

AUTOREFERAT

przedstawiający opis dorobku
i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej

dr Anna Witek-Crabb

Katedra Zarządzania Strategicznego

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław, kwiecień 2019

Spis treści

1. Imię i nazwisko	4
2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe	4
3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych.....	5
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) ..	5
4.1. Tytuł osiągnięcia naukowego	5
4.2. Lista prac składających się na cykl publikacji powiązanych tematycznie.....	6
4.3. Uzasadnienie wyboru i zakres problematyki badawczej.....	7
4.4. Cele, pytania i metody badawcze.....	9
4.5. Charakterystyka cyklu publikacji powiązanych tematycznie	11
4.5.1. Skrótowy opis publikacji cyklu	11
4.5.2. Obszar 1: Uwarunkowania trwałości rozwoju przedsiębiorstw	12
4.5.3. Obszar 2: Doskonalenie CSR w przedsiębiorstwie	15
4.5.4. Obszar 3: Relacje między CSR a finansową kondycją przedsiębiorstw	22
4.6. Wyniki badań.....	25
4.6.1. Ocena dojrzałości CSR w badanych przedsiębiorstwach.....	26
4.6.2. Analiza związku między dojrzałością CSR przedsiębiorstw a ich trwałością rozwoju, wyrażoną w kondycji finansowej	28
4.6.3. Podsumowanie wyników.....	30
4.7. Wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu	32
5. Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze	34
5.1. Prezentacja dorobku naukowo-badawczego	34
5.2. Współpraca międzynarodowa.....	39
5.3. Działalność dydaktyczna, popularyzatorska i organizatorska	40

1. Imię i nazwisko

Anna Witek-Crabb

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe

2007	doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu <i>Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław</i>
Tytuł dysertacji	Koncepcja zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw w zarządzaniu strategicznym
Promotor	dr hab. Andrzej Kaleta, prof. AE Wrocław Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu
Recenzenci	dr hab. Łukasz Sułkowski, prof. SWSPiZ Łódź Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi
	dr hab. Leon Jakubów, prof. AE Wrocław Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu
1999	magister, ocena bardzo dobra <i>Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław</i> Kierunek: finanse i bankowość
Tytuł pracy magisterskiej	Próba oceny jakości pracy na przykładzie firmy ABB Donako
Promotor	prof. dr hab. Stanisław Kielczewski Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu

Wykształcenie uzupełniające

2018	Szkoła tutorów akademickich (64h) <i>Collegium Wratislaviense</i>
2016	Szkoła tutorów (64h) <i>Collegium Wratislaviense</i>
2016	Moderator Design Thinking (35h) <i>Design Thinking Institute</i>
2014	Advanced Strategic Management (40h) <i>IESE Business School, Barcelona (EIASM)</i>
2012	Kurs nauczyciela Montessori (450h) <i>Polski Instytut Montessori</i>

2006	Certyfikowany Instruktor Marketplace Business Simulation Game (20h) <i>Innovative Learning Solutions, Inc.</i>
2004	Dynamika Zrównoważonego Rozwoju <i>Fundacja Sendzimira, Fundacja Manus</i>
2003	Dynamic Balanced Scorecard. Strategic tools for management challenges <i>IBM Business Consulting Services, Politechnika Wrocławska</i>
1998-1999	Trener zarządzania organizacją pozarządową (kurs, 2 semestry) <i>Katolicki Instytut Zarządzania</i>

3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

2017- nadal	Pełnomocnik Rektora ds. Koordynacji Systemu ECTS na Uczelni <i>Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu</i>
2017- nadal	Koordinatorka BIPS (Biznesowego Indywidualnego Programu Studiów) <i>Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu</i>
2008-2011	Pełnomocnik Rektora Koordynatorka ds. Szkoły Letniej <i>Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu</i>
2007- nadal	Adiunkt, Katedra Zarządzania Strategicznego <i>Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu</i> <i>(wcześniej Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu)</i>
1999-2007	Asystent, Katedra Zarządzania Strategicznego <i>Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu</i> <i>(wcześniej Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu)</i>

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)

4.1. Tytuł osiągnięcia naukowego

Jako osiągnięcie naukowe, będące znaczącym wkładem w rozwój nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, wskazuję **cykl 10 publikacji powiązanych tematycznie** pod tytułem:

Przedsiębiorstwo wobec wyzwań trwałego i zrównoważonego rozwoju

4.2. Lista prac składających się na cykl publikacji powiązanych tematycznie

W skład cyklu publikacji powiązanych tematycznie wchodzi 10 pozycji, dotyczących problematyki trwałego i zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw (ang. corporate sustainability). Zostały one uszeregowane według daty publikacji, od najnowszej do najstarszej (Tabela 1).

Cykl publikacji powiązanych tematycznie powstał w wyniku realizacji grantu badawczego o numerze 2012/07/D/HS4/00531, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki (grant indywidualny, kierownictwo projektu). Cykl ten obejmuje:

- 1 artykuł w czasopiśmie z listy JCR, posiadającym Impact Factor = 2.075 [**poz. 1**]
- 3 artykuły opublikowane w czasopismach indeksowanych w Web of Science, w tym jeden oczekuje indeksacji w czerwcu 2019 [**poz. 3, poz. 6, poz. 10**]
- 2 rozdziały w monografiach, w tym w anglojęzycznej monografii wydanej przez wydawnictwo Springer [**poz. 2, poz. 7**]
- 4 artykuły w czasopismach z listy B MNiSW [**poz. 4, poz. 5, poz. 8, poz. 9**]

Tabela 1. Lista publikacji składających się na cykl publikacji powiązanych tematycznie

Lp	Autor/ autorzy	Rok	Tytuł publikacji	Czasopismo/ Wydawnictwo
1	Anna Witek-Crabb	2019	CSR Maturity in Polish Listed Companies: A Qualitative Diagnosis Based on a Progression Model	Sustainability, 11, 1736 IF (2017) =2.075 Web of Science, JCR
2	Anna Witek-Crabb	2019	CSR Versus Business Financial Sustainability of Polish Enterprises	W: "Corporate Social Responsibility in Poland. Strategies, Opportunities and Challenges". Długopolska-Mikonowicz, A., Przytuła, S., Stehr, C. (red), Springer , s. 43-58
3	Anna Witek-Crabb	2018	Sustainable Strategy – a Research Report on Sustainability Practices in Polish Enterprises	Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference, s. 6087-6100 <i>Zgłoszony do indeksowania w Web of Science (spodziewane indeks. czerwiec 2019)</i>
4	Anna Witek-Crabb	2017	Długowieczność organizacji - w poszukiwaniu czynników trwałości rozwoju.	Handel Wewnętrzny, tom II, 3(368), s. 157-167
5	Anna Witek-Crabb	2016	Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu	Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 444, s. 541-558
6	Anna Witek-Crabb	2016	Maturity of Strategic Management in Organizations	Oeconomica Copernicana, 7(4), s. 669-682 <i>Publikacja indeksowana w Web of Science</i>
7	Anna Witek-Crabb	2016	Jaki CSR? W poszukiwaniu inteligentnej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	W: „Zarządzanie przedsiębiorstwem inteligentnym. Wybrane zagadnienia”. Gregorczyk S., Mierzejewska W. (red), Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, s. 165-176
8	Anna Witek-Crabb	2015	"Sustainability" jako strategiczny wybór przedsiębiorstwa	Marketing i Rynek, nr 9 (CD), s. 720-730

9	Anna Witek-Crabb	2014	Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. „zawitych problemów” zarządzania	Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 366, s. 282-293
10	Anna Witek-Crabb	2014	Business Growth versus Organizational Development Reflected in Strategic Management of Polish Small, Medium and Large Enterprises	Procedia – Social and Behavioral Science, vol. 150, s. 66-76 <i>Publikacja indeksowana w Web of Science</i>

Źródło: Opracowanie własne

4.3. Uzasadnienie wyboru i zakres problematyki badawczej

Sustainability – to określenie trudno przetłumaczalne na język polski. Oznacza ono zdolność do trwania, samopodtrzymywania i odnawiania się. W języku polskim najczęściej określane jest mianem trwałego i zrównoważonego rozwoju, który łączy cele ekonomiczne, społeczne i ekologiczne i dzięki harmonii między nimi – utrzymuje się w długim okresie. *Sustainability* rozumiane jako trwałość rozwoju, staje się jednym z podstawowych wyzwań stojących przed współczesną cywilizacją, która funkcjonuje w warunkach konfliktów, zakłóceń, niedoborów i nieciągłości. W niniejszym opracowaniu zamiennie stosowano określenia „sustainability” oraz „trwałość rozwoju” w odniesieniu do przedsiębiorstw, przyjmując, że w polskim piśmiennictwie dotyczącym tematu taka praktyka jest często stosowana¹.

Podmiotem trwałego i zrównoważonego rozwoju może być, jak się najczęściej przyjmuje, świat czy gospodarka, ale także pojedyncze przedsiębiorstwo. Bezpośrednim impulsem do podjęcia badań opisanych w przedstawionym osiągnięciu, była konstatacja dotycząca dualizmu definiowania pojęcia sustainability w odniesieniu do przedsiębiorstw. Dualizm ten, często pomijany lub niezauważany, wydaje się mieć istotne konsekwencje dla zarządzania przedsiębiorstwem i wspierania trwałości rozwoju.

W literaturze pojawiają się dwa rozumienia pojęcia „sustainability” w odniesieniu do przedsiębiorstw. Pierwsze rozumienie utożsamiane jest z działalnością przedsiębiorstw na rzecz trwałego rozwoju świata, poprzez zaangażowanie w praktyki społecznej odpowiedzialności biznesu² (ang. corporate social responsibility - CSR), będące narzędziem łagodzenia negatywnego wpływu firmy na interesariuszy i sposobem budowania wartości wspólnej³. Jest to podejście do definiowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw przeważające w literaturze i oznacza „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na otoczenie”⁴. Zgodnie z tym rozumieniem przedsiębiorstwo realizuje zalecenia „sustainability” wtedy, gdy w swoich działaniach równoważy cele ekonomiczne, społeczne i ekologiczne⁵ i prowadzi konstruktywny dialog z interesariuszami. Tym samym minimalizuje negatywny wpływ na otoczenie i przyczynia się do trwałości rozwoju świata. Takie ujęcie „sustainability” w

¹ Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010) Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania. Warszawa: Poltext

² Bansal P. (2005) Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. Strategic Management Journal, 26(3), s. 197-218

³ Porter M.E., Kramer M.R. (2006) Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, 84(12), s. 78-92

⁴ European Commission (EC) (2011) Communication from the Commission to the 548 European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility. COM(2011) 681 final. Brussels

⁵ Keating M. (1994) Szczyt Ziemi. Globalny program działań (wersja polska publikacji „The centre for our common future”), Agenda informacyjna „GEA” Sp. z o.o., Warszawa.

odniesieniu do przedsiębiorstwa można określić jako **orientację zewnętrzną**. Podejmowane działania (CSR) ukierunkowane są na „dobrostan” świata/ cywilizacji i wpisują się w makrotrend ekorozwoju.

Drugie rozumienie sustainability w odniesieniu do przedsiębiorstw dotyczy skali mikro. W tym podejściu to przedsiębiorstwo jest podmiotem rozwoju i to jego dobrostan (ang. wellbeing) jest ważny w długim okresie. Sustainability w tym rozumieniu oznacza „zdolność przedsiębiorstwa do trwania i rozkwitu w długim okresie”⁶. Przedmiotem dociekań w takim ujęciu są czynniki sprzyjające długofalowemu rozwojowi przedsiębiorstwa, niekoniecznie mające związek z podejmowanymi przez nie działaniami CSR. Takie ujęcie można określić jako **orientację wewnętrzną**. Podejmowane przez przedsiębiorstwo działania ukierunkowane są na jego własny rozwój i sukces.

Przedmiotem dociekań i badań empirycznych zawartych w prezentowanym osiągnięciu stały się relacje pomiędzy dwoma opisanymi przejawami sustainability w odniesieniu do przedsiębiorstw. Skoro trwałość rozwoju przedsiębiorstwa może być rozumiana zarówno w orientacji zewnętrznej, jak i wewnętrznej, istotnym wydaje się określenie relacji występujących pomiędzy tymi dwoma typami zaangażowania. W tym aspekcie wskazać można na trzy możliwe scenariusze:

- (1) działalność przedsiębiorstwa na rzecz trwałości rozwoju świata (orientacja zewnętrzna sustainability) wiąże się z rosnącą trwałością rozwoju samego przedsiębiorstwa (orientacja wewnętrzna sustainability)
- (2) działalność przedsiębiorstwa na rzecz trwałości rozwoju świata (orientacja zewnętrzna sustainability) nie ma związku z trwałością rozwoju samego przedsiębiorstwa (orientacja wewnętrzna sustainability)
- (3) działalność przedsiębiorstwa na rzecz trwałości rozwoju świata (orientacja zewnętrzna sustainability) wiąże się ze spadającą trwałością rozwoju samego przedsiębiorstwa (orientacja wewnętrzna sustainability)

W pierwszym przypadku występuje zjawisko pozytywnego wzmocnienia mechanizmu sustainability. Skoro działalność na rzecz trwałości i sukcesu przedsiębiorstwa przyczynia się równocześnie do trwałości rozwoju świata, to przedsiębiorstwa działając w interesie własnym (Homo Oeconomicus⁷) – działają także w interesie otoczenia, co pozwala na sformułowanie przypuszczenia o samopodtrzymującym mechanizmie.

W drugim przypadku, działania mające zapewnić przedsiębiorstwu trwałość i sukces nie mają związku z jego zaangażowaniem (CSR) na rzecz trwałości rozwoju otoczenia, bowiem inne niż CSR czynniki decydują o powodzeniu przedsiębiorstwa. W tej sytuacji, aby utrzymać działania CSR przedsiębiorstwa pożądane z punktu widzenia interesu otoczenia, istnieje potrzeba wykształcenia innej niż instrumentalna motywacji podejmowania takich działań (Homo Empathicus⁸). W takim wypadku kluczowa staje się edukacja menedżerów.

W trzecim przypadku, działania przedsiębiorstw ukierunkowane na trwałość rozwoju otoczenia działają destrukcyjnie na samo przedsiębiorstwo, zmniejszając szanse na jego własny rozwój. Jeśli działania CSR prowadzą do strat i utrudniają budowanie przewagi konkurencyjnej, są one nieracjonalne z punktu widzenia interesu przedsiębiorstwa. Utrzymanie zaangażowania przedsiębiorstw w CSR dla

⁶ Visser W. (2007) Sustainability. W: W. Visser, D. Matten, M. Pohl, N. Tolhurst, The A to Z of Corporate Social Responsibility, John Wiley & Sons, West Sussex.

⁷ Mill J. S. (1874) On the Definition of Political Economy, and on the Method of Investigation Proper to It. London and Westminster Review, October 1836. Essays on Some Unsettled Questions of Political Economy, 2nd ed. London: Longmans, Green, Reader & Dyer

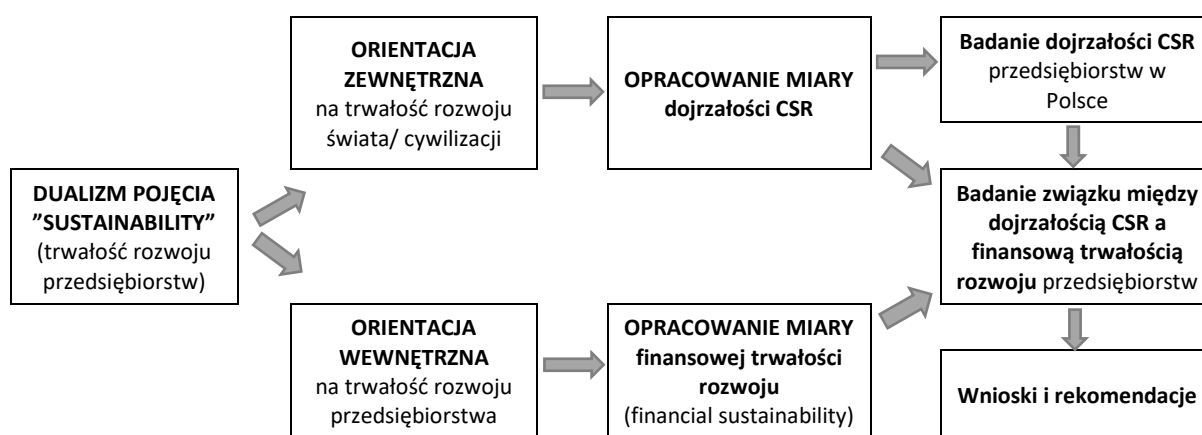
⁸ Rifkin J. (2009) The Empathic Civilization. The Race to Global Consciousness in a World in Crisis. Cambridge

dobra otoczenia wymaga dodatkowego wsparcia „z zewnątrz” w postaci rekompensaty (ulg, subwencji, zachęt).

Rozważania i badania nad związkiem między opisanymi dwoma przejawami sustainability mają więc znaczenie zarówno w skali mikro – gdyż przyczyniają się do wzbogacenia wiedzy na temat czynników rozwoju przedsiębiorstw i czynników doskonałości CSR, ale także w skali makro, gdyż prowadzą do wnioskowania na temat ewentualnej konieczności wspierania przez państwo czy instytucje pozarządowe (edukację, media, organizacje non-profit) pożądanych społecznie zachowań przedsiębiorstw.

Logika wnioskowania badawczego, przedstawiona w osiągnięciu pt. *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań trwałego i zrównoważonego rozwoju*, została przedstawiona na Rysunku 1.

Rysunek. 1. Logika wnioskowania badawczego w prezentowanym cyklu publikacyjnym



Źródło: Opracowanie własne

Logika wywodu prowadzi od identyfikacji dualizmu pojęciowego związanego z trwałością rozwoju przedsiębiorstw (sustainability) i opisanie go w postaci orientacji zewnętrznej i wewnętrznej. Następnym etapem było opracowanie narzędzi pomiaru dla każdej orientacji (**miara dojrzałości CSR** dla orientacji zewnętrznej sustainability oraz **finansowa miara trwałości rozwoju** dla orientacji wewnętrznej sustainability). Kolejnym krokiem było przeprowadzenie badań empirycznych, mających na celu ocenę stopnia dojrzałości CSR w badanych przedsiębiorstwach oraz weryfikację związku między dojrzałością CSR a finansową trwałością rozwoju.

4.4. Cele, pytania i metody badawcze

Głównym celem badawczym zaprezentowanego cyklu publikacji jest wyjaśnienie wzajemnej relacji między dojrzałością CSR przedsiębiorstw w Polsce, a ich trwałością rozwoju, wyrażoną w kondycji finansowej. W ten sposób poszukiwano odpowiedzi na pytanie o związek między dwoma przejawami sustainability (trwałości rozwoju) przedsiębiorstw. Realizacja celu głównego miała służyć wypełnieniu luki badawczej, którą jest niedostatek opracowań dotyczących relacji między dwoma wymiarami trwałości rozwoju przedsiębiorstw.

Cele szczegółowe, prowadzące do realizacji celu głównego określono w następujący sposób:

1. Identyfikacja uwarunkowań trwałości rozwoju przedsiębiorstw (sustainability). **(cel 1)**
2. Opracowanie miar sustainability odnoszących się do dwóch znaczeń tego pojęcia:
 - a) miary dojrzałości CSR dla orientacji zewnętrznej sustainability **(cel 2a)**, oraz
 - b) finansowej miary trwałości rozwoju dla orientacji wewnętrznej sustainability. **(cel 2b)**
3. Ocena dojrzałości CSR w przedsiębiorstwach w Polsce. **(cel 3)**
4. Określenie związku między dojrzałością CSR w badanych przedsiębiorstwach a ich trwałością rozwoju, wyrażoną w kondycji finansowej. **(cel 4)**

Poszczególnym celom odpowiadają następujące **pytania badawcze**:

- Czym jest sustainability w odniesieniu do przedsiębiorstwa?
- Jaki jest poziom dojrzałości CSR (incydentalny, taktyczny czy strategiczny) w badanych przedsiębiorstwach?
- Jakie czynniki mają wpływ na dojrzałość praktyk CSR w badanych przedsiębiorstwach?
- Jakie praktyki w zakresie dojrzałości procesowej CSR, dojrzałości formalnej CSR i dojrzałości rozwojowej CSR (3 wymiary dojrzałości CSR) prezentują badane przedsiębiorstwa?
- Czy dojrzałość CSR ma związek z finansową kondycją w badanych przedsiębiorstwach? W szczególności – czy stosowanie przez firmę strategicznego CSR wiąże się z większą trwałością rozwoju samego przedsiębiorstwa niż stosowanie CSR taktycznego lub incydentalnego?
- Jakie cechy mają strategie przedsiębiorstw o największej finansowej trwałości rozwoju?

Aby zrealizować założone cele wykorzystano zróżnicowane **metody badawcze**. W ramach cyklu publikacji prowadzono badania teoretyczne, konceptualne i empiryczne. Rozważania teoretyczne były prowadzone w oparciu o krytyczną analizę literatury polsko i angielskojęzycznej.

Rozważania konceptualne koncentrowały się na opracowaniu modelu dojrzałości CSR i wynikającej z niego miary sustainability oraz na skonstruowaniu finansowej miary trwałości rozwoju przedsiębiorstw. Podstawą do określenia 3 wymiarów dojrzałości CSR był model kultury organizacyjnej Edwarda Scheina⁹, zmodyfikowany na potrzeby badania. Ocena dojrzałości CSR w badanych firmach opierała się na jakościowej analizie treści¹⁰, zawartej w dokumentach i na stronach internetowych przedsiębiorstw. Celem badania była ocena poziomu dojrzałości praktyk społecznej odpowiedzialności biznesu, rozumianej jako stopień doskonałości tych praktyk, w odniesieniu do przyjętego wzorca. Podczas kodowania i interpretacji danych zawartych na stronach www spółek, odwołano się do istniejących teorii dojrzałości procesowej¹¹ (CMM) oraz różnych modeli ewolucyjnych CSR, w szczególności modelu wielowymiarowej oceny CSR van Marrevijka i Werre¹². W postępowaniu badawczym zastosowano więc podejście dedukcyjne oparte na teorii¹³, spełniające wymogi ukierunkowanej analizy treści¹⁴ (ang. directed approach to content analysis).

⁹ Schein E. H. (1984) Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management Review, 12, s. 3-16

¹⁰ Kondracki N.L., Wellman N.S. (2002) Content analysis: Review of methods and their applications in nutrition education. Journal of Nutrition Education and Behavior, 34, s. 224-230

¹¹ Persse J.R. (2001). Implementing the Capability Maturity Model, New York: Wiley Computer Publishing

¹² van Marrewijk M., Werre M. (2003) Multiple Levels of Corporate Sustainability. Journal of Business Ethics, 44(2), s. 107-119

¹³ Potter W.J., Levine-Donnerstein D. (1999) Rethinking validity and reliability in content analysis. Journal of Applied Communication Research, 27, s. 258-284 oraz Berg B.L. (2001) Qualitative research methods for the social sciences. Boston, Allyn and Bacon

¹⁴ Hsieh H., Shannon S.E. (2005) Three Approaches to Qualitative Content Analysis. Qualitative Health Research, November, s. 1277-1288

Konstrukcja finansowej miary trwałości rozwoju miała charakter ekspercki. W celu opracowania zagregowanego finansowego wskaźnika trwałości rozwoju posłużono się metodami statystyczno-taksonometrycznymi, a do oceny przedsiębiorstw zastosowano metodę porządkowania liniowego¹⁵. Dane finansowe do badania pochodziły z bazy Reuters Datastream. Wnioskowanie na temat związku między dojrzałością CSR a finansową trwałością rozwoju opierało się na analizie statystycznej uzyskanych wyników.

W części empirycznej, w ramach realizowania indywidualnego grantu NCN¹⁶, przeprowadzono badanie na próbie 93 spółek różnej wielkości, z 9 sektorów (budowlany, chemia, deweloperzy, energia, IT, media, spożywczy, telekomunikacja, banki), notowanych w indeksach branżowych WIG na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Dobór próby z indeksów branżowych miał zapewnić dostęp do danych na temat najlepszych praktyk reprezentujących różne sektory. Badaniem zostały objęte lata 2007-2017, z czego miara finansowa odnosiła się do wyników firm z lat 2007-2013 (weryfikacja spółek z bazy w roku 2017), a miara dojrzałości CSR okresu 2016-2017. Dodatkowo, w dwóch publikacjach [poz. 6, poz. 10] odwołano się do badań ilościowych, przeprowadzonych na próbie 150 spółek notowanych na GPW. Badania te stanowiły element innego grantu badawczego, finansowanego ze środków NCN¹⁷, a realizowanego przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

4.5. Charakterystyka cyklu publikacji powiązanych tematycznie

4.5.1. Skrótowy opis publikacji cyklu

Publikacje składające się na cykl dotyczą trzech głównych obszarów badawczych. Są to:

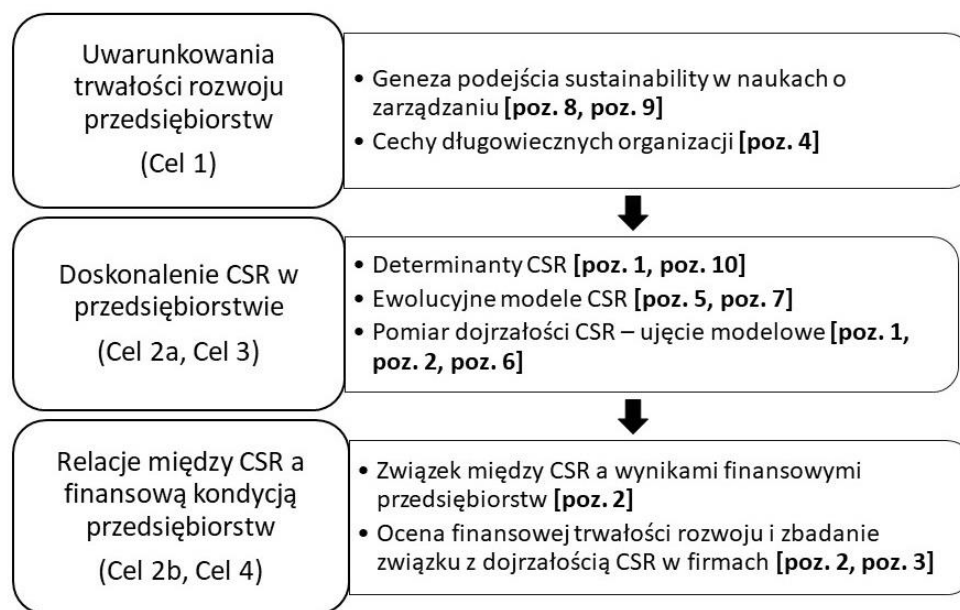
- 1) uwarunkowania trwałości rozwoju przedsiębiorstw,
- 2) doskonalenie CSR w przedsiębiorstwie oraz
- 3) relacje między CSR a finansową kondycją przedsiębiorstw.

Eksploracja tych wątków, zarówno na drodze studiów literaturowych jak i badań empirycznych, służyła realizacji celu głównego i celów szczegółowych projektu badawczego. W dalszej części autoreferatu przedstawiono opis najważniejszych ustaleń w obrębie każdego z tych obszarów badawczych, wraz z przypisaniem odpowiednich publikacji. Schematycznie obrazuje to Rysunek 2. W osobnej części autoreferatu syntetycznie zaprezentowano otrzymane wyniki badań wraz z rekomendacjami dotyczącymi możliwego wykorzystania i określeniem wkładu do dyscypliny.

¹⁵ Gantar E., Walesiak M. (2009) Statystyczna analiza danych z wykorzystaniem programu R. Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 351

¹⁶ Grant NCN, nr. 2012/07/D/HS4/00531, kierownik grantu, grant jednoosobowy

¹⁷ Grant NCN, nr N N115 402240, wykonawca grantu, grant zespołowy

Rysunek. 2. Obszary badawcze z przypisaniem celów i pozycji publikacyjnych z cyklu

Źródło: Opracowanie własne

4.5.2. Obszar 1: Uwarunkowania trwałości rozwoju przedsiębiorstw

Przed przystąpieniem do prac koncepcyjnych, zmierzających do opracowania modelu dojrzałości CSR i finansowej miary trwałości rozwoju oraz do badań empirycznych służących realizacji celu głównego – omówiono uwarunkowania trwałości rozwoju przedsiębiorstw (**cel 1**). W szczególności:

- Omówiono genezę pojęcia sustainability w naukach o zarządzaniu [poz. 8, poz. 9]
- Zidentyfikowano cechy organizacji długowiecznych, czyli rozwijających się w sposób trwały [poz. 4]

Geneza pojęcia sustainability w naukach o zarządzaniu [poz. 8¹⁸, poz. 9¹⁹]

Termin „sustainability” ma swoje korzenie w naukach ekologicznych, w których oznacza „zdolność całości lub części środowiska biotycznego do przedłużenia swojej formy w przyszłości”²⁰. W debacie publicznej znaczenie to jednak wyewoluowało na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat, wraz z tym, jak sam termin „sustainability” został zaadaptowany przez inne niż ekologia dziedziny życia i nauki, a od drugiej połowy XX wieku - stał się nurtem społecznym. W 1987 roku za przyczyną Raportu Komisji ONZ ds. Środowiska i Rozwoju, znanego jako Brundtland’s Report, pojawiło się określenie „sustainable

¹⁸ **Pozycja 8. cyklu:** Witek-Crabb A. (2015) "Sustainability" jako strategiczny wybór przedsiębiorstwa. Marketing i Rynek, nr 9 (CD), s. 720-730

¹⁹ **Pozycja 9. cyklu:** Witek-Crabb A. (2014) Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. „zawitych problemów” zarządzania, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 366, s. 282-293

²⁰ Ariansen P. (1999) Sustainability, morality and future generations. W: W.M. Lafferty i O. Langhelle (red.), Towards Sustainable Development: On the Goals of Development and the Conditions of Sustainability. London: McMillan.

development” – przetłumaczone jako „trwały i zrównoważony rozwój”. Miał on polegać na „zaspokajaniu potrzeb obecnych pokoleń, bez naruszania możliwości przyszłych pokoleń do zaspokajania swoich potrzeb”²¹. Na Szczycie Ziemi ONZ w Rio de Janeiro w 1992, w ramach Agendy 21, doprecyzowano, że jest to „rozwój społeczny i gospodarczy, zapewniający zaspokojenie potrzeb współczesnych społeczeństw, bez naruszania możliwości zaspokajania potrzeb przyszłych pokoleń”²².

Przedsiębiorstwa, wraz z innymi uczestnikami życia społecznego, miały odegrać istotną rolę w realizacji tej idei. Głównym oczekiwaniem kierowanym wobec przedsiębiorstw, chcących się włączyć w nurt sustainability, było zaangażowanie w działania o charakterze społecznej odpowiedzialności. CSR potraktowano jako konceptualizację²³ wartości sustainability albo jako sposób wdrażania²⁴ tej idei przez biznes. Społeczna odpowiedzialność biznesu, definiowana przez Komisję Europejską jako „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”²⁵ jako priorytet stawiała minimalizowanie negatywnego oddziaływania na otoczenie i tworzenie społeczno-ekonomicznej wartości dodanej dla interesariuszy. Takie działania miały przyczyniać się do realizacji celów sustainability – trwałości rozwoju świata i cywilizacji i w ujęciu zaproponowanym w niniejszym opracowaniu – reprezentowały orientację zewnętrzną sustainability.

Biznes włączając się w CSR przyczyniał się do rozwoju tej koncepcji i tworzenia własnych definicji i priorytetów. Przedsiębiorcy niechętnie odnosili się do interpretacji, która wskazywała na konieczność zahamowania i ograniczenia rozwoju ekonomicznego w celu ratowania zasobów naturalnych i niwelowania nierówności społecznych. Zamiast retoryki albo-albo (rozwój ekonomiczny albo ekologia), biznes skłaniał się ku narracji win-win twierdząc, że można mieć jedno i drugie²⁶. Takie podejście zostało przez część zwolenników koncepcji sustainability uznane za zawłaszczenie pojęcia i używanie go niezgodne z pierwotną intencją²⁷, w sposób „przyjazny korporacjom” i zbyt mało wymagający²⁸. Wydaje się, że ta kontrowersja stanowiła zapowiedź rozbieżności w definiowaniu sustainability, które stały się inspiracją do podjęcia badań opisanych w tym projekcie badawczym.

Sustainability w odniesieniu do przedsiębiorstw doczekało się także definicji, które skupiały się na trwałości rozwoju organizacji, a nie świata czy cywilizacji. Według ujęcia zaproponowanego w niniejszym projekcie badawczym – są to definicje reprezentujące wewnętrzną orientację sustainability (ukierunkowanie na trwałość rozwoju przedsiębiorstwa). Na najbardziej fundamentalnym poziomie sustainability w odniesieniu do organizacji oznacza „zdolność przedsiębiorstwa do trwania i rozkwitu w długim okresie”²⁹ lub „zaangażowanie zarządzania dla tworzenia warunków do długoterminowej

²¹ The World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

²² Keating M. (1994) *Szczyt Ziemi. Globalny program działań* (wersja polska publikacji „The centre for our common future”), Agenda informacyjna „GEA” Sp. z o.o., Warszawa.

²³ Garriga E, Mele D. (2004) Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), s. 51-71

²⁴ Bansal P. (2005) Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), s. 197-218

²⁵ Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions A Renewed Eu Strategy 2011-14 For Corporate Social Responsibility COM/2011/0681 final

²⁶ Ihlen O., Roper J. (2014) Corporate Reports on Sustainability and Sustainable Development: “We Have Arrived”. *Sustainable Development*, vol. 22, s. 42-51

²⁷ Welford R. (red.) (1997) *Hijacking Environmentalism: Corporate Responses to Sustainable Development*. London: Earthscan

²⁸ Eden S. (1994) Using sustainable development: The business case. *Global Environmental Change*, vol. 4, s. 160-167; Milne M., Kearins K., Walton S. (2006) Creating adventures in wonderland: The journey metaphor and environmental sustainability. *Organization*, vol. 13, s. 801-839

²⁹ Visser W. (2007) *Sustainability*, [w:] W. Visser, D. Matten, M. Pohl, N. Tolhurst, *The A to Z of Corporate Social Responsibility*, John Wiley & Sons, West Sussex

obecności na rynku i samoodnawialnego biznesu”³⁰ lub „rozwój społeczny i gospodarczy przedsiębiorstw, umożliwiające dzisiejsze realizowanie aspiracji i osiąganie zysków, bez naruszania możliwości realizowania aspiracji i osiągania zysków w przyszłości”³¹.

Cechy długowiecznych organizacji [poz. 4³²]

Rozważania dotyczące trwałości rozwoju przedsiębiorstw i jej związku z CSR, początkowo skupiły się na identyfikacji cech organizacji, które rozwijają się w sposób trwały. Na potrzeby badań literaturowych przyjęto uproszczenie, że przejawem sustainability w przedsiębiorstwie jest jego długowieczność (obok rentowności i przewagi konkurencyjnej – jedna z trzech miar sukcesu strategicznego przedsiębiorstwa³³). Firmy, które potrafią skutecznie utrzymać się na rynku przez kilkadziesiąt czy kilkaset lat, wykształciły umiejętności, kompetencje i kulturę organizacyjną, które pozwalają im osiągać równowagę dynamiczną w zmieniającym się otoczeniu i tym samym przyczyniają się do ich zdrowia i długowieczności. Przeprowadzone studia literaturowe miały wskazać cechy charakterystyczne dla długowiecznych organizacji i zweryfikować czy zaangażowanie w CSR (orientacja zewnętrzna sustainability) jest jedną z nich.

Analiza badań³⁴ nad długowiecznością przedsiębiorstw pokazała, że istnieje pewien zestaw cech wspólnych, charakteryzujących takie organizacje. Zaproponowano systematyzację tych cech w podziale na 3 grupy. Pierwsza z nich to cechy opierające się na wartościach konserwatywnych, czyli takich, które pomagają organizacji zachować stabilność, spójność i strukturę. Wśród nich należy wymienić:

³⁰ Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010) Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania. Warszawa: Poltext

³¹ Witek-Crabb A. (2005) Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw – więcej niż ekorozwój. W: Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw a relacje z interesariuszami, Brdulak H. (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 561-568

³² **Pozycja 4. cyklu:** Witek-Crabb A. (2017) Długowieczność organizacji - w poszukiwaniu czynników trwałości rozwoju. Handel Wewnętrzny, tom II, 3(368), s. 157-167

³³ Karpacz J., Nogalski B., Wójcik-Karpacz A. (2015) Spojrzenie na odnowę strategiczną z punktu widzenia długowieczności organizacji. Management Forum, 3(1), s. 84-90

³⁴ Przeanalizowane pozycje:

- de Geus A.P. (1988) Planning as learning. Harvard Business Review, 66(2), s. 70-74
- Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990) Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, 35(1), s. 128-152
- Porras J., Collins J. (1994) Built to last. New York: Harper Collins
- de Geus A.P. (1997) The Living Company. Harvard Business Review, March-April, 97203
- Hall R. (1997) Long term survivors. Journal of General Management, 22(4), s. 1-15
- de Geus A.P. (1999) The Living Company. Growth, learning and longevity in business. Nicholas Brealey Publishing, London
- Konz G.N.P., Katz J.A. (2000) Metapopulation analysis: a technique for studying hyperlongevity. Journal of Organizational Change Management, 13(1), s. 49-60
- Montuori L.A. (2000) Organizational longevity. Integrating systems thinking, learning and conceptual complexity. Journal of Organizational Change Management, 13(1), s. 61-73
- Hamel G., Valikangas L. (2003) The Quest for Resilience. Harvard Business Review, 81, s. 52-63
- Kwee Z., van den Bosch F.A.J., Voberda H.W. (2008) Coevolutionary competence in the realm of corporate longevity: How long-lived firms strategically renew themselves. W: Sanchez R. (ed.), A Focused Issue on Fundamental Issues in Competence Theory Development (Research in Competence-Based Management, Volume 4), Emerald Group Publishing Limited, s. 281 – 313
- Taleb N.N. (2012) Antifragile: Things That Gain From Disorder, Penguin
- Davis I. (2014) Reflections on corporate longevity, McKinsey Quarterly, September
- Knight E. (2014) The art of corporate endurance. Harvard Business Review online, April 02
- Reeves M., Poeschel L. (2015) Die another day: what leaders can do about the shrinking life expectancy of corporations. BCG Perspectives, July

- wizję (Porras, Collins 1994; Konz, Katz 2000; Davis 2014; Knight 2014),
- poczucie organizacyjnej tożsamości (Porras, Collins 1994; de Geus 1997) oraz
- konserwatywne finansowanie (de Geus 1997, Hall 1997).

Drugą grupę cech stanowią te oparte na wartościach progresywnych – umożliwiającym wprowadzanie zmian i rozwój organizacji. Wśród nich należy wymienić:

- wrażliwość na otoczenie (Cohen, Levinthal 1990; Porras, Collins 1994; de Geus 1997; Hamel, Valikangas 2003; Hall 1997; Kwee, Van den Bosch, Voberda 2008; Knight 2014; Davis 2014; Reeves, Poeschel 2015),
- adaptacyjność i „antykruchłość” (Montuori 2000; Hamel, Valikangas 2003; Kwee, Van den Bosch, Voberda 2008; Taleb 2012; Reeves, Poeschel 2015),
- uczenie się organizacyjne i myślenie systemowe (de Geus 1988, 1999; Montuori 2000; Hamel, Valikangas 2003; Taleb 2012; Davis 2014) i
- zdolność do eksperymentowania (de Geus 1988, 1997; Hamel, Valikangas 2003; Taleb 2012; Knight 2014; Reeves, Poeschel 2015).

Trzecia grupa to dynamiczna umiejętność zarządzania w warunkach paradoksu – czyli znajdowania harmonii i równowagi między tym co konserwatywne, a tym co progresywne. W szczególności chodzi o paradoksy:

- eksploracja vs. eksploatacja (Hamel, Valikangas 2003),
- stałość vs. zmiana (de Geus 1988, Konz, Katz 2000; Taleb 2012),
- przetrwanie vs. wyniki (Reeves, Poeschel 2015) oraz
- krótki vs. długi horyzont (Reeves, Poeschel 2015)

Cechy te wydają się wskazywać priorytetowe znaczenie oburęczności (ang. ambidexterity) organizacji długowiecznych, przejawiającej się umiejętnością łączenia działań i wartości konserwatywnych (stabilizujących) i progresywnych (wytrącających z równowagi). Wśród cech wspólnych organizacji długowiecznych nie ma natomiast działalności o charakterze CSR. Cecha ta nie pojawiła się w przeanalizowanych badaniach *expressis verbis*, co nie wyklucza, że część długowiecznych przedsiębiorstw takie działania podejmuje. Niektóre cechy długowiecznych organizacji wiążą się bowiem pośrednio z podejściem CSR (np. wrażliwość na otoczenie czy myślenie systemowe). Wnioski z badań literaturowych dotyczących cech długowiecznych organizacji potwierdziły potrzebę zweryfikowania domyślnego związku między sustainability w orientacji zewnętrznej (dojrzałość CSR) a sustainability w orientacji wewnętrznej przedsiębiorstwa (finansowa trwałość rozwoju firmy).

4.5.3. Obszar 2: Doskonalenie CSR w przedsiębiorstwie

Aby zrealizować cel główny badania, którym uczyniono wyjaśnienie wzajemnej relacji między dojrzałością CSR przedsiębiorstw w Polsce, a ich trwałością rozwoju, wyrażoną w kondycji finansowej – niezbędne było opracowanie miar sustainability odnoszących się do dwóch znaczeń tego pojęcia: miary dojrzałości CSR - dla orientacji zewnętrznej sustainability (**cel 2a**) oraz finansowej miary trwałości rozwoju - dla orientacji wewnętrznej sustainability (**cel 2b**). Opracowanie narzędzia pomiaru dojrzałości CSR wymagało:

- rozpoznania determinant CSR – zrozumienia jakie czynniki sprzyjają wdrażaniu i doskonaleniu CSR w przedsiębiorstwie [**poz. 1, poz. 10**]

- usystematyzowania wiedzy na temat ewolucyjnych modeli CSR, obrazujących progresję praktyk CSR od podstawowych do najbardziej zaawansowanych [**poz. 5, poz. 7**]
- zaproponowania modelu dojrzałości CSR, stanowiącego podstawę dla późniejszej oceny przedsiębiorstw [**poz. 1**]

Determinanty CSR [poz. 1³⁵, poz. 10³⁶]

Decyzja przedsiębiorstwa o tym czy i w jakim stopniu realizować koncepcję CSR jest uzależniona od wielu czynników. Znajomość determinant CSR ma istotne znaczenie dla zarządzania tym obszarem: wiedza o tym, które czynniki wspierają rozwój CSR, a które mogą stanowić bariery dla wdrażania tej koncepcji, może przyczynić się do podniesienia skuteczności implementacji CSR w przedsiębiorstwie.

Przeprowadzone badania literaturowe dotyczące czynników sprzyjających wdrażaniu i doskonaleniu CSR w przedsiębiorstwie, pozwoliły zaproponować systematykę determinant CSR [**poz. 1**]. Podzielono je na zewnętrzne i wewnętrzne. Wśród zewnętrznych determinant CSR wyróżniono: instytucjonalne, ekonomiczne i kulturowe, a wśród wewnętrznych: organizacyjne i indywidualne.

Badania wykazały, że istnieje większe prawdopodobieństwo, że przedsiębiorstwa będą się angażować w działania społecznie odpowiedzialne, jeśli kontekst instytucjonalny temu sprzyja³⁷ – to znaczy istnieją uregulowania prawne, zarówno państwowe jak i wynikające z samoregulacji w branżach, odnoszące się do tych działań, a organizacje pozarządowe monitorują zachowania organizacji. Czynnikiem sprzyjającym podejmowaniu działań społecznie odpowiedzialnych jest również dobra koniunktura gospodarcza, a natężenie konkurencji ma wpływ dwojaki – przy umiarkowanym szanse na zachowania CSR wzrastają, natomiast przy zbyt małej i zbyt intensywnej konkurencji – spadają³⁸. Skłonność do podejmowania działań CSR jest także uwarunkowana kulturowo. Na przykład kultury o wysokim wskaźniku indywidualizmu i tolerancji niepewności wg wymiarów Hofstede³⁹ pozytywnie wpływają na zaangażowanie firm w CSR⁴⁰.

Wśród organizacyjnych determinant CSR należy wymieniać kondycję finansową i organizacyjny „dobrostan” przedsiębiorstwa (ang. organizational health) – dobra kondycja finansowa przedsiębiorstwa sprzyja podejmowaniu działań CSR⁴¹. Zakres działalności CSR zależy także od uwarunkowań właścicielskich i nacisków interesariuszy powiązanych z organizacją – presja na CSR interesariuszy takich jak właściciele, firma matka w przypadku firm międzynarodowych, pracownicy czy klienci, zwiększa szanse na zaangażowanie przedsiębiorstw⁴². Czynnikiem, który jednoznacznie

³⁵ **Pozycja 1. cyklu:** Witek-Crabb A. (2019) CSR Maturity in Polish Listed Companies: A Qualitative Diagnosis Based on a Progression Model. Sustainability, 11, 1736

³⁶ **Pozycja 10. cyklu:** Witek-Crabb A. (2014) Business Growth versus Organizational Development Reflected in Strategic Management of Polish Small, Medium and Large Enterprises. Procedia – Social and Behavioral Science, vol. 150, s. 66-76

³⁷ Yang X. (2009) Rivers, C. Antecedents of CSR practices in MNCs' subsidiaries: A stakeholder and institutional perspective. Journal of Business Ethics, 86, s. 155–169; Campbell J.L. (2007) Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. Academy of Management Review, 32, s. 946-967

³⁸ Campbell J.L. (2007) Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. Academy of Management Review, 32, s. 946-967

³⁹ Hofstede G. (1980) Culture and Organizations. International Studies of Management & Organization, 10, s. 15-41

⁴⁰ Peng Y., Dashdeleg A., Lin Chih H. (2014) National Culture and Firm's CSR Engagement: A Cross-Nation Study. Journal of Marketing & Management, 5, s. 38-49

⁴¹ Campbell J.L. (2007) Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. Academy of Management Review, 32, s. 946-967

⁴² Yang X. (2009) Rivers, C. Antecedents of CSR practices in MNCs' subsidiaries: A stakeholder and institutional perspective. Journal of Business Ethics, 86, s. 155–169; McWilliams A., Siegel, D. (2001) Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective. Academy of Management Review, 26, s. 117-127

wiąże się ze stopniem zaangażowania w działalność CSR jest wielkość firmy⁴³. Liczne badania potwierdzają, że większe firmy w szerszym zakresie raportują i dokumentują działalność z zakresu społecznej odpowiedzialności [poz. 10]. Determinanty indywidualne to te czynniki, które wpływają na motywację pojedynczych pracowników do zaangażowania się w CSR. Wśród najistotniejszych należy wymienić: poparcie dla CSR najwyższego kierownictwa⁴⁴, zgodność CSR z osobistymi wartościami⁴⁵ oraz edukację w zakresie CSR⁴⁶.

Usystematyzowanie wiedzy na temat determinant CSR stanowiło etap przygotowawczy do opracowania modelu dojrzałości CSR. Dodatkowo, określenie determinant zewnętrznych stanowiło inspirację do pogłębienia badań nad instytucjonalnym kontekstem dla CSR w Polsce. Historia CSR w Polsce oraz dostosowanie otoczenia instytucjonalnego (prawa, działalności organizacji pozarządowych i instytucji publicznych) w taki sposób, aby wspierać praktyki CSR przedsiębiorstw w Polsce, stanowiły jeden z tematów poruszonych w publikacjach cyklu [poz. 1].

Ewolucyjne modele CSR [poz. 5⁴⁷, poz. 7⁴⁸]

Zaproponowanie autorskiego modelu pomiaru dojrzałości CSR wymagało przeprowadzenia analizy literatury opisującej ewolucyjne modele CSR, opracowane w ostatnich 40 latach. Szczegółowej analizie poddano 10 modeli powstałych w latach 1978-2013, a następnie zaproponowano oryginalną ich systematykę [poz. 5].

Na przestrzeni ostatnich lat pojawiło się wiele definicji społecznej odpowiedzialności biznesu⁴⁹, ewoluowały także modelowe ujęcia tego w jaki sposób przedsiębiorstwa powinny doskonalić swoje praktyki w tym zakresie. Przegląd ewolucyjnych modeli CSR wykazał ich dużą niejednorodność. Istnieje wiele modeli, które pokazują etapowość w rozwijaniu działalności CSR w przedsiębiorstwie, jednak niejednokrotnie ich postulaty są rozbieżne, a praktyki uważane za dojrzałe w jednym modelu – są przykładem niedoskonałości w innym. Do przykładów takich kontrowersyjnych praktyk można zaliczyć np. filantropię korporacyjną. Niektóre modele CSR traktują filantropię jako początkowy etap rozwoju CSR w firmie⁵⁰, inne natomiast jako najdoskonalszą formę wdrażania tej koncepcji⁵¹. Przykładów tak różnie ocenianych praktyk CSR jest więcej, co stanowiło inspirację do poszukiwania zasad, wokół których można by pogrupować modele, dla uzyskania większej klarowności.

⁴³ Ali W., Frynas J.G., Mahmood Z. (2017) Determinants of Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure in Developed and Developing Countries: A Literature Review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24, s. 273-294

⁴⁴ Muller A., Kolk A. (2010) Extrinsic and intrinsic drivers of corporate social performance: Evidence from foreign and domestic firms in Mexico. *Journal of Management Studies*, 47, s. 1-26

⁴⁵ Bansal P. (2003) From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organizational Science*, 14, s. 510-527

⁴⁶ Weaver G. R., Treviño L. K., Cochran P. L. (1999) Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42, s. 539-552

⁴⁷ **Pozycja 5. cyklu:** Witek-Crabb A. (2016) Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 444, s. 541-558

⁴⁸ **Pozycja 7. cyklu:** Witek-Crabb A. (2016) Jaki CSR? W poszukiwaniu inteligentnej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. W: *Zarządzanie przedsiębiorstwem inteligentnym. Wybrane zagadnienia*, Gregorczyk S., Mierzejewska W. (red), Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, s. 165-176

⁴⁹ Dahlsrud A. (2008) How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), s. 1-13

⁵⁰ Visser W. (2014) *CSR 2.0. – Transforming Corporate Sustainability and Responsibility*, Springer

⁵¹ Jones T.M., Felps W., Bigley G. (2007) Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture. *Academy of Management Review*, 32(1), s. 137-155

W wyniku krytycznej analizy literatury zaproponowano podział modeli na dwie grupy, opierające się na różnych paradygmatach. Pierwsza grupa to ewolucyjne modele CSR ukierunkowane na realizowanie wartości moralnych. W tej grupie wraz z doskonaleniem CSR - następuje progresja ku działaniom motywowanym moralnie i altruistycznie. Druga grupa to ewolucyjne modele CSR ukierunkowane na tworzenie wartości ekonomicznej. W tej grupie natomiast doskonalenie CSR odbywa się na drodze zwiększania efektywności i profesjonalizmu, co w efekcie powinno prowadzić do tworzenia ekonomicznej wartości dodanej dla interesariuszy.

Dwa powyższe podejścia są trudne do połączenia, gdyż odwołując się do różnych paradygmatów – mają inne cele i inne miary. W pierwszej grupie modeli miarą jest moralność motywacji, a w drugiej efektywność i skuteczność ekonomiczna, co utrudnia syntezę. Pierwsze podejście bowiem nie może podlegać ocenie ekonomicznej, gdyż pytanie o to, czy etyka się opłaca (i komu) samo w sobie jest niemoralne⁵². Wydaje się, że modele te mogłyby się zbliżyć do siebie przy założeniu wysokiej dojrzałości i świadomości menedżerów, która przejawiałaby się w CSR ukierunkowanym na kreowanie wysokiej wartości ekonomicznej dla wszystkich interesariuszy – czyli jednoczesnej realizacji paradygmatu troski i efektywności. Takie doskonalenie CSR, zmierzające w kierunku CSR transformującego, oparte byłoby na podwójnej pętli uczenia się. W takim wypadku organizacja nie tylko reagowałaby na potrzeby otoczenia i usuwała przejawy negatywnego wpływu (np. poprzez filantropię czy wsparcie dla społeczności lokalnych), ale interweniowałaby w przyczyny problemów społecznych czy ekologicznych i podejmowałaby próbę systemowego ich rozwiązania, poprzez oddziaływanie na edukację, prawodawstwo, kulturę czy dominujący system wartości [poz. 7]. Krytyczna analiza ewolucyjnych modeli CSR połączona z ich systematyzacją, stanowiła teoretyczne podstawy do opracowania autorskiego modelu dojrzałości CSR.

Pomiar dojrzałości CSR – ujęcie modelowe [poz. 1⁵³, poz. 2⁵⁴, poz. 6⁵⁵]

Ocena dojrzałości praktyk CSR w przedsiębiorstwach działających w Polsce wymagała przyjęcia wzorca modelowego i na tej podstawie skonstruowania narzędzia pomiaru. „Dojrzały”, według definicji Słownika języka polskiego PWN to „osiągający doskonałość”, „w pełni ukształtowany”⁵⁶. W naukach o zarządzaniu - dojrzałość organizacyjną opisuje teoria cyklu życia organizacji⁵⁷ i modelowe ujęcia dojrzałości procesowej organizacji⁵⁸. Refleksja nad dojrzałością organizacyjną oraz nad rozumieniem dojrzałości w innych naukach społecznych [poz. 6], stanowiła punkt wyjścia dla zaproponowania

⁵² Mele D., Guillen M. (2006) The Intellectual Evolution of Strategic Management and its Relationship with Ethics and Social Responsibility. IESE Business School Working Paper No. 658

⁵³ **Pozycja 1. cyklu:** Witek-Crabb A. (2019) CSR Maturity in Polish Listed Companies: A Qualitative Diagnosis Based on a Progression Model. Sustainability, 11, 1736

⁵⁴ **Pozycja 2. cyklu:** Witek-Crabb A. (2019) CSR Versus Business Financial Sustainability of Polish Enterprises. W: Corporate Social Responsibility in Poland. Strategies, Opportunities and Challenges, Długopolska-Mikonowicz, A., Przytuła, S., Stehr, C. (red), Springer, s. 43-58

⁵⁵ **Pozycja 6. cyklu:** Witek-Crabb A. (2016) Maturity of Strategic Management in Organizations. Oeconomica Copernicana, 7(4), s. 669-682

⁵⁶ Słownik języka polskiego, PWN, <https://sjp.pwn.pl/>

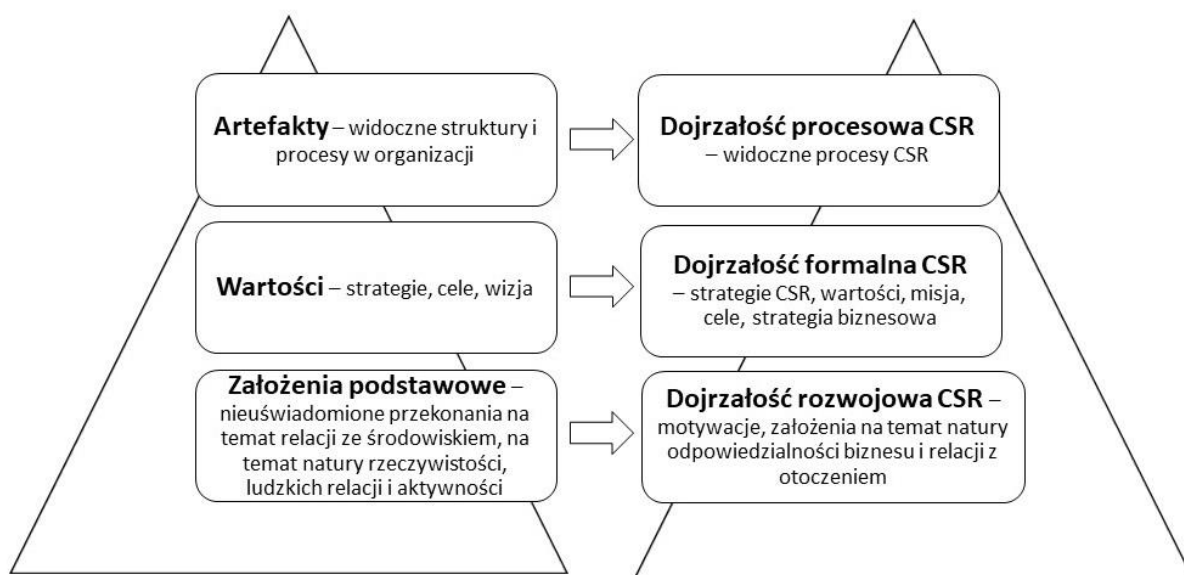
⁵⁷ Por. Dodge H., Fullerton S., Robbins J. (1994) Stage of Organizational Life Cycle and Competition as Mediators of Problem Perception for Small Businesses. Strategic Management Journal, 30(1), s. 121-134; Lester D.L., Parnell J.A., Carraher S. (2003) Organizational Life Cycle: a Five-stage Empirical Scale. International Journal of Organizational Analysis, 11(4), s. 359-364; Miller D., Friesen, P. (1984) A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. Management Science, October, s. 1143-1263; Mintzberg H. (1984) Power and Organization Life Cycles. Academy of Management Review, 9(2), s. 207-224

⁵⁸ Persse J.R. (2001) Implementing the Capability Maturity Model. New York: Wiley Computer Publishing.

modelu dojrzałości CSR, pokazującego progresję praktyk CSR od poziomu incydentalnego, przez taktyczny do strategicznego.

Trzywymiarowa konstrukcja modelu dojrzałości CSR [poz. 1] odwoływała się do modelu kultury organizacyjnej Scheina⁵⁹, w którym analizie podlegają 3 wymiary: widoczne artefakty, wartości oraz założenia podstawowe (Rys. 3). Trójdzielność analizy miała zapewnić pełniejszy obraz działań CSR w firmie. W zaproponowanym modelu ocenie podlegały nie tylko działania CSR widziane „od zewnątrz” (przez zewnętrznych interesariuszy), ale także badano obecność CSR w warstwie wartości i strategii firmy, oraz w odniesieniu do przekonań i podstawowych założeń obecnych w komunikacji firmy.

Rysunek 3. Wymiary dojrzałości CSR



Źródło: Witek-Crabb, A., 2019, CSR Maturity in Polish Listed Companies: A Qualitative Diagnosis Based on a Progression Model, *Sustainability*, 11, 1736

Ocena dojrzałości praktyk CSR w przedsiębiorstwach wymagała przyjęcia następujących założeń (Rys. 3):

- Dojrzałość CSR można analizować z poziomu: artefaktów, wartości i założeń podstawowych
- „Artefakty” odnoszą się do widzialnych procesów poprzez które przedsiębiorstwo realizuje działalność CSR. Doskonalenie tego obszaru przejawia się w *dojrzałości procesowej CSR*. „Wartości” dotyczą deklaracji obecnych w strategicznych dokumentach firmy, stanowiących jej formalną komunikację, takich jak: strategie, raporty, wartości i misja, cele czy filozofia. Doskonalenie tego obszaru przejawia się w *dojrzałości formalnej CSR*. „Założenia podstawowe” odnoszą się do wyrażanej w dokumentach motywacji przedsiębiorstw dla podejmowania działań CSR i przekonań na temat natury odpowiedzialności wobec otoczenia. Doskonalenie tego obszaru przejawia się w *dojrzałości rozwojowej CSR*.

⁵⁹ Schein E. H. (1984) Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 12, s. 3-16; Schein E. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass: San Francisco

- Na ogólną ocenę dojrzałości CSR danego przedsiębiorstwa składa się ocena trzech perspektyw: dojrzałości procesowej CSR, dojrzałości formalnej CSR oraz dojrzałości rozwojowej CSR. Wyniki uzyskane w każdej z tych perspektyw zostaną znormalizowane i sprowadzone do przedziału (0,1), a ogólny wynik dojrzałości CSR zostanie obliczony jako średni wynik trzech komponentów.
- Uzyskany wynik dojrzałości CSR pozwala zakwalifikować przedsiębiorstwo jako stosujące CSR strategiczny, taktyczny lub incydentalny (por. Tabela 2).

Dojrzałość procesowa CSR – określa stopień doskonałości procesów służących praktykowaniu CSR w przedsiębiorstwie. Konstrukcja miary opierała się na teorii CMM - Capability Maturity Model⁶⁰ i People Capability Maturity Model⁶¹, które zostały dostosowane do specyfiki CSR. Według tych koncepcji organizacja zmienia się z niedojrzałej w dojrzałą poprzez odchodzenie od improwizacji, działań doraźnych, nieprzewidywalnych efektów i niejasnych kryteriów oceny, do planowania, obserwacji, oceny i powtarzalności krytycznych procesów. Wzrostowi dojrzałości CSR towarzyszy rosnąca przewidywalność, powtarzalność i stabilność procesów prowadzących do realizacji tej koncepcji.

Ocena **dojrzałości formalnej CSR** – polega na zbadaniu jak bardzo działania CSR obecne są w formalnej komunikacji przedsiębiorstwa realizowanej poprzez takie dokumenty jak: misja spółki, jej kodeks etyczny, dokumentacja dotycząca praktyk ładu korporacyjnego, raporty CSR, strategia CSR, strategia firmy czy dokumentacja dotycząca wdrożonych systemów jakości i nagród. Przyjęto założenie, że wartości przedsiębiorstwa można odczytać z jego formalnej komunikacji poprzez dokumenty o charakterze fundamentalnym. Im bardziej wyraźne i jednoznaczne odniesienia do CSR znajdują się w fundamentalnych dokumentach firmy i im bardziej deklaracje o charakterze CSR są zintegrowane ze strategią firmy – tym dojrzałszy jest CSR w przedsiębiorstwie.

Konstrukcja miary **dojrzałości rozwojowej CSR** opierała się na teorii wielopoziomowej analizy CSR van Marrewijk'a i Werre⁶². Autorzy ci oparli swój model na teorii dynamiki spiralnej Clare W. Graves'a⁶³ i Dona Becka⁶⁴, opisującej dynamikę rozwoju ludzkiej świadomości i systemów wartości i przypisując każdemu poziomowi inny kolor od beżowego do turkusowego. Marcel van Marrewijk i Marco Werre zaadaptowali teorię dynamiki spiralnej do tematyki społecznej odpowiedzialności biznesu tworząc 6-etapowy model ewolucyjny. Model ten pokazuje różne możliwe poziomy stosowania CSR, które menedżerowie stosują zależnie od przekonań, świadomości kontekstu, w którym działają i aktualnych systemów wartości. Każdy poziom zawiera i przekracza ten poprzedni, a charakteryzuje się określonymi praktykami z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Zgodnie z przyjętym wzorcem - wraz ze wzrostem dojrzałości CSR, wartości prezentowane przez firmę zmieniają się z egoizmu na altruizm i holizm, cele stają się coraz bardziej długofalowe i odnoszące się do szerszego grona interesariuszy, a motywacja zmienia się z instrumentalnej na ukierunkowaną na jakość życia i tworzenie wartości wspólnej (CSV)⁶⁵.

⁶⁰ Persse J.R. (2001) Implementing the Capability Maturity Model. Wiley Computer Publishing: New York; Paulk M.C., Curtis B., Chrissis M.B., Weber C.V. (1993) Capability Maturity Model for Software version 1.1. Technical Report, Software Engineering Institute: Pittsburgh

⁶¹ Curtis B., Hefley B., Miller S. (2009) People Capability Maturity Model (P-CMM) version 2.0. 2nd ed., Technical Report, Software Engineering Institute: Pittsburgh

⁶² van Marrewijk, M. Werre M. (2003) Multiple Levels of Corporate Sustainability. Journal of Business Ethics, 44, s. 107-119

⁶³ Graves C.W. (1974) Human Nature Prepares for a Momentous Leap. The Futurist, April, s. 72-87

⁶⁴ Beck D., Cowan C. (1996) Spiral Dynamics: Mastering values, leadership and change. Wiley-Blackwell: Malden

⁶⁵ Porter M.E., Kramer M.R. (2011) Creating Shared Value. Harvard Business Review, 89, s. 62-77

Każdy z powyższych wymiarów posiadał swoje miary i zasady kodowania wyników [poz. 1]. Ocena przedsiębiorstwa w odniesieniu do każdego z wymiarów pozwoliła na zakwalifikowanie go do grupy stosującej CSR: incydentalny, taktyczny lub strategiczny (Tabela 1).

Firmy stosujące **CSR incydentalny** charakteryzują się niską aktywnością w tym obszarze. Nieliczne projekty CSR wdrażane są w sposób nieuporządkowany i ad hoc. Raczej nie monitoruje się efektywności tych działań ani nie planuje się ich długofalowo. Są one podejmowane z pobudek charytatywnych albo z chęci i w zakresie wynikającym z prawa i oczekiwań społecznych. Firmy stosujące CSR na poziomie incydentalnym tylko w niewielkim zakresie zajmują się komunikacją tego obszaru w firmowych dokumentach takich jak misja, wartości, strategia czy raporty.

Przedsiębiorstwa stosujące **CSR taktyczny** w sposób przemyślany zarządzają tym obszarem. Projekty CSR są w dużej mierze zaplanowane i powtarzalne. Firma kieruje się zwykle motywacją instrumentalną, angażując się w CSR zakłada, że będzie to inwestycja, która się opłaci. W swoich działaniach łączy cele ekonomiczne, ekologiczne i społeczne, jednak CSR nie stanowi ważnego elementu w strategii całej firmy. W przypadku CSR taktycznego przedsiębiorstwo raportuje swoje działania i tworzy politykę CSR.

Najwyższy poziom dojrzałości reprezentują firmy stosujące **CSR strategiczny**. W tych przedsiębiorstwach CSR jest wpisany w całą działalność firmy i w jej strategię. Przedsiębiorstwo angażuje się w CSR z pobudek normatywnych, działa w oparciu o jasno sformułowany system wartości i odczuwa solidarność z szerokim gronem interesariuszy.

Tabela 2. Model dojrzałości CSR

	DOJRZAŁOŚĆ PROCESOWA CSR	DOJRZAŁOŚĆ FORMALNA CSR	DOJRZAŁOŚĆ ROZWOJOWA CSR
CSR INCYDENTALNY	– Brak aktywności CSR lub działania sporadyczne – Brak lub niska świadomość nt. CSR – Implementacja ad hoc – Procedury i procesy chaotyczne i nieprzewidywalne – Brak pomiaru i kontroli procesów – Brak lub niewiele projektów CSR	– Brak misji lub jej wąskie rozumienie (domenowe) – Brak kodeksu etycznego lub jasnej deklaracji wartości – Brak raportowania CSR – Brak strategii CSR – CSR nie jest częścią strategii firmy – Praktyki ładu korporacyjnego zachowane w minimalnym zakresie – Deklarowana orientacja na jakość	– Motywacja: działalność CSR podejmowana z poczucia obowiązku i z chęci podporządkowania się prawu i oczekiwaniom społecznym – Aktywność: głównie reagowanie na potrzeby, dobroczynność – Wartości: porządek, sprawiedliwość, odpowiedniość
CSR TAKTYCZNY	– Zdefiniowane i powtarzalne działania CSR – Podstawowe procedury zarządzania, podstawowa dokumentacja i standaryzacja – Podstawowy poziom monitoringu CSR – Dużo projektów CSR, ale brak długofalowej strategii i planowania – Finansowanie ad hoc, dzięki zaangażowaniu entuzjastów. Brak zaangażowania najwyższego kierownictwa	– W treści misji zobowiązanie wobec klientów – Jasna deklaracja wartości – Podstawowe raportowanie CSR – Polityka CSR – CSR nie jest częścią strategii firmy – Praktyki ładu korporacyjnego zachowane w dużym zakresie – Deklarowana orientacja na jakość i odpowiedzialność	– Motywacja: korzyści biznesowe wynikające z zaangażowania CSR. Business case – Aktywność: integrowanie celów społecznych, ekonomicznych i ekologicznych dla uzyskania większej efektywności – Wartości: troska o ludzi, planetę i zyski (3P)

CSR STRATEGICZNY	– Zarządzanie procesami CSR – Metodyczne wdrażanie CSR, długoterminowe cele i planowanie tego obszaru – Pomiar, monitoring i analiza efektywności CSR i wpływu organizacji na otoczenie – Podwójna pętla uczenia się, optymalizacja procesów CSR dla poprawy przewidywalności i efektywności – Najlepsze praktyki CSR, przywództwo CSR – Pełna integracja CSR ze strategią firmy, jednoznaczne zaangażowanie	– W treści misji zobowiązanie wobec różnych interesariuszy – Kodeks etyki i jasna deklaracja wartości – Zaawansowane raportowanie CSR (np. GRI) – Strategia CSR – CSR jako element strategii biznesowej – Stosowanie dobrych praktyk ładu korporacyjnego – Deklarowana orientacja na jakość i CSR	– Motywacja: trwałość rozwoju, sustainability jako wartość sama w sobie – Aktywność: CSR obecne we wszystkich działaniach firmy i w jej strategii. Potrójna wiązka celów (TBL) – Wartości: dobrostan wszystkich interesariuszy, wartość wspólna (CSV), solidarność, harmonia, wspólnota, współzależność
-------------------------	---	---	---

Źródło: Opracowanie własne

Model dojrzałości CSR przedstawiony w Tabeli 2 służył do oceny praktyk badanych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa oceniono pod kątem trzech wymiarów: dojrzałości procesowej, formalnej i rozwojowej CSR. Poszukiwano także zależności między otrzymanymi wynikami a wielkością firmy i branżą. Następnie badaniu poddano relacje między dojrzałością CSR a finansową trwałością rozwoju przedsiębiorstwa. Wyniki badań zostały przedstawione w dalszej części autoreferatu.

4.5.4. Obszar 3: Relacje między CSR a finansową kondycją przedsiębiorstw

Opracowanie autorskiego modelu dojrzałości CSR i ocena praktyk przedsiębiorstw przy jego użyciu była pierwszym krokiem do zrealizowania celu głównego projektu badawczego, którym uczyniono wyjaśnienie wzajemnej relacji między dojrzałością CSR przedsiębiorstw w Polsce, a ich a ich trwałością rozwoju, wyrażoną kondycją finansową. Kolejnym krokiem było opracowanie finansowej miary trwałości rozwoju (dla orientacji wewnętrznej sustainability) (**cel 2b**) i podczas badań sprawdzenie jakie są relacje między oboma zmiennymi (**cel 4**). Realizacja tych celów wymagała:

- Przeprowadzenia przeglądu literatury na temat związków między CSR a wynikami finansowymi przedsiębiorstw (ang. CFP - corporate financial performance) [**poz. 2**]
- Wybrania składników finansowej miary trwałości rozwoju [**poz. 2, poz. 3**]

Związek między CSR a wynikami finansowymi przedsiębiorstw [poz. 2⁶⁶]

W światowej literaturze dyskusja na temat związku między praktykami sustainability, najczęściej utożsamianymi z CSR, a wynikami finansowymi przedsiębiorstw (CFP) trwa od blisko 40 lat. Jej wyniki są niejednoznaczne – część badań wskazuje na relację pozytywną, część na negatywną, a część na brak związku między badanymi kategoriami. Jako powody niejednoznaczności wyników najczęściej podaje

⁶⁶ **Pozycja 2. cyklu:** Witek-Crabb A. (2019) CSR Versus Business Financial Sustainability of Polish Enterprises. W: Corporate Social Responsibility in Poland. Strategies, Opportunities and Challenges, Długopolska-Mikonowicz, A., Przytuła, S., Stehr, C. (red), Springer, s. 43-58

się niedostatki metodologiczne, brak stałego sposobu mierzenia CSR, niejasności co do kierunku oddziaływania CSR i CFP⁶⁷ czy pominięcie innych istotnych zmiennych⁶⁸.

Pozytywny związek między praktykami CSR, a wynikami finansowymi przedsiębiorstw został zaobserwowany w odniesieniu do różnych zmiennych. Firmy stosujące CSR mają mniejsze ograniczenia w dostępie do kapitału, z uwagi na redukcję kosztów transakcyjnych i większe zaufanie inwestorów, wynikające z transparentności prowadzonych działań⁶⁹. Część badaczy zauważa bezpośredni związek między działalnością CSR, a wartością dla akcjonariuszy⁷⁰, inni wykazywali związek pomiędzy reputacją firmy wynikającą z działań CSR a jej wynikami finansowymi⁷¹ i ryzykiem finansowym⁷².

Istnieją jednak także badania wskazujące na negatywną korelację między CSR, a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa⁷³. Działalność CSR może wiązać się na przykład ze spadkiem stopy zwrotu z akcji⁷⁴ lub negatywnie wpływać na cenę akcji⁷⁵. Trzecia grupa badań wskazuje brak korelacji między działalnością CSR a wynikami firmy, czy to księgowymi⁷⁶ czy też rynkowymi⁷⁷ oraz zawiera tezę, że nie ma między tymi zmiennymi bezpośredniego związku, a jedynie pośredni poprzez zasoby niematerialne przedsiębiorstwa⁷⁸.

Różnorodność wyników dotyczących związków między CSR a sytuacją finansową przedsiębiorstwa dotyczy nie tylko kierunku zależności, ale także sekwencji występowania obu zmiennych. Preston i O'Bannon⁷⁹ opracowali typologię, wskazując 3 możliwe scenariusze: działania CSR prowadzą do zmiany wyników finansowych, wyniki finansowe prowadzą do zmian w zakresie CSR oraz CSR i wyniki finansowe korelują chronologicznie w tym samym czasie. Każdy z tych scenariuszy może wykazywać pozytywną lub negatywną korelację, co z kolei opatrzone jest odpowiednią tezą objaśniającą. Inne wyjaśnienie charakteru zależności między CSR i wynikami finansowymi przedstawili Bowman i Haire⁸⁰ wykazując, że funkcja tej zależności ma kształt odwróconej litery „U”, co oznacza, że istnieje pewien

⁶⁷ Hong H., Kubik J., Scheinkman J. (2012) Financial constraints on corporate goodness. National Bureau of Economic Research, NBER Working Papers, no. 18476

⁶⁸ Margolis J.D., Elfenbein H.A., Walsh J.P. (2009) Does it Pay to Be Good...And Does it Matter? A Meta-Analysis of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance, dostęp: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1866371>

⁶⁹ Cheng B, Ioannou I., Serafeim G. (2014) Corporate Social Responsibility and Access to Finance. Strategic Management Journal, 35, s. 1–23.

⁷⁰ Verschuur C. (2003) More evidence of better financial performance. Strategic Finance, 85(5); Godfrey P., Merrill C., Hansen J., (2009) The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis. Strategic Management Journal, 30(4), s. 425–445

⁷¹ Schnietz K., Epstein M. (2005) Exploring the Financial Value of a Reputation for Corporate Social Responsibility During a Crisis. Corporate Reputation Review, 7(4), s. 327–345

⁷² Orlitzky M., Benjamin J. D. (2001) Corporate Social Performance and Firm Risk: A Meta-Analytic Review. Business and Society, 40, s.369–396

⁷³ Moore G. (2001) Corporate social and financial performance: An investigation in the UK Supermarket Industry. Journal of Business Ethics, 34, s. 299–315; Nelling E., Webb E. (2009) Corporate social responsibility and financial performance: the “virtuous circle” revisited. Review of Quantitative Finance and Accounting, 32 (2), s. 197–209

⁷⁴ Brammer S., Brooks C., Pavelin S. (2006) Corporate social performance and stock returns: UK evidence from disaggregate measures. Financial Management, 35(3), s. 97–116

⁷⁵ Izzo M.F., Donato F. (2015) The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Stock Prices: a Study of an Italian Market. Corporate Ownership and Control, 12(2), s. 608–617

⁷⁶ Mittal R.K., Sinha N., Singh A. (2008) An analysis of linkage between economic value added and corporate social responsibility. Management Decision, 46(9), s.1437–1443

⁷⁷ Fiori G., di Donato F., Izzo M. (2007) Federica, Corporate Social Responsibility and Firms Performance - An Analysis on Italian Listed Companies (September 26, 2007). Dostęp: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1032851>

⁷⁸ Surroca J., Tribó J. A., Waddock, S. (2010) Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. Strategic Management Journal, 31, s. 463–490

⁷⁹ Preston L., O'Bannon D. (1997) The Corporate Social-Financial Performance Relationship. A Typology and Analysis. Business and Society, 36(4), s. 419–429

⁸⁰ Bowman E., Haire M. (1975) A Strategic Posture Toward Corporate Social Responsibility. California Management Review, 18(2), s. 49–58

optymalny poziom zaangażowania firmy w CSR, który jest finansowo korzystny. Po przekroczeniu tego punktu zwiększanie zaangażowania w CSR wiąże się z negatywnym efektem finansowym.

W polskich warunkach, choć piśmiennictwo dotyczące CSR jest bardzo bogate⁸¹, przeprowadzono dotąd niewiele badań dotyczących związku między CSR a wynikami finansowymi przedsiębiorstw. Zastosowane w nich metody oceny CSR były jednowymiarowe. Jako miary CSR zastosowano dotąd wartość deklarowanych wydatków na CSR⁸² lub opis zero-jedynkowy, odnoszący się do tego czy spółka publikuje raporty CSR⁸³. Badania te wskazywały na niewielki pozytywny związek między zmiennymi. Wydaje się jednak, że zastosowana jednowymiarowość oceny CSR stanowiła uproszczenie uniemożliwiające wnioskowanie na temat poziomu dojrzałości praktyk CSR w przedsiębiorstwach w Polsce, co z kolei stanowiło jeden z celów szczegółowych niniejszego projektu badawczego.

Składniki finansowej miary trwałości rozwoju przedsiębiorstw – [poz. 2⁸⁴, poz. 3⁸⁵]

Wyjaśnienie relacji między dwoma znaczeniami sustainability opisanymi jako orientacja wewnętrzna i orientacja zewnętrzna, wymagało zaproponowania miar dla każdego z podejść. Dojrzałość CSR przedsiębiorstwa, mierzona przy użyciu autorskiego modelu opisanego we wcześniejszej części autoreferatu, została wykorzystana jako miara sustainability w orientacji zewnętrznej. Dla orientacji wewnętrznej sustainability zaproponowano finansową miarę trwałości rozwoju. Opracowanie tej miary miało charakter ekspercki. Odkryło się przy udziale specjalistów z zakresu finansów przedsiębiorstw⁸⁶, którzy na podstawie dostarczonych kryteriów opisujących znaczenie miary – zaproponowali właściwy sposób jej definiowania.

W celu osiągnięcia większej wiarygodności wyników dotyczących finansowej kondycji przedsiębiorstw – posłużono się zarówno wskaźnikami księgowymi, które zostały wykorzystane do stworzenia agregatowego miernika finansowego, reprezentującego trwałość rozwoju, jak i

⁸¹ W Polsce tematyką CSR zajmuje się wielu badaczy. Opracowania dotyczące CSR odnoszą się do różnych ujęć. Poniżej zaprezentowano niektóre z nich:

- *Ogólne, przeglądowe ujęcia CSR*: Adamczyk J., Aniszewska G., Buglewicz K., Hawrysz L., Hys K., Karaszewski R., Karpacz J., Kisiel A., Paliwoda-Matiolańska A., Płoszajski P., Nakonieczna J., Wachowiak P., Żemigala M.;
- *Najlepsze praktyki CSR*: Bartkowiak G., Rok B., Sokołowska A., Sułkowski Ł., Żychlewicz M.;
- *CSR w ujęciu interesariuszy*: Rudnicka A., Rybak M., Wójcik-Karpacz A.;
- *Modelowe ujęcia CSR i zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*: Jabłoński A., Rojek-Nowosielska M.;
- *CSR a pozytywny kapitał przedsiębiorstwa*: Bratnicki M., Korpus J., Penc-Pietrzak I.
- *CSR w różnych kontekstach*: międzynarodowym – Bernatt M., Nakonieczna J., Światowy G., Teneta-Skwiercz D., sieciowym – Szumniak-Samolej J., instytucjonalnym – Kudlak R., Wołczek P., uczelni wyższych – Geryk M.;
- *Raportowanie, sprawozdawczość CSR*: Daszyńska-Żygadło K., Dyczkowska J., Gabrusewicz T., Krasodomska J., Pactwa K., Roszkowska P., Sikacz H., Woźniak J. i in.

⁸² Otolą I., Tylec. (2016) Społeczna odpowiedzialność biznesu a wyniki finansowe przedsiębiorstw. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie Nr 24 t.1, s. 81–89

⁸³ Bek-Gaik B., Rymkiewicz B. (2014) Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a finansowe miary dokonań. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 67, s. 137–151; Bek-Gaik B., Rymkiewicz B. (2015) Wpływ CSR na finansowe miary dokonań jednostek. *Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia*, 73, s. 151–165

⁸⁴ **Pozycja 2. cyklu**: Witek-Crabb A. (2019) CSR Versus Business Financial Sustainability of Polish Enterprises. W: *Corporate Social Responsibility in Poland. Strategies, Opportunities and Challenges*, Długopolska-Mikonowicz, A., Przytuła, S., Stehr, C. (red), Springer, s. 43–58

⁸⁵ **Pozycja 3. cyklu**: Witek-Crabb A. (2018) Sustainable Strategy – a Research Report on Sustainability Practices in Polish Enterprises. *Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference*, s. 6087–6100

⁸⁶ Stoński T., Zawadzki B. (2015) Finansowa miara rozwoju spółek notowanych na GPW w Warszawie. Nieopublikowana konsultacja.

wskaźnikiem rynkowym Tobin's Q, który został wykorzystany, aby zweryfikować wyniki uzyskane przy użyciu miar księgowych.

Pomiar finansowej trwałości rozwoju został przeprowadzony w następujących krokach:

- Przy użyciu wskaźników księgowych stworzono agregatowy miernik finansowy (finansowa miara trwałości rozwoju), służący syntetycznej ocenie potencjału finansowego spółek. Selekcji wskaźników tworzących ten miernik dokonano przy użyciu metod taksonometrycznych w taki sposób, aby wybrane wskaźniki były ze sobą jak najmniej skorelowane, a tym samym miały największą pojemność informacyjną na temat kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Spośród przeanalizowanych 22 wskaźników finansowych z bazy Reuters DataStream, wybrano 6 dla sektorów niebankowych i 5 dla sektora bankowego, reprezentujących wszystkie działy analizy finansowej: rentowność, płynność, efektywność działania oraz zadłużenie.
- Zastosowano metodę porządkowania liniowego przy użyciu „finansowego benchmarka rozwoju”, stworzonego na podstawie najlepszych praktyk (wyników) spółek z danego sektora, co pozwoliło zbudować szczegółowy ranking przedsiębiorstw w obrębie poszczególnych sektorów w latach 2007-2013. Ranking ten, obrazujący nie tylko rangę (miejsce) danego przedsiębiorstwa na tle sektora, ale także względną odległość do pozycji obrazującej najlepsze praktyki sektorowe, pozwalał na ocenę kondycji finansowej przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem różnic wynikających z działalności w różnych branżach.
- Dodatkowo zastosowano wskaźnik rynkowy Tobin's Q, aby zweryfikować wyniki uzyskane przy użyciu agregatowego miernika księgowego.
- Podczas oceny przedsiębiorstw posłużono się 2 parametrami statystycznymi: średnią arytmetyczną z 7 lat objętych badaniem – wskazującą na poziom finansowej kondycji przedsiębiorstwa w porównaniu do konkurentów, oraz współczynnikiem zmienności, obrazującym stopień zróżnicowania wyników podczas 7 lat, a świadczącym o stabilności uzyskiwanych rezultatów (niższa zmienność rozumiana jako wyższa stabilność i trwałość). Parametry te odnosiły się zarówno do agregatowego miernika księgowego, jak i porównawczo – do wyników Tobin's Q.
- Po przeprowadzeniu oceny finansowej trwałości rozwoju przedsiębiorstw zbadano korelację między uzyskanymi wynikami a dojrzałością CSR przedsiębiorstw, co pozwoliło zrealizować cel główny badania. Wyniki przedstawiono w dalszej części autoreferatu.

4.6. Wyniki badań

Głównym celem badawczym zaprezentowanego cyklu publikacji było wyjaśnienie wzajemnej relacji między dojrzałością CSR przedsiębiorstw w Polsce, a ich trwałością rozwoju, wyrażoną w kondycji finansowej. W ten sposób poszukiwano odpowiedzi na pytanie o związek między dwoma przejawami sustainability (trwałości rozwoju) przedsiębiorstw.

Wyniki uzyskane w badaniach empirycznych odnosiły się do realizacji dwóch celów szczegółowych:

Cel 3: Ocena dojrzałości CSR w przedsiębiorstwach w Polsce. [poz. 1, poz. 3]

Pytania badawcze:

- Jaki jest poziom dojrzałości CSR (incydentalny, taktyczny czy strategiczny) w badanych przedsiębiorstwach?
- Jakie czynniki mają wpływ na dojrzałość praktyk CSR w badanych przedsiębiorstwach?
- Jakie praktyki w zakresie dojrzałości procesowej CSR, dojrzałości formalnej CSR i dojrzałości rozwojowej CSR (3 wymiary dojrzałości CSR) prezentują badane przedsiębiorstwa?

Cel 4: Określenie związku między dojrzałością CSR w badanych przedsiębiorstwach, a ich trwałością rozwoju, wyrażoną w kondycji finansowej. [poz. 2, poz. 3]

Pytania badawcze:

- Czy dojrzałość CSR ma związek z finansową kondycją w badanych przedsiębiorstwach? W szczególności – czy stosowanie przez firmę strategicznego CSR wiąże się z większą trwałością rozwoju samego przedsiębiorstwa niż stosowanie CSR taktycznego lub incydentalnego?
- Jakie cechy mają strategie przedsiębiorstw o największej finansowej trwałości rozwoju?

Poniżej przedstawiono najważniejsze wyniki badań w odniesieniu do obydwu celów i postawionych pytań badawczych.

4.6.1. Ocena dojrzałości CSR w badanych przedsiębiorstwach

Uzyskane wyniki wskazują na relatywnie niski **poziom dojrzałości praktyk CSR** w przedsiębiorstwach W Polsce. W próbie znalazły się 44 firmy stosujące CSR incydentalny (47%), 29 firm stosujących CSR taktyczny (30%) i 20 firm stosujących CSR strategiczny (23%). W badanej próbie blisko połowa firm stosuje więc CSR na poziomie podstawowym – oznacza to brak aktywności lub niską aktywność w tym zakresie, a podejmowane działania mają charakter incydentalny, niesystemowy, chaotyczny i ad hoc. Kolejne 30% przedsiębiorstw stosuje CSR taktyczny, charakteryzujący się bardziej planowym podejściem do kwestii społecznej odpowiedzialności biznesu. Przedsiębiorstwa te starają się łączyć cele ekonomiczne, społeczne i ekologiczne, realizowane projekty nierzadko są powtarzalne, nie mają jednak charakteru strategicznych przedsięwzięć z punktu widzenia strategii firmy. W badanej próbie 23% przedsiębiorstw stosuje CSR strategiczny, związany z planowaniem, zarządzaniem i optymalizowaniem tego obszaru działalności. Przedsiębiorstwa z tej grupy zazwyczaj stosują rozbudowane praktyki raportowania CSR, a strategie CSR stanowią element ich strategii biznesowej. [poz. 1]

W celu określenia **czynników wpływających na poziom dojrzałości CSR** w badanych przedsiębiorstwach dokonano [poz. 1]:

- analizy rozkładu częstości wyników dojrzałości CSR
- analizy korelacji dojrzałości CSR i wielkości firmy
- analizy porównawczej średnich wyników dojrzałości CSR dla poszczególnych branż

Stwierdzono, że istnieje silna korelacja ($p=0,651$) pomiędzy poziomem dojrzałości praktyk CSR a wielkością firmy, mierzoną liczbą jej pracowników. Średnie zatrudnienie w firmie stosującej CSR strategiczny wynosiło 7874 pracowników, w firmie stosującej CSR taktyczny – 3960 pracowników, a w firmie stosującej CSR incydentalny – 715 pracowników. Wielkość firmy jest cechą, która w silny sposób determinuje sposób wdrażania praktyk CSR w przedsiębiorstwach w Polsce. Jest to zgodne z wynikami

uzyskiwanymi w badaniach światowych⁸⁷. Firmy większe, o większej liczbie interesariuszy i większym potencjalnym wpływie na otoczenie – szybciej i mocniej odczuwają potrzebę wdrożenia dojrzałych strategii CSR. Spośród 20 przedsiębiorstw stosujących strategiczny CSR aż 19 to firmy duże. Natomiast aż 7 z 8 małych przedsiębiorstw i 17 z 20 średnich przedsiębiorstw objętych badaniem stosuje CSR incydentalny. W badanej próbie przedsiębiorstwa małe i średnie to grupy najbardziej jednorodne, z niewielkimi wyjątkami stosujące CSR incydentalny. Najbardziej różnorodną grupą są przedsiębiorstwa duże – wśród nich podobna liczba spółek stosuje CSR incydentalny, taktyczny i strategiczny. Taki rozkład wyników świadczy o znaczącej luce w dojrzałości praktyk CSR między dużymi przedsiębiorstwami w Polsce, a firmami małymi i średnimi. Świadomość tych drugich jest jeszcze niska, a praktyki incydentalne.

Badania potwierdziły, że branża ma znaczenie dla poziomu dojrzałości CSR. Najwyższe standardy CSR w badanej próbie posiadały firmy sektora energii i bankowego (oba sektory prezentują strategiczny poziom CSR), a branże IT i telekomunikacyjna mają te standardy najniższe. Poszczególne sektory charakteryzują się także odmienną zmiennością w zakresie dojrzałości CSR. Współczynnik zmienności, stanowiący miarę rozproszenia wyników - pokazuje jak bardzo zróżnicowane są wyniki przedsiębiorstw w ramach poszczególnych branż. Najbardziej podobne do siebie pod względem standardów CSR są firmy w sektorze energii, w którym to współczynnik zmienności wynosi jedynie 12%. Największe różnice występują natomiast w sektorze mediów i telekomunikacyjnym, w których współczynnik zmienności wynosi odpowiednio 70% i 120%. Oznacza to, że w tych sektorach występują zarówno firmy stosujące dojrzałe praktyki CSR, jak i takie, które stosują CSR w stopniu podstawowym. Pozwala to na sformułowanie wniosku, że w Polsce, poza nielicznymi wyjątkami (np. branża energii) – nie istnieją jeszcze ściśle standardy w odniesieniu do praktyk CSR, powszechnie obowiązujące w branżach. Raczej działania takie są dyskrecyjne. [poz. 1, poz. 3]

Zaproponowany model dojrzałości CSR odnosił się do trzech perspektyw: **dojrzałości procesowej CSR, dojrzałości formalnej CSR i dojrzałości rozwojowej CSR**. Poniżej zaprezentowano wyniki uzyskane przez przedsiębiorstwa w każdej z tych perspektyw oraz omówiono praktyki charakterystyczne dla przedsiębiorstw w Polsce.

Wyniki w zakresie dojrzałości procesowej CSR wskazują, że praktyki stosowane w badanych przedsiębiorstwach znajdują się na niskim poziomie zaawansowania. 47% firm znajduje się na pierwszym poziomie dojrzałości procesowej, który oznacza bardzo małą lub żadną świadomość w tym zakresie. Kolejne 35% firm wdraża procesy CSR na poziomie określanym jako „powtarzalny” lub „zdefiniowany”. Oznacza to, że około jednej trzeciej spółek w sposób powtarzalny wdraża pewne rozwiązania CSR, jednak są to działania fragmentaryczne i niesystematyczne. 10% przedsiębiorstw profesjonalnie zarządza procesami CSR, wdrażając je w sposób metodyczny i monitorując ich efekty. Najbardziej zaawansowane 8% przedsiębiorstw optymalizuje i doskonali procesy CSR, prezentując najlepsze praktyki w tym zakresie. Warto zauważyć, że na trzech najwyższych poziomach dojrzałości procesowej CSR znalazły się, z jednym wyjątkiem, tylko firmy duże.

Dojrzałość formalna CSR pozwala stwierdzić na ile wartości CSR obecne są w formalnej komunikacji przedsiębiorstwa, takiej jak deklaracje misji czy wartości, w raportach CSR i strategii. Tym dojrzałszy jest CSR im bardziej jednoznaczne odniesienia do tej koncepcji znajdują się w fundamentalnych dokumentach firmy i im bardziej deklaracje o charakterze CSR są zintegrowane ze strategią firmy. Wyniki badań wskazują na średnio-niski poziom dojrzałości formalnej CSR w przedsiębiorstwach w Polsce. 47% badanych przedsiębiorstw wykazuje najniższy poziom dojrzałości,

⁸⁷ Brammer S., Millington A. (2006) Firm Size, Organizational Visibility and Corporate Philanthropy: an Empirical Analysis. *Business Ethics: A European Review*, 15, s. 6–18,

nie tylko nie komunikując o swojej działalności CSR w misji, kodeksach wartości i raportach czy strategii CSR, ale nie publikując tych dokumentów w ogóle. 88% przedsiębiorstw przestrzega zobowiązań Giełdy Papierów Wartościowych, stosownie do których spółki giełdowe powinny ujawniać odstępstwa od rekomendowanych „Dobrych praktyk” w zakresie ładu korporacyjnego. Analiza misji badanych przedsiębiorstw pokazuje, że 45% z nich w ogóle nie posługuje się tym narzędziem zarządzania. W grupie firm, które nie opublikowały misji znajdują się wszystkie małe z wyjątkiem jednej, ponad połowa firm średnich i ponad jedna trzecia firm dużych. Jedna trzecia wszystkich przedsiębiorstw publikuje misje, które odwołują się do tradycyjnego grona interesariuszy takich jak klienci i właściciele. Większą świadomość CSR wykazuje 21% przedsiębiorstw, które w swojej misji adresują potrzeby szerokiego grona interesariuszy. 47% przedsiębiorstw nie publikuje kodeksów etycznych, 21% formułuje jedynie skrótowe deklaracje o charakterze kodeksu wartości, natomiast blisko jedna trzecia posiada rozbudowane i zoperacjonalizowane kodeksy. W najbardziej zaawansowanej grupie nie ma żadnej firmy małej, a są jedynie 3 firmy średnie. 50% przedsiębiorstw nie tworzy żadnej strategii, polityki czy planu CSR, a 55% w żaden sposób nie raportuje swojej aktywności tego rodzaju. W badanej próbie jest jedynie kilkanaście przedsiębiorstw, które planują swoje działania CSR w sposób profesjonalny i tworzą odrębne dokumenty strategiczne w tym zakresie oraz raportują w rozbudowany sposób realizację zamierzeń, zgodnie z międzynarodowymi standardami takimi jak np. GRI. Pozostała około jedna trzecia przedsiębiorstw stosuje rozwiązania pośrednie – planuje swoją działalność CSR w postaci krótkiej deklaracji i raportuje ją w formie skrótowego sprawozdania.

Dojrzałość rozwojowa CSR opisuje jakie przekonania i motywacje leżą u podstaw podejmowanych działań CSR. Te przekonania i motywacje w sposób deklaracyjny można odczytać z dokumentów firmy i z wypowiedzi jej prezesów, gdy podają uzasadnienia dla podejmowanych aktywności CSR. Im bardziej dojrzały CSR – tym częściej do głosu dochodzi motywacja altruistyczna, a firma jest ukierunkowana na tworzenie wartości dla wielu interesariuszy. CSR motywowany instrumentalnie i wynikający z pobudek egoistycznych - zgodnie z przyjętym modelem⁸⁸ oznacza niższą dojrzałość. Wyniki uzyskane w odniesieniu do dojrzałości rozwojowej CSR wskazują, że w znacznej większości (73%) przedsiębiorstwa, stosując praktyki CSR, są motywowane poczuciem obowiązku i presji (59%) lub interesem własnym (14%). Jedynie 27% przedsiębiorstw wydaje się kierować motywacją wynikającą z troski czy solidarności z innymi, hołdując takim wartościom jak wspólnota i wellbeing. [poz. 1]

4.6.2. Analiza związku między dojrzałością CSR przedsiębiorstw a ich trwałością rozwoju, wyrażoną w kondycji finansowej

Określenie **relacji między dojrzałością CSR przedsiębiorstw a ich trwałością rozwoju, wyrażoną w kondycji finansowej** (orientacja zewnętrzna vs. wewnętrzna sustainability) – wymagała zbadania czy istnieje monotoniczny związek pomiędzy tymi zmiennymi. W tym celu określono współczynniki korelacji Spearmana pomiędzy:

- a) dojrzałością CSR a trwałością rozwoju przedsiębiorstw, wyrażoną w kondycji finansowej (agregatowy miernik finansowy, por. 4.5.4),
- b) dojrzałością CSR a współczynnikiem Tobin's Q przedsiębiorstw – uzupełniająco.

W kolejnym kroku scharakteryzowano sytuację finansową przedsiębiorstw stosujących incydentalny, taktyczny i strategiczny CSR. W tym celu zestawiono średnie wyniki finansowej trwałości

⁸⁸ van Marrewijk M., Werre M. (2003) Multiple Levels of Corporate Sustainability. Journal of Business Ethics, 44, s. 107-119

rozwoju oraz Tobin's Q dla każdej z 3 grup przedsiębiorstw. Porównano również średnie współczynniki zmienności w obrębie finansowej trwałości rozwoju dla każdej grupy, gdyż dla trwałości rozwoju ważny jest nie tylko średni wynik finansowy, ale także jego stabilność w czasie.

Analiza współczynnika korelacji Spearmana wskazuje, że **nie istnieje zależność między trwałością rozwoju przedsiębiorstw, wyrażoną w ich kondycji finansowej, a dojrzałością praktyk CSR**. Współczynnik korelacji wynosi $p=-0.071$. Bez względu na to, jaki poziom dojrzałości społecznej odpowiedzialności prezentuje firma, nie wpływa to na jej finansową trwałość rozwoju. Można więc powiedzieć, że praktyki z zakresu CSR, przyczyniając się do trwałości rozwoju świata i cywilizacji (orientacja zewnętrzna sustainability), nie oddziałują jednocześnie na zdolność do trwałego rozwoju samej organizacji (orientacja wewnętrzna sustainability). Stosowanie bardziej zaawansowanych praktyk CSR nie wpływa na trwałość rozwoju samego przedsiębiorstwa, ani też lepsza kondycja finansowa firmy nie wiąże się z jej większą skłonnością do podejmowania działań CSR.

Zastosowanie miernika Tobin's Q pokazuje także brak związku między wyceną rynkową przedsiębiorstwa, a dojrzałością CSR ($p=0,166$). Przedsiębiorstwa stosujące bardziej dojrzałe praktyki społecznej odpowiedzialności nie są oceniane wyżej przez inwestorów. Może to świadczyć o tym, że w Polsce świadomość CSR jest jeszcze stosunkowo niska i rynek nie docenia zaangażowania społecznego przedsiębiorstw.

W ramach analizy statystycznej zmierzono także współczynnik zmienności w zakresie finansowej trwałości rozwoju i Tobin's Q dla każdej firmy w latach objętych badaniem. Obrazował on stabilność (stałość) kondycji finansowej firmy w czasie. Następnie zbadano współczynnik korelacji pomiędzy (a) współczynnikiem zmienności w zakresie finansowej trwałości rozwoju i (b) współczynnikiem zmienności w zakresie Tobin's Q, a dojrzałością CSR, po to, aby sprawdzić czy firmy stosujące bardziej dojrzałe praktyki CSR charakteryzują się większą stabilnością wyników finansowych, księgowych i rynkowych. Wyniki pokazują brak związku w pierwszym przypadku ($p=-0,109$) i niewielką ujemną korelację w drugim przypadku ($p=-0,259$). Oznacza to, że w badanym okresie, firmy o dojrzałym CSR odznaczały się bardziej stabilnym wynikiem Tobin's Q (b) w czasie (mniejszą zmiennością). Może to oznaczać, że większa dojrzałość CSR przekłada się na stabilność zaufania inwestorów do spółki i niezmienną jej wycenę. Średnia zmienność Tobin's Q w badanym okresie wynosi 19,6% dla firm stosujących CSR strategiczny, 32,8% dla firm stosujących CSR taktyczny i 34,6% w przypadku firm stosujących CSR incydentalny. Firmy stosujące CSR strategiczny charakteryzują się więc znacząco bardziej stabilnym wynikiem Tobin's Q w czasie niż firmy o taktycznym lub incydentalnym CSR. Prawidłowość ta nie występuje w odniesieniu do finansowej trwałości rozwoju (a). **[poz. 2]**

Po przeprowadzeniu analiz ilościowych dotyczących relacji pomiędzy dojrzałością CSR, a trwałością rozwoju przedsiębiorstw, wyrażoną w ich kondycji finansowej, dokonano analizy jakościowej **strategii przedsiębiorstw, które uzyskały najwyższe wyniki w zakresie finansowej trwałości rozwoju**. Wśród 10 przedsiębiorstw, które uzyskały najwyższe wyniki - poszukiwano prawidłowości w zakresie kilku kategorii strategicznych (wartości, misja, wybory strategiczne, kluczowe kompetencje i przewagi, stosunek do CSR). Pozwoliło to wskazać cechy wspólne strategii charakterystyczne dla większości spółek o najwyższym finansowym potencjale rozwoju. Są to:

- Humanistyczne wartości ukierunkowujące działalność firmy takie jak szacunek, dobro, zaufanie czy troska, zawarte w dokumentach strategicznych
- Strategia biznesowa oparta na filarach: inwestycji (agresywna ekspansja, akwizycje), ekspansji zagranicznej, dywersyfikacji (wchodzenie w nowe branże, sektory, segmenty), innowacyjności i dyscypliny operacyjnej (efektywność, obniżanie kosztów, podejście lean). Są to strategie wzrostu.

- Deklarowane kluczowe kompetencje i przewagi to: jakość, innowacyjność i zasoby niematerialne takie jak doświadczenie, specyficzne umiejętności czy relacje.

Cechy różnicujące spółki o najwyższej finansowej trwałości rozwoju to:

- Misja: wśród przedsiębiorstw obecne były zarówno takie, które nie formułowały misji, jak i takie, które miały misję domenową (skoncentrowaną na określeniu domeny działania) lub misję ukierunkowaną na wielu interesariuszy i odwołującą się do wartości uniwersalnych
- Stosunek do CSR: spółki reprezentowały CSR strategiczny, taktyczny i incydentalny. **[poz. 3]**

4.6.3. Podsumowanie wyników

Przeprowadzone badania teoretyczne i empiryczne zaprezentowane w osiągnięciu *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań trwałego i zrównoważonego rozwoju*, pozwoliły na zrealizowanie celu głównego poprzez realizację czterech celów szczegółowych.

Podczas realizacji pierwszego celu jakim była identyfikacja uwarunkowań trwałości rozwoju przedsiębiorstw (**cel 1**), wskazano związki między przedsiębiorstwem a nurtem sustainability. W szczególności zaprezentowano jaką rolę odegrał biznes w zmianie i poszerzeniu rozumienia sustainability oraz wskazano źródła dualizmu definicji tego pojęcia w odniesieniu do przedsiębiorstw. Równocześnie na podstawie badań literaturowych dowiedziono, że wśród cech wspólnych długowiecznych organizacji nie ma bezpośrednich odwołań do działalności CSR, co potwierdziło zasadność zbadania relacji między dojrzałością CSR a finansową miarą trwałości rozwoju.

W ramach realizacji drugiego celu szczegółowego opracowano dwie miary trwałości rozwoju: miarę dojrzałości CSR, odnoszącą się do orientacji zewnętrznej sustainability (**cel 2a**) i finansową miarę trwałości rozwoju, odnoszącą się do orientacji wewnętrznej sustainability (**cel 2b**). Opracowanie miary dojrzałości CSR wymagało zaproponowania modelowego ujęcia, w którym ocena dojrzałości CSR dekomponuje się w trzech wymiarach: procesowym, formalnym i rozwojowym. Ocena przedsiębiorstw przy użyciu tego modelu pozwalała na zakwalifikowanie ich jako stosujących CSR incydentalny, taktyczny lub strategiczny. Zaproponowana finansowa miara trwałości rozwoju była ekspercką propozycją agregatowego miernika księgowego, służącego syntetycznej ocenie kondycji finansowej spółek.

Realizacja trzeciego celu szczegółowego wymagała dokonania oceny stopnia dojrzałości praktyk CSR w przedsiębiorstwach w Polsce (**cel 3**). Przeprowadzone badania na próbie 93 spółek giełdowych, choć nie były reprezentatywne dla wszystkich przedsiębiorstw w Polsce, pozwoliły na wykazanie prawidłowości w próbie. Zbadane przedsiębiorstwa charakteryzują się dość niskim poziomem dojrzałości CSR. Blisko połowa przedsiębiorstw stosuje CSR incydentalny, około 30% CSR taktyczny, a około 20% CSR strategiczny. Szczegółowe analizy praktyk przedsiębiorstw wskazują dodatkowo, że około połowa przedsiębiorstw nie tylko stosuje bardzo ograniczone lub żadne praktyki CSR, ale także, że ten brak dotyczy wszelkich praktyk zarządzania strategicznego – są to zwykle firmy, które nie formalizują także misji, wartości czy też planów strategicznych. Dotyczy to przede wszystkim firm małych i średnich oraz około jednej trzeciej firm dużych.

Czwarty cel szczegółowy dotyczył określenia związku między dojrzałością CSR badanych przedsiębiorstw a ich trwałością rozwoju, wyrażoną w kondycji finansowej (**cel 4**). Analizy dotyczące związku pomiędzy dojrzałością społecznej odpowiedzialności biznesu, a zdolnością firmy do budowania własnego finansowego potencjału rozwoju, prowadzą do wniosku, że w badanej próbie te dwie

kategorie pozostają niezależne. Polskie spółki wdrażają CSR na różnym poziomie, jednak nie ma to wpływu na to, jakie osiągają wyniki finansowe. Badania pokazały, że dojrzałość CSR nie jest bezpośrednio powiązana z finansową trwałością rozwoju ani z wyceną rynkową spółek (Tobin's Q). Dobra finansowa kondycja ani nie powoduje podejmowania działalności CSR, ani z niej nie wynika. Przedsiębiorstwa, zajmując się tematyką CSR, bez względu na to czy robią to w sposób strategiczny czy incydentalny, w efekcie wspierają trwały i zrównoważony rozwój świata, ale nie swój własny. Sustainability rozumiane jako zdolność firmy do trwania i rozkwitu w długim okresie⁸⁹, pozostaje w badanych przedsiębiorstwach bez związku z działalnością CSR. Istotnym czynnikiem determinującym poziom CSR w firmie jest natomiast jej wielkość i przynależność sektorowa. Firmy większe stosują CSR w sposób bardziej strategiczny. CSR incydentalny przeważa w firmach małych i średnich. Nie jest to wynik zaskakujący. Pokazuje on, że CSR, podobnie jak inne działania i procesy w firmie, wraz z jej wzrostem nabiera charakteru bardziej stabilnego, przewidywalnego i sformalizowanego.

Realizacja celów szczegółowych pozwoliła na sformułowanie wniosków dotyczących **głównego celu badawczego** projektu. Poprzez wyjaśnienie związku między dojrzałością CSR przedsiębiorstw w Polsce, a ich trwałością rozwoju, wyrażoną w kondycji finansowej – poszukiwano bowiem odpowiedzi na pytanie o związek między dwoma przejawami sustainability w przedsiębiorstwie. Należy stwierdzić, że obecnie, w polskich warunkach, sustainability rozumiane jako postawa ukierunkowana na trwałość rozwoju świata i cywilizacji (orientacja zewnętrzna), nie ma związku z sustainability rozumianym jak postawa ukierunkowana na trwałość rozwoju samego przedsiębiorstwa (orientacja wewnętrzna). Błędne i niebezpieczne jest więc zamienne lub nieostrożne używanie różnych rozumień pojęcia sustainability w odniesieniu do przedsiębiorstw w Polsce, gdyż te dwie kategorie są niezależne.

Pewne zastrzeżenia może także budzić odwoływanie się do motywacji biznesowej lub strategicznej przy zachęcaniu przedsiębiorstw do wdrażania koncepcji CSR w Polsce. Odwołania do badań i przykładów światowych, wskazujących korzyści, jakie przedsiębiorstwo może odnieść w wyniku stosowania praktyk społecznej odpowiedzialności biznesu, powinny być traktowane z dużą ostrożnością i z uwzględnieniem kontekstu kulturowego i dojrzałości instytucjonalnej Polski w tym zakresie. Uzyskane wyniki badań mogą wskazywać, że kultura CSR jest w Polsce ciągle dosyć płytka. Badane przedsiębiorstwa raczej nie realizują renty finansowej z tytułu stosowania CSR, a klienci i inwestorzy nie wydają się gotowi, aby taką działalność wynagradzać. W Polsce działalność CSR, poza wyjątkami dotyczącymi sektorów wrażliwych (np. energia), które mają ściślejsze standardy branżowe w tym zakresie, ma ciągle raczej charakter pewnej innowacji. W dojrzszych kulturach CSR - należy się spodziewać, że taka innowacja podejmowana przez przedsiębiorstwa z czasem staje się oczekiwanym działaniem, standardem branżowym, aż w końcu znajduje swoje odzwierciedlenie w prawie⁹⁰.

Przeprowadzone badania literaturowe i empiryczne wskazują, że choć Polska dokonała ogromnego postępu w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w ostatnich 20 latach, a kontekst instytucjonalny w Polsce ciągle się poprawia – zarówno prawo jak i instytucje publiczne i pozarządowe budują klimat dla CSR, trudniejsza jest zmiana mentalności i przyzwyczajień menedżerów i wymaga ona czasu, edukacji i „pomostowego” wspierania takich inicjatyw.

⁸⁹ Visser W. (2007) Sustainability. W: W. Visser, D. Matten, M. Pohl, N. Tolhurst, The A to Z of Corporate Social Responsibility. West Sussex: John Wiley & Sons

⁹⁰ Martin R. (2003) The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility. Harvard Business Review on Corporate Social Responsibility, s. 83-104

4.7. Wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu

Do najważniejszych oryginalnych osiągnięć naukowych, stanowiących znaczący wkład do dyscypliny nauk o zarządzaniu, można zaliczyć:

- Wyeksponowanie **dualizmu definicji sustainability** (trwałego i zrównoważonego rozwoju) w odniesieniu do przedsiębiorstw i wskazanie konsekwencji w skali mikro i makro, wynikających z ich zamiennego stosowania.
- Uporządkowanie definicji sustainability w postaci **zaproponowanej typologii odnoszącej się do orientacji zewnętrznej (na trwałość rozwoju świata/ cywilizacji) i orientacji wewnętrznej (na trwałość rozwoju przedsiębiorstwa) sustainability** oraz omówienie możliwych relacji między tymi ujęciami.
- **Zaproponowanie miar** dla obu podejść do sustainability.
- Systematyczna identyfikacja determinant CSR.
- Opracowanie **typologii modeli CSR w podziale na liniowe (ewolucyjne) i nieliniowe**. Dostrzeżenie dwóch odmiennych **paradygmatów** stanowiących podstawę **wyróżnienia ewolucyjnych modeli CSR i zaproponowanie podziału na modele ukierunkowane na realizację wartości moralnych i na modele ukierunkowane na tworzenie wartości ekonomicznej**.
- Opracowanie **autorskiego modelu dojrzałości CSR**, umożliwiającego ocenę praktyk przedsiębiorstw w zakresie: **dojrzałości procesowej CSR, dojrzałości formalnej CSR i dojrzałości rozwojowej CSR**. Model ten stanowi narzędzie diagnozy stopnia zaawansowania działalności CSR (**incydentalny, taktyczny, strategiczny**) i podstawę do generowania rekomendacji dla przedsiębiorstw.
- **Ocena dojrzałości CSR** spółek notowanych na GPW i sporządzenie opisu stanu zaawansowania praktyk CSR, z uwzględnieniem wielkości firmy i branży. Interpretacja wyników z odniesieniem do polskich uwarunkowań kulturowych i instytucjonalnych.
- Ocena związku między sustainability, mierzonym przy użyciu finansowej miary trwałości rozwoju przedsiębiorstw, a sustainability mierzonym przy użyciu miary dojrzałości CSR. **Wykazanie braku związku między stopniem zaawansowania CSR w przedsiębiorstwach, a ich kondycją finansową, w polskich warunkach.**

Poniżej (Tabela 3.) zaprezentowano syntetyczne podsumowanie najważniejszych tez publikacji cyklu, z wyszczególnieniem tych zagadnień, które stanowią wkład do nauk o zarządzaniu.

Tabela 3. Publikacje cyklu z wyszczególnieniem tez i wkładu do nauk o zarządzaniu

Lp	Publikacja cyklu	Najważniejsze tezy
		(pogrubioną czcionką zaznaczono wkład do nauk o zarządzaniu)
1	Witek-Crabb, A. (2019) <i>CSR Maturity in Polish Listed Companies: A Qualitative Diagnosis Based on a Progression Model</i> . Sustainability, 11, 1736	– opis historii CSR w Polsce (kontekst instytucjonalny) – opracowanie typologii zewnętrznych i wewnętrznych determinant CSR – opracowanie trzymiarowego modelu dojrzałości CSR (wymiar: dojrzałość procesowa, formalna i rozwojowa) – ocena stopnia dojrzałości CSR w 93 spółkach notowanych na GPW w Warszawie. Zakwalifikowanie spółek jako stosujących strategiczny, taktyczny lub incydentalny CSR – ocena rozkładu wyników dojrzałości CSR w zależności od wielkości firmy i branży – ocena i opis stopnia realizacji CSR w Polsce wraz z rekomendacjami

2 Witek-Crabb, A. (2019) <i>CSR Versus Business Financial Sustainability of Polish Enterprises</i>. W: Corporate Social Responsibility in Poland. Strategies, Opportunities and Challenges. Długopolska-Mikonowicz A., Przytuła S., Stehr C. (red), Springer, s. 43-58	– przegląd badań opisujących związek między CSR a wynikami finansowymi przedsiębiorstw (CFP - corporate financial performance) – opracowanie 2 miar „business sustainability”: finansowej miary trwałości rozwoju i miary dojrzałości CSR – ocena związku między sustainability mierzonym przy użyciu finansowej miary trwałości rozwoju a sustainability mierzonym przy użyciu miary dojrzałości CSR w 93 spółkach notowanych na GPW w Warszawie. – określenie związku między strategicznym wymiarem CSR a finansową trwałością rozwoju przedsiębiorstw w Polsce
3 Witek-Crabb, A. (2018) <i>Sustainable Strategy – a Research Report on Sustainability Practices in Polish Enterprises</i>. Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference, s. 6087-6100	– opracowanie raportu z projektu badawczego – podsumowanie najważniejszych wniosków teoretycznych i praktycznych – podsumowanie teoretycznych wątków badawczych dotyczących modeli ewolucyjnych CSR, relacji między CSR a wynikami finansowymi firmy i długowieczności organizacji – podsumowanie badań empirycznych: 1. Ocena stopnia dojrzałości praktyk CSR w przedsiębiorstwach w Polsce, 2. Ocena związku między dojrzałością praktyk CSR a finansową miarą trwałości rozwoju 3. Identyfikacja cech strategii przedsiębiorstw charakteryzujących się najwyższymi wynikami finansowej miary trwałości rozwoju na podstawie analizy 10 przypadków.
4 Witek-Crabb, A. (2017) <i>Długowieczność organizacji - w poszukiwaniu czynników trwałości rozwoju</i>. Handel Wewnętrzny, tom II, 3(368), s. 157-167	– długowieczność organizacji jako miara sustainability – trwałości rozwoju – opis współczesnych uwarunkowań długowieczności organizacyjnej – identyfikacja cech długowiecznych organizacji: oparcie na wartościach konserwatywnych, oparcie na wartościach progresywnych i umiejętność zarządzania w warunkach paradoksu
5 Witek-Crabb, A. (2016) <i>Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu</i>. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 444, s. 541-558	– usystematyzowanie dorobku naukowego na temat ewolucyjnych modeli doskonalenia CSR – opracowanie typologii modeli CSR w podziale na liniowe (ewolucyjne) i nieliniowe – charakterystyka 10 najważniejszych modeli ewolucyjnych CSR w podziale na modele ukierunkowane na realizację wartości moralnych i ukierunkowane na tworzenie wartości ekonomicznej
6 Witek-Crabb, A. (2016) <i>Maturity of Strategic Management in Organizations</i>. Oeconomica Copernicana, 7(4), s. 669-682	– przegląd definicji dojrzałości organizacyjnej – cechy dojrzałego zarządzania strategicznego i dojrzałego przywództwa
7 Witek-Crabb, A. (2016) <i>Jaki CSR? W poszukiwaniu inteligentnej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu</i>. W: Zarządzanie przedsiębiorstwem inteligentnym. Wybrane zagadnienia. Gregorczyk S., Mierzejewska W. (red), Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, s. 165-176	– opis koncepcji inteligentnego przedsiębiorstwa i cech organizacji inteligentnej – usystematyzowanie rozważań definicyjnych i opis ewolucji CSR – identyfikacja cech CSR, które wzmacniają „inteligencję organizacji”: 1. CSR opiera się na ciągłym procesie uczenia się 2. CSR jest „market-driven” 3. CSR ma charakter innowacyjny
8 Witek-Crabb, A. (2015) <i>„Sustainability” jako strategiczny wybór przedsiębiorstwa</i>. Marketing i Rynek, nr 9 (CD), s. 720-730	– charakterystyka dualności koncepcji „business sustainability” – omówienie cech wyborów strategicznych i operacyjnych – określenie warunków strategicznego wdrażania koncepcji sustainability: kompleksowość, orientacja na przyszłość, orientacja na wyniki, kreatywność
9 Witek-Crabb, A. (2014) <i>Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. „zawitych problemów” zarządzania</i>. Prace Naukowe	– charakterystyka zawitych problemów (ang. wicked problems) w zarządzaniu – omówienie problematyki trwałości rozwoju przedsiębiorstw

	Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 366, s. 282-293	– przedstawienie sustainability jako zawitego problemu w zarządzaniu organizacją
10	Witek-Crabb, A. (2014) <i>Business Growth versus Organizational Development Reflected in Strategic Management of Polish Small, Medium and Large Enterprises</i> . Procedia – Social and Behavioral Science, vol. 150, s. 66-76	– omówienie relacji między rozwojem a wzrostem organizacji – charakterystyka przebiegu rozwoju organizacji w teorii cyklu życia i nurtu OD (organizational development) – identyfikacja cech strategicznego rozwoju organizacji: integralność, podejście systemowe i adaptacyjność – analiza związku między wzrostem a rozwojem organizacji: badanie empiryczne 150 spółek notowanych na GPW w Warszawie (związek niejednoznaczny, niewielkie korelacje wzrostu z miarami rozwoju)

Źródło: Opracowanie własne

5. Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze

5.1. Prezentacja dorobku naukowo-badawczego

W swojej pracy naukowej po uzyskaniu stopnia doktora, skoncentrowałam się na eksploracji czterech głównych wątków badawczych. Są to:

- I. **Rozwój dyscypliny zarządzania strategicznego** (6 publikacji)
- II. **Doskonalenie procesu zarządzania strategicznego w organizacjach** (10 publikacji)
- III. **Ewolucja zarządzania strategicznego wraz ze wzrostem przedsiębiorstw** (7 publikacji)
- IV. **Strategia trwałego i zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw** (16 publikacji)

Pierwszy z wymienionych wątków badawczych: **Rozwój dyscypliny zarządzania strategicznego**, wiąże się z moim głównym obszarem zainteresowań, realizowanych w Katedrze Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Od początku mojej pracy zawodowej ze szczególnym zainteresowaniem prowadziłam badania dotyczące nowych nurtów w zarządzaniu strategicznym, analizując zmiany paradygmatu w tej dyscyplinie i jej nową tożsamość, powstałą w wyniku adaptacji do współczesnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw: nieciągłości, niepewności i dynamicznych zmian. Podejście do zarządzania strategicznego, które jest mi bliskie, czerpie zarówno z tradycji klasycznego planowania, jak i z tradycji nowoczesnych elastycznych ujęć strategii, a przejawia się w umiejętności dynamicznego dostosowania metod do warunków, w których funkcjonuje konkretne przedsiębiorstwo. Uważam, że dynamiczna zdolność do czerpania z obu tradycji zarządzania strategicznego (planowanie strategiczne versus „strategia bez celów”), jest przejawem inteligentnej „oburęczności” przedsiębiorstw i stanowi dobrą odpowiedź na wyzwania, które stoją przed współczesnymi organizacjami. Sześć publikacji, które zakwalifikowałam do opisanego wątku badawczego, koncentruje się na rozważaniach dotyczących nowych nurtów w zarządzaniu strategicznym i wyzwań stojących przed dyscypliną. Trzy z wymienionych publikacji powstały we współautorstwie z prof. dr hab. Andrzejem Kaletą.

Publikacje z obszaru „Rozwój dyscypliny zarządzania strategicznego”:

1. Kaleta, A., Witek-Crabb, A. (2017) Paradoxy współczesnego zarządzania strategicznego. W: Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego / Sopińska A., Wachowiak P. (red), Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, s. 111-124

2. Kaleta, A., Witek-Crabb, A. (2016) Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 420, s. 129-140
3. Witek-Crabb, A. (2015) Dojrzałość zarządzania strategicznego organizacji. W: *Rząd czy rynek?*, Balcerzak, A. (red.), Instytut Badań Gospodarczych, PTE Toruń, s. 734-748
4. Kaleta, A., Witek-Crabb, A. (2014) Presja koniunkturalna na współczesne zarządzanie strategiczne. W: *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstwa*, (red) Kaleta A., Wydawnictwo C.H. Beck, s. 13-18
5. Witek-Crabb, A. (2011) Business Strategy in Turbulent Times. W: *Knowledge, Economy, Society. Challenges of the Contemporary World*, Oczkowska R., Mikuła B. (red.), Foundation of the Cracow University of Economics, s. 333-341
6. Witek-Crabb, A. (2010) Zrównoważone zarządzanie strategiczne – w kierunku większej równowagi w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, ZN nr 98, s. 236-245

Drugi wątek badawczy pt. **Doskonalenie procesu zarządzania strategicznego w organizacjach**, prezentuje pragmatyczne podejście do zarządzania strategicznego. W wymienionych publikacjach poszukuję prawidłowości i wzorców wskazujących na metody i podejścia najbardziej skuteczne w zarządzaniu strategicznym. Prowadzone rozważania dotyczą przebiegu całego procesu zarządzania strategicznego: wyznaczania kierunków, analizy strategicznej, wyboru strategii i jej wdrażania. W prezentowanych publikacjach poszukuję odpowiedzi na pytania o to w jaki sposób można wspierać proces zarządzania strategicznego w organizacjach różnego typu. Trzy prace dotyczą uwarunkowań wyborów strategicznych, dwie myślenia strategicznego i modeli myślowych wspierających tworzenie i wdrażanie strategii, pozostałe prace odnoszą się do innych etapów procesu zarządzania strategicznego. Do publikacji tworzących drugi wątek badawczy zaliczyłam także podręcznik „Warsztat stratega”, którego jestem autorką. Podręcznik ten, wydany przez Wydawnictwo Wolters Kluwer, stanowi syntezę moich przemyśleń na temat sprawnego prowadzenia procesu zarządzania strategicznego w organizacjach. Obecnie (od 2019 roku) jestem również kierownikiem minigrantu pt. „Typy strategów – identyfikacja typów strategów i sposobów myślenia strategicznego”⁹¹, w ramach którego będę kontynuowała badania dotyczące modeli myślowych wspierających podejmowanie decyzji strategicznych.

Publikacje z obszaru „Doskonalenie procesu zarządzania strategicznego w organizacjach”:

1. Kaleta, A., Witek-Crabb, A. (2015) Participation in the strategic management process and the expansiveness of the strategy. *Argumenta Oeconomica*, 1(34), s. 61-76
2. Kaleta, A., Witek-Crabb, A. (2014) Treść strategii – wybór strategiczny. *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstwa*, (red) Kaleta A., Wydawnictwo C.H. Beck, s. 80-99
3. Witek-Crabb, A. (2013) Warsztat stratega: zbiór narzędzi dla trenerów i wykładowców zarządzania strategicznego. Wolters Kluwer, Kraków
4. Witek-Crabb, A. (2013) Ryzykowne strategie – czynniki warunkujące wybory strategiczne przedsiębiorstw. W: *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Natura i uwarunkowania*, (red) Urbanowska-Sojkin E., Brzozowski M., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 276-287
5. Witek-Crabb, A. (2013) Myślenie strategiczne – kompetencje poznawcze wspierające tworzenie i wdrażanie strategii. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, vol. 14, nr 13/2, s. 127-139
6. Witek-Crabb, A. (2012) Zarządzanie strategiczne systemem oświaty – wyzwania i metody. *Współczesne Zarządzanie*, 3, s. 232-239
7. Witek-Crabb, A. (2012) Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych. *PN UE we Wrocławiu* nr 260, s. 504-514

⁹¹ grant zespołowy w ramach programu Interekon Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, finansowany ze środków MNiSW w ramach „Regionalnej Inicjatywy Doskonałości”

8. Witek-Crabb, A. (2008) Analiza otoczenia przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. W: Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, tom 1, s.49-56
9. Witek-Crabb, A. (2008) Innowacyjność i dyscyplina w procesie zarządzania strategicznego. W: Przedsiębiorczość Innowacyjność Foresight. Aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, tom 1, s. 511-518
10. Kaleta, A., Moszkowicz, K., Witek-Crabb, A. (red) (2016) Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce. PN Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 444, 649 stron

Na trzeci wątek badawczy zatytułowany **Ewolucja zarządzania strategicznego wraz ze wzrostem przedsiębiorstw**, składają się w większości publikacje powstałe w wyniku realizacji grantu „Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw”. Grant ten (numer projektu: N N115 402240), finansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, był realizowany w Katedrze Zarządzania Strategicznego w latach 2011-2014 pod kierownictwem prof. dr hab. Andrzeja Kalety, a w jego efekcie powstała monografia zbiorowa pod tym samym tytułem. Moja rola w realizacji wspomnianego projektu badawczego była znacząca: wraz z prof. Andrzejem Kaletą byłam współautorką koncepcji badawczej (publikacja 6), na podstawie której powstał wniosek grantowy. Podczas realizacji projektu byłam jednym z głównych wykonawców, aktywnie uczestnicząc w tworzeniu narzędzi badawczych, przeprowadzaniu badań i interpretacji wyników. Przedmiotem badań w opisywanym projekcie były zmiany jakie zachodzą w zarządzaniu strategicznym wraz ze wzrostem przedsiębiorstw. Dociekano czy zmiany te mają charakter liniowy i podjęto próbę scharakteryzowania ewolucji praktyk zarządzania przedsiębiorstw wraz ze wzrostem przedsiębiorstw. Moją uwagę w sposób szczególny przykuła problematyka zarządzania strategicznego w średnich przedsiębiorstwach. Swoje spostrzeżenia odnośnie charakterystycznych uwarunkowań i kryzysów zarządzania strategicznego w średniej firmie przedstawiłam w dwóch publikacjach (publikacja 1 i 3).

Publikacje z obszaru „Ewolucja zarządzania strategicznego wraz ze wzrostem przedsiębiorstw”:

1. Witek-Crabb, A. (2014) Między małym a dużym przedsiębiorstwem – specyfika zarządzania strategicznego w średniej firmie. Wyniki badań. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, ZN 135, s. 125-138
2. Witek-Crabb, A. (2014) Business Growth versus Organizational Development Reflected in Strategic Management of Polish Small, Medium and Large Enterprises. Proceedia – Social and Behavioral Science, , vol. 150, s. 66-76
3. Witek-Crabb, A. (2014) Specyfika zarządzania strategicznego w średnich przedsiębiorstwach – wybrane zagadnienia. Marketing i Rynek, nr 5 (CD), s. 690-696
4. Kaleta, A., Witek-Crabb, A. (2014) Treść strategii. W: Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstwa Kaleta A. (red), Wydawnictwo C.H. Beck, s. 195-238
5. Witek-Crabb, A. (2011) Strategiczny rozwój przedsiębiorstw. Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Vol: 169, s. 311-320
6. Kaleta, A., Witek-Crabb, A. (2011) Zmiany w zarządzaniu strategicznym w wyniku wzrostu przedsiębiorstwa. Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, , Vol: 13, s. s. 71-86
7. Witek-Crabb, A. (2010) Cykl życia strategii – rozważania na temat strategicznego rozwoju organizacji. PN Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, PN nr 116, s. 473-481

Czwarty wątek badawczy pt. **Strategia trwałego i zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw** zawiera publikacje, których tematyka koncentruje się wokół zagadnień związanych z trwałością rozwoju przedsiębiorstw i społeczną odpowiedzialnością biznesu. Pierwsze publikacje z tego zakresu powstały w oparciu o pracę doktorską (2008 rok) i koncentrowały się na praktykach przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych. Obecnie moje zainteresowania badawcze dotyczą koncepcji sustainability w odniesieniu do przedsiębiorstw oraz strategii przedsiębiorstw rozwijających się w sposób trwały. Dziewięć publikacji czwartego wątku badawczego zostało wybranych do cyklu publikacji

powiązanych tematycznie, przedstawianych jako znaczące osiągnięcie w postępowaniu habilitacyjnym (publikacja 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 11). Realizacja badań dotyczących „Strategii zrównoważonego i trwałego rozwoju przedsiębiorstw” została sfinansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki w ramach indywidualnego grantu pod tym samym tytułem (Sonata, projekt nr 2012/07/D/HS4/00531), którego byłam kierownikiem i jedynym wykonawcą.

Publikacje z obszaru „Strategia trwałego i zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw”:

1. Witek-Crabb, A. (2019) CSR Maturity in Polish Listed Companies: A Qualitative Diagnosis Based on a Progression Model. *Sustainability*, 11, 1736
2. Witek-Crabb, A. (2019) CSR Versus Business Financial Sustainability of Polish Enterprises. W: Corporate Social Responsibility in Poland. Strategies, Opportunities and Challenges; Długopolska-Mikonowicz, A., Przytuła, S., Stehr, C., Eds.; Springer: Switzerland, 2019; pp. 43-58
3. Witek-Crabb, A. (2018) Sustainable Strategy – a Research Report on Sustainability Practices in Polish Enterprises. Proceedings of The 32nd International Business Information Management Association Conference, s. 6087-6100
4. Witek-Crabb, A. (2017) Długowieczność organizacji - w poszukiwaniu czynników trwałości rozwoju. *Handel Wewnętrzny*, 2017, tom II, 3(368), s. 157-167
5. Witek-Crabb, A. (2017) Evolutionary models of CSR - between the paradigms of moral and economic value creation. E-Proceedings of EURAM Annual Conference, 2017, paper 2003, ISSN 2466-7498
6. Witek-Crabb, A. (2016) Jaki CSR? W poszukiwaniu inteligentnej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Zarządzanie przedsiębiorstwem inteligentnym. Wybrane zagadnienia / Gregorczyk S., Mierzejewska W. (red), Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, s. 165-176
7. Witek-Crabb, A. (2016) Maturity of Strategic Management in Organizations. *Oeconomia Copernicana*, 7(4), s. 669-682
8. Witek-Crabb, A. (2016) Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 444, s. 541-558
9. Witek-Crabb, A. (2015) "Sustainability" jako strategiczny wybór przedsiębiorstwa. *Marketing i Rynek*, nr 9 (CD), s. 720-730
10. Witek-Crabb, A. (2015) Business Sustainability Vs. CSR Implementation - Research In Progress. Proceedings of The 26th International Business Information Management Association Conference, s. 4203-4206
11. Witek-Crabb, A. (2014) Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. „zawitych problemów” zarządzania. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 366, s. 282-293
12. Witek-Crabb, A. (2012) Sustainable Strategic Management and Market Effectiveness of Enterprises. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, Elsevier Ltd., s. 899-905
13. Witek-Crabb, A. (2011) Sustainable strategic management. *Journal of International Economic Publications: Economy & Business*, Vol: 5, s. 45-53
14. Witek-Crabb, A. (2008) Misja w firmie społecznie odpowiedzialnej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 20, s.415-424
15. Witek-Crabb, A. (2008) Partycypacja w zarządzaniu strategicznym jako wyraz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. *PN UE nr 5 (1205)*, s. 276-284
16. Witek-Crabb, A. (2008) Cele strategiczne w firmie społecznie odpowiedzialnej. W: Współdziałanie władz samorządowych, uczelni i przedsiębiorstw w rozwoju lokalnym, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja” we Wrocławiu, tom 1, s.331-338

Podsumowanie osiągnięć naukowo-badawczych

Na mój dorobek naukowy po uzyskaniu stopnia doktora składa się 40 publikacji (Tabela 4), w tym:

- **2 publikacje w czasopismach z listy JCR**, posiadających Impact Factor
- **5 publikacji indeksowanych w Web of Science** (oprócz publikacji z listy JCR)
- 11 publikacji w języku angielskim

Najważniejsze wskaźniki moich dokonań naukowych:

- **Sumaryczny Impact Factor** według listy Journal Citation Index (JCR) wynosi: **2.205**
- Liczba cytowań publikacji według bazy Web of Science (WoS): **6**
- Liczba cytowań publikacji według bazy Publish or Perish/ Google Scholar: **98**
- Indeks Hirscha według bazy Web of Science (WoS): **1**
- Indeks Hirscha według bazy Publish or Perish/ Google Scholar: **5**

Po uzyskaniu stopnia doktora:

- Byłam **kierownikiem i jedynym wykonawcą indywidualnego grantu finansowanego ze środków NCN** oraz wykonawcą zespołowego grantu finansowanego ze środków NCN
- **6-krotnie** otrzymałam od Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu **Nagrodę indywidualną stopnia II za osiągnięcia w pracy naukowo badawczej** (2009, 2014-2018). Byłam także stypendystką programu Santander Universidades (2015)
- uczestniczyłam w **37 konferencjach**, w tym w 15 międzynarodowych
- byłam organizatorem 10 konferencji naukowych, w tym jednej międzynarodowej

Tabela 4. Zestawienie osiągnięć naukowo-badawczych

Rodzaj osiągnięcia	Liczba przed uzyskaniem stopnia doktora		Liczba po uzyskaniu stopnia doktora	
	Autorka	Współautorka	Autorka	Współautorka
Artykuł w czasopiśmie w języku polskim	6	-	14	2
Artykuły w czasopiśmie w języku angielskim	-	-	8	1
Rozdział w monografii w języku polskim	6	-	6	4
Rozdział w monografii w języku angielskim	1	-	2	-
Podręcznik	-	-	1	-
Redakcja Prac Naukowych	-	-	-	1
Publikacje z zakresu popularyzacji nauki	1	-	1	-
PUBLIKACJE RAZEM:	14		40	
Udział w konferencjach w języku polskim	12		22	
Udział w konferencjach w języku angielskim	1		15	
KONFERENCJE RAZEM:	13		37	

Źródło: Opracowanie własne

5.2. Współpraca międzynarodowa

Współpraca międzynarodowa w ramach prowadzonej przeze mnie pracy naukowo-badawczej oraz organizacyjnej, szczegółowo omówiona w załączniku 4 pkt. III A-C, H, P, przejawia się głównie w:

- Aktywnym uczestnictwie w międzynarodowych konferencjach naukowych (jako autor, prelegent, recenzent artykułów, organizator konferencji, organizator sesji specjalnej)
- Uczestnictwie w międzynarodowych organizacjach i stowarzyszeniach naukowych
- Publikacji artykułów w międzynarodowych monografiach i czasopismach
- Uczestnictwie w programie Erasmus+ (wyjazdy w ramach Teaching Agreement, przyjmowanie profesorów wizytujących, pełnienie funkcji akademickiego koordynatora dla przyjeżdżających studentów zagranicznych, dydaktyka w języku angielskim)
- Wizytach studyjnych i wyjazdach seminaryjnych odbywających się w uczelniach zagranicznych

Po uzyskaniu stopnia doktora uczestniczyłam w 15 konferencjach międzynarodowych, w tym w prestiżowych konferencjach organizowanych przez SMS - Strategic Management Society (trzykrotnie), EURAM – European Academy of Management czy BAM – British Academy of Management. Dwukrotnie uczestniczyłam także w konferencji organizowanej przez IBIMA – International Business Information Management Association, a w 2018 roku byłam członkiem komitetu organizacyjnego tej konferencji i współorganizatorem sesji tematycznej „Positive organization – transformation of management culture and strategic management approach”. Byłam także recenzentem artykułów zgłaszanych na powyższe konferencje oraz członkiem organizacji i stowarzyszeń naukowych Strategic Management Society, European Academy of Management, British Academy of Management i International Business Information Management Association.

Jestem autorką 11 publikacji w języku angielskim, w tym rozdziału w monografii wydanej przez wydawnictwo Springer. Siedem z jedenastu moich publikacji anglojęzycznych jest indeksowanych w bazie Web of Science, co jest wynikiem świadomie przyjętej strategii publikacyjnej, ukierunkowanej na podnoszenie standardów publikowania i zwiększenie ekspozycji międzynarodowej publikacji.

Jestem zaangażowana w facylitowanie wymiany międzynarodowej na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. W roku 2008 wraz z zespołem zainicjowałam na Uczelni powstanie Summer School Poland – szkoły letniej z zakresu nauk ekonomicznych dla studentów zagranicznych. Kierowałam tym projektem przez 4 lata, rozwijając Szkołę Letnią jako program skutecznie rekrutujący w dwóch równoległych ścieżkach (Bachelor i Master). Od 2017 roku pełnię funkcję akademickiego koordynatora dla przyjezdnych studentów programu Erasmus+ na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu (ok. 350 zagranicznych studentów rocznie), jestem członkiem Rady Koordynacyjnej Programu Erasmus przy Pro-rektor ds. Współpracy z Zagranicą, korzystam także z możliwości wyjazdów dla pracowników akademickich w ramach tego programu. Jestem autorką i wykładowcą kilku przedmiotów prowadzonych w języku angielskim, wymienionych w dalszej części autoreferatu.

W latach 2014-2018 odbyłam 3 wizyty studyjne lub seminaryjne na zagranicznych Uczelniach. W roku 2014 uczestniczyłam w tygodniowym seminarium Advanced Strategic Management na prestiżowej uczelni IESE Business School w Barcelonie. Jako wizytujący profesor w roku 2015 odwiedziłam Universidad de Malaga, a w 2018 roku Tallin University of Technology (School of Business and Governance).

5.3. Działalność dydaktyczna, popularyzatorska i organizatorska

Moja działalność dydaktyczna, popularyzatorska i organizatorska została szczegółowo omówiona w Załączniku 4 pkt. 3 I-K, M-O. Moja aktywność w tym zakresie koncentruje się na czterech rodzajach działań:

- Prowadzeniu zajęć dydaktycznych w języku polskim i angielskim na studiach licencjackich, magisterskich i MBA i przygotowaniu materiałów dydaktycznych, w tym autorstwo podręcznika z zarządzania strategicznego
- Wprowadzaniu innowacji dydaktycznych do oferty Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (m.in. tutoring akademicki, BIPS – Biznesowy Indywidualny Program Studiów, symulacje biznesowe)
- Organizowaniu i administrowaniu programów i procesów dydaktycznych (m.in. opieka nad specjalnościami, udział w Wydziałowej Komisji ds. Dydaktyki, prowadzenie Szkoły Letniej Summer School Poland, koordynacja anglojęzycznej oferty dydaktycznej Uczelni)
- Promowaniu nauki i Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w mediach zewnętrznych (w tym w mediach elektronicznych)

Po uzyskaniu stopnia doktora prowadziłam zajęcia na studiach licencjackich, magisterskich oraz MBA. Prowadzone przeze mnie przedmioty w języku polskim to: *Zarządzanie strategiczne (także na poziomie MBA⁹²)*, *Strategia organizacji*, *Myślenie strategiczne*, *Konsulting w biznesie*, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, *Rozwój organizacji*, *Strategiczne relacje organizacji z otoczeniem i Społeczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*. Przedmioty prowadzone w języku angielskim to: *Strategic Management (także na poziomie MBA⁹³)*, *Strategic Thinking*, *Business Consulting*, *Business Strategy*, *International Business Simulation Game*. W 2006 roku z mojej inicjatywy na Uczelni wprowadzono zajęcia dla studentów, prowadzone przy wykorzystaniu jednej z najlepszych symulacji biznesowych na świecie – Marketplace Business Simulation i przeszkolono grupę certyfikowanych instruktorów. Zajęcia te prowadzone są do dziś. W roku 2013 został opublikowany przez wydawnictwo Wolters Kluwer podręcznik mojego autorstwa pt. „Warsztat stratega: zbiór narzędzia dla trenerów i wykładowców zarządzania strategicznego”.

Od 2011 roku żywo interesuję się nurtem edukacji spersonalizowanej. W 2013 roku byłam jednym z fundatorów-założycieli Fundacji Edukacja w Wolności, która jest organem założycielskim pierwszej we Wrocławiu wolnej szkoły demokratycznej Mozaika. Do dziś pełnię w Fundacji funkcję członka Rady. Na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu zainicjowałam wprowadzenie do oferty tutoringu akademickiego poprzez działanie BIPS – Biznesowego Indywidualnego Programu Studiów. Jestem jednym z twórców i koordynatorów tego programu (od 2017 roku), skierowanego do przedsiębiorczych studentów, oferującego 3-semetralną opiekę mentora biznesowego i tutora akademickiego. Praca w takiej triadzie (student-tutor-mentor) jest innowacją dydaktyczną w skali Polski. W 2019 roku zostałam zaproszona jako prelegent do przedstawienia efektów działania BIPS na Ogólnopolskim Kongresie Tutoringu, organizowanym przez Collegium Wratislaviense. Dzięki projektowi BIPS i opracowanemu przeze mnie wnioskowi w ramach projektu Portal – Zintegrowany Program Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu⁹⁴, który otrzymał finansowanie NCBiR, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu wyszkolił 32 tutorów akademickich, którzy prowadzą ze studentami tutoriale w nurcie edukacji spersonalizowanej.

⁹² Studia MBA, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, w latach 2016-2017

⁹³ Studia Executive MBA, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, od 2017 do teraz

⁹⁴ Projekt nr POWR.03.05.00-00-Z110/17

W ramach prowadzonej działalności dydaktycznej zajmuję się również organizowaniem i administrowaniem programów i procesów dydaktycznych. W latach 2016-2017 byłam opiekunem specjalności „Konsulting strategiczny” na studiach II stopnia. Od roku 2017 jestem opiekunem specjalności Bachelor in Management and Marketing – anglojęzycznych studiów I stopnia. Od 2017 w ramach pełnionych obowiązków Pełnomocnika Rektora ds. Koordynacji Systemu ECTS na Uczelni, koordynuję między innymi prace związane z anglojęzyczną ofertą dydaktyczną Uczelni, kierowaną do studentów zagranicznych programu Erasmus+ (około 200 kursów w języku angielskim). W latach 2005-2012 byłam również członkiem Wydziałowej Komisji ds. Dydaktyki na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Oprócz opisanych powyżej aktywności, angażuję się w działania popularyzatorskie poprzez aktywność w nowych mediach. Jestem właścicielem domeny www.sustainablestrategy.pl, na której promuję wyniki badań z zakresu strategii trwałego i zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw oraz prowadzę profile „BIPS – Biznesowy Indywidualny Program Studiów UE we Wrocławiu” i „Wrocławski Klub Tutora” na platformie Facebook. Warto także zwrócić uwagę, że w polskiej Wikipedii definicja hasła „zrównoważony rozwój przedsiębiorstw” powstała w oparciu o autorską propozycję pochodzącą z mojej publikacji⁹⁵.

W uznaniu podejmowanych przeze mnie działań dydaktycznych i organizatorskich otrzymałam nagrody i wyróżnienia. W roku 2018 otrzymałam „Wyróżnienie JM Rektora za zaangażowanie w realizację innowacyjnego projektu Biznesowy Indywidualny Program Studiów oraz twórcze podejście do edukacji, nieocenione w procesie rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” oraz „Wyróżnienie Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu dla dydaktyków, którzy otrzymali najwyższe oceny w ankietach studenckich”. W roku 2017 otrzymałam „Wyróżnienie JM Rektora za profesjonalizm i zaangażowanie w realizację wizerunkowego projektu Summer School”, a w latach 2008-2011 byłam beneficjentem Nagrody Rektora za wzorcowe prowadzenie szkoły letniej Summer School przy Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.

Anna Witek-Crabb

⁹⁵ Witek-Crabb, A. (2005) Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw – więcej niż ekorozwój. W: Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw a relacje z interesariuszami, H. Brdulak (red.), Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, s. 562