

Justyna Berniak-Woźny
Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie

SKUTECZNA EDUKACJA W ZAKRESIE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU (CSR) JAKO WYZWANIE DLA SZKÓŁ BIZNESU

Streszczenie

Celem rozważań jest przedstawienie istoty edukacji przyszłych menadżerów w zakresie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) oraz sformułowanie zaleceń dotyczących edukacji w tym obszarze dla szkół biznesu. W artykule przedstawiono istotę koncepcji CSR oraz omówiono aktualne trendy w jej rozumieniu przez szeroko rozumiany biznes z uwzględnieniem stosowanych formuł i narzędzi. Następnie na podstawie dostępnych badań zaprezentowano stan wiedzy na temat CSR w społeczeństwie, wśród menadżerów i studentów kierunków biznesowych na świecie i w Polsce. W ostatniej części artykułu omówiono istniejące standardy edukacji w zakresie CSR i zrównoważonego zarządzania w zakresie programów, treści oraz metod kształcenia. Na bazie przeprowadzonych badań literaturowych sformułowano rekomendacje dla polskich szkół biznesu w zakresie zintegrowanego kształcenia w obszarze CSR i odpowiedzialnego zarządzania. Artykuł jest przeglądem literatury.

Słowa kluczowe: CSR, odpowiedzialne zarządzanie, etyka biznesu, metody dydaktyczne.

Kody JEL: M14, M31

Wstęp

Kryzys na rynkach finansowych w latach 2008-2009 wywołał ogromną dyskusję mającą na celu określenie jego źródeł i wskazanie winnych. W dyskusjach tych często przewijały się oskarżenia skierowane do szkół biznesu, które w opinii wielu wychowały pokolenia menadżerów skoncentrowanych wyłącznie na generowaniu zysków oraz żywiących silne przekonanie, że rynek i samoregulacja zapobiegają kryzysom (O'Connor 2013). Stało się jednak odwrotnie, kryzys nastąpił i stał się dowodem na to, że koncentracja na krótkoterminowych celach organizacji oraz wyłącznie na zysku jest strategią szkodliwą nie tylko dla społeczeństwa, ale przede wszystkim dla organizacji. Jednym z przejawów negatywnych skutków takiego działania jest kryzys zaufania do biznesu, a jak dowodzą badania Edelman Trust Barometer (2009),

zaufanie jest istotnym czynnikiem, budującym reputację firmy w oczach jej kluczowych interesariuszy, czyli konsumentów. Jak pokazują wspomniane badania, 77% konsumentów nie kupuje produktów i usług od firm, którym nie ufa, a 72% zniechęca znajomych i przyjaciół do tych firm. Natomiast 91% konsumentów kupuje produkty i usługi od firm, do których ma zaufanie, 76% poleca te firmy znajomym i przyjaciołom, a 55% płaci wyższą cenę za produkty i usługi takich firm. Zatem zaufanie konsumentów przekłada się bezpośrednio na sprzedaż i zysk, a tym samym wartość firmy. Strategią, która pozwala firmie na skuteczne budowanie zaufania do firmy, a tym samym jej reputacji i wartości jest Społeczna Odpowiedzialność Biznesu – koncepcja, która równoważy interesy wszystkich interesariuszy organizacji. Skuteczne stosowanie koncepcji CSR przez organizacje biznesowe wymaga jednak solidnych podstaw wiedzy, umiejętności i postaw współczesnych i przyszłych menadżerów i tu upatruje się istotną rolę uczelni wyższych, w szczególności szkół biznesu.

Istota koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR)

Rozważania na temat społecznej odpowiedzialności biznesu rozpoczęły się w 1953 roku, kiedy to Bowen (1953) opublikował książkę pt. *Społeczna odpowiedzialność człowieka biznesu (Social Responsibilities of Businessmen)*. W trakcie ponad 60 lat prowadzenia badań naukowych oraz debat przedstawicieli biznesu wypracowano wiele definicji i poglądów na temat zakresu społecznej odpowiedzialności organizacji biznesowych i menadżerów, a także rozwinięto liczne koncepcje pokrewne, np. „korporacyjny zrównoważony rozwój” (*corporate sustainability*), obywatelstwo korporacyjne (*corporate citizenship*), społeczne zaangażowanie biznesu (*corporate social engagement*). Wspólnym mianownikiem dla tych wszystkich koncepcji jest założenie, że biznes powinien dbać nie tylko o zysk, ale również angażować się w działania na rzecz wspólnego dobra w zakresie przekraczającym potrzeby samej organizacji oraz istniejące regulacje prawne (McWilliams i in. 2006).

Aktualnie nie dyskutuje się już nad tym, czy biznes ponosi społeczną odpowiedzialność. Współczesne definicje CSR są zgodne co do tego, że CSR jest zobowiązaniem biznesu, a nie działaniem dobrowolnym.

Należy jednak zaznaczyć, że to twarde zobowiązanie dotyczy w szczególności międzynarodowych i globalnych organizacji biznesowych dysponujących często większymi budżetami niż niejeden rząd. Według raportu ONZ dotyczącego aktywności 3000 największych organizacji biznesowych świata, zyski tych firm zostałyby pomniejszone o jedną trzecią, gdyby zostały one zmuszone do pokrycia kosztów za użytkowanie, wyeksploatowanie lub zniszczenie środowiska naturalnego. Dlatego właśnie coraz częściej pojawiają się głosy, że odpo-

wiedzialność za rozwiązywanie problemów o charakterze społecznym powinna zostać przeniesiona właśnie na biznes (“The Guardian” 2010).

Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju definiuje odpowiedzialność społeczną biznesu jako ciągłe zobowiązanie do etycznego zachowania oraz przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego przez poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, jak również lokalnej społeczności i społeczeństwa jako całości. Podobnie CSR definiuje największa amerykańska organizacja zajmująca się tą problematyką – Business for Social Responsibility. Według tej organizacji, CSR to podejmowanie decyzji biznesowych uwzględniające wartości etyczne, zgodność z wymaganiami prawnymi i szacunek dla ludzi oraz środowiska naturalnego (Kaźmierczak 2009).

Inną aktualną definicją jest ta zawarta w normie PN-ISO 26 000, według której CSR to odpowiedzialność organizacji za wpływ podejmowanych przez nią decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko przez przejrzyste i etyczne postępowanie, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym zdrowia i dobrobytu społeczeństwa;
- uwzględnia oczekiwania interesariuszy (osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji);
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania;
- jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej działaniach podejmowanych w obrębie jej sfery oddziaływania.

Jak przekonuje Beckman i in. (2006), w wyniku presji ze strony interesariuszy organizacji biznesowych, klasyczne twierdzenie Friedmana mówiące o tym, że „jedyną odpowiedzialnością biznesu jest pomnażanie zysków” zostało zastąpione twierdzeniem, że: „jedyną odpowiedzialnością biznesu jest budowa wartości”, czyli wyjście poza mierzenie zysków i budowa wartości organizacji dla szerokiego wachlarza interesariuszy. Badania pokazują, że skuteczne wdrożenie i komunikacja aktywności organizacji w zakresie CSR to skuteczna strategia budowy wartości organizacji – buduje przewagę konkurencyjną, lojalności klientów, silny wizerunek i reputację, zgodności działań z regulacjami prawnymi oraz poprawę wskaźników rekrutacji i retencji (Haugh, Talwar 2010).

Korzyści związane z wdrożeniem strategii CSR wzmacniają dodatkowo takie czynniki zewnętrzne, jak: niepewny dostęp do zasobów oraz zmienność ich cen, niekorzystne regulacje prawne, oczekiwania klientów, presja ze strony inwestorów, pojawianie się nowych rynków i zanikanie tych starych, konieczność przyciągania i zatrzymywania talentów, zmiany w operacjach finansowych, presja ze strony społeczności lokalnych, zwiększająca się niepewność na rynkach, potrzeba budowy długoterminowej strategii i wiele innych (Berns i in. 2009).

Na przestrzeni ponad 60 lat rozwoju koncepcji CSR organizacji wypracowały szeroką paletę narzędzi, takich jak:

- kampanie społeczne – działanie ukierunkowane na zmianę postaw lub zachowań wybranej grupy społecznej, przy pomocy mediów jako nośnika przekazu;
- marketing zaangażowany społecznie (*cause related marketing*) – programy marketingowe łączące cele sprzedażowe z celami społecznymi;
- programy etyczne dla pracowników – przedsięwzięcie mające na celu integrowanie pracowników firmy wokół wspólnych wartości;
- raportowanie społeczne – proces przygotowania i publikacji dokumentu, który w transparentny sposób prezentuje aktywność organizacji w obszarze CSR;
- nadzór korporacyjny – zespół mechanizmów wykorzystywanych do kontrolowania i koordynowania zachowań różnych, mających własne interesy udziałowców, którzy współdziałają z kadrą zarządzającą w celu efektywnej realizacji stawianych przed spółką zadań;
- eko-znakowanie i znakowanie społeczne - polega na umieszczaniu na opakowaniach lub etykietach produktów dodatkowych informacji z zakresu ekologicznej lub społecznej odpowiedzialności;
- ograniczanie emisji odpadów, zanieczyszczeń i gazów cieplarnianych przez optymalizację procesów produkcji, transportu i logistyki;
- wolontariat pracowniczy – działania polegające na podejmowaniu przez pracowników-wolontariuszy różnego rodzaju prac na rzecz potrzebujących, przy finansowym i organizacyjnym wsparciu firmy-pracodawcy;
- współpraca międzysektorowa – podejmowana przez biznes z organizacjami pozarządowymi, uczelniami wyższymi, pozwalająca dzięki efektowi synergii na lepszą realizację wspólnych działań
- i wiele innych (odpowiedzialnybiznes.pl).

Efektywność narzędzi CSR uzależniona jest od prawidłowego ich doboru do specyfiki organizacji. Wymaga to głębokiej wiedzy na temat samej koncepcji jak również poszczególnych narzędzi oraz umiejętności ich skutecznego wdrażania. Skuteczny dobór narzędzi uzależniony jest bowiem od formuły CSR przyjętej przez organizację. Autorzy Rangan, Chase i Karim (2015), na podstawie badania przeprowadzonego na 142 menadżerach zajmujących się społeczną odpowiedzialnością biznesu, zdefiniowali trzy formuły działania:

- Formuła 1 – zorientowana na filantropię

W tej formule CSR nie ma na celu poprawy wyników działalności firmy, lecz ma charakter czysto altruistyczny. Typowymi dla tej formuły narzędziami są granty dla organizacji społecznych w postaci środków finan-

sowych lub sprzętu, zaangażowanie w inicjatywy dotyczące społeczności lokalnej oraz organizowanie i wspieranie wolontariatu pracowniczego.

- Formuła 2 – zorientowana na poprawę efektywności operacyjnej

W tej formule CSR ma na celu poprawę efektywności operacyjnej przy jednoczesnym zaangażowaniu w sprawy społeczne i ekologiczne. Typowe dla tej formuły narzędzia CSR to ograniczanie zużycia zasobów naturalnych (np. wody, energii elektrycznej, papieru), co w konsekwencji przekłada się na obniżenie kosztów działalności przedsiębiorstwa, a tym samym poprawę jego zyskowności. Działania w tej formule są często zorientowane na pracownika (np. inwestycje w edukację/rozwój, w jakość warunków pracy, równowagę między życiem zawodowym i prywatnym), co przekłada się na zaangażowanie w pracę, obniżenie fluktuacji i budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy.

- Formuła 3 – zmiana modelu biznesowego

W tej formule CSR organizacja dąży do zmiany modelu biznesowego i zintegrowania go z wyzwaniami społecznymi i ekologicznymi. U jej podstaw leży przekonanie, że lepsze wyniki biznesowe można osiągnąć przez jednoczesne osiąganie wyników w obszarze społeczeństwa i środowiska naturalnego. Jako przykład wdrożenia tej formuły autorzy podają projekt Shakti (*empowerment*) realizowany przez Hindustan Unilever w Indiach. Zamiast prowadzić działalność bazując na tradycyjnym kanale dystrybucji (hurtowania-detalista-nabywca), aby dotrzeć ze swoimi produktami do odległych wiosek firma rekrutuje wiejskie kobiety, udostępnia im mikro-pożyczki i szkoli w zakresie sprzedaży bezpośredniej. Ponad 65 000 kobiet uczestniczących w projekcie podwaja dochody swoich rodzin, jednocześnie zwiększając dostęp społeczności wiejskich do detergentów i środków higieny. W ten sposób, dzięki programom o charakterze prospołecznym firma zrealizowała również cele biznesowe – przykładowo, w 2012 roku obroty w ramach projektu przewyższyły 100 milionów dolarów, co zachęciło firmę do rozwinięcia projektu na inne kraje (Rangan i in. 2015)

Aby w pełni wykorzystać biznesowy potencjał CSR Porter i Kramer (2006) rekomendują strategiczne podejście do tej koncepcji i stworzenie unikalnej propozycji dla interesariuszy oraz odróżnienie od konkurencji przez obniżanie kosztów lub lepsze zaspokojenie potrzeb klientów. W ich opinii związek biznesu ze społeczeństwem przyjmuje dwie formy – „z wewnątrz na zewnątrz”, kiedy działania organizacji wywierają wpływ na społeczeństwo oraz „z zewnątrz do wewnątrz”, kiedy społeczeństwo wpływa na działalność organizacji. Autorzy wskazują trzy etapy strategicznego CSR kreującego przewagę konkurencyjną:

- Etap 1 – identyfikacja punktów styczności pomiędzy biznesem a społeczeństwem, takich jak na przykład bezpieczne warunki pracy, emitowane zanieczyszczenia itp.

- Etap 2 – identyfikacja problemów społecznych, których rozwiązanie (lub którym przeciwdziałanie) przełoży się w sposób pozytywny na działalność organizacji.
- Etap 3 – wyselekcjonowanie niewielkiej liczby inicjatyw, które wygenerują istotne i wyróżniające się korzyści dla społeczeństwa i organizacji.

Wiedza na temat koncepcji CSR na świecie i w Polsce

Jak pokazują badania przeprowadzone w 2016 roku przez The Principles for Responsible Management Education (PRME, inicjatywę Global Compact) we współpracy z prof. Debbie Haski-Leventhal z Macquarie Graduate School of Management (MGSM), wśród badanych studentów (1800 studentów, głównie z Brazylii, Indii, USA, Hiszpanii, Kanady, Meksyku oraz Australii) w porównaniu z dwiema pierwszymi edycjami badania zrealizowanymi w latach 2012 oraz 2104, zauważalne jest wyraźne zwiększenie zainteresowania edukacją w obszarze odpowiedzialnego zarządzania. 68% badanych uważa, że ich szkoły biznesu powinny wkomponować problematykę etyki zarządzania oraz CSR do obowiązkowych elementów programu. Jednocześnie tylko 24% zgadza się z twierdzeniem Milтона Friedmana, że jedyną odpowiedzialnością biznesu jest generowanie zysków i na tym powinien koncertować się program studiów.

Badania pokazują również, że studenci są ogólnie zadowoleni z edukacji z zakresu etyki i CSR. 59% studentów jest bardzo dobrze lub dobrze edukowana w zakresie etyki biznesu, 38% w zakresie przedsiębiorczości społecznej, 42% w zakresie odpowiedzialnego marketingu, a 36% w obszarze praw człowieka i 35% w obszarze celów zrównoważonego zarządzania. Dodatkowo 40% studentów czuje, że są dobrze przygotowani do praktycznego zastosowania zdobytej wiedzy. Nie są to oczywiście wyniki bardzo dobre – nadal 45% badanych ma poczucie, że uczelnie nie robią wystarczająco dużo w tym obszarze. Zauważalna jest jednak istotna poprawa.

Studentów cechuje również bardzo pozytywne podejście do koncepcji CSR – są oni przekonani, że społeczna odpowiedzialność oraz generowanie zysków mogą iść w parze. Dodatkowo 77% badanych uważa, że firmy powinny robić znacznie więcej dla społeczeństwa oraz środowiska naturalnego. Co więcej, dla 92% badanych istotne jest, by pracować dla pracodawcy społecznie odpowiedzialnego. Są gotowi poświęcić wysokie zarobki na rzecz pracy dla pracodawcy, który dba o pracowników, społeczeństwo, środowisko naturalne oraz etyczne zachowanie.

Profesor Debbie Haski-Leventhal zwraca uwagę, że wyniki trzeciej edycji badań MGSM-PRME pokazują ogromne zapotrzebowanie ze strony studentów na edukację w zakresie odpowiedzialnego i zrównoważonego zarządzania. Wiele organizacji biznesowych dokonuje zwrotu w kierunku odpowiedzialnego

i zrównoważonego rozwoju i nadszedł czas, by szkoły biznesu zrobiły to samo. Taki zwrot to nie tylko wyjście naprzeciw oczekiwaniom studentów i przyszłych liderów biznesów, ale także wkład szkół biznesu w budowę lepszego społeczeństwa (MGSM-PRME 2016).

Tymczasem w Polsce wyniki badań dotyczących edukacji w zakresie etyki i CSR są bardzo niepokojące. W 2006 roku Studenckie Koło Naukowe Zrównoważonego Rozwoju „oikos” przy Katedrze Geografii Ekonomicznej SGH przeprowadziło w 7 największych uczelniach w kraju badanie pt. *CSR oczami studentów*. Wśród 1260 studentów zaledwie 30% zadeklarowało znajomość koncepcji CSR, a tylko jedna trzecia przyznała, że ich uczelnia stwarza możliwości pogłębiania wiedzy na ten temat.

Z badań przeprowadzonych wśród osób w wieku 18-25 lat pod koniec 2009 roku przez firmę Gemius na zlecenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu wynika, że zaledwie 16% badanych zetknęło się z pojęciem społecznej odpowiedzialności biznesu. Zdecydowana większość (64% respondentów) zaznaczyła odpowiedź wskazującą brak wiedzy na temat CSR, dodatkowo 20% badanych nie potrafiło ustosunkować się do postawionego pytania (Ciemniewski, Buszko 2009).

Natomiast z badania pt. *CSR w Polsce – Menedżerowie/Menedżerki 500, Lider/Liderka CSR* (2011) wynika, że koncepcję odpowiedzialnego społecznie biznesu zna 58% respondentów przeprowadzonego badania. Jednak przy dokonaniu samooceny swojej firmy na tle 500 największych firm w Polsce pod względem zaangażowania we wdrażanie zasad CSR, 20% ankietowanych ocenia swoją pozycję poniżej przeciętnej, 38% firm ocenia, iż jest mniej więcej takie jak innych firm, 27% respondentów wpisuje się w obszar zaangażowania nieco powyżej przeciętnej i tylko 14% badanych postrzega swoje zaangażowanie zdecydowanie powyżej przeciętnej (1% ankietowanych nie umiało odpowiedzieć).

Jak zatem wynika z przytoczonych badań, poziom wiedzy w obszarze CSR jest w polskim społeczeństwie bardzo niski. Trudno zatem oczekiwać znakomitych wyników biznesu w tym obszarze. Aby koncepcja CSR stała się integralnym elementem funkcjonowania biznesu potrzebna jest kadra zarządzająca przygotowana do opracowywania i wdrażania efektywnych programów i strategii CSR, pracownicy, którzy będą gotowi do współtworzenia społecznie odpowiedzialnych organizacji, oraz społeczeństwo, które będzie artykułowało swoje oczekiwania wobec organizacji biznesowych w zakresie zrównoważonego zarządzania, a w szczególności zrównoważonych produktów i usług.

Dla uczelni wyższych przytoczone wyniki badań to sygnał do zmodyfikowania programów nauczania w taki sposób, aby CSR i odpowiedzialne zarządzanie stanowiło ich rdzeń, a nie element dodatkowy. Dzisiejsi 18-25-latkowie to pokolenie, na którego proces podejmowania decyzji zawodowych i konsumenckich mamy jeszcze wpływ. Aby ten proces był zrównoważony, konieczna jest kompleksowa wiedza i umiejętności jej aplikowania, a w szczególności postawa gotowości do działania w sposób społecznie odpowiedzialny.

Standardy edukacji w obszarze CSR

Aby ułatwić uczelniom projektowanie i realizację edukacji w zakresie etyki i CSR, w 2007 roku dziesięć uznanych organizacji: UN Global Compact (UNGC), AACSB International (The Association to Advance Collegiate Schools of Business), European Foundation for Management Development (EFMD), Aspen Institute Business and Society Program, Globally Responsible Leadership Initiative (GRLI), European Academy of Business in Society (EABIS), Net Impact, Association of MBAs, Central and East European Management Development Association (CEEMAN), Latin American Council of Management Schools (CLADEA) opracowało zasady odpowiedzialnej edukacji menadżerskiej – *The Principles of Responsible Management Education* (PRME). Misją tej inicjatywy jest transformacja edukacji menadżerskiej, badań naukowych oraz globalnego przywództwa w obszarze zrównoważonego zarządzania, a także rozwój społeczności edukacyjnych i promocja Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ. W wyniku prac grupy roboczej złożonej z 60 czołowych przedstawicieli środowiska akademickiego powstało 6 zasad, stanowiących podstawę dla światowego systemu odpowiedzialnego kształcenia menadżerów:

- Zasada 1: Rozwijanie zdolności studentów do generowania w przyszłości zrównoważonej wartości dla biznesu i całego społeczeństwa.
- Zasada 2: Wdrażanie do programu kształcenia i innych działań akademickich wartości społecznej odpowiedzialności.
- Zasada 3: Stworzenie ram edukacyjnych, materiałów i środowiska, które umożliwią efektywne nauczanie odpowiedzialnego przywództwa.
- Zasada 4: Angażowanie się w koncepcyjne i empiryczne badania dotyczące roli biznesu w procesie tworzenia zrównoważonych społecznie, środowiskowo i ekonomicznie wartości.
- Zasada 5: Współpraca z przedstawicielami świata biznesu w celu zwiększenia wiedzy na temat wyzwań, przed jakimi stoją przedsiębiorstwa.
- Zasada 6: Pobudzanie i wspieranie dialogu pomiędzy akademikami, liderami biznesu, przedstawicielami rządów, konsumentów, mediów, organizacji pozarządowych i innych grup ineteresariuszy na temat kluczowych kwestii związanych z CSR i zrównoważonym rozwojem.

Od 2007 roku inicjatywa PRME pozyskała 650 instytucji akademickich zajmujących się edukacją menadżerską z ponad 80 krajów. Sygnatariusze PRME zobowiązują się do wdrożenia procesu ciągłego doskonalenia w celu wykształcenia nowych pokoleń liderów biznesu zdolnych do radzenia sobie z trudnymi i złożonymi wyzwaniami XXI wieku. Niewątpliwie inicjatywa PRME oraz proces ciągłego doskonalenia edukacji w obszarze odpowiedzialnego zarządzania przyczynia się do podejmowania tego wyzwania przez coraz większą liczbę instytucji, na coraz wyższym poziomie, czego dowodzą przywołane wcześniej

wyniki badań MGSM-PRME. Niestety, do tej pory PRME sygnowały tylko 3 polskie uczelnie biznesowe, co częściowo może tłumaczyć słaby poziom edukacji w obszarze etyki i CSR w Polsce.

Ciekawym przykładem wspierania edukacji w obszarze CSR jest inicjatywa Aspen Institute oraz Yale School of Management, które stworzyły projekt *Głos dla Wartości (Giving Voice to Values)* – innowacyjny program dla szkół biznesu koncentrujący się na „etycznym wdrażaniu”, czyli na rozwinięciu umiejętności zachowania wartości jednostki w miejscu pracy. Program opiera się aktywnych metodach nauczania i ma na celu rozwój wiedzy, umiejętności oraz zaangażowania w realizację koncepcji przywództwa opartego na wartościach. Program ten jest obecnie pilotażowo wdrożony w 50 instytucjach, w tym takich szkołach biznesu jak Stanford, Duke, INSEAD oraz MIT.

W przypadku edukacji w zakresie CSR oraz odpowiedzialnego zarządzania istotne są również metody pracy ze studentami. W 2015 roku grupa 10 studentów studiów magisterskich z Vienna University of Economics and Business przeprowadziła badanie *Responsible Global Leadership Education (2016)* mające na celu ustalenie tradycyjnych i innowacyjnych metod nauczania w obszarze odpowiedzialnego przywództwa, a także dobrych praktyk i najnowszych trendów w tym obszarze.

Badania pokazały, że w większości szkół biznesu stosuje się takie metody, jak wykłady, studia przypadków oraz wykłady gościnne. Celem wykładów jest wprowadzenie podstaw teoretycznych w zakresie etyki, zrównoważonego rozwoju oraz CSR. Podstawy teoretyczne tworzą grunt dla zastosowania pozostałych metod. Studia przypadków mają natomiast na celu przygotowanie studentów do stosowania poznanych koncepcji w praktyce oraz rozwijania umiejętności definiowania i rozwiązywania problemów. Celem wykładów gościnnych jest konfrontacja wiedzy i umiejętności zdobytych na zajęciach z praktyką biznesową. Niewątpliwą zaletą kontaktu studentów z praktykami i ekspertami jest budowanie świadomości studentów, że wiedza oraz umiejętności zdobywane na studiach znajdują zastosowanie w praktyce biznesowej.

Obok tradycyjnego podejścia do nauczania CSR, rozwija się nowe podejście oparte na założeniu, że odpowiedzialnego i zrównoważonego zarządzania nie można nauczyć wyłącznie w ramach wyodrębnianych pojedynczych przedmiotów. Ten element musi być wkomponowany w cały program studiów. Takie podejście wspierane jest przez całą gamę takich metod dydaktycznych, jak: odgrywanie ról, spotkania z ekspertami, interaktywne studia przypadków, *service learning*, projekty w terenie, *work-based learning*, projekty konsultingowe, naukę poprzez sztukę, czy *design thinking*. Metody te są dodatkowo uzupełniane o szkolenia w zakresie komunikacji, szkolenia z wielokulturowości, feedback 360°, strategię rozwoju osobistego, coaching i mentoring, świadomość i medytacje.

W wyniku wspomnianego badania zidentyfikowano również następujące trendy w edukacji CSR i odpowiedzialnego zarządzania:

1. podejmowanie przez uczelnie wielu dobrowolnych inicjatyw edukacyjnych w tym obszarze;
2. odchodzenie od tradycyjnej edukacji w kierunku rozwijania umiejętności postępowania zgodnie z własnymi wartościami;
3. zwiększenie się udziału zajęć realizowanych poza „klasą”, np. projektów w terenie;
4. wdrożenie całościowego podejścia do edukacji w obszarze CSR i odpowiedzialnego zarządzania, w przeciwieństwie do wcześniejszego koncentrowania edukacji na jednym, wyodrębnionym module;
5. odejście od tradycyjnego podejścia na rzecz nauczania poprzez działanie i doświadczenie oraz refleksję – tutaj szczególnie pomocne są takie metody, jak nauczanie przez sztukę, *service learning*, czy *work-based learning*;
6. odchodzenie od metod nauczania dających szybkie efekty w krótkim czasie w kierunku metod pomyślanych jako długoterminowe. Przykładem może tu być *design thinking* – metoda, której podstawy można przekazać na kilku zajęciach, ale jej opanowanie wymaga wielokrotnego stosowania.

Podsumowując, można stwierdzić, że szkoły biznesu w wyniku odrobienia lekcji z kryzysu finansowego 2007-2008 starają się tak zbudować swoje programy studiów, by przygotować studentów i absolwentów do zmierzenia się z etycznymi dylematami przyszłości.

Podsumowanie

Szkoły biznesu nie zapobiegą wszelkim kryzysom, ale mogą wykształcić pokolenie menadżerów, którzy w swojej pracy będą podejmować decyzje opierając się na zasadach CSR i odpowiedzialnego zarządzania.

W programach szkół biznesu coraz częściej pojawiają się przedmioty podejmujące tematykę etyki biznesu, społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zrównoważonego rozwoju. Jednak poziom wiedzy Polaków na temat CSR wciąż pozostaje bardzo niski. Oznacza to konieczność wdrożenia nowego, zintegrowanego podejścia do kształcenia w tym obszarze zarówno kadry menadżerskiej, jak również całego społeczeństwa. Jest to szczególnie istotne wyzwanie dla szkół biznesu, które są odpowiedzialne za wykształcenie nowych pokoleń liderów biznesu, od których zależeć będzie kształt przyszłego biznesu.

Na podstawie przedstawionych w artykule wyników badań sformułowano następujące rekomendacje dla polskich szkół biznesu:

1. Wkomponowanie problematyki CSR i odpowiedzialnego zarządzania do całego programu studiów. Istotne jest wprowadzenie podstaw teoretycznych

- etyki biznesu, CSR oraz zrównoważonego rozwoju, ale temat ten powinien być wykładany na wszystkich poziomach studiów oraz podejmowany z różnych perspektyw (np. marketingu, kapitału ludzkiego, logistyki, finansów).
2. Konieczne jest stosowanie nowych, innowacyjnych metod pracy ze studentami umożliwiających zdobywanie nie tylko aktualnej wiedzy oraz umiejętności jej stosowania w praktyce, ale przede wszystkim kształtowania pożądanych postaw.
 3. Należy korzystać ze standardów kształcenia oraz programów (np. PRME) i treści opracowanych przez wiarygodne instytucje (np. Voice for Values), ale jednocześnie należy prowadzić własne badania potrzeb studentów, pracodawców oraz całego społeczeństwa i budować dopasowane do tych potrzeb programy.
 4. Rozwój umiejętności w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu musi być zintegrowany z całościowym programem studiów, gdyż odpowiedzialne zarządzanie wymaga wsparcia takich umiejętności, jak komunikacja, przywództwo, definiowanie i rozwiązywanie problemów, zarządzanie zmianami czy zarządzanie projektami.
 5. W celu kształtowania pożądanych postaw konieczne jest stosowanie innowacyjnych metod pracy ze studentami, takich jak np. *design thinking*, *service learning* czy interaktywne studia przypadków. Metody te powinny być zintegrowane z filozofią kształcenia programu.

Wdrożenie powyższych rekomendacji wymaga istotnych nakładów ze strony instytucji (szkoły biznesu) oraz ogromnego zaangażowania kadry dydaktycznej. Nakłady ze strony uczelni są konieczne, gdyż grupy studentów, z którymi prowadzi się zajęcia muszą być stosunkowo małe – nie ma możliwości prowadzenia zajęć opartych na aktywnych metodach w grupach powyżej 40 osób. Niezbędne są również inwestycje w badania oraz w kadre dydaktyczną w postaci szkoleń, finansowania udziału w konferencjach czy też w wspierających pracę dydaktyczną materiały (książki, ćwiczenia, narzędzia). Bez wątpienia koszty wiążą się również z organizowaniem wydarzeń, w ramach których studenci mają kontakt z ekspertami i praktykami biznesu.

Natomiast ze strony kadry dydaktycznej konieczny jest ciągły rozwój, poszukiwanie nowych metod, narzędzi oraz rozwijanie umiejętności ich stosowania oraz adaptowania do grupy studentów, z którymi wykładowca pracuje.

Powyższy wysiłek jest jednak niezbędny. Tylko zintegrowane podejście do kształcenia umożliwi „zaszczepienie” wśród młodych ludzi, przyszłych pracowników i liderów biznesu, idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Pozwoli także na rozwinięcie umiejętności postępowania w życiu prywatnym i zawodowym zgodnie z własnymi wartościami.

Bibliografia

- Beckman S., Morsing M. Reich L. (2006), *Strategic CSR communication: an emerging field*, (w:) Morsing M., Beckmann S. (Eds.), *Strategic CSR Communication*, DJØF Publishing, Copenhagen.
- Berns M., Townend A., Khayat Z., Balagopal B., Reeves M., Hopkins M.S., Kruschwitz N. (2009), *Sustainability and Competitive Advantage*, "MIT Sloan Management Review", Fall.
- Bowen H. R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Brothers, New York.
- Edelman Trust Barometer (2009), <http://www.edelman.com/assets/uploads/2014/01/2009-Trust-Barometer-Global-Deck.pdf> [dostęp: 01.09.2016].
- Ciemniewski W., Buszko M. (2009), *Młodzi konsumenci o CSR. Raport z badania ilościowego*. Gemius, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- CSR w Polsce – Menedżerowie/Menedżerki 500, Lider/Liderka CSR (2010), Forum Odpowiedzialnego Biznesu i GoodBrand & Company Polska, Wydawnictwo GoodBrand & Company Polska, Warszawa.
- Haugh H.M., Talwar A. (2010), *How do corporations embed sustainability across the organization?*, "Academy of Management Learning & Education", Vol. 9, No. 3.
- Każmierczak M. (2009), *Bezpieczeństwo i higiena pracy a rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, <http://archiwum.ciop.pl/34205> [dostęp: 04.09.2016].
- McWilliams A., Siegel D., Wright P.M., (2006), *Corporate Social Responsibility: Strategic Implications*, "Journal of Management Studies", Vol. 43, No. 1.
- MGSM-PRME (2016), <http://www.unprme.org> [dostęp: 29.08.2016].
- O'Connor S. (2013), *The Responsibility Of Business Schools In Training Ethical Leaders*, <http://www.forbes.com/sites/shawnoconnor/2013/05/15/the-responsibility-of-business-schools-in-training-ethical-leaders-2/#377541e62846> [dostęp: 21.08.2016].
- PN-ISO 26000:2012, <http://www.pkn.pl/iso-26000> [dostęp: 20.08.2016].
- Porter M.E., Kramer M. (2006), *Strategy and Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, "Harvard Business Review", December.
- Rangan V.K., Chase L., Karim S. (2015), *The Truth About CSR*, "Harvard Business Review", January-February, <https://hbr.org/2015/01/the-truth-about-csr> [dostęp: 21.08.2016].
- Responsible Global Leadership Education 2016* (2016), CEMS 2016, http://www.grii.org/wp-content/uploads/2016/08/Benchmarking-Study_Responsible-Leadership-Education.pdf [dostęp: 25.08.2016].
- Roszkowska-Śliż M. (2010), *Odpowiedzialna edukacja na odpowiedzialnych uczelniach*, [odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl) [dostęp: 21.08.2016].
- "The Guardian" (2010), *World's top firms cause \$2.2tn of environmental damage, report estimates*; <http://www.theguardian.com/environment/2010/feb/18/worlds-top-firms-environmental-damage> [dostęp: 2015-02-02].

Effective Education in the Area of Corporate Social Responsibility (CSR) as a Challenge for Business Schools

Summary

An aim of considerations is to present the essence of education of future managers as regards corporate social responsibility (CSR) and to formulate recommendations concerning education in this area for business schools. In her article, the author presented the essence of the CSR concept and discussed the up-to-date trends in understanding thereof by business in a broad sense, taking into account the applied formulas and tools. Next, based on the accessible research, she presented the state of knowledge of CSR in the society, among managers and students in the business fields of studies across the world and in Poland. In the last part of the article, the author discussed the existing standards of education as regards CSR and sustainable management in the area of curricula, contents and methods of education. Based on the carried out literature studies, she formulated recommendations for Polish business schools as regards the integrated education in the area of CSR and responsible management. The article is an overview of literature.

Key words: CSR, responsible management, business ethics, didactic methods.

JEL codes: M14, M31

Artykuł nadesłany do redakcji we wrześniu 2016 roku.

© All rights reserved

Afiliacja:

dr Justyna Berniak-Woźny

Akademia Finansów i Biznesu Vistula

Wydział Biznesu i Stosunków Międzynarodowych

ul. Stokłosa 3

02-787 Warszawa

tel.: 22 457 23 00

e-mail: j.berniak@vistula.edu.pl