

Ewa STAWIARSKA  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania i Administracji

## **KSZTAŁCENIE LOGISTYKÓW NA POZIOMIE SZKÓŁ WYŻSZYCH W KIERUNKU SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNYCH PRZEDSIĘBIORCÓW/PACOWNIKÓW**

**Streszczenie.** Warunkiem rozwoju branży TSL w kierunku jej społecznej odpowiedzialności jest odpowiednie kształcenie logistyków na poziomie szkół wyższych. Celem artykułu jest prześledzenie kierunków i możliwości (tj. budowy i wdrażania strategii ogólnych, komunikacyjnych, raportowania zgodnie dyrektywą GRI-G4, inwestowanie w sprzęt i oprogramowanie, tworzenie programów nauczania), jakie ma uczelnia, aby kształcić odpowiedzialnych menadżerów i pracowników branży TSL. W artykule rekomenduje się **metody i narzędzia** dla wdrażania PREM na uczelniach w Polsce. Oprócz metod i technik wspomagających proces dydaktyczny, zgodnie z zasadami PREM zaleca się składanie przysięgi przez studentów zarządzania, publikowanie badań dotyczących metod zrównoważonego zarządzania transportem i logistyką przedsiębiorstw, miast i regionów, współpracę uczelni z przedsiębiorcami i władzami regionów przy tworzeniu nowych metod kształcenia, definiowanie zintegrowanej koncepcji CSR dla logistyków, komunikowanie i popularyzowanie standardów zrównoważonego rozwoju sektora TSL. Artykuł jest potwierdzeniem dla tezy, że „Społeczną odpowiedzialność menadżerów i pracowników kształtuje otoczenie, jednak uczelnia wyższa może ułatwić zrozumienie koncepcji i dać wytyczne do jej stosowania” Zrozumienie i wykorzystanie koncepcji CSR jest szczególnie istotne w zawodzie logistyka, który w każdym swoim działaniu może przyczyniać się do ograniczania emisji szkodliwych substancji do środowiska. Rozdział drugi artykułu stanowi potwierdzenie dla hipotezy badawczej, że: „Odpowiedzialności można uczyć w całym cyklu życia studenta, realizując to uczelnie, które opublikowały już pierwsze raporty GRI-G4”.

**Słowa kluczowe:** CSR, logistyka, szkolnictwo wyższe

## THE ROLE OF UNIVERSITIES IN EDUCATING RESPONSIBLE LOGISTICS SPECIALISTS

**Summary.** The successful development of the TSL sector, towards its social responsibility, is appropriate logistics education at universities. The purpose of this article is to trace the directions and possibilities (i.e., construction and implementation of general strategies, communication, reporting under directive GRI G4, investment in equipment and software, curriculum development); available to universities to educate responsible managers and employees within the TSL sector. The article recommends the methods and tools for the implementation of PREM at universities in Poland. In addition to the methods and techniques to support the teaching processes, in accordance with the principles of PREM recommended oath by management students, publishing research concerning sustainable management practices, transport and logistics companies, cities and regions, cooperation between universities and business and regional authorities in developing new training methods, defining integrated CSR for logistics, communication and popularization of standards for sustainable development in the TSL. This article is a confirmation of the thesis that "Social responsibility of managers and employees shape the environment to a university can help you understand the concepts and give guidelines for its use of". Understanding and use of the concept of CSR is particularly important in the logistics profession, where all activities may contribute to reduce emissions of harmful substances into the environment. The second chapter of this article is a confirmation for the research hypothesis that "Responsibility can be taught throughout the lifecycle of the student"; which some universities have implemented and have already published the first reports GRI G4.

**Keywords:** CSR, logistics, higher education

### 1. Wstęp

Termin „społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa” (ang. *corporate social responsibility* – CSR) rozszerzył się na wszystkie instytucje i inne organizacje, jak placówki edukacyjne, w tym uczelnie wyższe. Realizując CSR, organizacje dobrowolnie decydują się wspierać działania na rzecz lepszego społeczeństwa i czystszej środowiska. Według koncepcji zarządza się relacjami z różnorodnymi grupami interesariuszy, mającymi wpływ na funkcjonowanie organizacji<sup>1</sup>.

Principles for Responsible Management Education (PRME)<sup>2</sup> – to globalna inicjatywa oferująca ramy dla rozwoju odpowiedzialnej edukacji zarządzania. Respektowanie zasad

---

<sup>1</sup> European Commission 2001, Promoting a European framework for corporate social responsibility Green Paper, [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2001/ke3701590\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke3701590_en.pdf), s. 5.

<sup>2</sup> Tłum. Zasady dla Odpowiedzialnej Edukacji Zarządzania.

(PRME) oraz Oath Project są odpowiedzią współczesnej edukacji biznesu na światowy kryzys spowodowany kultem efektywności zarządczej (motywowanym chciwością). Szkoły menadżerów wdrażając PREM wyrażają tym samym chęć kształcenia ludzi o prawidłowej hierarchii wartości i wysokiej moralności.<sup>3</sup> Oath Project to platforma, której celem jest rozwój i udoskonalenie koncepcji Przysięgi studentów MBA z 2008 roku, wzorowanej na Przysiędze Hipokratesa. Rezultaty obydwu projektów pokazują, że edukacja zarządzania powinna i może przygotować menadżerów biznesu działających w sposób uczciwy. Badania przeprowadzone przez McKinsey (w których podmiotami było 4000 kierowników) ukazały lukę pomiędzy wiedzą na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw Corporate Social Responsibility (CSR) a praktyką. Mimo bogatej literatury na temat CSR, wciąż brakuje wytycznych dla menadżerów (w tym pracujących np. w zawodzie logistyka). Wyniki wspomnianych badań wskazują na potrzebę popularyzowania CSR nie tylko wśród studentów, lecz również zawodowych praktyków biznesu. Wydaje się, że to właśnie uczelnie wyższe powinny komunikować zasady CSR i zacząć formułować swoisty kodeks postępowania zawodowego dla osiągania społecznie ważnych i wartościowych celów. Tylko świadomi zasad CSR menadżerowie i pracownicy firm (w tym sektora TSL) dobrowolnie decydują się wspierać działania na rzecz lepszego społeczeństwa i czystszyego środowiska, ciągle zobowiązywać się do zachowywania się w sposób etyczny oraz wspierać rozwój ekonomiczny poprzez polepszanie jakości życia pracowników i ich rodzin, jak i społeczności lokalnych i całych społeczeństw<sup>4</sup>.

## 2. Uwarunkowania kształcenia inżynierów logistyki

Analizy z zakresu potrzeb rynku pracy wykazują, że globalnym problemem będzie zjawisko niedoboru specjalistów. Według raportu przygotowanego przez Światowe Forum Ekonomiczne we współpracy z The Boston Consulting Group do 2020 i do 2030 roku, w 25 krajach, 13 krajach, 9 kategoriach wystąpi problem niedoboru pracowników.<sup>5</sup> Ocenia się, że największy niedobór jest przewidziany między innymi wśród inżynierów, a większość ofert pracy pochodzić będzie z branży logistyczno-transportowej. Polskie uczelnie wyższe dostrzegając potrzeby rynku pracy kształcą logistyków. Według danych z roku 2008 w Polsce logistyków kształci 21 uczelni publicznych i 40 niepublicznych. Utworzono też dwie uczelnie

<sup>3</sup> Zobacz: Neubaum D.O., Pagell M., Drexler Jr. J.A., McKee-Ryan F.M., Larson E.: Business Education and Its Relationship to Student Personal Moral Philosophies and Attitudes Toward Profits: An Empirical Response to Critics. „Academy of Management Learning and Education”, 2009.

<sup>4</sup> World Business Council for Sustainable Development, Corporate social responsibility, Making Good Business Sense. Genewa 2000, s. 7.

<sup>5</sup> Gospodarka.pl, 25.01.2011.

o profilu logistycznym: Wyższą Szkołę Logistyki w Poznaniu i Międzynarodową Wyższą Szkołę Logistyki i Transportu we Wrocławiu. Konkurencja na rynku edukacyjnym w dobie niżu demograficznego zaowocowała nawet zbyt powszechnym dążeniem ośrodków edukacyjnych do realizacji tego co się opłaca, czyli szeroką ofertą studiów logistycznych. Logistyka powinna być nauczana wszędzie w ten sam sposób i zawierać te same treści programowe. Ponieważ każdy ośrodek akademicki ma jakieś silniejsze i słabsze strony, powinien przedstawić ofertę studiów II stopnia czy studiów podyplomowych w ofercie znacznie szerszej, w której się specjalizuje. Temu sprzyja „system boloński”. Według założeń tego systemu, student może zebrać pewną liczbę punktów na jednej uczelni, gdzie są wykładane przedmioty go interesujące, a potem przenieść się do innego ośrodka krajowego lub zagranicznego, gdzie są inni specjaliści.

W Rozporządzeniu Polskiego Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 27 kwietnia 2010 roku przewiduje się dla absolwentów studiów wyższych następujące zawody i specjalności, które mają w nazwie słowo „logistyka”: dyrektor logistyki, kierownik działu logistyki, specjalista do spraw logistyki. Od 2004 roku z inicjatywy Polskiego Towarzystwa Logistycznego toczyła się debata, której tematem było pytanie: Logistyk – inżynier czy ekonomista? Na to pytanie znalazła się odpowiedź w 2006 roku, bowiem wtedy Rada Główna Szkolnictwa Wyższego przyjęła standard kształcenia na kierunku studiów logistyka, który przewiduje dwie ścieżki kształcenia: inżynierską i ekonomiczną. Kształcenie logistyków ekonomistów i inżynierów na kierunkach logistyka jest uzasadnione, bowiem problemy logistyczne obejmują zwykle dwa etapy: sformułowanie zadania logistycznego oraz rozwiązanie tego zadania. Aby oba etapy sprawnie przeprowadzić, zaleca się, aby pierwszym etapem kierował logistyk-specjalista w dziedzinie nauk o zarządzaniu przy konsultacji inżyniera, zaś drugim etapem kierował inżynier,<sup>6</sup> który wykorzysta swoją wiedzę w zakresie projektowania współbieżnego, analizy systemów, zarządzania systemami informatycznymi.

W czasie trwania studiów I stopnia trudno byłoby zdobyć wiedzę z zakresu zarządzania, umiejętności informatyczne i techniczne, dlatego umożliwiono inżynierom kontynuowanie studiów ekonomicznych na II stopniu i odwrotnie. Najlepiej byłoby, gdyby logistyk miał wiedzę interdyscyplinarną, tj. wiedzę matematyczną, znajomość techniki i technologii, wiedzę na temat organizacji i kierowania, rachunku kosztów itp. Politechnika Śląska stosując standardy, kształci inżynierów logistyków na kierunku Logistyka na I i II stopniu (Wydział Organizacji i Zarządzania), logistyków przemysłu na kierunku Zarządzanie i Inżynieria Produkcji (Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii), logistyków transportu na kierunku Transport (Wydział Transportu). Studenci mogą też studiować na dwóch kierunkach. W opinii pracodawców w Polsce brakuje dobrze wykształconych logistyków – ekonomistów

---

<sup>6</sup> Zobacz: Bendkowski J., Kramarz M.: Logistyka stosowana. Metody – techniki – analizy. Politechnika Śląska, Gliwice 2006.

(szczególnie o profilu analitycznym), poszukiwani są też logiści inżynierowie. Kształcą tych drugich w miarę możliwości oprócz wiedzy i umiejętności technicznych, należy ich nauczyć zrównoważonego zarządzania środkami produkcji, kapitałem oraz kierowania ludźmi (w USA już 65% inżynierów pełni funkcje zarządcze, w Polsce też liczne grono inżynierów zasila kadrę zarządcą<sup>7</sup>). R.S. Kaplan z Harvard Business School, twórca systemu pomiaru wyników oraz pomysłodawca narzędzia zarządzania, jakim jest zrównoważona karta wyników, powiedział: „Żeby czymś zarządzać, trzeba to zmierzyć, a inżynierowie potrafią to najlepiej, ale nie może im brakować wiedzy umożliwiającej właściwą ocenę społecznych, etycznych, psychologicznych i innych skutków działalności inżynierskich”<sup>8</sup>.

Wiedzę, umiejętności i kwalifikacje inżynierowie logiści mogą zdobywać w ogólnoakademickim profilu kształcenia (studia na tym profilu mają na celu: dostarczenie wiedzy teoretycznej związanej z kierunkiem oraz rozwijanie umiejętności kognitywnych i kompetencji społecznych. Na tym profilu przeważają efekty kształcenia, odnoszące się do wiedzy teoretycznej i merytorycznej, a edukowanie społecznie odpowiedzialnych menadżerów leży głównie w gestii uczelni) i praktycznym profilu kształcenia (tu wiedza i umiejętności studentów/absolwentów mają charakter praktyczny, czyli zostały częściowo zweryfikowane i potwierdzone w środowisku zawodowym, co oznacza, że znaczny komponent zajęć realizowanych jest poza uczelnią<sup>9</sup> na praktykach, stażach i wolontariatach. Zrównoważonego zarządzania logistyką studenci powinni uczyć się od menadżerów i pracowników przedsiębiorstw i instytucji, w których praktykują). Niewiele firm stosuje zrównoważone zarządzanie logistyką, więc możliwości takiej nauki są na razie ograniczone. Uczelnie kształcące w profilu praktycznym (a i te kształcące w profilu ogólnoakademickim) mają opracowane systemy współpracy z przedsiębiorstwami i instytucjami publicznymi. Systemy ułatwiają:

- pracodawcom – przekazywanie ofert pracy, praktyk i staży, poszukiwanie najlepszych studentów do pracy, przekazywanie i popularyzowanie edukacyjnego oprogramowania informatycznego wspomagającego zarządzanie transportem i logistyką,
- uczelniom/nauczycielom – zatrudnianie wykładowców – praktyków, rozpoznawanie potrzeb edukacyjnych rynku pracy, przygotowywanie dedykowanych programów studiów, selekcjonowanie przedsiębiorstw, z którymi współpracują uczelniane biura karier studenckich względem ich ekonomicznej, społecznej i ekologicznej

---

<sup>7</sup> Z raportu międzynarodowej firmy Kienbaum i Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej analizującego rynek pracy menadżerów w latach 2011-2012 wynika, że 23% menadżerów średniego i niższego szczebla to inżynierowie, [www.computerworld.pl/news/386894/Inzynierowie.maja.najwieksze.szanse.na.awans.html](http://www.computerworld.pl/news/386894/Inzynierowie.maja.najwieksze.szanse.na.awans.html).

<sup>8</sup> Kuczmaszewski J.: Zawód inżynier. „Forum akademickie”, nr 2, 2004.

<sup>9</sup> Autonomia programowania uczelni. Ramy kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2011, s. 148.

- odpowiedzialności, pozyskiwanie edukacyjnych oprogramowań informatycznych (np. wspomagających zarządzanie transportem i logistyką),
- instytucjom państwowym i otoczenia biznesu – kierunkowanie uczelni, studentów i przedsiębiorców na rozwój kadr zgodny z inteligentnymi specjalizacjami regionu, wspieranie rozwoju klastrów (w tym TSL) i inwestycji (w tym transportowo-logistycznych) wykonywanych w partnerstwie publiczno-prywatnym, pozyskiwanie studentów potrafiących przygotowywać przetargi (w tym na inwestycje transportowe i logistyczne) zgodnie z potrzebami zrównoważonego rozwoju regionu,
  - studentom – odnajdywanie przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych, w których praktykując i pracując będą mogli faktycznie rozwijać swoje logistyczne kompetencje, awansować i bez obaw realizować pomysły i projekty na rzecz ochrony środowiska i rozwoju społecznego, uzyskiwanie certyfikatów zawodowych (w tym certyfikatów zaświadczających umiejętności pracy z programami informatycznymi).

W dłuższej perspektywie opisane systemy „współpracy” mogą przyczynić się do integracji branży TSL z akademikami, tymczasem chodzi o „obecność” firm w strukturze uczelni – o tworzenie klastrów<sup>10</sup>. Jeśli systemy współpracy mają wspomagać kształcenie społecznie odpowiedzialnych logistyków, ich komponentami musi być misja i wizja (w których uczelnia komunikuje chęć stawiania się wiodącym w regionie ośrodkiem świadczącym usługi edukacyjne, dostosowanym do potrzeb otoczenia społeczno-gospodarczego), strategia (w której podstawowym celem większości uczelni technicznych jest kształcenie, kreowanie i rozwijanie umiejętności i kompetencji technicznych oraz inżynierskiej innowacyjności, przekładającej się na rozwój regionalnej gospodarki opartej na wiedzy oraz na postęp cywilizacyjny zgodny z koncepcją konstytucyjnej zasady zrównoważonego rozwoju). Planowanie strategiczne inicjuje, porządkuje i utrwala aktywność przyczyniającą się do zrównoważonego rozwoju. Dzięki planowaniu działalność na rzecz zrównoważonego rozwoju staje się integralną, trwałą częścią funkcjonowania uczelni, a nie tylko okazjonalnie podejmowanymi przedsięwzięciami.<sup>11</sup>

Ważnymi elementami systemu współpracy są, jak wspomniano, przedsiębiorcy. Uczelnia często bierze pod uwagę potrzeby tej grupy interesariuszy (np. zapotrzebowanie na kadry powołując nowe kierunki studiów, kierując studentów na praktyki, absolwentów do pracy, realizując wspólnie projekty badawczo-wdrożeniowe). Procedury postępowania w relacjach z przedsiębiorcami uwzględniające aspekty CSR stają się koniecznością. Standardy współpracy z tą grupą mogą być przyczynkiem do budowania silnego kapitału społecznego

---

<sup>10</sup> Bukowski L.: VIII Konferencja Logistyki Stosowanej – Zakopane 2004. System edukacji w kształtowaniu kreatywności pracowników. AGH, Kraków 2004, s. 183.

<sup>11</sup> Zobacz: Pabian A.: Planowanie strategiczne w koncepcji sustainability – implikacje dla sieci przedsiębiorstw. Paradygmat sieciowy. Wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania. Praca zbiorowa pod redakcją A. Karbownika. Politechnika Śląska, Gliwice 2013, s. 273.

w regionie, w którym działa uczelnia. Jakość kapitału społecznego ważna jest szczególnie w przedsiębiorstwach realizujących działania logistyczne i organizacjach logistycznych, optymalizujących łańcuchy dostaw i budujących sieci dostaw zintegrowanych. W każdym ogniwie tych łańcuchów dostaw mamy do czynienia z zagrożeniami lub sukcesami związanymi z kapitałem społecznym.<sup>12</sup> Rozpowszechniając standardy CSR wśród menadżerów przedsiębiorstw, uczelnia przyczynia się do ograniczania niepewności, będącej poważną przeszkodą w podejmowaniu działalności gospodarczej i współpracy między ludźmi i organizacjami. Pomoc uczelni w: budowaniu zaufania społecznego, kształtowaniu norm (w tym CSR) i powiązań, proinnowacyjnego nastawienia jednostek i przedsiębiorstw ma uzasadnienie głównie w ujęciu regionalnym. Bliskość geograficzna sprzyja współpracy, rozumieniu i przezwyciężaniu lokalnych problemów gospodarczych, społecznych i środowiskowych. Okolicznościowe spotkania, konferencje i fora dyskusyjne, nieformalne kontakty naukowców, przedsiębiorców i regionalnej społeczności są istotnym elementem popularyzowania CSR obok twardych procedur współpracy z przedsiębiorstwami opartymi na normach CSR. Wsparcie w zrozumieniu i wdrażaniu CSR może przybrać postać owocnych dyskusji z przedsiębiorcami (głównie sektora MŚP) w salach audytoryjnych polskich uczelni, może też być oparte na dynamicznych informatycznych systemach współpracy wielu organizacji (uczelni, instytucji publicznych, przedsiębiorstw) pracujących na rzecz społeczeństwa i środowiska regionu.

Ważną grupą interesariuszy uczelni (wykorzystującą system współpracy), bo bezpośrednio zaangażowaną w realizowanie strategii edukacyjnej i zarządzanie operacyjne, są naukowcy/nauczyciele akademicy. To oni powinni przejść kursy uzupełniające wiedzę z zakresu CSR i jako pierwsi zapoznawać się z zasadami PRME. Tylko wówczas będą mogli rozwijać umiejętności studentów, aby w przyszłości budowali oni trwałą wartość dla biznesu i społeczeństwa oraz aby pracowali dla dobra światowej gospodarki. Tylko doszkoleni nauczyciele mogą wcielać do działalności akademickiej i curriculum wartości globalnej społecznej odpowiedzialności, ukazane przez międzynarodową inicjatywę UN Global Compact. Naukowcy są odpowiedzialni za stworzenie edukacyjnych ram, materiałów, procesów i środowiska, które umożliwią skuteczne doświadczenia naukowe związane z odpowiedzialnym przywództwem. Naukowcy angażują się w badania koncepcyjne i empiryczne, które posuwają naprzód rozumienie roli, dynamiki, wpływu jednostek i przedsiębiorstw na tworzenie społecznej, środowiskowej i gospodarczej wartości. Wszystkie ich zalecenia nie będą wykorzystywane, jeśli edukatorzy nie będą ich klasyfikowali dziedzinowo i przekazywali studentom, muszą też na stałe współdziałać z menedżerami biznesów w celu poszerzenia wiedzy na temat wyzwań związanych ze społeczną i środowiskową odpowiedzialnością. Współpraca musi dotyczyć wspólnych badań nad

---

<sup>12</sup> Skawińska E.: Kapitał społeczny a logistyka. „Logistyka”, nr 5, 2012, s. 2.

sposobami sprostania tym wyzwaniom. W dialog nauczycieli akademickich i przedstawicieli świata biznesu powinni być włączani studenci, władze regionu, konsumenci, media, organizacje społeczne i inne grupy, których dotyczą krytyczne problemy, związane z globalną społeczną odpowiedzialnością i zrównoważonym rozwojem.

W systemie współpracy nie może zabraknąć działań ukierunkowanych na pozostałe grupy interesariuszy uczelni. Oprócz pracodawców i instytucji publicznych/władz (centralnych, lokalnych), kadry uczelni (naukowo-dydaktycznej, administracyjnej) i studentów można wyróżnić takie grupy interesariuszy, jak: maturzyści, absolwenci, dostawcy, media, inne uczelnie (krajowe i zagraniczne), społeczność lokalna. Według J. Dietla, aktywność uczelni powinna wyrażać się w różnych inicjatywach wykraczających znacznie poza usługi edukacyjne i przejawiać w aktywnym oddziaływaniu na wymienione grupy interesariuszy. Aby skutecznie wprowadzić do praktyki zarządzania działania społecznie czy ekologicznie odpowiedzialne, konieczne są procedury i wytyczne, skłaniające pracowników uczelni do refleksji nad prowadzoną działalnością i uwzględniania wymagań tych interesariuszy. Identyfikacja procesów, zarządzanie procesami oraz ich wzajemnymi powiązaniem pozwolą na uporządkowanie tych, związanych ze społeczną odpowiedzialnością. Wyznaczając osoby odpowiedzialne za zarządzanie społeczną odpowiedzialnością, budując i wdrażając strategię społecznej odpowiedzialności w uczelni wyższej, nie można zapomnieć o określeniu metod oceny jej efektów (włącznie z opinią i oceną interesariuszy)<sup>13</sup>. Nie ma jeszcze modeli referencyjnych procesów z opisem czynności realizowanych na rzecz społeczeństwa czy środowiska. Dopiero w roku 2008 powstało Obserwatorium Społecznej Odpowiedzialności Uniwersytetów (The Social Responsibility of Universities Observatory), a w 2009 roku powstał w Stanach Zjednoczonych Związek Uniwersyteckiej Odpowiedzialności Społecznej (University Social Responsibility Alliance), który zajmuje się promocją tej idei, głównie poprzez organizację konferencji międzynarodowych. Należy jednak spodziewać się standardów „odpowiedzialnościowych” dla uniwersytetów (w tym oferujących kierunek logistyka), pracuje nad nimi COGITA – Corporate Social and Environmental Responsibility. Portalem wspierającym uczelnie we wdrażaniu i promowaniu CSR jest The Global Ethics Observatory (GEObs)<sup>14</sup>, który jest systemem bazodanowym rozwijanym i prowadzonym przez UNESCO dla dostarczania informacji na temat etyki w nauce i technologii. Inicjatywa powstała w grudniu 2005 roku. System składa się z 5 niezależnych baz danych:<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Rok B.: Responsible Business: The Challenge for Management Education, [w:] Gasparski W. (ed.): Responsible Management Education. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Uniwersytet L. Koźmińskiego, Warszawa 2008. s. 32-33.

<sup>14</sup> European Science Foundation 2008, Stewards of Integrity, s. 7.

<sup>15</sup> Sworowska A.: Kodeksy etyczne uczelni wyższych, [w:] Stachowicz-Stanusch A. (red.): Główne wartości uczelni wyższych w kontekście różnych kultur narodowych. Koncepcja badań i wyniki badań sondażowych. Politechnika Śląska, Gliwice, s. 109-124.



- bazy ekspertów z dziedziny etyki,
- bazy kluczowych instytucji aktywnych w obszarze etyki,
- bazy etycznych programów szkoleniowych,
- bazy przepisów prawnych i wytycznych powiązanych z kwestiami etycznymi,
- bazy kodeksów postępowania.

Uczelnia poświęcając się przygotowaniu standardów „odpowiedzialnościowych” dla kierunku logistyka, może też korzystać z wypracowanych programów certyfikacji zawodowej. W Europie system certyfikacji logistyków jest nadzorowany przez Europejską Radę Certyfikacji w Logistyce z siedzibą w Brukseli. Organizacja ta pozostaje w ścisłym związku z Europejskim Stowarzyszeniem Logistycznym ELA, które jest autorem wszelkich międzynarodowych standardów kształcenia w dziedzinie logistyki. Warto wziąć pod uwagę programy opracowane przez: APICS<sup>16</sup>– amerykańskie stowarzyszenie zawodowe, skupiające osoby zainteresowane zarządzaniem operacjami i łańcuchami dostaw; ISM<sup>17</sup>– międzynarodowy lider w szkoleniu, badaniu i opracowywaniu standardów doskonałości w dziedzinie zarządzania zaopatrzeniem i materiałami; CSCMP<sup>18</sup>– stowarzyszenie zawodowe, skupiające logistyków, rozpowszechniające i doskonalące wiedzę w dziedzinie logistyki. W Polsce przedstawicielem europejskiego systemu certyfikacji logistyków jest Instytut Logistyki i Magazynowania z Poznania, który również zajmuje się problematyką społecznej odpowiedzialności logistyków.

### **3. Edukowanie przyszłych inżynierów w kierunku społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorców/pracowników**

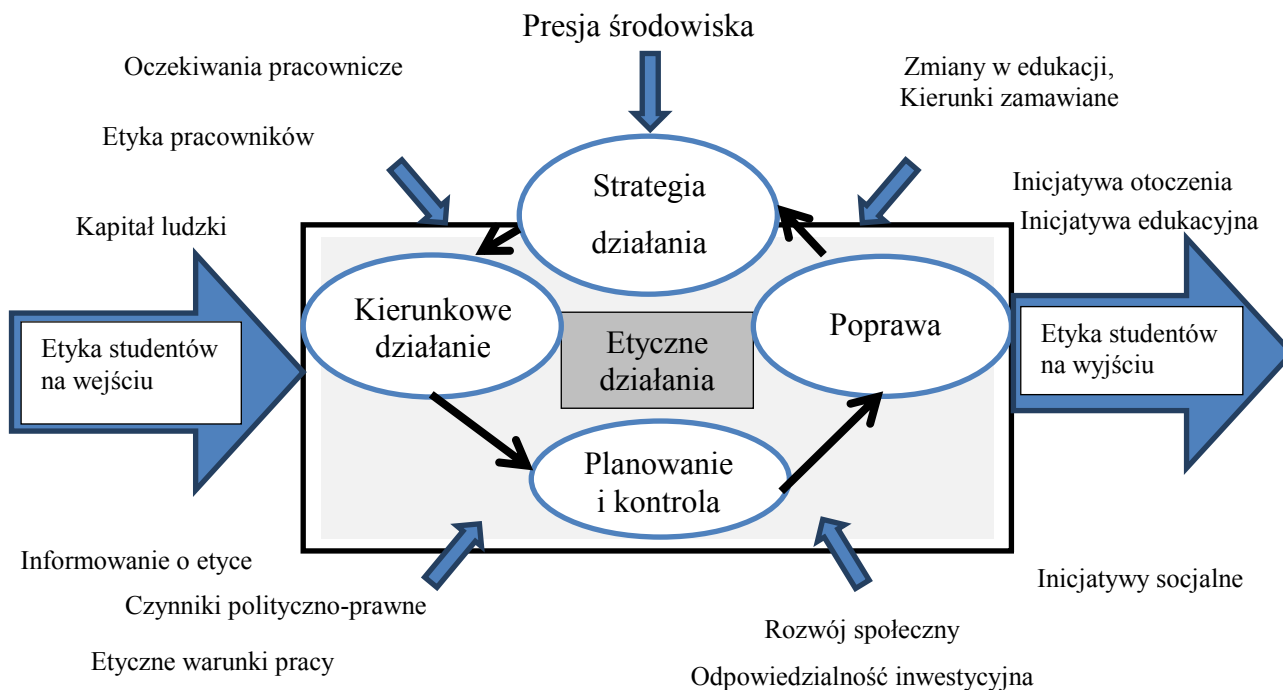
Wprowadzając zagadnienia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw do programów studiów (jako osobne przedmioty lub tematy na przedmiotach kierunkowych), uczelnie wpływają na podnoszenie świadomości przyszłych inżynierów logistyków (transportu, magazynowania, zarządzania produkcją, informatyki). Wdrażanie CSR do operacyjnego zarządzania uczelnią (w tym programów edukacyjnych) jest działaniem ciągłym, a skuteczne będzie tylko wtedy, jeśli bierze się pod uwagę ewaluujące otoczenie i potrzeby interesariuszy uczelni, co przedstawia rysunek 1.

---

<sup>16</sup> [www.apics.org](http://www.apics.org).

<sup>17</sup> [www.ism.ws](http://www.ism.ws).

<sup>18</sup> [www.cscmp.org](http://www.cscmp.org).

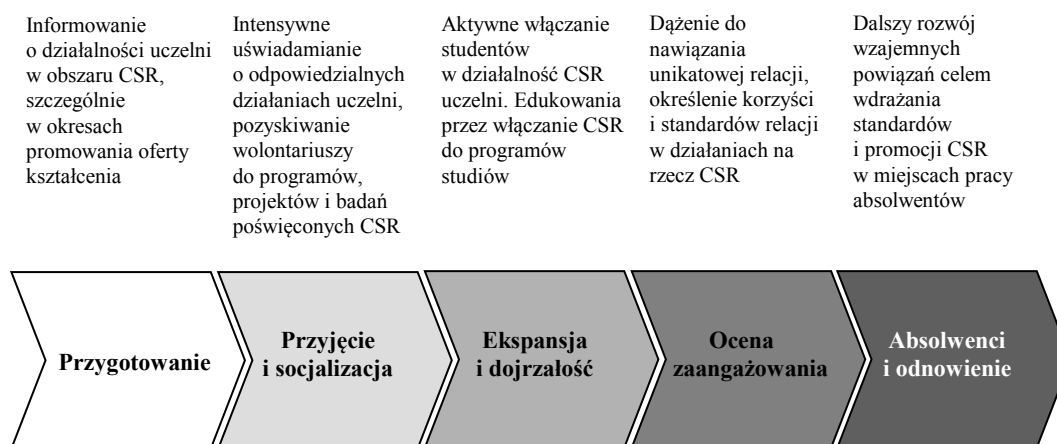


Rys. 1. Wdrażanie CSR do operacyjnego zarządzania uczelnią

Fig. 1. Implementation of CSR for the operational management of the university

Źródło: Opracowanie własne za: Titsu M.: Adapted from Slack 2007 Courtesy, [in:] Stachowicz-Stanusch A. (ed.): Organizational Immunity to Corruption Building Theoretical and Research Foundations. PAN, Katowice 2009, p. 254.

W procesie kształcenia oddziaływanie uczelni powinno być ukierunkowane na kilka grup odbiorców. Pomocny w określeniu adresatów kształtowania etycznych zachowań może być cykl życia studenta, który przedstawiony jest na rysunku 2.



Rys. 2. Cykl życia studenta w aspekcie kształcenia w obszarze CSR

Fig. 2. The life cycle in terms of student learning in the area of CSR

Źródło: Opracowanie własne za: Pausits A.: Relationship Management. „Wissenschaftsmanagement”, Nr 4, 2006.

Grupa I – przyszli studenci pozostający w fazie przygotowania (składa się z dwóch podgrup). Pierwsza podgrupa docelowa to uczniowie klas maturalnych i przedmaturalnych. Druga podgrupa docelowa to pracownicy przedsiębiorstw. Pierwsza podgrupa to już nie „tabula rasa”, posiada bowiem podstawy etycznego zachowania wyniesione z domu, ukształtowane przez wychowanie i edukację szkolną. Informując tę grupę o działalności uczelni z obszaru CSR, pobudzi się jej zainteresowanie tematem i podkreśli jego wagę. Druga podgrupa potencjalnych studentów jest dodatkowo ukształtowana przez przedsiębiorstwa, w których pracuje (W Polsce tylko 18 000 to duże przedsiębiorstwa i oddziały korporacji i tylko te podjęły wysiłek wdrażania zasad CSR, pozostałe przedsiębiorstwa należą do grupy MŚP i mikro, ich strategie – o ile je mają – ukierunkowane są na przetrwanie i utrzymanie pozycji głównie na rynku krajowym). Z przeprowadzonych wywiadów ze studentami pierwszego roku studiów niestacjonarnych wynika, że jako pracownicy nie zetknęli się z zasadami CSR w MŚP, a co gorsza nie doświadczyli choćby przejawów ich stosowania. Podejmując edukację na uczelni, powinni zyskać wiedzę o CSR i zacząć wpływać na społeczeństwo i środowisko. Opisując i promując zatem logistyczny kierunek studiów, należy powiedzieć tym odpowiedzialnym już ludziom, że ich wiedza zostanie poszerzona o rozwiązania CSR.<sup>19</sup>

Druga grupa to studenci pozostający w fazie przyjęcia i socjalizacji (II faza cyklu życia studenta). Faza II cyklu życia studenta rozpoczyna się z początkiem studiów i trwa kilka miesięcy. Jest to okres zbierania pierwszych doświadczeń, włączania studentów do programów, projektów i badań poświęconych CSR. Dużą rolę może odegrać tu samorząd studencki, który, poprzez różne swoje działania pomocowe, realizuje idee odpowiedzialności społecznej, agitując np. do wolontariatu, np. na rzecz recyklingu.

III faza cyklu życia studenta – faza ekspansji i dojrzałości obejmuje okres, kiedy rozwijają się najtrwalsze więzy między studentem i uczelnią, faza ta kończy się wraz ze złożeniem przez studenta egzaminu końcowego. Studenci w tej fazie dostosowali się już do wymagań, z łatwością realizują zadania, chętnie dodatkowo doksztalcają się, trafnie identyfikują problemy gospodarcze i środowiskowe. Edukowanie tej grupy w obszarze CSR musi wyzwać potrzebę działania na rzecz otoczenia biznesu i środowiska. Należy włączać do programów edukacyjnych tematykę CSR i podpowiadać studentom, co mogą zrobić w przyszłości na rzecz zrównoważonego zarządzania transportem wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstwa, przepływami na produkcji, w magazynie, wykorzystując systemy informatyczne, budując infrastrukturę transportowo-logistyczną miast/regionów. Warto motywować studentów, np. przez wprowadzenie rankingu najlepszych studentów,

---

<sup>19</sup> Stawiarska E.: Rola uczelni wyższych w kształceniu odpowiedzialnych logistyków. Zeszyty Naukowe, s. Problemy Transportu i Logistyki, nr 24, Społeczna odpowiedzialność w sektorze TSL. Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Szczecin 2013.

którzy będą kierowani na praktyki do przedsiębiorstw działających zgodnie z zasadami CSR, ogłaszanie konkursów na projekty inżynierskie, np. poświęcone inteligentnym systemom transportowym wpływającym na ograniczanie emisji spalin, projektowaniu przepustów i przejść dla zwierząt w infrastrukturze komunikacyjnej, technikom ograniczania hałasu, wibracji i drgań na kolei, rozwiązywaniu problemów kolei wywołanych szkodami górnictwami itp. Danuta Kisperska-Moroń postuluje, że upowszechnianie wiedzy z zarządzania łańcuchami dostaw powinno pozostać domeną uczelni ekonomicznych i specjalistów w zakresie zarządzania strategicznego.<sup>20</sup> Tak więc na uniwersytetach ekonomicznych czy na politechnicznych wydziałach zarządzania tematykę CSR szczególnie poleca się ujmować w wymienionych przedmiotach nauk o zarządzaniu:<sup>21</sup>

- Podstawy zarządzania (wprowadzenie do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, rozwój koncepcji w Polsce i na świecie, etyczny wymiar funkcjonowania organizacji i procesów zarządzania, wskazanie na istnienie koncepcji oraz praktyki społecznej odpowiedzialności biznesu).
- Zarządzanie zasobami ludzkimi (wolontariat pracowniczy jako narzędzie wspierania rozwoju pracowników, zarządzanie talentami, zarządzanie przez wartości, zarządzanie różnorodnością).
- Podstawy marketingu (marketing społeczny, marketing zaangażowany społecznie, sponsoring).
- Zarządzanie strategiczne (koncepcja zrównoważonego rozwoju i wpływ wyzwań zrównoważonego rozwoju na organizacje, strategia społecznej odpowiedzialności biznesu, zakres tematyczny i obszary działań CSR).
- Zarządzanie produkcją (ograniczanie zużycia surowców, zrównoważona produkcja i konsumpcja).
- Logistyka (wpływ działalności logistycznej organizacji na środowisko naturalne).
- Zarządzanie łańcuchem dostaw (normy, standardy i inicjatywy dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu, dialog i zarządzanie relacjami z interesariuszami, edukacja konsumentów, transparentność, komunikowanie działań ogniw łańcucha na temat CSR, raportowanie danych pozafinansowych, odpowiedzialny łańcuch dostaw).
- Prawo (prawo zamówień publicznych a zrównoważony rozwój, prawo partnerstwa – publiczno-prywatnego a rozwój infrastruktury).

---

<sup>20</sup> Kisperska-Moroń D.: Zarządzanie logistyczne: Nowoczesne wzorce kształcenia w uczelniach ekonomicznych i szkołach zarządzania, [www.logistyka.net.pl](http://www.logistyka.net.pl).

<sup>21</sup> <http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Jak%20uczyc%20o%20CSR.pdf>.

Faza IV cyklu życia studenta rozpoczyna się wraz z napisaniem pracy dyplomowej (w której jeden z rozdziałów powinien być poświęcony ocenie społecznych, etycznych, psychologicznych i innych skutków działalności zaproponowanych w projekcie inżynierskim usprawnień) i ze złożeniem egzaminu końcowego. Faza IV trwa przez kolejny rok i może przybierać formę zaangażowania się w działalność stowarzyszenia absolwentów na rzecz CSR albo podejmowania kolejnych studiów, np. o tej tematyce. Warto dla absolwentów przygotować ofertę tanich indywidualnych konsultacji. Zderzają się oni bowiem z twardą grą rynkową, w której nie ma jeszcze prawdopodobnie miejsca na CSR. Młodzi i ambitni idealisci w nowej rzeczywistości bez wsparcia swoich uczelnianych promotorów mogą zniechęcić się do wdrażania CSR.

Faza V rozpoczyna się rok po ukończeniu studiów. Absolwenci mogą mieć wkład w świadczenie usług przez uczelnię. Świadczenia te mogą mieć formę: naukową (absolwenci mogą uczestniczyć w pracach zespołów badawczych, jako pracownicy przedsiębiorstw nabywających usługi od uczelni). Organizowanie szkoleń, konferencji branżowych poświęconych aspektom CSR to podstawowe działania uczelni kierowane do tej grupy. Opisywanie przykładów dobrych praktyk, szkolenia z etyki postępowania, walki z korupcją, publikowanie przykładów tej walki, szkolenie z postępowania w sytuacji konfliktu interesów, podnoszenie świadomości pracowników w zakresie uczciwej konkurencji i regulacji prawnych dotyczących zmów cenowych, przetargowych, stosowania cen dumpingowych, podnoszenie świadomości odpowiedzialności za społeczność lokalne i środowisko współpracujących organizacji, to gorące tematy edukowania logistyków zakupowców, zaopatrzeniowców i osoby zajmujące się zbytem. Aspekt ochrony środowiska (oszczędność paliwowo-energetyczna, prośrodowiskowe modelowanie potoków, recykling, gospodarka opakowaniowa) zainteresują zapewne transportowców i menadżerów produkcji i magazynów. Oprócz byłych studentów, a może za ich pośrednictwem należy zapraszać na podobne szkolenia logistyków. To oni stymulować będą procesy podnoszenia świadomości pozostałych pracowników odnośnie do społecznego kontekstu, w jakim operuje biznes, i przedstawiać korzyści, jakie może mieć firma z odpowiedzialnego uczestniczenia w łańcuchach dostaw i wprowadzania zasad CSR. Menadżerów MŚP (nie zawsze koncentrujących się na CSR) do uczestnictwa w szkoleniach może dopingować promowanie tych szkoleń jako pomocnych w obniżaniu kosztów. Podczas recesji zarządzający widzą w CSR okazję do cięcia kosztów.<sup>22</sup>

Z analizy raportów GRI-G4 wynika, że kilka wiodących uczelni napisało i opublikowało już raporty według nowych wytycznych z 2013 r. (Ball State University: 2013 GRI

---

<sup>22</sup> Collins P.: CSR and ethical issues in operations management, [in:] Stachowicz-Stanusch A. (ed.): Organizational Immunity to Corruption Buildig Theoretical and Research Foundations. PAN, Katowice 2009, s. 234.

Sustainability Report do Ball State University<sup>23</sup>; University of California, Berkeley: 2013 Campus Sustainability Report.<sup>24</sup> Uniwersytet z Berkeley pisze w raporcie, że oferuje szeroki zakres studiów z możliwością uczenia o zrównoważonym rozwoju. Uniwersytet dodatkowo oferuje ponad 500 kursów zrównoważonego rozwoju (według ostatnich badań w latach 2012-2013 – 26% studentów uczestniczyło co najmniej w jednym takim kursie) oraz posiada programy do zrównoważonego projektowania dla zrównoważonego rozwoju. W takie projektowanie angażuje studentów wszystkich wydziałów. W raporcie podaje się przykłady projektów i wiele z nich dotyczy transportu.<sup>25</sup> Drugi uniwersytet Ball State raportuje, że do wszystkich programów studiów sukcesywnie włącza takie tematy, jak: doskonałość przywództwa, zrównoważony rozwój kadr, ochronę środowiska.<sup>26</sup>

#### **4. Prowadzenie i publikowanie badań dotyczących metod zrównoważonego zarządzania przedsiębiorstwami i łańcuchami dostaw jako element kształcenia logistyków**

Analiza przypadków (wybranych firm realizujących koncepcję CSR, np. z sektora TSL – firmy DB Schenker, Raben, wśród producentów – firmy Volvo, Kompanii Piwowarskiej), ich porównywanie i publikowanie dobrych praktyk musi leżeć w gestii akademików.<sup>27</sup>

Uczelnie wyższe uczestniczą w walce o granty i kontrakty konsultacyjne na badania. Analizy ze sfinansowanych badań powinny być publikowane. Publikując badania, uczelnie kształtują np. świadomość konsumentów (uświadamiając, że produkt wytworzony zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju kosztuje więcej i przekonują, że warto dla dobra społecznego czy środowiska zań zapłacić). Badania takie są konieczne, potrzebna jest bowiem permanentna edukacja rynku i pokazanie pozytywnych, praktycznych aspektów wdrażania CSR w zarządzaniu firmami, dostawcami, klientami (łańcuchami dostaw, sieciami logistycznymi). Dla przykładu, badania Polskiej Zielonej Sieci, prowadzone przez jedną z uczelni, pokazały, że 50% respondentów dokonujących zakupów odzieży, elektroniki, zabawek i żywności jest w stanie zapłacić więcej za towar etycznie wytworzony, czyta etykiety, sprawdza na stronach internetowych kodeksy postępowania producentów ulubionych marek.

<sup>23</sup> <http://database.globalreporting.org/reports/view/19687>.

<sup>24</sup> <http://database.globalreporting.org/reports/view/18026>.

<sup>25</sup> <http://static.globalreporting.org/report-pdfs/2013/5eb55146e19941089651a51e020e821c.pdf>, s. 44.

<sup>26</sup> <http://static.globalreporting.org/report-pdfs/2014/2782904daa941ddeac6fd170a81b3739.pdf>, s. 31.

<sup>27</sup> Raporty firm można znaleźć na stronie Global Reporting GRI: <http://database.globalreporting.org/reports/view/>; polskich firm na stronie CSInfo: [www.csinfo.org/pl](http://www.csinfo.org/pl).

Przez publikowanie badań uczelnie mogą pokazywać przedsiębiorcom ścieżki dochodzenia do zrównowżenia (sustainable enterprice) swoich firm. Badania dotyczące procesów czystej produkcji uświadamiają producentów w sposobach eliminowania z procesów technologicznych szkodliwych emisji gazów, cieczy, substancji stałych i promieniowania, jak również ograniczania marnotrawstwa energii, ciepła, wody, surowców oraz innych czynników wytwórczych, pozyskiwania energii z odpadów. Prowadząc badania w przedsiębiorstwach na rzecz wdrażania CSR (w obszarach: zrównoważony personel, zrównoważone dobra podstawowe, zrównoważone dobra wchodzące, zrównoważona działalność produkcyjna i pomocnicza), uczelnie mogą wskazywać drogę dochodzenia do zrównowżenia.

Wśród aspektów społecznych, które uczelnia może monitorować badając przedsiębiorstwa, autor wyróżnia:

- przestrzeganie prawa pracy i praw człowieka,
- godziwe wynagradzanie pracowników,
- przestrzeganie ustalonych godzin pracy,
- bezpieczeństwo w miejscu pracy,
- sposoby oddziaływania na lokalną społeczność i sposoby minimalizacji negatywnego wpływu.

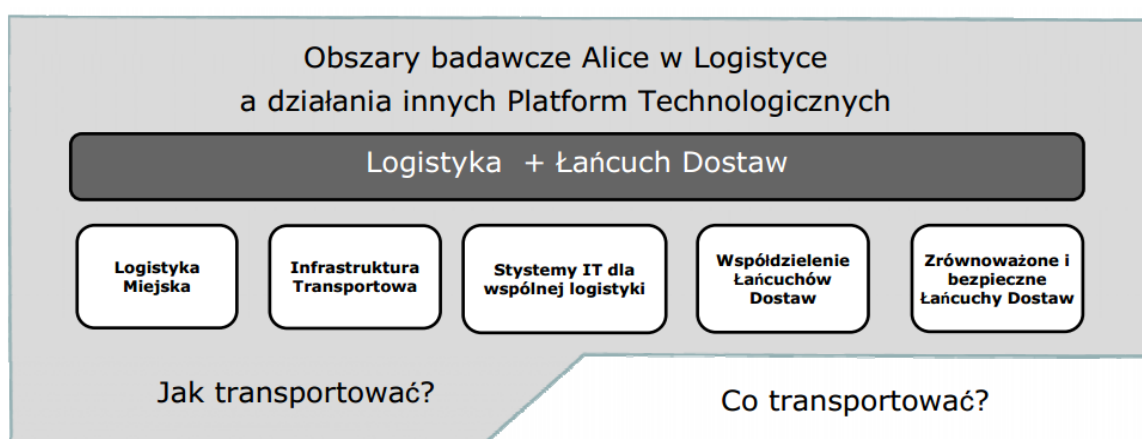
W ramach badań całych łańcuchów dostaw mierzyć można:

- ilość wydzielanych gazów cieplarnianych przy produkcji,
- efektywność energetyczną produktu/materiału,
- rodzaj wykorzystywanych źródeł energii w produkcji i przez produkt,
- możliwości ponownego przetworzenia materiałów składających się na produkt,
- recykling,
- biodegradowalność.

Jednym z aspektów badań nad relacjami w łańcuchach dostaw i sieciach logistycznych może być ocena i wybór dostawców pod kątem preferowania czystej produkcji. Podawanie za przykład przedsiębiorstw, które nabywają i wprowadzają do swoich systemów tylko takie dobra podstawowe i wchodzące, które wykazują cechy zrównowżenia (proekologiczne i prospołeczne), może w rezultacie przyczynić się do powstawania bezpiecznych, oszczędnych i trwałych produktów (począwszy od fazy ich projektowania i rozwoju, partnerskiego wytwarzania i użytkowania). Uczelnie włączając się w monitorowanie produkcji, współpracując przy tworzeniu nowych rozwiązań i wprowadzaniu standardów mogą pomóc kontaktującym się biznesom w tworzeniu kodeksów CSR (opracowaniu i komunikowaniu kryteriów współpracy, wymogów ekonomicznych, społecznych, środowiskowych, kryteriów przetargowych, zapisów w umowach, systemów zachęt,

standardów CSR i norm jakości oraz środowiskowych, opracowaniu i komunikowaniu procedur współpracy, wykrywaniu nieprawidłowości, raportowaniu naruszeń i nieetycznych zachowań<sup>28</sup>). Kolejnym etapem dochodzenia do zrównoważenia przedsiębiorstwa jest niepowodowanie szkód ekologicznych i społecznych oraz branie aktywnego udziału w usuwaniu zagrożeń i ich następstw powodowanych przez inne podmioty gospodarcze. Badanie i nagłaśnianie tego typu zachowań podniesie wrażliwość ekologiczną i społeczną przedsiębiorców.

Doskonałym przykładem prowadzenia i nagłaśniania badań z obszaru transport i logistyka jest działalność klastra Interdyscyplinarne Partnerstwo na rzecz Innowacyjnego Rozwoju Transportu i Infrastruktury. Klastr stanowi platformę współpracy jednostek naukowo-badawczych, sektora publicznego i prywatnego, służącą rozpowszechnianiu i wspieraniu innowacyjnych rozwiązań na rzecz zrównoważonego rozwoju transportu i infrastruktury, koordynowaną przez Fundację CATI – organizację pozarządową o charakterze non profit.<sup>29</sup> Politechnika Śląska jest członkiem i jednym z liderów klastra. Działalność badawczą na rzecz zrównoważonego rozwoju logistyki prowadzi też Instytut Logistyki i Magazynowania. IliM zaangażował się w projekt WINN, którego celem jest budowa Europejskiej Platformy Technologicznej w Logistyce (ALICE). Zadaniem WINN i celem ALICE jest: umożliwienie współpracy nauki i biznesu dla rozwoju transportu i logistyki, definiowanie Europejskich Programów Badawczych, tworzenie mechanizmów wsparcia rozwoju innowacji, pobudzenie dyskusji na temat zrównoważonego rozwoju, gromadzenie potrzeb rynku w zakresie logistyki, co pokazuje rysunek 3.



Rys. 3. Obszary badawcze ALICE

Fig. 3. The research areas ALICE

Źródło: <http://cati.org.pl/download/pdf/IliM-malgorzata-kirchner.pdf>.

<sup>28</sup> Standardy CSR i norm jakości oraz środowiskowe wypracowane przez np. BSCI, zobacz [www.standardyetyczne.pl/bsci.html](http://www.standardyetyczne.pl/bsci.html), 15.09.2012)

<sup>29</sup> [www.cati.org.pl](http://www.cati.org.pl).



Istotą informowania o prowadzonych badaniach dla rozwoju zrównoważonych działań logistycznych i transportowych jest budowanie świadomości CSR wśród przedsiębiorców, ale również budowanie wizerunku społecznie odpowiedzialnej uczelni.

## 5. Zakończenie

Rosnący nadzór ze strony szeroko rozumianych interesariuszy, zmiany w środowisku społecznym i biznesowym, zachodzące na początku dwudziestego pierwszego wieku, stawiają w centrum uwagi społeczną odpowiedzialność. W związku z powyższym pojawiła się potrzeba kształcenia logistyków w obszarze CSR<sup>30</sup>. Polskie uczelnie są na etapie budowania strategii i standardów działania i oddziaływania, kierując się zasadami społecznej odpowiedzialności oraz zidentyfikowanymi potrzebami interesariuszy. Czerpią z wzorcowych rozwiązań wypracowywanych na światowych uczelniach, tj. PRME oraz Oath Project, ale również z wytycznych w standardach: CSR Europe w strategii „Enterprise 2020”, Zasady ONZ Global Compact, ISO 26000, Quality Management System ISO 9000, Environmental Management System ISO 14000, Social Accountability SA 8000, ICS, WCA. Pod uwagę brane są wzorce-branże tworzone przez Europejską Radę Certyfikacji w Logistyce, Europejskie Stowarzyszenie Logistyczne ELA, APICS, ISM, CSCMP, Instytut Logistyki i Magazynowania z Poznania.

Dzisiaj uczelnie angażują się w działania społecznie odpowiedzialne na swój własny sposób w zależności od swoich kompetencji, zasobów, kultury organizacyjnej bądź zidentyfikowanych potrzeb interesariuszy. Wplatają treści CSR do przedmiotów nauczanych, organizują konferencje poświęcone CSR w TSL. Są coraz bardziej świadome, że menedżerowie logistyki powinni być odpowiedzialni społecznie, a odpowiedzialne zarządzanie nie może być osobnym kierunkiem nauczania.

## Bibliografia

1. Bendkowski J., Kramarz M.: Logistyka stosowana. Metody – techniki – analizy. Politechnika Śląska, Gliwice 2006.
2. Bukowski L.: System edukacji w kształtowaniu kreatywności pracowników. VIII Konferencja Logistyki Stosowanej – Zakopane 2004. AGH, Kraków 2004.

---

<sup>30</sup> Rok B.: Responsible Business, The Challenge for Management Education, [in:] Gasparski W. (ed.): Responsible Management Education. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Uniwersytet Ł. Koźmińskiego, Warszawa 2008.

3. Collins P.: CSR and ethical issues in operations management, [in:] Stachowicz-Stanusch A. (ed.): *Organizational Immunity to Corruption Building Theoretical and Research Foundations*. PAN, Katowice 2009.
4. Kisperska-Moroń D.: Zarządzanie logistyczne: Nowoczesne wzorce kształcenia w uczelniach ekonomicznych i szkołach zarządzania, [www.logistyka.net.pl](http://www.logistyka.net.pl).
5. Kuczmaszewski J.: Zawód inżynier. „Forum Akademickie”, nr 2, 2004.
6. Neubaum D.O., Pagell M., Drexler Jr. J.A., McKee-Ryan F.M., Larson E.: Business Education and Its Relationship to Student Personal Moral Philosophies and Attitudes Toward Profits: An Empirical Response to Critics. „Academy of Management Learning and Education”, 2009.
7. Pabian A.: Planowanie strategiczne w koncepcji sustainability – implikacje dla sieci przedsiębiorstw. Paradygmat sieciowy. Wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania, Praca zbiorowa pod redakcją A. Karbownika. Politechnika Śląska, Gliwice 2013.
8. Pausits A.: Relationship Management. „Wissenschaftsmanagement”, Nr 4, 2006.
9. Rok B.: Responsible Business: The Challenge for Management Education, [w:] Gasparski W. (ed.): *Responsible Management Education*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Uniwersytet Ł. Koźmińskiego, Warszawa 2008.
10. Sworowska A.: Kodeksy etyczne uczelni wyższych, [w:] Stachowicz-Stanusch A. (red.): *Główne wartości uczelni wyższych w kontekście różnych kultur narodowych. Koncepcja badań i wyniki badań sondażowych*. Politechnika Śląska, Gliwice 2009.
11. Skawińska E.: Kapitał społeczny a logistyka. „Logistyka”, nr 5, 2012.
12. Stawiarska E.: Rola uczelni wyższych w kształceniu odpowiedzialnych logistyków. *Zeszyty Naukowe, s. Problemy Transportu i Logistyki*, nr 24, Społeczna odpowiedzialność w sektorze TSL. Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Szczecin 2013.
13. Titsu M.: Adapted from Slack 2007 Courtesy, [in:] Stachowicz-Stanusch A. (ed.): *Organizational Immunity to Corruption Building Theoretical and Research Foundations*. PAN, Katowice 2009.
14. European Science Foundation 2008, *Stewards of Integrity*.
15. European Commission 2001, Promoting a European framework for corporate social responsibility Green Paper, [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2001/ke3701590\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke3701590_en.pdf).
16. World Business Council for Sustainable Development, *Corporate social responsibility: Making Good Business Sense*, Genewa 2000.
17. *Autonomia programowania uczelni. Ramy kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego*. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2011.

18. [www.apics.org](http://www.apics.org).
19. [www.ism.ws](http://www.ism.ws).
20. [www.cscmp.org](http://www.cscmp.org).
21. [www.odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Jak%20uczyc%20o%20CSR.pdf](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Jak%20uczyc%20o%20CSR.pdf).
22. [www.standaryetyczne.pl/bsci.html](http://www.standaryetyczne.pl/bsci.html).
23. [www.cati.org.pl/download/pdf/ILiM-malgorzata-kirchner.pdf](http://www.cati.org.pl/download/pdf/ILiM-malgorzata-kirchner.pdf).