

AUTOREFERAT

**przedstawiający opis dorobku i osiągnięć
w pracy naukowo-badawczej**

Agnieszka Barcik

Katedra Zarządzania

Wydział Zarządzania i Transportu

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

Bielsko-Biała, marzec 2019



Spis treści

1. Imię i nazwisko	3
2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania oraz tytuł rozprawy doktorskiej	3
3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych	4
4. Charakterystyka zainteresowań naukowych, dorobku i osiągnięć	4
5. Wskazanie osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 16 ust 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2017, poz. 1789 ze zm.)	9
5.1 Obszar badawczy, cele, tezy i hipotezy badawcze.....	9
5.2 Metodyka badań.....	12
5.3 Układ pracy.....	15
5.4 Wkład pracy w rozwój nauk o zarządzaniu.....	23
6. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych	26
6.1 Główne kierunki badawcze.....	26
6.2 Udział w konferencjach naukowych i członkostwo w komitetach i radach naukowych.....	41
7. Osiągnięcia w zakresie współpracy międzynarodowej, organizacyjne, dydaktyczne i eksperckie	43
8. Podsumowanie	51

1. Imię i Nazwisko

Agnieszka Barcik

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

- Tytuł magistra prawa uzyskany w dniu 25 czerwca 2001 r., potwierdzony dyplomem ukończenia 5 letnich studiów magisterskich na kierunku Prawo (specjalność: prawo gospodarcze), na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie (nr dyplomu RWP-4191/111/00/01).

Tytuł pracy magisterskiej: *Działalność kredytowa banku*; Promotor: prof. dr hab. Anna Walaszek – Pyziół (praca oceniona i obroniona na ocenę bardzo dobrą).

- Stopień doktora nauk prawnych nadany uchwałą Rady Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach z dnia 19 czerwca 2007 r.

Tytuł rozprawy doktorskiej: *Swoboda przedsiębiorczości w świetle prawa wspólnotowego*

Promotor: prof. dr hab. Leszek Ogiełło. Recenzenci: Prof. dr hab. Andrzej Śmieja, Prof. dr hab. Janusz Strzępka

Rozprawa doktorska została na wniosek Recenzentów rekomendowana do druku i wyróżniona w 2007 r. nagrodą Rektora Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej.

- Dyplom ukończenia studiów podyplomowych *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem* uzyskany w dniu 20 czerwca 2016 r. na Wydziale Zarządzania, Śląskiej Szkole Biznesu i Administracji Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach (studia ukończone z wynikiem bardzo dobrym; nr świadectwa 30.604)
- Tytuł zawodowy: radca prawny uzyskany w dniu 7 października 2010 r. po ukończonej aplikacji i zdany egzaminie radcowskim w Okręgowej Izbie Radców Prawnych w Krakowie (nr wpisu: Kr-1771).
- Dyplom ukończenia *Academy of European Law* uzyskany w dniu 15 lipca 2005 r. w European University Institute we Florencji

Powyższe wykształcenie uzupełniam w ramach cyklicznych szkoleń związanych z wykonywaniem zawodu radcy prawnego dotyczących aktualnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw, m.in.: *Partnerstwo publiczno-prywatne, Restrukturyzacja przedsiębiorstw, Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu, Strategia rozwoju jako narzędzie zarządzania szczególnym rodzajem przedsiębiorstwa usługowego - kancelaria radcowską, Negocjacje w biznesie* (od 2011 – nadal).

3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

- Asystent, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Wydział Zarządzania, Katedra Stosunków Międzynarodowych: 2001-2008.
- Adiunkt, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Wydział Zarządzania i Transportu, Katedra Stosunków Międzynarodowych: 2008-2012.
- Adiunkt, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Wydział Zarządzania i Transportu, Katedra Zarządzania: 2012 – nadal.

Pracę naukowo-dydaktyczną w Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, od początku zatrudnienia, łączę z praktyką zawodową – obsługą prawną, doradztwem gospodarczym dla przedsiębiorców, początkowo jako prawnik w kancelariach adwokackich i radcowskich w Krakowie, a od 2011 r. jako radca prawny w ramach własnej Kancelarii Radców Prawnych Barcik&Dziwiński S.C. w Krakowie. Moja działalność zawodowa obejmuje doradztwo gospodarcze i prawne świadczone głównie na rzecz spółek prawa handlowego i organizacji bankowych w zakresie szeroko rozumianej działalności biznesowej, w tym w szczególności w zakresie implementacji i doskonalenia systemów zarządzania ryzykiem braku zgodności (Compliance Management System), zagadnień antymonopolowych oraz ochrony i zarządzania własnością intelektualną.

4. Charakterystyka zainteresowań naukowych, dorobku i osiągnięć

Moje zainteresowania naukowe i prowadzone w związku z nimi badania na początku pracy naukowej, w okresie przed uzyskaniem stopnia doktora, koncentrowały się głównie na ekonomicznych i prawnych aspektach zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach integracji Unii Europejskiej i zaowocowały 9 publikacjami z tego zakresu. Wiedza, doświadczenie naukowe i praktyczne zdobyte na uczelni i w kancelariach, a także podczas stypendium w 2005r. w European University Institute we Florencji stanowiły podstawę do przygotowania rozprawy doktorskiej pt. *Swoboda przedsiębiorczości w świetle prawa wspólnotowego*, która na podstawie rekomendacji Recenzentów została wydana jako monografia nakładem

Wydawnictwa Naukowego Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej (A. Barcik, *Swoboda przedsiębiorczości w świetle prawa wspólnotowego*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku- Białej, Bielsko-Biała 2007, s.167) . Moja rozprawa doktorska była jedną z pierwszych prac poświęconych przedsiębiorczości europejskiej, łącząc zagadnienia z zakresu prawa, ekonomii i zarządzania. W zakresie zarządzania obejmowała badania dotyczące form organizacyjnych gospodarczej współpracy transgranicznej, strategii zarządzania przedsiębiorstwami w kontekście uwarunkowań rynku wewnętrznego UE oraz pierwotnego i wtórnego wymiaru przedsiębiorczości.

Tabela 1. Ilościowe zestawienie publikacji przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora

Publikacja	Autor	Współautor
Monografia	-	-
Redakcja naukowa monografii	-	-
Rozdział w monografii	8	
Czasopisma i zeszyty naukowe	1	-
Razem	9	-
Ilościowa liczba publikacji przed doktoratem: 9		

Wieloletnia współpraca z przedsiębiorcami, rozwijana intensywnie w okresie po uzyskaniu stopnia doktora, ugruntowała mnie w przekonaniu, iż wykonywanie zawodu radcy prawnego specjalizującego się w obsłudze biznesowej wymaga nie tylko wiedzy i doświadczenia prawniczego ale także wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem. Tym samym, potwierdza to w mojej ocenie, wzajemne przenikanie się i dopełnianie dorobku nauki i praktyki zarządzania oraz prawa. Powyższe ujęcie, przy jednoczesnym uwzględnieniu autonomii i tożsamości metodologiczno-badawczej obu dyscyplin naukowych, umożliwia kompleksowe spojrzenie na przedsiębiorstwo, obejmuje szerokie spektrum zagadnień związanych z działalnością biznesową i najlepiej odpowiada wymaganiom współczesnego obrotu gospodarczego. Podejście takie jest, w moim przekonaniu, także uzasadnione praktycznym wymiarem nauk o zarządzaniu, który wymaga uwzględniania w coraz większym stopniu zmian zachodzących w otoczeniu biznesowym i praktyce zarządzania. Chciałam podkreślić, że doświadczenie praktyczne poparte działalnością naukową dało asumpt do poszerzenia spektrum moich zainteresowań naukowych, a następnie do konsekwentnego i ukierunkowanego rozwoju naukowego w zakresie nurtu badawczego: **zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami ukierunkowane na formułowanie ich strategii jako organizacji społecznie odpowiedzialnych**. Odzwierciedleniem tego są prowadzone przeze mnie od wielu lat badania naukowe dotyczące systemów społecznej odpowiedzialności, metod

i instrumentów z nimi związanych, w szczególności Compliance Management System (Systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności), w zakresie determinant jego implementacji przez współczesne, społecznie odpowiedzialne organizacje. Ponadto moje badania koncentrują się na problematyce strategii antykonkurencyjnych, głównie na porozumieniach kartelowych, jako nieformalnych formach współpracy sieciowej przedsiębiorstw i związanym z nimi ryzykiem antymonopolowym. Kontynuuję także, zapoczątkowane w okresie przed uzyskaniem stopnia doktora, badania dotyczące przedsiębiorczości i związanych z nią instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem. Wspólną platformą badawczą dla wszystkich, powyższych obszarów badawczych są procesy konstytuowania i doskonalenia systemów społecznej odpowiedzialności. Prowadzone przeze mnie badania nie tylko charakteryzują się często wieloaspektowym i interdyscyplinarnym charakterem ale, w szczególności w odniesieniu do systemu compliance, są pierwszymi tego rodzaju badaniami, prowadzonymi na gruncie krajowych nauk o zarządzaniu, co stanowi w moim odczuciu istotny wkład w rozwój tej dyscypliny.

Rezultatem mojej aktywności naukowej po uzyskaniu stopnia doktora jest dorobek obejmujący 65 prac naukowych z zakresu nauk o zarządzaniu, w tym monografii, artykułów naukowych i rozdziałów w monografiach. Brałam udział w 6 projektach badawczych, naukowych i dydaktycznych. Wyniki swoich badań publikuję w czasopismach międzynarodowych (m.in. „Sustainability”, (baza JCR) oraz czasopismach o zasięgu ogólnokrajowym („Przegląd Organizacji”, „Problemy Jakości”, „Marketing i Rynek”), a także monografiach naukowych. Jestem redaktorem naukowym czasopisma „Marketing i Rynek” w numerach: 7/2016, 7/2017, 9/2018. Ponadto opracowuje recenzje międzynarodowych monografii, czasopism i referatów konferencyjnych (IGI Global, USA, Sustainability, Social Science). Szczególne znaczenie w rozwoju naukowym ma dla mnie współpraca międzynarodowa. **Pragnę zaznaczyć, że od 2010 roku nieprzerwalnie współpracuję z jednym z uznanych europejskich przedstawicieli nauk o zarządzaniu w obszarze społecznej odpowiedzialności organizacji: Prof. Isabel M. Sánchez-Hernández z University of Extremadura, Faculty of Economics nad Management, Spain.** Współpraca ta zaowocowała odbyciem staży naukowych w University of Extremadura (w latach 2010-2016), prowadzeniem badań naukowych i realizacją wspólnego projektu badawczego (Investigación Empresarial, INVE SEJO22, Plan de Acción 2014-2017), współorganizacją i aktywnym udziałem w międzynarodowym *Symposium on ethics and social responsibility research*, University of Extremadura, Badajoz, 28-29.05.2015, Spain oraz licznymi wspólnymi, publikacjami przedstawionymi na konferencjach międzynarodowych

(m.in. International Association for Public and Non-Profit Marketing (IAPN), Congress in Cork Institute of Technology, Ireland, 13-14 czerwca 2016 r.) oraz publikowanymi w monografiach i czasopismach międzynarodowych (m.in. Sánchez-Hernández M.I., Gallardo-Vazquez D., Barcik A., Dziwiński P., *The effect of the internal side of social responsibility on firm competitive success in the business services industry*, „Sustainability” 2016: vol. 8, no. 2, s. 1-15). Ponadto współpracuję także z innymi, zagranicznymi ośrodkami naukowymi w zakresie badań naukowych, realizacji projektów naukowych i dydaktycznych, organizacji międzynarodowych konferencji, popularyzacji wyników badań i prowadzenia seminariów naukowych oraz zajęć dydaktycznych: University of Lisbon, Faculty of Engineering and Management, Portugal, VŠB - Technical University of Ostrava, Faculty of Economics, Czech Republic, Alexander Dubček University of Trenčín, Faculty of Social and Economic Relations, Slovakia, Szent István University, Hungary.

Od początku zatrudnienia w Akademii Techniczno-Humanistycznej aktywnie angażuje się w rozwój kierunku zarządzanie poprzez: opracowywanie autorskich modułów kształcenia (m.in. dla przedmiotów: *Strategic Management, Entrepreneurship, The enterprise management within the area of antitrust supervision, Zarządzanie wierzytelnościami przedsiębiorstwa*, nowych specjalności: *International Management/ International Business*), programów studiów podyplomowych (*Zarządzanie sportem*), organizację cyklicznych konferencji naukowych (coroczna Konferencja „Zarządzanie przedsiębiorstwem w XXI wieku”) oraz członkostwo w zespołach i komisjach wydziałowych związanych z doskonaleniem programów kształcenia na kierunku Zarządzanie (Wydziałowa Komisja ds. Programu Kształcenia na kierunku Zarządzanie). Swoje kompetencje zarządcze systematycznie doskonali w ramach własnej firmy – kancelarii radcowskiej, a także w ramach kierownictwa zespołami, do którego jestem powoływana na uczelni, m.in. w latach 2009-2015 byłam kierownikiem projektu, „Sprężyna Kariery” (projekt finansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach poddziałania 4.1.1. Wzmocnienie Potencjału dydaktycznego uczelni , program Operacyjny Kapitał Ludzki), w roku 2018 kierowałam badaniami statutowymi w Katedrze Zarządzania, jestem wiceprzewodniczącą komitetu organizacyjnego międzynarodowej konferencji naukowej organizowanej cyklicznie przez Katedrę Zarządzania. Za działalność naukową i organizacyjną byłam 5 krotnie nagradzana nagrodami Rektora oraz otrzymałam ocenę wyróżniającą w ramach okresowej oceny pracowników naukowo-dydaktycznych Akademii Techniczno-Humanistycznej w 2016 r.

Uwzględniając moje kompetencje i dorobek naukowy z zakresu społecznej odpowiedzialności współczesnych organizacji zostałam powołana przez Rektora Akademii Techniczno-Humanistycznej w październiku 2018 roku, jako **ekspert ze strony uczelni do Zespołu do Spraw Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, Grupa Robocza do spraw społecznej odpowiedzialności uczelni w Ministerstwie Inwestycji i Rozwoju.**

Tabela 2. Ilościowe zestawienie publikacji po uzyskaniu stopnia naukowego doktora

Publikacja	Autor	Współautor	Razem
Monografie	2	1	3
Publikacje naukowe w czasopiśmie znajdującym się w bazie Journal Citation Reports (JCR) lub na liście European Reference Index for the Humanities (ERIH)	-	1	1
Publikacje naukowe znajdujące się w bazie Web of Science, Scopus ¹	1	3	4
Publikacje naukowe w czasopismach międzynarodowych	2	3	5
Publikacje naukowe w czasopismach polskich	7	9	16
Redakcja naukowa monografii	-	5	5
Rozdziały w monografiach międzynarodowych	-	6	6
Rozdziały w monografiach krajowych	11	14	25
Razem	23	42	65
Sumaryczna liczba punktów z powyższych publikacji ² : 498 (z uwzględnieniem współautorstwa 328)			
Sumaryczny impact factor publikacji naukowych wg listy Journal Citation Reports (JCR): 1,789			
Liczba cytowań publikacji wg bazy Google Scholar: 58		indeks Hirscha: 5	
Liczba cytowań publikacji wg bazy Web of Science: 9		indeks Hirscha: 2	
Liczba cytowań publikacji wg bazy Scopus: 7		indeks Hirscha: 1³	
Udział publikacji anglojęzycznych w ogólnej liczbie publikacji: 57%			

¹ Ze względu na fakt, że moja specjalizacja naukowa mieści się w Web of Science przede wszystkim w kategorii „business”, w ramach której liczba indeksowanych czasopism z impact factor jest relatywnie mała, podstawowym źródłem publikacyjnym są dla mnie wysokopunktowane Proceedings uznanych konferencji międzynarodowych. Trzy moje opublikowane artykuły w Proceedings są w chwili obecnej w trakcie procesu indeksacji w bazie Web of Science i Scopus.

² W roku publikacji według kryteriów MNiSW; w podsumowaniu punktów nie uwzględniono 3 opublikowanych artykułów w Proceedings, cyklicznie indeksowanych na Web of Science, artykuły te są w chwili obecnej w procesie indeksacji (przewidywana, łączna liczba punktów: 45).

³ Według zestawienia przygotowanego na podstawie baz danych Google Scholar, Web of Science, Scopus przez Oddział Informacji Naukowej Biblioteki Politechniki Częstochowskiej oraz Bibliotekę Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej – stan na dzień 22.02.2019 r.

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

Syntezą mojego dotychczasowego dorobku naukowo-badawczego, doświadczenia zawodowego i praktycznego jest osiągnięcie naukowe wynikające z art. 16 ust 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2017, poz. 1789 ze zm.), które uznaję za znaczny wkład w rozwój nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, i które stanowi dzieło opublikowane w całości:

- Agnieszka Barcik, *Kapitał intelektualny i compliance w procesach konstituowania doskonałości systemów społecznej odpowiedzialności organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2019, s. 270, ISBN: 978-83-208-2342-4.

Recenzenci wydawniczy monografii:

Prof. dr. hab. Stanisław Brzeziński, Politechnika Częstochowska

Prof. dr. hab. inż. Jan Stachowicz, Akademia Wojsk Lądowych we Wrocławiu

5.1 Obszar badawczy, cele, tezy i hipotezy badawcze

Główny obszar badawczy pracy konstytuują pytania badawcze wynikające z mojego dotychczasowego dorobku naukowego oraz doświadczenia zawodowego i związanej z nim obserwacji życia społeczno-gospodarczego:

- Dlaczego tak wiele wysiłków badaczy, ekspertów i doradców z obszaru nauk o zarządzaniu, a także menedżerów i polityków, podejmowanych w celach racjonalizowania procesów rozwoju współczesnych organizacji w przestrzeni uwarunkowań ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, kończy się niepowodzeniami?
- Gdzie poszukiwać platform racjonalizacji działań w dążeniu, w powszechnie uświadomionej zasadności i konieczności strategicznego zarządzania współczesnymi organizacjami, w kierunku osiągania przez te organizacje wizji przyszłościowych jako przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych ?
- Czy wobec tych uświadomionych konieczności możemy budować, na bazie współczesnych nauk o zarządzaniu oraz na platformie doświadczeń praktycznych, sprawne, efektywne, spełniające etyczne kryteria, metodyki oraz narzędzia do realizacji tych społecznie oczekiwanych celów, tzn. strategicznego zarządzania

⁴ W tej części autoreferatu wykorzystano fragmenty monografii będącej osiągnięciem naukowym.

przedsiębiorstwami w kierunku osiągania przez nie wizji społecznie odpowiedzialnych organizacji?

Okres ostatnich lat to czas nowych technologii informatycznych, era informacji, wiedzy, gdzie wiedza i kreatywność ludzi to główne kapitały budujące wartość współczesnych organizacji. Podkreślić należy i to, że ostatni okres tejże ery wiedzy i inteligencji w procesach rozwoju społeczno-gospodarczego charakteryzuje się uświadomieniem wagi i roli ludzkiej inteligencji. Okres ten odznacza się i tym, że w praktyce gospodarczej dokonuje się pewien przełom kulturowo-aksjologiczny, polegający na tym, że kontestowane i odrzucane są wzorce zachowań współczesnych ludzi, nazywane wzorcami *homo economicus*. Wypierane są z praktyki wzorce i postawy konkurowania, na rzecz współpracy. Coraz bardziej dobitnie uznawana jest rola i waga zaufania między ludźmi. Coraz więcej członków organizacji konstytuuje swoje zachowania uwzględniając dominację wartości moralnych, co jak powiedziano skutkuje wzrostem zachowań kooperacyjnych zarówno w organizacjach, jak i w sieciach organizacji. Wiele współczesnych autorytetów, z profesorem P. Sztompką na czele, zapowiada nadejście „globalnej wspólnoty moralnej” — epoki z dominacją etyki, wartości moralnych w życiu społecznym, gospodarczym i politycznym⁵. Przekonanie, że życie ludzkie i szczęście są dobrem najwyższym oraz że instytucje i organizacje stwarzane przez ludzi powinny tej prawdzie służyć, urzeczywistnia się w strategiach rozwoju współczesnych organizacji. Mało tego, upowszechnienie tego przekonania kształtuje współczesnych członków organizacji, przede wszystkim tych, którzy pełnią w organizacjach szczególną funkcję liderów: menedżerów w systemach innowacji, menedżerów wdrażających systemy społecznej odpowiedzialności, menedżerów compliance/oficerów compliance. Optymizm co do idei i wartości dominujących we współczesnych trendach rozwoju społeczno-gospodarczego odzwierciedla się w aktualnych podejściach naukowych, szczególnie w naukach praktycznych, jakimi są nauki o zarządzaniu. Kształtowanie się podejścia sieciowego w teorii organizacji, powstanie i rozwój Pozytywnej Teorii Organizacji kształtowanej na podstawie pozytywnej psychologii, a także tendencje w metodologii nauk o zarządzaniu są tego najlepszymi dowodami. Wskazane kierunki rozwoju społeczno-gospodarczego uzasadniają ponadto wysiłki podejmowane dla zmiany paradygmatu gospodarowania, którego zasady preferują szczególnie dominację kryterium wartości ekonomicznej przedsiębiorstw nad wartościami społeczno-ekologicznymi; co charakteryzuje się przewagą zachowań i postaw egoistycznych, konfrontacyjnych nad postawami współpracy. Zarówno główne kierunki badań naukowych, rozwijane na podstawie założeń wcześniej

⁵ P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.

zdefiniowanego paradygmatu poznawczego, jak również praktyki organizacyjne, menedżerskie budowane na wynikach tych badań, opierają się na poznawaniu i organizowaniu przedsiębiorstw jako szczególnych systemów społeczno-gospodarczych. Gdy tymczasem zasadne okazuje się odejście od tego dominującego paradygmatu, odejście od holistycznego, dążącego do uzyskania określonej harmonii czynników, warunków i rozwoju przedsiębiorstw, na rzecz uznania za kluczowy czynnik organizowania zindywidualizowanych wartości, potrzeb oraz zachowań członków organizacji. Szczególnie wartości moralne ludzi, często „tłumione” dążeniem do kompleksowego rozwijania organizacji jako systemowego podmiotu, okazują się kluczowe do urzeczywistnienia optymizmu co do przyszłości rozwoju i postępu przedsiębiorstw. We współczesnych organizacjach na nowo odkrywamy nie tyle wszystkich współpracujących kreatywnie członków organizacji, ile ważącą rolę w tych procesach wyróżniających się liderów.

W duchu tych idei i wartości oraz opierając się na powyższych kierunkujących rozwój współczesnych nauk o zarządzaniu założeniach, skonstruowałam **tezy swojej pracy:**

I. Proces dochodzenia do doskonałości społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest pozytywnie skorelowany z kapitałem intelektualnym.

II. Proces dochodzenia do doskonałości społecznej odpowiedzialności pozytywnie uzależniony jest od poziomu zintegrowania instrumentarium społecznej odpowiedzialności.

Platformę teoretyczną dla tak sformułowanych tez pracy stanowiły współczesne sieciowe teorie organizacji, opierające się na założeniach ontologicznych i epistemologicznych, rozumiejących organizację jako: ciągle zmieniającą się sieć konstruowanych celowo działań, podejmowanych przez jej członków, gdzie właśnie te indywidualne działania formułują struktury sieci. Organizacje jako ciągle zmieniające się przedsiębiorstwa, jako struktury sieci społecznych, nieograniczone granicami systemowymi, budują swoje tożsamości (kultury organizacyjne) właśnie poprzez wyznawanie i utrwalanie wartości i wiedzy dominujących członków organizacji — liderów. Zakreślony przeze mnie obszar badawczy był nie tylko podstawą do sformułowania tez pracy ale także umożliwił ich rozwinięcie w formie następujących **hipotez badawczych:**

H.I.1: Im wyższy poziom kapitału intelektualnego, tym wyższy poziom doskonałości społecznej odpowiedzialności.

H.I.2: Czynniki budujące kapitał intelektualny w zróżnicowanym zakresie wpływają na poziom doskonałości społecznej odpowiedzialności.

H.I.3: Podstawowym czynnikiem kształtującym kapitał intelektualny jest inteligencja emocjonalna lidera.

H.I.4: Inteligencja emocjonalna lidera kształtuje pozytywnie zaufanie interpersonalne i zaufanie międzyorganizacyjne.

H.II.1: Kluczowym narzędziem systemów społecznej odpowiedzialności w obszarze zintegrowania administracyjno-formalnego jest mechanizm compliance.

H.II.2: Pozytywna integracja instrumentarium społecznej odpowiedzialności uzależniona jest od integracji aksjologiczno-etycznej w osobie lidera.

Głównym celem pracy było poznanie, zrozumienie i opis oraz wyjaśnienie specyfiki i znaczenia kapitału intelektualnego oraz integrującej roli instrumentu compliance w procesie dochodzenia do doskonałości społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, przez pryzmat wagi-doniosłości w tym procesie liderów charakteryzujących się szczególnymi kompetencjami moralnymi, nadającymi racjonalny kierunek postępowaniu liderów, a tym samym rozwojowi organizacji jako społecznie odpowiedzialnej. Ponadto w pracy sformułowano cele o charakterze teoriopoznawczym, empirycznym i aplikacyjnym. **Cel teoriopoznawczy** obejmował wkład w rozwój współczesnych podejść teoretycznych w naukach o zarządzaniu, w szczególności podejścia sieciowego, co w pracy zostało ujęte jako podstawa metodologiczna poznania barier, ograniczeń i szans urzeczywistnienia strategii rozwoju współczesnych przedsiębiorstw w kierunku przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych. Teoretyczny wymiar pracy to także próba wypełnienia luki w badaniach i opracowaniach, zarówno na gruncie teorii, jak i praktyki zarządzania, związanej z mechanizmem compliance i przedstawienie go w interdyscyplinarnym wymiarze z podkreśleniem kluczowej roli integrującej instrumentarium systemów społecznej odpowiedzialności. **Cel empiryczny** objął natomiast weryfikację hipotez badawczych jako uzasadnienie zasadności postawionych tez prac. **Wymiar aplikacyjny** to opracowanie modelu dochodzenia do doskonałości systemów społecznej odpowiedzialności i potraktowanie go jako platformy metodologicznej do dyskusji, szkoleń, ekspertyz prowadzonych w przedsiębiorstwach w celu ukierunkowania i doskonalenia systemów zarządzania strategicznego dla osiągnięcia wizji przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych.

5.2. Metodyka badań

Dla realizacji celów pracy opracowałam oryginalną, jak wskazali Recenzenci, metodykę badań, którą oparłam na powszechnie uznanych tezach i założeniach nowych kierunków metodologii nauk o zarządzaniu, przede wszystkim na:

- **odejściu od klasycznej metody indukcyjno-empirycznej wraz z indukcyjno-statycznym założeniem badań opartych na tzw. próbach reprezentatywnych**

służących za podstawę prowadzenia wnioskowania o całości, na rzecz badań jakościowych⁶,

- **ograniczeniach w metodologii badań ilościowych**, które dotyczą głównie gromadzenia danych dostępnych kosztem dedykowanych, rosnącego wyrafinowania technik analizy danych, nadmiernej koncentracji na mocy testów statystycznych, osiąganey wzrostem wielkości prób, a także manipulowania hipotezami ze względu na faktycznie uzyskane wyniki empiryczne⁷,
- **podejściu sieciowym**, u którego podstaw leży założenie postrzegania organizacji, jej funkcjonowania, przez pryzmat sieci oddziaływań celowych działań, ze szczególnym uwzględnieniem więzi społecznych i koniecznością zdefiniowania kluczowych dla sieci działań, które pełnią funkcję sieci przywódczych⁸.

Ponadto przyjąłam założenia dotyczące znaczącej roli **wiedzy narracyjnej** jako wzbogacającej logiczno-naukową wiedzę o organizacjach, pomocną w pełniejszym zrozumieniu badanych zjawisk⁹. Znalazło to swoje odbicie w przypisaniu przeze mnie badaniom jakościowym szczególnego znaczenia i oparciu ich głównie na **dyskursie, wizytach studyjnych oraz pogłębionych warsztatach o charakterze „uczącym się” wraz z towarzyszącymi im dyskusjami z kluczowymi aktorami kreującymi społeczną odpowiedzialność w badanych organizacjach**. Autorski proces badawczy charakteryzował się ponadto licznymi **sprężeniami zwrotnymi**, tzw. pętlami, które umożliwiły przechodzenie pomiędzy poszczególnymi fazami procesu przedstawionego w tabeli 3. Pragnę podkreślić, że w procesie badawczym brałam udział nie tylko z pozycji badacza ale również eksperta prowadząc autorskie warsztaty i konsultacje doradcze.

⁶ K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, wyd. II rozszerz., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 16-17; M. Romanowska, *Bariery efektywności badań naukowych z zakresu zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe. Seria Zarządzanie, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 27.

⁷ W. Czakon, *W kierunku rozwoju badań ilościowych w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2016 nr 3(173).

⁸ J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, B. Nogalski, *Paradoks strategii jako propozycja operacjonalizacji paradygmatu rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach niepewności i zmian*, w: *Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian*, red. J. Rokita, GWSH, Katowice 2009; W. Czakon, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, 2011 nr 11.; W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters kluwer business, Warszawa 2012; J. Stachowicz, *Zmiany w zarządzaniu wobec sieciowego podejścia w teorii organizacji*, w: *Zarządzanie organizacją. Koncepcje, wyzwania, perspektywy*, Wydanie Jubileuszowe — Jubileusz pracy naukowo-badawczej Prof. dr hab. Marii Nowickiej-Skowron, red. M. Grabowska, B. Ślusarczyk, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 11–29.

⁹ B. Czarniawska, *Trochę inna teoria organizacji*, Poltex, Warszawa 2010.

Tabela 3. Procedura badawcza

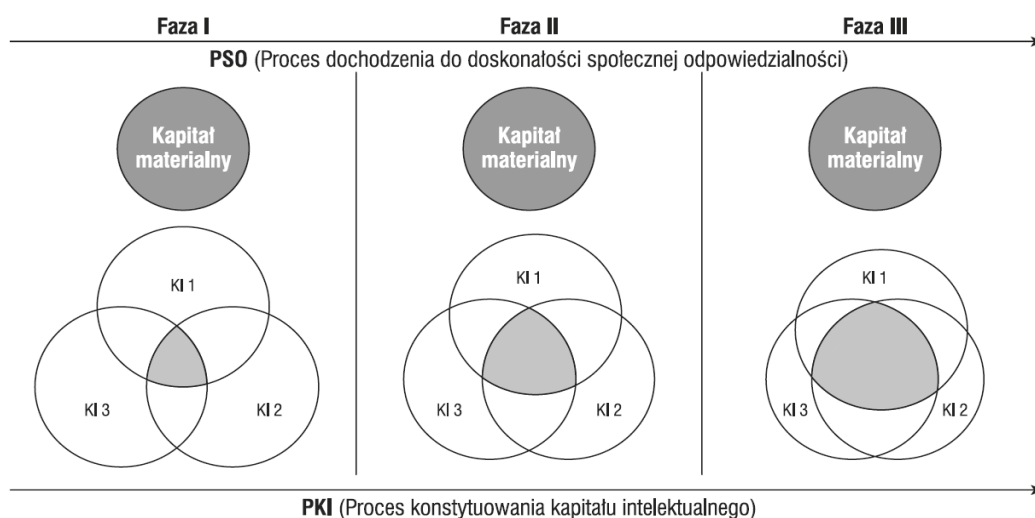
Etapy badań	Cele/ planowane efekty	Narzędzia/ techniki badawcze	Uwagi
I. Badania literaturowe	<ul style="list-style-type: none"> Określenie stanu badań w podjętej problematyce Zdefiniowanie luk badawczych w piśmiennictwie Wstępne zarysowanie obszarów badawczych Wybór i przygotowanie narzędzi badawczych 	<ul style="list-style-type: none"> Desk research Studia literaturowe Analiza dokumentacji źródłowej 	<ul style="list-style-type: none"> Rozeznanie z zakresu literatury przedmiotu z uwzględnieniem szerokiego spektrum pojęć/zjawisk związanych z procesami dochodzenia do doskonałości społecznej odpowiedzialności z ukierunkowaniem na organizacje bankowe i organizacje przemysłowe
II. Badania empiryczne			
1. Badania sondażowe/konsultacje	<ul style="list-style-type: none"> Określenie wielkości populacji generalnej i minimalnej wielkości próby badawczej Ogólne sformułowanie obszaru badawczego Testowanie narzędzi badawczych i ich modyfikacja 	<ul style="list-style-type: none"> Obserwacja uczestnicząca Wywiad swobodny, nieustrukturalizowany Analiza dokumentacji przedsiębiorstw 	<p>Na podstawie dwóch łącznych kryteriów występowania w przedsiębiorstwach działających w Polsce:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) świadomości z zakresu społecznej odpowiedzialności, 2) stanu wdrożenia procesu zarządzania ryzykiem zgodności (compliance) <p>określono wielkość populacji generalnej na poziomie 100 podmiotów, liczebność minimalnej próby określono na poziomie 40, przy błędzie oszacowania na poziomie 10% i przy poziomie ufności na poziomie 90%</p>
2. Badania jakościowe	<ul style="list-style-type: none"> Eksploracja problemu badawczego; Postawienie pierwszych wniosków i sformułowania zakresu badawczego do kolejnych etapów badań 	<ul style="list-style-type: none"> Standaryzowane wywiady bezpośrednie Wizyty studyjne Analiza dokumentacji przedsiębiorstw 	<ul style="list-style-type: none"> Badania jakościowe obejmujące 20 celowo dobranych przedsiębiorstw
2.1. Pierwszy etap badań jakościowych	<ul style="list-style-type: none"> Eksploracja problemu badawczego Weryfikacja i pogłębienie wniosków Sformułowanie hipotez badawczych 	<ul style="list-style-type: none"> Standaryzowane wywiady bezpośrednie, pogłębione przeprowadzane na podstawie kwestionariusza Obserwacje Wizyty studyjne Autorskie warsztaty z udziałem przedstawicieli badanych przedsiębiorstw 	<ul style="list-style-type: none"> Badania jakościowe obejmujące 5 celowo dobranych przedsiębiorstw; dobór oparty na kryterium „biegunowości” przedsiębiorstw, obejmujących dwa typy organizacji: organizacje bankowe i organizacje przemysłowe
2.2. Drugi etap pogłębionych badań jakościowych	<ul style="list-style-type: none"> Szersza eksploracja problemu badawczego Weryfikacja i pogłębienie wniosków Sformułowanie hipotez badawczych 	<ul style="list-style-type: none"> Standaryzowane wywiady bezpośrednie, pogłębione przeprowadzane na podstawie kwestionariusza Obserwacje Wizyty studyjne Autorskie warsztaty z udziałem przedstawicieli badanych przedsiębiorstw 	<ul style="list-style-type: none"> Badania jakościowe obejmujące 59 celowo-losowo dobranych przedsiębiorstw
3. Badania ilościowe	<ul style="list-style-type: none"> Weryfikacja pytań badawczych i hipotez 	<ul style="list-style-type: none"> Standaryzowany kwestionariusz; wykorzystane metody badawcze: CATI i CAVI 	<ul style="list-style-type: none"> Badanie ilościowe obejmujące 59 celowo-losowo dobranych przedsiębiorstw
III. Sformułowanie rekomendacji dla modelu doskonałości społecznej odpowiedzialności	<ul style="list-style-type: none"> Wskazanie wytycznych modelowania w zakresie procesu dochodzenia do doskonałości społecznej odpowiedzialności 		<ul style="list-style-type: none"> Wskazanie wkładu we wzbogacenie nauk o zarządzaniu Implikacje praktyczne Wskazanie ograniczeń i przesłanek przyszłych kierunków badań

5.3. Układ pracy

Układ pracy oparłam na trzech odrębnych częściach, które logicznie wypełniły planowane treści pracy. W każdym rozdziale sformułowałam oryginalne tezy, co zostało podkreślone w recenzjach. W **części teoretycznej pracy (rozdziały: I,II,III)** przeprowadziłam poszerzoną własnymi spostrzeżeniami i doświadczeniami **analizę procesów wdrażania systemów społecznej odpowiedzialności w organizacjach, a także dyskusję modeli i narzędzi zarządzania wykorzystywanych w procesach strategicznych zarządzania przedsiębiorstw w dążeniu do doskonałości systemów społecznej odpowiedzialności**. Szczególnie chciałabym zwrócić uwagę w tej części pracy na rozdział drugi i rozdział trzeci. W rozdziale drugim skoncentrowałam się przede wszystkim na uzasadnieniu tezy o kluczowej roli lidera w konstytuowaniu kapitału intelektualnego jako kluczowej podstawy dla zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem w kierunku konstytuowania doskonałości systemu społecznej odpowiedzialności. Dla celów badawczych zaproponowałam **własną strukturę kapitału intelektualnego**, która posłużyła mi do konstruowania modeli i narzędzi badawczych i która, co do czego wyrażam nadzieję, ma szansę stać się punktem odniesienia dla praktyki procesów zarządzania kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie. Zaproponowane przez mnie ujęcie kapitału intelektualnego opiera się na założeniu, że jest on siłą sprawczą procesów dochodzenia do doskonałości systemów społecznej odpowiedzialności i opiera się na trzech zasadniczych składowych:

- kapitał intelektualny organizacyjny (KI 1),
- kapitał intelektualny kognitywistyczny (KI 2),
- kapitał intelektualny aksjologiczny (KI 3).

W oparciu o powyższe, w **autorskim modelu badawczym przyjąłam, iż proces konstytuowania kapitału intelektualnego w organizacji (PKI) jest pozytywnie skorelowany z procesem dochodzenia do doskonałości systemu społecznej odpowiedzialności (PSO)** - rysunek 1.



Rysunek 1

Proces konstytuowania kapitału intelektualnego w kontekście dochodzenia do doskonałości społecznej odpowiedzialności

Źródło: opracowanie własne

W rozdziale tym przedstawiłam także rozważania w zakresie wzorca kształtowania i rozwoju kompetencji przywódczych liderów w przedsiębiorstwach społecznie odpowiedzialnych. Rozdział trzeci natomiast poświęciłam **systemowi compliance (systemowi zarządzania ryzykiem braku zgodności; Compliance Management System) z perspektywy wykazania jego integrujących funkcji w systemach społecznej odpowiedzialności organizacji**. Tym samym podjęłam próbę wypełnienia luki badawczej wynikającej z faktu, iż jest on relatywnie nowym i słabo zbadanym na gruncie nauk o zarządzaniu instrumentem, służącym realizacji przez organizację idei społecznej odpowiedzialności. Podkreśliłam także ścisły związek między kulturą i wartościami compliance a kulturą etyczną i strategią społecznej odpowiedzialności z uwzględnieniem czynników, które determinują tę zależność tj. wysoki poziom zaufania oraz kompetencje moralno-społeczne Compliance Officera. W prowadzonej w powyższym zakresie analizie niezwykle przydatne okazały się wykształcenie prawnicze, a przede wszystkim doświadczenie związane z implementacją systemów compliance w organizacjach.

Część druga pracy (rozdziały IV i V) ma charakter empiryczny. Obok części dotyczącej przyjętej metodyki badań, która została opisana w punkcie poprzedzającym, skupiłam się w niej na prezentacji wyników badań empirycznych. Sprecyzowałam w niej metodę badawczą, zastosowaną zarówno w badaniu case study, jak i badaniu ilościowym. W pierwszej części rozdziału piątego przedstawiłam charakterystykę metody studium przypadku, założenia metodyczne do badań case study oraz wyniki badań jakościowych, przeprowadzonych w dwóch

etapach. Etap pierwszy obejmował 20 celowo dobranych przedsiębiorstw, a etap drugi 5. Przedsiębiorstwa znajdowały się w różnych fazach procesu konstituowania i dochodzenia do doskonałości społecznej odpowiedzialności. Tę część rozdziału zakończyłam podsumowaniem formułującym jednocześnie przesłanki do dalszych badań, do których wykorzystano metodę ilościową. W konsekwencji, w dalszej części rozdziału przedstawiłam przyjęte do badań ilościowych założenia metodyczne oraz wyniki tych badań na grupie przedsiębiorstw wybranych celowo-losowo. Rozdział zamyka empiryczna identyfikacja związków między zmiennymi i weryfikacja hipotez badawczych wraz z omówieniem otrzymanych wyników. Synteza wyników badań potwierdziła w stopniu silnym i umiarkowanym zależność w zakresie: poziomu kapitału intelektualnego (określonego stopniem integracji jego składowych) a poziomem społecznej odpowiedzialności (definiowanym na podstawie implementacji i integracji instrumentarium społecznej odpowiedzialności). Wyniki badań wskazują też, że czynniki budujące kapitał intelektualny (które wpływają na poziom doskonałości społecznej odpowiedzialności), to głównie czynniki kapitału intelektualnego aksjologicznego (z kluczową rolą czynników w zakresie przywództwa), kapitału intelektualnego organizacyjnego (z kluczową rolą zaufania), a w ostatniej kolejności kapitału intelektualnego kognitywistycznego (z kluczową rolą compliance). Ponadto wyniki te wskazują także na decydującą rolę w zakresie integracji instrumentów społecznej odpowiedzialności, jaką odgrywa system compliance (**hipotezy H.I.1., H.I. 2, H II.1**). Uzyskane wyniki wskazują także na wysoki poziom aktywności i zaangażowania menedżerów-liderów w proces implementacji instrumentarium społecznej odpowiedzialności, a także występowanie w badanych organizacjach liderów charakteryzujących się wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej, które korelują istotnie z występowaniem w stopniu wysokim składowych kapitału intelektualnego i poszczególnych ich składników. Szczególnie istotne zależności uwidaczniają się w kontekście kapitału intelektualnego aksjologicznego i jego czynników w zakresie władzy, demokratyzacji zarządzania, innowacji, integracji i identyfikacji z przedsiębiorstwem, a także przywództwa i inteligencji emocjonalnej (**hipoteza H.I.3**). Natomiast wysoki poziom aktywności i zaangażowania liderów w proces implementacji instrumentarium społecznej odpowiedzialności, charakteryzujących się wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej wykazuje silną zależność z: występowaniem w wysokim stopniu zaufania interpersonalnego w organizacji wraz z wysokim stopniem wpływu czynników związanych z jego budowaniem i utrzymaniem (**hipoteza H. I.4**). Wykazałam także, że pozytywna integracja instrumentarium społecznej odpowiedzialności jest uzależniona od integracji aksjologiczno-etycznej w osobie lidera (**hipoteza H. II. 2**). Potwierdziłam również wnioski wynikające z części drugiej badań

jakościowych związane ze **szczególnym znaczeniem strategii społecznej odpowiedzialności w organizacjach bankowych**. Analizując wagę i zależność między kapitałem intelektualnym a poziomem doskonałości społecznej odpowiedzialności organizacji bankowych, należy stwierdzić, że wyraźna jest korelacja w zakresie implementowanych instrumentów społecznej odpowiedzialności a czynnikami poszczególnych składowych kapitału intelektualnego. W zakresie kapitału intelektualnego organizacyjnego dotyczy to głównie czynników w obszarze strategii oraz zaufania, zwłaszcza interpersonalnego. W zakresie kapitału intelektualnego kognitywistycznego dotyczy to czynników w zakresie struktury, a także compliance wraz z narzędziami z nimi związanymi i przesądzającymi o jego skuteczności (m.in. pozycja w strukturze organizacji i kompetencje compliance oficera, kształtowanie kultury compliance). Natomiast w odniesieniu do kapitału intelektualnego aksjologicznego dotyczy to czynników w obszarze władzy i demokratyzacji zarządzania, przywództwa z uznaniem kluczowej roli inteligencji emocjonalnej menedżerów-liderów. Zdecydowana większość organizacji bankowych wskazała na wysoki stopień aktywności i zaangażowania menedżerów-liderów w proces implementacji instrumentarium społecznej odpowiedzialności. W przypadku organizacji bankowych funkcję taką pełnią zazwyczaj compliance officerowie. Potwierdza to ich integrującą rolę (aksjologiczno-etyczną) w procesach integracji instrumentarium społecznej odpowiedzialności wraz z towarzyszącym im procesem integracji administracyjno-formalnej, co jest efektem zaawansowanego poziomu implementacji systemu compliance. Należy więc przyjąć, że generalnie organizacje bankowe charakteryzuje poziom najwyższy w procesie dochodzenia do doskonałości społecznej odpowiedzialności ze względu na wyraźną dominację występujących zależności między poziomem kapitału intelektualnego a poziomem doskonałości społecznej odpowiedzialności. W odniesieniu do organizacji bankowych, czynnikiem w znaczącym zakresie budującym kapitał intelektualny jest compliance.

Część trzecia pracy (rozdział VI) to część aplikacyjna. Wnioski wynikające z rozważań prowadzonych w rozdziałach wcześniejszych, a przede wszystkim rezultaty wyników badań posłużyły mi do zaprojektowania: **Modelu Dochodzenia do Doskonałości Systemów Społecznej Odpowiedzialności** jako wzorcowego doboru współczesnych koncepcji oraz instrumentów konstruowania i wdrażania procesów społecznej odpowiedzialności, i to zarówno strategii, jak i projektu przekształcania współczesnych przedsiębiorstw w organizację społecznie odpowiedzialne. Jako podstawę koncepcji autorskiego modelu uznałam proces przekształcania przedsiębiorstwa w kierunku organizacji społecznie odpowiedzialnego jako proces szczególnie złożonych, o wyraźnej specyfice, społecznych przedsięwzięć oraz jako proces strategiczny konstruowany według współczesnych podejść teoretycznych w naukach

zarządzania strategicznego. Model Dochodzenia do Doskonałości Systemów Społecznej Odpowiedzialności zbudowałam stawiając tezę, iż **strategiczny proces dochodzenia do doskonałości społecznej odpowiedzialności racjonalizowany jest przy następujących założeniach:**

- zapewnienie ciągłego i konstruktywnego procesu budowy kapitału intelektualnego definiowanego przez pryzmat jego trzech głównych składowych: kapitału intelektualnego organizacyjnego, kapitału intelektualnego kognitywistycznego i kapitału intelektualnego aksjologicznego,
- uznanie zasadniczej roli lidera społecznej odpowiedzialności (menedżera / compliance officer),
- kształtowanie i rozwój zaufania interpersonalnego i zewnętrznego, jako kluczowej siły sprawczej w procesie dochodzenia do społecznej odpowiedzialności, szczególnie zależnej od postawy lidera społecznej odpowiedzialności i kapitału intelektualnego,
- budowa, rozwój i stosowanie menedżerskich i organizacyjnych rozwiązań dla coraz lepszej integracji instrumentarium społecznej odpowiedzialności, przy jednoczesnym uznaniu, że zapewnienie kompleksowości integracji tego instrumentarium zależy w głównej mierze od uznania szczególnej roli i miejsca compliance w systemie zarządzania organizacją.

Model Dochodzenia do Doskonałości Systemów Społecznej Odpowiedzialności to wzorzec — wizja współczesnej organizacji, w której wartości organizacyjne gwarantujące spełnianie kryteriów społecznej odpowiedzialności są powszechnie podzielane wśród jej członków. Koncepcja Modelu Dochodzenia do Doskonałości Systemów Społecznej Odpowiedzialności nawiązuje do bogatego dorobku nauki i praktyki zarządzania w za-kresie modeli społecznej odpowiedzialności. Zamysłem praktycznym, który przyświecał mi przy opracowywaniu modelu, było dążenie do syntezy założeń dwóch grup modeli ewolucyjnych liniowych: modeli ukierunkowanych na realizację wartości moralnych i modeli ukierunkowanych na tworzenie wartości ekonomicznej, z jednoczesnym uwzględnieniem ich najwyższych stopni doskonałości. Podejście takie uzasadnione jest wynikami prowadzonych badań, w szczególności w odniesieniu do procesu konstytuowania się kapitału intelektualnego w kontekście dochodzenia do doskonałości społecznej odpowiedzialności w organizacji (tabela 4).

Tabela 4. Model Dochodzenia do Doskonałości Systemów Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstwa

	L.p.	Poziom doskonałości społecznej odpowiedzialności	Środki i metody prowadzące do doskonałości społecznej odpowiedzialności	Stan doskonałości społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie	
Kształtowanie i rozwój kapitału intelektualnego ↑ ↓	1.	Doskonałość strategiczna	<p>Formułowanie i wdrażanie strategii przedsiębiorstw, w tym także organizacji bankowych, ze szczególnym uwzględnieniem <u>podejścia zasobowego</u> (R. Krupski¹⁰, M. Romanowska¹¹, K. M. Eisenhardt, J. Martin¹²) oraz <u>podejścia sieciowego</u> (W. Czakon¹³, J. Niemczyk¹⁴, J. Stachowicz¹⁵).</p> <p>Uwypuklenie w procesie kształtowania misji i wizji, celów strategicznych determinujących dochodzenie do doskonałości systemu społecznej odpowiedzialności wraz z uwzględnieniem dominacji wartości aksjologicznych.</p>	<p>Przedsiębiorstwo osiąga ukształtowaną i powszechnie podzielaną strategię rozwoju ukierunkowaną jako <u>strategię przedsiębiorczą</u>, zdefiniowaną misją i wizją przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego.</p> <p>W przedsiębiorstwie kluczową rolę odgrywa strateg – lider (menedżer/compliance officer), którego funkcje, działania, wartości określone są funkcjami, zasadami, wartościami społecznej odpowiedzialności.</p>	Organizacyjne i menedżerskie procesy integracji społecznej odpowiedzialności ↑ ↓

¹⁰ R. Krupski, *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, Przegląd Organizacji 2012, nr 4.

¹¹ M. Romanowska M. (2011), *Zasobowe ograniczenia reorientacji strategicznej* [w:] *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, (w:) Krupski R. (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu 2011, s. 42.

¹² K. M. Eisenhardt, J. Martin, *Dynamic Capabilities: What they are?*, Strategic Management Journal 2000, Vol. 21

¹³ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

¹⁴ J. Niemczyk, *Strategia : od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

¹⁵ J. Stachowicz, *Zmiany w zarządzaniu wobec sieciowego podejścia w teorii organizacji* [w:] M. Grabowska, B. Ślusarczyk, *Zarządzanie organizacją. Koncepcje, wyzwania, perspektywy*. Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2017.

Kształtowanie i rozwój kapitału intelektualnego	↑	2.	Doskonałość przywództwa - lidera społecznej odpowiedzialności	Lider – przywódca, menedżer/compliance officer „wyłaniany” z organizacji lub pozyskiwany z zewnątrz, w trakcie procesu dochodzenia do doskonałości społecznej odpowiedzialności w organizacji; Wysokie kompetencje przywódcze, głównie: wysoki poziom inteligencji emocjonalnej, wysoki poziom „integralności” rozumianej jako wiarygodność etyczno-moralna i związane z nią powszechne zaufanie.	Zorganizowany proces „odmrażania” i kształtowania kultury organizacyjnej jako platformy dla systemów społecznej odpowiedzialności; świadomie działający w strukturze organizacyjnej, powszechnie akceptowany, z wysokim poziomem wiarygodności i z ukonstytuowanymi uprawnieniami lidera społecznej odpowiedzialności.	↑	Organizacyjne i menedżerskie procesy integracji społecznej odpowiedzialności	↓
	3.	Doskonałość postaw i zachowań członków organizacji i innych interesariuszy oparta na zaufaniu	Konsekwentna budowa zaufania interpersonalnego i międzyorganizacyjnego jako siły sprawczej tworzenia się więzi społecznych, kreatywnych, społecznie odpowiedzialnych działań ludzi, rozwoju społeczeństw lokalnych, w oparciu o dorobek i założenia Pozytywnej Teorii Organizacji. Systematyczna ocena poziomu zaufania interpersonalnego i międzyorganizacyjnego w organizacjach oraz stosowanie metod i technik wykorzystywania sił sprawczych zaufania dla społecznie odpowiedzialnego zarządzania organizacjami.	W sieciach relacji wewnętrznych osiągany jest wysoki poziom zaufania i rozwinięte formy współpracy, a w sieciach relacji zewnętrznych rozwinięte są formy współdziałania z instytucjami społeczności lokalnych w których funkcjonuje organizacja. Kompleksowa wiedza o interesariuszach, ich oczekiwaniach, powiazaniach wraz z wypracowaną strategią współpracy zaangażowania kluczowych interesariuszy opartą na regularnej, dwustronnej komunikacji, z wykorzystaniem koncepcji CSR 2.0 ¹⁶ .	↓			

¹⁶ W. Visser, *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business*, Journal of Business Systems, Governance and Ethics 2010, Vol. 5, No. 3.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Kształtowanie i rozwój kapitału intelektualnego</p>	<p>4. Doskonałość struktur organizacyjnych i systemów/instrumentarium zarządzania społeczną odpowiedzialnością</p>	<p>Świadoma implementacja i doskonalenie instrumentarium zarządzania społeczną odpowiedzialnością, eliminacja występujących w tym zakresie barier.</p> <p>Ciągła ewolucja i doskonalenie struktur organizacyjnych (od struktur hierarchicznych do struktur spłaszczonych).</p> <p>Rozwój sieciowych form współpracy organizacyjnej opartych na wartościach i zasadach społecznej odpowiedzialności.</p> <p>Wykorzystanie praktyczne i wdrażanie dostosowanych do warunków społecznej odpowiedzialności instrumentów oceny i budowy doskonałości w zarządzaniu projektami, norm i standardów jakości, nowoczesnych systemów motywacyjnych itp.</p>	<p>Wysoki poziom świadomości społecznej odpowiedzialności na wszystkich szczeblach organizacji.</p> <p>Wysoki poziom dojrzałości (projektowej) i integracji instrumentarium systemów społecznej odpowiedzialności (między innymi norm i standardów CSR, systemów zarządzania zgodnością – Compliance Management System, systemów antykorupcyjnych, Kodeksów Etycznych/ Dobrych Praktyk); szczególna rola compliance w procesie integracji instrumentarium społecznej odpowiedzialności.</p> <p>Integracja systemów społecznej odpowiedzialności z innymi funkcjonującymi w organizacji systemami zarządzania, głównie z systemem zarządzania ryzykiem, z audytem wewnętrznym.</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Organizacyjne i menedżerskie procesy integracji społecznej odpowiedzialności</p>
--	---	---	---	---

Zródło: opracowanie własne

W rozdziale szóstym przedstawiłam także rekomendacje wynikające z modelu, związane z konstruowaniem i rozwojem instrumentarium, metod i technik możliwych do zastosowania. Pragnę nadmienić także, że Recenzenci poza oryginalnością i walorami aplikacyjnymi Modelu Dochodzenia do Doskonałości Systemów Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstwa, podkreślili umiejętności i wiedzę z zakresu zarządzania strategicznego wykorzystane przez mnie do opracowania modelu.

5.4. Wkład pracy w rozwój nauk o zarządzaniu

Praca wpisuje się w pozytywny nurt współczesnych nauk o zarządzaniu – Pozytywną Teorię Organizacji, opierając się równocześnie na dorobku pozytywnej psychologii, socjologii w zakresie zasad i wartości etyki globalnej, ekonomii współdzielenia i prawa pozytywnego. Z tej perspektywy badawczej wykazano, iż kapitał intelektualny należy uznać za strategiczny zasób, warunkujący proces dochodzenia do doskonałości społecznej odpowiedzialności; dominującą rolę w tym zakresie odgrywa kapitał intelektualny aksjologiczny, który uosabiany jest przez menedżera - lidera. Ponadto, dowiedziono, iż racjonalność procesów budowy i rozwoju kapitału intelektualnego uwarunkowana jest dążeniem do implementacji i integracji instrumentów społecznej odpowiedzialności, w szczególności takich jak system compliance.

Jako samodzielny, autorski wkład merytoryczny przyczyniający się do rozwoju dyscypliny nauk o zarządzaniu pragnę zaliczyć:

- umiejscowienie, rozwinięcie i weryfikację głównych tez pracy: *istnienia współzależności między procesem dochodzenia do doskonałości systemów społecznej odpowiedzialności organizacji a kapitałem intelektualnym, z równoczesnym zintegrowaniem instrumentarium społecznej odpowiedzialności poprzez implementację i rozwój systemu compliance,*
- **opracowanie i przyjęcie w pracy podejścia teoretycznego stanowiącego płaszczyznę odniesienia dla badania, poznania, racjonalizacji wysiłków urzeczywistniania idei społecznej odpowiedzialności współczesnych organizacji w oparciu o:**
 - koncepcje bazujące na optymistycznych założeniach modelu systemu wartości moralnych, postaw oraz zachowań członków współczesnych organizacji jako podmiotów działających etycznie, niepoddających się presji motywacji struktur, systemów gospodarczych, zarządzania i politycznych,
 - założenia, zasady teoretyczne oraz metody i instrumenty zarządzania budowane współcześnie na platformie sieciowej teorii organizacji.
- opracowanie **założeń koncepcji metodologicznych rozwoju kapitału intelektualnego** w kontekście dochodzenia do doskonałości społecznej odpowiedzialności wraz z **koncepcją struktury kapitału intelektualnego** opartą na trzech, zasadniczych składowych: kapitale intelektualnym organizacyjnym, kapitale intelektualnym kognitywistycznym oraz kapitale intelektualnym aksjologicznym. A ponadto, w tym

obszarze wskazuję na propozycję **upodmiotowienia tak rozumianego kapitału intelektualnego w osobie lidera**, który kreuje go i wyraża swoimi postawami i zachowaniami,

- **identyfikację i wieloaspektowe, interdyscyplinarne ujęciu systemu compliance** jako kluczowego instrumentu zarządzania determinującego integrację instrumentarium systemów społecznej odpowiedzialności organizacji,
- **opracowanie metodyki badań własnych wraz z oryginalną procedurą procesu badawczego**, opartych na następujących założeniach:
 - odejściu od klasycznej metody indukcyjno-empirycznej wraz z indukcyjno-statycznym założeniami badań opartych na tzw. próbach reprezentatywnych służących za podstawę prowadzenia wnioskowania o całości na rzecz jakościowych,
 - wskazaniu ograniczeń w metodologii badań ilościowych,
 - przyjęciu podejścia sieciowego w kontekście postrzegania organizacji przez pryzmat sieci oddziaływań celowych działań, ze szczególnym uwzględnieniem więzi społecznych.
- **konstrukcję, przeprowadzenie i analizę wyników badań znajdujących się w różnych fazach procesu konstituowania i dochodzenia do doskonałości społecznej odpowiedzialności** z uwzględnieniem implementacji systemów narzędzi społecznej odpowiedzialności, w szczególności systemu compliance, ich integracji z pozostałymi systemami zarządzania w przedsiębiorstwie, a także wpływu na kulturę organizacyjną i oceny stopnia dojrzałości społecznej odpowiedzialności, a także wpływu kluczowych składowych kapitału intelektualnego na doskonałość procesu konstituowania systemów społecznej odpowiedzialności,
- **opracowanie autorskiego Modelu Dochodzenia do Doskonałości Systemów Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstwa wraz z rekomendacjami dla praktyki zarządzania**. W proponowanym modelu opisałam w sposób oryginalny stan doskonały organizacji społecznie odpowiedzialnej, do którego to stanu organizacja dąży poprzez osiągnięcie coraz to wyższych poziomów dojrzałości składowych systemów społecznej odpowiedzialności i poprzez coraz to wyższy poziom ich integrowania. Poszczególne poziomy doskonałości korelują ze sobą w zakresie środków i metod, a osiągnięte w ich zakresie stany doskonałości są od siebie równoległe współzależne.

Wartością dodaną pracy, w stosunku do innych prac poświęconych tematyce społecznej odpowiedzialności, jest także spojrzenie na zagadnienie społecznej odpowiedzialności z nowej na gruncie nauk o zarządzaniu perspektywy, a mianowicie z **perspektywy systemu prawa jako całości wyrażonych w nim założeń aksjologicznych**.

Praca jest w moim przekonaniu istotnym uzupełnieniem dotychczasowych badań prowadzonych nad procesami konstituowania doskonałości systemów społecznej odpowiedzialności organizacji. Jednocześnie mam świadomość, że praca wraz z wynikami i wnioskami z badań, opracowaną autorską koncepcją modelu dochodzenia do doskonałości społecznej odpowiedzialności nie wyczerpuje w całości zakresu problemowego, jednak pozwala na sformułowanie kierunków dalszych poszukiwań badawczych. Wśród **przyszłościowych obszarów badawczych** chciałabym wymienić przede wszystkim:

- kształtowanie procesów zaufania interpersonalnego w organizacjach jako procesów pozytywnej, „samonapędzającej się spirali zaufania”¹⁷ dla rozwoju współczesnych przedsiębiorstwa,
- poznanie i zapobieganie we współczesnych organizacjach sieci nieufności, która konstituuje organizacje zamknięte, ksenofobiczne, a także poznanie istoty i motywów działania „destrukcyjnych” liderów i ich siły oddziaływania na strategię organizacji w sieciach organizacji, instytucji otoczenia przedsiębiorstwa politycznego, społecznego i gospodarczego,
- rolę i dalszy rozwój systemu compliance w praktyce zarządzania współczesnymi organizacjami, w tym szczególnie organizacjami społecznie odpowiedzialnymi, zwłaszcza w zakresie zarządzania systemami antykorupcyjnymi, rynku nowych technologii oraz własności intelektualnej,
- rozwój autorskiego Modelu Dochodzenia do Doskonałości Systemów Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstwa poprzez zdefiniowanie stanów pośrednich, uwzględniających progresję, specyfikę i rodzaje różnych branż, w których działają organizacje.

Bibliografia:

1. Czakon W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, 2011 nr 11.;
2. Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

¹⁷ P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 69-70.

3. Czakon W., *W kierunku rozwoju badań ilościowych w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2016 nr 3(173).
4. Czarniawska B., *Trochę inna teoria organizacji*, Poltex, Warszawa 2010.
5. Eisenhardt K. M., Martin J., *Dynamic Capabilities: What they are?*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21.
6. Krupski R., *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 4.
7. Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B., *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.
8. Niemczyk J., *Strategia : od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
9. Nogalski B., *Paradoks strategii jako propozycja operacjonalizacji paradygmatu rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach niepewności i zmian*, [w:] Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian, red. J. Rokita, GWSH, Katowice 2009.
10. Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, wyd. II rozszerz., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 16-17.
11. Romanowska M., *Zasobowe ograniczenia reorientacji strategicznej*, [w:] Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego w: Krupski R. (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu 2011, s. 42.
12. Romanowska M., *Bariery efektywności badań naukowych z zakresu zarządzania strategicznego* [w:] Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod, red. R. Krupski, „Prace Naukowe. Seria Zarządzanie, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 27.
13. Stachowicz J., *Zmiany w zarządzaniu wobec sieciowego podejścia w teorii organizacji* [w:] M. Grabowska, B. Ślusarczyk, *Zarządzanie organizacją. Koncepcje, wyzwania, perspektywy*. Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2017.
14. Stachowicz J., *Zmiany w zarządzaniu wobec sieciowego podejścia w teorii organizacji*, [w:] Zarządzanie organizacją. Koncepcje, wyzwania, perspektywy, Wydanie Jubileuszowe — Jubileusz pracy naukowo-badawczej Prof. dr hab. Marii Nowickiej-Skowron, red. M. Grabowska, B. Ślusarczyk, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 11–29.
15. Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
16. Visser W. , *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business*, „Journal of Business Systems”, Governance and Ethics 2010, Vol. 5, No. 3.

6. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych

6.1. Główne kierunki badawcze

Moje zainteresowania naukowe w wymiarze teoretycznym, empirycznym i aplikacyjnym po uzyskaniu stopnia doktora ewaluowały wraz z rosnącym zaangażowaniem w działalność naukowo- badawczą. Towarzyszył temu równoległe intensywny rozwój zawodowy związany z uzyskaniem tytułu radcy prawnego i rozpoczęciem samodzielnej praktyki gospodarczej. W konsekwencji spektrum moich zainteresowań naukowych związane jest z doświadczeniem

praktycznym. Głównym nurtem badawczym w mojej pracy naukowej jest: **Zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami, ukierunkowane na formułowanie ich strategii jako organizacji społecznie odpowiedzialnych**. Nurt ten rozwijany jest w trzech obszarach tematycznych:

- Obszar tematyczny I:
Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością w organizacji z uwzględnieniem roli i znaczenia systemów compliance.
- Obszar tematyczny II:
Antykonkurencyjne strategie zarządzania i ryzyko antymonopolowe w kontekście rozwoju systemów społecznej odpowiedzialności organizacji.
- Obszar III:
Przedsiębiorczość i związane z nią instrumenty zarządzania.

Obszar tematyczny I: Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością w organizacji z uwzględnieniem roli i znaczenia systemów compliance

Badania prowadzone w ramach tego obszaru koncentrowały się wokół identyfikacji i oceny trendów oraz tendencji determinujących zarządzanie przedsiębiorstwami w kierunku osiągnięcia przez nie wizji społecznie odpowiedzialnych organizacji. Punkt odniesienia w tym zakresie stanowiły w pierwszej kolejności badania dotyczące wewnątrzorganizacyjnych aspektów strategii społecznej odpowiedzialności, badanej przez pryzmat relacji z pracownikami i wpływu na wyniki biznesowe i pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Poszerzając pole eksploracji badawczej część badań poświęcono szczegółowym, wybranym aspektom wdrażania i doskonalenia strategii społecznej odpowiedzialności m.in. w odniesieniu do oceny wpływu społecznej odpowiedzialności na postrzeganą jakość obsługi klienta czy budowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. W omawianym obszarze tematycznym skoncentrowałam się w znacznym zakresie także na analizie i ocenie instrumentów społecznej odpowiedzialności, znaczeniu ich doboru przez organizację, a także procesie ich integracji. W tym kontekście kluczowe miejsce w działalności badawczej stanowił system compliance (System zarządzania ryzykiem braku zgodności, Compliance Management System). Badania prowadzone w pierwszym obszarze tematycznym miały zarówno charakter jakościowy, jak i ilościowy. W szerokim zakresie wiązały się one ze współpracą z Prof. Isabel M. Sánchez-Hernández z University of Extremadura, Faculty of Economics nad Management w Hiszpanii oraz realizacją grantu badawczego finansowanego przez Comunidad Autónoma de

Extremadura w ramach projektu Investigación Empresarial, INVE SEJO22, Plan de Acción 2014-2017, a także moim stażami naukowymi w University of Extremadura, Faculty of Economics nad Management: stażem realizowanym w ramach wymienionego grantu (okresie 13-30 kwietnia 2015 r.), a także stażach w ramach programów: LPP – Erasmus i Erasmus Plus (lata: 2010, 2011, 2013, 2014, 2016).

Do kluczowych osiągnięć naukowych, które przedstawiły wyniki badań zrealizowanych w ramach obszaru tematycznego *Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością w organizacji z uwzględnieniem roli i znaczenia systemów compliance*, zaliczam następujące publikacje¹⁸:

1. Sánchez-Hernández M.I., Gallardo-Vazquez D., **Barcik A.**, Dziwiński P. (2016), *The effect of the internal side of social responsibility on firm competitive success in the business services industry*, „Sustainability”: vol. 8, no. 2, s. 1-15.
2. Sánchez-Hernández M. I., Gallardo-Vazquez D., Dziwiński P., **Barcik A.** (2015), *Innovation through corporate social responsibility - insights from Spain and Poland* [in:] Handbook of research on internationalization of entrepreneurial innovation in the global economy ed. by Luisa Cagica Carvalho, Hershey PA : IGI Global USA, 2015, s. 313-328.
3. Dziwiński P., **Barcik A.**, Sánchez-Hernández I. M., Gallardo-Vazquez D. (2015) *Aktualne trendy CSR w Hiszpanii i w Polsce : studium przypadku : La Caixa i PKN Orlen*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” Zarządzanie zeszyt 1, s. 25-33.
4. Sánchez-Hernández M.I., Gallardo-Vazquez D., **Barcik A.**, Dziwiński P. (2012), *Sustainable development at enterprise level : CSR in Spain and Poland*, „Journal of Security and Sustainability Issues”, Volume 2, Number 1, s.77-82.
5. Barcik A. (2018), *Standaryzacja systemów zarządzania zgodnością [compliance]: Norma ISO 19600*, Problemy Jakości 2018 nr 5, s. 10-16.
6. Jakubiec M., **Barcik A.**, Dziwiński P. (2018), *Zarządzanie społecznie odpowiedzialne: studium przypadku* [w:] Jakubiec M., Barcik A. (red), *Wielowymiarowość zarządzania XXI wieku : monografia dla uczczenia jubileuszu 45-lecia pracy naukowo-badawczej prof. dra hab. inż. Ryszarda Barcika*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała, s. 82-95.
7. Barcik A. (2017), *Compliance management system in ethical codes of socially responsible enterprises in Poland* [in:] Proceedings of the International Scientific

¹⁸ Kolejność publikacji wynika z ich istotnej roli w ramach współpracy międzynarodowej z naukowcami z University of Extremadura.

- Conference Current Problems of the Corporate Sector 2017, ed. by : Štefan Majtán, University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Business Administration, Bratislava, s.34-4.
8. **Barcik A.**, Dziwiński P., Linert M. (2017), *The impact of CSR on the perception of customer service quality* [in:] Contemporary issues and challenges of the organization management process : models, implementation, interrelation, ed. by Andrzej Jaki, Tomasz Rojek; Cracow University of Economics. Department of Economics and Organization of Enterprises, Foundation of the Cracow University of Economics, s. 69-85.
 9. **Barcik A.**, Dziwiński P. (2017), *The influence of corporate social responsibility on corporate's image in petrochemical industry in Poland*, „Marketing i Rynek” nr 7, s. 19-31.
 10. Barcik A. (2016), *Mechanizm compliance : pytanie o miejsce i zasadność w strategiach CSR współczesnych organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego” we Wrocławiu Nr 419, s. 9-20.
 11. **Barcik A.**, Dziwiński P. (2016), *CSR strategies in banking sector as a response to the loss of public confidence* [in:] Selected aspects of management of contemporary enterprises ed. by Agnieszka Barcik, Honorata Howaniec, Zbigniew Malara, University of Bielsko-Biala, s. 137-146.
 12. **Barcik A.**, Dziwiński P.(2015), *Relations with employees in CSR strategies at Polish enterprises with regard to compliance mechanism*, „Responsibility and Sustainability” Volume 3, [iss.] 2, s. 13-26.

W badaniach prowadzonych w ramach tego obszaru tematycznego chciałam zwrócić w pierwszej kolejności uwagę na wyniki badań, które prowadziłam wraz z zespołem Prof. Isabel M. Sánchez-Hernández dotyczące wewnątrzorganizacyjnych aspektów strategii społecznej odpowiedzialności (Internal Corporate Social Responsibility: ICSR) organizacji w regionalnym kontekście. W badaniach tych wzięło udział 590 menedżerów przedsiębiorstw sektora usługowego i przedsiębiorstw sektora produkcyjnego regionu Extremadura (badania rozpoczęto w 2012r., a w kolejnych latach je kontynuowano uzyskując grantu badawczego finansowanego przez Comunidad Autónoma de Extremadura, zakończono je w 2015). Podstawowym założeniem badań, które stanowiło przyczynek do ich prowadzenia, było przekonanie, iż chociaż istnieje wiele opracowań dotyczących strategii społecznej odpowiedzialności, niewiele z nich zostało nakierowanych na identyfikację i mierzenie jej

wewnętrznych aspektów w sektorze usług biznesowych i sektorze produkcyjnym. W ramach badań przeprowadzona została analiza czynnikowa w celu zbadania głównych wymiarów wewnątrzorganizacyjnych strategii społecznej odpowiedzialności. Opracowano ponadto model równań strukturalnych dotyczący związku poszczególnych czynników ICSR z konkurencyjnością biznesową. W modelu uwzględniono także wydajność biznesową i innowacje. Głównym rezultatem badań było ustanowienie zestawu czynników, które pomogą budować trwały i znaczący dialog z pracownikami, będą podnosić jakość warunków świadczenia pracy, i które będą także służyć jako ważne wskazówki dla zwiększenia konkurencyjności firmy poprzez odpowiedzialne praktyki w zakresie zasobów ludzkich. Indywidualne czynniki składające się na model ICSR i ich teoretyczne wyjaśnienie jest następujące:

Czynnik pierwszy - Odpowiedzialny HR (Responsible Human Resources - RHR) (31,1% wyjaśnionej wariancji). Ten czynnik można opisać i interpretować jako reakcję polityk Human Resources Management (HRM) na potrzeby pracowników. Na ten czynnik składają się: warunki pracy, szkolenia, wyrównywanie szans, udział pracowników w decyzjach zarządczych co sprzyja rozwijaniu dialogu wewnątrzorganizacyjnego.

Czynnik drugi - Odpowiedzialna kultura organizacyjna (Responsible Organizational Culture - ROC) (10,3% wyjaśnionej wariancji). Czynnik ten obejmuje: internalizację zasad i wartości społecznej odpowiedzialności w wizję i strategię biznesu, zaangażowanie we współpracę ze stowarzyszeniami promującymi społeczną odpowiedzialność, działania mające na celu przekazanie pracownikom wewnętrznych aspektów związanych ze społeczną odpowiedzialnością oraz istotne elementy kultury odpowiedzialności.

Czynnik trzeci - HR i problemy społeczne (Human Resources and Social Issues - HRSI) (7,6% wyjaśnionej wariancji). Czynnik ten może być najlepiej opisany przez pryzmat związku między wewnętrznymi praktykami HRM, a zewnętrzną stroną społecznej odpowiedzialności w relacjach ze społecznością lokalną oraz w różnorodnych formach uczestnictwa w kwestiach społecznych. W ramach problemów zidentyfikowane zostały kwestie związane z planami emerytalnymi i kwestie wspierania wolontariatu pracowniczego.

Czynnik czwarty - Odpowiedzialne wynagrodzenie (Responsible compensation - RC) (6,2% wyjaśnionej wariancji), Czynnik ten dotyczy kwestii płacowych, wykraczających poza minimalne wymogi prawne oraz poza średnią w sektorze, uwzględniając aspekty takie jak:

zdrowie i bezpieczeństwo pracowników oraz łącząc wynagrodzenie pracowników z ich wydajnością.

Czynnik piąty - Jakość życia pracowników (Employees' Quality of Life - EQL) (5,6% wyjaśnionej wariancji). Istotny element tego ostatniego czynnika tworzącego ISR ma na celu poprawę jakości życia pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem osób niepełnosprawnych oraz zagrożonych wykluczeniem społecznym.

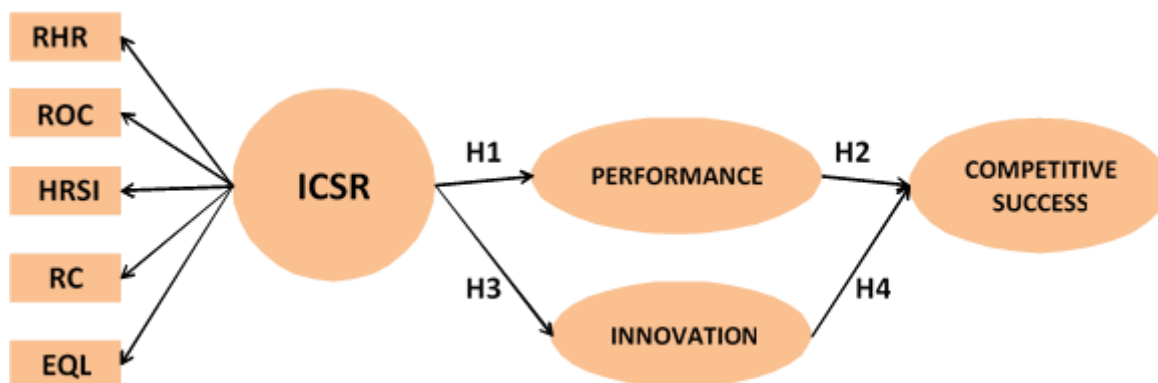
Model przedstawiony na rysunku 2 zawiera powiązane zmienne, które tworzą proponowane związki zdefiniowane w następujących hipotezach.

Hipoteza 1 - Istnieje bezpośredni i pozytywny związek między ISR a wynikami biznesowymi.

Hipoteza 2 - Istnieje bezpośredni i pozytywny związek między wynikami biznesowymi a sukcesem konkurencyjnym.

Hipoteza 3 - Istnieje bezpośredni i pozytywny związek między ISR a innowacjami.

Hipoteza 4 - Istnieje bezpośredni i pozytywny związek między innowacją a sukcesem konkurencyjnym.



Rysunek 2. Model równań strukturalnych dotyczących związku poszczególnych czynników ICSR z konkurencyjnością biznesową.

Źródło: opracowanie własne

Pozytywna weryfikacja hipotez pozwoliła na podsumowanie wyników prowadzonych badań. Wyniki te podlegają wprawdzie pewnym ograniczeniom wynikającym z ich regionalnego kontekstu, a także ograniczonej do sektora usług MŚP próby badawczej, zawężonej do jednej hiszpańskiej wspólnoty autonomicznej: Regionu Extremadura. Z drugiej jednak strony ze względu na przewagę sektora usług MŚP w całej Hiszpanii, a nawet w całej Unii Europejskiej można przyjąć, że uzyskane wyniki mają walor reprezentatywny. Badania stanowiły istotny wkład w wiedzę na temat ISR i ukazały konieczność budowania świadomości menedżerów o tym, że najważniejszym interesariuszem organizacji jest pracownik. Stąd też pracownicy

powinni być uważani za klienta wewnętrznego organizacji, w związku z czym budowanie społecznej odpowiedzialności powinno rozpoczynać się wewnątrz organizacji.

Wyniki powyższych badań zaprezentowane zostały w ramach międzynarodowego sympozjum: *III Symposium on ethics and social responsibility research, University of Extremadura, Badajoz, 28-29.05.2015, Spain*, którego byłam współorganizatorem i aktywnym uczestnikiem (członkiem komitetu naukowego i komitetu organizacyjnego, prowadziłam także jedną z sesji tematycznych). Ponadto zostały one opublikowane w cyklu artykułów, z których najważniejszy to: Sánchez-Hernández M.I., Gallardo-Vazquez D., Barcik A., Dziwiński P. (2016), *The effect of the internal side of social responsibility on firm competitive success in the business services industry*, „Sustainability”: vol. 8, no. 2, s. 1-15. Pragnę zaznaczyć, że w chwili obecnej jestem na etapie prowadzenia badań pilotażowych poprzedzających przeprowadzenie analogicznych badań, w stosunku do opisanych wyżej, na gruncie polskim. W badaniach na temat wewnątrzorganizacyjnych aspektów strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw sektora usługowego i przedsiębiorstw sektora produkcyjnego w województwie śląskim przewidziany jest udział Prof. Isabel M. Sánchez-Hernández i innych pracowników naukowych z University of Extremadura, Faculty of Economics nad Management w Hiszpanii (badania te mają być prowadzone pod moim kierownictwem, a planowana data ich rozpoczęcia to przełom roku 2019/2020).

Kolejnym rezultatem związanym z omawianym obszarem jest cykl artykułów poruszających tematykę systemu compliance i jego miejsca oraz roli w strategiach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Analiza literatury wykazała lukę poznawczą w tym zakresie. Compliance pomimo dynamicznego rozwoju i rosnącej liczby organizacji, które decydują się go implementować, pozostaje wciąż słabo rozpoznany obszarem badawczym na gruncie nauk o zarządzaniu. Wynika to z faktu, iż ze względu na złożony, wieloaspektowy i interdyscyplinarny charakter compliance nie sposób przypisać do jednej dyscypliny naukowej. W sposób naturalny wywodzi się i związany jest z naukami prawnymi, jednak z punktu widzenia metodologicznego osadzony jest w płaszczyźnie zarządzania organizacją, uwzględniając aspekty komunikacji, psychologii i etyki jednocześnie. Z tego względu prowadzone przeze mnie w tym obszarze badania mają charakter nowatorski i tym samym stanowią wkład w rozwój nauk o zarządzaniu. Przyjmuję w nich szerokie ujęcie **systemu compliance definiując go jako sposób wewnętrznej organizacji, który minimalizuje ryzyko wystąpienia nieprawidłowości wynikających z nieprzestrzegania norm prawnych, ale także wszelkich innych zobowiązań wewnętrznych przyjętych na zasadach**

dobrowolności. W takim ujęciu, uznaję, iż compliance stanowi instrument zarządzania umożliwiający zarządzanie zgodnością w odniesieniu także do zasad etycznych, standardów, norm i oczekiwań interesariuszy we wszystkich typach organizacji. Podstawowym zadaniem systemu compliance jest natomiast identyfikacja zagrożeń dla prawidłowego funkcjonowania organizacji, ich monitorowanie, a następnie podejmowanie odpowiednich działań o charakterze wspierającym i naprawczym. Identyfikacja zagrożeń i związana z nią gruntowna analiza i ocena występujących ryzyk, umożliwia precyzyjne określenie płaszczyzn właściwości compliance. W opracowanym z powyższego zakresu cyklu artykułów koncentruje się na determinantach budowy dojrzałego, a tym samym skutecznego systemu compliance, dostosowanego do potrzeb konkretnej organizacji i zintegrowanego z pozostałymi, funkcjonującymi w niej, systemami zarządzania, ponadto wykazuje ścisły związek systemu compliance z kulturą etyczną i strategią społecznej odpowiedzialności organizacji, a także pozytywną zmianą w kulturze organizacyjnej. W swoich badaniach nad systemem compliance, które prowadzę w organizacjach z którymi współpracuję jako radca prawny zajmujący się implementacją i doskonaleniem tych systemów, wykazuje integrującą w stosunku do instrumentów społecznej odpowiedzialności rolę compliance. Wyniki badań z tego zakresu zostały opublikowane w wymienionych powyżej publikacjach, a także zaprezentowane na konferencjach krajowych i zagranicznych, m.in. Szkoła Letnia Zarządzania, organizator: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Kudowa-Zdrój, 8-10 czerwca 2016r. wygłoszony referat: *Mechanizm compliance : pytanie o miejsce i zasadność w strategiach CSR współczesnych organizacji*, III Symposium on ethics and social responsibility research, Badajoz, University of Extremadura, Faculty of Economics and Management, Spain, 28-29 maj 2015 r., wygłoszony referat: *Relations with employees in CSR strategies at Polish enterprises with regard to compliance mechanism*, International Scientific Conference Current Problems of the Corporate Sector 2017, University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Business Administration, Handlová – Ráztočno 17 -18 maja 2017 r., referat: *Compliance management system in ethical codes of socially responsible enterprises in Poland*.

Obszar tematyczny II: Antykonkurencyjne strategie zarządzania i ryzyko antymonopolowe w kontekście rozwoju systemów społecznej odpowiedzialności organizacji.

Problematyka antykonkurencyjnych strategii i związanego z nią ryzyka antymonopolowego stanowi drugi obszar moich zainteresowań naukowych. W jej ramach koncertowałam się na

determinantach zarządzania przedsiębiorstwem w obszarze podanym nadzorowi antymonopolowemu, strategicznych aspektach zarządzania kartelami, antykonkurencyjnych strategiach cenowych oraz ryzyku antymonopolowym współpracy sieciowej przedsiębiorstw. Zagadnienia powyższe uznałam za niezwykle istotne z punktu widzenia realizacji głównego nurtu badawczego: *Zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami ukierunkowane na formułowanie ich strategii jako organizacji społecznie odpowiedzialnych*. Uczciwa konkurencja, transparentne praktyki gospodarcze i ochrona konsumenta powinny stanowić, kluczowe obszary strategii każdej społecznie odpowiedzialnej organizacji. Studia nad antykonkurencyjnymi strategiami przedsiębiorstw są szczególnie utrudnione, ponieważ strategie te są ze swej natury nieformalne, tajne. Fakt ten istotnie ogranicza możliwości doboru metod badawczych. W badaniach z tego zakresu biorą z reguły udział przedsiębiorstwa, które były stronami postępowania antymonopolowego w związku z naruszeniem reguł konkurencji. Badania te mają więc charakter ex post jednak są niezwykle istotne z punktu widzenia bezpieczeństwa obrotu gospodarczego i jego uczestników. Ze względu na powyższe ograniczenia badawcze, najbardziej skuteczną metodą badawczą, umożliwiającą w sposób satysfakcjonujący, analizę zjawiska, celów, założeń i motywów strategii antykonkurencyjnych jest studium przypadku oparte na rozstrzygnięcia organów antymonopolowych oraz obserwacjach i wywiadach z przedsiębiorcami. Występujące w tym obszarze czynniki prawne wykorzystałam w diagnostyce problemów zarządzania przedsiębiorstwem, traktując je jako podstawę do formułowania propozycji doskonalących funkcjonowanie organizacji. W oparciu o nie sformułowałam praktyczne wytyczne, które mają na celu eliminację praktyk antykonkurencyjnych. Antymonopolowe regulacje normatywne odgrywają podwójną rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Po pierwsze stanowią wytyczne jako konkurować na rynku aby nie narazić się na poważne zakłócenia w realizowaniu strategii rynkowej, a z drugiej strony gwarantują ochronę interesów gospodarczych przedsiębiorstwa przed skutkami antykonkurencyjnych praktyk stosowanych przez silniejszych uczestników rynku.

Do najważniejszych osiągnięć w ramach tego obszaru zaliczam publikacje:

1. Barcik A. (2018), *The Antitrust Compliance in management strategies of enterprises – the European perspective*, Proceedings of the 4rd International Conference on European Integration 2018 : ICEI 2018, s. 128-135.
2. Barcik A. (2017), *Współpraca kartelowa przedsiębiorstw w strukturach sieciowych*, „Marketing i Rynek”, nr 7, s. 32-45.

3. Barcik A. (2016), *Co-opetition of enterprises in terms of the european competition policy*, Proceedings of the 3rd International Conference on European Integration 2016: ICEI 2016, editors: Eva Kovářová, Lukáš Melecký, Michaela Staníčková. Ostrava : VŠB - Technical Universit, s.65-71.
4. Barcik A. (2016), *Zarządzanie ryzykiem antymonopolowym we współczesnym przedsiębiorstwie*, „Marketing i Rynek”, nr 7, s. 7-17.
5. Barcik A. (2016), *Porozumienia kartelowe przedsiębiorstw : między swobodą kooperencji a ograniczeniami nadzoru antymonopolowego* [w:] Stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu : wybrane problemy, red. nauk. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, TNOiK, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności "Dom Organizatora", Toruń, s.293-308.
6. Barcik A. (2015), *Antykonkurencyjne strategie cenowe przedsiębiorstw dominujących*, [w:] Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań red. nauk. Jarosław Kaczmarek, Wojciech Szymła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków, s.177-187.
7. Barcik A. (2015), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w obszarze poddanym nadzorowi antymonopolowemu: ujęcie makroekonomiczne*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, tom 4, nr 39, s. 347-358.
8. **Barcik A.** Dziwiński, P. Jakubiec M. (2015), *Management of enterprise in the 21st century : conditions and perspectives of growth*, Difin SA, Warszawa, s.179.
9. Barcik A. (2014), *The evolution of the European competition policy and its impact on the management of the company* [in:] Within and beyond boundaries of management / ed. by Zbigniew Dworzecki, Mirosław Jarosiński. Warsaw School of Economic Press ; Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 311-321.
10. **Barcik A.**, Dziwiński P. (2014), *The compliance mechanism in management of the company in terms of european competition policy* [in:] Management and managers facing challenges of the 21 sth century : theoretical background and practical applications, ed. Felicjan Byłok, Iveta Uberžiová, Leszek Cichobłaziński, Szent István Egyetemi Kiadó Nonprofit KFT, Gödölló , s. 140-147.
11. Barcik A. (2013), *Rola privat enforcement w ochronie konkurencji* „Przegląd Organizacji”, nr 10, s. 13-18.
12. **Barcik A.**, Dziwiński P. (2012), *Leniency program as an innovative legal tool for fighting cartels within the European Union*, „Ekonomia Menedżerska”,nr 12, ss. 61-78.

Przeprowadzone w obszarze drugim badania pozwoli na wyciągnięcie kilku syntetycznych wniosków. Po pierwsze ustalono, że współpraca sieciowa przedsiębiorstw, poza niekwestionowanymi korzyściami, obarczona jest w dużym stopniu zagrożeniami dotyczącymi koordynacji współpracy i związanym z nimi ryzykiem antymonopolowym. Dotyczy to głównie form współpracy międzyorganizacyjnej o charakterze nieformalnym, które często, w sposób niezamierzony, przybierają postać silnych, zamkniętych karteli działających w ramach struktur sieciowych. Sieciowy charakter współpracy kartelowej przedsiębiorstw determinowany jest głównie przez następujące cechy: cel strategiczny współpracy, którym jest zdobycie przewagi konkurencyjnej poprzez naruszenie, ograniczenie, a w konsekwencji najczęściej, eliminację konkurencji; nieformalne, silne i zamknięte więzi powiązań w ramach porozumienia, często o zasięgu ponadnarodowym, nastawione na integrację działań, przy jednoczesnym braku wyraźnie dominującego centrum; niską gęstość i małą różnorodność powiązań; współpraca obejmuje gałęzie charakteryzujące się dużą homogenicznością wytwarzanych w nich produktów lub dostarczanych usług; wewnętrzna równowaga współpracy utrzymywana poprzez skoordynowane zarządzanie oparte przede wszystkim na niejawnym mechanizmie koordynacji zachowań i komunikowania się, wprowadzeniu monitoringu przestrzegania parametrów ekonomicznych, systemie rekompensat oraz strategiach obronnych przed nowymi wejściami. Po drugie, zarządzanie ryzykiem antymonopolowym, które zawsze związane jest ze współpracą przedsiębiorstw, jest procesem niezwykle złożonym i obejmuje szerokie spektrum form kooperacji. Wymaga ono od każdego przedsiębiorstwa współpracującego systematycznej i uporządkowanej analizy tego ryzyka, z uwzględnieniem specyfiki działalności i sytuacji rynkowej. Instrumentem spełniającym taką funkcję jest system compliance (Anti-trust Compliance). Anti-trust compliance powinien zawsze obejmować wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa, wszystkie szczeble pracowników oraz koncentrować się na bieżących zadaniach i czynnościach kontrolnych związanych z identyfikacją, oceną ryzyka, a także monitorowaniem i oceną podjętych działań wraz z analizą ich skuteczności i opracowaniem „wytycznych na przyszłość” mających na celu doskonalenie całego procesu. Po trzecie nadużywanie pozycji dominującej w praktyce wynika najczęściej ze strategii cenowej przedsiębiorstwa. Wolność przedsiębiorcy w kwestii ustalania własnej polityki cenowej jest prawem niepodważalnym. Jednakże często takie same praktyki cenowe stosowane przez kilka, niezależnych przedsiębiorstw mogą wynikać z różnych przesłanek, a co najważniejsze mogą przynosić różne efekty rynkowe np. w postaci działań eksploatujących pozostałych uczestników rynku lub działań ograniczających konkurencję. W tym aspekcie szczególnie istotne jest precyzyjne ustalenie stanu faktycznego i rozstrzygnięcie czy dana praktyka jest

normalnym działaniem biznesowym czy czynem nieuczciwej konkurencji. Do najczęściej stosowanych praktyk nadużywania pozycji dominującej w zakresie strategii cenowej zaliczyłam: narzucanie cen, stosowanie cen nadmiernie wygórowanych, stosowanie cen rażąco niskich tzw. cen drapieżnych oraz dyskryminację cenową.

Wyniki badań z drugiego obszarów przedstawiane były m.in. na następujących konferencjach: International Conference on European Integration 2016, organizator: Faculty of Economics, Technical University of Ostrava, Ostrava, 19-20 maja 2016r., referat: *Co-opetition of enterprises in terms of the european competition policy*, IV Kongres Nauk o Zarządzaniu, organizator: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa TNOiK Zarząd Główny, Warszawa, 30.03-01.04.2016 r., referat: *Porozumienia kartelowe przedsiębiorstw : między swobodą kooperacji a ograniczeniami nadzoru antymonopolowego*, V Międzynarodowa Konferencja Naukowa Granice zarządzania, organizator: Instytut Zarządzania, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH Warszawa, Kazimierz Dolny, 7-9 maja 2014r, referat: *The evolution of the european competition policy and its impact on the management of the company*. Natomiast współautorska monografia : A. Barcik P. Dziwiński, M. Jakubiec, *Management of enterprise in the 21st century : conditions and perspectives of growth*, Difin SA, Warszawa 2015, w której przedstawiłam wyniki swoich badań dotyczące roli i znaczenia reguł konkurencji w strategiach zarządzania oraz antykonkurencyjnych strategii cenowych przedsiębiorstw dominujących (rozdziały trzeci i czwarty) została na wniosek Recenzentów zgłoszona, na podstawie uchwały Senatu Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, do nagrody zespołowej Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego za wybitne osiągnięcia naukowe w kategorii badania podstawowe w 2016 r.

Obszar tematyczny III: Przedsiębiorczość i związane z nią instrumenty zarządzania.

Koncentrując się na problemach zarządzania współczesnymi organizacjami w kierunku konstytuowania ich jako organizacji społecznie odpowiedzialnych, do wachlarza swoich zainteresowań włączyłam równoległy nurt związany z przedsiębiorczością, kontynuując i rozwijając w ten sposób swoje zainteresowania zapoczątkowane w okresie przed uzyskaniem stopnia doktora. W badaniach nad szeroką rozumianą przedsiębiorczością odpowiedzialną skoncentrowałam się na spektrum wybranych zagadnień mających, w moim przekonaniu, istotne praktyczne znaczenie z punktu widzenia budowania strategii społecznie odpowiedzialnego zarządzania. Zaliczyłam do nich problematykę przedsiębiorczości akademickiej, która związana jest z moją aktywną działalnością organizacyjną na rzecz uczelni,

w tym problematykę zarządzania kapitałem intelektualnym w odniesieniu do zarządzania własnością intelektualną, transferu wiedzy i innowacji z uczelni do otoczenia biznesowego. Ponadto do obszaru tego zaliczam badania związane z zarządzaniem ryzykiem i restrukturyzacją przedsiębiorstwa w kontekście niepewności w zarządzaniu, które z kolei związane były z moją działalnością zawodową. W ramach prowadzonych w obszarze trzecim badań wykorzystano metodę jakościową i ilościową.

Za kluczowe osiągnięcia naukowe w ramach tego obszaru uważam publikacje:

1. **Barcik A.**, Borowczyk O. (2018), *Quality and risk management in small company of the medical sector*, Proceedings of the 2nd International Conference "Contemporary issues in theory and practice of management" : CITPM 2018 ed. by Małgorzata Okręglińska, Anna Korombel, Anna Lemańska-Majdzik] ; [organizer] Częstochowa University of Technology. Faculty of Management, s. 47-54.
2. **Barcik A.**, Dziwiński P., Jakubiec M. (2017), *The potential of academic entrepreneurship in universities of Visegrad Group countries*. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej: Zarządzanie, tom 1, nr 27, s. 18-35.
3. Dziwiński P., **Barcik A.** (2017), *Wybrane aspekty zarządzania własnością intelektualną w szkole wyższej* [w:] Wybrane zagadnienia zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami, red. nauk. Leszek Kiełtyka, Paweł Kobis, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 26-35.
4. **Barcik A.**, Dziwiński P. (2016), *Innovative entrepreneurship in Poland within cooperation of the universities with enterprises* [in:] Handbook of Research on Entrepreneurial Success and its Impact on Regional Development. by Luisa Cagica Carvalho. - 878 s. : il. Hershey PA : IGI Global USA, s. 702-725.
5. **Barcik A.**, Dziwiński P. (2015), *Internationalization of Polish higher education in the framework of implementation of knowledge transfer and innovation on the example of the Polish-Czech cooperation* [in:] Handbook of research on internationalization of entrepreneurial innovation in the global economy, ed. by Luisa Cagica Carvalho, Hershey PA : IGI Global USA, s. 247-271.
6. Barcik A. (2014), *Financial restructuring of the company's liability by insolvency proceedings* „Organizacja i Zarządzanie” Nr 2(26), s. 5-16.
7. Barcik A. (2013), *Gwarancje ochrony swobody przedsiębiorczości na rynku wewnętrznym Unii Europejskiej* [w:] Przedsiębiorczość : szanse i wyzwania, red. nauk.

Helena Kościelniak., Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 7-16.

8. **Barcik A.**, Dziwiński P. (2013), *Upadłość przedsiębiorstwa szansą jego restrukturyzacji - stan obecny i kierunki zmian* [w:] *Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych : restrukturyzacja - zarządzanie - analiza*, red. nauk. Ryszard Borowiecki, Jan Chadam, Jarosław Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 129-142.

Prowadzone w ramach tego obszaru badania dotyczące przedsiębiorczości akademickiej związane były z realizacją projektów międzynarodowych. Pierwszy projekt pt. „*Program przygotowania zawodowego specjalistów-liderów transferu innowacji i nowoczesnych technologii do firm na pograniczu polsko-czeskim*” realizowany był przez Akademię Techniczno-Humanistyczną w Bielsku-Białej wraz z VŠB Uniwersytetem Technicznym w Ostrawie w latach 2010-2013 (współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz budżetu państwa w ramach Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska-Rzeczpospolita Polska 2007-2013). Drugi projekt, w ramach którego byłam jednym z **głównych autorów i wykonawców**, realizowany był wspólnie z partnerami: VŠB-Technical University in Ostrava, Szent István University, Hungary, Alexander Dubček University in Trenčín zatytułowany był „*Cross-Border Bees in V4 Countries – Building of Educational Entrepreneurship Start-Ups in V4 Group*”, jego realizacja obejmowała okres od października 2016 do czerwca 2017 roku. Projekt finansowany był ze środków Funduszu Wyszehradzkiego. Wyniki badań uzyskanych w ramach realizacji powyższych projektów wykazały istotną rolę w procesie internacjonalizacji szkolnictwa przedsiębiorczości akademickiej rozwijanej przez mniejszej ośrodki akademickie, działające w regionach o transgranicznych, potwierdziły także kluczowy wpływ transferu wiedzy i innowacji z uczelni do biznesu na proces dynamizacji rozwoju gospodarczego i wzrost konkurencyjności międzynarodowej w państwach Grupy Wyszehradzkiej, głównie poprzez poprawę jakości kształcenia zawodowego w kontekście wiedzy i umiejętności praktycznych studentów. W kontekście własności intelektualnej w uczelni usystematyzowano pojęcia z nią związane, zdefiniowano modele własności wyników badań mających zastosowanie w procesach komercjalizacji praw własności intelektualnej, poddano także analizie wybrane strategie zarządzania własnością intelektualną w uczelni. Wykazano, iż strategia zarządzania własnością intelektualną w uczelni winna być ściśle powiązana ze strategią rozwoju uczelni i

znaleźć w niej swoje odzwierciedlenie, bowiem wybór odpowiedniej strategii powinien zależeć od obranego kierunku rozwoju uczelni.

Natomiast wyniki badań koncentrujące się na procesach restrukturyzacji przedsiębiorstwa pozwoliły na usystematyzowanie bezpośrednich i pośrednich instrumentów restrukturyzacji. W grupie tych pierwszych wykazano kluczowe znaczenie instrumentu konwersji wiarytelności, który jest słabo powszechny wśród przedsiębiorców, a przynosi wymierne korzyści zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i jego wierzycieli. Zdefiniowano katalog głównych korzyści konwersji wiarytelności, do którego zaliczono: eliminację ryzyka niewypłacalności, wzmocnienie rentowności i wiarygodności kredytowej, poprawę stosunku zadłużenia do kapitału własnego, utrzymanie statusu podmiotu operacyjnego.

Moja działalność badawczo–naukowa obejmuje również opracowania o tematyce wykraczającej **poza główny nurt moich kierunków badawczych**. Rozszerzenie spektrum zainteresowań naukowych w moim dorobku związane jest z ciągłymi poszukiwaniami badawczymi w kierunku różnych aspektów zarządzania organizacjami, które mogą znaleźć odniesienie w głównym nurcie moich zainteresowań. Opracowania te dotyczyły współpracy przedsiębiorstw w warunkach rozwijającej się gospodarki oraz wykorzystania innowacyjnych narzędzi internetowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, obejmują one m.in. następujące publikacje:

1. **Barcik A.**, Dziwiński P. (2018), *Network Cooperation of Enterprises in Conditions of Polish Developing Economy: Case Study* [in:] *Entrepreneurship and Structural Change in Dynamic Territories*, ed. by Luisa Cagica Carvalho, Conceição Rego, Raquel Lucas, M. Isabel Sánchez-Hernández, Adriana Noronha, Cham : Springer International Publishing - Springer, 2018, s. 255-274.
2. **Barcik A.**, Dziwiński P. (2018), *Application of modern Internet tools in business marketing*, Double-blind peer reviewed proceedings part I of the International Scientific Conference Hradec Economic Days 2018, editors: Pavel Jedlička, Petra Marešová, Ivan Soukal. Hradec Králové : University of Hradec Králové, 2018, 32-41.

Koniunkcja scharakteryzowanych obszarów tematycznych stała się podstawą do opracowania syntetycznej koncepcji i warsztatu badawczego autorskiej monografii pt. *Kapitał intelektualny i compliance w procesach konstituowania doskonałości systemów społecznej odpowiedzialności organizacji*, opublikowanej nakładem Polskiego Wydawnictwa Ekonomicznego, w 2019 roku, wskazanej jako osiągnięcie naukowe wynikające z art. 16 ust 2

ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2017, poz. 1789 ze zm.).

6.2. Udział w konferencjach naukowych, członkostwo w komitetach i radach naukowych

Wyniki swoich badań prezentuję uczestnicząc aktywnie w konferencjach naukowych z zakresów tematycznych korelujących z kierunkami prowadzonymi przeze mnie badań. Po uzyskaniu stopnia doktora wzięłam udział łącznie w **27 konferencjach naukowych** (23 międzynarodowych, w tym 7 zagranicą, 4 krajowych, w tym w Kongresie Nauk o Zarządzaniu i Szkole Letniej Zarządzania). W przypadku **6 konferencji** byłam ich współorganizatorem, czterokrotnie pełniąc funkcję wice przewodniczącej, dwukrotnie prowadziłam sesje tematyczne). Swoje opracowania prezentowałam podczas konferencji 11 razy.

Do ważniejszych konferencji międzynarodowych zaliczam:

- Międzynarodowa Konferencja Naukowa: Zarządzanie procesami innowacyjnymi w przedsiębiorstwach, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska, Technical University of Ostrava, Ostrava 31.01.-01.02.2019 r. (*współorganizator konferencji, wiceprzewodnicząca komitetu organizacyjnego*),
- International Scientific Conference Hradec Economic Days 2018, University of Hradec Králové, 30-31.01.2018 r. (*wygłoszenie referatu*),
- 2nd International Conference: Contemporary Issues in Theory and Practice of Management, CITMP: Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska, 19-20.04.2018 r.
- International Conference on European Integration 2018, Faculty of Economics, VŠB - Technical University of Ostrava, Ostrava, 17-18.05. 2018r.
- VIII, IX, X Międzynarodowa Konferencja Naukowa Zarządzanie przedsiębiorstwem w XXI wieku, Wydział Zarządzania i Informatyki, Katedra Zarządzania Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Szczyrk, 14-16.04.2016r.; 11-13. 05. 2017r., 09.-11. 05.2018 r. (*współorganizator konferencji: wiceprzewodnicząca komitetów organizacyjnych*),
- International Scientific Conference Current Problems of the Corporate Sector 2017, University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Business Administration, Handlová – Ráztočno 17 -18. 05. 2017 r.,
- International Conference Academic Entrepreneurship in International Context, w konferencja zorganizowana w ramach projektu Cross-Border Bees in V4 Countries – Building of Educational Entrepreneurship Start-Ups in V4 Group, Akademia Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Aleksander Dubček University of Trenčín, Slovakia, VŠB – Technical University of Ostrava, Czech Republic, Szent István University, Hungary, Bielsko-Biała, 15.11. 2016 r. (*współorganizator, konferencji, członek komitetu organizacyjnego; prowadzenie sesji tematycznej*),
- XXI Międzynarodowa Konferencja Naukowa Procesy restrukturyzacji wobec współczesnych przemian gospodarczych, organizator: Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, UE Kraków, Krynica Zdrój, 19-22. 10. 2016 r.,
- International Conference on European Integration 2016, Faculty of Economics, VŠB-Technical University of Ostrava, Ostrava, 19-20.05. 2016r. (*wygłoszenie referatu*),

- III Symposium on ethics and social responsibility research, Badajoz, University of Extremadura, Faculty of Economics and Management, Spain, 28-29.05.2015 r. (*współorganizator: członek komitetu naukowego, członek komitetu organizacyjnego, prowadzenie sesji tematycznej*),
- V Międzynarodowa Konferencja Naukowa Granice zarządzania, organizator: Instytut Zarządzania, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH Warszawa, Kazimierz Dolny, 7-9. 05 2014r,
- XVI Międzynarodowa Konferencja Naukowa Restrukturyzacja przedsiębiorstw i gospodarek w warunkach rozwoju rynków globalnych, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, UE Kraków, Krynica Zdrój, 18-21.10.2013r. (*wyłoszenie referatu*)
- 11th International Congress on Public and Non-Profit Marketing Ethics, Sustainable Consumption and Other Current Challenges for Public and Non-Profit Marketing, organizator: Mykolas Romeris University and International Association on Public and Non – profit Marketing, Wilno 14-15.06.2012 r. (*wyłoszenie referatu*).

Do ważniejszych konferencji krajowych zaliczam:

- Konferencja Naukowa Czas na rozwój. Wyzwania dla przedsiębiorców i naukowców organizator: Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Instytut Zarządzania i Marketingu, Szczecin –Świnoujście 21-23.05. 2015r.;
- IV Kongres Nauk o Zarządzaniu, organizator: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa TNOiK Zarząd Główny, Warszawa, 30.03-01.04.2016 r.
- Szkoła Letnia Zarządzania, organizator: Komitet Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Kudowa-Zdrój, 8-10.06. 2016r. (*wyłoszenie referatu*),
- XII Konferencja Naukowa Multimedia w Biznesie i Zarządzaniu, organizator: Instytut Informacyjnych Systemów Zarządzania Politechniki Częstochowskiej oraz Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Częstochowie, Koszęcin, 22-24. 03. 2017 r.

Jestem **redaktorem naukowym** czasopisma „Marketing i Rynek”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, w numerach 7/2016, 7/2017 oraz 9/2018.

Jestem członkiem **zespołu recenzentów** w czasopismach, monografiach międzynarodowych i Proceedings:

- „Sustainability”, MDPI, Basel, Switzerland, ISSN 2076-0766: 3 recenzje (2018 – nadal)
- „Social Sciences, MDPI, Basel, Switzerland, ISSN 2076-1050: 1 recenzja (2018)
- „Global Scientific E-Journal International Marketing and Management of Innovations”: 4 recenzje (2017-nadal)
- *Handbook of Research on Entrepreneurial Success and its Impact on Regional Development*, IGI Global USA 2016: 1 recenzja (2016)
- *Advances in Environmental Engineering (AEE)*; Proceedings of 1st International Conference, VŠB- Technical University of Ostrava, Faculty of Economics, Czech Republic: 1 recenzja (2017).
- *International Conference on European Integration 2018*, Proceedings of 4rd International Conference, VŠB -Technical University of Ostrava, Faculty of Economics, Czech Republic: 8 recenzji (2018)

Ponadto istotnym dopełnieniem mojej działalności naukowo-badawczej jest członkostwo w **komisjach, organizacjach i towarzystwach naukowych** takich jak:

- Komisja Nauk Organizacji i Zarządzania Oddział PAN w Katowicach (2017 – nadal),
- Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Oddział w Katowicach (2017 - nadal),
- Stowarzyszenie Compliance Polska (2018 - nadal).

Corocznie, od 2013 r. rozwijając działalność naukowo-badawczą biorę aktywny udział w badaniach statutowych Katedry Zarządzania, Wydział Zarządzania i Transportu Akademii Techniczno-Humanistycznej, w 2018 roku byłam **kierownikiem tych badań** (praca naukowo-badawcza nr K-31/1/2018/DS, nt. Zarządzanie przedsiębiorstwami w XXI wieku – uwarunkowania innowacyjne, marketingowe, logistyczne i jakościowe).

Za swoją działalność naukową byłam pięciokrotnie nagradzana nagrodami Rektora Akademii Techniczno-Humanistycznej (2005r., 2007r., 2008 r., 2009 r., 2016 r.)

7. Osiągnięcia w zakresie współpracy międzynarodowej, organizacyjne, dydaktyczne i eksperckie

Współpraca międzynarodowa:

Efektom mojej działalności naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej były intensywne działania mające na celu nawiązanie i rozwój współpracy międzynarodowej, do których zaliczam przede wszystkim staże zagraniczne w ośrodkach akademickich oraz uczestnictwo w programach europejskich. W latach 2010-2018 odbyłam 11 staży w zagranicznych uczelniach, w ramach programów wymiany akademickiej i w ramach projektu Investigación Empresarial, INVE SEJO22, Plan de Acción 2014-2017, finansowanego z grantu badawczego Comunidad Autónoma de Extremadura:

1. staż w University of Extremadura, Faculty of Economics and Management, w ramach projektu Investigación Empresarial, INVE SEJO22, Plan de Acción 2014-2017 finansowany z grantu badawczego Comunidad Autónoma de Extremadura (czas trwania: 13-30 kwietnia 2015 r.), opiekun naukowy stażu: Prof. Isabel M. Sánchez-Hernández; cel stażu: uczestnictwo w badaniach naukowych dotyczących wewnątrzorganizacyjnych aspektów strategii społecznej odpowiedzialności (Internal Corporate Social Responsibility: ICSR) organizacji w regionalnym kontekście na

przykładzie Regionu Extremadura; organizacja, III Symposium on ethics and social responsibility research, opracowywanie wspólnych publikacji naukowych.

Program Erasmus + Staff Mobility for Teaching oraz LPP-ERASMUS Programme, Individual Teaching Programme for Teaching Staff Mobility:

1. University of Lisbon, Faculty of Engineering and Management, Portugal (10.2009r.).
2. University of Extremadura, Faculty of Economics and Mangement, Spain (05. 2010r.).
3. University of Extremadura, Faculty of Economics and Mangement, Spain (10. 2011 r.).
4. University of Extremadura, Faculty of Economics and Mangement, Spain (05.2013 r.).
5. University of Extremadura, Faculty of Economics and Mangement , Spain (12. 2014 r.).
6. VŠB - Technical University of Ostrava, Faculty of Economics, Czech Republic (03.2015 r.).
7. VŠB - Technical University of Ostrava, Faculty of Economics, Czech Republic (10.2015r.).
8. Alexander Dubček University of Trenčín, Faculty of Social and Economic Relations, Slovakia (03.2016 r.).
9. University of Extremadura, Faculty of Economics and Mangement, Spain (04.2016 r.).
10. Alexander Dubček University of Trenčín, Faculty of Social and Economic Relations, Slovakia (10.2016r.).

Wymiany realizowane w ramach Programu Erasmus + Staff Mobility for Teaching oraz LPP-ERASMUS Programme, Individual Teaching Programme for Teaching Staff Mobility miały charakter naukowo-dydaktyczny. W trakcie realizowanych wizyt w uczelniach partnerskich prowadziłam wykłady Entrepreneurship i Strategic management dla studentów kierunku zarządzanie i kierunku ekonomia, studiów I i II stopnia. Doskonaliłam także własny warsztat dydaktyczny poprzez uczestnictwo w wykładach, seminariach i warsztatach oraz wymianę doświadczeń z pracownikami z tych ośrodków. Wartością dodaną jest także trwająca do chwili obecnej współpraca naukowa w zakresie wspólnych badań naukowych, związanych z nimi publikacji międzynarodowych i projektów:

1. University of Extremadura: współpraca z prof. Prof. Isabel M. Sánchez-Hernández: wspólne badania naukowe i związane z nimi publikacje omówione wyżej.

2. Projekt naukowo-badawczy (2016-2017) pt. *Cross-Border Bees in V4 Countries – Building of Educational Entrepreneurship Start-Ups in V4 Group*, finansowany z Funduszu Wyszehradzkiego. Projekt był realizowany wspólnie z partnerami: Technical University in Ostrava, Szent István University, Hungary, Alexander Dubček University in Trenčín. Akademia Techniczno-Humanistyczna była liderem projektu. Główne cele naukowe projektu skoncentrowały się wokół: badań dotyczących poziomu przedsiębiorczości akademickiej w uczelniach partnerskich, organizacji międzynarodowej konferencji naukowej pt. *Academic Entrepreneurship in International Context* (15.11.2016 r.), opracowania monografii naukowej pt. *Academic Entrepreneurship in International Context: the Visegrad Countries' Perspective*, będącej wynikiem zrealizowanych badań naukowych we wszystkich 4 uczelniach partnerskich (badania ankietowe), odnoszących się do tematyki projektu. **Byłam jednym z głównych autorów wniosku projektowego, wykonawcą projektu, a także współorganizatorem konferencji naukowej, a w ramach prowadzonych badań naukowych odpowiadałam za przygotowanie narzędzia badawczego, a także opracowanie badań do monografii naukowej.** Monografia ma ukazać się w drugim kwartale 2019 r. nakładem wydawnictwa PWN.
3. Projekt naukowo-dydaktyczny (10.2018-10.2019) pt. *Corporate social responsibility Academy in V4 – Universities for society* Projekt realizowany jest wspólnie z partnerami: VŠB- Technical University in Ostrava, Szent István University, Hungary, Alexander Dubček University in Trenčín, Akademia Techniczno-Humanistyczna jest liderem projektu. W projekcie uczestniczą także przedstawiciele KES College z Cypru, Główne cele naukowe projektu koncentrują się wokół: edukacji w zakresie społecznej odpowiedzialności uczelni, promowaniu społecznej odpowiedzialności uczelni w regionie, organizacji wydarzeń CSR w krajach Grupy Wyszehradzkiej oraz przygotowaniu przewodnika dobrych praktyk CSR. **Jestem aktywnym uczestnikiem projektu, biorąc udział w warsztatach prowadzonych dla studentów, wymianie doświadczeń z przedstawicielami uczelni partnerskich na temat dobrych praktyk z zakresu CSR oraz opracowywaniu przewodnika dobrych praktyk CSR.**

W czerwcu 2017 r. odbyłam także wizytę studyjną w Królewskiej Holenderskiej Akademii Nauk i Sztuki w Amsterdamie, Holandia (Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen). Celem wizyty było nawiązanie współpracy naukowej i popularyzacja własnych wyników badań naukowych.

Ponadto w ramach procesu umiędzynarodowienia uczelni byłam inicjatorem utworzenia oraz aktywnie uczestniczyłam w przygotowaniu koncepcji i założeń programowych nowego kierunku kształcenia Zarządzanie, specjalność: **International Management (obecnie: International Business) na Kierunku Zarządzanie na studiach II stopnia**, Wydział Zarządzania i Transportu. W chwili obecnej jestem jednym z głównych wykładowców w ramach tej specjalności, prowadzę wykłady i ćwiczenia z przedmiotów: *Strategic management* i *Entrepreneurship* oraz seminarium dyplomowe wraz promotorstwem prac dyplomowych magisterskich. Ponadto przygotowałam wniosek i związaną z nim dokumentację w celu zgłoszenia kierunku Zarządzanie, specjalność: International Management w Ogólnopolskim Programie Akredytacji Kierunków Studiów „Studia z Przyszłością” Fundacji Rozwoju Edukacji i Szkolnictwa Wyższego. Decyzją z 28 lutego 2018 roku wniosek uzyskał wysoką ocenę w rankingu zgłaszanych do konkursu kierunków i uzyskał **Certyfikat „Studia z Przyszłością”**, który został przyznany za wyróżniającą się nowoczesnością koncepcję kształcenia, najwyższą jakość realizowanych programów oraz zgodność z potrzebami rynku pracy. Kierunek ten został także nagrodzony Certyfikatem **Nadzwyczajnym „Laur Europejski”** za wdrożenie zaawansowanych rozwiązań programowych, ukierunkowanych na umiędzynarodowienie kształcenia oraz rozwijanie współpracy naukowej i dydaktycznej z ośrodkami zagranicznymi. W ramach International Management/International Business studiują studenci z Indii, Bangladeszu, Niemiec, Hiszpanii, Turcji, Albanii i Ukrainy. W ramach projektu pt. *Akademia Przyszłości – Kompleksowy Program Rozwoju Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej* (czas trwania: 01.04.2018 r – 31.03.2022 r., finansowanie: NCBiR) **koordynuję jedno z zadań projektowych związane z poprawą jakości i efektywności kształcenia w ramach kierunku International Business** (m.in. opracowuję nowe moduły kształcenia, koordynuje współpracę z otoczeniem gospodarczym).

Działalność organizacyjna

W latach 2016 -2019 byłam zaangażowana w **organizację 6 konferencji naukowych**, w ramach których **czterokrotnie pełniłam funkcję wiceprzewodniczącej** (Międzynarodowa Konferencja Naukowa: *Zarządzanie procesami innowacyjnymi w przedsiębiorstwach*, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska, Technical University of Ostrava, Ostrava 31.01.-01.02.2019 r.; VIII, IX, X Międzynarodowa Konferencja Naukowa: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w XXI wieku*, Wydział Zarządzania i Informatyki, Katedra Zarządzania Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Szczyrk, 14-16 kwietnia 2016r.; 11-13. 05. 2017r., 09.-11. 05.2018 r.) oraz **dwukrotnie członka komitetu organizacyjnego i**

komitetu naukowego (III Symposium on ethics and social responsibility research, Badajoz, University of Extremadura, Faculty of Economics and Management, Spain, 28-29.05.2015 r; Konferencja naukowa pt. Academic Entrepreneurship in International Context, Bielsko-Biała, 15.11.2016 r.).

Do swoich szczególnych osiągnięć organizacyjno-zarządczych zaliczam **kierowanie projektem dydaktycznym pt. *Sprężyna kariery*, realizowanym przez Akademię Techniczno-Humanistyczną w Bielsku-Białej, finansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach poddziałania 4.1.1. Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki**. Projekt realizowany był w latach 2009-2015, budżet projektu wynosił: 4 730 436 zł. Głównym celem projektu było rozszerzenie i wzbogacenie oferty edukacyjnej oraz poprawa jakości kształcenia w uczelni, zapewniające studentom szerokie wsparcie edukacyjne oraz zawodowe, zdobycie wysokiej jakości wykształcenia oraz jak najlepszej pozycji na rynku pracy. W ramach projektu realizowane były m.in. następujące działania: wdrożenie praktycznych elementów kształcenia – umożliwienie zainteresowanym studentom i absolwentom zdobycia doświadczenia zawodowego i umiejętności praktycznych podczas płatnych staży w przedsiębiorstwach; prowadzenie cyklu warsztatów i szkoleń z zakresu przedsiębiorczości, realizacja 6 edycji konferencji "Student na rynku pracy" (dyskusja o rynku pracy z udziałem absolwentów, pracodawców i przedstawicieli instytucji rynku pracy). **Do moich głównych zadań jako kierownika projektu należało przede wszystkim zarządzanie kilkunastuosobowym zespołem, nadzór nad prawidłową realizacją projektu, koordynowanie wszelkich działań w sferze organizacyjnej i finansowej projektu.**

Brałam udział także jako **ekspert i prowadzący szkolenia** w innych projektach realizowanych w Akademii Techniczno-Humanistycznej, współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego: projekt pt. „*Aktywne na rynku pracy*” (2006-2007) oraz projekt pt. „*Bądź przedsiębiorczy*” (2009-2010).

Od początku zatrudnienia w Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej prowadzę aktywność działalność organizacyjną na rzecz uczelni i wydziału biorąc udział w licznych komisjach:

- Członek Wydziałowej Komisji ds. Socjalno-Bytowych Studentów, Wydział Zarządzania i Transportu (2002-2006).
- Członek Wydziałowej Komisji Oceniającej Wydział Zarządzania i Transportu (2012-nadal).

- Członek Wydziałowej Komisji ds. Programu Kształcenia na kierunku Zarządzanie Wydział Zarządzania i Transportu (2012-nadal).
- Członek Zespołu ds. opracowania specjalności International Management na Kierunku Zarządzanie na studiach II stopnia, Wydział Zarządzania i Transportu (2014-2015).
- Członek Zespołu ds. opracowania studiów podyplomowych Zarządzanie sportem, Wydział Zarządzania i Transportu (2018).

Do moich osiągnięć organizacyjno-zarządczych zaliczam także prowadzenie od 2011 r. własnej kancelarii radcowskiej.

Działalność popularyzująca naukę

Przykładem mojej działalności popularyzatorskiej jest przede wszystkim udział w imprezach i wydarzeniach promujących naukę. Od początku mojego zatrudnienia angażuje się w coroczny **Beskidzki Festiwal Nauki i Sztuki** prowadząc warsztaty, wykłady i seminaria, biorę aktywny udział w **Dniach Otwartych Wydziału Zarządzania i Transportu** Akademii Techniczno-Humanistycznej, a także prowadząc **wykłady promocyjne w szkołach średnich**.

Świat nauki reprezentowałam podczas **szkoleń dla przedsiębiorców**, prowadząc konsultacje i warsztaty w ramach projektów finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego: projekt pt. „*Aktywne na rynku pracy*” (2006-2007) oraz projekt pt. „*Bądź przedsiębiorczy*” (2009-2010).

Aktywnie działam na rzecz współpracy Wydziału Zarządzania i Transportu z otoczeniem biznesowym. Byłam inicjatorem nawiązania współpracy z przedsiębiorcami w regionie, w ramach patronatu biznesowego nad kierunkiem zarządzanie (jednym z patronów biznesowych kierunku zarządzanie jest duża korporacja międzynarodowa). Z ramienia Wydziału Zarządzania i Transportu pełnię funkcję **koordynatora tej współpracy**. Współpraca ta obejmuje: doradztwo i konsultację przy tworzeniu programów studiów, prowadzenie zajęć, warsztatów i ćwiczeń przez pracowników reprezentujących i wskazanych przez patrona biznesowego w zakresie przedmiotów specjalnościowych oraz innych form kontaktu ze studentami, przedkładanie propozycji tematów prac badawczych, ekspertyz oraz prac dyplomowych, które mogą być wykonane w uczelni, praktyki i staże studentów kierunku objętego patronatem, wskazanych przez uczelnię, opiniowanie przez patrona biznesowego prac związanych z unowocześnieniem procesu kształcenia w uczelni, uwzględnianie w swoich programach kształcenia propozycji przedkładanych przez patrona biznesowego, uwzględnianie w swoich programach badań kierunków i tematów badawczych ustalonych wspólnie z patronem biznesowym oraz ich podejmowanie przez kadrę naukową uczelni.

Współpracę z otoczeniem gospodarczym realizowałam także w ramach projektu pt. *Sprężyna kariery*, którego byłam kierownikiem (realizowany przez Akademię Techniczno-Humanistyczną w Bielsku-Białej w latach 2009-2015, finansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego). Polegała ona głównie na: organizacji płatnych staży dla studentów w przedsiębiorstwach, prowadzeniu cyklu warsztatów i szkoleń z zakresu przedsiębiorczości, realizacji 6 edycji konferencji "Student na rynku pracy" i Targów Pracy, w których brali udział obok studentów, pracodawcy i przedstawiciele instytucji rynku pracy.

W aktywnej współpracy z przedsiębiorcami, rozwijanej na rzecz uczelni, w szerokim zakresie wykorzystuję swoje doświadczenie i kontakty zawodowe jako radcy prawny obsługujący podmioty gospodarcze.

Działalność dydaktyczna

Moja działalność dydaktyczna obejmuje prowadzenie przedmiotów w języku angielskim z zakresu zarządzania, głównie w ramach kierunku Zarządzanie, specjalność: International Management/ International Business na studiach II stopnia, a także dla studentów zagranicznych w ramach programów: LLP Erasmus i Erasmus +. Ponadto prowadzę także zajęcia na specjalności: zarządzanie międzynarodowe, na studiach I i II stopnia. Do wszystkich przedmiotów opracowałam autorskie programy nauczania. W poniższych punktach przedstawiam listę najważniejszych, prowadzonych przeze mnie przedmiotów:

1. Entrepreneurship (wykład i ćwiczenia)
2. Strategic Management (wykład i ćwiczenia)
3. The enterprise management within the area of antitrust supervision (wykład)
4. The enterprise management in the conditions of European Integration (wykład)
5. European Competition Policy (wykład i ćwiczenia)
6. Seminary
7. Zarządzanie wierzycelnościami przedsiębiorstwa (wykład).

Ponadto prowadzę także zajęcia z przedmiotu Prawo gospodarcze (wykład) i Ochrona własności intelektualnej (wykład).

W ramach programu Erasmus + Staff Mobility for Teaching oraz LPP-ERASMUS Programme, Individual Teaching Programme for Teaching Staff Mobility prowadziłam także wykłady z zakresu Entrepreneurship i Strategic Management na uczelniach zagranicznych: University of Lisbon, Faculty of Engineering and Management, Portugal (10.2009), University of Extremadura, Faculty of Economics and Management, Spain (05. 2010r.,05.2013r.,12.2014r., 04.2016r.), VŠB - Technical University of Ostrava, Faculty of Economics, Czech Republic

(03.i 10. 2015 r.), 9. Alexander Dubček University of Trenčín, Faculty of Social and Economic Relations, Slovakia (03.i 10. 2016 r.).

Od momentu zatrudnienia na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania prowadzę prace dyplomowe na kierunku Zarządzanie. Do chwili obecnej wypromowałam 24 absolwentów studiów magisterskich na kierunku Zarządzanie, w ramach specjalności International Management, 31 absolwentów studiów licencjackim, w ramach specjalności Zarządzanie Międzynarodowe. Byłam recenzentem ponad 40 prac dyplomowych magisterskich i licencjackich na kierunku Zarządzanie. Od roku 2012 r. nieprzerwanie jestem opiekunem I roku studiów magisterskich stacjonarnych, na kierunku zarządzanie.

Moja działalność ekspercka jest ściśle związana z podejmowaną przeze mnie problematyką badawczo-naukową. W kontekście osiągnięć związanych z obszarem moich zainteresowań naukowych związanych ze społeczną odpowiedzialności zostałam powołana w październiku 2018 r. przez Rektora Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej jako **ekspert do Zespołu do Spraw Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, Grupa Robocza do spraw społecznej odpowiedzialności uczelni w Ministerstwie Inwestycji i Rozwoju**. W odniesieniu do obszaru badawczego związanego z przedsiębiorczością uczestniczyłam jako ekspert oceniający biznes plany i decydujący o przyznaniu finansowania w dwóch projektach realizowanych w Akademii Techniczno-Humanistycznej, finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego: projekt: „Aktywne na rynku pracy” (2006-2007) oraz projekt pt. „Bądź przedsiębiorczy” (2009-2010).

Ponadto za działalność ekspercką uważam swoją działalność zawodową – radcowską. Działalność ekspercka w tym przypadku obejmuje doradztwo gospodarcze i prawne świadczone głównie w oparciu o ekspertyzy sporządzane na rzecz spółek prawa handlowego i organizacji bankowych w zakresie szeroko rozumianej działalności biznesowej, w tym w szczególności w zakresie implementacji i doskonalenia systemów zarządzania ryzykiem braku zgodności (Compliance Management System), zagadnień antymonopolowych oraz ochrony i zarządzania własnością intelektualną. Zdecydowana większość z tych ekspertyz ma charakter wdrożeniowy.

8. Podsumowanie

W autoreferacie przedstawiłam najważniejsze osiągnięcia naukowo-badawcze, w zakresie współpracy międzynarodowej, organizacyjne i dydaktyczne po uzyskaniu stopnia doktora. Omówiłam cele, założenia, strukturę, hipotezy i rezultaty związane z głównym osiągnięciem naukowym, tj. monografią *Kapitał intelektualny i compliance w procesach konstituowania doskonałości systemów społecznej odpowiedzialności organizacji*. Monografia ta jest wynikiem konsekwentnego, ukierunkowanego rozwoju naukowego i prowadzonych badań naukowych w zakresie nurtu badawczego: zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami ukierunkowane na formułowanie ich strategii jako organizacji społecznie odpowiedzialnych.

Badania te były związane z trzema obszarami badawczymi: zarządzaniem społeczną odpowiedzialnością w organizacji z uwzględnieniem roli i znaczenia systemów compliance, antykonkurencyjnymi strategiami zarządzania i ryzykiem antymonopolowym w kontekście rozwoju systemów społecznej odpowiedzialności organizacji, przedsiębiorczością i związanymi z nią instrumentami zarządzania.

Mojemu rozwojowi naukowemu towarzyszy równoległy rozwój zawodowy jako radcy prawnego. Doświadczenia praktyczne wynikające ze współpracy z przedsiębiorcami, w ramach świadczonego przeze mnie, doradztwa gospodarczego stanowią niezwykle cenną platformę moich badań naukowych. Skutkiem powyższego jest fakt, że prowadzone przeze mnie badania mają często wieloaspektowy i interdyscyplinarny wymiar, wypełniając tym samym lukę badawczą na gruncie nauk o zarządzaniu, a tym samym wnoszą wkład w rozwój tej dyscypliny.

O moim silnym związku z dyscypliną nauk o zarządzaniu świadczą publikacje naukowe, aktywny udział, wraz z organizacją, w konferencjach międzynarodowych i krajowych, a także członkostwo w komisjach, organizacjach i towarzystwach naukowych: Komisji Nauk Organizacji i Zarządzania Oddział PAN w Katowicach oraz Towarzystwie Naukowym Organizacji i Kierownictwa, Oddział w Katowicach.

Dokonując reasumpcji i syntetycznej enumeracji poszczególnych składników mojego dorobku i osiągnięć naukowych od momentu uzyskania stopnia doktora do chwili obecnej, mój dorobek naukowo-badawczy obejmuje 65 publikacji (stan na dzień 1 marca 2019 r.), zarówno polskojęzycznych (28), jak i anglojęzycznych (37). W odniesieniu do publikacji anglojęzycznych, ich udział w dorobku naukowym wynosi 57 %. Reasumując, mój dorobek obejmuje: 3 monografie (2 autorskie i 1 we współautorstwie), 8 artykułów w publikacjach o zasięgu międzynarodowym w czasopiśmie międzynarodowych takich jak: „Sustainability”,

„Responsibility and Sustainability” oraz w Proceedings uznanych konferencji międzynarodowych (w tym 1 artykuł znajduję się w bazie JCR, 4 w bazie Web of Science lub Scopus, a 3 są w chwili obecnej w trakcie procesu indeksacji w bazie Web of Science i Scopus); 16 artykułów opublikowanych w czasopiśmie o zasięgu ogólnopolskim (w tym „Przegląd Organizacji”, „Marketing i Rynek”, „Problemy Jakości”), 31 rozdziały w monografiach, 5 redakcji naukowych monografii. W publikacjach przygotowywanych we współautorstwie mój udział jest znaczący (z reguły pięćdziesięcioprocentowy w publikacjach z 1 współautorem, a w publikacjach z 3-4 współautorami, dotyczy to głównie publikacji międzynarodowych, proporcjonalnie równy do udziału pozostałych autorów). Współautorskie opracowywanie publikacji umożliwiło mi nabycie umiejętności związanych z pracą w zespole i koordynacją działań realizowanych w ramach procesu badawczego. Sumaryczna liczba punktów moich publikacji wynosi **498**, zaś z uwzględnieniem współautorstwa **328**¹⁹.

Przyszłe wyzwania badawcze jakie stawiam sobie w swoim dalszym rozwoju naukowym wiążą się z kontynuacją badań nad **doskonaleniem systemów społecznej odpowiedzialności z wykorzystaniem systemu compliance i kapitału intelektualnego aksjologicznego uosabianego przez liderów tych systemów**. Istniejąca luka badawcza w tym obszarze pozwala mieć nadzieję na możliwość publikacji o zasięgu nie tylko krajowym, ale także międzynarodowym.

W chwili obecnej przygotowuję artykuły związane z rolą systemu compliance w zakresie zarządzania systemami antykorupcyjnymi w organizacjach społecznie odpowiedzialnych, a także z „destrukcyjnym” przywództwem i siłą jego oddziaływania na strategię społecznej odpowiedzialności. Opracowania te zamierzam opublikować w czasopiśmie krajowych i zagranicznych, ze względu na ich tematykę, przede wszystkim w czasopiśmie Sustainability. Stanowią one kontynuację rozważań podjętych w monografii *Kapitał intelektualny i compliance w procesach konstyтуowania doskonałości systemów społecznej odpowiedzialności organizacji*, zgłoszonej w niniejszym wniosku jako osiągnięcie naukowe.

Dalsze plany naukowe wiąże także z rozwijaniem badań nad wewnątrzorganizacyjnymi aspektami strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw sektora usługowego i przedsiębiorstw sektora produkcyjnego. W chwili obecnej jestem na etapie badań pilotażowych poprzedzających prowadzenie badań, analogicznych do prowadzonych z moim udziałem w

¹⁹ W roku publikacji według kryteriów MNiSW; w podsumowaniu punktów nie uwzględniono 3 opublikowanych artykułów w Proceedings, cyklicznie indeksowanych na Web of Science, artykuły te są w chwili obecnej w procesie indeksacji (przewidywana, łączna liczba punktów: 45).

University of Extremadura, podczas stażu w 2015 roku. Kontynuując międzynarodową współpracę naukową, udział w tych badaniach zapowiedziała Prof. Isabel M. Sánchez-Hernández wraz z zespołem pracowników naukowych z University of Extremadura (badania te mają być prowadzone pod moim kierownictwem, a planowana data ich rozpoczęcia to przełom roku 2019/2020).

Na gruncie aplikacyjnym, sądzę, że warto rozwijać autorski Model Dochodzenia do Doskonałości Systemów Społecznej Odpowiedzialności poprzez zdefiniowanie stanów pośrednich uwzględniających progresję, specyfikę i rodzaje różnych branż, w których działają organizacje społecznie odpowiedzialne.

Na polu naukowym pragnę zwiększyć swój wysiłek w pozyskiwaniu grantów w drodze konkursów krajowych i międzynarodowych²⁰. Liczę, że przyczyni się do tego zintensyfikowana współpraca z krajowymi i zagranicznymi ośrodkami naukowymi.

Szczegółowy wykaz opublikowanych prac naukowych oraz informacja o osiągnięciach dydaktycznych, współpracy i popularyzacji nauki uzupełniającej charakterystykę zaprezentowaną w Autoreferacie znajdują się w Załączniku 5 do Wniosku.

²⁰ W roku 2018 ubiegałam się o grant naukowy w ramach konkursu Miniatura 2 (Narodowe Centrum Nauki); tytuł projektu: *Dojrzałość systemów zarządzania zgodnością (compliance management systems) w przedsiębiorstwach społecznie odpowiedzialnych w Polsce*; wniosek otrzymał **trzy bardzo dobre oceny merytoryczne i pozytywne rekomendacje wszystkich członków Zespołu Ekspertów, z łączną sumą punktów 69,33 pkt**. Warunkiem finansowania było uzyskanie min. 70 pkt i z tego względu wniosek nie znalazł się na wąskiej liście rankingowej wniosków zakwalifikowanych do finansowania (Decyzja NCN z dnia 19.10.2018 r. nr DEC-2018/02/X/HS4/01175).