KRZYSZTOF LEJA

UNIWERSYTET ORGANIZACJĄ SŁUŻĄCĄ OTOCZENIU[1]

1. WPROWADZENIE, CZYLI O SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU (CSR)

Społeczna odpowiedzialność biznesu to temat wielu opracowań naukowych i raportów. Biznes jest bowiem jednym z trzech filarów tworzących gospodarkę opartą na wiedzy. Dwa pozostałe to instytucje rządowo-samorządowe oraz środowisko akademickie. Podmiotem mojego zainteresowania jest filar ostatni, co z pewnością nie oznacza – najmniej ważny. Jednak najpierw spróbuję wyjaśnić jak w literaturze rozumiana jest społeczna odpowiedzialność biznesu, albo inaczej stawiając pytanie: jaki biznes można nazwać odpowiedzialnym? Wojciech Gasparski uważa, że: „to taki biznes, który:

- realizuje cele firmy (powiększanie wartości firmy, dostarczanie produktów i usług odpowiedniej jakości),
- czyniąc to w długim horyzoncie czasowym (harmonijna trwałość),
- co jest zapewniane przez należyte kształtowanie relacji z głównymi interesariuszami (akcjonariusze, pracownicy, menedżerowie, klienci, konsumenci, dostawcy, społeczność lokalna, środowisko naturalne itd.),
- w toku postępowania zgodnego z prawem i społecznie przyjętymi normami etycznymi (przez wszystkich interesariuszy)".[2]

Gasparski już w pierwszej połowie lat 90. zaproponował, aby analizy działalności gospodarczej rozpatrywać w obszarach trzech „E" – efektywności, ekonomiczności oraz etyczności. Efektywność dotyczy realizowania celu firmy, ekonomiczność to umiejętność zarządzania zasobami a głównie relacjami z interesariuszami, natomiast etyczność to postępowanie zgodne z przyjętymi normami. Takie podejście do współczesnego biznesu jest zgodne ze stosowanym obecnie w literaturze światowej określeniem odpowiedzialnego biznesu. Dostrzec można, że koncepcja „potrójnej linii przewodniej" (*triple bottom line-3BL)* Johna Elkingtona[3], stanowiąca podstawę koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, znana też jako „P$^{3"}$ (*People, Planet, Profit)*[4] jest zbieżna z propozycją Gasparskiego (tab.1)[5]

Tabela 1. Porównanie koncepcji Gasparskiego i Elkingtona

Trzy „E" wg Gasparskiego	3BL i P^3 wg Elkingtona
Efektywność	*Economic bottom line – profit* (Ekonomia)
Ekonomiczność	*Environmental bottom line –*

[1] Rozdział stanowi rozszerzoną i zmienioną wersję opracowania przedstawionego na konferencji „Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym" zorganizowanej przez Katedrę Inżynierii Wiedzy oraz Katedrę Zarządzania Publicznego Akademii Ekonomii w Katowicach w dniach 20-21 września 2007 r., które zostanie opublikowane w wydawnictwie pokonferencyjnym.

[2] B. Rok: Etyczność, ekonomiczność i efektywność w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, [w:] A. Lewicka-Strzałecka (red.), *Współczesne wyzwania nauk praktycznych*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2007, s. 242, za: W. Gasparski, Wykłady z etyki biznesu: Nowa edycja, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2004, s. 403.

[3], J. Elkington: Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development, *California Management Review* 36, no. 2: 90-100, 1994.

[4] B. Rok, op.cit., s. 245.

[5] Ibidem, s. 248.

	planet (Ekologia)
Etyczność	*Social bottom line – people* (Etyka)

Źródło: B. Rok, op.cit., s .248.

Efektywność wg Gasparskiego to zdolność osiągania celu, co odpowiada tradycyjnej linii przewodniej biznesu, nazywanej przez Elkingtona ekonomiczną.

Ekonomiczność Gasparskiego to ocena zarządzania dostępnymi zasobami, które przetwarzane są w produkty, z uwzględnieniem kosztów zewnętrznych, w tym eksploatacji źródeł nieodnawialnych. Odpowiada to środowiskowej linii przewodniej (*eco-efficiency*).

Trzeci, etyczny wymiar biznesu, Elkington nazywa społeczną linią biznesu.

Okazuje się, że obie koncepcje są zbieżne, gdyż wskazują trzy jednakowe filary budowania biznesu. Bolesław Rok określa to następująco: „Odpowiedzialne prowadzenie biznesu można zatem określić jako sztukę spełniania oczekiwań istotnych interesariuszy (etyczność, czyli ludzie), przez poszukiwanie dynamicznej równowagi między interesami wszystkich zainteresowanych stron (ekonomiczność, czyli zasoby, środowisko), w ramach realizacji skutecznej strategii na rynku (efektywność, czyli wynik, przewaga konkurencyjna)”[6].

Na podstawie raportu „Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce” można stwierdzić, że ok. 15% firm realizuje strategię społecznej odpowiedzialności biznesu[7]. Problematyka ta od kilku lat jest przedmiotem zainteresowania środowiska akademickiego, czego dowodem jest działalność Centrum Etyki Biznesu (CEBI) utworzonego w 1999 r. przez Zespół Etyki Życia Gospodarczego Instytutu Filozofii i Socjologii PAN oraz Wyższą Szkołę Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie. Autorzy wspomnianego raportu piszą, że w ramach działalności CEBI zorganizowano już ponad 100 seminariów z zakresu etyki i odpowiedzialności biznesu dla środowiska naukowego, administracji rządowej i przedstawicieli biznesu. W wielu szkołach biznesowych problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu jest włączona do programu kształcenia.

Michael Porter i Mark Kramer pytają: czy społeczna odpowiedzialność biznesu to pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?[8]. Starając się odpowiedzieć na tak sformułowane pytanie, autorzy stwierdzają, że mimo podejmowania różnorodnych działań, ich efekty nie są takie, jakich się spodziewano z dwóch powodów, po pierwsze: biznes i społeczeństwo są traktowane przeciwstawnie (a nie współzależnie), po drugie społecznej odpowiedzialności biznesu nie wiąże się ze strategią firmy, traktując ją instrumentalnie czy wręcz ogólnikowo. Trudno odmówić racji Porterowi i Kramerowi, że „**sukces korporacji i dobro społeczne nie są grą o sumie zerowej**”[9]. Należałoby raczej zastanowić się, w jaki sposób uzyskiwać jak największy efekt synergiczny. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest wynikiem reakcji firm na gwałtowną reakcję społeczną wobec takich zjawisk jak: zatopienie zużytego szybu naftowego na Morzu Północnym, epidemia AIDS w Afryce i niewystarczające działania firm farmaceutycznych w zakresie reakcji na tę epidemię czy zmniejszająca się dostępność wody pitnej na świecie[10].

Porter i Kramer przytaczają cztery argumenty, których używają zwolennicy koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Są nimi: obowiązek moralny (*moral obligation*), zrównoważony rozwój (*sustainability*), przyzwolenie na prowadzenie działalności (*license to*

[6] Ibidem, s. 248-249.
[7] http://www.globalcompact.org.pl/files/133/CSR%20w%20Polsce.%20Wstepna%20analiza%20-%20tekst%20raportu.pdf – 29.12.2007.
[8] M. Porter, M. Kramer: Strategia i społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?, *Harvard Business Review Polska*, Czerwiec 2007, s. 76.
[9] Ibidem, s. 78.
[10] W tym ostatnim przypadku reakcja społeczna skierowana jest do firmy NESTLE, największego producenta wody butelkowej. Znamiennym jest, że organizacje społeczne adresują swoje oczekiwania do korporacji międzynarodowej, która zużywa zaledwie 0,00008% światowych zasobów wody, podczas wskutek niesprawnie działających systemów irygacyjnych marnuje się 70% tych zasobów.

operate) oraz reputacja firmy (*reputation*)[11]. Autorzy zgłaszają tu jednak następujące wątpliwości:

- czy zasady moralne wskażą firmie jak alokować zyski,
- jak wyważyć cele krótko i długoterminowe firmy a w związku z tym czy menedżerowie będą potrafili ocenić zasadność wdrożenia koncepcji CSR z punktu widzenia strategii firmy,
- czy udziałowcy firmy uświadamiają sobie, jakie są możliwości firmy, jaka jest jej pozycja konkurencyjna i na jakie kompromisy musi się godzić,
- czy celem dbałości o reputację jest usatysfakcjonowanie obserwatorów z zewnątrz.

Doskonalenie działań w zakresie CSR wymaga zrozumienia współzależności biznesu i społeczeństwa a także kierowania się zasadą obopólnych korzyści (*shared values*). Porter i Kramer sugerują działania dwukierunkowe: od środka na zewnątrz (*inside-out-linkages*), określając je jako oddziaływania społeczne firmy (oraz z zewnątrz do środka (*outside-in-linkages)* i nazywając je uwarunkowaniami społecznymi[12]. Posługując się językiem biznesu Porter i Kamer mówią o wpływie łańcucha wartości na społeczeństwo oraz o wpływie społeczeństwa na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Kluczowym pytaniem jest: które kwestie społeczne firma powinna i jest zdolna rozwiązać tak, aby zapewnić obopólne korzyści? Autorzy dzielą priorytetowe kwestie społeczne na trzy kategorie (tab. 2): kwestie ogólnospołeczne (*generic social issues*), społeczne konsekwencje działań tworzących łańcuch wartości (*value chain social impacts*) oraz społeczny wymiar otoczenia konkurencyjnego (*social dimentions of competitive context*).

Tabela 2. Definiowanie priorytetowych kwestii społecznych

Kwestie ogólnospołeczne	Społeczne konsekwencje działań tworzących łańcuch wartości	Społeczny wymiar otoczenia konkurencyjnego
Kwestie społeczne, na które działalność firmy nie ma znaczącego wpływu ani też one same nie decydują o długoterminowej konkurencyjności firmy.	Kwestie społeczne, na które biznesowa działalność firmy silnie oddziałuje.	Kwestie społeczne występujące w otoczeniu firmy, które mają znaczący wpływ na poziom jej konkurencyjności tam, gdzie ona działa.

Źródło: M. Porter, M. Kramer, op. cit. s. 86.

Przykłady z biznesu wskazują na to, że ten sam problem może być zaliczony przez różne firmy do różnych kategorii. Porter i Kramer przytaczają przykład epidemii AIDS w Afryce, która jest kwestią ogólnospołeczną dla sprzedawcy towarów wyposażenia domu, może oddziaływać na łańcuch wartości firm farmaceutycznych i wpływać na społeczny wymiar otoczenia konkurencyjnego firmy branży wydobywczej w Afryce, której działalność opiera się na lokalnej sile roboczej[13].

Kluczem do sukcesu realizacji idei społecznej odpowiedzialności biznesu jest podejście strategiczne tj. poszukiwanie i podejmowanie takich działań, które pozwolą firmie zająć i utrwalać pozycję konkurencyjną a drugiej strony podejmować inicjatywy pozwalające rozwiązywać kwestie społeczne. Porter i Kramer nazywają to **zależnością symbiotyczną**. Jako przykład związku biznesu i uczelni prezentują oni współpracę Microsoftu z *American Association of Community Colleges* (AACC). Obie strony dostrzegły i skojarzyły następujące

[11] Ibidem, s. 80.
[12] Ibidem, s. 82-83.
[13] Ibidem, s. 86.

fakty: 450 tysięcy wolnych miejsc pracy w działach IT firmy i 11,6 mln studentów (tj. 45% ogółu studentów amerykańskich) kształcących się w uczelniach należących do AACC. Podjęto współpracę, w ramach której Microsoft w ciągu 5 lat przekazał uczelniom $50mln na opłacenie pracowników firmy (ochotników), których zadaniem było określenie potrzeb szkół, współpraca przy opracowaniu programów nauczania dostosowanych do potrzeb firmy, rozwijaniu poszczególnych wydziałów i doskonaleniu technologii kształcenia. Korzyści były obopólne a punktem wyjścia integracja działań z „firmy do otoczenia" oraz „z otoczenia do firmy".

Strategiczna odpowiedzialność biznesu ewoluowała od kwestionowania jej przydatności przez utożsamianie z działalnością filantropijną do traktowania jako ważnego czynnika strategii firmy. Obecnie, dostrzegając wagę problemu, w ponad połowie amerykańskich szkół biznesu prowadzi się zajęcia z zakresu tej tematyki. W Polsce jesteśmy w początkowej fazie ewolucji.

2. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ UCZELNI

Wprowadzenie do problematyki społecznej odpowiedzialności uczelni rozpoczęto od przykładów z biznesu, gdyż stanowią one pole ciekawych obserwacji, wnioskowania oraz poszukiwania możliwości wykorzystania doświadczeń w środowisku akademickim. W pierwszej części wskazano też rolę uczelni w przekazywaniu studentom wiedzy z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Czas na zastanowienie się nad tym, co oznacza społeczna odpowiedzialność uczelni, zwłaszcza teraz, gdy zjawisko masowości kształcenia w Polsce, w opinii autora opracowania, jest w punkcie wymagającym głębszej refleksji nad tym: co dalej?

Szkoły wyższe, prowadząc działalność dydaktyczną i badawczą, ponoszą coraz wyraźniej dostrzeganą, zarówno w środowisku akademickim jak i w szeroko rozumianym otoczeniu, odpowiedzialność społeczną. Dotyczy to zarówno przygotowania absolwentów do pełnienia ról pracowników wiedzy w budowanej gospodarce opartej na wiedzy a także tworzenia ścisłych związków ze społecznością biznesową oraz samorządową. Odnosi się to również do konieczności doskonalenia efektywności wydatkowania środków publicznych przeznaczanych na działalność uczelni.

Na czym zatem polega społeczna odpowiedzialność uczelni? **Jak uzyskać symbiotyczny związek uczelni z otoczeniem**? Na czym mogą polegać działania „z uczelni do otoczenia" a na czym te skierowane „z otoczenia do uczelni". To podstawowe pytania, na które autor opracowania będzie starał się odpowiedzieć. Autor stawia tezę, że uczelnia wypełni swoją społeczną odpowiedzialność o ile będzie ewoluować w kierunku organizacji służącej otoczeniu. Społeczna odpowiedzialność uczelni jest bowiem odpowiednikiem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa[14], o której pisał Harry Ansoff, nazywając przedsiębiorstwo tak zorientowane – organizacją służącą otoczeniu[15]. Bogdan Wawrzyniak podkreśla, że „tradycyjnie rozumiana instytucja publiczna, musi przede wszystkim **spełniać oczekiwania zróżnicowanego zbioru udziałowców** [podk. B.W.] i na tym właśnie polega jej społeczna odpowiedzialność[16].

Judith Sutz[17] dostrzega transformację uczelni, które oprócz dwóch tradycyjnych ról tj. kształcenia studentów i prowadzenia badań naukowych, pełnią trzecią, coraz ważniejszą rolę –

[14] W literaturze poświęconej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa wymieniane są trzy kluczowe obszary: opisywane przez kryteria etyczne (opracowuje się kodeksy etyczne, organizuje szkolenia z zakresu etyki biznesu, zwalcza się praktyki korupcyjne), ekologiczne – nie poruszane w tym opracowaniu (promowanie zasad zrównoważonego rozwoju m.in. poprzez produkty, procesy i społeczne, monitoring zużycia energii, wody oraz ograniczenie emisji szkodliwych substancji do środowiska) oraz społeczne (dotyczy to zatrudnienia i budowania relacji pomiędzy pracownikami oraz z interesariuszami i społecznością lokalną) – M. Żemigała, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 196-220.

[15] H. Ansoff: *Zarządzanie strategiczne*, PWN Warszawa 1985, s. 29.

[16] B. Wawrzyniak: *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku,* Polska Fundacja Promocji Kadr, POLTEXT Warszawa 1999, s. 214.

[17] J. Sutz: *The New Role of the University in the Productive Sektor*. [w:] H. Etzkowitz, L. Leydesdorff (eds.), Universities and the Global Knowledge Economy. *A. Triple Helix of University – Industry – Government Relations*, Pinter, London and Washington, PINTER, 1997, s. 11.

kreowanie wzajemnych relacji z otoczeniem[18]. Takie usytuowanie szkoły wyższej oznacza, iż współczesne uczelnie ewoluują od tradycyjnych „świątyń wiedzy" w kierunku organizacji przedsiębiorczych i wreszcie organizacji opartych na wiedzy[19]. Woźnicki pisze, że uniwersytet współczesny to świątynia wiedzy i centrum doskonałości[20]. Zgadzając się z takim pojmowaniem roli uczelni, autor opracowania jest przekonany, że **we współczesnych uczelniach dążenie do zmian i przywiązanie do tradycji akademickich powinny stanowić symbiotyczny związek**.

Wawrzyniak podkreśla, że **współczesne organizacje powinny być reformułowane (stale odnawiane)**[21], Drucker podkreśla wartość innowacji w zarządzaniu pisząc, że jest to „każde zastosowanie w praktyce teorii, idei, pomysłu, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa"[22]. W tym kontekście zaprzeczeniem innowacyjnych uczelni są te, w których, podobnie jak w innych instytucjach użyteczności publicznej, jak pisze Drucker, „**większość innowacji (…) zostaje (…) narzucona przez osoby z zewnątrz bądź też przez katastrofę**"[23].

Ekstrapolując tezy postawione przez Bogdana Wawrzyniaka na obszar szkolnictwa wyższego, można stwierdzić, że uczelnia przyszłości to taka, która poszukuje odmiennego od dotychczasowego (tj. opartego na globalnej konkurencji) systemu wartości. Systemu zbudowanego wokół społecznej odpowiedzialności. Taka uczelnia, aby stała się organizacją służącą otoczeniu musi pozytywnie, lecz nie bezkrytycznie, odpowiadać na oczekiwania interesariuszy[24] a stopień realizacji tych oczekiwań jest miarą jej społecznej odpowiedzialności[25]. Aby ten cel osiągnąć niezbędne będzie ich przekształcanie w organizacje podporządkowane wiedzy, co będę starał się wykazać w dalszej części opracowania.

3. EWOLUCJA UCZELNI W KIERUNKU ORGANIZACJI SŁUŻĄCEJ OTOCZENIU

Polskie publiczne szkoły wyższe (na nich koncentruję uwagę w opracowaniu) w roku 2006 roku dysponowały środkami budżetowymi w wysokości ok.10 mld zł (ok. 0,95% PKB)[26]. Wiele uczelni to bardzo duże organizacje pod względem wielkości przychodów liczby studentów oraz liczby pracowników. W roku 2006/2007, po raz pierwszy od 1990 roku zmniejszyła się liczba studentów (o ok. 0,6% w relacji do roku 2005/2006) a liczba nowoprzyjętych na studia zmniejszyła się o ok. 3,7%[27]. To bardzo ważny sygnał, wskazujący na to, że uczelnie w najbliższych latach będą zmuszone coraz bardziej zabiegać o kandydatów na studia a efekt będzie również zależny od tego, w jakim stopniu przekształcą się w organizacje służące otoczeniu. Jednocześnie w latach 2005-2006 odnotowano istotny, bo ponaddziesięcioprocentowy wzrost liczby słuchaczy studiów podyplomowych (z 135 tys. do ponad 150 tys. osób)[28].

Ewolucja uczelni w zakresie kształcenia oznacza uzupełnianie tradycyjnej edukacji na poziomie akademickim o elementy kształcenia ustawicznego, adresowane zarówno do absolwentów szkół wyższych jak i do osób, które są (lub będą) zmuszone do zmiany zawodu lub doskonalenia swoich kwalifikacji w związku z tym, iż w ich przedsiębiorstwach wdrażane

[18] Związane jest to z faktem, iż zmienia się model produkcji, przesyłania i zastosowania wiedzy z linearnego na interaktywny. Wynika to z faktu, że te procesy nie występują w z góry określonej sekwencji lecz współoddziałują na siebie – Zarządzanie wiedzą w Społeczeństwie Uczącym się, OECD 2000, s. 36-38.
[19] Por. K. Leja: *Uniwersytet: tradycyjny – przedsiębiorczy – oparty na wiedzy*, Nauka i szkolnictwo wyższe 2/28/2006, s. 7-26.
[20] J. Woźnicki: Uczelnie akademickie jako instytucje życia publicznego, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2007.
[21] B. Wawrzyniak, op.cit., s. 209.
[22] B. Wawrzyniak, op.cit. s. 209-210, za: P. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 162
[23] P.Drucker: *Natchnienie i fart czyli Innowacja i przedsiębiorczość*, Studio EMKA, Warszawa 2004, s. 204.
[24] Por. B. Wawrzyniak, Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku, Poltext, Warszawa 1999, s. 213.
[25] Por. Ibidem, s. 214.
[26] *Szkoły wyższe i ich finanse w 2006 roku*, GUS Warszawa 2007, s. 302.
[27] Liczba nowoprzyjętych w roku 2006/2007 zmniejszyła się w stosunku do roku 2005/2006 niemal we wszystkich typach publicznych szkół wyższych. Dla przykładu w uniwersytetach o 5%, w uczelniach technicznych o 7%, w uczelniach ekonomicznych o 11%, uczelniach rolniczych o 17% – *Szkoły wyższe ich finanse w2005 r*. GUS Warszawa 2006, s. 36*, Szkoły wyższe i ich finanse w 2006 r.* op.cit., s. 36.
[28] Ibidem, s. 26.

są idee społeczeństwa informacyjnego lub też wprowadzane są zmiany organizacyjne w kierunku budowania organizacji wiedzy[29].

Rynek edukacyjny ulega powolnym lecz istotnym zmianom. Niezależnie od poszerzania się grona adresatów oferty edukacyjnej uczelni, następuje transformacja metod kształcenia. Konieczność uzupełniania kształcenia metodami „podającymi" o kształcenie bardziej nieformalne – uczenie przez działanie i kształcenie kompetencji przyszłych pracowników do wymagań rynku pracy a także wspieranie form uczenia się kreujących umiejętność generowania nowych pomysłów i rozwiązań[30]. Celem procesu edukacji na poziomie akademickim staje się bowiem wykształcenie absolwentów posiadających określone kompetencje[31].

Działalność naukowo-badawcza (N-B) uczelni ewoluuje w kierunku działalności badawczo-rozwojowo-technologicznej (B+R+T). Jest to związane z niskim udziałem środków budżetowych przeznaczonych na tę działalność (ok. 0,6% PKB) w porównaniu ze średnią dla krajów UE-25 (1,9%)[32] i koniecznością pozyskania większych niż dotychczas środków na ten cel spoza budżetu. Budowanie trwałych związków instytucji akademickich z biznesem i środowiskami rządowo-samorządowymi urasta do rangi jednego z priorytetów, co dostrzegają Henry Etzkowitz i Loet Leydesdorff, porównując te relacje do potrójnej helisy[33], obrazującą siłę tych powiązań.

Punktem wyjścia rozważań jest założenie, że o wypełnieniu społecznej odpowiedzialności przez uczelnię będzie można powiedzieć, gdy stanie się ona organizacją służącą otoczeniu. Dlatego właśnie przedstawiona dalej propozycja opisu uczelni opiera się na koncepcji takiej organizacji przedstawionej przez Bogdana Wawrzyniaka[34,35]. Koncepcja Wawrzyniaka organizacji służącej otoczeniu składa się z trzech podstawowych elementów (rys. 1):

- oczekiwania interesariuszy,
- regulatory rozumiane jako zbiór zasad służących spełnianiu oczekiwań,
- zdolności adaptacyjne przedsiębiorstwa rozumiane jako odpowiedź na oczekiwania oraz reagowanie na stosowane regulatory[36].

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Wawrzyniak, op.cit., s. 216.

[29] Przykładem jest udział Politechniki Gdańskiej w Inicjatywie Wspólnotowej Equal pod znamienną nazwą *MAYDAY* – Model aktywnego wsparcia rozwoju pracowników i firm wobec zmian strukturalnych w gospodarce.

[30] A. Andrzejczak: Od szkolenia do organizacyjnego uczenia się, [w:] Z. Wiśniowski, A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2004.

[31] J. Wildt: On the Way from Teaching to Learning via Competences as Learning Outcomes. [w:] A. Pausits, A. Pellert (eds.), *Higher Education Management and Development In Central, Southern and Eastern Europe*, Waxmann 2007, Münster / New York / München / Berlin, s. 110-119.

[32] Communication from the Commission to the Spring European Council 2006 „*Time to move up a gear*" – country chapters, part.II, European Commition, 2006.

[33] Por. H. Etzkowitz, L. Leydesdorff (eds.), op.cit.

[34] B. Wawrzyniak, op.cit, s. 211-216.

[35] B. Wawrzyniak wyraźnie podkreśla, że „tradycyjny podział na przedsiębiorstwa prywatne i instytucje publiczne nie ma większego sensu, choć istnieją wciąż między nimi różnice, jeszcze dostrzegalne dzisiaj, choć może nieistotne jutro", op.cit., s. 213.

[36] Ibidem, s. 215.

Rysunek 1. Szkoła wyższa jako organizacja służąca otoczeniu

Wawrzyniak podkreśla, że spełnianie oczekiwań udziałowców firmy nie ogranicza się do obszaru ekonomicznego, lecz dotyczy również obszaru społecznego (na przykład przez włączanie przedstawicieli załogi do rady nadzorczej a tym samym w procesy podejmowania ważnych decyzji). W tej koncepcji przyjęto założenie, że w biznesie presja na przedsiębiorstwo (*oczekiwania*), aby przekształcało się w organizację służącą otoczeniu pochodzi ze strony nadzoru korporacyjnego, rynku i społeczeństwa. Przedsiębiorstwo tworzy mechanizmy (*regulatory*) umożliwiające spełnianie tych oczekiwań:

- kreując relacje sprzyjające zaufaniu wśród udziałowców,
- profesjonalizując zarządzanie oraz przekształcając przedsiębiorstwo w organizację uczącą się,
- sprzyjając innowacyjności ludzi i struktur[37].

Trzecim ważnym elementem tworzenia organizacji służącej otoczeniu jest zapewnienie *zdolności adaptacyjnych* przedsiębiorstwa, czyli stworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności i przedsiębiorczości.

Doświadczenia przedsiębiorstw komercyjnych mogą być, zdaniem autora, pomocne do opisu drogi, jaką musi przejść uczelnia, aby stać się organizacją służącą otoczeniu.

Korzystając z propozycji Wawrzyniaka, przedstawieni zostaną główni interesariusze uczelni i ich oczekiwania, regulatory wewnętrzne i zewnętrzne a także sugestię zmian, które należałoby wprowadzać, aby uczelnia ewoluowała w kierunku zgodnym z oczekiwaniami (por. rys. 1)

Oczekiwania

Z punktu widzenia **biznesu** zasadnicze znaczenie mają te programy badawcze prowadzone w uczelniach, które wskażą metody prowadzące do kreowania wartości dodanej firmy. Biznes oczekuje także absolwentów szkół wyższych o wiedzy i kompetencjach psychospołecznych[38]. Andrzej Koźmiński jako najważniejsze potrzeby organizacji opartej na wiedzy wymienia: powszechność zarządzania, którą porównuje do powszechnej znajomości obsługi komputera, wiedzę „problemową" interdyscyplinarną, umiejętności z zakresu socjotechniki i etyki biznesu a także kluczową rolę przywództwa, zarządzanie dynamiczne nastawione na przyszłość oraz inkrementalne strategie[39].

Coraz ważniejszym pracodawcą staje się **sektor społeczny,** choć w Polsce pracuje tam około 2% ogółu zatrudnionych poza rolnictwem[40] a w krajach tzw. Starej Unii (UE-15) odsetek ten jest czterokrotnie wyższy. Można prognozować, że w najbliższych latach liczba miejsc pracy w sektorze społecznym wzrośnie. To z kolei jest sygnał, że absolwenci uczelni będą poszukiwali pracy w tym sektorze a uczelnie powinny umieszczać treści związane z funkcjonowaniem sektora społecznego w programach studiów.

Oczekiwania **rządu** dotyczą trzech kwestii – zwiększenia efektywności wydatkowania środków publicznych przeznaczonych na szkolnictwo wyższe[41], kształcenia zgodnie z potrzebami rynku pracy oraz rozwijania różnych form kształcenia ustawicznego adresowanych głównie do osób w wieku 50+[42]. Ważnym elementem strategii rozwoju

[37] Ibidem, s. 226-239.
[38] A. Kozińska: Nowy alians… Światły pracodawca, nowoczesny pracownik, dydaktyk z wysoką świadomością biznesową. [w:] J. Dietl, Z Sapijaszka: *Oczekiwania biznesu wobec wyższych studiów menedżerskich,* Łódź 12-13 czerwca 2003, s. 286.
[39] A.K. Koźmiński: *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004, s. 58.
[40] www.ekonomiaspoleczna.pl, 4.09.2007; Zatrudnienie i wynagrodzenia w gospodarce narodowej w I kwartale 2007, s. 21 – www.stat.gov.pl, 4.09.2007.

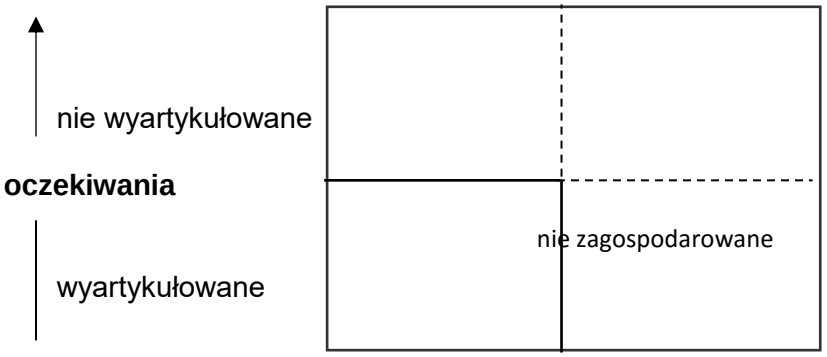
[41] Stąd presja na doskonalenie oraz kontrole prawidłowości realizacji procedur w ramach zamówień publicznych.
[42] Por. wydawnictwa Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej: A. Szuwarzyński, 50+ Zarządzanie; A. Szuwarzyński, 50+ Metodyka badań; M. Grzesiak, 50+ Innowacje; A. Mikulska, A. Szuwarzyński, 50+ Kształcenie ustawiczne, , Gdańsk 2007 powstałe w ramach projektu MAYDAY: Model aktywnego wsparcia pracowników i firm wobec zmian strukturalnych w gospodarce realizowanego przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.

szkolnictwa wyższego w Polsce jest wdrażanie procesu bolońskiego, którego celem jest m.in. zwiększenie mobilności studentów i pracowników oraz stworzenie możliwości lepszego dopasowania ich wykształcenia do oczekiwań rynkowych. Istotnym zadaniem jest również wdrażanie Strategii Lizbońskiej, jednak przy skrajnie niskich nakładach na działalność B+R w Polsce zadanie to z pewnością nie zostanie w pełni zrealizowane.

Samorządy dbają o rozwój regionów (miast) a ich oczekiwania wobec uczelni są ściśle z tym związane. Oczekiwania te są artykułowane podczas spotkań rad społecznych uczelni, w których biorą udział przedstawiciele samorządów i biznesu, o ile te ciała funkcjonują nie tylko przy okazji oficjalnych uroczystości. Samorządy bezpośrednio nie wspierają finansowo szkół wyższych, jednak dbałość poprawę finansowania szkół im podporządkowanych organizacyjnie ma wpływ na przygotowanie uczniów jako kandydatów na studia.

Społeczeństwo łoży znaczące, choć z pewnością niewystarczające, środki na szkolnictwo wyższe. Ze społecznego punktu widzenia kluczowe znaczenie ma ewolucja oferty edukacyjnej uczelni od tradycyjnej – przygotowanej głównie dla osób w wieku 19-24 lata, do tej – dla osób starszych (niezależnie od ich wykształcenia), do których adresowane jest różne formy kształcenia ustawicznego a także dla młodzieży szkolnej – potencjalnych uczestników Festiwali Nauki organizowanych w wielu miastach. Popularyzacja nauki wśród młodzieży jest równie ważna jak tradycyjne kształcenie na poziomie akademickim. Oczekiwania społeczne dotyczą również ścisłej współpracy szkół wyższych z gospodarką tak, aby jej efekty mógł konsumować statystyczny obywatel[43].

Studenci (słuchacze) są bardzo ważną grupinteresariuszy uczelni. Masowość kształcenia doprowadziła do sytuacji, że cele studentów są znacznie zróżnicowane: od uzyskania dyplomu jak najmniejszym kosztem, do zdobycia jak najszerszej wiedzy i umiejętności. Można przypuszczać, że oczekiwania studentów z uwagi na dostrzeganie rosnącego znaczenia i wartości wiedzy, będą ewoluowały w tym właśnie kierunku. Ważnym zadaniem uczelni jest stymulowanie oczekiwań studentów jak również kandydatów na studia. Wskazówką może stanowić przesłanie Akio Mority, wizjonerskiego przywódcy firmy Sony, który stwierdził: „Społeczeństwo nie wie, co jest możliwe, a co nie, ale my to wiemy”[44]. Parafrazując tę wypowiedź można stwierdzić, że kandydaci na studia jak również studenci nie zawsze potrafią wyartykułować swoje oczekiwania i do nas – nauczycieli akademickich – należy ujawnienie i zaspokajanie tych oczekiwań, które nie są wyartykułowane (por. rys.2).



Źródło: na podstawie: G. Hamel, C.K. Prahalad, op.cit., s. 84.

Rysunek 2. Orientacja na klienta w uniwersytecie

[43] Andrzej Koźmiński jako znamienny podał następujący przykład transferu nowoczesnych technologii „pod strzechy”. Kupując buty w amerykańskim sklepie najpierw skanowano mu stopy a następnie przysłano do domu wygodną jak rękawiczki parę butów – A. Koźmiński, op.cit., s. 90.

[44] G. Hamel, C.K. Prahalad*: Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 82.

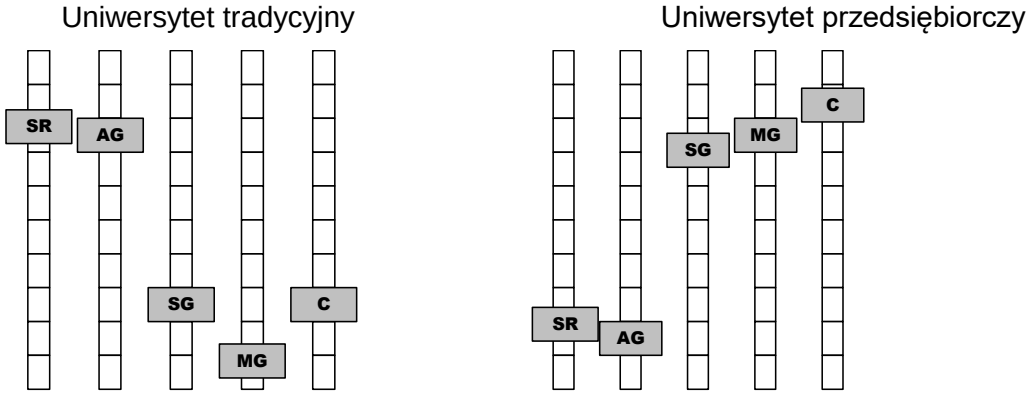
Regulatory

W jaki sposób interesariusze mogą oddziaływać na uczelnię, aby ich oczekiwania były realizowane? Harry de Boer, Jurgen Enders i Uwe Schimank wyróżnili następujące czynniki (*regulatory – w rozumieniu Wawrzyniaka*)[45], wpływające na funkcjonowanie uczelni:

- regulacje prawne (*state regulations – SR*) zakreślające kształt autonomii szkoły wyższej,
- samorządność akademicka (*academic self governance – AG*), rozumiana jako kolegialność podejmowania decyzji,
- rynek tj. wpływ otoczenia uczelnię (*stakeholders guidance – SG*),
- znaczenie centrum zarządzającego (*managerial self governance – MG)*,
- konkurencja (*competition – C*) o studentów, pracowników i środki finansowe.

Schimank[46] zauważa, że znaczenie każdego z tych czynników dla uniwersytetu może zmieniać się w skali od: 'bardzo ważne' do 'mało ważne'. Posługując się analogią do korektora dźwięku (equalizera) powstał pomysł opisu uczelni[47].

Johen Fried zaproponował położenie poszczególnych „potencjometrów" w uniwersytecie tradycyjnym i przedsiębiorczym (w rozumieniu Burtona Clarka[48]). Charakterystyczny jest fakt, iż w uniwersytecie przedsiębiorczy zmniejsza się rola państwa („potencjometr" SR położony jest wyraźnie niżej niż w uniwersytecie tradycyjnym), traci też na znaczeniu samorządność akademicka (AG). Uczelnia działa w warunkach znacznie silniejszej konkurencji (C), wzmocniona jest rola kierownictwa uczelni (MG), które musi podejmować rosnące wyzwania i oczekiwania interesariuszy (SG).



Źródło: J. Fried, Government – University – Interfaces, Annual Conference on Higher Education Management and Development In Central, Southern and Eastern Europe, 26-28 November 2006, http://www.donau-uni.ac.at (4.03.2007).

Rysunek 3. Korektor zarządzania uniwersytetem

Odnosząc te czynniki do koncepcji Wawrzyniaka, można wyróżnić trzy grupy regulatorów, decydujących o spełnieniu oczekiwań interesariuszy uczelni:

[45] Por. U. Schimank: *A Comparative Perspective on Changes in University Governance in Europe*, 17.10.2005, http://law.anu.edu.au/nissl/archive.html (28.02.2007); H. de Boer, J. Enders, U. Schimank: Orchestering creative minds. The governance of higher education and research in four countries, w: D.Jansen, New Forms of Governance in Research Organizations – Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration, Dordrecht, Springer, 2006.

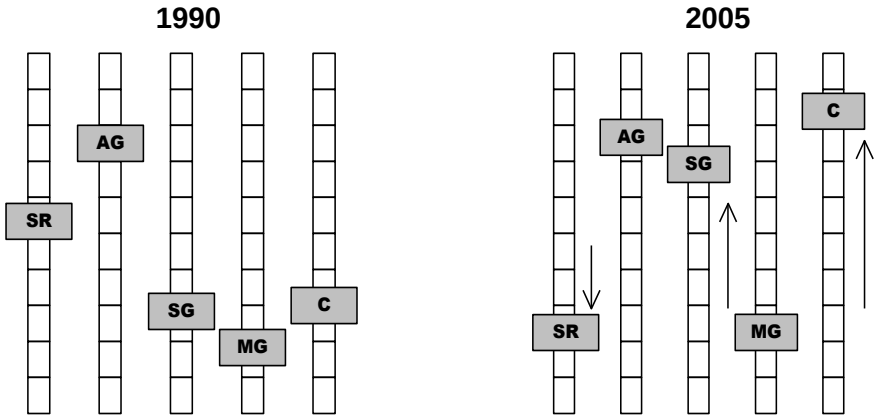
[46] U. Schimank, *A Comparative Perspective…*, op.cit.

[47] Według Wielkiej Encyklopedii PWN (t.XIV, s.383) *equalizer* to urządzanie przeznaczone do kształtowania charakterystyki przenoszenia toru telekomunikacyjnego i usunięcia zniekształceń przenoszonego sygnału.

[48] Por. B.R. Clark: *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Pergamon, For IAU Press, Oxford, 1998.

- Prawne (*state regulations – SR*) zakreślające kształt autonomii szkoły wyższej, rolę kierownictwa (*managerial self governance – MG*) oraz znaczenie samorządności akademickiej (*academic self governance – AG*).
- Rynkowe – wskazujące wpływ otoczenia uczelni na uczelnię (*stakeholders guidance – SG*) oraz konkurencję o studentów, pracowników i finanse (*competition – C*).
- Wynikające z presji społecznej.

Ciekawy obraz przedstawia „korektor uniwersytetu", na którym zaznaczono położenia poszczególnych potencjometrów, rozumiane jako prognozowane skutki uchwalenia w 2005 roku nowego prawa o szkolnictwie wyższym w Polsce (rys. 4).



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Fried, op.cit.
Rysunek 4. Szkoła wyższa w Polsce wg ustawy z 1990 r. oraz ustawy z 2005

Ustawodawca wyraźnie zwiększył autonomię uczelni (SR „w dół), starając się tworzyć warunki prawne sprzyjające uczelniom w sytuacji rosnącego znaczenia otoczenia uczelni i związanej z tym konkurencji o środki finansowe, studentów a w przyszłości o pracowników (C i SG „w górę)[49]. Nie uległy zasadniczym zmianom położenia „potencjometrów" AG i MG.
Może warto byłoby zastanowić się nad tym, czy uczelnie w pełni korzystają z możliwości, stworzonych przez ustawę z 2005 r. a także, w jakich kierunkach i kiedy powinna być ona nowelizowana.

Ważnym mechanizmem zapewniającym realizację oczekiwań interesariuszy uczelni jest rosnąca **presja społeczna** związana z:

- masowością kształcenia, a co za tym idzie rosnącym środkami publicznymi przeznaczanymi na szkolnictwo wyższe,
- otwarciem europejskiego rynku szkolnictwa wyższego, a co za tym idzie wzrostem świadomości o możliwościach kształcenia się w innych krajach oraz wymagań w stosunku do polskich uczelni,
- postępującym procesem budowania gospodarki opartej na wiedzy, a co za tym idzie rosnącym znaczeniem wykształcenia,
- rosnącym znaczeniem publicznego uznania uczelni, co w skali makro oznacza przyzwolenie społeczne na zwiększenie nakładów na szkolnictwo wyższe, w skali mikro – wybór konkretnej uczelni (spośród wielu) przez kandydatów na studia, przyszłych słuchaczy różnych form kształcenia ustawicznego. W praktyce oznacza to godzenie interesu uczelni oraz oczekiwań społecznych[50].

Umiejętności adaptacyjne uczelni

Co jest zatem kluczem do sukcesu w budowaniu nowoczesnej uczelni? Zdaniem autora opracowania jest nim ewolucja uczelni tradycyjnej w uczelnię przedsiębiorczą i organizację

[49] Szerszy opis można znaleźć w opracowaniu: K. Leja, Determinanty zarządzania uniwersytetami w Polsce na konferencji Management Forum 2020 w Katowicach 11-13 maja 2007 r. zaakceptowanym do druku w wydawnictwie pokonferencyjnym.
[50] B. Wawrzyniak, op.cit., 223.

podporządkowaną wiedzy[51]. W centrum uczelni podporządkowanej wiedzy jest silne i służebne kierownictwo a naczelną zasadą jest elastyczność[52]. Można zastanowić się nad doskonaleniem regulacji prawnych, dotyczących szkolnictwa wyższego, aby uczelnie zbliżyły się modelu uniwersytetu przedsiębiorczego Clarka, nie zatracając tradycyjnych akademickich wartości. Z pewnością warto zastanawiać się nad doskonaleniem formuły funkcjonowania rad społecznych uczelni i wyboru władz akademickich w taki sposób, aby rektor stawałby się nie tylko reprezentantem społeczności akademickiej, lecz także biznesu i samorządu.

Uczelnia podporządkowana wiedzy to organizacja o elastycznej strukturze heterarchicznej, która będzie współpracowała ze strukturą hierarchiczną[53]. Taka złożona, hipertekstowa organizacja, charakterystyczna dla współczesnych organizacji gospodarczych, sprzyja procesom tworzenia i dyfuzji wiedzy[54] i dlatego właśnie rozważanie możliwości adaptacji tego modelu do realiów uczelni jest zasadne. Uczelnia stanie się organizacją służącą otoczeniu, gdy wyzwolone zostaną naturalne zasoby, jakimi jest umiejętność samoorganizacji nauczycieli akademickich[55]. Ułatwić to może fakt, że samoorganizowanie opiera się na zasadach projektowania holograficznego, które można, zdaniem autora opracowania, zastosować do projektowania uczelni podporządkowanej wiedzy[56]. Towarzyszyć temu powinna wszechstronna okresowa ocena osiągnięć nauczycieli akademickich oraz pracowników uczelnianej administracji.

4. PODSUMOWANIE

W Polsce oczekiwania społecznej odpowiedzialności od biznesu ze strony społeczeństwa nie są nadmierne, gdyż jak pisze Rak, społeczeństwo obywatelskie w porównaniu z krajami Europy Zachodniej i USA, jest niedojrzałe.[57] Dostrzegalne są jednak zmiany świadczące o tym, że sektor szkolnictwa wyższego w Polsce, w zakresie edukacji menedżerskiej, coraz poważniej traktuje tę problematykę. Gwałtowny wzrost liczby uczelni oraz liczby studentów spowodował, że uczelnie, aby pozyskać kandydatów na studia muszą, doskonaląc jakość kształcenia i rozwijając działalność badawczo-rozwojową, większy nacisk kłaść na relacje z otoczeniem. Te z kolei wzmocnią przyzwolenie społeczne na zwiększanie nakładów publicznych na szkolnictwo wyższe. W efekcie zmienić się powinno zarządzanie wiedzą z linearnego (wytwarzanie wiedzy w uczelni – przesyłanie jej do otoczenia – wykorzystanie) w interakcyjne, charakteryzujące się presją na wzmacnianie wzajemnych relacji ze strony uczelni oraz otoczenia[58].

Zrozumienie znaczenia społecznej odpowiedzialności uczelni zależy od dobrej woli ich kierownictwa oraz przekonania pracowników o wadze problemu. Z pewnością wymaga to przeprowadzenia szerokiej debaty wśród społeczności akademickiej. Sugerowane zmiany wymagają przyjęcia za aksjomat konieczności wdrażania procesów zarządzania wiedzą w uczelniach, aby te organizacje stały się liderem peletonu zmierzającego w podróży wiedzy, wytyczając jego kierunek oraz dyktując tempo.

Najbardziej odważną metodą kształtowania przyszłości organizacji (w tym wypadku uczelni) byłoby skorzystanie z projektowania ideału, którego twórcą był Russell Ackoff[59]. Punktem

[51] K. Leja, op.cit.

[52] Por. R. Krupski: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

[53] I. Nonaka, H. Takeuchi: *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000, s. 202.

[54] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 59.

[55] A. Binsztok, K. Leja, E. Szczerbicki, University of the Future. A Fractal Organization of Knowledge, [w:] A. Pausits, A. Pellert (eds.), *Higher Education Management and Development In Central, Southern and Eastern Europe*, Waxmann 20007, Münster / New York / München / Berlin, s. 143-154.

[56] Por. G. Morgan: *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 110-117; K. Leja, op.cit., s. 17-18.

[57] B. Rak: CSR to nie filantropia, [w:] M. Porter, M. Kramer, Strategia i społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?, *Harvard Business Review Polska*, Czerwiec 2007, s. 92-93.

[58] B. Wawrzyniak: Państwo sprzyjające gospodarce opartej na wiedzy [w:] W. Kieżun, J. Kubin (red.), *Dobre Państwo*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 278.

[59] R. Ackoff, J. Magidson, H.J. Addison: *Projektowanie ideału. Kształtowanie przyszłości organizacji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.

wyjścia metody jest diagnoza stanu obecnego organizacji (w tym wypadku uczelni) oraz wytyczenie jak najkrótszej drogi dojścia do ideału. W instytucjach akademickich uwarunkowania są na tyle złożone, że metodę zastosowaną w amerykańskich przedsiębiorstwach komercyjnych i niekomercyjnych, wykorzystać byłoby trudno.

Wydaje się zasadne określenie „mapy drogowej" (*oczekiwania – regulatory – zdolności adaptacyjne*) ewolucji uczelni w kierunku organizacji służących otoczeniu, gdyż jak piszą Gasparski i Strzałecka, aby spełnienie tego postulatu było możliwe „potrzebny jest alians świata biznesu i świata nauki, instytucji państwowych oraz organizacji pozarządowych na rzecz tworzenia infrastruktury etycznej w gospodarce" [60].

BIBLIOGRAFIA

[1] Ackoff R., Magidson J., Addison H.J., *Projektowanie ideału. Kształtowanie przyszłości organizacji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
[2] Andrzejczak A.: Od szkolenia do organizacyjnego uczenia się, [w:] Z. Wiśniowski, A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2004.
[3] Ansoff H.: *Zarządzanie strategiczne*, PWN Warszawa 1985.
[4] A.Binsztok A., Leja K., Szczerbicki E., University of the Future. A Fractal Organization of Knowledge, [w:] A. Pausits, A. Pellert (eds.), *Higher Education Management and Development In Central, Southern and Eastern Europe*, Waxmann 20007, Münster / New York / München / Berlin, s..143-154.
[5] Clark B.R., *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Pergamon , For IAU Press, Oxford, 1998.
[6] Communication from the Commission to the Spring European Council 2006: *„Time to move up a gear"* – country chapters, part.II, European Commition, 2006.
[7] Davenport T.H.: Zdolności analityczne, *Harvard Business Review Polska, Maj 2007*.
[8] de Boer H., Enders J., Schimank U.: Orchestering creative minds. The governance of higher education and research in four countries. [w:] D.Jansen, *New Forms of Governance in Research Organizations – Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration*, Dordrecht, Springer, 2006.
[9] Elkington, J., Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review* vol. 36, no. 2: 90-100, 1994.
[10] Etzkovitz H., Leydesdorff L. (eds.): *Universities and the Global Knowledge Economy. A. Triple Helix of University – Industry – Government Relations*, Pinter, London and Washington, PINTER, 1997.
[11] Grzesiak M.: *50+ Innowacje*; Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007.
[12] Hamel G., Prahalad C.K.: *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
[13] *Kodeks Dobre Praktyki w Szkołach Wyższych*, Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Kraków czerwiec 2007.
[14] Kozińska A.: Nowy alians…Światły pracodawca, nowoczesny pracownik, dydaktyk z wysoką świadomością biznesową. [w:] J. Dietl, Z Sapijaszka (red.), *Oczekiwania biznesu wobec wyższych studiów menedżerskich*, Łódź 12-13 czerwca 2003.
[15] Koźmiński A.K.: *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004.
[16] Krupski. R., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastyczenej organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

[60] W. Gasparski, A. Lewicka Strzałeczka, B. Rok (red.), Etyka w zastosowaniach praktycznych, inicjatywy, programy, kodeksy, UNDP Polska, Warszawa 2002. s. 18, za: Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce, http://www.globalcompact.org.pl/files/133/CSR%20w%20Polsce.%20Wstepna%20analiza%20-%20tekst%20raportu.pdf – 29.12.2007.

[17] Leja K.: Uniwersytet: tradycyjny – przedsiębiorczy – oparty na wiedzy, *Nauka i szkolnictwo wyższe 2/28/2006*.
[18] Mikulska A., Szuwarzyński A.: *50+ Kształcenie ustawiczne*, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007.
[19] Morgan G.: *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
[20] Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000.
[21] Perechuda K.(red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
[22] Porter M., Kramer M.: Strategia i społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?, *Harvard Business Review, Czerwiec 2007*.
[23] Rok B.: Etyczność, ekonomiczność i efektywność w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, [w:] A. Lewicka-Strzałecka (red.), *Współczesne wyzwania nauk praktycznych*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2007.
[24] Schimank U.: *A Comparative Perspective on Changes in University Governance in Europe, 17.10.2005, http://law.anu.edu.au/nissl/archive.html (28.02.2007)*.
[25] Sutz J.: *The New Role of the University in the Productive Sektor*. [w:] Etzkovitz H., Leydesdorff L.(eds.), *Universities and the Global Knowledge Economy. A. Triple Helix of University – Industry – Government Relations*, Pinter, London and Washington, PINTER, 1997.
[26] *Szkoły wyższe i ich finanse w 2006 roku*. GUS Warszawa 2007.
[27] *Szkoły wyższe i ich finanse w 2005 roku*. GUS Warszawa 2006.
[28] Szuwarzyński A.: *50+ Zarządzanie*; Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007.
[29] Szuwarzyński A.: *50+ Metodyka badań*; Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007.
[30] Wawrzyniak B.: *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku,* Polska Fundacja Promocji Kadr, POLTEXT Warszawa 1999.
[31] Wawrzyniak B., Państwo sprzyjające gospodarce opartej na wiedzy [w:] Kieżun W., Kubin J. (red.), *Dobre Państwo*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 275-295.
[32] Wildt J.: On the way from Teaching to Learning via Competences as Learning Outcomes. [w:] A. Pausits, A. Pellert (eds.), *Higher Education Management and Development In Central, Southern and Eastern Europe*, Waxmann 20007, Münster / New York / München / Berlin, s. 110-119.
[33] Woźnicki J.: *Uczelnie akademickie jako instytucje życia publicznego*, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2007.
[34] *Zarządzanie wiedzą w Społeczeństwie Uczącym się*, OECD 2000.
[35] Żemigała M.: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.