

AUTOREFERAT
NA TEMAT DOROBKU I OSIĄGNIĘĆ
W PRACY NAUKOWO-BADAWCZEJ

dr inż. Aleksandra Zaleśna

Uczelnia Jańskiego w Łomży

Warszawa, kwiecień 2019 r.

AZ

Spis treści

1. Imię i nazwisko:	3
2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe - z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej:	3
3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych	4
4. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2017 r. poz. 1789):	4
a) tytuł osiągnięcia naukowego	4
b) autor, tytuł publikacji, rok wydania, nazwa wydawnictwa, recenzenci wydawniczy	4
c) omówienie celu naukowego ww. pracy i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania	5
Cel pracy	5
Metodyka badań	8
Analiza wyników badań	11
Wnioski z badań i ewentualne wykorzystanie wyników badań	19
Wkład do nauki	21
5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych	22
5.1. Obszary zainteresowań naukowo-badawczych i dorobek publikacyjny	22
5.2. Podsumowanie osiągnięć naukowo-badawczych	27
5.2.1. Projekty badawcze	28
5.2.2. Udział w konferencjach naukowych krajowych i międzynarodowych	32
5.2.3. Udział w seminarium naukowym „Aksjologia Zarządzania”	33
5.2.4. Działalność międzynarodowa	33
5.2.5. Działalność dydaktyczna	33
6. Bibliografia z autoreferatu	34

1. Imię i nazwisko:

Aleksandra Zaleśna

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe - z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej:

Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, Politechnika Warszawska, Wydział Inżynierii Produkcji, **2005 r.**

Tytuł rozprawy doktorskiej: Wpływ systemu motywacyjnego kadry kierowniczej na rezultaty działalności przedsiębiorstwa

Promotor: prof. dr inż. Wiesław Maria Grudzewski

Recenzent: prof. dr hab. inż. Jerzy Lewandowski

Recenzent: prof. dr hab. inż. Małgorzata Gableta

Magister inżynier, Politechnika Warszawska, Wydział Inżynierii Produkcji, Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych, **1997 r.**

Kierunek: zarządzanie i marketing

Specjalność: systemy informatyczne i zarządzanie przedsiębiorstwem

Tytuł pracy dyplomowej (nr 2099): Projekt zarządzania zasobami ludzkimi w DAEWOO-FSO Motor sp. z o.o.

Promotor: prof. dr inż. Wiesław Grudzewski

W **2012 r.** ukończyłam roczne studium podyplomowe „Menedżer Badań Naukowych i Prac Rozwojowych” prowadzone przez Wyższą Szkołę Ekonomii i Innowacji w Lublinie w ramach projektu „Kompetencje dla współpracy nauki i biznesu. Menedżerskie studia podyplomowe dla sektora B+R” w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

1 października 2006 roku – nadal

zatrudniona jestem na stanowisku **adiunkta** w Uczelni Jańskiego w Łomży (dawniej Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego w Łomży).

W okresie 2007/2008 – 2009/2010 byłam **członkiem Rady Wydziału** Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego w Łomży.

W roku akademickim 2008/2009 i 2009/2010 byłam **kierownikiem specjalności** „zarządzanie organizacjami” na kierunku „zarządzanie”.

Listopad 2008 roku – Styczeń 2018 roku

prowadziłam zajęcia dydaktyczne w ramach umów cywilno-prawnych w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Warszawie (od roku akademickiego 2018/2019 jest to Akademia Ekonomiczno-Humanistyczna w Warszawie).

4. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2017 r. poz. 1789):

a) tytuł osiągnięcia naukowego:

Kompetencje zarządzających w przedsiębiorstwach społecznie odpowiedzialnych,

Difin, Warszawa 2019

b) autor, tytuł publikacji, rok wydania, nazwa wydawnictwa, recenzenci wydawniczy:

Aleksandra Zaleśna, *Kompetencje zarządzających w przedsiębiorstwach społecznie odpowiedzialnych*, Difin, Warszawa 2019, 286 stron, ISBN 978-83-8085-849-7.

Recenzentami wydawniczymi publikacji są:

Prof. dr hab. Tadeusz Oleksyn

Prof. dr hab. inż. Michał Trocki

- c) omówienie celu naukowego ww. pracy i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania.

Cel pracy

Praca dotyczy zarządzających, tj. menedżerów wyższego szczebla (top menedżerów), i ich kompetencji niezbędnych do realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (*corporate social responsibility*, CSR). Koncepcja CSR traktuje o oczekiwaniach społeczeństwa wobec przedsiębiorstwa (Carroll, 1979, s. 500). Ten pogląd można odnieść również do zarządzających. To od zarządzających zależy, jak mówi się o CSR w danej organizacji, jakie działania podejmuje się w stosunku do interesariuszy organizacji (Basu, Palazzo, 2008, s. 122). W pracy przyjąłam tezę, że istnieje związek między kompetencjami top menedżerów i właścicieli a tym, czy organizacje pod ich kierunkiem są społecznie odpowiedzialne.

Chociaż nie brakuje publikacji na temat CSR i zrównoważonego rozwoju, to zagadnienie kompetencji zarządzających jest słabo rozpoznane w literaturze przedmiotu. Wśród badaczy podejmujących ten temat można wymienić: A. Wieka, L. Withycombe i C.L. Redmana (2011), którzy rozważają kompetencje menedżerskie kształtowane wśród studentów w odniesieniu do koncepcji i problemów zrównoważonego rozwoju; A. Lindgreena, V. Swaen, D. Harnessa i M. Hoffmann (2012), którzy skupiali się na kompetencjach przyszłych menedżerów w organizacjach realizujących koncepcję CSR; R. Wesselink i wsp. (2015), którzy opisują kompetencje menedżerów w kontekście angażowania się w działania na rzecz zrównoważonego rozwoju; A. Rego, M. Pina e Cunha i D. Polónia (2017), którzy na podstawie wywiadów z prezesami przedsiębiorstw w Portugalii określili 3 grupy kompetencji niezbędnych do realizacji idei zrównoważonego rozwoju przez przedsiębiorstwa, tj. kompetencje strategiczne, społeczne i samoprzywództwa. Na gruncie polskim można wskazać propozycje: P. Hąbek i E. Pawłowskiej (2009, s. 20), które wśród kompetencji menedżerskich wymieniają wiedzę specjalistyczną w zakresie zarządzania, kompetencje społeczne i kompetencje konceptualne, pozwalające na łączenie aspektów środowiskowych i oczekiwań różnych interesariuszy organizacji; A. Pabiana (2015), który wymienia listę pięciu kompetencji potrzebnymi dyrektorom w zakresie *sustainability* (zrównoważonego rozwoju); B. Wyrzykowskiej i A. Zaleśnej (2017), ukazujące kompetencje w wymiarze osobistym, interpersonalnym i biznesowym. Także W. Przychodzeń (2013, s. 208) pisał o potrzebie kreowania liderów nowej generacji w przedsiębiorstwie zrównoważonym.

Niewiele publikacji porusza jednak kwestię kompetencji zarządzających w odniesieniu do realizacji idei/koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Również M.K. Chin, D.C. Hambrick i L. Treviño (2013, s. 203) zauważają, iż niewiele miejsca poświęca się wewnętrznym determinantom CSR, w tym w szczególności cechom top menedżerów. Obserwuje się zatem lukę poznawczą i badawczą.

Głównym **celem pracy** jest rozpoznanie i opisanie, jakie kompetencje są potrzebne menedżerom, aby mogli oni stworzyć przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne. Sformułowałam dwa **pytania badawcze**:

- 1) jakie kompetencje potrzebne są zarządzającym w kontekście stosowania koncepcji CSR i odpowiedzialnego/zrównoważonego rozwoju?
- 2) jak kształtuje się przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne dzięki zarządzającym?

Dokonałam systematycznego przeglądu literatury, zarówno krajowej, jak i zagranicznej, zgodnie z metodyką zaproponowaną przez W. Czakona (2011). Uznałam przy tym za istotne powiązanie wiedzy z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, a ściślej – z zakresu kompetencji menedżerskich. Na taką potrzebę powiązania wiedzy z obu obszarów wskazują D.J. Wood (2010) oraz F.P. Morgeson, H. Aguinis, D.A. Waldman i D.S. Siegel (2013).

W ramach przeglądu literatury analizowałam artykuły opublikowane w okresie 2008 - czerwiec 2018 roku, w czasopiśmie wysokopunktowanych, takich jak: „*Academy of Management Review*”, „*Academy of Management Journal*”, „*Administrative Science Quarterly*”, „*Organization Science*”, „*Strategic Management Journal*”, „*Journal of Management*”. Wybrałam ponadto czasopisma poświęcone problematyce CSR i zrównoważonego rozwoju, takie jak: „*Journal of Business Ethics*”, „*Corporate Social Responsibility and Environmental Management*”. Podobny dobór czasopism przyjęli H. Aguinis i A. Glavas (2012). Do przeglądu literatury wybrałam również czasopisma z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, tj. „*Human Resource Management Review*”, „*International Journal of Human Resource Management*”, „*Personnel Psychology*”. Przeglądałam również artykuły z polskich czasopism naukowych (m.in. „*Przegląd Organizacji*”, „*Organizacja i Kierowanie*”, „*Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*”, „*Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*”). Oprócz tego analizowałam treści publikacji książkowych, dobranych pod kątem tematu pracy, m.in. takich autorów, jak: Adamczyk (2009), Bernatt, Bogdanienko, Skoczny (2011), Chodyński (2007), Dec, Masiukiewicz (2016), Gasparski (2012), Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz (2010), Leśniak-Łebkowska (2011), Oleksyn (2017, 2018),

Paliwoda-Matiolańska (2014), Pańków, Rok, Strumińska-Kutra, Woźniczko (2010), Płoszajski (2013), Rok (2013), Wachowiak (2013), Żemigala (2007, 2013).

W porządkowaniu ustaleń wynikających z przeglądu literatury posłużyłam się modelem górnego rzutu (*upper echelon theory*), zaproponowanym przez D.C. Hambricka i P.A. Mason (1984), a ponadto uporządkowałam treści ze względu na podobieństwo zagadnień. Rezultaty przedstawiam w tabeli 1. Zauważyłam wówczas, że kompetencje zarządzających w kontekście CSR przedstawiane są wycinkowo. Brakuje ich kompleksowego ujęcia. Uwaga badaczy skupia się jedynie na wybranych kompetencjach zarządzających, pomijając inne.

Tabela 1. Zestawienie kompetencji zarządzających wraz z odniesieniami do literatury

Składowe kompetencji	Referencje	Związek z CSR i zrównoważonym rozwojem
Wykształcenie	Manner (2010), Slater, Dixon-Fowler (2010), Huang (2013), Lewis, Walls, Dowell (2014)	Studia humanistyczne, studia techniczne, studia MBA
Doświadczenie funkcyjne	Thomas, Simerly (1994), Manner (2010)	Doświadczenie „wynikowe” (<i>output experience</i>) sprzyja realizacji CSR przez organizację. Im szersze doświadczenie funkcyjne, tym częściej organizacja jest społecznie odpowiedzialna.
Doświadczenie zagraniczne	Slater, Dixon-Fowler (2009)	Doświadczenie zagraniczne sprzyja realizacji CSR, w połączeniu z „wynikowym” doświadczeniem funkcyjnym (<i>output experience</i>).
Osobowość	Tang, Qian, Chen, Shen (2015), Petrenko i in. (2016), Arena, Michelon, Trojanowski (2018), Nielsen, Marrone (2018)	Skromność, narcyzm i pycha
Wartości menedżera	Agle, Mitchell, Sonnenfeld (1999), Hemingway, Maclagan (2004), Ng, Sears (2012), Bartkowiak, Brzozowski (2014), Wesselink i in. (2015)	Wartości zorientowane na innych, powiązane z postrzeganiem pracowników jako ważnych interesariuszy. Wartości osobiste menedżerów mają wpływ na CSR i praktyki w zakresie różnorodności pracowników.
Motywacje	Ditlev-Simonsen, Midttun, (2011), Godos-Díez, Fernández-Gago, Martínez-Campillo (2011)	Menedżer jako steward angażuje się w CSR. Motywuje go także budowanie wizerunku marki i reputacji.

Kompetencje w zakresie zarządzania strategicznego	Wiek, Withycombe, Redman (2011), Wesselink i in. (2015), Rego, Pina e Cunha, Polónia (2017)	Myślenie długofalowe, tworzenie wizji przyszłości, przewidywanie konsekwencji działań, ocena efektów działań.
Kompetencje przywódcze	Brown, Treviño, Harrison (2005), Rok (2009), Van Dierendonck (2011), Pless, Maak, Waldman (2012), Jacobson, Hood, Van Burren III (2014), Pearce, Wassenaar, Manz (2014), Paliwoda-Matiolańska (2014), Rego, Pina e Cunha, Polónia (2017)	Przywódtwo transformacyjne (intelektualna stymulacja) Przywódtwo odpowiedzialne Przywódtwo służebne Przywódtwo etyczne Przywódtwo zrównoważone Samoprywódtwo Społecznie odpowiedzialne przywództwo
Kompetencje sieciowe (wewnętrzne i zewnętrzne)	Huang (2013), Jacobson, Hood, Van Burren III (2014), Paliwoda-Matiolańska (2011), Spodarczyk (2015), Pabian (2015),	Interakcje z interesariuszami, poznanie oczekiwań interesariuszy, realizacja projektów, partnerstwo międzysektorowe, otwartość na rozwiązania w zakresie <i>sustainability</i> , wpływ na łańcuchy dostaw.
Dobór osób	Jacobson, Hood, Van Burren III (2014)	Dobór liderów opinii, którzy będą wspierali CSR.
Przygotowanie sukcesji	Bohdziewicz (2014), Rego, Pina e Cunha, Polónia (2017), Chiu, Scharfman (2018)	Myślenie o zapewnieniu trwałości organizacji, jej dalszego istnienia.

Źródło: opracowanie własne (bibliografia przedstawiona na końcu referatu)

Z powyższej listy kompetencji przedstawionej w tabeli 1 do badań przyjął następujące: wykształcenie, motywacje i wartości, przywództwo etyczne, intelektualną stymulację, kompetencje w zakresie zarządzania strategicznego, kompetencje sieciowe, dobór osób, przygotowanie sukcesji. Nie badałam osobowości (nie jestem psychologiem).

Metodyka badań

Dla realizacji celu pracy i poszukiwania odpowiedzi na pytania badawcze przyjął **mieszaną strategię badania** (*mixed research methodology*) - przeprowadziłam badanie ilościowe z wykorzystaniem wywiadu kwestionariuszowego oraz zastosowałam studia przypadku. Wywiad kwestionariuszowy pozwala uzyskać dane od dużej liczby respondentów (Gudkova, 2012, s. 113). Ponadto, takie badanie jest dogodnie dla respondentów mocno zajętych pracą. Studia przypadków pozwalają bardziej dogłębnie poznać opinie i doświadczenia zarządzających. Ujęcie mieszane pozwala na zadawanie pytań otwartych i zamkniętych, tym samym prowadzi do lepszego zrozumienia zjawiska (Creswell, 2013, s. 43).

Adell

Przy opracowywaniu kwestionariusza ankiety korzystałam:

- z opracowania autorstwa M. Browna, L. Treviño i D. Harrisona (2005) – do pomiaru przywództwa etycznego,
- z opracowania B.M. Bass i B.J. Avolio – do badania intelektualnej stymulacji, stanowiącej jeden z wymiarów przywództwa transformacyjnego,
- z opracowania B. Bajcar (2012), która opracowała *Kwestionariusz Styl myślenia i działania strategicznego – nowe narzędzie do pomiaru wskaźników myślenia strategicznego*. Wykorzystano i zaadaptowano część twierdzeń do badania kompetencji zarządzających w zakresie zarządzania strategicznego,
- z opracowania H.-G. Wolffa i K. Mosera (za: Fryczyńska, 2016, s. 27-28) oraz H. Ibarra, M. Huntera (2007, s. 46) przy opracowaniu twierdzeń do badania kompetencji sieciowych (*network competencies*), tj. kompetencji w zakresie współpracy, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa,
- z opracowania R.S. Marshalla i D. Brown (2003) i z inspiracji opracowaniem K. Jacobson i wsp. (2014) sformułowałam twierdzenia do badania kwestii doboru osób na stanowiska kierownicze przez zarządzających,
- z opracowania D. Schepker, A. Nyberg, M. Ulrich, P. Wright (2018, s. 552) zaadaptowałam twierdzenia do badania procesu sukcesji,
- z opracowania Godos-Díez, Fernández-Gago, Martínez-Campillo (2011, s. 544) zacerpnęłam twierdzenia do badania motywacji własnych zarządzających,
- ze skali wartości S. Schwartz (Cieciuch, 2013; Lindeman, Verkasalo, 2005, s. 174) – do pomiaru wartości wyznawanych przez zarządzających, przy czym wybrałam niektóre wartości pod kątem koncepcji CSR i zrównoważonego rozwoju,
- z koncepcji D.C. Hambricka i P.A. Mason (1984, s. 199) przyjąłam podział na doświadczenie funkcyjne zorientowane na wyniki, określane też jako doświadczenie „wynikowe” (*output experience*), oraz doświadczenie zorientowane na procesy, określane inaczej jako doświadczenie „procesowe” (*throughput experience*); polskie tłumaczenie określeń jest zgodne z nazewnictwem, jakie stosują A. Wąsowska i P. Zdziarski (2008),
- ze skali D. Turker (2009) oraz skali autorstwa Godos-Díez i wsp. (2011) – do pomiaru społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Badanie ankietowe miało na celu ustalenie, jak zarządzający oceniają swoje kompetencje (w 5-stopniowej skali Likerta) i czy prowadzone przez nich przedsiębiorstwa postępują w sposób społecznie odpowiedzialny (ocena w 5-stopniowej skali Likerta).

Uczestnikami badań byli zarządzający (prezesi, dyrektorzy generalni, właściciele), stojący na czele przedsiębiorstw produkcyjnych i transportowych, średniej i dużej wielkości (odpowiednio 50-249 osób oraz 250 osób i powyżej), zlokalizowanych w województwie mazowieckim. Za wyborem przedsiębiorstw produkcyjnych i transportowych do badań przemawiało to, iż ich działalność nie pozostaje bez wpływu na stan środowiska naturalnego. Podobny dobór podmiotów do badań zastosowali W. Oh, Y. Chang i Z. Cheng (2016, s. 282). Aby zwiększyć prawdopodobieństwo dotarcia do respondentów rozważających sukcesję na swoje stanowisko, jako kryterium doboru przyjąłm również czas powstania przedsiębiorstwa – przyjąłm, że w badaniach biorą udział podmioty powstałe najpóźniej w 2008 roku.

Badanie przeprowadziłam poprzez wyspecjalizowaną firmę (sama opłaciłam koszty badania), w listopadzie i grudniu 2018 r., metodą wywiadu wspomaganego komputerowo na platformie internetowej CAWI (*Computer Assisted Web Interview*), na próbie 231 podmiotów (zarządzających). Ankiety skierowano do 2350 podmiotów, odsetek zwrotności wynosi około 10%. W badaniu wzięli udział prezesi, dyrektorzy przedsiębiorstw, właściciele (36% udziału). Są to głównie mężczyźni (udział kobiet wynosi 18%), w wieku 46-55 lat (blisko 60% ogółu badanych), 94% ma co najmniej 6-letni staż dyrektorski i taki sam odsetek pracuje od co najmniej 6 lat w danej firmie. Są to zatem zarządzający, którzy znają przedsiębiorstwo i jego otoczenie.

Do zastosowania metodyki studiowania przypadków spełnione są trzy warunki: istnieje wczesny etap rozwoju wiedzy w danym obszarze badań, badane zjawisko wymaga rozpoznania w rzeczywistych warunkach, zwłaszcza gdy jest ono nowe, a ponadto granice między zjawiskiem a kontekstem są mgliste (Czakon, 2011b, s. 47-49). Zastosowałam zanurzeniowe studia przypadku (Yin, 2015, s. 82-86), w których jednostkami analizy są prezes i przedsiębiorstwo.

Kryteriami doboru przedsiębiorstw do studiowania przypadków były – podobnie jak w badaniach ilościowych – działalność produkcyjna lub transportowa, wielkość przedsiębiorstwa, działania na polu CSR oraz staż prezesa (przyjąłm, że powinien być dłuższy niż 3 lata).

Badanie jakościowe (studia przypadków) przeprowadziłam w dwóch dużych przedsiębiorstwach – hutniczym (ArcelorMittal Warszawa) oraz u producenta i sprzedawcy odzieży skórzanej i wyrobów tekstylnych (firma Ochnik S.A.). W tabeli 2 przedstawiam krótką ich charakterystykę. Przeprowadziłam wywiady częściowo ustrukturyzowane (Gudkova, 2012, s. 113), analizowałam również dane zastane (dokumenty wewnętrzne, strony internetowe firm, materiały prasowe i medialne). Zastosowałam triangulację danych, by podnieść jakość badania

(Stańczyk, 2011, s. 79). Ponadto, uczestnikom wywiadu przekazałam opracowanie do weryfikacji i akceptacji. Badanie realizowałam od grudnia ub.r. do stycznia 2019 roku.

Tabela 2. Charakterystyka przedsiębiorstw jako studiów przypadków

	Firma Ochnik S.A.	Huta ArcelorMittal Warszawa
Przedmiot działalności	Produkcja i sprzedaż odzieży, skór i wyrobów ze skór wyprawionych oraz produkcja wyrobów tekstylnych	Produkcja wyrobów stalowych
Wielkość przedsiębiorstwa	Zatrudnienie ponad 600 osób	Zatrudnienie około 500 osób
Własność	Własność krajowych osób fizycznych	Własność zagraniczna
Wyróżnienia w zakresie CSR i ZR*	Laureat konkursu Najlepsze Miejsce Pracy według Great Place To Work®	Laureat konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”, certyfikat Susteel
Staż prezesa	Prezes od 2004 roku (15 lat stażu)	Prezes od 2012 roku (7 lat stażu)

*ZR – zrównoważony rozwój

Źródło: opracowanie własne

Analiza wyników badań

Wyniki badań przedstawiam łącznie, prezentując ustalenia z badań ilościowych i jakościowych.

Badane przedsiębiorstwa – jak deklarują zarządzający – są społecznie odpowiedzialne. Przestrzegają przepisów prawa, regularnie płacą podatki, terminowo regulują zobowiązania wobec dostawców (nie przyczyniają się więc do pogarszania ich kondycji finansowej). Bardzo ważne jest zadowolenie klienta, stąd przedsiębiorstwa dostarczają klientom produkty wysokiej jakości i rzetelne o nich informacje. Top menedżerowie poczuwają się do odpowiedzialności za stan środowiska naturalnego. W przedsiębiorstwach podejmowane są programy minimalizujące negatywny wpływ działań przedsiębiorstwa na środowisko naturalne. Część przedsiębiorstw (25% ogółu) posiada system zarządzania środowiskowego zgodny z normą ISO 14001, system zarządzania energią zgodny z normą ISO 50001 (16,5% ogółu podmiotów). Ważnym interesariuszem są również pracownicy. Dla nich wprowadzane są elastyczne rozwiązania, które pozwalają na godzenie obowiązków zawodowych i pozazawodowych. Wspiera się pracowników, którzy chcą doskonalić swoje umiejętności. Liczy się także bezpieczeństwo pracowników – część przedsiębiorstw (19,5% ogółu) posiada system

zarządzania bhp zgodny z normą PN-N 18001. Przedsiębiorstwa ułatwiają ponadto pracownikom udział w wolontariacie. W niektórych przedsiębiorstwach (18% ogółu badanych) przyjęto również kodeks etyki.

Działania w zakresie CSR są prezentowane w raportach społecznych, lecz należy dodać, że jedynie 6% podmiotów publikuje takie raporty. Nie znaczy to, że przedsiębiorstwa w ogóle nie informują interesariuszy. Na przykładzie studiów przypadków można stwierdzić, że komunikacja odbywa się poprzez firmowe strony internetowe, czy magazyny firmowe, dostępne również w wersji elektronicznej.

Pierwsze **pytanie badawcze** wiąże się z ustaleniem, jakie kompetencje potrzebne są zarządzającym w kontekście stosowania koncepcji CSR i zrównoważonego rozwoju. Przegląd literatury umożliwił opracowanie listy kompetencji zarządzających. Badania – ilościowe i jakościowe – pozwoliły na weryfikację ustaleń literaturowych.

W kwestii **wykształcenia** zarządzających należy podkreślić, że grupa respondentów jest w zasadzie jednorodna – badani prezesi i właściciele przedsiębiorstw produkcyjnych (oraz w nielicznych przypadkach firm transportowych) mają wykształcenie techniczne (blisko 90% z nich). Nie jest to zaskakujące, raczej świadczy o dopasowaniu respondentów do organizacji.

Zgodnie z typologią zaproponowaną przez D.C. Hambricka i P.A. Mason (1984, s. 199), a także w ślad za badaniami A. Thomasa i R. Simerly'ego (1994), podjęłam próbę rozróżnienia poszczególnych grup top menedżerów ze względu na ich **doświadczenie funkcyjne**: zorientowane na wynik (względnie doświadczenie „wynikowe”, co odpowiada określeniu „*output experience*”) i zorientowane na proces (względnie „procesowe”, co odpowiada angielskiemu określeniu „*throughput experience*”). W praktyce:

- w 14,3% przypadków badani respondenci mają doświadczenie zorientowane na wynik (odpowiedzialni byli za marketing i/lub sprzedaż),
- w 12,6% przypadków badani respondenci mają doświadczenie zorientowane na proces (odpowiedzialni byli za produkcję i usprawnianie procesów),
- w 73,2% przypadków badani respondenci mają różnorodne doświadczenia zawodowe, zdobyte zarówno w obszarze marketingu, jak i produkcji.

Trudno jest rozpatrywać związek doświadczenia funkcyjnego zarządzających i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Doświadczenie funkcyjne respondentów nie jest tylko zorientowane na wyniki (*output experience*) lub tylko na procesy (*throughput experience*). W dużej mierze respondentami są zarządzający przedsiębiorstwami średniej

wielkości, w których zespół menedżerów jest nieliczny. Stąd zarządzający – przed objęciem stanowiska prezesa, czy też właściciele – odpowiedzialni byli za szereg spraw związanych zarówno z obszarem wyników (marketing, sprzedaż), jak i procesów wewnętrznych (produkcja). Typologia podziału menedżerów ze względu na rodzaj doświadczenia, zaproponowana przez D.C. Hambricka i P.A. Mason (1984) jest nietrafna w odniesieniu do przedsiębiorstw produkcyjnych. Także w studium przypadku huty prezes, nim objął wysokie stanowisko kierownicze, w toku swojej kariery zawodowej był m.in. kierownikiem działu marketingu oraz kierownikiem ciągłej poprawy i wspierania produkcji.



Rysunek 1. Profil kompetencji zarządzających w kontekście CSR (N = 231 respondentów)

*dotyczy N = 119 respondentów

Źródło: opracowanie własne

Rysunek 1 przedstawia uśredniony profil kompetencji dla badanych zarządzających (N = 231 respondentów). Ogólnie ujmując, dobrze rozwinięte są kompetencje w zakresie przywództwa etycznego, doboru menedżerów, intelektualnej stymulacji i współpracy wewnątrz przedsiębiorstwa w kontekście CSR. Najslabiej zostały ocenione kompetencje zarządzających we współpracy międzyorganizacyjnej przy realizacji działań społecznie odpowiedzialnych (kompetencje sieciowe zewnętrzne). W dalszej części autoreferatu omówiono dokładniej poszczególne kompetencje zarządzających.

Należy jednocześnie zaznaczyć, że nie wszystkie kompetencje są jednakowo ważne w działaniach podejmowanych przez zarządzających wobec interesariuszy organizacji. Studia przypadków pozwoliły odkryć, jakie są związki między danymi kompetencjami top menedżerów a odpowiedzialnością w odniesieniu do poszczególnych interesariuszy przedsiębiorstwa, jak i w odniesieniu do wymiaru ekonomicznego CSR. Powiązania są zaprezentowane w tabeli 3.

Tabela 3. Macierz związków między kompetencjami prezesów a odpowiedzialnością w wymiarze ekonomicznym i w odniesieniu do poszczególnych interesariuszy przedsiębiorstwa

Nr	Kompetencje prezesów	Interesariusze przedsiębiorstwa					
		Wymiar ekonomiczny	Pracownicy	Klienci	Dostawcy	Środowisko naturalne	Spółeczność lokalna
1	Motywacje i wartości		■			■	■
2	Kompetencje w zakresie zarządzania strategicznego	■	■		■		
3	Przywództwo etyczne		■	■			
4	Intelektualna stymulacja		■			■	■
5	Kompetencje w zakresie współpracy		■	■	■	■	■
6	Dobór menedżerów i przygotowanie sukcesji	■	■			■	

Zródło: opracowanie własne na podstawie studiów przypadków

Badani respondenci kierują się **motywacją wewnętrzną**, mają potrzebę osiągnięć i uznania. Identyfikują się z organizacją, zwłaszcza że – jak deklarują – ich wartości własne i wartości organizacji są zbliżone. **Wartością istotną** dla nich troska o dobro członków grupy i sukces osiągnięty zgodnie ze społecznymi standardami, dla większości badanych – wartością jest również ochrona własnego wizerunku publicznego. Co zaskakujące, ochrona przyrody nie jest dla nich ważną wartością – ma znaczenie tylko w przypadku nielicznych respondentów. Przynajmniej tak wynika z badań ankietowych. Inaczej jest w studium przypadku dotyczącym huty ArcelorMittal Warszawa – w przekonaniu prezesa huty, „środowisko należy chronić dla społeczności lokalnej, dla nas samych i dla naszych dzieci”.

Ma

Kompetencje w zakresie zarządzania strategicznego są niezbędne w odniesieniu do ekonomicznego wymiaru CSR. Długofalowe planowanie rozwoju przedsiębiorstwa skłania zarządzających do reinwestowania zysków. Z badań ankietowych wynika, że samoocena umiejętności przez zarządzających w zakresie zarządzania strategicznego jest stosunkowo pozytywna, zwłaszcza jeśli chodzi o umiejętność przeprowadzania analizy strategicznej. Plusem jest u zarządzających chęć komunikowania wizji przyszłości przedsiębiorstwa. Natomiast minusem jest monitorowanie realizacji strategii, chyba że zarządzający nie dokonują jej tak często, jak to wynikało z pytania w kwestionariuszu ankiety (respondentów pytano się, czy przeprowadzają przegląd strategii raz na kwartał). Ten ostatni aspekt zaniżał średnią ocenę poziomu kompetencji w zakresie zarządzania strategicznego. Ponadto, jak wynika ze studiów przypadków, kompetencje te są przydatne z punktu widzenia poszczególnych interesariuszy przedsiębiorstwa: dostawców, z którymi przedsiębiorstwo chce utrzymać długofalowe relacje, oraz pracowników, których należy wspierać w rozwoju kompetencji.

Kompetencje w zakresie przywództwa etycznego i intelektualnej stymulacji. W dążeniu do sukcesu przedsiębiorstwa prezesi biorą pod uwagę to, w jaki sposób się go osiąga. Systematycznie bada się opinie pracowników na temat funkcjonowania organizacji: w hucie są to badania satysfakcji pracowników, w firmie Ochnik – audyt kultury organizacyjnej. Chcąc utrzymać atmosferę współpracy i zaufania, kierownictwo jest dostępne dla pracowników. Omawiają z nimi kwestie etyczne, czy też wartości przyjęte w firmie. Gotowi są rozstać się z kierownikami, którzy w niewłaściwy sposób traktują pracowników. Poprzez działy ds. zarządzania zasobami ludzkimi zapewniają odpowiednie szkolenia dla pracowników na temat etyki (przekazuje się np. wiedzę o zachowaniach antykorupcyjnych). Przywództwo etyczne pośrednio dotyczy też klientów i jakości ich obsługi. W firmie Ochnik od pracowników oczekuje się uczciwego traktowania klienta. Liczy się utrzymanie klienta, nie zaś zysk z pojedynczej transakcji.

Z badań ankietowych wynika, że zarządzający pozytywnie oceniają siebie pod względem przywództwa etycznego (por. rysunek 1). Stosunkowo często też stymulują innych przy rozwiązywaniu problemów organizacji.

Prezesi przy rozwiązywaniu problemów słuchają różnych opinii, zachęcają do spojrzenia na problem pod różnym kątem. Przykładowo w hucie, prezes razem z kierownictwem interesuje się, jakie nowe rozwiązania techniczne i technologiczne można wprowadzić, które będą służyć poprawie stanu środowiska naturalnego, czy bezpieczeństwa pracowników. Efektem są inwestycje w nowoczesne urządzenia, bardziej przyjazne dla

środowiska i otoczenia (np. wyciszanie hałasu). Istnieje zatem związek między kompetencjami prezesa w zakresie intelektualnej stymulacji a wybranymi aspektami CSR.

Kompetencje sieciowe zewnętrzne u zarządzających sprzyjają temu, że przedsiębiorstwo uczestniczy w projektach i kampaniach, mających na uwadze dobro społeczeństwa. Takie wnioski wynikają z analizy studiów przypadków. W firmie Ochnik organizowana jest akcja polegająca na sprzedaży notesów-cegiełek; klienci również mogą mieć poczucie, że czynią coś dobrego.

W badaniach ankietowych rysuje się jednak nieco inny obraz. W kontekście CSR, zwłaszcza jej wymiaru ekologicznego, nie obserwuje się współpracy międzyorganizacyjnej. Raczej rzadko ma miejsce współpraca międzyorganizacyjna przy projektach mających na uwadze dobro społeczne. Dlatego też średnia ocena poziomu kompetencji w zakresie współpracy międzyorganizacyjnej na polu CSR jest dość niska. Ilustruje to rysunek 1.

Kompetencje sieciowe wewnętrzne dotyczą relacji z menedżerami w przedsiębiorstwie i również mają znaczenie w kontekście CSR. Gdy zarządzający wspólnie z innymi omawiają projekty mające na uwadze dobro społeczne, tym samym wspierają ich realizację, z korzyścią dla społeczności lokalnej. Przykładowo w firmie Ochnik S.A. prezes udziela wsparcia dla pomysłów pracowników na inicjatywy społeczne. Prezes może też podejmować decyzje o tym, które organizacje pozarządowe dofinansować, czy też w jakiej formie wesprzeć potrzebujących. Inni interesariusze organizacji (pracownicy, klienci, dostawcy) również są istotni dla zarządzających.

W badaniach ankietowych, do pozytywów należy zaliczyć to, że zarządzający wspólnie z menedżerami dążą do poprawy wyników finansowych przedsiębiorstwa poprzez zaspokajanie oczekiwań klientów. Nadto, poświęcają czas na omówienie współpracy z dostawcami. Dostrzegają również potrzebę rozwoju kompetencji pracowników. To są najważniejsze kwestie dla wielu zarządzających. Jednak nie każdy z nich zastanawia się wspólnie z innymi menedżerami nad programami prośrodowiskowymi – czyni tak ponad 10% badanych respondentów. W większości przypadków nie ma też omawiania projektów, adresowanych do społeczności lokalnej – czyni tak jedynie co czwarty ankietowany.

Kompetencje w zakresie **doboru osób na stanowiska kierownicze** przez zarządzających były badane w kontekście CSR. W odniesieniu do badań ilościowych wypada pozytywnie ocenić to, że zarządzający tworzą zespół menedżerów otwartych na pomysły pracowników, dzielących filozofię zarządzania jakością, co przekłada się na jakość

produktów oferowanych klientom. W kwestii odpowiedzialności za środowisko naturalne opinie zarządzających są podzielone, lecz bez głębszych badań trudno ustalić, dlaczego tak jest. Ponadto, zarządzający dobierają menedżerów zaangażowanych, którzy identyfikują się z przedsiębiorstwem i którym zależy na budowaniu marki firmy. Ten aspekt wypada ocenić pozytywnie. Z drugiej strony jednak zarządzający nie kierują się tym, czy przyszli menedżerowie podzielają ich wizję przyszłości firmy. Może to świadczyć o braku takiej wizji firmy.

W analizowanych studiach przypadków obserwuje się, że w procesie doboru menedżerów dla zarządzających cenne są kompetencje związane z przedmiotem działalności, jak również umiejętność współpracy w zespole, kształtowania dobrych relacji z pracownikami, dążenie do rozwoju, umiejętność dzielenia się wiedzą. Dobór menedżerów przez prezesów oznacza również otaczanie się ludźmi o określonych kompetencjach specjalistycznych, np. w zakresie zarządzania środowiskowego. Ma to miejsce w przypadku firmy Ochnik S.A.

Jak wynika z badań ankietowych, ponad połowa zarządzających myśli o **sukcesji**. **Przygotowanie następcy** również ma znaczenie w kontekście CSR, ale nie w jednakowym stopniu wobec poszczególnych interesariuszy. Prawie wcale nie ma to wpływu na sposób traktowania społeczności lokalnej - rzadko zdarza się, żeby zarządzający zabierali swojego następcę na spotkania z organizacjami charytatywnymi. Rzadko też zarządzający podejmują z następcą rozmowy na temat firmowych programów i inicjatyw prośrodowiskowych – taką potrzebę odczuwa 8% respondentów. Niemal 30% prezesów w ogóle nie podejmuje takiego tematu. Niepokojące jest także to, że niewielu zarządzających omawia z następcą strategię rozwoju przedsiębiorstwa. Co piąty prezes (26,1%) w ogóle nie podejmuje tego wątku w rozmowie. Tylko około 8% prezesów omawia z następcą sprawę wagi strategicznej.

Tymczasem przemyślana sukcesja ma znaczenie dla samej organizacji. Wagę tego problemu dostrzega się w dwóch przypadkach analizowanych firm: w hucie ArcelorMittal Warszawa i firmie Ochnik S.A. W pierwszym przypadku proces sukcesji ma charakter sformalizowany. W drugim przypadku również proces sukcesji jest przemyślany i rozpisany na lata (około 7-8 lat). W firmie Ochnik S.A. następcą bierze ponadto udział w przeglądzie strategii rozwoju firmy, co stwarza dla niego okazję do myślenia o przyszłych kierunkach rozwoju i zapewnienia dobrych wyników w przyszłości.

W poszukiwaniu odpowiedzi na **drugie pytanie badawcze**, jak zarządzający przyczyniają się do kształtowania przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego, przeprowadziłam badanie metodą studium przypadku. Pytanie drugie jest pytaniem o to, co

zarządzający robią dla poszczególnych interesariuszy (rysunek 2) i jak postrzegają swoją rolę. Dlatego też pytania do wywiadu dotyczyły właśnie tych kwestii.



Rysunek 2. Ilustracja kwestii poruszanych podczas wywiadu z top menedżerami

Źródło: opracowanie własne

Jaką rolę pełnią zarządzający w odniesieniu do klientów? Prezesi ustanawiają wartości, według których ważne jest uczciwe traktowanie klientów, przedkładanie budowania trwałych relacji opartych na zaufaniu nad zysk z pojedynczej transakcji. Ponadto, współpracują z dyrektorami działu zarządzania zasobami ludzkimi, by pracownicy przestrzegali owych wartości i by mieli świadomość oczekiwań klientów. Jest to jednakowo ważne w obu przypadkach badanych firm.

W odniesieniu do pracowników zarządzający dbają o bezpieczne warunki pracy, atmosferę współpracy. Są dostępni dla pracowników, biorą pod uwagę ich pomysły i opinie. Stosują się do zasad, których przestrzeganie wymagają od innych. Dobrym przykładem jest prezes huty – gdy przebywa w środowisku produkcyjnym, również nosi specjalne ubranie robocze i stosuje sprzęt ochrony osobistej, tak jak wymaga tego od pozostałych pracowników w trosce o ich bezpieczeństwo i zdrowie.

Prezesi odgrywają ważną rolę w kształtowaniu zespołu menedżerów. Stawiają przede wszystkim na awanse wewnętrzne. Prezesów cechuje rozwaga w procesie oceny kandydatów na stanowiska kierownicze. W firmie Ochnik S.A. uważność prezesa w procesie doboru łączy się ze świadomością kształtowania kultury organizacyjnej. Dlatego też w firmie tej menedżerowie poszczególnych działów organizacyjnych, oprócz celów biznesowych,

odpowiedzialni są także za realizację celów „miękkich” (tak by w firmie panowała dobra atmosfera, a pracownicy mieli poczucie dumy, iż są częścią firmy).

Zarządzający formułują pewne oczekiwania wobec kluczowych dostawców. Dostawcy nie mogą zatrudniać dzieci, zobowiązani są do przestrzegania norm jakościowych, powinni stosować atestowane środki do produkcji, oferować produkty energooszczędne.

Działania na rzecz środowiska naturalnego sprzęgają się z wymaganiami wobec dostawców. Ponadto, zarządzający wspólnie z innymi menedżerami i specjalistami szukają nowych rozwiązań, których rezultatem jest minimalizowanie negatywnego wpływu działań przedsiębiorstwa na środowisko. W przypadku huty, zarządzający zainteresowani są wynikami zleconych pomiarów emisji gazów i pyłów oraz pomiaru hałasu. Tego rodzaju działania wzmacniają ponadto dobre relacje ze społecznością lokalną.

Spółceństwo lokalne jest ważnym partnerem dla zarządzających. Wspólnie z innymi pracownikami przedsiębiorstwa zarządzający decydują, w jakiej formie można wesprzeć potrzebujących. Na działania tego rodzaju przeznaczają oni dobrowolnie część zysków.

Zarządzający okresowo (raz do roku) monitorują realizację strategii, by wiedzieć, czy obrany kierunek rozwoju jest właściwy w danych warunkach otoczenia biznesowego. W proces przeglądu strategii włączają przyszłych następców.

O przygotowaniu sukcesji wspomniano już wcześniej. W obu przypadkach firm wyznaczeni są następcy na stanowisko prezesa. Za ich rozwój odpowiedzialni są obecni zarządzający. Należy podkreślić, że proces przygotowania następcy jest przemyślany i systematyczny (nie jest to działanie jednorazowe, podejmowane ad hoc). Proces ten obejmuje planowe staże na określonych stanowiskach, po to, by przyszły prezes był odpowiednio przygotowany do pokierowania działalnością całego przedsiębiorstwa.

Wnioski z badań i ewentualne wykorzystanie wyników badań

Analiza przekrojowa studiów przypadków pozwoliła dostrzec, że niezależnie od branży, w jakiej działają przedsiębiorstwa, zarządzającym potrzebny jest ten sam zestaw kompetencji w kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Top menedżerom potrzebne są zarówno kompetencje przywódcze, podparte motywacją wewnętrzną i własnymi wartościami, kompetencje w zakresie kształtowania zespołu menedżerów i współpracy, jak i kompetencje w zakresie zarządzania strategicznego.

AZ

Studia przypadków pozwoliły również odkryć, że nie wszystkie kompetencje zarządzających są jednakowo wykorzystywane w odniesieniu do poszczególnych interesariuszy organizacji. Powiązania pokazano w tabeli 3. Odkrycie powiązań między kompetencjami top menedżerów a działaniami podejmowanymi na rzecz poszczególnych interesariuszy stanowi wkład do nauk o zarządzaniu.

Ważnym wnioskiem z badań jest także to, iż typologia D.C. Hambricka i P.A. Mason (1984, s. 199) odnośnie do podziału menedżerów pod względem doświadczenia na tych, co mają doświadczenie zorientowane na wynik (*output experience*) i na tych, co mają doświadczenie zorientowane na proces (*throughput experience*), jest nietrafna. W badaniach ankietowych niemal 3/4 respondentów ma doświadczenie zarówno zorientowane na wynik, jak i na proces. Innymi słowy, przed objęciem stanowiska prezesa, badani menedżerowie odpowiedzialni byli za obszar marketingu i produkcji.

Podjęta w pracy tematyka wymaga dalszych badań. W kolejnym badaniu warto poznać i opisać kompetencje pozostałych członków kadry kierowniczej, nie tylko tych z wyższego szczebla. Prezes nie działa sam, lecz ma do tego zespół menedżerów. Do rzadkości należy badanie udziału i kompetencji menedżerów średniego szczebla zarządzania, także w kontekście CSR i zrównoważonego rozwoju.

W przyszłym projekcie badawczym warto uwzględnić również zmienne mediujące (pośredniczące), które mogą dogłębnie wyjaśnić związek między kompetencjami zarządzających a realizacją idei CSR. Przykładowo taką zmienną mediującą mogłoby być tworzenie klimatu etycznego w organizacji.

W wyjaśnianiu związku między zmiennymi, tj. kompetencjami zarządzających a CSR, warto również rozważyć wpływ korporacji międzynarodowej. Ten czynnik – wpływ korporacji – pojawił się w trakcie zbierania danych do opisu studium przypadku huty. Używając słów R.K. Yina (2015, s. 173), nie tylko prezes huty „jest w to zamieszany”. Kierownictwo korporacji też odgrywa rolę w obszarze CSR, m.in. ustanawiając wysokie standardy w zakresie bezpieczeństwa, które obowiązują w całej korporacji, w skali globalnej.

Wyniki badań mogą być wykorzystane przez rady nadzorcze spółek przy doborze prezesów. Wyrażam nadzieję, że rady nadzorcze będą rozważały kompetencje prezesów także w kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Wyniki badań mogą być również przydatne właścicielom przedsiębiorstw przy wyznaczaniu następcy, zwłaszcza gdy chcą, aby

ich przedsiębiorstwo osiągało długoterminowy sukces i było pozytywnie postrzegane przez interesariuszy w przyszłości.

Wkład do nauki

Problematyka kompetencji zarządzających w kontekście CSR jest słabo rozpoznana w literaturze przedmiotu, co zauważył M.K. Chin, D.C. Hambrick i L. Treviño (2013, s. 203). Również na gruncie polskim zauważa się niewiele publikacji z tego zakresu. Publikacje przede wszystkim koncentrują się na osobie pełniącej funkcję prezesa, dyrektora naczelnego (*Chief Executive Officer*, CEO), względnie na właścicielach firm rodzinnych (sporadycznie).

W niniejszej pracy przedstawiam kompleksowe ujęcie kompetencji zarządzających w kontekście CSR. W literaturze przedmiotu kompetencje top menedżerów ujmowane są w sposób wycinkowy, dając fragmentaryczny obraz roli zarządzających w kształtowaniu przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego. Uwidacznia to przegląd literatury prezentowany w tabeli 1 autoreferatu oraz **załącznik nr 1 w monografii** (strony 268 – 274).

W monografii porządkuję wiedzę na temat kompetencji zarządzających w kontekście CSR i zrównoważonego rozwoju. Poszerzam także wiedzę na ten temat w oparciu o dane empiryczne. Wyniki badań ilościowych i jakościowych pokazują, że kompleksowo ujęte kompetencje – według listy opracowanej na podstawie literatury przedmiotu – spotyka się w praktyce u zarządzających. Wyraźnym przykładem są sylwetki prezesów z omawianych studiów przypadków. Co więcej, analizowane kompetencje wiążą się ze stosowaniem koncepcji CSR przez przedsiębiorstwa.

Nowością jest także uwzględnienie jako podmiotu badań nie tylko zatrudnionych menedżerów, ale i właścicieli, założycieli przedsiębiorstw, którzy sami nimi zarządzają.

Wkładem do nauki jest także rozpoznanie związków pomiędzy poszczególnymi kompetencjami zarządzających a efektami wynikającymi z realizacji koncepcji CSR. Pierwotnie zakładałam związek między pochodzeniem funkcyjnym prezesów (według typologii D.C. Hambricka i P.A. Mason) a CSR, tak jak to wynikało z badań A.S. Thomas i R.L. Simerly'ego (1994). Tymczasem taki związek trudno jest ustalić, a ponadto podział zarządzających ze względu na pochodzenie funkcyjne – zorientowane na wynik (*output experience*) i zorientowane na proces (*throughput experience*) – jest nietrafny.

W odniesieniu do pozostałych kompetencji zarządzających stwierdza się związki z koncepcją CSR. Co więcej, studia przypadków pozwoliły odkryć, jak poszczególne

kompetencje zarządzających odnoszą się do: pracowników, klientów, dostawców, społeczności lokalnej i środowiska naturalnego. Studia przypadków pozwoliły również odkryć związki kompetencji zarządzających z ekonomicznym wymiarem CSR. Tabela 3 autoreferatu przedstawia takie związki (w monografii jest to tabela 51 na str. 225). Dotychczas w literaturze przedmiotu nie spotkałam się z tak kompleksowym ujęciem kompetencji zarządzających.

Praca rozszerza także wiedzę o procesie przygotowania następcy przez zarządzających w kontekście CSR i zrównoważonego rozwoju. Jest to jedna z kompetencji wymienionych na podstawie badań przez A. Rego i wsp. (2017).

Z tych wymienionych wyżej powodów temat pracy jest nowatorski. Praca porządkuje i rozszerza wiedzę o kompetencjach zarządzających w kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

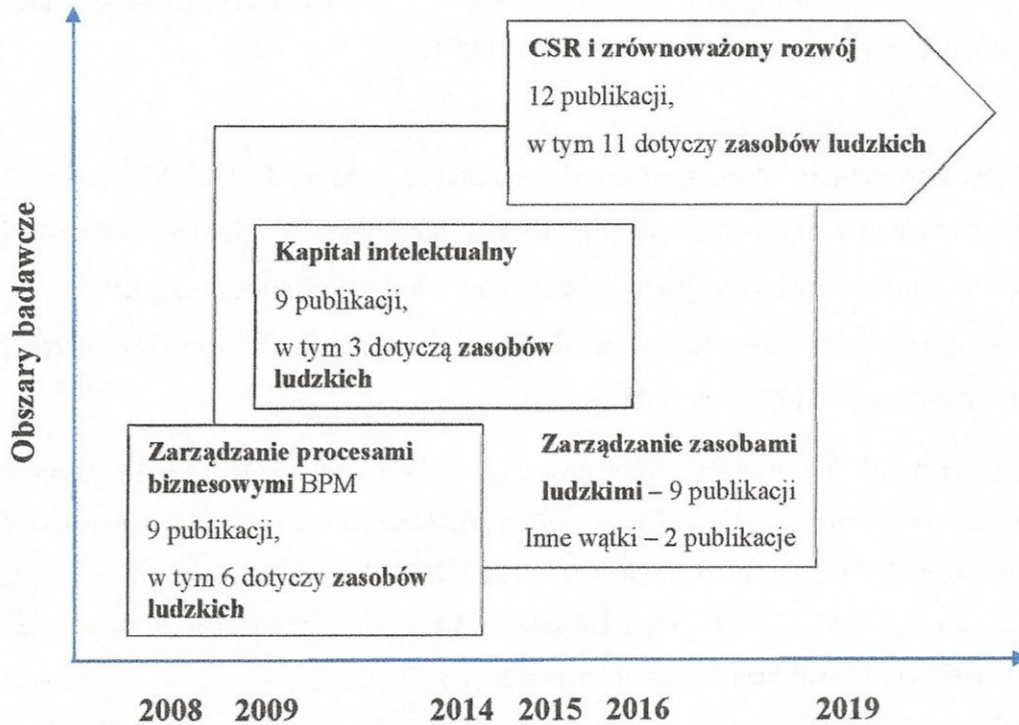
5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych

5.1. Obszary zainteresowań naukowo-badawczych i dorobek publikacyjny

Pracę rozpoczęłam z dniem 1 października 2006 r. na stanowisku adiunkta w Wyższej Szkole Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego w Łomży (obecnie Uczelnia Jańskiego w Łomży). Zostałam przypisana do Katedry Zarządzania Strategicznego¹, której kierownikiem był wówczas prof. Tomasz Gruszecki. Rozpoczęcie pracy wiązało się przede wszystkim z opracowaniem materiałów i przygotowaniem się do zajęć z wielu nowych dla mnie przedmiotów.

W krótkim czasie podjęłam na nowo wysiłek badawczo-naukowy. Na przestrzeni lat 2008-2019 moje zainteresowania naukowe ewoluowały. Na rysunku 3 przedstawiam okresy eksploracji poszczególnych obszarów badawczych, po rozpoczęciu pracy naukowej po uzyskaniu stopnia doktora.

¹ W późniejszym okresie, po przemianach na uczelni nie istniały już katedry – struktura organizacyjna została uproszczona.



Rysunek 3. Obszary zainteresowań po uzyskaniu stopnia doktora

Źródło: opracowanie własne

Aktywność naukową wznowiłam w 2008 r. od współpracy z dr inż. Agnieszką Bitkowską (obecnie dr hab. inż. Agnieszka Bitkowska, profesor PW), która zajmowała się **zarządzaniem procesami biznesowymi** (*business process management*, BPM). W wyniku tej współpracy powstały 4 wspólne publikacje na temat BPM. Są to następujące prace, prezentowane w układzie chronologicznym:

- 1) Bitkowska A., Zaleśna A., 2008, *Rola kadry kierowniczej w budowaniu organizacji procesowej*, [w:] Weiss E., Godlewska M., Bitkowska A. (red.), *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu. Koncepcje zarządzania*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Vizja Press&IT, Warszawa, s. 173-184.
- 2) Bitkowska A., Zaleśna A., 2009, *Zarządzanie wiedzą a zarządzanie procesami biznesowymi*, [w:] Godlewska M., Weiss E. (red.), *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu. Zarządzanie przedsiębiorstwem w dobie globalizacji*, Vizja Press&IT, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa, s. 99-108.
- 3) Bitkowska A., Zaleśna A., 2009, *Creation of entrepreneurship of employees in an organization orientated in processes*, [in:] Wereda W., Starnawska S. (eds.), *Cyclicity, financial safety and business creativitiy as the challenges of the modern world. Selected aspects*, University of Podlasie, Siedlce, s. 241-246.

- 4) Zaleśna A., Bitkowska A., 2011, *A process organization in small and medium sized enterprises*, [in:] Wereda W., Starnawska S. (eds.), *Competitive and cooperative business strategies for efficient outcomes in different markets – external environmental factors*, Siedlce University of Natural Sciences and Humanities, Siedlce, s. 113-123.

Przygotowałam również 5 własnych publikacji, w których wiązałam obszar BPM z obszarem zarządzania zasobami ludzkimi (dobór, kompetencje kierownicze, świadomość pracowników, kultura organizacyjna). Choć zajmowałam się problematyką BPM przez okres 2008-2014, zrozumiałam, że nie jest to dla mnie kierunek badań. Poniżej przedstawiam publikacje własne w kolejności chronologicznej:

- 1) Zaleśna A., 2010, *Competencies for Process Owners*, [w:] Sierpińska M., Szczepankowski P. (eds.), *Contemporary Trends in Management and Finance. Theory and Practice*, University of Finance and Management in Warsaw, Vizja Press&IT, Warsaw, s. 25-45.
- 2) Zaleśna A., 2013, *Kultura organizacyjna a Zarządzanie Procesami Biznesowymi (BPM)*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 8, s. 75-83.
- 3) Zaleśna A., 2014, *Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 340, s. 355-365.
- 4) Zaleśna A., 2014, *Dobór właścicieli procesów i kształtowanie kultury w organizacji procesowej*, [w:] Szymańska K. (red.), *Kultura organizacyjna we współczesnych organizacjach*, Monografie Politechniki Łódzkiej nr 2097, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, s. 145-153.
- 5) Zaleśna A., 2014, *Zarządzanie procesami biznesowymi: ograniczenia modelu babki piaskowej i znaczenie procesów zarządczych i ustalania kierunku*, [w:] Harasim W. (red.), *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*, *Zeszyty Naukowe, Wyższa Szkoła Promocji*, Nr 1, s. 58-78.

W międzyczasie rozwijałam zainteresowania związane z **koncepcją kapitału intelektualnego**, z którą zetknęłam się jeszcze w czasie pisania rozprawy doktorskiej. Na przestrzeni lat 2012-2016 brałam udział w międzynarodowych konferencjach naukowych na temat kapitału intelektualnego *European Conference on Intellectual Capital (ECIC)*, które odbywały się na uniwersytetach w różnych krajach Europy (szczegóły dotyczące międzynarodowych konferencji naukowych przedstawiam w **załączniku nr 5**, w punkcie **III B**). Publikacje nawiązujące do tego nurtu zainteresowań tworzyłam w okresie 2009 – 2016 (co roku przynajmniej jedna publikacja na ten temat). Pokrewnym wątkiem związanym z kapitałem intelektualnym było zarządzanie wiedzą. Część publikacji z tego obszaru wiąże się z

zarządzaniem zasobami ludzkimi, część z obszarem zarządzania strategicznego (strategia redukcji, wizja przyszłości organizacji).

1. Zaleśna A., 2009, *Strategia redukcji i jej skutki dla kapitału intelektualnego organizacji – kierunek badań*, Hejduk I.K. (red.), *Rola nauki i edukacji w społeczeństwie wiedzy*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, s. 200-206.
2. Zaleśna A., 2010, *Outsourcing i jego skutki*, *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Kwartalnik Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, Nr 2, s. 67-74.
3. Zaleśna A., 2011, *Kapitał intelektualny w koncepcjach zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] Hejduk I.K. (red.), *Sustainability odpowiedzią na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa, s. 171-178.
4. Zaleśna A., 2012, *Intellectual Capital and the SME Life Cycle Model: A Proposed Theoretical Link*, *Proceedings of the 4th European Conference on Intellectual Capital ECIC 2012*, Surakka J. (ed.), Arcada University of Applied Science, Helsinki, Finland, s. 489-495.
5. Zaleśna A., 2013, *Revived Brands as Intangible Assets: Two Qualitative Case Studies*, *Proceedings of the 5th European Conference on Intellectual Capital ECIC 2013*, Garcia L., Rodriguez-Castellanos A., Barrutia-Guenaga J. (eds.), University of the Basque Country, Bilbao, Spain, s. 464-470.
6. Zaleśna A., 2014, *An induction process for new employees and intellectual capital in SMEs: a proposed theoretical link*, *Proceedings of the 6th European Conference on Intellectual Capital, ECIC 2014*, Cagaňová D., Čambál M. (eds.), Slovak University of Technology in Bratislava, s. 342-349.
7. Zaleśna A., 2015, *The impact of the process of adaptation and knowledge sharing on the assessment of suitability of a new employee in the company. Case studies*, *Torun Business Review* Vol. 14, No. 1, s. 67-80.
8. Zaleśna A., 2016, *Sustainability and Intellectual Capital versus Success Criteria for Projects*, [w:] Grzeszczyk T. (red.), *Selected Aspects of Sustainability in Project Management and Evaluation*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, s. 38-52.
9. Zaleśna A., 2016, *The relationships between organizational vision, intellectual capital value and motivating managers*, *Proceedings of the 8th European Conference on Intellectual Capital*, Bagnoli C., Mio C., Garlatti A., Massaro M. (eds.), s. 339-345.

Począwszy od 2015 r. najważniejsze dla mnie obszary zainteresowań naukowo-badawczych to **społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, zrównoważony rozwój i zarządzanie zasobami ludzkimi**. Z koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

zetknęłam się przy prowadzeniu przedmiotu „nauka o organizacji” już w 2008 r. Z koncepcją zrównoważonego rozwoju (*sustainability*) zetknęłam się nieco później, gdy pojawiła się praca W.M. Grudzewskiego, I.K. Hejduk, A. Sankowskiej i M. Wańtuchowicz pt. *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010 (dla przypomnienia, profesor W.M. Grudzewski był promotorem mojej rozprawy doktorskiej), a także gdy przygotowywałam publikację na konferencję *Sustainability odpowiedzią na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości*, organizowaną przez Panią prof. Irenę K. Hejduk w 2011 r. w Ministerstwie Gospodarki w Warszawie.

Był to także czas rozwijania mojej wiedzy i umiejętności w zakresie projektowania i prowadzenia badań naukowych. W ramach pierwszego **własnego projektu badawczego** analizowałam związki pomiędzy misją i wizją przyszłości przedsiębiorstwa (komponentami modelu zarządzania strategicznego²) a realizacją koncepcji CSR i zrównoważonego rozwoju. Rezultatem moich dociekań naukowych jest publikacja:

- 1) Zaleśna A., 2016, *Relacje między misją i wizją a zrównoważonym rozwojem (sustainability) – ujęcie teoretyczne i praktyczne*, [w:] Ejdys J. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność i zrównoważony rozwój w naukach o zarządzaniu. Aspekty teoretyczne i aplikacyjne*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń, s. 280-294.

Rezultatem zainteresowań w zakresie CSR i zrównoważonego rozwoju, w powiązaniu z obszarem zarządzania zasobami ludzkimi, są kolejne **własne projekty badawcze** (szerzej przedstawione w załączniku nr 5, w punkcie II G oraz III F) oraz publikacje, przedstawione w kolejności chronologicznej:

- 1) Zaleśna A., 2016, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w koncepcji CSR i zrównoważonego rozwoju – podobieństwa i różnice*, [w:] Oleksyn T., Sypniewska B.A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, s. 141-154.
- 2) Wyrzykowska B., Zaleśna A., 2017, *Kompetencje menedżerów w zrównoważonej organizacji*, Studia i Prace WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 48/2, s. 373-382.
- 3) Zaleśna A., Wyrzykowska B., 2017, *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach w Polsce*, *Organizacja i Kierowanie*, nr 1, s. 151-165.

² Przedmiot „zarządzanie strategiczne” prowadziłam na studiach I i II stopnia w Uczelni Jańskiego w Łomży, a także w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Warszawie.

- 4) Zaleśna A., 2017, *CSR and a woman: Potential applicants' expectations of CSR and gender differences*, *Torun Business Review*, Vol. 16, No. 3, s. 35-45.
- 5) Zaleśna A., 2018, *Oczekiwania potencjalnych kandydatów do pracy wobec przyszłego pracodawcy w świetle koncepcji CSR*, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy, Innowacje, Projekty*, nr 1, s. 175-189.
- 6) Zaleśna A., 2018, *Informacje przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych dla przyszłych pracowników*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3-4, s. 43-54.
- 7) Zaleśna A., 2018, *CSR i pozyskiwanie nowych pracowników – moderujący efekt zakładki „kariera” na stronie internetowej przedsiębiorstwa*, [w:] Stańczyk I., Twaróg S. (red.), *Człowiek w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018, s. 105-116.
- 8) Zaleśna A., 2018, *Oczekiwania pracowników różnych pokoleń dotyczące wybranych elementów społecznej odpowiedzialności pracodawcy*, *Przegląd Organizacji*, nr 4, s. 46-51.
- 9) Zaleśna A., 2018, *Model kompetencji kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach zrównoważonych i społecznie odpowiedzialnych*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 512, s. 280-288.
- 10) Zaleśna A., 2019, *Przywództwo etyczne i społeczna odpowiedzialność organizacji – wyniki badań*, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy, Innowacje, Projekty*, nr 1, s. 143-154, (w druku).
- 11) Zaleśna A., 2019, *Kompetencje zarządzających w przedsiębiorstwach społecznie odpowiedzialnych*, Difin, Warszawa, 286 stron.

Swoją przyszłość naukowo-badawczą wiąże z obszarem CSR i zarządzania zasobami ludzkimi. Zaprojektowałam nowe badanie dotyczące przywództwa etycznego i stosowania przez przedsiębiorstwo koncepcji CSR. Planuję wzbogacić wiedzę o roli zarządzających w kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Zamierzam także rozwijać i doskonalić swój warsztat badawczy.

5.2. Podsumowanie osiągnięć naukowo-badawczych

Dorobek mój po doktoracie (2005 rok) obejmuje **41 publikacji**, w tym jedną w druku (do czasopisma „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Projekty. Innowacje”, nr 51, 12 punktów). Składa się na niego: 1 monografia, 16 artykułów w czasopismach naukowych, z czego 2 są napisane w języku angielskim, 24 rozdziały w monografiach, z czego 11 w języku angielskim. Zestawienie dorobku prezentuje tabela 4. Mój **indeks Hirscha według Google Scholar** wynosi **3**, łączna liczba cytowań według tej samej bazy wynosi **36**.

Moje artykuły opublikowane zostały w następujących czasopismach: „Przegląd Organizacji”, „Organizacja i Kierowanie”, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Projekty. Innowacje”, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, „Studia i Prace WNEiZ US”.

Tabela 4. Zestawienie dorobku naukowo-badawczego po uzyskaniu stopnia doktora w 2005 r.

Rodzaj	Samodzielnie	Współautorstwo	Razem
Monografie	1	0	1
Artykuły w czasopismach naukowych	14	2	16
Rozdziały w monografiach	16	8	24
Ogółem	31	10	41

Zródło: opracowanie własne

Moje publikacje są cytowane. W tabeli 5 przedstawiam analizę bibliometryczną, na dzień 12.04.2019 r. Została ona sporządzona przez pracownika biblioteki Akademii Ekonomiczno-Humanistycznej w Warszawie (dawniej Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie).

Tabela 5. Analiza bibliometryczna dla dr inż. Aleksandry Zaleśnej

Baza	Liczba publikacji	Liczba cytowań	Indeks Hirscha
Web of Science	4	1	1
Publish or Perish	26	36	3
Bazekon	12	3	1
Google Scholar	26	36	3

Zródło: opracowanie przedstawione przez pracownika biblioteki AEH w Warszawie

5.2.1. Projekty badawcze

Uczestniczyłam w projektach badawczych realizowanych na Uczelni Jańskiego (wówczas Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania im. Bogdana Jańskiego w Łomży).

2009 rok: projekt „Kapitał ludzki w sektorze mikroprzedsiębiorstw w regionie łomżyńskim”

- Projekt realizowany był pod kierunkiem prof. Tomasza Gruszeckiego.

Mail

- W ramach projektu koordynowałam proces gromadzenia danych empirycznych.
- Efektem udziału jest wspólna publikacja z dr K. Leszczewską i mgr E. Szleszyńską, pt. *Kapitał ludzki w mikroprzedsiębiorstwach – wyniki badań w województwie podlaskim*, [w:] Piotrowski Z. (red.) (2009), *Kapitał ludzki w sektorze mikroprzedsiębiorstw w regionie łomżyńskim*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego w Łomży, Łomża.

2010 rok: projekt „Diagnoza i kierunki rozwoju formalnego kształcenia ustawicznego”

- Kierownikiem projektu była Pani dr Joanna Truskowska.
- W ramach projektu przygotowałam narzędzie badawcze – kwestionariusz ankiety.
- Przeprowadziłam warsztat naukowy.
- Efektem udziału w projekcie jest publikacja, napisana wspólnie z dr. Jackiem Dziwulskim, pt. *Słuchacze Zespołu Centrów Kształcenia Ustawicznego i Praktycznego w Łomży. Motywy, oczekiwania, plany*, [w:] Popławski T., Truskowska J. (2010) (red.), *Kapitał ludzki i społeczny w procesie kształcenia ustawicznego w świetle badań*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego w Łomży, Łomża.

Własne projekty badawcze

Realizowałam również własne projekty badawcze od 2015 roku. Ich cel, metodykę i efekty przedstawiam kolejno.

2015 rok: *Misja i wizja przyszłości przedsiębiorstwa oraz realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju*

- Cel badania: badanie miało na celu ustalenie, jak przedsiębiorstwa w Polsce łączą misję i wizję przyszłości z koncepcją zrównoważonego rozwoju (*sustainability*).
- Metoda badań: było to badanie niereaktywne, w którym analizowano dane zastane (dane wtórne) ze stron internetowych przedsiębiorstw.
- Próba obejmowała 92 duże podmioty z listy 100 największych przedsiębiorstw według magazynu Forbes.
- Rezultatem badań jest publikacja *Relacje między misją i wizją a zrównoważonym rozwojem (sustainability) – ujęcie teoretyczne i praktyczne*, [w:] J. Ejdyś (red. nauk.), *Spółeczna odpowiedzialność i zrównoważony rozwój w naukach o zarządzaniu. Aspekty teoretyczne i aplikacyjne*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 2016, s. 280-294.

2016 rok: *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi* (projekt realizowany przy współudziale z dr Barbarą Wyrzykowską, z Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW)

- Celem badania było ustalenie, w jakim stopniu realizowana jest w praktyce przedsiębiorstw w Polsce idea zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi.
- Metoda badań: było to badanie niereaktywne, w którym analizowano dane zastane z różnych źródeł: dane statystyczne GUS, Eurostat, Bilans Kapitału Ludzkiego PARP, raporty Państwowej Inspekcji Pracy, Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy.
- Rezultatem badań jest publikacja *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce przedsiębiorstw w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1, 2017, s. 151-165.

2017 rok: *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa i komunikacja informacji dla potencjalnych kandydatów do pracy*

- Cel badania: badanie miało na celu ustalenie, czy przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne wykorzystują potencjał informacji zawartych w zakładce „kariera” na swojej stronie internetowej (w celu przyciągnięcia potencjalnych kandydatów do pracy).
- Metoda badań: było to badanie ilościowe, niereaktywne, z wykorzystaniem danych zastanych, pochodzących ze strony internetowej przedsiębiorstw.
- Próba obejmowała 67 przedsiębiorstw z X rankingu odpowiedzialnych firm według Dziennika Gazeta Prawna z 2016 r.
- Rezultatem badań jest publikacja *Informacje przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych dla przyszłych pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, 2018, s. 43-54.

2017 rok: *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa i przyciągnięcie potencjalnych kandydatów do pracy*

- Cel badania: badanie miało na celu ustalenie, czy społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa może być czynnikiem przyciągającym potencjalnych kandydatów do pracy.
- Metoda badań: było to badanie ilościowe (sondaż), z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety.
- Próba obejmowała 153 studentów jednej z uczelni w Warszawie.
- Rezultatem badań są 4 publikacje:

Ala

- *Oczekiwania potencjalnych kandydatów do pracy wobec przyszłego pracodawcy w świetle koncepcji CSR*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, nr 1, 2018, s. 175-189,
- *Oczekiwania pracowników różnych pokoleń dotyczące wybranych elementów społecznej odpowiedzialności pracodawcy*, „Przegląd Organizacji”, nr 4, 2018, s. 46-51,
- *CSR i pozyskiwanie nowych pracowników – moderujący efekt zakładki „kariera” na stronie internetowej przedsiębiorstwa*, [w:] Stańczyk I., Twaróg S. (red.), *Człowiek w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018, s. 105-116,
- *CSR and a woman: Potential applicants' expectations of CSR and gender differences*, „Torun Business Review”, Vol. 16, No. 3, 2017, s. 35-45.

Listopad 2017 – luty 2019 rok: *Kompetencje zarządzających i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*

- Cel i metodyka oraz wyniki badań omówione w punkcie 4c autoreferatu.
- Rezultatem projektu jest główne osiągnięcie naukowe, tj. praca *Kompetencje zarządzających w przedsiębiorstwach społecznie odpowiedzialnych*, Difin, Warszawa 2019.

2018 rok: *Przywództwo etyczne i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*

- Cel badania to ustalenie, czy w warunkach polskich można mówić o związku między przywództwem etycznym a społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.
- Metoda badań: przeprowadzono sondaż z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety.
- Próba obejmowała 185 studentów z dwóch uczelni biznesowych.
- Rezultatem badań jest publikacja *Przywództwo etyczne i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – wyniki badań*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, nr 1, 2019, s. 143-154, (w druku).

2019 rok: *Dobór menedżerów jako przywódców etycznych*

- Cel badania to ustalenie, czy menedżerowie dobierani są pod kątem cech przywódczych, i czy dobiera się przywódców etycznych.
- Potrzeba badania wynika z poprzedniego projektu badawczego „*Przywództwo etyczne i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*” (2018).
- Metoda badań: sondaż z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety.
- Próbę tworzą uczestnicy studiów MBA, dotychczas pozyskano dane od 53 uczestników.

- Projekt został uruchomiony z końcem marca 2019 r. i nadal trwa.

5.2.2. Udział w konferencjach naukowych krajowych i międzynarodowych

Uczestniczyłam w co najmniej 20 konferencjach naukowych, zarówno krajowych, jak i międzynarodowych. Wzięłam udział m.in. w konferencji:

- „Szkoła Letnia Zarządzania” organizowanej w 2016 i 2018 roku,
- „Sukces w zarządzaniu kadrami”, organizowanej przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, w 2016 i 2018 roku,
- „Czas na Rozwój”, organizowanej przez Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, w latach 2015 i 2017,
- „IV Kongres Nauk o Zarządzaniu”, organizowanym przez TNOiK w 2016 roku,
- „Zarządzanie Rozwojem Organizacji” organizowanej przez Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej w 2014 roku,
- „Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje” w 2013 roku, organizowanej przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

W okresie 2015-2016 byłam **członkiem komitetu organizacyjnego konferencji naukowej** „Przyszłość HR z perspektywy nauki i biznesu. Wyzwania, trendy, dobre praktyki”, organizowanej przez Katedrę Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Warszawie. Zrecenzowałam również 3 artykuły na tę konferencję.

Wezmę również udział w konferencji „X Zjazd Katedr ZZL”, organizowanej przez Szkołę Główną Handlową w dniach 15-17 maja 2019 r. Zaplanowane jest moje wystąpienie z referatem. Artykuł na konferencję został zakwalifikowany do druku – po dwóch pozytywnych recenzjach – do czasopisma „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, nr 51 (strony 143-154).

W czasie, gdy moje zainteresowania wiązały się z kapitałem intelektualnym, kilkakrotnie brałam udział w międzynarodowych konferencjach tematycznych „**European Conference on Intellectual Capital (ECIC)**”, organizowanych cyklicznie przez Academic Conferences and Publishing International (ACPI). Było to:

- w 2012 roku, w dniach 23-24 kwietnia, w Helsinkach (Finlandia), na uczelni Arcada University of Applied Sciences, 4th European Conference on Intellectual Capital,

- w 2013 roku, w dniach 11-12 kwietnia, w Bilbao (Hiszpania), na Uniwersytecie Kraju Basków (University of the Basque Country), 5th European Conference on Intellectual Capital,
- w 2014 roku, w dniach 10-11 kwietnia, na Słowackim Uniwersytecie Technicznym w Bratysławie (Słowacja), byłam wówczas **przewodniczącą jednej z sesji** na temat kapitału intelektualnego, 6th European Conference on Intellectual Capital,
- w 2016 roku, w dniach 12-13 maja, w Wenecji (Włochy), na Uniwersytecie Ca' Foscari.

Efektom udziału w konferencjach międzynarodowych są artykuły umieszczone w bazie **Ebsco** oraz **Web of Science**. Publikacje ukazały się w recenzowanych (podwójna ślepa recenzja) materiałach z konferencji międzynarodowych. Udział we wszystkich konferencjach opłacałam sama – moja Uczelnia nie miała polityki wsparcia pracowników naukowo-dydaktycznych.

5.2.3. Udział w seminarium naukowym „Aksjologia Zarządzania”

W okresie kwiecień 2014 – luty 2015 r. byłam słuchaczem podczas posiedzeń seminarium naukowego „Aksjologia Zarządzania”, organizowanym przez Instytut Zarządzania Wartością w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej, którego patronem naukowym był prof. dr inż. Wiesław M. Grudzewski.

5.2.4. Działalność międzynarodowa

W ramach programu Erasmus Plus, w maju 2018 roku, odbyłam staż na Politechnice w Santarém (Politechnic Institute of Santarem) w Portugalii. Wygłosiłam wówczas wykłady na temat „*Corporate social responsibility and organizational attractiveness to future employees*”.

5.2.5. Działalność dydaktyczna

Prowadzę zajęcia dydaktyczne (wykłady, ćwiczenia) oraz seminaria dyplomowe na studiach pierwszego i drugiego stopnia, z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, zachowań organizacyjnych, nauki o organizacji, podstaw zarządzania, metodyki badań i prac naukowych. W semestrze zimowym roku akademickiego 2018-2019 prowadziłam zajęcia z zakresu motywowania na studiach podyplomowych MBA, realizowanych przez Uczelnię Jańskiego w Łomży wspólnie z uczelnią Lapland University of Applied Sciences z Finlandii. Prowadziłam

również zajęcia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, zachowań organizacyjnych, zarządzania strategicznego oraz seminarium dyplomowe w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Warszawie (obecnie Akademia Ekonomiczno-Humanistyczna w Warszawie).

Jestem **promotorem prac licencjackich i magisterskich**. W Uczelni Jańskiego w Łomży wypromowałam do tej pory **12 magistrów i 98 licencjatów**. Zrecenzowałam **17 prac magisterskich i 147 prac licencjackich**. Pełniłam również funkcję przewodniczącego komisji egzaminacyjnej w Uczelni Jańskiego. W Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania wypromowałam **59 licencjatów** oraz zrecenzowałam **102 prace dyplomowe**. **Łącznie** byłam **promotorem 169 prac magisterskich i licencjackich i recenzentem 266 prac dyplomowych**. **Obecnie** na Uczelni Jańskiego w Łomży sprawuję opiekę nad **12 pracami licencjackimi i 12 pracami magisterskimi**.

6. Bibliografia z autoreferatu

- Adamczyk J. (2009), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa.
- Agle B.R., Mitchell R.K., Sonnenfeld J.A. (1999), *Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values*, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, pp. 507-525.
- Aguinis H., Glavas A. (2012), *What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda*, *Journal of Management*, Vol. 38, No. 4, pp. 932-968.
- Arena C., Michelon G., Trojanowski G. (2018), *Big egos can be green: a study of CEO hubris and environmental innovation*, *British Journal of Management*, Vol. 29, No. 2, pp. 316-336.
- Bajcar B. (2012), *Kwestionariusz Styl myślenia i działania strategicznego – nowe narzędzie do pomiaru wskaźników myślenia strategicznego*, *Studia Psychologiczne*, t. 50, z. 2, s. 5-24.
- Bartkowiak P., Brzozowski M. (2014), *The hierarchy of managers' personal values – empirical evidence from Polish companies*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania kreowania wiedzy i innowacji w organizacjach*, red. nauk. A. Zakrzewska-Bielawska, S. Flaszewska, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Basu K., Palazzo G. (2008), *Corporate social responsibility: A process model of sensemaking*, *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 1, pp. 122-136.
- Bernatt M., Bogdanienko J., Skoczny T. (red.) (2011), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Krytyczna analiza*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Bohdziewicz P. (2014), *Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 349, s. 45-60.
- Brown M.E., Treviño L.K., Harrison D.A. (2005), *Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97, No. 2, pp. 117-134.

- Carroll A.B. (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, pp. 497-505.
- Chin M.K., Hambrick D.C., Treviño L.K. (2013), *Political ideologies of CEOs: The influence of executives' values on corporate social responsibility*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 58, No. 2, pp. 197-232.
- Chiu S.-C., Sharfman M. (2018), *Corporate Social Irresponsibility and Executive Succession: An empirical examination*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 149, No. 3, pp. 707-723.
- Chodyński A. (2007), *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
- Cieciuch J. (2013), *Pomiar wartości w zmodyfikowanym modelu Shaloma Schwartz*, *Psychologia Społeczna*, tom 8, nr 1, s. 22-41.
- Creswell J.W. (2013), *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Czakon W. (2011a), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, *Przegląd Organizacji*, nr 3, s. 57-61.
- Czakon W. (red.) (2011b), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Dec P., Masiukiewicz P. (2016), *Odpowiedzialność menedżerów*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa.
- Ditlev-Simonsen C.D., Midttun A. (2011), *What Motivates Managers to Pursue Corporate Responsibility? A Survey among Key Stakeholders*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 25-38.
- Fryczyńska M. (2016), *Perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości pracowników*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 429, s. 21-30.
- Gasparski W. (red.) (2012), *Biznes, etyka, odpowiedzialność. Podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa.
- Godos-Díez J.-L., Fernández-Gago R., Martínez-Campillo A. (2011), *How important are CEOs to CSR practices? An analysis of the mediating effect of the perceived role of ethics and social responsibility*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 98, No. 4, pp. 531-548.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010), *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa.
- Gudkova S. (2012), *Wywiad w badaniach jakościowych*, [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, PWN, Warszawa.
- Hambrick D.C., Mason P.A. (1984), *Upper echelons: The organization as a Reflection of its top managers*, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 193-206.
- Hąbek P., Pawłowska E. (2009), *Społeczna odpowiedzialność organizacji a kompetencje menedżerów*, *Przegląd Organizacji*, nr 2, s. 17-20.
- Hemingway C.A., MacLagan P.W. (2004), *Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 50, No. 1, pp. 33-44.
- Huang S.K. (2013), *The impact of CEO characteristics on corporate sustainable development*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 20, No. 4, pp. 234-244.

Anna

- Ibarra H., Hunter M. (2007), *How leaders create and use networks*, Harvard Business Review, Vol. 85, No. 1, 40-47.
- Jacobson K.J.L., Hood J.N., Van Burren H.J. III (2014), *Beyond (But Including) the CEO: Diffusing Corporate Social Responsibility throughout the Organization through Social Networks*, Business and Society Review, Vol. 119, No. 3, pp. 337-358.
- Leśniak-Lebkowska G. (2011), *Odpowiedzialny rozwój. Wpływ zewnętrznych uwarunkowań na realizację zintegrowanej perspektywy zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Lewis B.W., Walls J.L., Dowell G.W.S. (2014), *Difference in degrees: CEO characteristics and firm environmental disclosure*, Strategic Management Journal, Vol. 35, No. 5, pp. 712-722.
- Lindeman M., Verkasalo M. (2005), *Measuring Values with the Short Schwartz's Value Survey*, Journal of Personality Assessment, Vol. 85, No. 2, pp. 170-178.
- Manner M.H. (2010), *The impact of CEO characteristics on corporate social performance*, Journal of Business Ethics, Vol. 93, supplement 1, pp. 53-72.
- Marshall R.S., Brown D. (2003), *The strategy of sustainability: a systems perspective on environmental initiatives*, California Management Review, Vol. 46, No. 1, pp. 101-126.
- Morgeson F.P., Aguinis H., Waldman D.A., Siegel D.S. (2013), *Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains: a look to the future*, Personnel Psychology, Vol. 66, No. 4, pp. 805-824.
- Ng E.S., Sears G.J. (2012), *CEO Leadership Styles and the Implementation of Organizational Diversity Practices: Moderating Effects of Social Values and Age*, Journal of Business Ethics, Vol. 105, No. 1, pp. 41-52.
- Nielsen R., Marrone J.A. (2018), *Humility: our current understanding of the construct and its role in organizations*, International Journal of Management Reviews, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/ijmr.12160> (22.09.2018)
- Oh W.-Y., Chang Y.K., Cheng Z. (2016), *When CEO Career Horizon Problems Matter for Corporate Social Responsibility: The Moderating Roles of Industry-Level Discretion and Blockholder Ownership*, Journal of Business Ethics, Vol. 133, No. 2, pp. 279-291.
- Oleksyn T. (2017), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Oleksyn T. (2018), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Pabian A. (2015), *Rola dyrekcji w promowaniu i wdrażaniu zasad sustainability w przedsiębiorstwie*, Przegląd Organizacji, Nr 4, s. 6-11.
- Paliwoda-Matiolańska A. (2011), *Znaczenie partnerstwa międzysektorowego w procesie implementacji polityki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 156, s. 73-85.
- Paliwoda-Matiolańska A. (2014), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, CH Beck, Warszawa.
- Pańków W., Rok B., Strumińska-Kutra M., Woźniczko J. (2010), *Oblicza społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Scholar, Warszawa.
- Pearce C.L., Wassenaar C.L., Manz C.C. (2014), *Is shared leadership the key to responsible leadership*, Academy of Management Perspectives, Vol. 28, No. 3, 275-288.

- Petrenko O.V., Aime F., Ridge J., Hill A. (2016), *Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance*, Strategic Management Journal, Vol. 37, No. 2, pp. 262-279.
- Pless N.M., Maak T., Waldman D.A. (2012), *Different approaches toward doing the right thing: Mapping the responsibility orientations of leaders*, Academy of Management Perspectives, Vol. 26, No. 4, pp. 51-65.
- Płoszajski P. (red.) (2013), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, Wydawnictwo OpenLinks, Warszawa.
- Przychodzeń W. (2013), *Zrównoważone przedsiębiorstwo. Teoria, praktyka, wycena, kształcenie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Rego A., Pina e Cunha M., Polónia D. (2017), *Corporate sustainability: A view from the top*, Journal of Business Ethics, Vol. 143, No. 1, pp. 133-157.
- Rok B. (2009), *Czy przywództwo etyczne w działalności gospodarczej jest możliwe?*, Prakseologia, Nr 149, s. 187-204.
- Rok B. (2013), *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Poltext, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Schepker D.J., Nyberg A.J., Ulrich M.D., Wright P.M. (2018), *Planning for future leadership: procedural rationality, formalized succession processes, and CEO influence in CEO succession planning*, Academy of Management Journal, Vol. 61, No. 2, pp. 523-552.
- Slater D.J., Dixon-Fowler H.R. (2009), *CEO international assignment experience and corporate social performance*, Journal of Business Ethics, Vol. 89, No. 3, pp. 473-489.
- Slater D.J., Dixon-Fowler H.R. (2010), *The future of the planet in the hands of MBAs: an examination of CEO MBA education and corporate environmental performance*, Academy of Management Learning & Education, Vol. 9, No. 3, pp. 429-441.
- Spodarczyk E. (2015), *Innowacyjny model biznesu – sukces oparty na społecznie odpowiedzialnej współpracy biznesu, uczelni i władz*, Studia i Prace WNEiZ, Nr 39, t. 3, s. 359-370.
- Tang Y., Qian C., Chen G., Shen R. (2015), *How CEO hubris affects corporate social (ir)responsibility*, Strategic Management Journal, Vol. 36, No. 9, pp. 1338-1357.
- Thomas A.S., Simerly R.L. (1994), *The Chief Executive Officer and corporate social performance: An interdisciplinary examination*, Journal of Business Ethics, Vol. 13, No. 12, pp. 959-968.
- Turker D. (2009), *How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment*, Journal of Business Ethics, Vol. 89, No 2, pp. 189-204.
- Van Dierendonck D. (2011), *Servant Leadership: A Review and Synthesis*, Journal of Management, Vol. 37, No. 4, pp. 1228-1261.
- Wachowiak P. (2013), *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, SGH, Warszawa.
- Wąsowska A., Zdziarski M. (2008), *Kluczowe zespoły kierownicze a strategia firmy – projekt badania na próbie polskich spółek giełdowych*, Problemy Zarządzania, nr 4, s. 74-88.
- Wesselink R., Blok V., van Leur S., Lans T., Dentoni D. (2015), *Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices*, Journal of Cleaner Production, Vol. 106, pp. 497-506.

Wiek A., Withycombe L., Redman C.L. (2011), *Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development*, Sustainability Science, Vol. 6, No. 2, pp. 203-218.

Wood D.J. (2010), *Measuring corporate social performance: a review*, International Journal of Management Reviews, Vol. 12, No. 1, pp. 50-84.

Wyrzykowska B., Zaleśna A. (2017), *Kompetencje menedżerów w zrównoważonej organizacji*, Studia i Prace WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 48, t. 2, s. 373-382.

Yin R.K. (2015), *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Żemigala M. (2007), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Żemigala M. (2013), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle analiz bibliometrycznych i opinii pracowników na temat równowagi między życiem zawodowym a prywatnym*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.