachunkowość, międzynarodowe stosunki gospodarcze, zarządzanie, zarządzanie i inżynieria produkcji.

Warto przytoczyć kilka opinii uczestników programu:

*To były najlepsze warsztaty – konkrety przekazane w inteligentny sposób.*

*Nabyłam wiedzę dotyczącą środowiska pracy, psychologii biznesu, mediacji.*

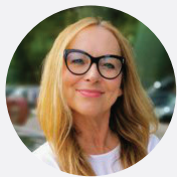
*Nabyłam nowe kompetencje w zakresie rozwiązywania sporów, prowadzenia rozmów na linii przełożony-podwładny oraz radzenia sobie w sytuacjach stresowych.*

*Dowiedziałam się, czym dokładniej jest inteligencja emocjonalna oraz co się na nią składa. Zrozumiałam, czym jest empatia i jak ją okazywać.*

*Zrozumiałam, czym jest prawidłowe przeprowadzanie feedbacku, skupienie się na poznaniu siebie i swoich zachowań.*

*Nauczyłem się, czym jest marka osobista, a także pozbyłem się kilku zbędnych przekonań o niej. Dowiedziałem się także wielu ciekawych rzeczy o marce projektu.*

*Nabyłam umiejętności w zakresie planowania i organizacji pracy własnej oraz pracy w zespole.*



## MAŁGORZATA WÓJCIK-PYZIK

mgr, specjalistka ds. współpracy z biznesem, absolwentka filologii germańskiej Uniwersytetu Wrocławskiego, psychologii zarządzania w gospodarce oraz dziennikarstwa i komunikacji społecznej ze specjalnością rzecznictwo prasowe, PR, Design. Wieloletnie doświadczenie w biznesie nabyła w międzynarodowych korporacjach – w biurze zarządu, reklamie, marketingu społecznym, biurze prasowym, komunikacji korporacyjnej. Współorganizatorka i realizatorka licznych projektów i kampanii CSR z organizacjami pozarządowymi oraz partnerami biznesowymi. Tłumacz, pedagog, manager projektów, rzecznik prasowy, manager CSR. W Centrum Współpracy z Biznesem UEW zajmuje się budowaniem relacji z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Tworzy programy edukacyjne i społecznościowe przy współpracy z biznesem, organizacjami pozarządowymi oraz środowiskiem akademickim. Realizuje działania wpisujące się w *Deklarację Społecznej Odpowiedzialności Uczelni*. Buduje sieć współpracy z organizacjami studenckim, w tym szczególnie kołami naukowymi, zainteresowań i samorządem studenckim. Propagatorka misji zrównoważonego rozwoju i idei społecznej odpowiedzialności uczelni/biznesu. Członkini Green Team – Centrum Zrównoważonego Rozwoju UEW, otwarta na współpracę z organizacjami studenckimi, biznesem oraz NGO, której celem jest wzmacnianie i rozwijanie kompetencji przyszłości wśród studentów uczelni.

*Nabyłam umiejętność kreatywnej współpracy ze zróżnicowanymi charakterami.*

*Można było nauczyć się korzystania z wielu modeli na zarządzanie problemami w firmie.*

*Dla mnie cały materiał stanowił nową wiedzę.*

*Supermerytoryczne przygotowanie, konkretne, ciekawe zajęcia i przydatna wiedza.*

*Świetne zgranie z grupą trenerów biznesu.*

Główne korzyści dla uczestników programu to, oprócz nabycia nowych kompetencji, przede wszystkim poznanie marki firmy, możliwość osobistych rozmów z przedstawicielami biznesu oraz rekrutacji w danej organizacji. Firmy przygotowują i prezentują po warsztatach swoje oferty pracy, z których studenci chętnie korzystają.

Program Kompetencje Przyszłości otwiera nowe, pierwsze ścieżki kariery zawodowej, staży i praktyk. A partnerzy biznesowi mają możliwość dotarcia bezpośrednio do potencjału intelektualnego zdolnych, ambitnych studentów, których chętnie zatrudniają w swoich strukturach organizacyjnych.

### **Projekty społeczne: praktyczne wykorzystanie nowych kompetencji; realizacja misji uczelni społecznie odpowiedzialnej**

Kompetencje Przyszłości są realizowane na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu od roku 2019 i cieszą się wśród społeczności akademickiej ogromnym zainteresowaniem. Oprócz poznania i rozwijania nowych umiejętności studenci mają możliwość kreatywnej pracy nad projektami społecznymi.

Początkowo program realizowany był w formie warsztatów. W kolejnych edycjach eksperymentalnie wprowadziliśmy planowanie projektów społecznych. To pozwoliło na wykorzystanie w praktyce nowych umiejętności.

Dotychczas powstało już ponad 30 projektów społecznych o różnorodnej tematyce, które pokazują wrażliwość społeczną młodego pokolenia i potwierdzają ogromną świadomość wpływu na potrzeby otoczenia i drugiego człowieka. Poniżej wyszczególniono kilka z nich:

- *Bezdomność*
- *Dyskryminacja mężczyzn*
- *Inna strona przemocy*
- *Kampania – Walka z bezdomnością*
- *Krasnal Ride Wrocław*
- *Młodzi liderzy jutra*
- *Przystanek STOP fake newsom*
- *Zero waste*
- *Zwiększenie świadomości na temat chorób psychicznych dzieci i młodzieży wśród rodziców i opiekunów*

Podczas realizacji 6. edycji programu wyłoniły się nowe pomysły ze strony partnerów biznesowych, którzy zaproponowali swoje wsparcie i zaoferowali możliwość realizacji projektów społecznych w strukturach swojej firmy.





Projekty studentów oraz finansowy i praktyczny wkład firm w ich realizację pozwalają zaimplementować pomysły młodego pokolenia w strategię zrównoważonego rozwoju danej organizacji. Jest to dowodem synergii i współpracy środowiska biznesowego i akademickiego. Firmy otrzymują dzięki temu możliwość wykorzystania potencjału intelektualnego studentów Uniwersytetu Ekonomicznego, a zależy nam na takim właśnie łączeniu wartości każdej ze stron.

### **Nowy przedmiot społeczny: kompetencje społeczne**

W roku akademickim 2023/2024 program Kompetencje Przyszłości został włączony do formalnej ścieżki kształcenia jako przedmiot społeczny o nazwie kompetencje społeczne.

Centrum Współpracy z Biznesem zaprasza do jego realizacji partnerów biznesowych, praktyków, ekspertów ze świata społeczno-gospodarczego, podobnie jak było to podczas realizacji programu Kompetencje Przyszłości. Jest to jeden z najważniejszych wyróżników i jednocześnie ogromna wartość nowego przedmiotu.

### **Realizacja Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni**

Powyższe inicjatywy wpisują się w cele *Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni*. Program i przedmiot dostarczają wartościowe i jakościowe kształcenie i angażują uczestników w praktyczne działania na rzecz społeczności.

Kształtowanie umiejętności społecznych, promowanie etycznych norm w biznesie oraz budowanie relacji z otoczeniem społeczno-gospodarczym to konkretne działania, które realizują postulaty deklaracji. W ten sposób Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu czynnie realizuje zobowiązania ujęte w *Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni*, która została podpisana 16 listopada 2017 roku.

Program Kompetencje Przyszłości oraz nowy przedmiot kompetencje społeczne, którego twórcą i realizatorem jest Centrum Współpracy z Biznesem, stanowi nieodłączną część strategii odpowiedzialności, tworząc przestrzeń, w której edukacja łączy się z praktyką a rozwój jednostki – z budowaniem odpowiedzialnego społeczeństwa.



KAROLINA  
DASZYŃSKA-ŻYGADŁO,  
EWA POPOWICZ



## JAK KSZTAŁCIĆ ODPOWIEDZIALNYCH SPOŁĘCZNIE LIDERÓW ZMIAN?

Mimo niekwestionowanego negatywnego wpływu człowieka na środowisko i postępujących zmian klimatycznych organizacje i rządy poświęcają niewiele uwagi i działań temu, aby odwrócić destruktywne dla środowiska tendencje. Wiosną 2023 roku została opublikowana ostatnia część Raportu Podsumowującego Międzyrządowego Zespołu ds. Zmiany Klimatu, instytutu IPCC. Naukowcy, analizując 100 tys. recenzowanych artykułów naukowych, doszli do zgodnych wniosków, że „Działalność człowieka, przede wszystkim poprzez emisję gazów cieplarnianych, bezdyskusyjnie spowodowała globalne ocieplenie” oraz że nastąpiły „powszechne i szybkie zmiany w atmosferze, oceanie, kriosferze i biosferze”, a „spowodowana przez człowieka zmiana klimatu już obecnie wpływa na wiele ekstremów pogodowych i klimatycznych we wszystkich rejonach świata. Doprowadziło to do powszechnych niekorzystnych skutków oraz związanych z nimi strat i zniszczeń dla przyrody i ludzi”. Niepokojące jest również to, że, jak stwierdza IPCC, dowody na obserwowane zmiany w ekstremach (jak fale upałów, obfite opady, susze i cyklony tropikalne) od czasu poprzedniego cyklu raportów jeszcze bardziej się wzmocniły.

Mając na uwadze powyższe uwarunkowania oraz ważną rolę uczelni w kształtowaniu postaw, budowaniu świadomości odpowiedzialnych



## KAROLINA DASZYŃSKA-ŻYGADŁO

dr nauk ekonomicznych w dyscyplinie finansów, z bogatym doświadczeniem dydaktycznym realizowanym na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu oraz jako wizytująca wykładowczyni, obecnie na Politechnice w Rydze. Pasjonatka koncepcji odpowiedzialnego biznesu, zrównoważonego rozwoju i gospodarki o obiegu zamkniętym. W życiu zawodowym łączy pracę naukową, szukając wpływu działań odpowiedzialnych, ekologicznych i społecznych firm na ich wartość, ze wsparciem firm na wczesnym etapie rozwoju jako coach biznesowy. Jest aktywną członkinią społeczności Network of Climate Coaches, współpracującą z Climate-KIC przy projektach wdrażających innowacje systemowe i koncepcje myślenia systemowego oraz w akceleratorach i inkubatorach przedsiębiorczości.



## EWA POPOWICZ

dr, zatrudniona na stanowisku asystenta w Katedrze Zaawansowanych Badań w Zarządzaniu Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Jej zainteresowania naukowe dotyczą zarządzania strategicznego oraz zrównoważonego rozwoju. Jako członkini Centrum Kompetencyjnego Green Team aktywnie działa na rzecz edukacji klimatycznej.

obywateli oraz edukowaniu, Centrum Kompetencyjne Green Team Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu podjęło inicjatywę edukacyjną. Jej założeniem jest uświadamianie o wyzwaniach klimatycznych oraz zachęcenie nauczycieli akademickich do wniesienia treści edukacyjnych na ich temat bez względu na prowadzony przedmiot, tak aby kształcić w uczelni odpowiedzialnych członków społeczności i liderów zmian w kierunku bardziej zrównoważonego świata.

### Debata 22 kwietnia 2022 roku

Pierwszym przedsięwzięciem realizowanym w tym celu było zorganizowanie w kwietniu 2022 roku panelu dyskusyjnego „Odpowiedzialni za klimat – jak kształcić liderów zmian”. Założeniem spotkania była identyfikacja wiedzy i kompetencji, które powinny być przekazywane przyszłemu pokoleniu. Do udziału w debacie w roli ekspertów zaproszono przedstawicieli świata nauki i biznesu oraz aktywistów. Ich wiedza pozwoliła na spojrzenie na edukację formalną oraz nieformalną z różnych poziomów: szkół podstawowych i średnich, uczelni wyższych oraz kształcenia ustawicznego.



Zaproszono zatem nauczycieli szkół podstawowych i średnich, nauczycieli akademickich, studentów, liderów kształcenia nieformalnego oraz wszystkich, dla których ważna jest edukacja uwzględniająca zmiany klimatyczne. W panelu wzięli udział Patryk Biały – dyrektor Centrum Innowacji i Kompetencji w Parku Naukowo-Technologicznym Euro-Centrum w Katowicach; Jan Fazlagić – profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, prorektor ds. rozwoju w Akademii Finansów i Biznesu w Warszawie, pracujący nad projektem oświatowym „Szkola dla innowatora”; Maria Ibisz – ekspertka Deloitte, Zespołu Sustainability Consulting Central Europe w zakresie strategicznej i zielonej transformacji firm oraz tworzenia wartości przy użyciu pozafinansowych czynników, tzw. ESG (*Environmental, Social, Governance*), w tym przygotowania do procesów IPO, oraz Karol Kociszewski – profesor Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w Katedrze Ekonomii Ekologicznej prowadzący badania w dziedzinie ekonomii ekologicznej i ekonomii rozwoju skoncentrowane na zrównoważonym rozwoju ze szczególnym uwzględnieniem rolnictwa. Dyskusję moderowała Karolina Daszyńska-Żygadło, członkini Green Teamu.



Główne wnioski z tej dyskusji były następujące:

- **Biznes** potrzebuje świadomych pracowników na każdym szczeblu zatrudnienia, a wraz z nowymi regulacjami dotyczącymi raportowania niefinansowego wszystkie duże firmy będą wkrótce musiały raportować swój wpływ na klimat, zatem potrzebni są absolwenci szkół wyższych o odpowiedniej wiedzy i kompetencjach.
- **Rola CFO** (dyrektora finansowego) zmienia się na naszych oczach, dokonuje się pewnego rodzaju rewolucja. Potrzebne są kompetencje analizy i oceny ryzyka klimatycznego oraz oceny szans biznesowych związanych ze zmianami klimatycznymi i wynikającymi z nich potrzebami na rynku.
- **Tematy związane z klimatem** powinny być raczej włączane do treści nauczania różnych przedmiotów, zarówno w szkołach podstawowych, średnich, jak i na uczelniach, niż wyodrębniane. W pierwszej kolejności potrzebna jest edukacja nauczycieli na szeroką skalę.
- **Studenci** wykazują coraz większe zainteresowanie kwestiami klimatycznymi i ochrony klimatu.

#### Spotkanie warsztatowe 7 października 2022 roku

Panel dyskusyjny zainspirował członków Green Teamu do dalszych działań. W ramach Tygodnia Zrównoważonego Rozwoju 7 października 2022 roku zorganizowano spotkanie przedstawicieli biznesu, jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych z kadrą dydaktyczną Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Spotkanie zostało podzielone na dwie części. W ramach pierwszej z nich zaproszeni goście zaprezentowali swoje organizacje oraz główne wyzwania z obszaru ESG, z którymi się mierzą. Uczestnicy mieli okazję zapoznać się z prezentacjami na temat takich organizacji, jak: Ashoka, BNP Paribas, Carlsberg, CCC, Deloitte, Urząd Miasta Wrocław, MPWiK Wrocław, ZOO Wrocław. W drugiej części wydarzenia, w ramach sesji stolikowych, nauczyciele akademicki mogli osobiście zapytać zaproszonych ekspertów o wdrażane praktyki oraz pozyskać informacje przydatne do opracowania studiów przypadku opartych na realnych problemach biznesu. Spotkanie było również doskonałą okazją do nawiązania współpracy i zaproszenia przedstawicieli biznesu do udziału w zajęciach ze studentami.

**GreenTeam** Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**UE** Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

EUROPEJSKI TYGODNIEN ROZWOJU

4

17

Już 7 października zapraszamy na wyjątkowe warsztaty:

**Biznesowe wyzwania zrównoważonego rozwoju.**

[Inspiracje dla dydaktyków](#)

**SUSTAINABLE FUTURE**

**Ashoka** **BNP PARIBAS** **Carlsberg** **CCC** **Wrocław miasto spotkań** **mpwik** **ZOO WROCLAW**

## Biznesowe wyzwania zrównoważonego rozwoju



### Akademia Klimatu 26 kwietnia 2023 roku

Na bazie doświadczeń i popularności warsztatów „Biznesowe wyzwania zrównoważonego rozwoju” zespół Green Teamu wspólnie z Think Thankiem Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz InQUBE Uniwersyteckim Inkubatorem Przedsiębiorczości przygotował kolejne wydarzenie. Tym razem zaproszono do udziału nauczycieli akademickich, przedstawicieli biznesu oraz studentów. Wydarzenie zostało zorganizowane pod nazwą „Akademia Klimatu”.



Spotkanie rozpoczęło się częścią wykładową, podczas której reprezentanci takich organizacji, jak BNP Paribas, DB Energy, MPWiK oraz ZOO Wrocław,



przedstawili realizowane przez nich działania z zakresu ESG. Następnie, w ramach części warsztatowej, uczestnicy w mniejszych podgrupach opracowywali wspólnie zagadnienia w celu wykorzystania ich w ramach zajęć dydaktycznych, projektów i badań naukowych.

### Akademia Klimatu 3 – 17 listopada 2023 roku

Dni Klimatu Wrocławskiego Środowiska Akademickiego były dla członków Green Teamu inspiracją do realizacji kolejnej Akademii Klimatu organizowanej na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.



Tym razem założeniem spotkania było wypracowanie kodeksu dobrych pro-klimatycznych praktyk dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Bazując na doświadczeniach dużych podmiotów, we współpracy z dydaktykami oraz studentami uczestnicy wspólnie opracowywali sugestie i kroki dla MŚP przybliżające je do realizacji celów zrównoważonego rozwoju.

Mając na uwadze, że była to kontynuacja spotkań z cyklu Akademii Klimatu, w pierwszej części spotkania wybrani nauczyciele akademicki zaprezentowali aplikacje pomysłów z poprzednich edycji na swoich zajęciach dydaktycznych. Następnie przedstawiciele biznesu z takich organizacji, jak Credit Agricole Bank Polska SA, Respect Energy Holding SA, KGHM SA oraz Fastenal Europe Sp. z o.o., zaprezentowali praktyki z zakresu ESG stosowane w ich firmach.

Na bazie prezentacji podczas sesji warsztatowej uczestnicy Akademii Klimatu opracowywali w zespołach pomysły, które mogą zaaplikować małe i średnie podmioty gospodarcze. Warsztaty były facylitowane przez członków Green Teamu, każdy zespół pracował z przedstawicielami jednej firmy, a najaktywniejszą grupą w tej części wydarzenia byli studenci, którzy następnie zaprezentowali efekt prac grup roboczych. Podsumowaniem spotkania były prezentacja wyników oraz dyskusja networkingowa.

DNI KLIMATU WROCŁAWSKIEGO ŚRODOWISKA AKADEMICKIEGO BYŁY DLA CZŁONKÓW GREEN TEAMU INSPIRACJĄ DO REALIZACJI KOLEJNEJ AKADEMII KLIMATU ORGANIZOWANEJ NA UNIWERSYTECIE EKONOMICZNYM WE WROCŁAWIU.



Z prac warsztatowych wyniknęły następujące wnioski

- Bardzo ważne jest edukowanie i podnoszenie świadomości pracowników, ponieważ to właśnie osoby zatrudnione mogą na co dzień świadomie kształtować i realizować zrównoważone działania w swoich organizacjach.
- Warto przeanalizować istotne działania w firmie – od procesów związanych z dostawą surowców i energii poprzez proces produkcji/świadczenia usług, na recyklingu kończąc. Każdy z tych etapów można zoptymalizować i zmodyfikować, aby ograniczyć negatywny wpływ na środowisko.
- W celu uzyskania realnego wsparcia MŚP mogą się zwrócić o dotacje, korzystnie oprocentowane kredyty lub skorzystać z programów współfinansowanych z różnych źródeł.

Autorem zdjęć zamieszczonych w tekście jest Artur Ciachowski

### Podsumowanie

Podjęta w kwietniu 2022 roku inicjatywa skupiająca się na kształceniu liderów zmian inspiruje Green Team do podejmowania regularnych działań na rzecz budowania świadomości z zakresu ESG. Na bazie doświadczeń oraz informacji zwrotnych od uczestników dotychczasowych spotkań (przedstawiciele biznesu, jednostek samorządu terytorialnego, organizacji pozarządowych oraz środowiska akademickiego) planowane są kolejne aktywności i formy sprzyjające zaangażowaniu w odpowiedzialne działania członków społeczności akademickiej oraz interesariuszy Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Wszystkie osoby zainteresowane działalnością Centrum Kompetencyjnego Green Team zapraszamy do obserwowania naszej strony na LinkedIn [https://www.linkedin.com/search/results/all/?heroEntityKey=urn%3Ali%3Aorganization%3A77068284&keywords=Green%20Team%20-%20Centrum%20Zr%C3%B3wnowa%C5%BConego%20Rozwoju%20UEW&origin=ENTITY\\_SEARCH\\_HOME\\_HISTORY&sid=%3AMU](https://www.linkedin.com/search/results/all/?heroEntityKey=urn%3Ali%3Aorganization%3A77068284&keywords=Green%20Team%20-%20Centrum%20Zr%C3%B3wnowa%C5%BConego%20Rozwoju%20UEW&origin=ENTITY_SEARCH_HOME_HISTORY&sid=%3AMU)



PIOTR SZYMAŃSKI



## WSPÓŁPRACA CENTRUM ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU – GREEN TEAM ZE SPÓŁDZIELNIĄ MIESZKANIOWĄ WROCŁAW- -POŁUDNIE W ZAKRESIE SPRAWIEDLIWEJ, OBYWATELSKIEJ TRANSFORMACJI ENERGETYCZNEJ

### Wprowadzenie

Centrum Zrównoważonego Rozwoju – Green Team (GT) od wielu lat współpracuje ze Spółdzielnią Mieszkaniową Wrocław-Południe (SMWP). Owo-  
cem tej współpracy są dwa projekty: Scalings (<https://scalings.eu/>) i EC2 (<https://ec2project.eu/>) realizowane w ramach programu Horyzont 2020. Już w trakcie realizacji projektu Scalings powstał pomysł zastosowania





## PIOTR SZYMAŃSKI

dr hab., prof. UEW, jest członkiem i współzałożycielem Centrum Zrównoważonego Rozwoju – Green Team oraz Instytutu Zrównoważonego Gospodarowania Energią na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Współtworzył standardy wyceny przedsiębiorstw w Polsce, jest współzałożycielem Stowarzyszenia Biegłych Wyceny w Polsce. Wspierał międzynarodowe, zrównoważone start-upy w ramach programu Journey Europejski Instytut Technologiczny (EIT). Jest członkiem Climate Reality Project. Realizował międzynarodowe projekty: InclusivEV (2016) finansowany przez EIT, SCALINGS (2018-2021) w ramach programu Horyzont 2020. Obecnie realizuje międzynarodowy projekt EC2 – Energy Citizenship and Energy Communities for a Clean-Energy Transition w ramach programu Horyzont 2020.

w dydaktyce doświadczeń Uniwersytetu w Eindhoven w zakresie stosowania metodyki Active Learning oraz pionierskiego projektu Wrocławskiej Elektrowni Słonecznej SMWP. W efekcie studenci kierunku FIR w ramach ćwiczeń z zarządzania, opierając się na bogatym materiale źródłowym, który obejmuje m.in. dane liczbowe i badania przeprowadzone wśród mieszkańców, nagrania (z liderami projektu, mieszkańcami i wiceprezydentem Wrocławia) oraz na narzędziach zarządzania, wypracowywali rekomendacje dla potencjalnych naśladowców – spółdzielni i wspólnot mieszkaniowych. Następnie podczas wideokonferencji dla ponad 100 przedstawicieli spółdzielni i wspólnot mieszkaniowych rekomendacje te prezentowali studenci przy wsparciu prezesa SMWP Marka Dery oraz zespołu GT – Bożeny Ryszawskiej, Magdaleny Rozwadowskiej i Piotra Szymańskiego. Ta współpraca była kontynuowana również podczas wspólnej realizacji projektu EC2, kiedy to SMWP przygotowywało drugi etap Wrocławskiej Elektrowni Słonecznej obejmującej termomodernizację budynku i hybrydowe instalacje łączące dotychczasowy system dostarczania ciepła z kogeneracji oraz odnawialne źródła energii (OZE).

W dniu 5 października 2023 roku na dziedzińcu budynków przy ul. Stysia i Skwierzyńskiej odbyło się uroczyste otwarcie drugiego etapu Wrocławskiej Elektrowni Słonecznej Spółdzielni Mieszkaniowej Wrocław-Południe. W wydarzeniu uczestniczyli m.in. mieszkańcy spółdzielni, zarząd spółdzielni, inicjatorzy projektu, wykonawcy projektu, przedstawiciele spółdzielni mieszkaniowych we Wrocławiu, przedstawiciele władz miejskich, Fortum oraz przedstawiciele Green Team.

### **Znaczenie rozwiązania – hybrydowa instalacja dla 19,7 mln obywateli korzystających z ciepła systemowego w Polsce**

Budynki odpowiadają za 41% zużycia energii w Unii Europejskiej. W przypadku Polski ten odsetek może być istotnie wyższy ze względu na to, że 52,2% gospodarstw domowych w Polsce korzysta z ciepła systemowego, które w 69,5% jest tworzone z użyciem węgla kamiennego. Jednocześnie w okresie od 2020 do 2023 roku nastąpił dwukrotny wzrost ceny ciepła systemowego opalanego węglem kamiennym (181,37 zł za MWh do 373,76 zł za MWh). Przy czym 373,76 zł za MWh jest ceną regulowaną, a rynkowy koszt jest o blisko 78% większy (665 zł za MWh). Stąd też hybrydowa instalacja OZE zrealizowana przez SMWP ma potencjalne znaczenie dla 19,7 mln obywateli zamieszkujących 555 400 budynków wielomieszkaniowych w Polsce i korzystających z ciepła systemowego, jak również dla kilkudziesięciu milionów obywateli UE w innych krajach. Projekt ten można rozpatrywać z wielu perspektyw, uwzględniając m.in. aspekty techniczne, ekonomiczne, środowiskowe i społeczne.

### **Wymiar techniczno-ekonomiczny rozwiązania**

Zastosowane pilotażowo w jednym z blisko 100 budynków SMWP hybrydowe rozwiązanie łączy instalację fotowoltaiczną o mocy 40,3 kWp z pompami ciepła o łącznej mocy 64 kW wytwarzającymi ciepłą wodę użytkową dla około 712 mieszkańców w 252 mieszkaniach. Instalacja jest wspomagana ciepłem systemowym dostarczanym przez przedsiębiorstwo Fortum. Koszt budowy tej instalacji wyniósł 756 tys. zł. W Polsce zużycie ciepłej wody użytkowej odpowiada za 21% zużycia energii cieplnej, co oznacza, że roczny koszt podgrzania przez miejskie systemy ciepłownicze ciepłej wody użytkowej wynosi około 3,4 mld zł rocznie. Rozwiązane zastosowane przez SMWP pozwala zaoszczędzić 30% dotychczasowych kosztów związanych z ciepłą wodą użytkową, co stanowi 82 tys. zł rocznie. Rozpowszechnienie tego rozwiązania w skali kraju pozwoliłoby zaoszczędzić obywatelom 1,018 mld zł rocznie.

Inwestycja zrealizowana przez SM Wrocław-Południe obejmowała również wymianę, poprawę izolacji termicznej na ścianach z 8 do 20 cm



oraz w stropodachu budynku, zwiększenie izolacyjności instalacji ciepłych czy wymianę oświetlenia na energooszczędne. Nakłady inwestycyjne związane z tą częścią inwestycji wyniosły 8,6 mln zł. Modernizacja ta powinna przynieść rezultaty zarówno w okresie grzewczym, jak i również w okresie letnim, poprawiając komfort ciepły mieszkań oraz zwiększając walory funkcjonalne budynku.

#### **Wymiar środowiskowy rozwiązania**

Przeprowadzona analiza *ex ante* instalacji hybrydowej OZE wskazała, że zwiększenie efektywności energetycznej budynku pozwala oszacować roczną skalę redukcji emisji dwutlenku węgla na poziomie 374 ton, co odpowiada asymilacji gazu cieplarnianego przez około 87 ha lasu, czyli 29 000 drzew, to zaś odpowiada powierzchni parku Szczytnickiego, największego we Wrocławiu. Ze względu na aktualne ceny uprawnień do emisji CO<sub>2</sub> na poziomie 374 zł za tonę wartość zredukowanej emisji wynosi 156 000 zł. Skalując rozwiązanie zastosowane przez SMWP dla pozostałych tego typu budynków Polsce, uzyskalibyśmy roczne ograniczenie emisji na poziomie 2,7 mln ton redukcji CO<sub>2</sub> oraz oszczędności związane z brakiem konieczności zakupu praw do emisji CO<sub>2</sub> na poziomie 1,017 mld zł rocznie. Dodatkowe efekty środowiskowe na poziomie 894 ton CO<sub>2</sub> rocznie uzyskano z tytułu termomodernizacji budynku.

#### **Wymiar społeczny rozwiązania**

SMWP po raz kolejny wyznacza kierunek dla spółdzielni, wspólnot mieszkaniowych oraz mieszkań komunalnych w Polsce wskazujący, jak realizować sprawiedliwą, obywatelską transformację energetyczną. Ten projekt to nie tylko zmiana technologiczna, ale również zmiana społeczna, która przebiegała w szczególnie trudnym okresie pandemicznym. Procesy zmian, procesy innowacyjne są trudne w przedsiębiorstwach, a jeszcze trudniejsze w spółdzielniach, gdzie autonomicznych interesariuszy jest wielu, a oczekiwania są bardzo zróżnicowane.

#### **Upowszechnienie rozwiązania**

Wieloletni proces przygotowania i realizacji tej inwestycji był przedmiotem kilkuletnich analiz w ramach projektu EC2, stając się podstawą dla części rekomendacji kierowanych do decydentów na poziomie lokalnym, krajowym oraz unijnym (zob. Policy Brief <https://ec2project.eu/resources/downloads>). Jednocześnie dokumentacja i doświadczenia interesariuszy Wrocławskiej Elektrowni Słonecznej część 2 zostały ponownie wykorzystane w procesie dydaktycznym w ramach zajęć z zarządzania celem wypracowania rekomendacji dla innych spółdzielni i spółdzielni mieszkaniowych w Polsce. Podczas tego procesu studenci wykorzystali m.in. takie narzędzia, jak: diagram Ishikawy, LoNGPESTEL, SWAT, wykres Ganta, Sustainable Business Model Canvas.



ADAM WĘGRZYN,  
ANDRZEJ GRACZYK



## KONKLUZJE Z KONFERENCJI NAUKOWO-EKSPERCKIEJ „KLASTRY ENERGII WOBEC TRANSFORMACJI ENERGETYCZNEJ W POLSCE” (WROCŁAW, 20 CZERWCA 2023 ROKU)

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu jest liderem zmian w gospodarce. Aspiruje do tego, by być uczelnią efektywną i gotową na przyszłość. Szeroko wspiera rozwój kompetencji przyszłości. Tworzy centra kompetencyjne odpowiednie dla tych aspiracji.

Jedno z nich – Instytut Zrównoważonego Gospodarowania Energią Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (IZGE) – znalazło się w gronie inicjatorów stworzenia w 2023 roku Lubińskiego Klastra Energii. Klaster ten w obecnej przestrzeni gospodarczej Dolnego Śląska jest specyficznym rodzajem organizacji działającej na rzecz i w imieniu podmiotów takich jak spółdzielnie mieszkaniowe, zarządcy nieruchomości, przedsiębiorstwa prywatne i publiczne oraz samorządy. Zajmuje się kreowaniem lokalnych



## ADAM WĘGRZYN

dr, jest pracownikiem naukowym Katedry Pracy, Kapitału i Innowacji Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, dyrektorem Instytutu Zrównoważonego Gospodarowania Energią UEW. Jest autorem dwóch monografii naukowych, dwóch podręczników akademickich oraz ponad 30 artykułów naukowych z dziedziny energetyki i zarządzania przedsiębiorstwem energetycznym, a także autorem licznych opracowań eksperckich dla biznesu. Praktyk gospodarczy i wieloletni menedżer w przedsiębiorstwach energetycznych.



## ANDRZEJ GRACZYK

prof. dr hab., od 2005 roku jest kierownikiem Katedry Ekonomii Ekologicznej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Odbył 6-miesięczny staż badawczy w Katedrze Gospodarki Energetycznej Uniwersytetu w Kolonii (1992). W latach 2003–2004 był przewodniczącym podzespołu ds. Mechanizmów Ekonomiczno-Finansowych Ekorozwoju Rady Ekspertów Ministra Środowiska. W latach 2008–2010 był członkiem Rady Naukowo-Technicznej Grupy Energa oraz członkiem Rady Programowej Centrum Zastosowań Zaawansowanych Technologii CATA, działającej przy PSE-Operator. W latach 2011–2014 był członkiem Komitetu Problemów Energetyki PAN. W dorobku związanym z gospodarką energetyczną ma 14 publikacji monograficznych, ponad 140 artykułów i ponad 30 projektów badawczych. Za osiągnięcia badawcze otrzymał dwukrotnie Nagrodę Ministra Edukacji Narodowej (zespółowo) i raz indywidualnie Nagrodę Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Nagrodę Ministra Energetyki i Energii Atomowej (zespółowo za badania w programie PR8), nagrodę Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego im. prof. Edwarda Lipińskiego za najlepszą polską książkę ekonomiczną wydaną w latach 2005–2006.

i regionalnych strategii energetycznych, identyfikowaniem źródeł finansowania inwestycji energetycznych, a także realizacją wszelkich aktywności edukacyjno-promocyjnych związanych z rozwojem czystego ciepła systemowego, odnawialnych źródeł energii, efektywności energetycznej oraz z ograniczaniem emisji CO<sub>2</sub>.

Koncepcja strategiczna i działalność operacyjna Klastra znalazły także uznanie Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, który przyjął zaproszenie do objęcia roli partnera Lubińskiego Klastra Energii oraz realizacji wspólnych działań związanych z rozwojem tych form aktywności energetycznej, jakimi są klastry energii i spółdzielnie energetyczne.

Pierwszym efektem partnerstwa Lubińskiego Klastra Energii oraz Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu było wspólne zorganizowanie konferencji naukowo-ekspertckiej „Klastry energii wobec transformacji energetycznej w Polsce”, która odbyła się 20 czerwca 2023 roku na terenie Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Dobrokiem konferencji jest wkład w rozwój koncepcji takiego typu organizacji, jak klastry i spółdzielnie energetyczne poprzez merytoryczną dyskusję naukowców, ekspertów energetycznych, samorządowców oraz menadżerów, która pozwoliła na zidentyfikowanie czynników i barier rozwoju oraz sformułowanie postulatów pod adresem podmiotów pracujących nad poprawą środowiska regulacyjnego dotyczącego klastrów energii oraz OZE.

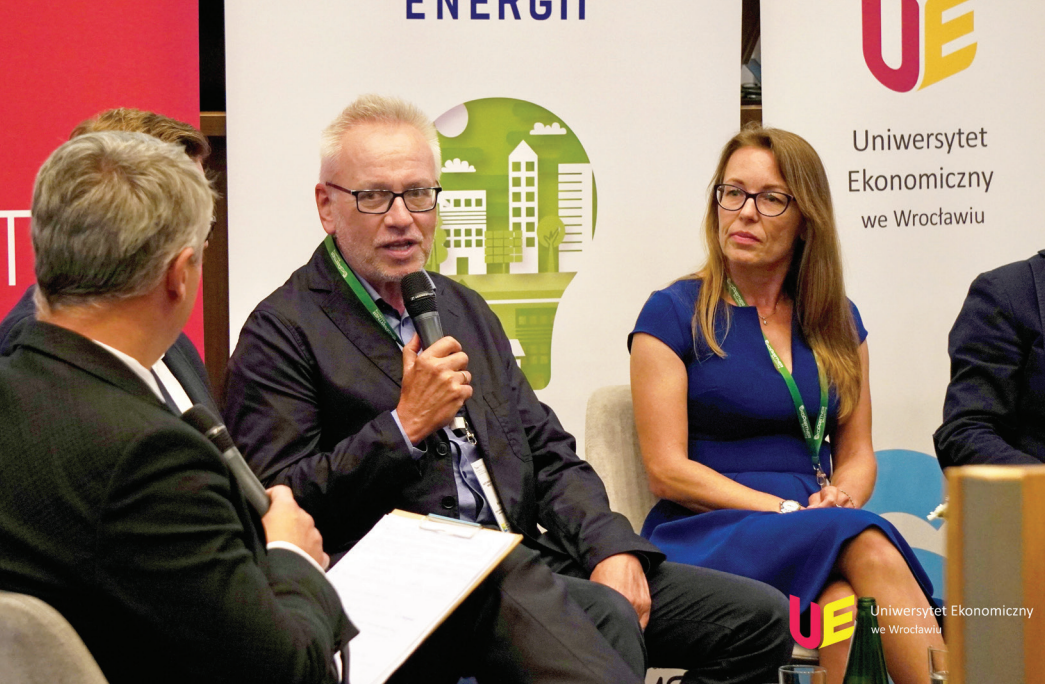
Poniżej zaprezentowano najważniejsze wnioski i postulaty konferencji.

1. Obecna sytuacja geopolityczna, polityka klimatyczna Unii Europejskiej oraz obecny polski mikś energetyczny wymuszają radykalne przyspieszenie polskiej transformacji energetycznej w kierunku zwiększenia produkcji energii z OZE i wzbogacenia miksu energetycznego dla polskiej gospodarki o energetykę atomową. Oczekiwania działań w tym zakresie są tak radykalne, że należy mówić już nie o transformacji, lecz o potrzebie rewolucji energetycznej.
2. Należy podkreślić, że doświadczenia uzyskane w procesach rozwoju energetyki jądrowej w ciągu ostatnich 40 lat wskazują na bardzo duże prawdopodobieństwo przyszłego wzrostu kosztów i opóźnień w harmonogramie realizacji praktycznie wszystkich projektów budowy źródeł atomowych energii.
3. IEEFA (The Institute for Energy Economics and Financial Analysis, USA) podkreśla, że źródła OZE oraz magazyny energii są w stanie zapewnić niezawodną energię elektryczną po niższych kosztach niż bloki SMR. Nawet jeśli cena energii z projektu wyniesie ok. 58 USD za MWh, to koszty energii odnawialnej będą i tak niższe.
4. Polska będzie rozliczana przez Komisję Europejską nie z realizacji celów klimatycznych wynikających z PEP2040, lecz z realizacji celów zawartych w Krajowym Planie na rzecz Energii i Klimatu na lata 2021–2030, który do końca czerwca 2023 roku powinien być zaktualizowany pod względem zwiększenia ambicji klima-



tycznych dla Polski. Przedstawienie 14 czerwca 2023 roku przez Ministerstwo Klimatu i Środowiska tzw. Scenariusza 3. do prekonsultacji aktualizacji KPEiK/PEP2040 z zamiarem zakończenia tych konsultacji do 30 czerwca 2023 roku nie stworzyło więc płaszczyzny do szerszej dyskusji przedstawionych propozycji. Zwraca natomiast uwagę to, że projekt ten odnosi się do elektroenergetyki w skali krajowej i nie dostrzega miejsca i roli energetyki lokalnej, w tym klastrów i spółdzielni energetycznych.

5. Bez rozwoju energetyki rozproszonej polski system energetyczny będzie permanentnie funkcjonował na granicy wydolności mocowej.
6. Klastry energii i spółdzielnie energetyczne są organizacjami, które mogą skutecznie partycypować w zwiększeniu udziału OZE w produkcji energii w Polsce pod warunkiem stworzenia przyjaznego środowiska regulacyjnego i poprzez wsparcie finansowe ich działalności operacyjnej.
7. Obecnie wiele przepisów istotnie hamuje rozwój klastrów i spółdzielni energetycznych, jak np. kontrowersyjne dla środowiska klastrów energii nowelizacja tzw. ustawy wiatrakowej, której zmienione przepisy weszły w życie 23 kwietnia 2023 roku, czy uchwalony przez Sejm RP projekt zmian w ustawie o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, który może zablokować wiele inwestycji w elektrownie słoneczne, a w konsekwencji wyhamować transformację energetyczną (uzyskanie decyzji o warunkach zabudowy na najślabszych gruntach rolnych będą miały tylko małe projekty – do 1 MW w przypadku klasy V i VI oraz do 150 kW w przypadku klasy IV).
8. Przyjazne dla lokalizacji nowych instalacji OZE przepisy stają się kluczowe dla wzrostu atrakcyjności energetycznej stref ekonomicznych, w których inwestorzy warunkują nowe inwestycje zapewnieniem dostępu do energii bez śladu węglowego.
9. Korzystanie z energii i ciepła zawierających ślad węglowy staje się również przyczyną istotnego ograniczenia źródeł bankowego finansowania oraz dostępu do usług ubezpieczeniowych dla krajowych małych i średnich przedsiębiorstw.
10. Kolejnym ważnym czynnikiem mającym wpływ na przyszłość gmin jest tzw. unijna dyrektywa budynkowa. Wprowadza ona od 2026 roku konieczność zasilania nowych budynków publicznych energią bez śladu węglowego. Implikacją powyższego jest to, że oferowana lokalnie energia będzie stymulatorem lub inhibitorem w rozwoju każdej gminy.



11. Trwający od wybuchu wojny w Ukrainie kryzys energetyczny pokazał, jak istotną rolę w rozwiązywaniu problemów z dostępnością do taniej energii i ciepła dla mieszkańców i przedsiębiorstw mają samorządy terytorialne. Zbiorowe zaopatrzenie w energię elektryczną czy ciepło jest zadaniem własnym gminy i to prezydent, burmistrz czy wójt ponoszą za to odpowiedzialność.
12. Stojący do dyspozycji potencjał technologii OZE powinien być szeroko wykorzystywany dla zapewnienia dostępu samorządów do taniej energii i ciepła.
13. Nie do zaakceptowania jest sytuacja, w której, mimo możliwości realizacji inwestycji w nowe, nisko- lub zeroemisyjne źródła wytwarzania energii i ciepła, JST rezygnuje z inwestycji w OZE, skazując tym samym gminę na niekonkurencyjne i nieekologiczne źródło wytwarzania energii oparte na paliwach kopalnych i często będące w dyspozycji spółek skarbu państwa.
14. Szczególnym przykładem pionierskich inwestycji w OZE na poziomie samorządowym jest działalność inwestycyjna burmistrza Łądko-Zdroju, która powinna stanowić dobrą praktykę dla rozwoju OZE w ramach energetyki rozproszonej na poziomie lokalnym.
15. W obliczu ryzyka opóźnienia w realizacji projektów SMR oraz ich oczekiwanej, potencjalnej niekonkurencyjności rozwój nowych technologii spalania biomasy i odpadów komunalnych może się okazać kluczowy dla polskiej transformacji energetycznej na poziomie samorządowym. Z problemem odpadów/śmieci zmagają się praktycznie każdy samorząd i jest to „dobro” powszechnie dostępne, nie do końca efektywnie wykorzystywane technologicznie w produkcji energii elektrycznej i ciepła.
16. Rozwój technologii OZE oraz technologii termicznego przetwarzania odpadów komunalnych wymaga szerokiej edukacji społecznej na poziomie lokalnym, a także dostępu do wiedzy dla decydentów samorządowych i władz centralnych.
17. Kluczowe dla rozwoju klastrów i spółdzielni energetycznych jest i w coraz większym stopniu będzie współdziałanie z podmiotami naukowymi, eksperckimi, wdrażającymi nowoczesne rozwiązania. W szczególności dotyczy to rozwiązywania kwestii ekonomicznych, finansowych, organizacyjnych, zapewniania kształcenia specjalistów oraz szeroko prowadzonej edukacji lokalnej społeczności i władz samorządowych.

Institut Zrównoważonego Gospodarowania Energią Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu planuje kolejne wydarzenia wpisujące się w misję Uniwersytetu i zgodne z najnowszymi tendencjami w transformacji energetycznej. Będą one dotyczyć ekonomicznych, finansowych i organizacyjnych aspektów funkcjonowania społeczności energetycznych, gospodarki prosumenckiej, energoefektywności, stosowania najlepszych technologii pozyskania, magazynowania i wykorzystania energii, elektromobilności oraz innych obszarów istotnych dla zrównoważonego gospodarowania energią.



JAN JAKUB CENDROWSKI



## **ROLA INKUBATORA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W PROPAGOWANIU I KSZTAŁTOWANIU SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNYCH POSTAW PRZEDSIĘBIORCÓW**

Inkubator przedsiębiorczości odgrywa w propagowaniu i kształtowaniu społecznie odpowiedzialnych postaw przedsiębiorców rolę wieloaspektową, tak jak wieloaspektowe jest samo zagadnienie odpowiedzialności społecznej biznesu.

Współczesne przedsiębiorstwa konkurują nie tylko o klientów i rynek, ale także o zaszczyt bycia społecznie odpowiedzialnymi. W tej nowej erze biznesu, w której zrównoważony rozwój i troska o społeczność są kluczowymi wartościami, rola inkubatorów przedsiębiorczości staje się jeszcze



## JAN JAKUB CENDROWSKI

dyrektor inQUBE Uniwersyteckiego Inkubatora Przedsiębiorczości. Ekspert marketingu i strateg biznesowy z wieloletnią praktyką w projektowaniu marek, kampanii reklamowych i narzędzi marketingu online. Doświadczenie zdobywał m.in. w branży telekomunikacyjnej (Telefonia DIALOG), chemicznej, a także jako menedżer w agencjach reklamowych (m.in. Me & My Friends) i *public relations*. Laureat nagród branżowych oraz autor publikacji z dziedziny marketingu w mediach branżowych. Pracował m.in. dla takich marek i organizacji, jak Grupa Maspex (marki: Tymbark, Puchatek, Kubuś), Northfish, Uni-bail-Rodamco-Westfield (CH Wrocławia), Futuro Finance, ZP Polski Przemysł Spirytusowy, LC Corp, RED Real Estate Development, Instytut Spraw Obywatelskich, Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego, Łódzka Kolej Aglomeracyjna, International Football Association Board. Współpracował także z wieloma start-upami, tworząc od podstaw ich strategie marketingowe. Wieloletni współpracownik i wykładowca kilku wrocławskich uczelni.

bardziej doniosła. W zglobalizowanym świecie, gdzie reputacja firmy ma kluczowe znaczenie, inkubatory przedsiębiorczości, stając się miejscem rozwoju biznesowego, są jednocześnie ośrodkami promowania postaw społecznej odpowiedzialności.

ESG to nie tylko standard etyczny w biznesie, lecz również rozwiązania sprzyjające przedsiębiorcom w budowaniu przewagi konkurencyjnej, dlatego inQUBE Uniwersytecki Inkubator Przedsiębiorczości nie tylko wspiera start-upy w rozwoju, ale stara się też odgrywać rolę w propagowaniu i kształtowaniu społecznie odpowiedzialnych postaw przedsiębiorców należących do społeczności inkubatora. Dlaczego to dziś takie ważne?


W przypadku start-upów starających się pozyskać finansowanie od inwestorów obszar odpowiedzialności nie może zostać pominięty, gdyż coraz częściej jest postrzegany przez inwestorów jako jeden z kluczowych elementów propozycji wartości, a przedsiębiorcy, którzy nie będą uwzględniali tej kwestii w strategiach swoich spółek, mogą mieć problemy z pozyskaniem partnerów biznesowych i finansowania.

W procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych inwestorzy wykazują rosnące zainteresowanie oceną „zielonego” i społecznego wpływu swoich spółek portfelowych. Niestety, większość start-upów napotyka trudności z pomiarowaniem i raportowaniem swojego oddziaływania na środowisko, nawet jeśli są to firmy technologiczne, skupione na kwestiach klimatycznych. Raport PwC Net Zero Future50 – CEE Edition 2022 ujawnił, że 40% start-upów z obszaru technologii klimatycznych w Europie Środkowo-Wschodniej nie kwantyfikuje swojego potencjału redukcji emisji lub wpływu na środowisko. A jest to kwestia szczególnie istotna, gdyż choć MŚP na razie nie są formalnie zobowiązane do sporządzania raportów ESG, to większe podmioty współpracujące z nimi mogą oczekiwać od start-upów większego zaangażowania i transparentności w zakresie odpowiedzialności społecznej. W przypadku rażących naruszeń korporacyjnej polityki ESG przez start-up lub niemożności raportowania wpływu na otoczenie większe podmioty mogą zdecydować się na zakończenie współpracy. Dlatego dla start-upów staje się kluczowe nie tylko rozwijanie innowacyjnych rozwiązań, ale także skrupulatne monitorowanie i komunikowanie swojego wpływu w obszarze ESG.

ESG to nie tylko zbiór zasad związanych z odpowiedzialnością społeczną i środowiskową, ale także integralna część polityki kadrowej. W dzisiejszych czasach, kiedy najlepsi specjaliści mają swobodę wyboru spośród licznych ofert pracy, preferują organizacje z rozwiniętą kulturą pracy. Dlatego utrzymanie już pozyskanych talentów staje się kluczowym elementem sukcesu. Inwestorzy przywiązują ogromną wagę do tego aspektu w spółkach swojego portfela.

Regularne przeprowadzanie badań satysfakcji pracowników staje się standardem. Analizy wskazują, że aż 30% nowych pracowników decyduje się odejść w ciągu pierwszych sześciu miesięcy zatrudnienia, głównie z powodu błędów w procesie tzw. onboardingu. Warto zauważyć, że ten wskaźnik może być jeszcze wyższy





ESG TO NIE TYLKO ZBIÓR  
ZASAD ZWIĄZANYCH  
Z ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ  
SPOŁECZNĄ I ŚRODOWISKO-  
WĄ, ALE TAKŻE INTEGRALNA  
CZĘŚĆ POLITYKI KADROWEJ.

w start-upach, które, z racji swojej natury, nie zawsze są miejscem pracy charakteryzującym się nadmierną stabilnością.

W związku z tym inwestowanie w kulturę pracy, odpowiednie wprowadzanie nowych pracowników do struktury firmy oraz dbałość o ich satysfakcję stają się kluczowymi elementami strategii kadrowej. Firmy, które efektywnie zarządzają tym obszarem, nie tylko zwiększają swoją atrakcyjność w oczach pracowników, ale również zyskują uznanie inwestorów, co ma bezpośrednie przełożenie na wartość firmy na rynku.

Wyzwań jest zatem wiele. Jak więc inkubatory mogą realnie wspierać przedsiębiorców w rozwijaniu wartości społecznej odpowiedzialności biznesu? Przede wszystkim poprzez kształtowanie właściwych postaw. inQUBE, dzięki organizowaniu szkoleń, warsztatów i wydarzeń edukacyjnych, pomaga zintegrować wartości związane z odpowiedzialnością społeczną w biznesowych strategiach.

Przykładem takiego działania jest cykl śniadań networkingowych realizowany przez inQUBE od ponad roku. Celem inicjatywy jest wsparcie rozwoju oraz integracja lokalnego ekosystemu start-upowego. Nasze comiesięczne spotkania tworzą przestrzeń do wymiany myśli i doświadczeń dla początkujących przedsiębiorców, reprezentantów ośrodków naukowych, a także przedstawicieli dojrzałego biznesu. Nie skupiamy się wyłącznie na aspektach związanych z technologią i marketingiem, przeciwnie – staramy się kreować przestrzeń do szerokiej dyskusji dotyczącej odpowiedzialności społecznej biznesu.

W kwietniu 2023 roku rozmawialiśmy o wyzwaniach HR-owych w start-upach i rozwijających się firmach technologicznych, szukając odpowiedzi m.in. na pytania, jakie praktyki związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi są szczególnie ważne dla start-upów i firm technologicznych w kontekście ich szybkiego rozwoju, jak wygląda zarządzanie zasobami ludzkimi oraz jakie czynniki wpływają na retencję pracowników w start-upach i firmach technologicznych. Głos w dyskusji zabrali Magdalena Wiszniowska-Tomaszewska z UEW, Joanna Reszewska z Tooploox, Jakub Karkocha ze start-upu LightApply, Agata Kołodziej-Dynaryńska ze start-upu Useme, Bartek Olejniczak ze start-upu SoftServe, a także reprezentant funduszu inwestycyjnego SpeedUp Venture, Damian Wielchowski.

Innym aspektem polityki kadrowej start-upu jest różnorodność i równość szans. Dlatego w marcowej edycji śniadania zaprosiliśmy kobiety do dyskusji o ich roli w świecie start-upów i nowych technologii, pytając o ich punkt widzenia na branżę uznawane do tej pory za męskie. Uczestniczki spotkania: Agnieszka Czmyr-Kaczanowska z Talenti.pl, Magdalena Surowiec z Unfold.vc, Marta Soja-Bochenek z agencji Pomarańczowa Mysh, Olga Malinkiewicz z Saule Technologies, Barbara Mróz-Gorgoń z UEW, Paulina Muszyńska ze Startup Wrocław oraz Anna Szymczak z Qure/CAMP7 zastanawiały się, dlaczego tylko 1% środków inwestowanych przez fundusze VC trafia do start-upów zarządzanych przez kobiety, jak kobiety radzą sobie na start-upowej scenie, jak przyciągnąć kobiety do pracy w branży technologicznej, jak odbierana jest kobieta w roli founderki lub na stanowisku zarządzającym w funduszu VC oraz dlaczego kobiece firmy stanowią zdecydowaną mniejszość w skali światowej.

Nie poprzestajemy jedynie na teorii. Mamy swój duży udział w promocji start-upów zorientowanych na rozwiązywanie istotnych problemów społecznych. inQUBE cyklicznie partycypuje w programie InCredibles Sebastiana Kulczyka,

KOLEJNĄ INICJATYWĄ, KTÓRA PO-  
DEJMUJE WYZWANIA ZWIĄZANE  
Z ESG, JEST „INQUBE START-  
-UP SCHOOL” – ORGANIZOWA-  
NE PRZEZ INKUBATOR CYKLICZ-  
NE WYDARZENIE PRZEZNACZONE  
DLA STUDENTÓW RÓŻNYCH  
WROCŁAWSKICH UCZELNI.

który od 2017 roku skupia, szkoli i integruje naj-  
lepsze polskie innowacyjne firmy. Program  
jest oparty na autorskiej formule „szytych  
na miarę” warsztatów oraz indywidualnych  
konsultacji z mentorami, potencjalnymi klien-  
tami, inwestorami oraz uznanymi praktykami  
biznesu.

Do prestiżowego grona InCredibles należy już  
65 spółek, z czego kilka zostało wyłonionych  
w ramach dolnośląskiej edycji towarzyszące-  
go programowi konkursu, który jest organizo-  
wany przez inQUBE.

Nieprzypadkowo w dwóch kolejnych dolno-  
śląskich edycjach konkursu jury wyróżniło projekty, które zawierały elemen-  
ty związane z troską o społeczeństwo i ochroną środowiska. W roku 2022 był  
to Fibritech – start-up pracujący nad ekoalternatywą dla plastiku i innych  
materiałów ropopochodnych, zaś w 2023 roku wyróżniony został m.in. projekt  
Akademia Krokietka i Lamy, zajmujący się edukacją w zakresie ruchu dla dzie-  
ci w wieku przedszkolnym i uczniów.

Od jesieni 2023 roku wspieramy, założony przez absolwenta Uniwersytetu Eko-  
nomicznego we Wrocławiu, start-up Movello. Jego hasło brzmi „Małe Kroki,  
Wielka Zmiana”, a produkt to innowacyjna aplikacja mobilna, która łączy ak-  
tywność fizyczną z działaniami charytatywnymi poprzez „zbieranie kroków”  
i transformację uzyskanego przez użytkowników wyniku w realną pomoc fi-  
nansową dla różnorodnych inicjatyw społecznych.

Kolejną inicjatywą, która podejmuje wyzwania związane z ESG, jest „inQUBE  
Startup School” – organizowane przez inkubator cykliczne wydarzenie  
przeznaczone dla studentów różnych wrocławskich uczelni. Połączeni w kilku-  
osobowe zespoły młodzi ludzie przez cały dzień opracowują koncepcję rozwią-  
zania biznesowego oraz jego prezentację inwestorską, będącymi odpowiedzią  
na wyzwanie przygotowane przez ekspertów. W grudniowej edycji zadania dla  
uczestników zostały przygotowane we współpracy z uniwersyteckim Centrum  
Kompetencji Green Team i dotyczyły rozwiązań z zakresu szeroko rozumiane-  
go ESG, w tym m.in. liczenia śladu węglowego. Powstałe projekty obejmowa-  
ły m.in. agregator do gromadzenia danych przydatnych w raportowaniu ESG  
czy rozwiązanie automatyzujące proces raportowania ESG.



AGNIESZKA  
SOKOŁOWSKA-DURKALEC,  
PIOTR ROGALA



## UNIWERSYTET LIDERÓW JAKO PRZYKŁAD REALIZACJI TRZECIEJ MISJI UCZELNI

### Wprowadzenie

Dominującą cechą społecznie odpowiedzialnej uczelni jest jej służba otoczeniu (por. Cichowicz i Nowak, 2018, s. 7-19; Geryk, 2010; Kalinowska i Bartorzak, 1979, s. 281-290; Kowalska, 2009, s. 289-300; Leja, 2008, s. 57-72; Samsonowicz, 2008). Ową cechą konstytuuje pojęcie tzw. trzeciej misji uczelni, czyli wszelkich aktywności wpływających na kształtowanie relacji z otoczeniem społecznym. Potwierdzeniem priorytetowości tego wymiaru działalności jest jego ścisły związek z kilkoma zobowiązaniami sformułowanymi w ramach *Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni* (Społeczna Odpowiedzialność Uczelni, b.d.), które są powiązane bezpośrednio ze społecznym wpływem. Należą do nich m.in. 1) kształtowanie społecznych i obywatelskich postaw przyszłych elit sprzyjających budowaniu wspólnoty, kreatywności, otwartości oraz komunikacji, a także wrażliwości społecznej i kultury pracy; 2) prowadzenie dialogu z interesariuszami na temat priorytetów polityki społecznej odpowiedzialności uczelni oraz informowanie o jej rezultatach; 3) realizowanie projektów wdrażających



## AGNIESZKA SOKOŁOWSKA-DURKAŁEC

dr hab., prof. UEW, kierownik Katedry Nauk o Przedsiębiorstwie na Wydziale Zarządzania. Jej zainteresowania naukowe, dydaktyka i relacje z praktyką gospodarczą koncentrują się wokół szeroko rozumianej problematyki zarządzania zasobami niematerialnymi (w tym społecznej odpowiedzialności biznesu, społecznej nieodpowiedzialności biznesu, zrównoważonego rozwoju, zarządzania zasobami ludzkimi, etyki biznesu, zarządzania kapitałem intelektualnym, zarządzania wiedzą, nowoczesnych form organizacji, kultury organizacyjnej itp.) oraz zarządzania małym przedsiębiorstwem. Jest autorką i współautorską ponad 120 publikacji naukowych (m.in. w Routledge, Palgrave Macmillan, Springer Nature), kierowała kilkunastoma projektami badawczymi (m.in. MNiSW, NCN) lub była ich wykonawcą, aktywnie uczestniczyła w ponad 100 krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych, seminariach i sympozjach. Jest laureatką konkursu na najlepsze polskie rozprawy doktorskie pt. Nowe trendy w naukach ekonomicznych i zarządzaniu, organizowanego przez Fundację Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych oraz Polskie Towarzystwo Ekonomiczne. Jej praca doktorska: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie* została opublikowana i przekazana do bibliotek naukowych w całym kraju. W 2015 roku Kapituła Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa im. prof. Karola Adamieckiego nagrodziła jej monografię habilitacyjną pt. *Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja, ocena, kierunki doskonalenia*, wydaną przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (2013). Celem konkursu było nagradzanie pracowań stanowiących wybitne osiągnięcia z zakresu nauk organizacji i zarządzania, wnoszących istotny wkład w rozwiązania teoretyczne i praktyczne na rzecz usprawniania systemu funkcjonowania gospodarki. Wypromowała trzech doktorów (w tym dwóch z wyróżnieniem Rady Naukowej Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości), których rozprawy dotyczą raportowania danych pozafinansowych (ESG) i jego znaczenia dla interesariuszy przedsiębiorstwa, społecznej odpowiedzialności małych przedsiębiorstw w hotelarstwie oraz kapitału intelektualnego uczelni. Jest również certyfikowanym tutorem akademickim i trenerem biznesu.

zasady społecznej odpowiedzialności, w szczególności dotyczących zarządzania różnorodnością w miejscu pracy, wolontariatu pracowniczego, promocji zasad etyki, współpracy międzysektorowej, marketingu społecznie zaangażowanego.

Licznymi, bogatymi w swej treści, zakresie i zasięgu, inicjatywami podejmowanymi w odpowiedzi na różnorodne i wielowymiarowe oczekiwania interesariuszy Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu potwierdza nie tylko deklaratywne, ale przede wszystkim obiektywne realizowanie trzeciej misji. Jednym z kluczowych działań jest komunikowanie przedstawicielom otoczenia społeczno-gospodarczego zarówno gotowości, jak i konkretnej oferty wynikającej z rdzenia podstawowych oraz organizacyjnych kompetencji uczelni, tj. działalności naukowej, dydaktycznej i kontaktów z praktyką społeczno-gospodarczą osadzonych w specyficznych uwarunkowaniach jej funkcjonowania.

W tę aktywność popularyzacyjną włącza się także niniejszy artykuł, którego celem jest prezentacja głównych założeń jednego z projektów realizowanych w naszej uczelni. Ów projekt, który ucieleśnia triadę ww. zobowiązań *Deklaracji* SOU, realizowany jest w Filii w Jeleniej Górze Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu od marca 2023 roku jako cykl szkoleń dla młodzieży i nazwany został Uniwersytem Liderów. Do tej pory odbyły się dwie edycje dotyczące wiodącego obszaru tematycznego: „Przywództwo i budowanie zespołów”.

Opis przypadku jako wynik obserwacji uczestniczącej z wykorzystaniem wstępnego/śladowego (ze względu na charakter popularnonaukowy niniejszej publikacji), syntetycznego, narracyjnego przeglądu literatury przedmiotu stanowi logikę wyводу w niniejszym opracowaniu. Składają się na nie: uzasadnienie potrzeby realizacji projektu, jego ogólna charakterystyka, kluczowe efekty i organizacja, a także potencjał rozwojowy projektu.

### Uzasadnienie potrzeby realizacji projektu

W dynamicznych, współczesnych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych, w tym licznych symptomach kryzysu efektywnego budowania etycznego kapitału ludzkiego i relacyjnego, zwłaszcza w grupach społecznych, których członkami są młodzi ludzie o specyficznych cechach pokoleń Z i Alfa, istnieje potrzeba promowania i rzeczystwiej realizacji ustawicznego oraz metodycznego procesu uczenia się przez całe życie wraz z kształtowaniem kompetencji społecznych (w tym tzw. kompetencji miękkich). Dodatkowym argumentem na rzecz wzmocnienia potencjału intelektualnego tej grupy społecznej jest jej zdominowany cyfryzacją i informatyzacją oraz przestrzenią wirtualną schemat dekodowania wiedzy oraz zachowań społecznych.

Ponadto budowa odpowiedzialnego społeczeństwa wymaga jak najwcześniejszej, jeśli idzie o poziomy edukacji dzieci i młodzieży, identyfikacji osób wyróżniających się zdolnościami przywódczymi oraz ich ukierunkowania na zasady etycznego działania w przestrzeni publicznej, instytucjonalnej i organizacyjnej. Zderzenie potrzeby wsparcia indywidualizacji w odkrywaniu i doskonaleniu cech przywódczych z kolektywnym współistnieniem w świadomym i wyedukowanym etycznie społeczeństwie uzasadnia potrzebę kształtowania kompetencji przywódczych z perspektywy umiejętności budowania zespołów, a także nowego oblicza komunikacji społecznej. Zwieńczeniem tych relacji jest redefinicja składowych modelu przywództwa przyszłości oraz komunikacji międzyludzkiej, zwłaszcza w obliczu konieczności



## PIOTR ROGALA

dr hab. prof. UEW, pracuje w Katedrze Zarządzania Jakością i Środowiskiem; pełni funkcję dziekana Filii UEW w Jeleniej Górze. Jego zainteresowania naukowe dotyczą głównie zarządzania jakością, w tym szczególnie zagadnień związanych ze znormalizowanymi systemami zarządzania, doskonałością biznesową, metodami i technikami ciągłego doskonalenia, Jakością 4.0, a także etyką w zarządzaniu oraz jakością życia. Jest autorem i współautorem ponad 100 publikacji naukowych. Brał udział w naukowych i dydaktycznych stażach, m.in. w Uniwersytecie Aalborg (Dania), Uniwersytecie w Maladze (Hiszpania), Uniwersytecie Europejskim w Lizbonie (Portugalia) oraz Uniwersytecie Technicznym w Libercu (Czechy). Pełni funkcję przewodniczącego Komitetu Technicznego „Polskiej Nagrody Jakości” oraz członka redakcji czasopisma „Problemy Jakości”. Współpracuje z organizacjami społecznymi i biznesowymi jako konsultant, audytor, asesor oraz moderator.



nadążania za dynamiką (niejednokrotnie wyprzedzania) procesów współczesnego świata. Aksjologia i rozeznanie kontekstu sytuacyjnego mogą być orężem w konkurowaniu z efektami działalności sztucznej inteligencji – przełomowego zjawiska w obecnych czasach.

Doskonałym miejscem do zdobycia najnowszej oraz specjalnie dedykowanej dla tej grupy młodzieży teoretycznej i praktycznej wiedzy jest uczelnia wyższa. Dodatkowo wykonawca przedmiotowego projektu (Filia w Jeleniej Górze, UE we Wrocławiu) oferuje kameralne warunki zindywidualizowanego procesu dydaktycznego.

Wszystkim tym wyzwaniom towarzyszy także konieczność dostrzegania potrzeby zachowania sprawiedliwej dostępności do wymienionych inicjatyw edukacyjnych, dlatego pilotażowe edycje niniejszego projektu odbywają się poza dużymi ośrodkami akademickimi z uwzględnieniem uczniów z mniejszych miejscowości oraz obszarów wiejskich.

### Ogólna charakterystyka, kluczowe efekty i organizacja przedmiotu projektu

Przedmiotem opisywanego projektu jest realizacja szkolenia pn. Uniwersytet Liderów, który jest unikatowym i tym samym elitarnym, niekomercyjnym przedsięwzięciem. Jego celem jest kształtowanie potencjału intelektualnego młodzieży poprzez wzmacnianie jej kompetencji społecznych w warunkach kształcenia akademickiego i w ten sposób przygotowanie jej do inicjowania, realizowania i uczestniczenia w kampaniach społecznych. Zakłada się cykliczność projektu oraz, w przyszłości, dualność wiodących obszarów tematycznych: „Przywództwo i budowanie zespołów” i „Komunikacja społeczna” z zakresu m.in. zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania kompetencjami, zarządzania talentami, kształtowania zachowań organizacyjnych i marketingu.

Adresatem projektu jest młodzież w wieku 14–16 lat – uczniowie ósmych klas szkół podstawowych i pierwszych klas szkół średnich (liceów, techników). Wybór kandydatów uwzględnia chęć połączenia w projekcie młodych ludzi z dwóch poziomów edukacji i zapewnia pracę z uczniami o podobnym poziomie poznawczym. Beneficjenci zadania są mieszkańcami powiatów: karkonoskiego, wałbrzyskiego, lwóweckiego, zgorzeleckiego, świdnickiego oraz Jeleniej Góry, Wałbrzycha i Kamiennej Góry. Do projektu wybierane są głównie osoby charakteryzujące się zdolnościami przywódczymi – liderzy w swoich grupach społecznych.

W nawiązaniu do doświadczeń z dwóch pierwszych edycji realizacja celu niniejszego projektu powinna zapewnić nabycie wybranych kompetencji społecznych, w tym przede wszystkim przywódczych, świadomego budowania inteligencji emocjonalnej, krytycznego i twórczego myślenia, przygotowania do pracy w warunkach stresu, świadomego tworzenia marki osobistej, a także związanych z pracą zespołową, doskonaleniem warsztatu wystąpień publicznych – efektywnej formalnej i nieformalnej komunikacji interpersonalnej itd. Znajdzie się w nim również miejsce dla kształtowania wstępnych kompetencji przedsiębiorczych i menedżerskich. Planuje się osiągnięcie wymienionych kompetencji na poziomie podstawowym (wstępnym) z sugerowanym rozwojem w przyszłości w ramach dalszej edukacji. Uczestnictwo w semestralnym cyklu szkolenia ma wzmocnić kompleksowe cechy liderkie młodzieży niezbędne do przywództwa w grupach, których są i będą członkami. Oczekuje się, że rozwój tego rodzaju kompetencji może być inspiracją w rozwoju zaangażowania młodzieży w pracę na rzecz swoich środowisk, rozwoju tych grup, a tym samym kontynuacji rozwoju jednostek.



Dodatkowym efektem realizacji projektu jest doświadczenie przez młodzież specyfiki studiowania w uczelni wyższej wraz z poznaniem symboliki i artefaktów akademickiej kultury organizacyjnej.

Zapewnieniem powodzenia realizacji projektu są efektywnie zrealizowane dwie edycje szkolenia pn. „Przywództwo i budowanie zespołów”, które odbyły się w terminach: marzec – czerwiec 2023 roku oraz październik 2023 – styczeń 2024 roku (I edycja w formie pełnego wolontariatu twórców i wykonawców projektu). Pomysł na realizację Uniwersytetu Liderów w takiej formie to efekt obserwacji młodzieży i analizy ich zaangażowania przy realizacji kilku wcześniejszych projektów. Do uczestnictwa w pierwszych dwóch edycjach zostali zaproszeni wybrani młodzi ludzie, którzy już wcześniej dali się poznać jako jednostki ponadprzeciętne, zainteresowane współdziałaniem w tworzeniu i realizowaniu zadań na rzecz swoich środowisk (nie tylko szkolnych). Dostrzeżone zostały ich kreatywność, zapał, umiejętność pracy w grupie rówieśników oraz współpracy w relacjach międzypokoleniowych.

Bardzo istotną cechą projektu jest jego wymiar relacyjny, akcentujący twórczą współpracę w ramach budowania kapitału strukturalnego, zewnętrznego i relacyjnego (jako elementu zarządzania kapitałem intelektualnym). W projekcie zakłada się stałą współpracę ze wszystkimi interesariuszami zewnętrznymi, w tym m.in.: organizacjami współpracującymi (Karkonoską Agencją Rozwoju Regionalnego, Towarzystwem Karkonoskim), adresatami (uczniami) i ich opiekunami (rodzicami i nauczycielami), dyrektorami szkół podstawowych i średnich, Delegaturą Kuratorium w Jeleniej Górze Kuratorium Oświaty we Wrocławiu, Departamentem Edukacji Urzędu Miasta Jelenia Góra, organizacjami społecznymi, przedstawicielami wybranych jednostek samorządu terytorialnego oraz organizacji profitowych (przedsiębiorstw różnych wielkości i branż).

Organizacja szkolenia zakłada pełen cykl czterech miesięcy (20 godzin dydaktycznych) rozpoczynający się uroczystą inauguracją i zakończeniem wydarzenia wraz z rozdaniem dyplomów i wyróżnień. Zajęcia odbywają się w soboty, zazwyczaj co dwa tygodnie. Materiały szkoleniowe są udostępniane prestudentom (tak nazwani są uczniowie zrekrutowani do projektu) w formie papierowej po każdym zajęciu. Szkolenie kończy się egzaminem ustnym, zdawanym przed komisją egzaminacyjną.

Uczniowie, w liczbie ok. 40–50 (w I edycji grupa liczyła 40 osób, w II – 43, a w następnej planowane jest zwiększenie liczby słuchaczy do 47), są rekrutowani przez nauczycieli opiekunów (dyrektorów, wychowawców, pedagogów szkolnych). Dobór szkół zaproszonych do I i kolejnych edycji Uniwersytetu



Liderów konsultowany jest z dyrektorem Delegatury Kuratorium w Jeleń Górze Kuratorium Oświaty we Wrocławiu panią Jolantą Studniarek.

Program szkolenia, specjalnie dedykowany przedmiotowej grupie wiekowej słuchaczy, jest opracowywany w drodze konsultacji z opiekunami młodzieży (przedstawicielami kadry nauczycielskiej i rodzicami) i po ich akceptacji. Merytoryczną opiekę nad projektem sprawuje dyrektor merytoryczny. Koordynacją projektu, ze szczególnym uwzględnieniem komunikacji z interesariuszami, zajmuje się koordynator projektu. Administracyjną obsługę projektu zapewniają wybrani pracownicy biura Filii. Całemu wydarzeniu ze strony uczelni patronuje dziekan Filii.

Osobami zaangażowanymi ze strony Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu są: dr hab. Agnieszka Sokołowska-Durkałec, prof. UEW – dyrektor merytoryczny projektu/trener wiodący; dr hab. Piotr Rogala, prof. UEW – dziekan Filii; mgr Anna Nowak-Kowalska – obsługa administracyjna projektu. Nieocenionym wsparciem dla realizacji projektu jest pan Mariusz Synówka z Towarzystwa Karkonoskiego – pomysłodawca, koordynator odpowiedzialny za marketingowy obszar projektu (w tym sponsoring).



Zajęcia odbywają się w siedzibie czelni, mają formę zarówno wykładów, jak i warsztatów. Obie formy są realizowane z wykorzystaniem nowoczesnych metod oraz narzędzi dydaktycznych. Zespół wykładowców składa się z uznanych specjalistów w przedmiotowej problematyce, głównie badawczo-dydaktycznych pracowników Uniwersytetu Ekono-

ISTOTNYM OSIĄGNIĘCIEM TWÓRCÓW PROJEKTU JEST FAKT JEGO DOSTRZEŻENIA I DOCENIENIA PRZEZ WŁADZE SAMORZĄDOWE, W WYNIKU CZEGO MARSZAŁEK WOJEWÓDZTWA DOLNOŚLĄSKIEGO CEZARY PRZYBYLSKI OBJĄŁ UNIWERSYTET LIDERÓW SWOIM HONOROWYM PATRONATEM.

micznego we Wrocławiu (w dwóch edycjach zajęcia prowadzili: dr hab. Agnieszka Sokołowska-Durkalec, prof. UEW, dr Maja Jokiel, dr hab. Grzegorz Jokiel, prof. UEW, dr Sabina Zaremba-Warnke i dr hab. Agnieszka Jagoda, prof. UEW) a także – w kolejnych edycjach – praktyków (w tym: praktyków zarządzania): menedżerów HR, coachów, psychologów, terapeutów, trenerów biznesu, przedstawicieli instytucji publicznych itd.

### Potencjał rozwojowy projektu

Projekt jest nieustannie rozwijany i doskonalony. Dowodem na to jest uruchomienie tzw. szkoleń podyplomowych poszerzających wiedzę absolwentów Uniwersytetu Liderów o nowe obszary/wątki tematyczne (np. kształtowanie postaw proprzyrodniczych, przybliżenie istoty mediacji w efektywnej komunikacji) we współpracy z przedstawicielami otoczenia

społeczno-gospodarczego, deklarującymi i realizującymi społecznie odpowiedzialne działania (wśród nich znajdują się dobrowolne inicjatywy edukacyjne dla naszych absolwentów). W kolejnych edycjach planowana jest zmiana organizacji zajęć (dodatkový semestr) oraz wzbogacenie ich o dodatkowe formy i narzędzia dydaktyczne, a także monitorowanie efektów kształcenia w naturalnych, szkolnych środowiskach przyszłych studentów.

Istotnym osiągnięciem twórców projektu jest fakt jego dostrzeżenia i docenienia przez władze samorządowe, w wyniku czego Marszałek Województwa Dolnośląskiego Cezary Przybylski objął Uniwersytet Liderów swoim honorowym patronatem.

### Podsumowanie

Podsumowując syntetyczną prezentację założeń tej interesującej inicjatywy, należy stwierdzić, że projekt Uniwersytet Liderów wpisuje się w działania realizowane w ramach odpowiedzi naszej uczelni na zobowiązania z *Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni*, ale przede wszystkim koresponduje z projektami i inicjatywami prowadzonymi w ramach modelu implementacji *Strategii 2030*, a konkretnie z działaniami związanymi z rozwijaniem oferty kształcenia ustawicznego dla niestandardowych grup docelowych UEW (w tym przypadku dzieci i młodzieży) w ramach priorytetu strategicznego „Ustawiczne rozwijanie kompetencji przyszłości”.

### Literatura

- Cichowicz, E. i Nowak, A. K. (2018). Społeczna odpowiedzialność wyższych uczelni w Polsce jako przejaw realizacji idei ekonomicznej teorii zrównoważonego rozwoju. *Gospodarka w Praktyce i Teorii*, 50(1), 7-19. <https://doi.org/10.18778/1429-3730.50.01>
- Geryk, M. (2010). *Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji jej interesariuszy. Raport z badań*. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Kalinowska, A. i Batorczak, A. (2017). Uczelnie wyższe wobec wyzwań celów zrównoważonego rozwoju. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria „Organizacja i Zarządzanie”*, 104(1979), 281-290. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2017.104.20>
- Kowalska, K. (2009). Społeczna odpowiedzialność uczelni. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 2(13), 1, 289-300. <https://doi.org/10.25944/znmwse.2009.02.289300>
- Leja, K. (2008). Uniwersytet organizacją służącą otoczeniu. W: K. Leja (red.), *Społeczna odpowiedzialność uczelni*. Katedra Zarządzania Wiedzą i Informacją Politechniki Gdańskiej, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- Samsonowicz, H. (2008). Społeczna odpowiedzialność uczelni. W: K. Leja (red.), *Społeczna odpowiedzialność uczelni*. Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- Społeczna Odpowiedzialność Uczelni – Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. (b.d.). Pobrane 5 lutego 2024 z [www.gov.pl](http://www.gov.pl)







KATARZYNA WOŁOWIEC



## STUDENT PRZED MATURĄ. PROJEKT UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU „LIDERZY WIEDZY – LIDERZY SUKCESU”

Co to jest kolokwium? Czym seminarium różni się od lektoratów? Czy ćwiczenia są tym samym co *workshop*? Czym jest metoda *Design Thinking*? W jaki sposób gra może stać się narzędziem kształcenia? W czym właściwie jestem dobry? Co mogę robić w przyszłości? Ale przede wszystkim: kto w ogóle zadaje takie pytania? Z czytających niniejszy tekst zapewne nikt.

Tymczasem niemal żaden kandydat i żadna kandydatka na studia, w wieku siedemnastu-osiemnastu lat, nawet jeśli znaleźli odpowiedzi na te pytania w internecie lub poznali je od starszych kolegów, nie uczestniczyli dotąd w regularnych ćwiczeniach, nie napisali kolokwium, nie pracowali w metodzie DT i nie spotkali się z badaniem kompetencji



## KATARZYNA WOŁOWICZ

kierowniczka Sekcji ds. Relacji z Otoczeniem Edukacyjnym Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, koordynatorka projektu edukacyjnego „Liderzy wiedzy – Liderzy sukcesu”, wykładowczyni na kierunku dziennikarstwo i komunikacja społeczna w Uniwersytecie DSW, prowadząca szkolenia z wystąpień publicznych i autoprezentacji. Konferansjerka i lektorka wydarzeń kulturalnych i akademickich. Absolwentka kierunku dziennikarstwo i komunikacja społeczna Uniwersytetu Wrocławskiego. Wieloletnia redaktorka i współpracowniczka wydawnictw literackich, m.in. Wydawnictwa Czarne (2011–2012), WAB (2012), Biblioteka Narodowa (2014–2016). Recenzentka literacka, współpracowniczka „Telewizyjnych Wiadomości Literackich” w TVP2 (2005–2007), autorka wielu publikacji na temat powojennej literatury polskiej, m.in. współautorka (ze Stanisławem Beresiem) książki *Wojaczek wielokrotny. Wspomnienia, relacje, świadectwa*.

oraz ich profesjonalnym omówieniem. Uczelnia w ich głowach jawi się jako obca planeta, na której przyjdzie im żyć trzy, pięć, a może i więcej lat. Wszystko będzie inaczej niż w szkole średniej, tylko że nie wiadomo jak.

Z obaw i wątpliwości swoich uczniów zdają sobie sprawę także zaangażowane pedagogi i zaangażowani pedagodzy, dyrektorki i dyrektorzy szkół średnich. To dzięki ich determinacji w ciągu zaledwie trzech miesięcy od powołania nowej inicjatywy edukacyjnej dla młodzieży szkół średnich na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu (UEW) osiem podpisało z uczelnią umowę patronacką. Wszystkie zostały zrealizowane, a większość z nich kontynuowana jest do dzisiaj. Są to szkoły średnie, których uczniowie najchętniej wybierają UEW jako kandydaci na studia, a w rankingu przyjętych stanowią ścisłą czołówkę.

### Zajęcia dla uczniów, współpraca ze szkołami średnimi

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, znany z wrażliwości na otaczającą go rzeczywistość społeczno-gospodarczą, już w 2017 roku stworzył unikatowy w skali kraju projekt „Liderzy wiedzy – Liderzy sukcesu”. Ideą i misją „Liderów” stało się umożliwienie młodzieży szkół średnich uczestniczenia w specjalnie przygotowanych wykładach, ćwiczeniach i spotkaniach akademickich. Młodzież jeszcze przed maturą może zapoznać się nie tylko z ofertą edukacyjną uczelni, ale także z metodami kształcenia, perspektywami zawodowymi oraz życiem studenckim dzięki propozycjom:

- zajęć prowadzonych przez kadrę naukowo-dydaktyczną uczelni oraz wykładów najlepszych w swoich dziedzinach naukowców,
- lektoratów językowych,
- prelekcji z praktykami biznesu, absolwentami UEW,
- spotkań ze studentami zaangażowanymi w działalność organizacji i kół naukowych uczelni,
- prezentacji oferty edukacyjnej UEW i spotkań z przedstawicielami Komisji Rekrutacyjnej.

Zajęcia zwyczajowo odbywają się stacjonarnie na uniwersytecie lub w szkole pod patronatem UEW. Niemniej z istniejącej także oferty zajęć *online* najchętniej korzystają szkoły spoza Dolnego Śląska. Wszystkie zajęcia, poza lektoratami językowymi, są nieodpłatne. Na specjalne zamówienie szkół przygotowywane są także cykle edukacyjne dla młodzieży o charakterze komercyjnym.



Wykład z cyklu „Bez ocen” – dr Aleksander Binsztok (9 stycznia 2023)

# ONAT HONOROWY

# Wrocław

the meeting PL

Honorary Patronage of the Mayor of



Inicjatywa ta pozwala w sposób ciągły kształtować relacje ze szkołami średnimi nie tylko z Dolnego Śląska, ale i z całego kraju, poznawać oczekiwania uczniów wobec uczelni, studiów, perspektyw zawodowych czy nawet programów kształcenia, ale także śledzić i dostosowywać ofertę edukacyjną i okołoedukacyjną do zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych.

W projekt zaangażowanych jest kilkudziesięciu wykładowców UEW, którzy przygotowali wykłady i ćwiczenia dla uczniów szkół średnich, składające się na wciąż rozwijaną ofertę edukacyjną „Liderów”. Dodatkowo wiele jednostek uczelni proponuje atrakcyjne zajęcia i wydarzenia dla uczniów: Centrum Obsługi Dydaktyki i Spraw Studenckich, Sekcja ds. Relacji z Otoczeniem Edukacyjnym (koordynator projektu) – prezentacje oferty edukacyjnej UEW oraz spotkania z członkami Komisji Rekrutacyjnej; Centrum Współpracy z Biznesem – Biuro Karier – badanie kompetencji uczniów i profesjonalne ich omówienie z trenerem; Centrum Współpracy Międzynarodowej – prezentację oferty wyjazdów zagranicznych dla studentów UEW; InQUBE Uniwersytecki Inkubator Przedsiębiorczości – prelekcję o start-upach. Młodzież często korzysta także z możliwości zwiedzenia unikatowego kampusu uczelni, podczas którego ogląda akademiki, Bibliotekę Główną UEW czy Centrum Symulacji Procesów Biznesowych.

Dzięki projektowi uczelnia, a dokładnie kadra naukowo-dydaktyczna, zna już swojego przyszłego studenta, a kandydat zna potencjalne miejsce nauki – możliwości, jakie daje w czasie studiów, metody i narzędzia kształcenia oraz perspektywy zawodowe. Innym wymiernym i bardzo ważnym aspektem budowania trwałych relacji na linii uczelnia – szkoły średnie jest realny wpływ uniwersytetu na poziom wiedzy swoich potencjalnych kandydatów. Zajęcia prowadzone dla nich przez kadre akademicką z jednej strony poszerzają zakres wiadomości zdobywanych przez młodzież w szkole, z drugiej zwiększają świadomość w przestrzeniach związanych z szeroko pojętymi zagadnieniami w zakresie ekonomii i biznesu.

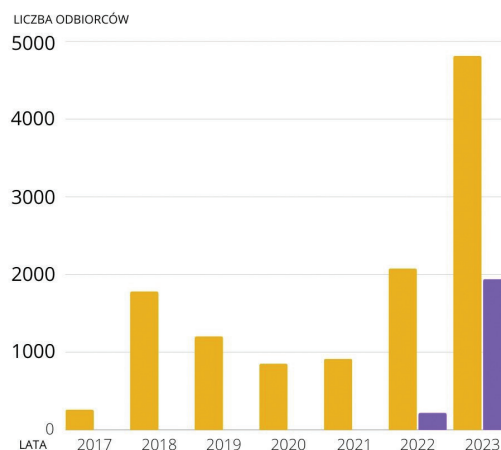
## Nasz kandydat – nasz student

W 2023 roku w 47 działaniach zorganizowanych w ramach projektu wzięła udział rekordowa liczba uczestników – 4800 uczniów z ponad 30 szkół średnich z całej Polski (w roku 2022 liczba uczniów wynosiła 2077).

## Liczba odbiorców poszczególnych wydarzeń w projekcie w latach 2017–2023

UCZESTNICY WSZYSTKICH WYDARZEŃ  
W RAMACH PROJEKTU  
LIDERZY WIEDZY - LIDERZY SUKCESU

UCZESTNICY CYKLU  
BEZ OCEN.  
WYKŁADOWCY UEW UCZNIOM



W każdych zajęciach dydaktycznych z wykładowcami UEW bierze udział zazwyczaj jedna klasa szkoły lub też osoby chętne zgłaszane przez koordynatora ds. współpracy z UEW. Tylko w wydarzeniach o charakterze otwartym oraz w wykładach może wziąć udział większa liczba zgłoszonych uczestników z jednej szkoły (wymagane są zapisy online).

Dodatkowo Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu w ramach projektu „Liderzy wiedzy – Liderzy sukcesu” od roku akademickiego 2022/2023 stwarza uczniom okazję uczestniczenia w otwartych wykładach akademickich w ramach specjalnie przygotowanego cyklu dla młodzieży: „Bez ocen. Wykładowcy UEW uczniom”. Wykłady prowadzą znakomici naukowcy i dydaktycy uczelni, którzy na co dzień kształcą studentów osiągających znaczące sukcesy zarówno w nauce, jak i w życiu zawodowym. Co miesiąc od października 2022 roku aulę Uniwersytetu (mieszczącą ponad czterysta osób) wypełniają niemal do ostatniego miejsca uczniowie szkół średnich (także spoza Dolnego Śląska).



Wykład z cyklu „Bez ocen” – dr hab. Bogusław Półtorak, Prodziekan ds. Kształcenia (31 października 2023)

Bliska współpraca ze szkołami średnimi w ramach projektu owocuje także wieloma inicjatywami młodzieżowymi, które uniwersytet obejmuje patronatem, staje się ich partnerem lub współorganizatorem. W 2023 roku na uczelni odbyły się m.in.: Przedsiębiorczy Wrocław 2023, podczas którego zorganizowano Turniej Branżowych Symulacji Biznesowych o Puchar Rektora UEW (29–31 maja 2023 r.); Sapere Aude. Turniej debat oksfordzkich dla szkół średnich (w partnerstwie z V LO we Wrocławiu i Biurem Parlamentu Europejskiego we Wrocławiu; 30 września 2023 r.); WrocMUN 2023 (Model United Nations we Wrocławiu; 22–23 listopada 2023 r.).



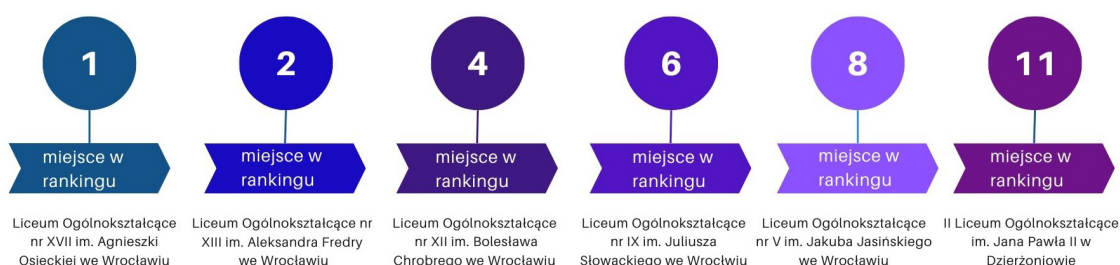
Rozdanie nagród podczas Turnieju Branżowych Symulacji Biznesowych o Puchar Rektora UEW (Przedsiębiorczy Wrocław 2023 – 31 maja 2023).

### „Liderzy wiedzy – Liderzy sukcesu” a rekrutacja na studia

Efektom tych niemal sześciu lat prowadzenia i rozwijania projektu, w ramach którego dziesięć szkół objętych jest patronatem UEW (kolejne cztery umowy już są projektowane), a ponad trzydzieści ściśle z uczelnia współpracuje, jest niesłabnące od lat zainteresowanie uczelnia wśród kandydatów, co wprost przekłada się na statystyki rekrutacyjne. Limity miejsc na większość kierunków wypełniane są w pierwszej turze rekrutacji na studia, a co za tym idzie – progi punktowe uprawniające do przyjęcia pozostają na wysokim poziomie. Co warto zaznaczyć, oferta edukacyjna UEW obejmowała w roku akademickim 2023/2024 aż 23 kierunki na I stopniu studiów, w tym 5 kierunków anglojęzycznych.

Kandydaci na studia ze szkół patronackich i ściśle współpracujących w rekrutacji 2023/2024 \*

**1141** Liczba szkół średnich, z których uczniowie brali udział w w rekrutacji



\* Według rankingu prowadzonego na potrzeby projektu *Liderzy wiedzy - liderzy sukcesu*, na podstawie danych Biura Analiz i Sprawozdawczości UEW.

Autorem wszystkich zdjęć i grafik w niniejszym tekście jest Sławomir Dalidowicz (Sekcja ds. Relacji z Otoczeniem Edukacyjnym UEW)



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
we Wrocławiu

KATARZYNA SMOLNY



## WSPÓŁPRACA UCZELNI Z INSTYTUCJAMI KULTURY

Z punktu widzenia instytucjonalizmu (Veblen, 1899/2008) rzeczywistość ekonomiczna może zostać właściwie zinterpretowana jedynie dzięki rzetelnej analizie statystyczno-empirycznej zmieniającej się struktury istniejących instytucji społecznych. Termin „instytucja kultury” jest zastrzeżony dla form organizacyjnych działających na podstawie Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z dnia 25 października 1991 roku, a ich założycielem, nazywanym „organizatorem”, jest minister lub kierownik urzędu centralnego (państwowe instytucje kultury) bądź samorząd terytorialny (samorządowe instytucje kultury). Tak rozumiane instytucje kultury są jednak tylko niewielką częścią przedsiębiorstw zaliczanych do tzw. przemysłów kultury i przemysłów kreatywnych<sup>1</sup>. Publiczne instytucje kultury charakteryzują się nieefektywnością ekonomiczną. Są to w większości podmioty utrzymujące się z dotacji organizatora i generujące małe przychody własne w stosunku do ponoszonych kosztów. Specyfika działalności kulturalnej, a nawet jej definicja, uwzględnia działalność bez zysków. Wartość i znaczenie instytucji kultury i przemysłu kreatywnego można w skrócie sprowadzić do dwóch zakresów: makroekonomicznego

<sup>1</sup> Szerzej na temat przemysłu kultury i przemysłów kreatywnych zob. (Główny Urząd Statystyczny [GUS], 2022).



## KATARZYNA SMOLNY

dr, adiunktka w Katedrze Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Prowadzi badania w zakresie finansów publicznych, a w szczególności ekonomiki publicznych instytucji kultury. Badania koncentruje na sztukach performatywnych. Pełni funkcję Pełnomocnika Rektora ds. Aktywności Kulturalnej.

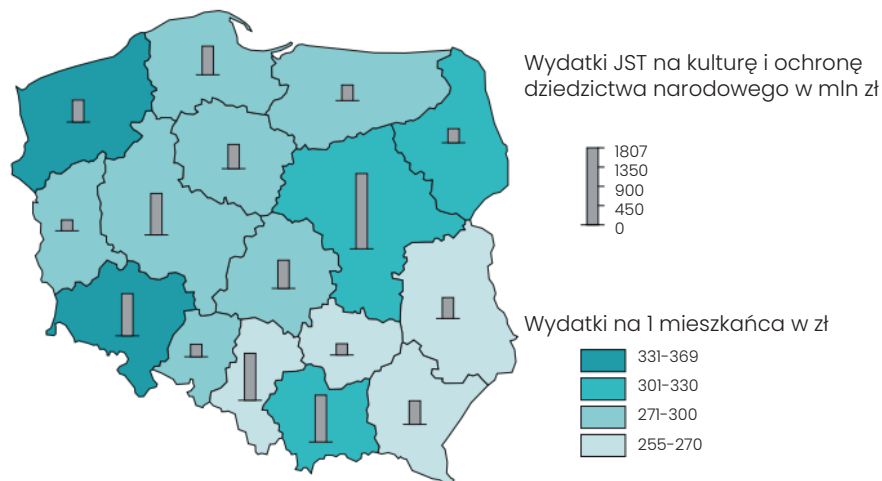
– udziału w rynku, eksporcie, wydatkach publicznych itd., oraz szerszego i trudniej mierzalnego – rozwoju społecznego. Zakres makroekonomiczny zwiększa się, co wynika z unowocześnienia gospodarki, rozwoju „przemysłu czasu wolnego”, zapotrzebowania na kreatywność w zindywidualizowanej postmodernistycznej gospodarce Europy i świata. W zeszycie metodologicznym GUS „Walory turystyczne w powiatach i ich otoczeniu” (Główny Urząd Statystyczny [GUS], 2023) w porównaniu atrakcyjności turystycznych powiatów walory kulturalne zrównano z walorami środowiskowymi. Z drugiej strony kwestie, przed jakimi staje zglobalizowany świat, niejednokrotnie wskazują na konieczność zajęcia się problemami społecznymi – ekonomia obwarzanka (Raworth, 2021) czy potrzeba raportowania pozafinansowego (ESG) mogą stanowić przykłady wprowadzania kwestii społecznych do rzeczywistości gospodarczo-politycznej. Niestety, kultura nie znalazła się we wskaźnikach raportowania ESG, a jej dostępność, rozwój, znaczenie można ująć jedynie w raportowaniu celów zrównoważonego rozwoju w ramach celu 1 i celu 11. Brak uwzględniania kultury we wskaźnikach ESG powoduje ryzyko, że organizacje artystyczne stracą fundusze korporacyjne na rzecz środowiskowych i edukacyjnych projektów CSR oraz sponsoringu sportu (Bulut i Bulut Yumrukaya, 2009, s. 311-320). Stało się tak mimo zwracania uwagi, że problemy społeczne są kluczowe w idei zrównoważonego rozwoju. Obok aspektów ekonomicznych, ekologicznych i społeczno-politycznych to właśnie aspekty antropologiczne były uznawane za najistotniejsze, bo scalające pozostałe (Piątek, 2008, s. 176).

W literaturze istnieje termin *cultural political economy* (Jessop 2004; Jessop 2010; Jessop i Oosterlynck 2008; Mueller i Schmidt, 2020), traktujący siły ekonomiczne, polityczne i kulturowe jako współwoluujące mechanizmy, które działają razem, aby opisać i wyjaśnić rzeczywistość społeczną (Jessop 2004). Przede wszystkim pozwalają nam zrozumieć, jakie systemy polityczne i gospodarcze są reprezentowane i legitymizowane w dyskursie kulturowym. Polityka kulturalna pozostaje więc polityką publiczną prowadzoną przez Unię Europejską, państwa członkowskie i samorządy. W Komunikacie Komisji Europejskiej stwierdza się między innymi, że „uczestnictwo w kulturze zbliża ludzi, a nawet wpływa pozytywnie na zdrowie i dobrostan, kultura stanowi czynnik przemian dla rewitalizacji społeczności”<sup>2</sup>. W związku z tym „Nowy europejski program na rzecz kultury” ma trzy strategiczne cele o wymiarach: społecznym, gospodarczym i zewnętrznym<sup>3</sup>. W dziedzinie kultury nadrzędnym celem UE, określonym w Traktacie, jest poszanowanie bogatej różnorodności kulturowej oraz zapewnienie ochrony i rozwoju europejskiego dziedzictwa kulturowego. Kultura jest głównie kompetencją państw członkowskich, a Unia może jedynie zachęcać do współpracy między nimi oraz wspierać lub uzupełniać ich działania. W Polsce jest to przede wszystkim zadanie samorządów, a województwo dolnośląskie zajmuje ważną pozycję na mapie kraju, jeśli chodzi zarówno o liczbę instytucji kulturalnych, jak i wydatków publicznych na kulturę w przeliczeniu na jednego mieszkańca (zob. mapy 1 i 2).

<sup>2</sup> [eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0267](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0267)

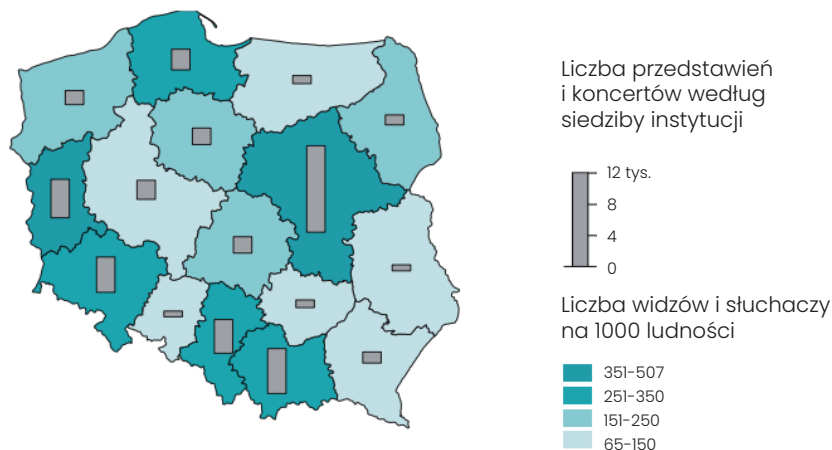
<sup>3</sup> Tamże.





**Mapa 1.** Wydatki jst na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego w przeliczeniu na jednego mieszkańca w 2022 r.

**Źródło:** (GUS, 2022, s. 122).



**Mapa 2.** Przedstawienia i koncerty oraz widzowie i słuchacze w teatrach i instytucjach muzycznych w 2002 r.

**Źródło:** (GUS, 2022, s. 122).

W istniejących okolicznościach Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu podejmuje wyzwanie współkreowania polityki kulturalnej jako podmiot funkcjonujący na granicy biznesu i finansów publicznych. W ramach prac naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu zajmujemy się badaniem zarówno organizacji publicznych instytucji kultury, ich dostępności, jak i efektywności i produktywności. Wyniki analiz wskazują, że partycypacja obywateli w kulturze nie jest symetryczna i wielokrotnie dyskutuje się o braku powszechnej możliwości uczestnictwa w kulturze finansowanej ze środków publicznych. Jednocześnie jako Uniwersytet uważamy, że „kultura i sztuka ma znaczenie” (Adamus i in. 2022), dlatego wprowadzamy ją zarówno do dokumentów strategicznych uniwersytetu, jak i do konkretnych działań w programach nauczania, a także w szeroko pojętej przestrzeni publicznej. Widzimy, że edukacja kulturalna jest niezbędnym

elementem ogólnego kształcenia, oznacza wychowanie do świadomego uczestnictwa w kulturze i jest obowiązkiem całego systemu edukacji, a nie tylko uczelni artystycznych czy przedmiotów poświęconych sztuce w ramach edukacji powszechnej. Kultura i sztuka uczula nas na świadomość procesów społecznych i kształci w nas kompetencje przyszłości, takie jak komunikacja, otwartość, kreatywność i myślenie krytyczne. Uniwersytet Ekonomiczny współuczestniczy w tworzeniu dokumentów strategicznych jednostek samorządu terytorialnego i instytucji kulturalnych na terenie naszego województwa. Jednocześnie nasza uczelnia współpracuje z kluczowymi, lokalnymi instytucjami kultury, takimi jak m.in. NFM, Teatr Capitol, Teatr Współczesny, Dolnośląskie Centrum Filmowe, oraz z uczelniami artystycznymi: Akademią Sztuk Pięknych czy Akademią Muzyczną w zakresie współpracy i współuczestniczenia w dyskusjach, promując śmiałą wizję rozwoju kultury. Uniwersytet, jako ostatni etap edukacji, pozwala nam „bawić się” np. w teatr, zastanawiając się przy tym, jak taka idealna instytucja powinna wyglądać.

#### Bibliografia

- Adamus, J. T., Brzezińska, O. i Wysocka, O. (2022). *Kultura zadecyduje o naszej przyszłości*. Liberte.pl
- Bulut, D. i Bulut Yumrukaya, C. (2009). Corporate Social Responsibility in Culture and Art. *Management of Environmental Quality*, 20(3), 311-320. <https://doi.org/10.1108/14777830910950702>
- Główny Urząd Statystyczny [GUS]. (2022). *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2022*. Główny Urząd Statystyczny.
- Główny Urząd Statystyczny [GUS]. (2023). *Zeszyt metodologiczny Walory turystyczne w powiatach i ich otoczeniu*. Główny Urząd Statystyczny.
- Jessop, B. (2004). Critical Semiotic Analysis and Cultural Political Economy. *Critical Discourse Studies*, 1(2), 159-174. <https://doi.org/10.1080/17405900410001674506>
- Jessop, B. (2010). Cultural Political Economy and Critical Policy Studies. *Critical Policy Studies*, 3(3-4), 336-356. <https://doi.org/10.1080/19460171003619741>
- Jessop, B. i Oosterlynck, S. (2008). Cultural Political Economy: On Making the Cultural Turn without Falling into Soft Economic Sociology. *Geoforum*, 39(3), 1155-1169. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2006.12.008>
- Mueller, J. C. i Schmidt, S. (2020). Revisiting Culture and Meaning-Making in World-Systems Analysis: A Proposal for Engaging with the Cultural Political Economy Approach. *Critical Sociology*, 46(4-5), 711-728. <https://doi.org/10.1177/0896920519856074>
- Piątek, Z. (2008). *Ekofilozofia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Raworth, K. (2021). *Ekonomia Obwarzanka. Siedem sposobów myślenia o ekonomii XXI wieku*. Warszawa.
- Veblen, T. (1899/2008). *The Theory of the Leisure Class*. <https://moglen.law.columbia.edu/LCS/theoryleisureclass.pdf>. Wydawnictwo Literackie Muza, seria Spectrum.

# REDAKCJA

## **Redaktor naczelny**

dr Aleksandra Burdukiewicz

## **Menedżer Think Tanku**

dr Małgorzata Gałęcka

## **Koordynator ds. marki**

Jan Jakub Cendrowski

## **Przewodniczący Rady Impakt Dolny Śląsk – Think Tanku Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu**

dr hab. Bogusław Pótorak, prof. UEW

## **Członkowie Rady Impakt Dolny Śląsk**

dr hab. Bogusław Pótorak, prof. UEW – przewodniczący

prof. dr hab. Bogusława Drelich-Skulska

dr hab. Bartłomiej Nita, prof. UEW

dr hab. Marek Kośny, prof. UEW

dr Marek Ignor – Ogólnopolskie Stowarzyszenie Regionalnych  
Funduszy Rozwoju

Tomasz Szpikowski – przedstawiciel przedsiębiorców

Malwina Wrotniak – finansistka i dziennikarka ekonomiczna

Ałła Witwicka-Dudek – Centrum Współpracy z Biznesem

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

## **Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu**

53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Zdjęcia z zasobów uczelni oraz Adobe Stock, 123rf, Freepik.

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa

Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).

Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego  
we Wrocławiu  
53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

ISSN 2720-1813

