

Dr Monika Kwiecińska

Autoreferat

Opis kariery zawodowej oraz istotnej aktywności naukowej

Wrocław 2021

Spis treści

1. Imię i nazwisko	4
2. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe	4
3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych	4
4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.)	5
4.1. Wskazanie głównego osiągnięcia naukowego	5
4.2. Geneza głównego osiągnięcia naukowego	8
4.3. Metodologia głównego osiągnięcia naukowego	10
4.3.1. Wybór problematyki badawczej.....	10
4.3.2. Podstawowe założenia konceptualno-badawcze.....	11
4.3.3. Proces rozpoznania naukowego.....	14
4.3.4. Rygor metodyczny procesu rozpoznania naukowego.....	18
4.4. Struktura głównego osiągnięcia naukowego	20
4.5. Szczegółowe rezultaty głównego osiągnięcia naukowego	23
4.5.1. Rezultaty w obszarze teoretycznym.....	23
4.5.2. Rezultaty w obszarze empirycznym.....	37
4.5.3. Rezultaty w obszarze metodycznym.....	56
4.5.4. Rezultaty w obszarze aplikacyjnym.....	56

4.6. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowych	57
4.6.1. Charakterystyka osiągnięć przed uzyskaniem stopnia doktora.....	57
4.6.2. Charakterystyka osiągnięć po uzyskaniu stopnia doktora.....	58
5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej	63
6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę lub sztukę	65
6.1. Osiągnięcia dydaktyczne	65
6.2. Osiągnięcia organizacyjne	66
6.3. Osiągnięcia popularyzujące naukę	67
7. Informacje dotyczące kariery zawodowej – inne niż wymienione w pkt. 1-6	68
7.1. Rozwój kompetencji i zdobywanie nowych kwalifikacji.....	68
7.2. Nagrody i wyróżnienia.....	70

Załączniki

- 1. Monografia habilitantki**
- 2. Wskazane w autoreferacie artykuły habilitantki**
- 3. Oświadczenia współautorów**
- 4. Uchwały Senatu, Rektora i Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu**
- 5. Zaświadczenia i umowy**
- 6. Certyfikaty**

1. Imię i nazwisko

Monika Kwecińska

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe

- 1) 1997 r. tytuł magistra Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu na Wydziale Gospodarki Narodowej, specjalność Finanse i Bankowość. Tytuł pracy magisterskiej: *Funkcjonowanie leasingu w gospodarce rynkowej na podstawie Polskiego Funduszu Kredytowo- Leasingowego S.A.* Promotor: prof. dr hab. Marian Noga, recenzent: dr Andrzej Sucholiński
- 2) 2017 r. stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu: zarządzanie organizacjami Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu na Wydziale Nauk Ekonomicznych. Tytuł pracy: *Funkcjonowanie lokalnych organizacji niedochodowych na przykładzie Dolnego Śląska.* Promotor: dr hab. Czesław Zajac AE we Wrocławiu, recenzenci: dr hab. Adam Peszko, prof. AGH Kraków i dr hab. Stanisław Czaja, prof. AE we Wrocławiu

3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

- 1) Od 2007r. - adiunkt - Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- 2) 2007r. -2012 r.- adiunkt - Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu.
- 3) 1998r. -2007r. - asystent - Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.)

4.1. Wskazanie głównego osiągnięcia naukowego

Jako główne osiągnięcie naukowe wskazuję monografię:

Tytuł monografii: „Fundacje korporacyjne w Polsce jako forma działalności filantropijnej przedsiębiorstw”

Autor: Kwiecińska Monika

Wydawca: Monografie i Opracowania - Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, nr 307, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo znajduje się na liście Wydawnictw Naukowych – poziom I

Miejsce i rok wydania: Wrocław 2020, Liczba stron: 219, ISBN: 9788376958644, Język publikacji: PL

Monografia obejmuje łącznie 219 stron. W ujęciu strukturalnym składają się na nią: wstęp, 4 rozdziały, zakończenie, 2 załączniki obejmujące kwestionariusze ankiety skierowane do fundacji i przedsiębiorstw je tworzących, bibliografię (306 pozycji), spis rysunków i spis tabel.

Recenzentami w procesie wydawniczym byli: prof. dr hab. Aldona Neweś-Glińska z Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu i dr hab. Hubert Witczak, prof. WSZiB w Poznaniu.

Zakres przedmiotowy monografii stanowi zjawisko tworzenia fundacji korporacyjnych jako formy działalności filantropijnej przedsiębiorstw. Rdzeniem zakresu przedmiotowego w odniesieniu do fundacji korporacyjnych są motywy i mechanizmy ich tworzenia, zasady i sposoby funkcjonowania oraz ich relacje z przedsiębiorstwami założycielskimi i wynikające z tego konsekwencje. W warstwie empirycznej zakres rzeczowy stanowią fundacje korporacyjne w Polsce i przedsiębiorstwa je tworzące, zaś w warstwie teoretycznej – wiedza przedmiotowa znajdująca się w światowej literaturze przedmiotu. Zakres czasoprzestrzenny monografii w warstwie teoretycznej obejmuje analizę literatury naukowej dotyczącej filantropii korporacyjnej oraz danych wtórnych – raportów, studiów i analiz (głównie z rozwiniętych krajów Zachodu). Przypada on na lata 1974-2018. Zakres czasowy w warstwie empirycznej wyznaczają lata 2011-2016, zaś zakres przestrzenny obejmuje teren Polski.

Uogólnienie osiągnięć monografii

Zasadniczym osiągnięciem naukowym monografii przedłożonej jako dzieło główne w dorobku habilitacyjnym jest rozpoznanie, w perspektywie filantropii korporacyjnej, motywów i mechanizmów tworzenia, funkcjonowania fundacji korporacyjnych oraz ich relacji z przedsiębiorstwami założycielskimi w Polsce. Praca ma charakter wywodów indukcyjnych, a w odniesieniu do teorii, będących podstawą filantropii korporacyjnej (rozdział 2 monografii), zawiera elementy wnioskowania dedukcyjnego. Rezultaty pracy natomiast można zaliczyć do apragmatycznego i częściowo pragmatycznego (w odniesieniu do rozdziałów 3 i 4 monografii) podejścia nauk o zarządzaniu i jakości¹, z koncentracją na kompletowaniu aktualnego stanu poznawczego nauki i praktyki dotyczącego filantropii korporacyjnej i fundacji korporacyjnych na świecie, rozpoznaniu tego stanu, a także odniesieniu go do stanu praktyki filantropii korporacyjnej i fundacji korporacyjnych w Polsce.

W monografii osiągnięto cele, których specyfika pozwoliła wzbogacić dorobek teoretyczny, empiryczny oraz metodyczny nauk o zarządzaniu i jakości w subdyscyplinach: zarządzanie strategiczne ze specjalnością – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, zarządzanie organizacjami biznesowymi, zarządzanie instytucjami publicznymi i organizacjami non-profit².

1) **Główne osiągnięcia teoretyczne:** Diagnoza stanu wiedzy w obszarze filantropii korporacyjnej; synteza przeglądu definicji filantropii korporacyjnej oraz genezy i rozwoju podejść do filantropii korporacyjnej, analizy schematów postępowania w działalności filantropijnej, motywów jej podejmowania z uwzględnieniem pozytywnych i negatywnych jej cech oraz kontrowersji wokół omawianego zjawiska; identyfikacja kluczowych problemów poznawczych na obszarze filantropii korporacyjnej i fundacji korporacyjnych; identyfikacja, eksploracja i systematyzacja pól badawczych dotyczących motywów podejmowania przez przedsiębiorstwa działań filantropijnych; opracowanie propozycji klasyfikacji motywów podejmowania działań filantropijnych oraz własnej definicji filantropii korporacyjnej; identyfikacja i analiza cech zarządzania filantropią korporacyjną i fundacjami korporacyjnymi, opracowanie propozycji etapów zarządzania

¹ W całej monografii posługuję się sformułowaniem „nauki o zarządzaniu”, ponieważ praca powstawała przed zmianą przepisów regulujących klasyfikację dziedzin nauki i dyscyplin naukowych obowiązujących w 2021 r.

² Belz G., Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Czakon W., Sopińska A., Szpitter A., Urbaniak M., Wiktor J., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu i jakości 2.0*, <file:///D:/Users/user/Documents/do%20postepowania%20habilitacyjnego/Be%C5%82z%20et%20al.%20%202019%20%20SUBDYSCYPLINY%20W%20NAUKACH%20O%20ZARZ%20C4%84DZANIU%20I%20JAKOSCI%202.0.pdf> [dostęp: 12.11.2021r.]

filantropią w przedsiębiorstwie; diagnoza stanu wiedzy w obszarze praktyki filantropii korporacyjnej oraz fundacji korporacyjnych na świecie w świetle dostępnych danych; identyfikacja, eksploracja, klasyfikacja i częściowo wyjaśnienie istoty i przyczynowości filantropii przedsiębiorstw z perspektywy ekonomicznych teorii przedsiębiorstwa i nauk o zarządzaniu ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji społecznej odpowiedzialności; identyfikacja, eksploracja oraz synteza modeli społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw; propozycja klasyfikacji sposobów postrzegania filantropii korporacyjnej w wyodrębnionych modelach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa; synteza stanu wiedzy o przyczynach filantropii korporacyjnej i fundacji korporacyjnych w ekonomicznych teoriach przedsiębiorstwa i naukach o zarządzaniu oraz w obszarze społecznej odpowiedzialności jako podstawy eksplanacji filantropii korporacyjnej.

2) **Główne osiągnięcia empiryczne:** Identyfikacja eksploracja i klasyfikacja motywów tworzenia fundacji korporacyjnych w Polsce; diagnoza mechanizmów i zasad organizacji i funkcjonowania fundacji korporacyjnych w Polsce; identyfikacja i eksploracja struktury prawno-organizacyjnej funkcjonowania fundacji korporacyjnych w Polsce; identyfikacja, rozpoznanie i wyjaśnienie wewnętrznego zróżnicowania polskich fundacji korporacyjnych; identyfikacja i analiza form i sposobów powiązań polskich fundacji korporacyjnych z przedsiębiorstwami założycielskimi oraz kierunków i zakresu wpływu podmiotów założycielskich na procesy decyzyjne w fundacjach; analiza i ocena procesów komunikacyjnych pomiędzy polskimi fundacjami i przedsiębiorstwami tworzącymi; identyfikacja, eksploracja i klasyfikacja korzyści, problemów i zagrożeń wynikających z powiązań strukturalnych, zasobowych i komunikacyjnych pomiędzy fundacjami korporacyjnymi a przedsiębiorstwami założycielskimi w Polsce; synteza stanu wiedzy empirycznej na obszarze relacji fundacji korporacyjnych z przedsiębiorstwami założycielskimi w Polsce; identyfikacja, eksploracja i wyjaśnienie podobieństw i różnic polskiej praktyki kształtowania fundacji korporacyjnych do teorii filantropii i fundacji korporacyjnych na świecie; ustalenie kierunków dalszych badań.

3) **Główne osiągnięcia metodyczne:**

Zaprojektowanie autorskiego procesu badań empirycznych i stworzenie narzędzi pomiarowych.

4) **Główne osiągnięcia o walorach aplikacyjnych:**

Wyniki badań naukowych zawartych w monografii dostarczają menedżerom rzeczywistych informacji poszerzających wiedzę i ułatwiających podjęcie decyzji o utworzeniu fundacji oraz realizacji działań filantropijnych w zinstytucjonalizowanej formie. Wyniki badań

własnych pozwoliły również na identyfikację zbioru rekomendacji zarządczych dotyczących działań, jakie należy rozważyć przed powołaniem fundacji korporacyjnej.

4.2. Geneza głównego osiągnięcia naukowego

Monografia jest pochodną zainteresowań badawczych, świadomego rozwoju dociekań naukowych, którą prowadzę w dłuższym okresie. Podjęłam decyzję o pracy nad monografią wtedy, kiedy dojrzałam do poddania swojej pracy naukowej dojrzałej koroboracji zewnętrznej.

Drogę mojego rozwoju naukowego rozpoczęłam w 1998r, kiedy podjęłam pracę w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Już przed uzyskaniem stopnia doktora interesowałam się problematyką społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i zarządzaniem organizacjami non-profit. Udział w projekcie *Informacja i Komunikacja Społeczna*, realizowanym dla organizacji non-profit na Dolnym Śląsku we współpracy z Fundacją im. Stefana Batorego, w latach 2001-2003 oraz zrealizowane projekty w ramach systemu badań własnych „*Efektywność funkcjonowania organizacji non-profit*” i „*Współdziałanie organizacji non-profit – zakres i formy*” pozwoliły mi pogłębić wiedzę teoretyczną jak i empiryczną z tego zakresu. Efektem podjętych badań w tym okresie są opublikowane liczne artykuły naukowe, a w konsekwencji w 2007 r. obrona rozprawy doktorskiej pt. *Funkcjonowanie lokalnych organizacji niedochodowych na przykładzie Dolnego Śląska*. W trakcie realizowanych badań terenowych moją uwagę zwróciła grupa fundacji posiadających cechy, które odróżniają je od pozostałych fundacji i czynią potencjalnie interesującym obszarem eksploracji naukowej. Są to fundacje utworzone przez przedsiębiorstwa, nazywane fundacjami korporacyjnymi.

Za istotny początek podjęcia tematyki fundacji korporacyjnych uznaję 2010 rok, w którym rozpoczęłam realizację projektu badań własnych pt. „*Fundacja korporacyjna*”. Celem projektu było przeprowadzenie badań literaturowych oraz wstępna identyfikacja fundacji korporacyjnych w Polsce (stworzenie bazy fundacji do badań empirycznych), opracowanie kwestionariusza do badań pilotażowych. Kluczową pracą, będącą efektem tego projektu, jest artykuł pt.: *Fundacja korporacyjna jako narzędzie realizacji celów społecznych przedsiębiorstwa*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 162, 2011, s. 163 – 169. W artykule tym dokonano syntezy literatury dotyczącej fundacji korporacyjnych na świecie i w Polsce na obszarze definiowania pojęć, cech i ich znaczenia w świecie oraz postrzegania fundacji korporacyjnych

jako narzędzia realizacji celów społecznych przedsiębiorstwa. Wskazano również obszary i problematykę oraz korzyści dalszych badań naukowych nad tymi organizacjami.

Podstawowymi przesłankami merytorycznymi, decydującymi o kontynuacji badań naukowych, były wstępne wyniki badań literaturowych i doświadczenia praktyczne sugerujące, że w literaturze światowej w zdecydowanej większości mamy do czynienia z opracowaniami dotyczącymi fundacji korporacyjnych przygotowanymi na zlecenie organizacji rządowych, finansowych lub ponadnarodowych, zajmujących się organizacjami non-profit lub zagadnieniami społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Kolejnymi zidentyfikowanymi przesłankami były następujące luki poznawcze:

- a) Niedobór badań dotyczących fundacji korporacyjnych w Polsce i potrzeba kompleksowego opracowania oraz upowszechnienia wiedzy na ten temat tego typu podmiotów,
- b) Niski poziom zainteresowania polskiej nauki tą dziedziną wiedzy,
- c) Znikomy zasób wiedzy na temat fundacji korporacyjnych działających w Polsce: ich liczby, skali finansowego zaangażowania, form i metod działania, obszarów wsparcia i rodzaju wspieranych podmiotów, struktury wewnętrznej i procedur udzielania pomocy finansowej,
- d) Znikome rozpoznanie procesu przyznawania przez fundacje korporacyjne pomocy, jak również relacji pomiędzy fundacjami korporacyjnymi a przedsiębiorstwami, które je powołały,
- e) Brak pogłębionej diagnozy motywów tworzenia fundacji korporacyjnych,
- f) Brak wiedzy o potrzebach i problemach fundacji korporacyjnych, barier jakie napotykają w swoich działaniach.

Określone luki stały się podstawą do kształtowania dalszych procesów naukowych, zasad prowadzenia badań, stopniowego uzyskiwania przez mnie dojrzałości naukowej i złożenia wniosku badawczego pt.: *Fundacja korporacyjna jako narzędzie realizacji celów społecznych przedsiębiorstwa*, sfinansowanego przez Narodowe Centrum Nauki w Krakowie, Konkurs 40, nr NN115403140. Realizacja grantu i jego efekty pozwoliły na pogłębienie zrozumienia domeny badawczej, jej problematyki i ostatecznie wpłynęły na kształt założeń monografii. Najważniejszymi rezultatami grantu stały się wyniki badań teoretycznych i empirycznych publikowane w postaci artykułów (omówione szerzej w pkt. 4.6.2.). Przeprowadzone w ramach grantu badania wskazały na:

- a) Brak kompleksowych opracowań odnoszących się do podstaw teoretycznych badanych zjawisk z obszaru nauk o zarządzaniu,
- b) Potrzebę przeprowadzenia uzupełniających prac badawczych rozwijających już istniejący stan nauk o zarządzaniu (dodawanie twierdzeń);
- c) Potrzebę merytorycznego sprawdzania i doskonalenia aktualnego stanu nauk o zarządzaniu w domenie - prace koroborujące (weryfikujące, falsyfikujące) aktualne twierdzenia nauk o zarządzaniu w domenie.

4.3. Metodologia głównego osiągnięcia naukowego

4.3.1. Wybór problematyki badawczej

Podstaw epistemologicznych przyczyn występowania filantropii korporacyjnej w naukach o zarządzaniu poszukiwać należy w: koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (w której filantropia stanowi jeden z obszarów odpowiedzialności przedsiębiorstw względem wewnętrznych i zewnętrznych grup interesariuszy) oraz modelach społecznego zaangażowania przedsiębiorstw i filantropii strategicznej, w których cele biznesowe i cele społeczne zintegrowano na poziomie strategii przedsiębiorstwa, aby móc dokumentować, mierzyć i uzasadnić pozytywny wpływ wydatków filantropijnych na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Obecne w literaturze światowej rozważania teoretyczne i badania empiryczne dotyczące kwestii filantropii korporacyjnej charakteryzuje jednak wielość rozproszonych teoretyczno-konceptualnych rozważań i niewielka liczba opracowań metodycznych, co skutkuje osiągnięciami badawczymi o niskim stopniu integracji wiedzy. Stanowi to argument przemawiający za podjęciem działań w kierunku systematyzacji i syntezy wiedzy w warstwie zarówno teoretycznej, jak i empirycznej. Podobna sytuacja ma miejsce na obszarze wiedzy o fundacjach korporacyjnych. Akcentuje się potrzebę szerszej eksploracji tych zagadnień, aby móc wyjaśnić motywy podejmowania przez firmy ryzyka i wysiłku tworzenia odrębnych podmiotów, jakim są fundacje, i zarządzania nimi w sytuacji, gdy jednocześnie realizują działalność filantropijną w ramach własnych struktur organizacyjnych.

Intencją przewodnią badań prezentowanych w monografii jest zidentyfikowanie, rozpoznanie i wyjaśnienie motywów tworzenia, form i sposobów funkcjonowania fundacji korporacyjnych jako narzędzia realizacji filantropii przedsiębiorstw w Polsce na tle wiedzy teoretycznej i empirycznej na świecie. Obszar ten nie był eksplorowany w Polsce, a prezentowana monografia wypełnia tę lukę.

Ponadto wybór tematyki podyktowany jest przeprowadzonymi studiami genezy i studiami porównawczymi literatury rozwiniętych krajów demokratycznych Zachodu, które pozwalają ujawnić następujące luki badawcze:

- a) Eksploracyjną: brak całościowego opisu koncepcji filantropii korporacyjnej, brak uporządkowania i szczegółowej deskrypcji podstaw epistemologicznych koncepcji filantropii korporacyjnej i perspektyw poznawczych;
- b) Eksplanacyjną: brak kompleksowego wyjaśnienia na gruncie teorii i praktyki przyczynowości tworzenia fundacji korporacyjnych jako formy filantropii przedsiębiorstw;
- c) Taksonomiczną: brak uporządkowania treści koncepcji filantropii korporacyjnej na obszarze epistemologicznym i systematyzacji podstaw epistemologicznych tej koncepcji;
- d) Metodologiczną: brak opisu metodologicznych zagadnień związanych z analizą tworzenia i funkcjonowania fundacji korporacyjnych oraz ich relacji z przedsiębiorstwami założycielskimi;
- e) Empiryczną: brak kompleksowych badań empirycznych zjawiska tworzenia fundacji korporacyjnych ich funkcjonowania i relacji z podmiotami założycielskimi w Polsce i na świecie (większość opracowań to publikacje teoretyczno-konceptualne lub raporty organizacji branżowych).

4.3.2. Podstawowe założenia badawcze

W oparciu o luki konceptualne i metodyczne określono **problem badawczy**. Jest nim niewystarczający poziom identyfikacji, rozpoznania i wyjaśnienia w perspektywie filantropii korporacyjnej, motywów i mechanizmów tworzenia, funkcjonowania fundacji korporacyjnych oraz ich relacji z przedsiębiorstwami założycielskimi w Polsce. Kluczowe problemy pracy zwięźle w formie pytań badawczych (PT 1, PE 1-5, Tabela 1). Na potrzeby badań prezentowanych w monografii zrezygnowano z formułowania hipotez, ponieważ hipotezy nie są w tym przypadku

funkcjonalnie przydatne z uwagi na fakt, iż przedmiotowe badania skupiają się wokół fazy rozpoznania i obejmują identyfikację, eksplorację oraz tylko częściowo klasyfikację i eksplanację.

Celem głównym monografii jest identyfikacja motywów i mechanizmów tworzenia fundacji korporacyjnych, diagnoza praktyki ich funkcjonowania oraz kształtowania relacji z podmiotami założycielskimi w Polsce. Osiągnięcie tak postawionego celu wymagało sformułowania celów szczegółowych w trzech perspektywach badawczych: teoretycznej (CT 1-2, Tabela 1), metodologicznej (CM 1, Tabela 1) i empirycznej (CE 1-7, Tabela 1). Wymienione cele dopełnia cel użyteczny (CU 1, Tabela 1).

Tabela 1. Problemy i cele szczegółowe Monografii

Treść problemów	Treść celów	Powiązany rozdział
<i>Problem i cele teoretyczne</i>		
PT1. Jaki jest aktualny stan nauki na świecie w dziedzinie podstaw teoretycznych i praktycznych filantropii korporacyjnej ze szczególnym uwzględnieniem fundacji korporacyjnych?	CT1. Rozpoznanie stanu nauki i poziomu rozwoju na świecie w dziedzinie podstaw teoretycznych i praktycznych filantropii korporacyjnej ze szczególnym uwzględnieniem fundacji korporacyjnych.	1
	CT2. Rozpoznanie i zintegrowanie dorobku ekonomicznych teorii przedsiębiorstwa i nauk o zarządzaniu w zakresie koncepcji dotyczących przyczynowości i istoty zjawisk filantropii korporacyjnej, w tym fundacji korporacyjnych.	2
<i>Problemy i cele empiryczne</i>		
PE1. Jakie są motywy tworzenia fundacji korporacyjnych w Polsce?	CE1. Rozpoznanie faktycznych motywów praktyki tworzenia fundacji korporacyjnych w Polsce.	3
PE2. Jak są zorganizowane i w jaki sposób funkcjonują fundacje korporacyjne w Polsce?	CE2. Rozpoznanie rzeczywistych mechanizmów i zasad organizacji oraz funkcjonowania fundacji korporacyjnych w Polsce.	3

PE3. Jakie są relacje fundacji korporacyjnych z przedsiębiorstwami założycielskimi w Polsce?		CE3. Rozpoznanie relacji fundacji korporacyjnych z przedsiębiorstwami założycielskimi w Polsce.	3
PE4. Jakie są korzyści, problemy i zagrożenia w relacjach fundacji korporacyjnych z podmiotami założycielskimi w Polsce?		CE4. Rozpoznanie korzyści, problemów i zagrożeń w relacjach fundacji korporacyjnych z przedsiębiorstwami założycielskimi w Polsce.	3
PE5. Jak sytuuje się aktualna praktyka fundacji korporacyjnych w Polsce na tle praktyki i teorii na świecie?		CE5. Ustalenie kluczowych podobieństw i różnic aktualnej praktyki fundacji korporacyjnych w Polsce w odniesieniu do praktyki światowej.	4
		CE6. Ustalenie, na ile polska praktyka fundacji korporacyjnych jest zbieżna lub nie jest zbieżna z teorią filantropii i fundacji korporacyjnych, a także rozpoznanie, dlaczego tak jest.	4
		CE7. Ustalenie, czy polska praktyka fundacji korporacyjnych może stanowić podstawę do doskonalenia teorii filantropii i fundacji korporacyjnych.	4
<i>Cel metodologiczny</i>			
CM1	Zaproponowanie podejścia badawczego adekwatnego do analizy motywów tworzenia fundacji korporacyjnych, praktyki ich funkcjonowania i relacji z podmiotami założycielskimi w Polsce.		3
<i>Cel użyteczny</i>			
CU1	Dostarczenie menedżerom informacji poszerzających wiedzę i ułatwiających podejmowanie decyzji o utworzeniu fundacji i realizacji działań filantropijnych w zinstytucjonalizowanej formie.		1,2,3,4

Źródło: opracowanie własne

4.3.3. Proces rozpoznania naukowego

W monografii przyjęto podejście metodyczne o charakterze podejścia mnogiego niejednorodnego³. W postępowaniu badawczym zastosowano podejście mieszane zarówno do prowadzenia badań (jakościowych i ilościowych)⁴ jak i gromadzenia danych (źródła pierwotne i wtórne).

Cały proces naukowo-badawczy realizowany był na dwóch płaszczyznach, nastawioną na wtórną eksplorację (*część I*) oraz ilościowe i jakościowe wyjaśnianie (*część II*). Pierwsza, eksploracyjna część postępowania badawczego ma rozpoznawczy charakter. Jej celem jest rozpoznanie istniejącego stanu wiedzy (zarówno naukowej, jak i branżowej), identyfikacja ograniczeń istniejącego dorobku naukowego, uzasadnienie potrzeby podjęcia badań i wskazanie kierunków dalszych badań w obszarze filantropii korporacyjnej ze szczególnym uwzględnieniem fundacji korporacyjnych. Druga, eksplanacyjna część postępowania badawczego, ma na celu dostarczenie materiału empirycznego pozwalającego na rozwiązanie problemu naukowego: identyfikacji, rozpoznania i wyjaśnienia w perspektywie filantropii korporacyjnej, motywów i mechanizmów tworzenia, funkcjonowania fundacji korporacyjnych oraz ich relacji z przedsiębiorstwami założycielskimi w Polsce i rozpoznanie jak sytuuje się aktualna praktyka fundacji korporacyjnych w Polsce na tle praktyki i teorii na świecie. Badania zrealizowane w tej części mają charakter bezpośredni (badania w terenie) i mieszany, tj. jakościowo-ilościowy.

1) Kluczowe etapy części I

Aby osiągnąć cele na płaszczyźnie teoriopoznawczej i metodologicznej, przeprowadzono studia porównawcze literatury polskiej i literatury rozwiniętych krajów demokratycznych Zachodu, głównie anglojęzycznej, z wykorzystaniem metody analizy piśmiennictwa (w tym częściowo systematycznego przeglądu piśmiennictwa i analizy semantycznej), obejmujące dorobek teorii ekonomii i nauk o zarządzaniu i jakości, szczególnie koncepcji społecznej odpowiedzialności (źródła pierwotne i wtórne). Systematyczny dobór i przegląd literatury w bazach elektronicznych odbywał się na podstawie słów kluczowych: *corporate philanthropy*, *motives for corporate philanthropy*, *Corporate Social Responsibility* i *corporate foundation*. Do szczegółowej analizy wybrano 200 najbardziej reprezentatywnych publikacji, stosując takie kryteria,

³ Hewson C., 2006, Mixed Methods Research, w: V. Jupp (red.), The SAGE Dictionary of Social Research Methods, London: sAGE Publications, s.180–182.

⁴ Venkatesh V., Brown S. A., Bala H., 2013, *Bridging the Qualitative-Quantitative Divide: Guidelines for Conducting Mixed Methods Research in Information Systems*, "MIS Quarterly" 37: 21–54.

jak: treść poznawcza i podstawowe pola badawcze, w tym przyczyny/motywy filantropii korporacyjnej. Zdecydowano się na opracowania teoretyczne, teoretyczno-konceptualne i artykuły empiryczne zawierające zarówno wyniki badań ilościowych, jak i jakościowych (studia przypadków).

Przeprowadzono również analizę literatury szarej⁵ obejmującej branżowe nieakademickie raporty i opracowania dedykowane rozpatrywanej problematyce. Poddano analizie dane wtórne w postaci raportów, studiów czy analiz przygotowanych przez organizacje zajmujące się wspieraniem, promowaniem i analizowaniem inicjatyw związanych z działaniami społecznymi firm. Poddane rzetelnej ocenie badacza mogą stanowić cenne źródło informacji i wzbogacić wyniki badań naukowych. W monografii przeanalizowano tego rodzaju opracowania. Dotyczyły one praktyki podejmowania działań filantropijnych na świecie i w Polsce oraz wskazywały skalę tego zjawiska i podstawowe tendencje w tym obszarze.

2) Kluczowe etapy części II.

Ze względu na eksploracyjno-wyjaśniający charakter problemu badawczego w monografii przyjęto założenia paradygmatu neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowego co implikowało użycie normatywnej i nomotetycznej metodologii badań, co z kolei zdeterminowało deskryptywność, przyczynowość i kwantytatywność prowadzonych badań, czyli weryfikację prawdy za pomocą obiektywnych metod ilościowych⁶. Jednakże rozwiązywanie problemów z zakresu nauk o zarządzaniu, szczególnie o charakterze eksploracyjnym i opisowym, metodami ilościowymi może się okazać niewystarczające do wyjaśnienia ich istoty, warunków i przyczyn występowania bądź przebiegu⁷. Dlatego zastosowano również podejście zgodne z paradygmatem interpretatywno-symbolicznym co wiązało się z koniecznością

⁵ Smith M., *Grey literature, an undervalued resource*, Based on a paper delivered at „Library provision for researchers. The Anderson Report - a joint LINC/SCONUL Seminar” 10-11 December 1996, Cranfield University, UK.

⁶ Sułkowski Ł., *Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 340, 2014, s. 154-166.

⁷ Grzegorzczak W., *Wybrane problemy zarządzania i finansów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s.9.

przeprowadzenia pogłębionej jakościowej eksploracji w celu poznania prawdy oraz z zastosowaniem idiograficznej metodologii badań jako ideału interpretacji⁸.

Do badań wybrano procedurę triangulacji metodologicznej, która sprzyja wielostronnej analizie badanych zjawisk. Do analizy fundacji korporacyjnych i podmiotów je tworzących wykorzystano dwie metody badań: badanie ilościowe (w tym analizę statystyczną) i badania jakościowe. Skorzystano z technik gromadzenia danych, takich jak: technika jawnego bezpośredniego wywiadu standaryzowanego (PAPI) za pomocą narzędzia jakim jest kwestionariusz ankiety, technika indywidualnego wywiadu pogłębionego niestandaryzowanego, analiza dokumentacji organizacyjnej i obserwacja nieuczestnicząca, analiza danych ze stron internetowych fundacji i firm je tworzących.

Do badań wybrano, zgodnie z przyjętą w pracy definicją, fundacje korporacyjne utworzone przez przedsiębiorstwa posiadające osobowość prawną (zgodnie z polskim prawem spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i spółki akcyjne)⁹, a także podmioty je tworzące.

Badania podzielono na kilka etapów. W pierwszym, przy współpracy z Departamentem Informatyzacji i Rejestrów Sądowych, ustalono rzeczywistą liczbę fundacji korporacyjnych w Polsce, niezbędną do wykonania badań terenowych. Etap ten stanowił największe wyzwanie badawcze i wywołał najwięcej problemów. W celu identyfikacji rzeczywistej liczby fundacji korporacyjnych w Polsce i podmiotów je tworzących należało przeanalizować szczegółowo dane rejestrowe z Krajowego Rejestru Sądowego, który zawierał ok. 7500 zarejestrowanych fundacji. W tym celu utworzono specjalny program komputerowy przeszukujący dane KRS. Dzięki temu otrzymano bazę wszystkich fundacji korporacyjnych w Polsce, które zgodnie z przyjętą w badaniach definicją tworzone są przez podmioty gospodarcze posiadające osobowość prawną.

Następnie przystąpiono do weryfikacji uzyskanych danych. Pierwotna liczebność badanej populacji wynosiła 128 fundacji. Po pierwszej weryfikacji uzyskanej bazy okazało się, że 29 z nich nie istnieje, 14 to fundacje niespełniające warunków definicyjnych, z 13 nie ma kontaktu, zatem nie można stwierdzić, czy fundacje te nadal funkcjonują. W związku z powyższym przyjęto, że badana populacja fundacji korporacyjnych

⁸ Czakon W., *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań naukowych o zarządzaniu*, Oficyna Woltres Kluwer business, Warszawa 2011.

⁹ Pojęcie „korporacja” w prezentowanej monografii oznacza przedsiębiorstwo prywatne jako własność na częściach ułamkowych, z punktu widzenia formy prawno-organizacyjnej, i zgodnie z polskim prawem dotyczy spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i spółek akcyjnych, czyli przedsiębiorstw posiadających osobowość prawną, tzw. spółek kapitałowych, w których mamy do czynienia z rozdzieleniem własności od zarządzania. Tego typu organizacje są podmiotem badań w niniejszym rozdziale jak i fundacje przez te podmioty utworzone.

w Polsce to N- 72 organizacje. W dalszych krokach, wykorzystując operat losowy w postaci spisu wszystkich fundacji korporacyjnych spełniających przyjęte kryteria (pełna zgodność operatu losowego z badaną populacją) wyodrębniono **próbę losową** równą n-50 fundacji korporacyjnych. Oznacza to, że otrzymana liczba wywiadów, pozwala na wnioskowanie statystyczne na poziomie ufności równym 95% i maksymalnym błędzie oszacowania równym 7,66%. W przypadku firm tworzących fundacje korporacyjne liczba zrealizowanych wywiadów wyniosła 29, co pozwoliło odpowiednio na wnioskowanie statystyczne przy poziomie ufności 0,95 i maksymalnym błędzie na poziomie 14%.

Zastosowanie probabilistycznego schematu doboru próby badawczej pozwoliło na uogólnienie wyników badań własnych na całą populację wyodrębnioną do badań (zapewnienie reprezentatywności próby).

W drugim etapie przygotowano dwa kwestionariusze badawcze, pierwszy adresowany do fundacji korporacyjnych, a drugi do przedsiębiorstw je tworzących. Kwestionariusze zawierały pytania zarówno zamknięte, jak i otwarte, co umożliwiło pozyskanie danych do analiz ilościowych i jakościowych. W celu uzyskania weryfikacji opracowanych skal pomiarowych i konstrukcji takich kwestionariuszy ankiety, które będą optymalne ze względu na realizację założonego celu naukowego pracy i celów szczegółowych, przeprowadzono badania pilotażowe na 20 podmiotach. Wykorzystano ogólnodostępne narzędzie badawcze – **współczynnik rzetelności α Cronbacha** i dokonano oceny rzetelności poszczególnych pytań w zastosowanych narzędziach badawczych. Ze względu, że najniższy otrzymany współczynnik α Cronbacha wyniósł 0,721, dla realizacji badania głównego zostały włączone wszystkie te pytania, które wykorzystano w kwestionariuszach badań pilotażowych.

W czasie realizacji badania głównego przeprowadzono równo 50 wywiadów z przedstawicielami fundacji korporacyjnych i 29 wywiadów z przedstawicielami firm założycielskich. Do analizy danych empirycznych zastosowano metody opisu i wnioskowania statystycznego. Analizę statystyczną prowadzono z użyciem programu IBM SPSS v. 21. Jako poziom istotności przyjęto ($p < .05$)¹⁰. Posłużono się statystykami nieparametrycznym ze względu na istotny wynik testu Shapiro – Wilka sprawdzającego podobieństwo rozkładu wyników obserwowanych do

¹⁰ Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
Field A., *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*, Sage Publications, London 2013.

rozkładu normalnego ($p < .05$)¹¹. Dane pierwotne analizowano z użyciem testu χ^2 (Chi-kwadrat) dla porównania oszacowania wzajemnej niezależności zmiennych kategoryalnych oraz obliczono współczynniki korelacji rang Spearmana dla analizy związków zmiennych ciągłych oraz test Kruskalla-Wallisa dla porównań międzygrupowych w przypadku zmiennych reprezentujących więcej niż dwie kategorie.

Jakość danych pozyskanych przez ankieterów w trakcie realizacji wywiadów z użyciem kwestionariusza ankiety weryfikowali pracownicy Zakładu Badań Naukowych przy Polskim Towarzystwie Socjologicznym w Warszawie (podmiot wykonujący badania na zlecenie). Weryfikacja polegała na sukcesywnym wykonywaniu telefonów do losowo wybranych osób, z którymi przeprowadzano wywiady i sprawdzaniu zgodności zapisu w ankietach. Dodatkowo poddano analizie dane ze stron internetowych wszystkich 72 fundacji korporacyjnych wyodrębnionych do badań i firm je tworzących.

W trzecim etapie badań empirycznych w wybranych fundacjach korporacyjnych, reprezentujących różne branże podmiotów inicjujących ich powstanie (w fundacji powołanej przez instytucję finansową, w fundacji założonej przez firmę konsultingową i w fundacji założonej przez firmę z branży medialnej), przeprowadzono badania jakościowe (metodą studium przypadku) o charakterze wyjaśniającym i zorientowane praktycznie. Zrealizowane wywiady poddano transkrypcji, a następnie zastosowano kondensację podanego w nich znaczenia. Celem było skracanie znaczeń zawartych w wywiadach do krótszych sformułowań, a ich wybrane fragmenty zaprezentowano w monografii w ujęciu tabelarycznym. Treści w nich zawarte stanowią egzemplifikację kwestii poruszanych w danym fragmencie rozdziału (pojedyncze raporty objętościowo przekraczają opisy zaprezentowane w rozdziale 3 monografii) i wzbogacają ilościowy obraz badanych zjawisk. Wśród narzędzi badawczych wykorzystanych podczas tego etapu badań znajdują się indywidualne nieskategoryzowane wywiady pogłębione prowadzone z członkami zarządu wybranych fundacji (zrealizowane przez Autorkę) oraz obserwacja nieuczestnicząca.

4.3.4. Rygor metodyczny procesu rozpoznania naukowego

Dla zapewnienia odpowiedniej wiarygodności wyników procesu badawczego, stanowiącej podstawę dla tempa i jakości rozwoju wiedzy¹², w monografii spełniono następujące podstawowe wymagania rygoru metodologicznego¹³:

¹¹ Bedyńska S., Brzezicka A., *Statystyczny drogowskaz. Praktyczny poradnik analizy danych w naukach społecznych na przykładach z psychologii*, Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa 2007

I. Dla badań ilościowych-

- 1) *Trafność wewnętrzna* - zapewniono poprzez integrację zróżnicowanych jakościowych i ilościowych, pośrednich i bezpośrednich, akademickich i branżowych źródeł danych wykorzystanych do operacjonalizacji motywów, mechanizmów tworzenia i funkcjonowania fundacji korporacyjnych oraz ich relacji z przedsiębiorstwami założycielskimi (trafność treściowa), a także poprzez poddanie subiektywnej ocenie treści i zakresu znaczeniowego poszczególnych pozycji pomiarowych wykorzystanych w narzędziach badawczych przez pracowników instytucji wykonującej badania terenowe na zlecenie (Zakład Badań Naukowych przy Polskim Towarzystwie Socjologicznym w Warszawie), pracowników naukowych Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz pracowników podmiotów ankietowanych w badaniach pilotażowych (trafność fasadowa) oraz zagwarantowanie reprezentatywności oraz adekwatnej wielkości próby badawczej.
- 2) *Trafność zewnętrzna* - zapewniono w ograniczonym zakresie (przyjmuje się, że rozpoznawane konstrukty są uwarunkowane specyfiką rozwiązań stosowanych w Polsce, a wnioskowanie ogranicza się wyłącznie do wyodrębnionej do badań populacji).
- 3) *Rzetelność* - zapewniono poprzez wykorzystane narzędzie pomiarowe – współczynnik rzetelności α Cronbacha, który dla podanych ocenie pytań, umieszczonych w kwestionariuszach badawczych, wyniósł w minimalnej swojej wartości 0,721.

II. Dla badań jakościowych-

- 1) *Wierność badań jakościowych*- uzyskano wykorzystując triangulację źródeł i technik gromadzenia danych: techniki minimalizujące wpływ badacza (tj. obserwacja niejawna, analiza stron internetowych, analiza dokumentacji organizacyjnej, wywiady strukturyzowane, wywiady pogłębione niestandardyzowane) oraz metody analizy danych jakościowych wykorzystujących nieprzetworzone dane (tj. analiza semantyczna odpowiedzi respondentów).
- 2) *Potwierdzalność* wyników badań jakościowych uprawdopodobniono przedstawiając w pracy dane nieprzetworzone (tj. bezpośrednie cytaty z wywiadów).

¹² Niemczyk J., *Metodologia nauk o zarządzaniu*, w: Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu / Czakon Wojciech (red.), 2011, Wolters Kluwer, s. 19-29.

¹³ Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań naukowych o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.

3) *Transferowalność* wyników badań oraz możliwość ich wykorzystania przez innych badaczy zapewniono dzięki szczegółowemu oraz bogatemu opisowi poszczególnych badanych aspektów z uwzględnieniem danych z różnych źródeł.

4) *Solidność* procesu prowadzenia badań zapewnia się wykorzystując kwestionariusze ankiet, które mogą zostać użyte w przyszłych badaniach.

Istotnym zabiegiem metodycznym w monografii jest zastosowanie triangulacji pozwalającej na dobór kilku komplementarnych względem siebie perspektyw teoretycznych, źródeł danych, metod badawczych oraz środowisk realizacji badań- Tabela 2.

Tabela 2. Typy triangulacji zapewnione w procesie badawczym

Typ triangulacji	Istota i realizacja
Triangulacja teoretyczna	Wykorzystanie więcej niż jednej perspektywy teoretycznej: podstawy teoretyczne ugruntowane w teorii nauk ekonomicznych oraz teorii nauk o zarządzaniu, w tym szczególnie koncepcji społecznej odpowiedzialności.
Triangulacja danych	Integracja danych dotyczących danego zjawiska pozyskanych z kilku źródeł: <ul style="list-style-type: none"> • Źródła wtórne i pierwotne wykorzystane w części eksploracyjnej • Dane ilościowe i jakościowe gromadzone w części eksplanacyjnej • Dane jakościowe gromadzone w wywiadach z członkami zarządów fundacji korporacyjnych.
Triangulacja metod	Podjęcie mnogie niejednorodne: wykorzystane metody ilościowe (ankietowanie) oraz metody jakościowe (wywiady, obserwacje).
Triangulacja kontekstowa	Realizacja badań w różnych miejscach: <ul style="list-style-type: none"> • Gromadzenie danych jakościowych (wywiady), bezpośrednio w siedzibach fundacji korporacyjnych z przedstawicielami zarządów, • Gromadzenie danych ilościowych z wykorzystaniem techniki PAPI.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem Gerlach R., *Badania jakościowe w pedagogice pracy*, Polskie Towarzystwo Profesjologiczne, 2015.

4.4. Struktura głównego osiągnięcia naukowego

Praca została podzielona na cztery rozdziały poprzedzone wstępem i zwieńczonych zakończeniem.

W rozdziałach 1 i 2 ustalono, zgodnie z metodą diagnostyczno- prognostyczną, stan faktyczny teorii i praktyki filantropii korporacyjnej ze szczególnym uwzględnieniem fundacji korporacyjnych, opisanej w literaturze światowej, a następnie zaproponowano wybrane autorskie twierdzenia będące próbą postępu naukowego w omawianych dziedzinach w stosunku do dostępnych treści na obszarze teorii.

Struktura rozdziału 1 i 2.

1. Istota filantropii korporacyjnej oraz wybrane elementy charakterystyki jej aktualnego stanu w praktyce zarządzania na świecie

1.1. Filantropia korporacyjna – geneza, pojęcia i podejścia do definiowania zjawiska

1.2. Motywy działań filantropijnych przedsiębiorstw – podstawowe pola eksploracji

1.3. Filantropia korporacyjna jako przedmiot zarządzania

1.4. Filantropia korporacyjna na świecie – analiza skali zjawiska w świetle dostępnych danych

2. Podstawy teoretyczne filantropii korporacyjnej

2.1. Filantropia korporacyjna w ekonomicznych teoriach przedsiębiorstwa

2.2. Filantropia korporacyjna z perspektywy nauk o zarządzaniu

2.3. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako podstawa eksplanacji filantropii korporacyjnej

2.4. Synteza diagnozy stanu wiedzy poznawczej o filantropii korporacyjnej w ekonomicznych teoriach przedsiębiorstwa i naukach o zarządzaniu

W rozdziale 3 przedstawiono założenia metodologiczne postępowania badawczego i wyniki badań empirycznych fundacji korporacyjnych w Polsce przeprowadzonych według autorskiej koncepcji, korzystając z metody diagnostycznej (na obszarze identyfikacji, eksploracji i częściowo taksonomii oraz eksplanacji). Diagnoza obejmuje zagadnienia tworzenia oraz funkcjonowania fundacji korporacyjnych w Polsce i ich relacji z przedsiębiorstwami założycielskimi. Badania te wykonano w celu weryfikacji i uzupełnienia (pogłębienia) badań literaturowych oraz uwypuklenia różnic i podobieństw praktyki polskich fundacji korporacyjnych w odniesieniu do praktyki i teorii rozpoznanej na podstawie badań literaturowych.

Struktura rozdziału 3.

3. Mechanizm tworzenia i zasady funkcjonowania fundacji korporacyjnych w Polsce w świetle badań empirycznych

3.1. Założenia metodologiczne postępowania badawczego

3.2. Motywy i cele tworzenia fundacji korporacyjnych w Polsce

3.3. Struktura prawno-organizacyjna fundacji korporacyjnych w Polsce

3.4.Funkcjonowanie fundacji korporacyjnych w Polsce i jego warunki

3.5.Korzyści, problemy i zagrożenia w relacjach fundacji korporacyjnych z przedsiębiorstwami założycielskimi w Polsce

W rozdziale 4 dokonano syntezy (porządkującej, uogólniającej i jakościowej) wniosków będących wynikiem diagnozy teorii i praktyki filantropii korporacyjnej ze szczególnym uwzględnieniem fundacji korporacyjnych w świecie i wartościowania naukowego oraz propozycji udoskonalenia w nauce. Celem było wyznaczenie kluczowych cech filantropii i fundacji korporacyjnych, które przyjmuje się za punkt odniesienia dla wyników badań własnych. Następnie zaprezentowano syntezę wniosków będących rezultatem badań własnych w przedmiocie tworzenia i funkcjonowania fundacji korporacyjnych oraz ich relacji z podmiotami założycielskimi w Polsce jako formy działalności filantropijnej przedsiębiorstw. Następnie przeprowadzono wnioskowanie oraz dyskusję wyników na tle istniejącego stanu wiedzy. Ustalono, na ile polska praktyka fundacji korporacyjnych jest zbieżna (wskazano podobieństwa i różnice) z teorią filantropii i fundacji korporacyjnych w świecie. Rozpoznano ograniczenia zrealizowanych badań i wskazano kierunki dalszej eksploracji w zadanym obszarze.

Struktura rozdziału 4.

4. Odniesienie polskiej praktyki tworzenia, funkcjonowania fundacji korporacyjnych i ich relacji z podmiotami założycielskimi do stanu praktyki i teorii na świecie

4.1.Synteza teorii i praktyki filantropii korporacyjnej ze szczególnym tworzenia i funkcjonowania fundacji korporacyjnych jako formy filantropii korporacyjnej na świecie

4.2. Synteza praktyki tworzenia, funkcjonowania fundacji korporacyjnych i ich relacji z przedsiębiorstwami założycielskimi w Polsce

4.3. Polska praktyka kształtowania fundacji korporacyjnych na tle praktyki i teorii na świecie

4.5. Szczegółowe rezultaty głównego osiągnięcia naukowego

4.5.1. Rezultaty w obszarze teoretycznym

Prezentowane poniżej treści stanowią syntezę dokonanej przeze mnie diagnozy aktualnego stanu nauki na świecie w dziedzinie filantropii korporacyjnej ze szczególnym uwzględnieniem fundacji korporacyjnych oraz zawierają propozycje własnych stanowisk w przedmiotowych kwestiach.

1) *Rezultaty w obszarze pojęć i podejść do definiowania zjawiska filantropii korporacyjnej*

Przeprowadzona przeze mnie analiza literatury światowej wskazuje na istnienie zbioru zjawisk i działań, które w literaturze przedmiotu nazywa się filantropią korporacyjną, brakuje jednak precyzyjnej, kompleksowej definicji uwzględniającej różne podejścia do tej problematyki. Nieliczni autorzy podejmują próbę uporządkowania terminologii z zakresu filantropii korporacyjnej, a zidentyfikowane definicje przyjmują zwykle charakter celowościowy. Syntezę prezentowanych w literaturze definicji zawarłam w Tabeli 3 (tabela 1.1. w monografii).

Tabela 3. Definicje filantropii korporacyjnej

Autor i rok	Definicja
R.A. Schwartz, 1968	Jednokierunkowy przepływ środków od dawcy do biorcy, przepływ dobrowolnie generowany przez dawcę, nie opiera się na oczekiwaniu, że działanie to będzie przynosiło dawcy korzyść
L. Fry i inni, 1982	Transfer o charakterze charytatywnym z zasobów firmy do odbiorców poniżej cen rynkowych
K.B. Murray, J.R. Montanari, 1986	Altruistyczna aktywność wykorzystywana jako instrument nowoczesnego marketingu
T.S. Mescon i D.J. Tilson, 1987	Najstarsza forma społecznych zachowań firm
M.A. Stroup i L.R. Neubert, 1987	Dobrowolna redukcja przychodów korporacyjnych
A.B. Carroll, 1991	To takie działania korporacyjne, które wiążą się z poświęceniem części zasobów na rzecz społeczeństwa celem udzielenia pomocy, np. mecenat, sponsoring nauki, zdrowia, edukacji, sportu, programy na rzecz społeczności lokalnej, działalność charytatywna, wolontariat pracowniczy. Filantropia jest wysoce pożądana i ceniona, ale faktycznie mniej ważna niż pozostałe kategorie społecznej odpowiedzialności

Y.Ch. Kang, D.J. Wood, 1995	Filantropia jako obszar dobrowolnej odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa, obejmujący moralne i społeczne zobowiązania wobec interesariuszy firmy oraz zaangażowanie się w rozwiązywanie problemów na poziomie makro. Filantropia może dotyczyć działań wobec wszystkich grup interesu – zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i na zewnątrz organizacji
J.A.F. Stoner, R.E. Frieman, D.R. Jr. Gilbert, 1997	Działalność charytatywna i sponsoringowa przedsiębiorstwa
N. Bullain 2004	Filantropia korporacyjna polega na dobrowolnym i bezinteresownym działaniu na rzecz korzyści ogółu, w tym pracy społecznej, dobrowolnych darowiznach, zarządzaniu według zasady <i>not for profit</i> , dokonywaniu grantów celowych
P.C. Godfrey, 2005	Przejaw uznaniowej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (<i>Corporate Social Responsibility – CSR</i>), która różni się w naturze (nie jedynie w stopniu) od obowiązkowej zgodności z ekonomicznym, prawnym lub moralnym i etycznym wymiarem CSR
P. Kotler, D. Hessekiel, N.R. Lee, 2012	Filantropia korporacyjna polega na przekazywaniu przez firmę bezpośredniej darowizny na rzecz organizacji charytatywnej bądź sprawy. Zwykle odbywa się to w formie grantu gotówkowego, dotacji bądź/oraz wsparcia w naturze

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: R.A. Schwartz, *Corporate philanthropic contributions*, The Journal of Finance, 23(3), 1968, s. 479-497; L. Fry, W.G.D. Keim, R.E. Meiners, *Corporate contributions: Altruistic or for-profit?*, The Academy of Management Journal, 25(1), 1982, s. 94-106; K.B. Murray, J.R. Montanari, *Strategic management of the socially responsible firm: Integrating management and marketing theory*, Academy of Management Review, 11(4), 1986; T.S. Mescon, D.J. Tilson, *Corporate philanthropy: A strategic approach to the bottom-line*, California Management Review, 29(2), 1987, s. 49-61; M.A. Stroup, R.L. Neubert, *The evolution of social responsibility*, Business Horizons, 30(2), 1987, s. 22-24; A.B. Carroll, *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, Business Horizons, 34(4), 1991, s. 39-48; Y.Ch. Kang, D.J. Wood, *Before Profit Social Responsibility Turning the Economic Paradigm Upside Down*, Business and Society, 1995; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Jr. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997; N. Bullain, *Rzecz o cudach i błędach percepcji: lekcje „prawa jednego procenta” na Węgrzech*, [w:] *Współpraca sektora obywatelskiego z administracją publiczną*, red. M. Rymasa, ISP, Warszawa 2004, s. 234; P.C. Godfrey, *The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective*, The Academy of Management Review, 30(4), 2005, s. 777-798; P. Kotler, D. Hessekiel, N.R. Lee, *Dobro popłaca! Inicjatywy marketingowe i korporacyjne, dzięki którym świat staje się lepszy a zyski rosną*, MT Biznes, Warszawa 2012; J. Adamczyk, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009.

Szczegółowa analiza literatury pozwala stwierdzić, że:

- a) Filantropia korporacyjna, ze względu na charakter samych korporacji (specyficzny typ przedsiębiorstw), budzi wiele kontrowersji. Wynikają one z rozdzielenia własności od zarządzania i pojawiającego się, w wyniku tego rozdzielenia, konfliktu interesu między właścicielami i menedżerami, dotyczącego zasadności podejmowania wydatków na cele społeczne (w tym filantropijne).
- b) Kolejne problemy z definiowaniem filantropii korporacyjnej pojawiają się w związku z koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, w której filantropia stanowi jeden z obszarów odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec interesariuszy. Wiele rozważań teoretycznych i praktycznych poświęconych społecznej odpowiedzialności dotyczy zatem obu zjawisk jednocześnie i trudno je wyodrębnić.

c) Filantropię korporacyjną charakteryzuje się wielością podejść (podejście normatywne, oświecony interes własny, filantropia strategiczna) i schematów postępowania wskazujących na zróżnicowanie motywów jej podejmowania, co syntetycznie przedstawiłam w Tabeli 1.2. zamieszczonej w monografii. W tradycyjnym (normatywnym) ujęciu filantropia korporacyjna traktowana jest jako działalność charytatywna, a motywami są altruistyczne. Przedsiębiorstwo przekazuje bezpośrednio pewne środki na rzecz organizacji charytatywnej lub sprawy, na ogół w formie grantów, dotacji bądź w naturze. Firmy angażujące się w działalność charytatywną nie oczekują bezpośrednich korzyści i zwrotów ze swojej dobroczynności. To najbardziej tradycyjna forma aktywności społecznej firm. Kluczowym założeniem w ujęciu filantropii jako oświeconego interesu własnego jest przekonanie, że firma będzie w przyszłości osiągała korzyści finansowe z podejmowanych działań. W ramach podejścia strategicznego do filantropii firmy wspierają działania, które przyczyniają się do urzeczywistnienia celów zarówno społecznych, jak i biznesowych. Schematy postępowania przedsiębiorstw w działalności filantropijnej zależą natomiast od:

- Motywacji rozumianej jako istotna siła napędowa zaangażowania w filantropię korporacyjną,
- Czasu, gdzie działania filantropijne podejmowane są przed rzeczywistym pojawieniem się zapotrzebowania na nie lub po fakcie zgłoszenia takiego zapotrzebowania do firmy przez strony zainteresowane pomocą,
- Beneficjentów działań, tzn. czy pomoc filantropijna skierowana jest do odbiorców, z którymi firma już jest operacyjnie lub strategicznie powiązana (działania filantropijne są wtedy kierowane/celowe) lub z którymi planuje nawiązać takie relacje, czy do ogółu społeczeństwa (działania filantropijne są wtedy niekierowane/ogólne).

W efekcie proponuję kompleksowy (w stosunku do ujęć przywołanych w podrozdziale 1.1 monografii) sposób definiowania filantropii korporacyjnej, integrujący dotychczasowy dorobek badawczy. Zgodnie z przyjętym podejściem definiuję *filantropię korporacyjną* w węższym ujęciu jako ogół dobrowolnych działań przedsiębiorstwa polegających na przekazaniu zasobów własnych na rzecz grup społecznych, osób indywidualnych organizacji lub sprawy w formie pomocy finansowej (gotówki, grantów, dotacji), programów wolontariatu pracowniczego bądź pomocy rzeczowej. Działania te ukierunkowane są na poprawę dobrobytu społecznego przez współuczestniczenie w rozwiązywaniu problemów społecznych. **W szerszym ujęciu *filantropię korporacyjną* traktuję jako** działania ukierunkowane na poprawę dobrobytu społecznego przez współuczestniczenie przedsiębiorstw w rozwiązywaniu problemów społecznych. Są one motywowane postawą altruistyczną członków

przedsiębiorstw, chęcią zaangażowania się firm dla dobra wspólnego, przekonaniem, że przedsiębiorstwo będzie osiągało korzyści/zyski w przyszłości z podejmowanych działań, czy też wizją wzajemnych korzyści firmy i społeczeństwa, wynikających z połączenia celów społecznych z celami biznesowymi firmy.

2) *Rezultaty w obszarze motywów działań filantropijnych przedsiębiorstw*

Przeanalizowane przeze mnie główne nurty badawcze dotyczące motywów podejmowania działań filantropijnych wskazują, że można je podzielić na motywy altruistyczne, strategiczne i instytucjonalne. Pogłębiona analiza dorobku literaturowego pozwoliła mi na zidentyfikowanie i usystematyzowanie obszarów eksploracji motywów filantropii korporacyjnej według poziomów analizy w nich zawartych i wyodrębnienie motywów na poziomie jednostki (menedżera) oraz na poziomie przedsiębiorstwa. W ramach tych poziomów zidentyfikowałam i zaproponowałam subobszary, które stanowią agregaty występujących w literaturze pól badawczych, tj.: motywy menedżerskie, motywy związane z wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa, motywy na obszarze relacji z pracownikami przedsiębiorstwa, korzyści wizerunkowe i reputacyjne dla przedsiębiorstwa i motywy związane z relacjami z otoczeniem przedsiębiorstwa. Syntetyczne ujęcie zaproponowanej przeze mnie klasyfikacji zawiera Tabela 4 (tabela 1.3 w monografii).

Tabela 4. Motywy działań filantropijnych przedsiębiorstw- podstawowe pola eksploracji

Poziom analizy	Kluczowe dla filantropii korporacyjnej obszary eksploracji w obrębie motywów działań filantropijnych	Referencje
Jednostka/menedżer	Filantropia a motywy menedżerskie	
	Filantropia służy maksymalizacji użyteczności menedżerów, np. uzyskaniu prestiżu, uznania w społeczności, w której działa firma, szacunku i aprobaty lokalnego biznesu	M.C. Jensen i W.H. Meckling, P. Navarro
	Filantropia jako mechanizm obronny wykorzystywany przez menedżerów w celu manipulowania i oszukiwania środowiska, w którym działają	M.D. Ermann, H.G. Manne, K. Nevin-Gattle
	Filantropia motywowana życzliwością, uczciwością, normami moralnymi, postrzegana jako wynik etycznej postawy, moralne zobowiązanie wobec społeczeństwa, altruizm	C.J. Cowton, M. Wulfson, C. Valor, M.M. Seitanidi i A. Ryan
Przedsiębiorstwo	Filantropia a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa	
	Filantropia jako narzędzie zwiększające pozytywne postrzeganie firmy przez inwestorów	D. Paten
	Filantropia służy budowaniu przewagi konkurencyjnej	D.L. Campbell i in.
	Filantropia prowadzi do długoterminowych korzyści ekonomicznych, pozwala maksymalizować zyski	R. Abzug i N.J. Webb,

przez tworzenie wartości firmy Przekazywanie znacznych środków do własnych fundacji korporacyjnych pozwala na korzyści podatkowe	W.J. Baumol, J. Galaskiewicz, B. Shaw i F.R. Post, E.J. Stendardi, Yermack
Filantropia pozwala na zwiększanie zdolności przedsiębiorstwa do generowania zysków bezpośrednich lub pośrednich	C. Weden
Filantropia to strategiczny obszar firmy wykorzystywany do wspierania celów biznesowych	D. Saiia i in.
Filantropia a relacje z pracownikami przedsiębiorstwa	
Działania filantropijne stanowią źródło zadowolenia pracowników	A. McWilliams, D. Siegel
Wolontariat pracowniczy zwiększa motywację pracowników i ma pozytywny wpływ na reputację firmy wśród pracowników	D. Gilder i in., K. Namin i in.
Filantropia a korzyści wizerunkowe i reputacyjne dla przedsiębiorstwa	
Filantropia jako swoista polisa ubezpieczeniowa w sytuacjach kryzysowych, pozwalająca na utrzymanie pozytywnego wizerunku firmy	J. Whyte
Działania filantropijne jako narzędzie budowania pozytywnego wizerunku w społeczeństwie Filantropia jako źródło budowy zaufania społecznego do firmy i marki	M.J. Barone i in.
Filantropia przedsiębiorstw jako czynnik pozacenowego różnicowania wpływu na wybory konsumentów, wpływa na pozytywne nastawienie do firmy, na ocenę produktów firmy, zwiększa lojalność klientów, a tym samym prowadzi do wzrostu sprzedaży i zwiększa zyski	B. Lev i in.
Filantropia a relacje z otoczeniem przedsiębiorstwa	
Filantropia korporacyjna pomaga uzyskać legitymizację społeczną dla działalności firmy Zmniejsza bariery wejścia na nowy rynek Pozwala na łatwiejszy dostęp do nowych produktów czy korzyści podatkowych	A.D. Shocker, S.P. Sethi, C.K. Lindblom, S.L. Wartick i J. F. Mahon
Filantropia przedsiębiorstw pozwala uniknąć bojkotów produktów i innych destrukcyjnych działań zewnętrznych interesariuszy	R.J. Williams, J.D. Barrett, B.E. Ashforth, D.W. Gibbs
Filantropia służy wzmocnieniu stosunków firmy z otoczeniem, służy też lokalnej społeczności, poprawia dobrobyt społeczny, a firma osiąga z tego długookresowe korzyści w postaci poprawy warunków funkcjonowania i konkurencyjności i prowadzenia działalności gospodarczej	U.C.V. Haley, L. Nevarez, T.S. Mescon, D.J. Tilson A. Muller, G. Whiteman
Filantropia sprzyja uzyskiwaniu legitymizacji politycznej firmy w danym środowisku Zmniejsza ryzyko związane ze zmianami w polityce i przepisach	S.R. Neiheisel, A.J. Hillman
Filantropia służy tuszowaniu nieuczciwych praktyk przedsiębiorstw czy pozwala uniknąć negatywnego rozgłosu Stanowi remedium na utracone zaufanie społeczne i narzędzie służące do naprawy legitymizacji	D. Koehn i J. Ueng

Zródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: M.C. Jensen, W.H. Meckling, *Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics, 3(4), 1976, s. 305- 360; P. Navarro, *Why do corporations give to charity?*, Journal of Business, 61(1),1998, s. 65-93; M.D. Ermann, *The operative goals of corporate philanthropy: Contributions to the public broadcasting service, 1972–1976*, Social Problems, 25(5), 1978, s. 504-514; H.G. Manne, *The limits and rationale of corporate altruism: An individualistic model*, Virginia Law Review, 59(4), 1973, s. 708-722; K. Nevin-Gattle, *Predicting the philanthropic response of corporations: Lessons from history*, Business Horizons, 39(3), 15, 1996; C.J. Cowton,

Corporate philanthropy in the United Kingdom, Journal of Business Ethics, 6(7), 1987, s. 553-558; M. Wulfson, *The ethics of corporate social responsibility and philanthropic ventures*, Journal of Business Ethics, 29(1-2), 2001; C. Valor, *Why do managers give? Applying pro-social behaviour theory to understand firm giving*, International Review on Public and Nonprofit Marketing, 3(1), 2006, s. 17-28; M.M. Seitanidi, A. Ryan, *A critical review of forms of corporate community involvement: From philanthropy to partnerships*, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 12(3), 2007, s. 247-266; D. Patten, *Does the Market Value Corporate Philanthropy? Evidence from the Response to the, 2004 Tsunami Relief Effort*, Journal of Business Ethics 81(3), 2008, s. 599-607; D.L. Campbell et al., *Corporate philanthropy, in the U.K. 1985-2000: Some empirical findings*, Journal of Business Ethics, 39, 2002, s. 30; R. Abzug, N.J. Webb, *Rational and extra-rational motivations for corporate giving: Complementing economic theory with organization science*, New York Law School Law Review, 1996, 41, 1035; W.J. Baumol, *Enlightened Self-Interest and Corporate Philanthropy. In A New Rationale for Corporate Social Policy*, Heath Lexington Books, Lexington 1970, s. 3-1; J. Galaskiewicz, *Professional networks and the institutionalization of a single mind set*, American Sociological Review, 50(5), 1985, s. 639-658; B. Shaw, F.R. Post, *A moral basis for corporate philanthropy*, Journal of Business Ethics, 12(10), 1993, 745-751; E.J. Stendardi, *Corporate philanthropy: The redefinition of enlightened self-interest*, The Social Science Journal, 29(1), 1992, s. 21-30; D. Yermack, *Deductio' ad absurdum: CEOs donating their own stock to their own family foundations*, Journal of Financial Economics, 94(1), 2009, s. 107-123; C. Weeden, *Smart Giving is Good: How Corporate Philanthropy can benefit Your Company and Society*, Jossey-Bass Inc. Pub., San Francisco 2011; D. Saiia, A.B. Carroll, A. Buchholtz, *Philanthropy as strategy: When corporate charity "begins at home"*, Business and Society, 42(2), 2003; A. McWilliams, D. Siegel, *Corporate Social Responsibility and financial performance: correlation or misspecification*, Strategic Management Journal, 2000, vol. 21, no 5; D. Gilder, T.N.M. Schuyt, M. Breedijk, *Effects of an employee volunteering program on the work force: The ABN-AMRO case*, Journal of Business Ethics, 61(2), 2005, s. 143-152; . Namin, Ch. EuiSik, K. Youngchan, L. Moonkyu, *Developing an effective strategic mix of corporate philanthropy*, The Service Industries Journal, 31, 7, May 2011, s. 1049-1062; K. Klincewicz, *Etyka w marketingu i marketing w etyce biznesu – metaforyczność, konwencjonalizm i zakorzenienie*, www.cebi.pl, dostęp 5.05. 2016, s. 14; J. Whyte, *When corporate theft is good*, Wall Street Journal, 2010, July 21; M.J. Barone, A.D. Miyazaki, K.A. Taylor, *The influence of cause-related marketing on consumer choice: Does one good turn deserve another?*, Journal of the Academy of Marketing Science, 28(2), 2000, s. 248-262; B. Lev, C. Petrovits, S. Radhakrishnan, *Is doing good good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth*, Strategic Management Journal, 31(2), 2010, s. 182-200; A.D. Shocker, S.P. Sethi, *An Approach to Incorporating Social Preferences in Developing Corporate Action Strategies*, [w:] S.P. Sethi (ed.), *The Unstable Ground: Corporate Social Policy in a Dynamic Society*, Melville Publishing Company, Los Angeles 1974, s. 67-80; C.K. Lindblom, *The Implications of Organizational Legitimacy for Corporate Social Performance and Disclosure*, Critical Perspectives on Accounting Conference, New York, NY 1994; S.L. Wartick, J.F. Mahon, *Toward a substantive definition of the corporate issue construct: A review and synthesis of the literature*, Business and Society, 33, 1994, s. 293-311; R.J. Williams, J.D. Barrett, *Corporate philanthropy, criminal activity, and firm reputation: Is there a link?*, Journal of Business Ethics, 26, 2000, s. 341-350; B.E. Ashford, D.W. Gibbs, *The double-edge of organizational legitimation*, Organization Science, 1(2), 1990, s. 177-194; U.C.V. Haley, *Corporate contributions as managerial masques: Reframing corporate contributions as strategies to influence society*, Journal of Management Studies, 28(5), 1991, s. 485-510; L. Nevarez, *Corporate philanthropy in the new urban economy the role of business-nonprofit realignment in regime politics*, Urban Affairs Review, no. 36(2), 2000, s. 197-227; T. S. Mescon, D.J. Tilson, *Corporate philanthropy: A strategic approach to the bottom-line*, California Management Review, 29(2), 1987, s. 49-61; A. Muller, G. Whiteman, *Exploring the geography of corporate philanthropic disaster response: A study of fortune global 500 firms*, Journal of Business Ethics, 84(4), 2009, s. 589-603; S.R. Neiheisel, *Corporate Strategy and the Politics of Goodwill: A Political Analysis of Corporate Philanthropy in America*, Peter Lang, New York 1994; J. Hillman, *Politicians on the board of directors: Do connections affect the bottom line?* Journal of Management, 31, 2005, s. 464-481; D. Koehn, J. Ueng, *Is philanthropy being used by corporate wrongdoers to buy good will?*, Journal of Management and Governance, 14(1), 2009, s. 1-16.

3) *Rezultaty w obszarze ekonomicznych teorii przedsiębiorstwa i nauk o zarządzaniu wyjaśniających przyczyny filantropii korporacyjnej*

Przeanalizowane i przedstawione w monografii koncepcje nie pozwalają w jednoznaczny sposób wyjaśnić przyczyn podejmowania działań filantropijnych przez przedsiębiorstwa. Szczegółowy przegląd literatury dotyczący wyodrębnionych teorii pozwolił mi na zaproponowanie własnej klasyfikacji (eksplanacja bezpośrednia lub pośrednia) i usystematyzowanie analizowanych treści ze względu na kryterium obecności treści odnoszących się do filantropii korporacyjnej w wybranych ekonomicznych teoriach przedsiębiorstwa i naukach o zarządzaniu. Syntezę tej analizy zawarłam w Tabeli 5 (Tabela 2.4. w monografii).

Tabela 5. Obecność i odniesienia do filantropii korporacyjnej w wybranych ekonomicznych teoriach przedsiębiorstwa i naukach o zarządzaniu

Teoria	Odniesienie teorii do filantropii korporacyjnej
<i>Teorie nieodnoszące się wprost do filantropii przedsiębiorstw/eksplanacja pośrednia</i>	
Ekonomiczne teorie przedsiębiorstwa	
Teoria menedżerska	Działania filantropijne jako narzędzie maksymalizacji użyteczności dla menedżerów
Teoria behawioralna	Działania filantropijne jako efekt kompromisu między poszczególnymi grupami interesu danego przedsiębiorstwa, jako efekt organizacyjnego uczenia się i adaptacji do otoczenia w celu unikania niepewności
Teoria zasobowa	Działania filantropijne jako narzędzie do kształtowania cech zasobów organizacyjnych oraz umiejętności w celu poprawy ich skuteczności i efektywności w realizacji celów organizacji
Teoria agencji	Menedżer jako agent reprezentujący i zaspokajający moralne potrzeby właścicieli przedsiębiorstwa przez zaangażowanie w działania filantropijne. Filantropia jako przejaw osiągnięcia uznaniowych celów menedżerów
Koncepcja przedsiębiorstwa jako bytu społecznego	Przedsiębiorstwo jako byt niezależny w dużym stopniu od akcjonariuszy posiada własne cele, zasoby i powinności, w tym cele społeczne, które mogą być osiągnięte m.in. w formie działań filantropijnych
Teoria interesariuszy	Filantropia jako narzędzie pozwalające spełniać oczekiwania i zaspokajać potrzeby interesariuszy przedsiębiorstwa w celu zwiększenia jego efektywności i konkurencyjności
Nauki o zarządzaniu	
Koncepcja równowagi organizacyjnej	Realizowanie działań filantropijnych w celu wspierania procesu kształtowania wewnętrznej i zewnętrznej równowagi organizacyjnej przez pozyskanie społecznej akceptacji dla działań organizacji przez zarówno otoczenie organizacji, jak i jej uczestników
Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi	Partycypacja pracowników w procesach decyzyjnych związanych z zaangażowaniem filantropijnym; wpływ filantropii na pozostałe elementy procesu kadrowego, tj. pozyskiwanie i utrzymanie pracowników, rozwijanie ich kompetencji, motywację pozamaterialną
Zarządzanie relacjami z interesariuszami	Realizowanie działań filantropijnych wobec określonych grup interesu w wyniku decyzji podjętych na podstawie procesów identyfikacji, kategoryzacji i priorytetyzacji interesariuszy
<i>Teorie zawierające bezpośrednie odniesienie do filantropii przedsiębiorstw/eksplanacja bezpośrednia</i>	
Nauki o zarządzaniu	

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (CSR – <i>Corporate Social Responsibility</i>)	Filantropia jako obszar dobrowolnej odpowiedzialności moralnej wobec społeczeństwa
	Filantropia jako dobrowolne zaangażowanie się przedsiębiorstwa w rozwiązywanie problemów społecznych zidentyfikowanych w obrębie różnych grup interesariuszy, prowadzące do uzyskania korzyści dla przedsiębiorstwa oraz umocnienia pozycji konkurencyjnej firmy
	Filantropia strategiczna lub społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw jako wynik połączenia celów społecznych i ekonomicznych ze strategią biznesową przedsiębiorstwa w celu uzyskania obopólnych korzyści dla zarówno społeczeństwa (poprawa kluczowych obszarów otoczenia konkurencyjnego), jak i przedsiębiorstwa (budowa reputacji firmy, motywacji pracowników, tworzenie nowych szans biznesowych)

Źródło: opracowanie własne

Główne wnioski jakie wynikają z przeprowadzonej analizy literatury wskazują, że:

- a) Podejmowanie działalności filantropijnej przez przedsiębiorstwa na gruncie teorii ekonomicznych może być wyjaśniane potrzebą jej wykorzystania w procesach gospodarowania zasobami wewnętrznymi przedsiębiorstwa (zakres przedmiotowy ekonomii) i zasobami otoczenia do uzyskania różnych wartości i celów (definiowanych adekwatnie do klasy zmiennych analizowanych w modelu przedsiębiorstwa w danej teorii), w sposób skuteczny, korzystny, ekonomiczny dla całości, zgodnie z oczekiwaniami (maksymalizacji, optymalizacji, minimalizacji, zadowolenia).
- b) Omówione teorie zarządzania nie wyjaśniają wprost przyczyn podejmowania działań filantropijnych przez przedsiębiorstwa. W sposób pośredni wskazują jednak na możliwość jej zastosowania do osiągania celów i realizacji planów w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa.
- c) Jedyną koncepcją (teorią) w naukach o zarządzaniu, bezpośrednio wyjaśniającą przyczyny występowania zjawiska filantropii korporacyjnej, jest społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, w której filantropia określana jest jako jeden z obszarów dobrowolnie podejmowanej przez przedsiębiorstwo odpowiedzialności wobec interesariuszy przedsiębiorstwa.

4) *Rezultaty w obszarze społecznej odpowiedzialności jako podstawy eksplanacji filantropii korporacyjnej*

W ramach badań literaturowych społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jako podstawy eksplanacji filantropii korporacyjnej przeprowadziłam analizę modeli teoretycznych w celu zidentyfikowania miejsca, roli i znaczenia filantropii w koncepcji CSR. Dokonany przeze mnie przegląd literatury, dotyczący opisanych modeli pozwolił na sformułowanie następujących wniosków:

a) Miejsce, rola i znaczenie filantropii w koncepcji CSR zmieniały się wraz z procesem zmian i dojrzewania samej koncepcji. Przebieg tych zmian opracowałam i zawarłam w Tabeli 6 (Tabela 2.3 w monografii).

Tabela 6. Postrzeganie filantropii korporacyjnej w modelach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Modele CSR	Własności filantropii korporacyjnej
<i>Model after profit obligation</i>	Filantropia jako dobrowolny obszar odpowiedzialności jest podejmowana przez przedsiębiorstwo dopiero po wypełnieniu podstawowej odpowiedzialności, jaką jest odpowiedzialność ekonomiczna. Polega na zaangażowaniu części zasobów przedsiębiorstwa w celu udzielenia pomocy społeczeństwu. Odbywa się to np. przez sponsoring nauki, zdrowia, kultury, sportu, programy na rzecz społeczności lokalnej, działalność charytatywną, wolontariat pracowniczy
<i>Model before profit obligation</i>	Filantropia jako dobrowolny obszar odpowiedzialności jest podejmowana jako moralne i społeczne zobowiązanie wobec interesariuszy firmy lub dobrowolne zaangażowanie się w rozwiązywanie problemów społecznych na poziomie makro. Odpowiedzialność ta jest realizowana na równi z odpowiedzialnością ekonomiczną, prawną i etyczną na każdym etapie działalności przedsiębiorstwa, a nie dopiero po osiągnięciu zysku. Może przejawiać się na różnych poziomach odpowiedzialności przedsiębiorstwa: instytucjonalnym (przedsiębiorstwo jako uczestnik świata gospodarczego) – filantropia służy budowaniu relacji z otoczeniem i pozyskiwaniu akceptacji społecznej przez zwiększanie dobrobytu społecznego, co daje legitymizację dla działań firmy, organizacyjnym (przedsiębiorstwo jako system społeczny) – filantropia jako narzędzie zaspokajania potrzeb interesariuszy, i indywidualnym (członkowie organizacji właściciele, pracownicy, kadra zarządzająca jako moralni agenci przedsiębiorstwa) – filantropia jako działanie podejmowane w wyniku poczucia moralnego obowiązku
Zintegrowane modele społecznego reagowania i działania	Filantropia jako wynik/efekt procesu społecznego reagowania/oddziaływania (ustosunkowanie się do oczekiwań interesariuszy i zarządzanie kwestiami społecznymi, kształtowanie polityki społecznej stosownie do zmieniającego się otoczenia, antycypowanie i zapobieganie problemom społecznym) na podmioty społecznej odpowiedzialności – interesariuszy, w postaci przeznaczania części zasobów przedsiębiorstwa na realizację programów społecznych
Podejście strategiczne do CSR	Ujęcie strategiczne oznacza pójście w kierunku poszukiwania korzyści obopólnych dla organizacji oraz otoczenia zewnętrznego; stanowi szansę na umocnienie pozycji konkurencyjnej i pomnażanie wartości organizacji
Podejście integrujące do CSR	Filantropia strategiczna (lub inaczej społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa) stanowi jeden z współwystępujących modeli/podejść w ramach strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa zintegrowanej ze strategią biznesową. Działania filantropijne realizowane są w różnych miejscach struktury organizacyjnej jednocześnie, z odmiennie określonymi motywacjami, które mogą być komplementarne względem siebie, a menedżerowie, realizując projekty z zakresu filantropii, budują reputację firmy, jednocześnie wykorzystują ją jako element wzmacniania motywacji wśród pracowników i tworzenia nowych szans biznesowych

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: A. Dahlsrud, *How Corporate Social Responsibility is defined: An analysis of 37 definitions*, Corporate Social Responsibility Environmental Management, 15, 2008, s. 1-13.; A. Rudnicka, *CSR – doskonalenie relacji społecznych w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012; S. Waddock, *The Difference Makers. How Social and Institutional Entrepreneurs Created the Corporate Responsibility Movement*, Greenleaf publishing Ltd., Sheffield 2008; F. Maon, A. Lindgreen, V. Swaen, *Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development*, International Journal of Management Reviews, 12, 1,

2010, s. 20-38; A.B. Carroll, *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, *Academy of Management Review*, 4(4), 1979, s. 500; A.B. Carroll, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, College Division South – Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio 1993, s. 93; A.B. Carroll, *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, *Business Horizons*, 1991, s. 40-44; J. Adamczyk, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009, s. 41-42; Y.Ch. Kang, D.J. Wood, *Before Profit Social Responsibility Turning the Economic Paradigm Upside Down*, *Business and Society*, 1995, s. 412; J. Adamczyk, cit., s. 40-43; M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004; W.C. Frederick, *Theories of Corporate Social Performance*, [w:] S.P. Sethi, C.M. Flabe (eds.), *Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation*, Lexington Books, New York 1987, s. 142-161; W. Frederic, *From CSR1 to CSR2: The maturing of business and society thought*, *Business and Society*, 33, 2, 1994, s. 154; M.B.E. Clarkson, *Stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance*, *Academy of Management Review*, 1, 1995, s. 98-104; A.B. Carroll, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, College Division South – Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio 1993, s. 45-50; S. Wartick, P.L. Cochran, *The evolution of corporate social performance model*, *Academy of Management Review*, 10 (4), 1985, s. 758-769; D.J. Wood, *Corporate Social Performance Revisited*, *Academy of Management Review*, 4, 1991, s. 691-718; D.J. Wood, J.M. Lodgson, *Business citizenship: From individuals to organizations*, *Business Ethics Quarterly*, Ruffin Series, 3, 2002; A. Rudnicka, *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 71; M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategy & society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility*, *Harvard Business Review*, 84, 2006, s. 85; D. Windsor, *Corporate Social Responsibility: Key approaches*, *Journal of Management Studies*, 43(1), 2006; I.E. Berger, P. Cunningham, M.E. Drumwright, *Mainstreaming Corporate Social Responsibility: Developing markets for virtue*, *California Management Review*, 49, 2007, s. 132-157; A.G. Scherer, G. Palazzo, *The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy*, *Journal of Management Studies*, 48(4), 2011, s. 899-931; S. Waddock, *Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship*, *Carroll School of Management, Boston College, Business and Society Review*, 109, 2004; B. Rok, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w kontekście strategii osiągania obopólnej korzyści*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008; J.M. Ricks Jr., R.C. Peters, *Motives, timing, and targets of corporate philanthropy: A tripartite classification scheme of charitable giving*, *Business and Society Review*, 118, 3, 2013; A. Gautier, A.C. Pache, *Research on corporate philanthropy: A review and assessment*, *Journal of Business Ethics*, November 2013; M. Halme, J. Laurila, *Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility*, *Journal of Business Ethics*, 84, 3, 2009, s. 330; C.K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Eradicating Poverty Through Profits*, Wharton School Publishing, USA, 2006; K. Rangan, L.A. Chase, S. Karim, *Why every company needs a CSR strategy and how to build it*, Working Paper, 12-088, Harvard Business School, 2012;

- b) Zmiany ewoluowały od postrzegania filantropii jako dobrowolnego obszaru odpowiedzialności, podejmowanej przez przedsiębiorstwo po wypełnieniu podstawowej odpowiedzialności, jaką jest odpowiedzialność ekonomiczna (mogąca się znajdować na równi z odpowiedzialnością ekonomiczną, prawną i etyczną przedsiębiorstwa); poprzez traktowanie filantropii jako wynik procesu społecznego reagowania na podmioty społecznej odpowiedzialności – interesariuszy, mający formę przeznaczania części zasobów przedsiębiorstwa na realizację programów społecznych; do postrzegania filantropii jako filantropii strategicznej (lub inaczej społecznego zaangażowania przedsiębiorstw), która stanowi jeden z współwystępujących modeli (podejść) w ramach strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa zintegrowanej ze strategią biznesową firmy.
- c) Działania filantropijne realizowane są w różnych miejscach struktury organizacyjnej jednocześnie, mają odmienne motywy często komplementarne względem siebie, a menedżerowie realizując projekty filantropijne budują reputację firmy i wykorzystują ją jako element wzmacniania motywacji wśród pracowników i tworzenia nowych szans biznesowych.

- d) Źródłem odpowiedzialności filantropijnej są obowiązujące normy i oczekiwania społeczne oraz zakres uznawanej przez przedsiębiorstwo powinności wobec różnych grup interesariuszy.
- e) Idea (doktryna) społecznej odpowiedzialności ogniskuje się wokół zasad, którymi kieruje się przedsiębiorstwo generując zyski (CSR dotyczy działań firmy w całym łańcuchu tworzenia wartości), natomiast filantropia dotyczy końcowej fazy podziału zysku (czyli tego, jak firma dzieli się swoimi zasobami i wypracowaną wartością dodaną).
- f) Filantropia jest obszarem odpowiedzialności społecznej komplementarnym względem pozostałych obszarów: ekonomicznego, prawnego i etycznego, dlatego może przejawiać się na różnych poziomach odpowiedzialności przedsiębiorstwa: instytucjonalnym (przedsiębiorstwo jako uczestnik świata gospodarczego, relacje z otoczeniem instytucjonalnym), organizacyjnym (przedsiębiorstwo jako system społeczny, identyfikowanie i współpraca z interesariuszami) i indywidualnym (właściciele, pracownicy, kadra zarządzająca). Na poziomie instytucjonalnym filantropia może wynikać np. z potrzeby łagodzenia skutków łamania prawa czy też wsparcia budowania ładu społeczno-gospodarczego i poprawy warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Na poziomie organizacyjnym może wywodzić się z chęci dzielenia się zyskiem ze społeczeństwem i współuczestniczenia w rozwiązywaniu wielu istotnych problemów społecznych sygnalizowanych przez interesariuszy, na poziomie indywidualnym zaś – z poczucia odpowiedzialności moralnej pracowników organizacji.

5) *Rezultaty w obszarze wiedzy odnoszącej się do zarządzania filantropią korporacyjną*

Wyniki przeprowadzonych przeze mnie badań literaturowych pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

- a) Filantropia jako obszar społecznej odpowiedzialności podlega celowemu oddziaływaniu przedsiębiorstwa, co oznacza zarządzanie nim.
- b) Wszystkie opisane w literaturze koncepcje zarządzania społeczną odpowiedzialnością (w tym filantropią) skupiają się na sekwencji określonych czynności opierających się na klasycznych funkcjach zarządzania.
- c) Rozpoznane etapy tej sekwencji to:
 - Identyfikacja obszarów i podmiotów odpowiedzialności (wysłuchiwanie się w oczekiwania i wymagania kluczowych interesariuszy);
 - Formułowanie celów, misji i wizji społecznej odpowiedzialności;
 - Rozwijanie strategii i planowania operacyjnego;

- Przygotowanie systemu monitorowania i raportowania wyników działań społecznie odpowiedzialnych;
- Integracja strategii społecznej odpowiedzialności z systemem zarządzania organizacją;
- Komunikowanie wewnątrz i na zewnątrz organizacji o zamierzeniach i uzyskanych rezultatach działań społecznie odpowiedzialnych.

Wyniki przeglądu literatury w tym obszarze zaowocowały opracowaną przeze mnie charakterystyką wymienionych powyżej etapów zarządzania filantropią, które zawarłam w Tabeli 7 (Tabela 1.4 w monografii).

Tabela 7. Etapy zarządzania filantropią w przedsiębiorstwie

Etapy	Zawartość etapów	
1. Impulsy wewnętrzne lub zewnętrzne (przyczyny, motyw, wyzwania)	identyfikacja istotnych wyzwań społecznych	
2. Planowanie	decyzja o zaangażowaniu się w filantropię	poprzedzona analizą uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych
	identyfikacja adresatów działań filantropijnych	wykorzystanie modelu identyfikacji opartego na teorii interesariuszy
	określenie celów działalności filantropijnej	<ul style="list-style-type: none"> – strategia standaryzacji – strategia lokalizacji
	analiza możliwości firmy	<ul style="list-style-type: none"> – skali działalności – zbadanie zasobów rzeczowych, finansowych, ludzkich i organizacyjnych
	wybór i zdefiniowanie:	<ul style="list-style-type: none"> – obszarów i dziedziny działań filantropijnych – odbiorców działań – zasięgu działań – formy i narzędzia działań – budżetu działań
	określenie, czy firma działa samodzielnie, czy we współpracy z innymi podmiotami, czy też tworzy odrębny podmiot w postaci fundacji korporacyjnej	ewentualne podjęcie współpracy z podmiotami zewnętrznymi i określenie jej warunków
3. Organizowanie	przygotowanie środków i warunków	<ul style="list-style-type: none"> – instytucjonalizacja – stworzenie odpowiedniej struktury organizacyjnej, wybór komórek lub stanowisk organizacyjnych odpowiedzialnych za realizację działań – przygotowanie harmonogramu działań
		zagwarantowanie zasobów niezbędnych do wykonania planów
4. Kontrolowanie	kontrola otrzymanych wyników, wnioskowanie, komunikacja wyników	<ul style="list-style-type: none"> – zdefiniowanie mierników oceny – wybór technik i narzędzi pomiaru – wnioski i propozycje usprawnień – komunikowanie o rezultatach działań filantropijnych

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: F. Maon, V. Swaen, A. Lindgreen, *Corporate Social Responsibility at IKEA: Commitment and Communication*, [w:] C. Smith, C.B. Bhattacharya, D. Vogel, D. Levine (eds.), *Global Challenges in Responsible Business: Corporate Responsibility and Strategy*, Cambridge University Press, Cambridge 2008, s. 334-348; J.D. Werbel, M.S. Wortman, *Strategic philanthropy: Responding to negative portrayals of Corporate Social Responsibility*, *Corporate Reputation Review*, 3, 2, 2000, s. 124-136; A.D. Tillman, *The Corporate Contributions Plan: From Strategy to Budget: A Research Report. Report No. 1192-97-RR*, The Conference Board, New York 1997; J. Mullen, *Performance-based corporate philanthropy: How "giving smart" can further corporate goals*, *Public Relations Quarterly*, 42(2), 1997, s. 42-49; V. Murray, *Improving corporate donations: New strategies for grantmakers and grantseekers*, Jossey-Bass, San Francisco 1991; M.J. Logsdon, M. Reiner, L. Burke, *Corporate philanthropy: Strategic responses to the firm's stakeholders*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 19, 1990, s. 93-109; V.C. Edmondson, A.B. Carroll, *Giving back: An examination of the philanthropic motivations, orientations and activities of large black-owned businesses*, *Journal of Business Ethics*, 19, 2, 1999, s. 171-179; S.M. Livesey, K. Kearins, *Transparent and caring corporations? A study of sustainability reports by the Body Shop and Royal Dutch/Shell*, *Organization and Environment*, 15, 3, 2002, s. 233-258; B. Seifert, S.A. Morris, B.R. Bartkus, op. cit., s. 195-211; B. Seifert, S.A. Morris, B.R. Bartkus, *Having, giving, and getting: Slack resources, corporate philanthropy*, *Business and Society*, 43, 2, 2004, s. 135-161; C. Smith, *Desperately Seeking Data: Why Research is Crucial to the New Corporate Philanthropy*, [w:] D.F. Burlingame, D. R. Young (eds.), *Corporate Philanthropy at the Crossroads*, Indiana University Press, Bloomington, s. 1-6; J.D. Marx, *Strategic philanthropy: An opportunity for partnership between corporations and health/human service agencies*, *Administration in Social Work*, 20(3), 1996, s. 57-73; J.M. Cramer, *Experiences with structuring Corporate Social Responsibility in Dutch industry*, *Journal of Cleaner Production* 13(6), 2005, s. 583-587; V.M. Panapanaan, L. Linnanen, M.M. Karvonen, V.T. Phan, *Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies*, *Journal of Business Ethics*, 44(2), 1, 2003, s. 133-146; F. Maon, V. Swaen, A. Lindgreen, *Designing and implementing Corporate Social Responsibility: An integrative framework grounded theory and practice*, *Journal of Business Ethics*, 87, 2009, s. 71-89; ¹ J.E. Post, S.A. Waddock, *Strategic Philanthropy and Partnerships for Economic Progress, Philanthropy and Economic Development*, [w:] R.F. America (ed.), *Philanthropy and Economic Development*, Greenwood, Westport, CT 1995, s. 167-191; R. Barnes, *Americans value business' philanthropic performance, study finds*, *The Chronicle of Philanthropy*, 13, 1995, s. 1-4; D. Baron, *Integrated strategy: Market and nonmarket components*, *California Management Review*, 37, 1995; A. Buchholtz, A.C. Amason, M. Rutherford, *Beyond resources: The mediating effect of management discretion and values on corporate philanthropy*, *Business & Society*, 38(2), 1999, s. 167-187; J. Galaskiewicz, R.S. Burt, *Interorganization contagion in corporate philanthropy*, *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 1991, s. 445-471

Ponadto ustaliłam, że formami filantropii korporacyjnej są: pomoc finansowa, pomoc rzeczowa, świadczenie bezpłatnych usług *pro bono*, wolontariat pracowniczy, marketing zaangażowany społecznie, mecenat. Możliwa jest również instytucjonalizacja odpowiedzialności firmy za jej wpływ na otoczenie społeczne oraz środowisko i przekazanie jej do realizacji na zewnątrz – do specjalnie utworzonego, odrębnego bytu prawnego, jakim jest *fundacja korporacyjna*. Misja, cele, obszary, podmioty i formy tych działań określone są przez podmiot założycielski i zapisane w statucie fundacji.

6) Rezultaty w obszarze praktyki filantropii korporacyjnej oraz fundacji korporacyjnych na świecie w świetle dostępnych danych

Przedmiotowa wiedza poddana analizie na tym obszarze wykazuje znamiona dużego rozproszenia i fragmentacji. Dostępne wyniki badań w literaturze dotyczą głównie skali zjawiska. Brakuje pogłębionych analiz i diagnoz sposobów funkcjonowania filantropii korporacyjnej i fundacji korporacyjnych oraz opisu specyfiki relacji fundacji korporacyjnych z podmiotami założycielskimi.

Analiza praktyki działań filantropijnych na świecie wskazuje, że:

- a) Występują znaczące różnice między poszczególnymi krajami w regulacjach prawnych i branżowych dotyczących działalności filantropijnej, co uniemożliwia zastosowanie jednolitej metody pomiaru i dokonanie rzetelnych badań zjawiska.

- b) Z danych pozyskanych z rozwiniętych krajów demokratycznych Zachodu wynika, że skala zaangażowania filantropijnego firm w świecie stale rośnie. Większość korporacji międzynarodowych stosuje się do wspólnie wypracowanych standardów, które pozwalają im jasno oddzielić fundusze wydawane na działalność filantropijną od innych niekomercyjnych działań prospołecznych.
- c) W ramach zaangażowania filantropijnego firmy najczęściej wybierają następujące pola działań: edukacja, pomoc socjalna.
- d) Z roku na rok zwiększa się skala finansowania programów rozwoju regionalnego i gospodarczego, przy czym wybór pól działań czy beneficjentów działań coraz częściej ściśle związany jest ze specyfiką branżową firm.
- e) Rosną również wydatki na filantropijne programy międzynarodowe. Celem pomocy są głównie kraje rozwijające się i kraje sąsiednie w stosunku do siedziby firmy. Zagraniczna działalność filantropijna determinowana jest interesem korporacji, a decyzje o zaangażowaniu umocowane są w ich strategii biznesowej.
- f) Zasoby firmy przekazywane na filantropię wydatkowane są albo przez centralę firmy, albo przez powołaną przez firmę fundację bądź przez oddziały lub filie. Fundusze przekazywane przez fundacje korporacyjne przekazywane są najczęściej na konkretne kategorie programów, a dotacje dokonywane bezpośrednio z budżetu firm częściej są nieskategoryzowane i koncentrują się głównie na sprawach publicznych oraz rozwoju regionalnym i społecznym.
- g) Fundacje korporacyjne pełnią głównie funkcję administratora i dystrybutora środków finansowych przeznaczonych na działalność filantropijną (osobna struktura zarządzająca działaniami filantropijnymi). Firmy finansują utworzone przez siebie fundacje przeważnie z zysków wypracowanych przez firmę, a fundacje prowadzą działalność grantową, bezpośrednio finansując programy lub usługi dla ostatecznych odbiorców pomocy z sektora organizacji *non profit*.
- h) Motywy zakładania fundacji przez firmy to, po pierwsze, możliwość stworzenia osobnej struktury zarządzającej dobroczynnością firmy, po drugie, możliwość zastosowania bardziej strategicznego podejścia w postaci długofalowych działań, po trzecie, osobiste motywacje właściciela przedsiębiorstwa (właścicieli, zarządzających), czyli fundatora. Czwartą przyczynę stanowią korzyści reputacyjne.

- i) Zdecydowana większość podmiotów mierzy wyniki swoich działań w ramach filantropii i skutek tych działań na beneficjentów. Pomiar dotyczy zmian zachodzących w organizacji i społeczności w wyniku działań programu w perspektywie długoterminowej, a w przypadku beneficjentów indywidualnych mierzy się konkretne zmiany uczestników programu.
- j) Rośnie skala zaangażowania pracowników w programy wolontariatu i świadczenie usług *pro bono*. W związku z tym firmy mierzą stopień zaangażowania swoich pracowników w różne formy filantropii, tj. wolontariat pracowniczy, programy grantowe, wolontariat kompetencyjny, fundacje korporacyjne, wyceniając ich czas pracy i określając ten koszt jako *matching time*.

4.5.2. Rezultaty w obszarze empirycznym

Wyniki zrealizowanych badań własnych w obszarze tworzenia, funkcjonowania fundacji korporacyjnych i ich relacji z przedsiębiorstwami założycielskimi w Polsce pozwoliły na opracowanie istotnych ustaleń na poszczególnych obszarach poddanych analizie. Należy podkreślić, że prezentowane wnioski przedstawiają perspektywę zarówno fundacji korporacyjnych jak i firm je tworzących.

Uzyskane rezultaty badań własnych prezentuje poniżej.

1) Rezultaty w obszarze motywów tworzenia fundacji korporacyjnych w Polsce

W efekcie przeprowadzonych badań ustaliłam, że motywy utworzenia fundacji w opinii badanych fundacji oraz przedsiębiorstw założycielskich mają podobne brzmienie. Uogólniając, można je przyporządkować do następujących kategorii: motywy związane z wartościami wyznawanymi przez właścicieli, menedżerów czy pracowników, motywy wizerunkowe oraz motywy związane z potrzebą stworzenia osobnej struktury zarządzającej dobroczynnością firmy. Zidentyfikowałam różnice między opiniami badanych fundacji i przedsiębiorstw założycielskich w tym obszarze, a wynikają one z odmiennej hierarchii tych motywów.

Głównymi zidentyfikowanymi motywami tworzenia fundacji korporacyjnych w Polsce (z perspektywy fundacji) są w kolejności: potrzeba uporządkowania, usystematyzowania i sformalizowania działań z zakresu zaangażowania społecznego oraz stworzenia przejrzystych reguł tej działalności z wyraźnym oddzieleniem tych działań od działalności biznesowej firmy, odpowiedź na zapotrzebowanie społeczne, inicjatywa pracowników, potrzeba właścicieli do prowadzenia działań dobroczynnych, utworzenie fundacji na wzór podmiotu działającego w macierzystym kraju firmy założycielskiej.

Motywy utworzenia fundacji (z perspektywy przedsiębiorstw założycielskich) to: chęć (potrzeba) budowania zaufania społecznego do firmy i marki, odpowiedź na oczekiwania społeczne względem firmy, przekonanie władz (pracowników) firmy o tym, że działalność społeczna to powinność moralna, chęć (potrzeba) budowania wizerunku firmy i marki odpowiedzialnej i zaangażowanej społecznie. Ponadto przedsiębiorstwa założycielskie utworzyły fundacje w celu: realizacji strategii społecznego zaangażowania, usystematyzowania działań społecznych, budowania pozytywnego wizerunku i realizacji celów firmy z obszaru komunikacji, marketingu i PR¹⁴, integracji pracowników wokół obszarów społecznych istotnych dla firmy oraz budowy wizerunku odpowiedzialnego pracodawcy wśród obecnych i potencjalnych pracowników. Pozostałe cele utworzenia fundacji przez przedsiębiorstwa stanowią: wspieranie pracowników w ich działalności na rzecz lokalnych społeczności, promowanie postaw prospołecznych wśród pracowników i uwrażliwianie ich na potrzeby innych, podtrzymywanie i kształtowanie kontaktów ze społecznością lokalną, realizacja działań, które są wpisane w kompetencje firmy, ale nie wyklucza się działań doraźnych (np. pomoc podczas powodzi), realizacja misji społecznej odpowiedzialności w sposób strategiczny, utrzymywanie kontaktów z podmiotami będącymi obiektem zainteresowania fundacji, poznawanie ich potrzeb i ich zaspokajanie.

2) *Rezultaty w obszarze zasad organizacji i funkcjonowania fundacji korporacyjnych w Polsce*

W wyniku zrealizowanych badań ustaliłam, że:

- a) Większość fundacji posiada status OPP¹⁵, co wpływa na ich strukturę organizacyjną. Charakteryzują się sformalizowaną i płaską strukturą organizacyjną z centrum decyzyjnym skupionym w rękach zarządu. Oprócz zarządu obowiązkowo funkcjonuje w nich organ kontrolno-doradczy – rada fundacji. Dodatkowo niektóre fundacje mające status OPP powołują komisję rewizyjną będącą organem kontrolnym względem zarządu. Inne, funkcjonujące w ramach struktur organizacyjnych organy to: zgromadzenie fundatorów, rada programowa, rada naukowa.
- b) Zaobserwowałam wysoki udział przedstawicieli firm założycielskich w organach fundacji. W większości przypadków udział ten jest niemal 100-procentowy lub większościowy. Twierdzę, że mamy do czynienia z tzw. unią personalną, ponieważ członkowie władz fundacji są

¹⁴ PR- skrót oznaczający z ang. relacje publiczne, kontakty z otoczeniem, *Słownik języka polskiego PWN*, www.sjp.pwn.pl [dostęp 2021-12-14]

¹⁵ OPP- skrót oznaczający „Organizacja Pożytku Publicznego”

jednocześnie członkami organów zarządczych przedsiębiorstwa założycielskiego. Obserwuje się praktycznie zerowe uczestnictwo w organach fundacji przedstawicieli innych grup interesariuszy poza pracownikami i członkami władz przedsiębiorstwa założycielskiego.

- c) Wszelkie decyzje dotyczące podejmowanych przez fundację działań i procesy komunikacji związane z ich realizacją cechują się wysokim stopniem formalizacji i standaryzacji. Kiedy fundacja rozpoczyna wykonywanie swoich zadań, jej struktura organizacyjna ewoluuje w kierunku struktury projektowej. Można powiedzieć, że pracownicy fundacji grupowani są wokół wdrażanych projektów.
- d) W fundacjach korporacyjnych na umowę o pracę zatrudnia się średnio kilka osób, przeważająca liczba osób świadczących pracę wykonuje ją społecznie na zasadach wolontariatu, najczęściej są to pracownicy firmy założycielskiej, angażujący się w realizowane przez nią projekty.
- e) Fundacje korporacyjne dysponują budżetami o różnej wysokości, najczęściej mieści się on w przedziale od 1 mln zł do 5 mln zł. Głównym źródłem finansowania fundacji korporacyjnych jest darowizna od firmy założycielskiej. Są jednak fundacje, które w ogóle nie otrzymują środków od firmy macierzystej lub środki te stanowią tylko niewielki udział w ich budżecie. Dlatego sięgają one również po inne dostępne źródła finansowania swoich działań, takie jak: darowizny od osób prywatnych, odpisy 1% od podatku (w przypadku fundacji posiadających status OPP), środki publiczne czy inne środki pozyskiwane bezpośrednio od pracowników firmy.
- f) Fundacje określają (w statutach) swoje cele i obszary działań bardzo szeroko aby nie zamykać sobie możliwości zmiany preferencji. W praktyce nie realizują wszystkich zapisów statutowych, lecz skupiają się zaledwie na kilku z nich. Najczęściej jest to: pomoc osobom w trudnej sytuacji życiowej, edukacja, ochrona zdrowia, sport, turystyka, wypoczynek, przeciwdziałanie bezrobociu, ekologia, działalność międzynarodowa, wspólnoty lokalne, pomoc humanitarna, tożsamość i tradycja narodowa, bezpieczeństwo publiczne, ochrona praw i kultura. Działalność fundacji korporacyjnych w poszczególnych obszarach przybiera formy pomocy finansowej w postaci udzielania dotacji i prowadzenia programów grantowych czy przyznawania stypendiów, pomocy rzeczowej, kampanii społecznych, świadczenia nieodpłatnie usług *pro bono*.
- g) Większość fundacji prowadzi działalność na terenie całego kraju, dwie fundacje działają na skalę międzynarodową, a pozostałe działają regionalnie i lokalnie.

- h) Profil działalności polskich fundacji korporacyjnych jest wysoce zróżnicowany, funkcjonują bowiem fundacje administrujące ogromnymi projektami filantropijnymi. Są też takie, które powołano przede wszystkim z inicjatywy pracowników i zajmują się administrowaniem programami wolontariatu pracowniczego lub programami *payroll* (darowizn pracowniczych). Istnieją również takie, które świadczą pomoc wyłącznie na rzecz swoich pracowników lub takie, które zostały powołane do prowadzenia działalności gospodarczej.
- i) Beneficjentami ich działań są osoby indywidualne, instytucje publiczne (szkoły, szpitale czy domy dziecka), organizacje *non profit*, podmioty komercyjne.
- j) Fundacje przy wyborze obszarów i form działań kierują się określonymi kryteriami. Najważniejszym z nich jest zbieżność z celami firmy założycielskiej realizowanymi przez fundację i możliwość działania na dużą skalę. Ponadto decyzje te poprzedzone są analizą informacji, opinii i ekspertyz pozyskiwanych z różnych źródeł, takich jak: dialog z interesariuszami, informacje o preferencjach firmy założycielskiej, konsultacje z ekspertami, badania własne dotyczące potrzeb lokalnej społeczności, analiza danych statystycznych oraz opinie pracowników fundacji. Sądzę, że świadczy to o strategicznym podejściu do filantropii i próbie łączenia działań fundacji z celami biznesowymi firm założycielskich.
- k) Pomoc finansowa świadczona przez fundacje w postaci dotacji i grantów odbywa się na podstawie jawnych procedur regulaminowych czy konkursowych. Jeśli podmiot ubiegający się o pomoc spełnia warunki, podejmuje się decyzje o udzieleniu mu wsparcia. Procedury przyznawania dotacji są bardzo szczegółowe, najczęściej jednak składają się z kilku etapów, którymi są: ogłoszenie konkursu, składanie wniosków przez zainteresowane strony, ocena formalna i merytoryczna złożonych dokumentów. Następnie zarządy fundacji lub specjalnie powołane komisje oceniają wybrane wnioski i podejmują decyzję o przyznaniu środków na konkretne działania. W przypadku pomocy udzielanej osobom indywidualnym procedury są bardzo podobne.
- l) Większość fundacji współpracuje z instytucjami publicznymi, z organizacjami *non profit* i z innymi podmiotami komercyjnymi. Partnerzy są wybierani na podstawie określonych kryteriów, np. doświadczenia i zgromadzonego dorobku w określonej dziedzinie, zbieżności celów partnera z celami fundacji, lub są zapraszani bezpośrednio przez fundację w zależności od potrzeb i specyfiki projektu. Współpraca z

partnerami przybiera jednocześnie kilka form: współpracę finansową, merytoryczną i operacyjną (organizacyjną). Udział fundacji i partnerów w każdej z nich jest sformalizowany.

- m) Fundacje identyfikują grupy interesariuszy istotne dla nich (najważniejsi interesariusze fundacji to: instytucje publiczne, beneficjenci działań, organizacje *non profit*, media i jednostki komercyjne) oraz rozpoznają liderów opinii w poszczególnych grupach. Komunikują się z nimi regularnie na spotkaniach bezpośrednich, przez e-maile, rozmowy telefoniczne, przekazując informacje o swoich bieżących działaniach. Celem tych kontaktów jest rozpoznanie potrzeb poszczególnych grup interesariuszy, pomoc w planowaniu działań fundacji oraz weryfikacja i poprawa jakości prowadzonych przez nią działań. W ten sposób fundacja prowadzi również politykę komunikacyjną, wizerunkową i PR firmy założycielskiej oraz promuje siebie i swoich beneficjentów.
- n) Fundacje corocznie sporządzają, w formie sprawozdania, raport merytoryczny i finansowy ze swojej działalności. Deklarują również, że zamieszczają go na stronie internetowej fundacji, udostępniają w siedzibie fundacji w formie papierowej lub dostarczają go do właściwych urzędów zgodnie z wymogami ustawowymi. Sprawozdanie to jest traktowane przez fundację przede wszystkim jako obowiązek ustawowy, a także jako narzędzie promocji fundacji i komunikowania o jej działaniach. Przeprowadzona przeze mnie analiza stron internetowych fundacji wskazuje jednak, że ponad połowa z nich (nawet tych o statusie OPP, na które nałożony jest wymóg ustawy publikowania sprawozdań) nie zamieszcza rocznych sprawozdań na stronach internetowych.

3) *Rezultaty w obszarze zróżnicowania wewnętrznego fundacji korporacyjnych w Polsce*

Ze względu na charakterystykę badanej populacji zdecydowałam się na wykorzystanie narzędzi statystycznych do porównywania danych w wydzielonych grupach w obrębie populacji badanych fundacji korporacyjnych. Grupy te wyodrębniłam na podstawie następujących kryteriów:

- Status OPP (czyli fundacje posiadające status OPP i go nieposiadające),
- Miejsce rejestracji (fundacje z Warszawy i spoza niej),
- Branże podmiotów tworzących.

W badaniu kontrolowałam wymienione grupy ponieważ:

- Ustawa o organizacjach pożytku publicznego i wolontariacie wprowadziła szereg rozwiązań, które mogą wpływać na funkcjonowanie fundacji korporacyjnych posiadających taki status,
- W Warszawie zarejestrowana jest większość fundacji korporacyjnych założonych przez duże przedsiębiorstwa, również te z kapitałem obcym, co może wpływać na specyfikę funkcjonowania tych fundacji w stosunku do pozostałych,
- Jak wynika z analizy literatury przedmiotu, przynależność branżowa może wpływać na sposoby realizowania działań filantropijnych, w tym na funkcjonowanie fundacji korporacyjnych.

Istotnych różnic statystycznych poszukiwałam w następujących obszarach poddanych badaniom:

- W przyczynach, motywach, celach tworzenia fundacji korporacyjnych oraz sposobach realizacji działań filantropijnych,
- W strukturze organizacyjnej badanych fundacji,
- W poszczególnych obszarach funkcjonowania badanych fundacji.

W efekcie przeprowadzonych badań ustaliłam, że polskie fundacje korporacyjne są wewnętrznie zróżnicowane. Odmienności ujawniają się ze względu na miejsce ich rejestracji (fundacje z Warszawy i spoza niej), status OPP (czyli fundacje mające status OPP i go niemające) i branże podmiotów tworzących. Statystycznie istotne różnice między badanymi grupami zidentyfikowałam w następujących obszarach:

- a) *Między fundacjami zarejestrowanymi w Warszawie i poza nią* (tabela 4.1. w monografii). Uznałam, że wskazane różnice spowodowane są tym, że większość firm założycielskich to duże przedsiębiorstwa z kapitałem obcym, mające swoje główne siedziby właśnie w Warszawie. Przedsiębiorstwa założycielskie tych fundacji pochodzą z krajów, w których tradycja dobroczynności korporacyjnej jest zdecydowanie dłuższa, dlatego inicjatywa tworzenia fundacji korporacyjnych w Polsce jest naturalnym następstwem wdrażania strategii i rozwiązań obowiązujących w macierzystych krajach inwestorów. Przekłada się to na wyższy poziom profesjonalizacji działań. W Warszawie mają też swoją siedzibę trzy największe fundacje, dysponujące budżetem powyżej 10 000 000 zł, z czego wynikają różnice w wysokości i skali udzielanych świadczeń pomocowych, a tym samym konieczność wdrożenia złożonych narzędzi kontroli.
- b) *Między fundacjami posiadającymi status OPP i go nieposiadającymi* (tabela 4.2. w monografii). Różnice te wynikają z nałożonego prawnie na OPP obowiązku sprawozdawczego, którego wypełnienie lub nienależyte wypełnienie może oddziaływać na wizerunek fundacji i

pośrednio na wizerunek firmy założycielskiej. Wynika z tego dążenie do ujednolicenia nazwy obu podmiotów oraz zintensyfikowania kontaktów z interesariuszami w celu pozyskiwania informacji na temat działań fundacji i jej reputacji.

c) *Między fundacjami z określoną przynależnością branżową firmy założycielskiej.* Jediną różnicę między fundacjami, ze względu na określoną przynależność branżową firmy założycielskiej, zaobserwowano na obszarze zaangażowania merytorycznego fundacji we współpracę z partnerami przy realizacji wspólnych projektów. Najwyższe zaangażowanie wykazują fundacje zakładane przez przedstawicieli branży medialno-konsultingowej, a najniższe – fundacje z branży przemysłowej. Różnicę tę można wyjaśnić tym, że fundacje tworzone przez podmioty z branży medialno-konsultingowej mają bezpośredni dostęp do środków masowego przekazu, wobec czego częściej niż fundacje z innych branż organizują kampanie społeczne, współpracując z innymi podmiotami, zaś podstawą tej współpracy są kompetencje, wiedza i doświadczenie. Może to być również spowodowane strategicznym dopasowaniem posiadanych zasobów firmy do celów działalności filantropijnej realizowanej za pośrednictwem fundacji. W grupie tej znajdują się także fundacje pracownicze, prowadzące programy wolontariatu pracowniczego i kompetencyjnego, w których pracownicy dzielą się swoją wiedzą i umiejętnościami z zewnętrznymi partnerami w ramach realizowanych projektów. Ponadto niektóre fundacje utworzone przez firmy z branży medialno-konsultingowej uczestniczą w zrzeczeniach (koalicjach) organizacji *non profit* zajmujących się rozwiązywaniem konkretnych problemów społecznych. Zrzeczenia te stanowią swoiste platformy, na których członkowie wymieniają się doświadczeniem, wiedzą, prowadzą wspólne akcje, organizują swoim członkom szkolenia, prowadzą badania w celu identyfikacji potrzeb środowiska, dla którego działają. Nie oznacza to jednak, że fundacje założone przez firmy z pozostałych branż nie podejmują takich działań, a jedynie, że fundacje założone przez przedsiębiorstwa z branży medialno-konsultingowej chętniej wybierają współpracę opierającą się na zaangażowaniu merytorycznym.

4) *Rezultaty w obszarze relacji fundacji korporacyjnych z przedsiębiorstwami założycielskimi w Polsce*

W wyniku przeprowadzonych badań ustaliłam, że osiągnięcie celów stawianych fundacjom przez przedsiębiorstwa założycielskie jest możliwe dzięki silnemu wzajemnemu powiązaniu tych podmiotów. Pomimo odrębności prawno-organizacyjnej fundacji, firmy mają zasadniczy wpływ na procesy decyzyjne w fundacji. Zbadałam i ustaliłam, że przejawia się to w następujący sposób:

a) Kierownictwo i pracownicy firmy pełnią jednocześnie różne funkcje w organach zarządczych fundacji.

- b) Kierownictwo i pracownicy firmy są w znacznym stopniu zaangażowani w działania fundacji, przyczyniając się do osiągnięcia jej celów przez pracę wolontarystyczną, nieodpłatne świadczenie usług na rzecz fundacji czy też jej beneficjentów.
- c) Fundacje współuczestniczą w realizacji celów wynikających ze strategii społecznej odpowiedzialności czy też strategii społecznego zaangażowania przyjętych przez firmę i związanych z misją powołanej fundacji. W związku z tym przedsiębiorstwa przyjmują bardziej strategiczne podejście do wyboru celów, obszarów i form zaangażowania realizowanych przez fundacje. Skupiają się na jednym obszarze lub kilku obszarach społecznie użytecznych, najbliższej powiązanych z celami biznesowymi i najbardziej korzystnych dla wizerunku firmy. Coraz częściej angażują pracowników w wybór priorytetów i beneficjentów działań fundacji, kontrolują fundacje oraz mierzą skutki społeczne ich działań.
- d) Twierdzą również, że potrzeba pomiaru i oceny efektywności działań fundacji skutkuje wprowadzeniem elementów kontroli oraz rozbudowanego systemu komunikacji między firmą a fundacją w celu zapewnienia rzetelnego przepływu informacji o podejmowanych działaniach. Za proces komunikacji z fundacją odpowiadają upoważnione do tego osoby i komórki organizacyjne w przedsiębiorstwie – działy komunikacji korporacyjnej i marketingu, działy PR, działy CSR, prezes lub zarząd. Aby firmy mogły monitorować, kontrolować i weryfikować efektywność wydatkowanych środków, fundacje przygotowują rozbudowane roczne sprawozdania merytoryczne i finansowe ze swojej działalności. Do oceny efektów pracy fundacji większość badanych firm wykorzystuje wskaźniki ilościowe, dotyczące rozwiązania problemu społecznego, np. liczby beneficjentów, liczby i ogólnej kwoty przyznanych dotacji, liczby artykułów prasowych na temat fundacji, oraz wskaźniki jakościowe, np. pomiar wizerunku fundacji w społeczeństwie. Przy tym liczba artykułów prasowych na temat fundacji i pomiar wizerunku fundacji to wskaźniki, które mają większe znaczenie dla przedsiębiorstw niż dla fundacji.
- e) Firmy wykorzystują informacje pozyskane w procesach kontroli do informowania interesariuszy o działaniach firmy realizowanych przez fundacje, aby zyskać wiarygodność i zaufanie, czyli w celach wizerunkowych i PR. Aby zwiększyć skalę oddziaływania na opinię publiczną, firmy dostosowują wzajemnie systemy identyfikacji wizualnej oraz nazwy fundacji i przedsiębiorstwa oraz wykorzystują inne kanały komunikacji, takie jak Internet i kontakty osobiste pracowników.

f) Przedsiębiorstwa pozyskują od fundacji informacje na temat dialogu fundacji z interesariuszami. Wykorzystują je w celu budowania wizerunku i raportowania o działaniach społecznych firmy, ale również do rozpoznania potrzeb środowiska, w którym działa fundacja i dostosowania do nich projektów realizowanych przez fundację, a także do tworzenia projektów wykonywanych samodzielnie w ramach własnej struktury organizacyjnej (tam, gdzie przedsiębiorstwa realizują działania filantropijne, nie tylko przez fundacje, ale również samodzielnie) oraz wypracowania programów i strategii społecznego zaangażowania.

5) *Rezultaty w obszarze korzyści, wymagań, problemów i zagrożeń w relacjach fundacji korporacyjnych z przedsiębiorstwami założycielskimi w Polsce*

Wyniki przeprowadzonych przeze mnie badań w tym obszarze pozwalają stwierdzić, że fundacje korporacyjne osiągają szereg korzyści pozostając w ścisłej relacji z przedsiębiorstwami założycielskimi. Korzyści są następujące:

- a) Zasoby finansowe i rzeczowe, systematycznie przekazywane przez firmy do fundacji, gwarantują jej stabilność finansową i możliwość długoletniego planowania działań i realizowania projektów wymagających długiego horyzontu czasowego.
- b) Fundacje korporacyjne mają łatwy dostęp do wyspecjalizowanej kadry z firm założycielskich. Pracownicy Ci mogą pracować na rzecz fundacji w charakterze wolontariuszy, wspierając fundacje, np. w obsłudze administracyjnej, profesjonalnym zarządzaniu projektami czy też tworzeniu wizerunku fundacji, poszukiwaniu wśród klientów partnerów do współpracy, dostawców usług czy świadczeniu usług *pro bono* na rzecz beneficjentów fundacji, organizowaniu akcji w celu pozyskania dodatkowych źródeł zasilania fundacji (rzeczowych czy finansowych).
- c) Możliwość współdzielenia zaplecza lokalowego z firmą założycielską, wykorzystanie jednostek wewnętrznych firmy do obsługi działań fundacji (dział marketingu, dział PR, księgowość), tworzenie i wykorzystanie platform wymiany wiedzy między fundacją i firmą, które zmniejszają koszty administracyjne funkcjonowania fundacji oraz skracają czas przepływu informacji między podmiotami.
- d) Nazwa fundacji zbieżna z nazwą firmy założycielskiej wpływa na zwiększenie rozpoznawalności fundacji, na profesjonalizację działań, na zaangażowania pracowników firmy w pracę fundacji, a także buduje prestiż i zaufanie do fundacji wśród interesariuszy zewnętrznych.

Dodatkowo ustaliłam, że zależność fundacji korporacyjnych w Polsce od firm założycielskich wywołuje swoistą konieczność zagwarantowania przez fundacje:

- a) Transparentności i przejrzystości działań fundacji.
- b) Nakłada na fundacje swoisty obowiązek zapewnienia wysokiego poziomu formalizacji podejmowanych działań, ich profesjonalnej ewaluacji, dbałości o jakość pozyskiwanych informacji od beneficjentów pomocy czy współpracujących partnerów, profesjonalnego doboru partnerów do współpracy czy funkcjonowania rozbudowanego systemu wzajemnej komunikacji.
- c) Ważny jest również spójny przekaz i komunikowanie otoczeniu o działaniach fundacji w celu budowania jej pozytywnego wizerunku, który jednocześnie wpływa na wizerunek założyciela.

Prowadzone badania wskazały, że zależność fundacji korporacyjnych w Polsce od podmiotów tworzących powoduje pewne zagrożenia dla fundacji. Są nimi:

- a) Możliwości ograniczania przez przedsiębiorstwa obszarów działań fundacji do takich, które są najbardziej korzystne z punktu widzenia budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, a nie z punktu widzenia misji i celów fundacji.
- b) W przypadku wspólnego dla fundacji i przedsiębiorstwa założycielskiego systemu identyfikacji wizualnej i nazwy, wszelkie negatywne zachowania rynkowe firmy czy utrata reputacji przez firmę mają negatywne konsekwencje dla wizerunku fundacji.
- c) Ewentualne problemy finansowe przedsiębiorstwa założycielskiego mogą uniemożliwić osiągnięcie celów fundacji i zagrozić jej istnieniu.

Twierdzę również, że przedsiębiorstwa założycielskie mogą czerpać szereg korzyści wynikające z posiadania własnych fundacji. Należą do nich:

- a) Korzyści wizerunkowe.
- b) Korzyści wynikające z uporządkowania działań społecznych firmy przez przekazanie ich do odrębnego podmiotu, jakim jest fundacja, i uczynienie ich bardziej transparentnymi dla interesariuszy.
- c) Korzyści związane z zaangażowaniem pracowników firmy w projekty wolontariatu pracowniczego na rzecz fundacji, które zwiększają identyfikację pracowników z firmą i poprawiają wizerunek firmy jako pracodawcy.

- d) Korzyści związane z pozytywnym wpływem firmy na społeczeństwo lub społeczność lokalną, wynikającym z udziału fundacji w rozwiązywaniu różnych problemów społecznych.
- e) Korzyści wynikające z zapewnienia sprawnego narzędzia do wywiązywania się firmy z odpowiedzialności za wpływ na otoczenie społeczne (realizacja strategii CSR/społecznego zaangażowania).
- f) Oddzielenie działalności dobroczynnej od działalności biznesowej na poziomie operacyjnym przez utworzenie fundacji skutkujące zwiększeniem efektywności w zarządzaniu środkami przeznaczonymi przez firmę na cele dobroczynne.

W wyniku zrealizowanych badań ustaliłam, że działalność filantropijna realizowana za pomocą fundacji może również powodować dla przedsiębiorstw założycielskich wystąpienie wielu problemów. Wśród najczęściej identyfikowanych problemów występują:

- a) Konieczność ponoszenia długofalowych zobowiązań finansowych gwarantujących stabilne funkcjonowanie fundacji. Obciąża to budżet firm, wywołuje konsekwencje podatkowo-skarbowe oraz trudności (w związku z brakiem uniwersalnych standardów rozliczeń podatkowych) w rozliczaniu i wycenie wartości, np. pracy *pro bono* czy wolontariatu, świadczonych przez pracowników firm na rzecz fundacji. W przypadku niemożności zasilenia fundacji darowizną z firmy powstaje problem z kontynuacją działań. Fundacje są zmuszone poszukiwać alternatywnych źródeł finansowania lub zakończyć swoje projekty. Fundacjom korporacyjnym trudno pozyskać środki z innych źródeł, gdyż dominuje w społeczeństwie i instytucjach finansujących przekonanie, że są „bogate”, a zasilanie ich pieniędzmi publicznymi jest nieuzasadnione i krzywdzące wobec innych podmiotów *non profit*, które nie mają biznesowego wsparcia.
- b) Trudność w pogodzeniu celów i misji tych dwóch podmiotów, kiedy celem firmy jest przynoszenie zysków właścicielom, a fundacji – korzyści społecznych, których nie można przełożyć bezpośrednio na wymierne korzyści finansowe, zaś utrzymanie fundacji stanowi obciążenie dla budżetu firmy.
- c) Konieczność zagwarantowania transparentności w działaniach fundacji, przejawiające się w sprawowaniu kontroli nad kierunkiem i sposobem wydatkowania środków przekazanych do dyspozycji fundacji lub doborem organizacji partnerskich do współpracy i nad ich reputacją. W przypadku braku takiej kontroli i utraty wiarygodności przez fundację mamy negatywne konsekwencje wizerunkowe dla firmy założycielskiej. W fundacjach zachodzi zatem konieczność kontroli poszczególnych procesów, takich jak planowanie działań, dobór obszaru

i form działań, tworzenie kryteriów doboru podmiotów do współpracy z fundacjami czy też monitorowanie sposobu przydzielania i wydatkowania środków finansowych.

- d) Konieczność ponoszenia odpowiedzialności za partnerów i beneficjentów fundacji w razie niepowodzenia jej działań oraz konsekwencji wizerunkowych dla przedsiębiorstw związanych z tym niepowodzeniem.

6) *Rezultaty w obszarze podobieństw i różnic polskich fundacji korporacyjnych do praktyki na świecie*

Podobieństwa polskich fundacji korporacyjnych do fundacji korporacyjnych na świecie

W wyniku przeprowadzonych analiz porównawczych stwierdzam, że podobieństwa polegają na tym, iż:

- a) Podmiotami tworzącymi są przede wszystkim duże przedsiębiorstwa (powyżej 250 zatrudnionych). Branże, w których działają firmy założycielskie, to: branża finansowa, konsultingowa, medialno-wydawnicza, medyczna, paliwowo-energetyczna, budowlana i telekomunikacyjna. Struktura tych branż jest podobna do struktury prezentowanej w wynikach badań z innych krajów Europy i ze Stanów Zjednoczonych.
- b) Wiele firm założycielskich to przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym, pochodzącym z krajów, w których tradycja dobroczynności korporacyjnej jest zdecydowanie dłuższa, dlatego inicjatywa tworzenia fundacji korporacyjnych w Polsce jest naturalnym następstwem wdrażania strategii i rozwiązań obowiązujących w macierzystych krajach inwestorów. Skutkuje to tym, że funkcjonowanie fundacji korporacyjnych w Polsce jest w zbliżone do funkcjonowania fundacji na świecie.
- c) Motywy, jakimi kierują się przedsiębiorstwa przy podejmowaniu decyzji o powołaniu fundacji, opierają się przede wszystkim na potrzebie realizacji własnych wewnętrznych celów, tj. budowania zaufania społecznego do firmy i marki, budowania wizerunku firmy (marki) odpowiedzialnej i zaangażowanej społecznie, usystematyzowania i sformalizowania działań z zakresu zaangażowania społecznego lub strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, a także oddzielenia działań filantropijnych od praktyki biznesowej. Ważnym czynnikiem jest również przekonanie władz firmy o tym, że działalność społeczna to powinność moralna. Sądzę, że przyczyny te są wyrazem celowego procesu zarządzania filantropią korporacyjną i upodabiają polskie fundacje do innych fundacji funkcjonujących na świecie.

- d) Fundacje korporacyjne w Polsce są, tak jak fundacje na świecie, wewnętrznie zróżnicowane ze względu na branże podmiotów założycielskich, pola i formy działań.
- e) Fundacje korporacyjne w Polsce, tak jak fundacje na świecie, zajmują się głównie realizacją programów grantowych.
- f) Polskie fundacje korporacyjne, podobnie do swoich odpowiedników za granicą, opracowują procedury przyznawania pomocy, ogłaszają konkursy, opracowują regulaminy przyznawania dotacji, powołują komisje oceniające zgłoszone projekty i podają te informacje do wiadomości na swoich stronach internetowych.

Badania pozwoliły mi na zidentyfikowanie następujących różnic polskich fundacji korporacyjnych w stosunku do fundacji korporacyjnych na świecie:

- a) Najwięcej fundacji w Polsce tworzonych jest przez firmy z sektora finansowego oraz z branż: medycznej, budowlanej, medialno-wydawniczej, paliwowo-energetycznej, a na świecie – przez przedsiębiorstwa z branż: finansowej i przemysłowej, technicznej, zaawansowanych technologii, farmaceutycznej i produktów powszechnego użytku.
- b) Mamy zróżnicowane (w przeciwieństwie do tendencji światowych) typy fundacji korporacyjnych – takie, które prowadzą duże programy pomocowe dla różnych odbiorców indywidualnych czy instytucjonalnych, fundacje dużych firm medialnych, które korzystając z zaplecza firmy tworzącej, zbierają fundusze przez rozbudowane kampanie medialne, SMS-y, zbiórki publiczne i odpisy z tytułu 1% od podatku na rzecz OPP (czym nie różnią się od tzw. fundacji fundraisingowych bazujących na dobroczynności podmiotów zewnętrznych), a następnie realizują działania dobroczynne, a także fundacje administrujące programami wolontariatu pracowniczego i darowiznami pracowniczymi (tzw. fundacje pracownicze powołane z inicjatywy samych pracowników).
- c) W Polsce dominuje działalność grantodawcza realizowana przez fundacje korporacyjne na rzecz osób indywidualnych, organizacji *non profit* oraz instytucji publicznych. Dodatkowo prowadzą one działalność pomocową w partnerstwie z innymi organizacjami *non profit*. Na świecie natomiast fundacje realizują przede wszystkim własne programy grantowe na rzecz organizacji *non profit*.
- d) Struktura źródeł finansowania polskich fundacji korporacyjnych wskazuje na różnicę w stosunku do fundacji zagranicznych, które utrzymywane są wyłącznie ze źródeł przedsiębiorstw założycielskich, finansowane z zysków, darowizn zgodnych w planem budżetowym

czy odsetek z inwestycji z kapitału żelaznego przekazanego przez firmę do fundacji jako kapitał założycielski. Specyfiką Polski jest to, że badane fundacje utworzone przez firmy z branży medialnej pozyskują środki finansowe na swoją działalność ze zbiorów publicznych, wykorzystując bezpośredni dostęp do środków masowego przekazu. Niektóre fundacje pracownicze, popularne wśród firm z branży konsultingowej, utrzymują się np. ze zbiorów wśród własnych pracowników lub pracowników firm – partnerów biznesowych przedsiębiorstwa założycielskiego. Takie wyniki potwierdzają, że działalność fundacji jest zobowiązaniem długoterminowym i wymaga systematycznego zasilania środkami finansowymi, a nie wszystkie firmy w Polsce mogą lub chcą sprostać takim wymaganiom.

- e) W konsekwencji zróżnicowania wewnętrznego fundacji korporacyjnych ze względu na ich typy pojawiają się inne, dodatkowe cele utworzenia fundacji, niezidentyfikowane w fundacjach korporacyjnych na świecie. Związane są one z obszarem relacji z pracownikami przedsiębiorstwa. Cele te stanowią: integracja pracowników wokół obszarów społecznych istotnych dla firmy oraz budowa wizerunku odpowiedzialnego pracodawcy wśród aktualnych i potencjalnych pracowników, wspieranie pracowników w ich działalności na rzecz lokalnych społeczności i promowanie postaw prospołecznych wśród pracowników i uwrażliwianie ich na potrzeby innych. Wyszczególnione cele nie pojawiają się wśród celów wymienianych w badanych fundacjach na świecie. Są jednak podawane jako motywy podejmowania przez firmy działalności filantropijnej. Przyczyną może być wyraźne oddzielenie motywów podejmowania przez przedsiębiorstwa na świecie działań filantropijnych w ogóle od motywów tworzenia fundacji i powierzania im do realizacji wyodrębnionych celów.
- f) W stosunku do ogólnoświatowych tendencji mamy do czynienia z niskim zainteresowaniem programami wolontariatu i usługami *pro bono*.
- g) Firmy wskazują na trudność z formalizacją strategii i określaniem celów działalności filantropijnej oraz jawnością i przejrzystością w publikowaniu wyników realizowanych programów, jak również problem z mierzeniem tych wyników w perspektywie długoterminowej, także w odniesieniu do działalności fundacji. Świadczy o tym fakt, że wciąż stosunkowo nieliczne raporty czy sprawozdania z działalności (pomimo wymogu ustawowego dotyczącego fundacji mających status OPP) publikowane są na stronach internetowych zarówno fundacji, jak i podmiotów je tworzących. Świadczyć to może o braku świadomości konieczności przejrzystego komunikowania społeczeństwu informacji o skali i zakresie realizowanych przez fundacje działań lub o nieśmiałości czy niechęci właścicieli bądź inwestorów do publicznego informowania o działaniach fundacji. Innymi przyczynami mogą być: niedostatecznie rozwinięta w społeczeństwie potrzeba

pozyskiwania informacji na temat działań tej grupy fundacji, trudności w mierzeniu efektów społecznych lub brak powszechnych standardów sprawozdawczych dla fundacji.

7) *Rezultaty w obszarze zbieżności polskiej praktyki fundacji korporacyjnych z teorią filantropii i fundacji korporacyjnych na świecie*

Na podstawie przeprowadzonej analizy porównawczej wyników badań własnych na tle teorii filantropii korporacyjnej i fundacji korporacyjnych, twierdzą, że:

- a) Motywy (cele) utworzenia fundacji korporacyjnych w Polsce wpisują się w szeroki katalog czynników decydujących o podejmowaniu przez przedsiębiorstwa działań filantropijnych w ramach podejścia normatywnego, podejścia opartego na oświeconym interesie własnym i podejścia strategicznego do filantropii przedsiębiorstw, a także motywów wyodrębnionych w głównych nurtach badawczych na świecie: menedżerskim, dotyczącym relacji z pracownikami przedsiębiorstwa, korzyści wizerunkowych i reputacyjnych, a także relacji z otoczeniem. Jedynie motywy związane z wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa nie zostały wyartykułowane wprost. Biorąc pod uwagę to, że niektóre przedsiębiorstwa wykorzystują fundacje do prowadzenia działalności gospodarczej (tabela 3.18 w monografii), można przypuszczać, że ten czynnik również występuje w nielicznych przypadkach, ale nie jest wyrażony werbalnie.
- b) Polskie fundacje korporacyjne stanowią odrębny byt prawny, któremu przekazano całkowitą lub częściową odpowiedzialność za realizację aktywności filantropijnej firmy. Są wynikiem przyjęcia przez przedsiębiorstwo aktywnej postawy wobec odpowiedzialności społecznej i podjęcia decyzji o dobrowolnym zaangażowaniu się w rozwiązywanie problemów społecznych, poprawę warunków życia ludzi czy udzielanie pomocy finansowej lub rzeczowej potrzebującym (osobom indywidualnym, pracownikom firmy tworzącej oraz organizacjom (instytucjom) zewnętrznym). Wskazuje to na fakt, że fundacje stanowią przejaw realizacji strategii społecznej odpowiedzialności lub jej szczególnego modelu nazywanego filantropią strategiczną czy też są wyrazem zaangażowania społecznego.
- c) Fundacje korporacyjne w Polsce jako efekt realizacji społecznej odpowiedzialności czy też jej modelu filantropii strategicznej (społecznego zaangażowania) są wynikiem instytucjonalizacji przyjętych przez przedsiębiorstwo zasad tej odpowiedzialności czy zaangażowania. Powstają jako efekt procesów zarządzania filantropią przedsiębiorstw. Postrzegane są jako skuteczne narzędzie realizacji filantropii. Pozwalają przedsiębiorstwom założycielskim na budowę stabilnych strategii, staranny dobór partnerów do współpracy przy osiągnięciu celów,

pozyskanie dodatkowych źródeł finansowania, pełniejsze wykorzystanie dostępnych ulg podatkowych i regulacji prawnych, dają możliwość kompleksowego zastosowania wszystkich form i narzędzi działalności filantropijnej.

- d) Praktyka fundacji korporacyjnych w Polsce wskazuje na funkcjonowanie w przedsiębiorstwach założycielskich modelu *before profit obligation*. Świadczą o tym zarówno motywy kadry zarządzającej, pracowników, jak i cele tworzenia fundacji korporacyjnych oraz działania wobec interesariuszy. Na poziomie instytucjonalnym przedsiębiorstwa założycielskie przez tworzenie fundacji budują relacje z otoczeniem instytucjonalnym, ponoszą odpowiedzialność, realizując dobroczynność. Na poziomie organizacyjnym przedsiębiorstwa przez fundacje dążą do identyfikacji i współpracy z interesariuszami, ponoszą odpowiedzialność społeczną. Na poziomie indywidualnym w przedsiębiorstwie jego właściciele, menedżerowie, pracownicy ponoszą odpowiedzialność indywidualną – moralną, decydując się na zaangażowanie w różne formy filantropii, w tym w fundacje korporacyjne.
- e) Funkcjonowanie fundacji korporacyjnych w Polsce przejawia się w sekwencyjnie następujących po sobie etapach związanych z realizacją funkcji planistycznych, organizacyjnych i kontrolnych. Specyfika tych działań i podejmowanych decyzji o zaangażowaniu się fundacji w poszczególne projekty oparta jest na planowaniu, stałym nadzorowaniu problemów i oczekiwań interesariuszy firmy i fundacji. Dodatkowo jasno określa się i mierzy efekty działań (zarówno dla społeczeństwa, jak i dla organizacji), stawia się nacisk na kształtowanie pożądanego wizerunku przedsiębiorstwa, budowanie i umacnianie jego pozytywnych relacji z otoczeniem. Można zatem wnioskować, że w badanej grupie działania filantropijne noszą znamiona filantropii strategicznej.
- f) Wyodrębnienie fundacji ze struktur przedsiębiorstw ma swoje przyczyny i służy osiągnięciu określonych celów organizacyjnych, uwzględniających cele i oczekiwania określonych (zidentyfikowanych i wybranych) grup interesariuszy w sposób zaplanowany i zorganizowany, umożliwiając wybór sposobów pomiaru, raportowania i oceny stopnia realizacji tych celów. Wskazuje to na świadome zarządzanie relacjami z interesariuszami.
- g) W działaniach badanych fundacji korporacyjnych i przedsiębiorstw je tworzących dominuje PR wizerunkowy (czyli strategia informowania - która polega na informowaniu interesariuszy o korzystnych decyzjach i działaniach w interesujących ich obszarach, rola interesariuszy jest bierna) i relacji (czyli strategia odpowiadania - skupiona wokół budowania relacji z kluczowymi interesariuszami oraz weryfikacji ich opinii

na temat firmy, rola interesariuszy jest częściowo aktywna, oczekuje się ich reakcji na działania organizacji), natomiast PR społeczny (czyli strategia angażowania - wykorzystująca komunikację do prowadzenia systematycznego i proaktywnego dialogu z interesariuszami przez ich zaangażowanie i bezpośrednie uczestnictwo, jest wykorzystywana do poszukiwania innowacyjnych pomysłów możliwych do zrealizowania w działalności przedsiębiorstwa)¹⁶ nie jest jeszcze rozpowszechniony. Pojawiają się próby wykorzystania komunikacji do prowadzenia systematycznego i proaktywnego dialogu z interesariuszami przez ich zaangażowanie i bezpośrednie uczestnictwo np. w procesach decyzyjnych, ale w praktyce polskich fundacji próby te są jeszcze nieliczne.

- h) Analiza procesów komunikacyjnych badanych fundacji i przedsiębiorstw je tworzących z interesariuszami pozwala stwierdzić, że dominują dwa modele komunikacji PR: model działalności informacyjnej (polegający na rozpowszechnianiu informacji, komunikowanie jest jednokierunkowe) i model komunikowania asymetrycznego (polegający na argumentowaniu i perswazji, komunikowanie jest dwukierunkowe z przewagą jednej strony)¹⁷. Służą one wsparciu procesów komunikacyjnych i budowaniu relacji z interesariuszami zarówno w fundacjach korporacyjnych, jak i przedsiębiorstwach je tworzących.
- i) Realizacja działań z zakresu filantropii korporacyjnej jako reakcja na oczekiwania interesariuszy wewnętrznych – pracowników, którzy coraz większą wagę nadają pozamaterialnym narzędziom motywowania i coraz częściej angażują się w wolontariat pracowniczy, usługi *pro bono*, *payroll* czy inne programy społeczne, wskazuje na istotny wpływ filantropii korporacyjnej na procesy kadrowe w polskich przedsiębiorstwach, czyli obszar zarządzania zasobami ludzkimi. Zaobserwowane w praktyce procesy identyfikowania podmiotów, wobec których przedsiębiorstwo będzie podejmowało działania filantropijne, polegające na rozpoznaniu interesariuszy, a także ustaleniu ich celów, oczekiwań oraz istotnych aspektów relacji, wskazują na istotny związek koncepcji zarządzania relacjami z interesariuszami z filantropią korporacyjną. Jest to istotne ze względu na konieczność zagwarantowania efektywności, czyli zapewnienia wysokiego poziomu osiągnięcia celów stawianych fundacjom.

¹⁶ M. Morsing, M. Schultz, Corporate social responsibility communications: Stakeholder information, response and involvement strategies, *Business Ethics: A European Review*, 15, 4, 2006, s. 325-329.

¹⁷ J.E. Grunig, T. Hunt, *Managing Public Relations*, TX: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, Fort Worth 1984;

8) *Rezultaty w obszarze wskazań dalszych kierunków badań fundacji korporacyjnych w Polsce i na świecie*

Wyniki badań własnych pozwalają stwierdzić, że praktyka polskich fundacji korporacyjnych wykazuje wiele podobieństw do praktyki oraz teorii filantropii i fundacji korporacyjnych na świecie. Występują również między nimi różnice, które świadczą o specyfice polskich rozwiązań w badanym obszarze. Polskie fundacje korporacyjne są młodymi tworcami – większość z nich zarejestrowana jest w Warszawie i powstała po roku 2004, po uchwaleniu ustawy o organizacjach pożytku publicznego i wolontariacie. Wiele firm założycielskich stanowią przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym pochodzącym z krajów, w których tradycja filantropii korporacyjnej jest dłuższa, dlatego inicjatywa tworzenia fundacji korporacyjnych w Polsce jest naturalnym następstwem wdrażania strategii i rozwiązań obowiązujących w macierzystych krajach założycieli. Pozostałe przedsiębiorstwa założycielskie bazują wyłącznie na kapitale polskim, mają ograniczone możliwości finansowe i znacznie krótsze doświadczenie w prowadzeniu działalności filantropijnej. Dodatkowo brakuje wspólnie wypracowanych i upowszechnionych przez środowisko biznesowe standardów działalności filantropijnej.

Rozwój filantropii i fundacji korporacyjnych znajduje się w Polsce na początkowym etapie, co jest uwarunkowane poziomem rozwoju społeczno-gospodarczego kraju, w tym również otoczenia instytucjonalnego (norm zarówno formalnych, jak i nieformalnych), regulujących tworzenie i funkcjonowanie fundacji korporacyjnych i przedsiębiorstw. Istotna może być również niewystarczająca gotowość i chęć szerzenia idei społecznej odpowiedzialności przez państwo, organizacje branżowe, społeczne czy pozarządowe, skutkująca niższym, w stosunku do innych rozwiniętych krajów Zachodu, poziomem świadomości społeczeństwa jako interesariusza zewnętrznego, wyrażonym w oczekiwaniach względem odpowiedzialności korporacyjnej i niższym zaangażowaniem oraz aktywnością biznesu na obszarze społecznej odpowiedzialności. Mamy w Polsce młody kapitalizm, będący w początkowej fazie rozwoju i transformacji w dojrzały kapitalizm. Skutkuje to tym, że w podobnej fazie rozwoju znajduje się filantropia korporacyjna, w tym fundacje korporacyjne.

Wyniki badań własnych i wynikające z nich wnioski stanowią uzupełnienie i częściowo weryfikację przedmiotowej wiedzy zarówno teoretycznej, jak i praktycznej na obszarze filantropii korporacyjnej ze szczególnym uwzględnieniem motywów, zasad tworzenia i

funkcjonowania fundacji korporacyjnych oraz ich relacji z podmiotami założycielskimi z uwzględnieniem polskiej specyfiki. Wiele przedsiębiorstw, do których skierowano prośbę o możliwość przeprowadzenia badań, odmówiło, respondenci, którzy wyrazili zgodę na objęcie badaniem, nie odpowiedzieli na wszystkie pytania, powołując się na poufność danych. Szczególnie niechętnie udzielano odpowiedzi na pytania dotyczące kwestii finansowania działalności filantropijnej. Wobec tego dostrzegam pewne ograniczenia przeprowadzonych badań wynikające z przyjętej konstrukcji narzędzi badawczych, które ze swej natury mogą predestynować do prezentowania przez respondentów bardziej życzeniowego niż rzeczywistego obrazu badanej rzeczywistości. Ponadto widzę potrzebę pogłębienia analizy obserwowanych zjawisk.

Proponuje dalszą eksplorację zagadnień filantropii korporacyjnej i fundacji korporacyjnych w Polsce i na świecie i poszerzenie jej o następujące zagadnienia:

- a) Powiązanie poziomu rozwoju filantropii i/lub fundacji korporacyjnych z poziomem rozwoju społeczno-gospodarczego w danym kraju.
- b) Powiązanie poziomu rozwoju filantropii korporacyjnej i/lub fundacji korporacyjnych w danym kraju z poziomem rozwoju jego otoczenia instytucjonalnego¹⁸.
- c) Pogłębienie badań o precyzyjnie zidentyfikowane uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne filantropii i fundacji korporacyjnych w Polsce oraz określenie ich wpływu na polską specyfikę.
- d) Pogłębienie analizy obserwowanych zjawisk z wykorzystaniem badań na małej próbie, która pozwala na jakościową eksplorację, przeprowadzenie badań określonych zjawisk z uwzględnieniem kontekstu sytuacyjnego i prezentację materiału empirycznego w postaci case study.
- e) Uwzględnienie wpływu uwarunkowań instytucjonalnych i kulturowych na przebieg realizacji działań filantropijnych ogółem czy też realizowanych za pośrednictwem fundacji.

¹⁸ Pojęcie instytucji rozumiane jest jako zasady gry w społeczeństwie. Zasady te można następnie sklasyfikować na formalne (normy prawne) i nieformalne (normy i obyczaje); North D.C. *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, 1990, s. 3.

- f) Zidentyfikowanie przesłanek decydujących o tym, które obszary działań filantropijnych realizowane są samodzielnie przez przedsiębiorstwa, a które za pośrednictwem fundacji.
- g) Zbadanie wpływu systemów wartości menedżerów i/lub grup pracowniczych na kształt działań filantropijnych fundacji lub filantropii korporacyjnej ogółem.
- h) Zbadanie efektów ekonomicznych bezpośrednich i pośrednich wynikających z działań fundacji lub działalności filantropijnej ogółem dla firm założycielskich.
- i) Określenie rzeczywistej skali pomocy udzielanej przez fundacje w poszczególnych obszarach działań (objęcie badaniami beneficjentów pomocy) w porównaniu z pomocą publiczną w celu zmierzenia siły wpływu i skali rzeczywistych zmian społecznych.
- j) Przeprowadzenie analizy porównawczej fundacji korporacyjnych na tle pozostałych fundacji z trzeciego sektora gospodarki.

4.5.3. Rezultaty w obszarze metodycznym

Zakres poddanego eksploracji obszaru tj. motywów i mechanizmów tworzenia, funkcjonowania fundacji korporacyjnych oraz ich relacji z przedsiębiorstwami założycielskimi w Polsce implikował konieczność opracowania narzędzia pomiaru, ze szczególnym zwróceniem uwagi na jakość, rzetelność, trafność oraz adekwatności zastosowanej metodyki. W monografii w sposób nowatorski zastosowałam podejście do badań empirycznych fundacji korporacyjnych, wykorzystując triangulację metod, technik i narzędzi. Zidentyfikowałam rzeczywistą liczbę fundacji korporacyjnych działających w Polsce dzięki nowatorskiemu wykorzystaniu oprogramowania komputerowego do przeszukiwania danych Krajowego Rejestru Sadowego w celu stworzenia bazy fundacji korporacyjnych i firm - założycieli do badań empirycznych. Zagwarantowałam reprezentatywność próby losowej i możliwość uogólniania wniosków na całą wyodrębnianą populację. Wykorzystane przeze mnie metoda i narzędzia badawcze mogą posłużyć do replikacji badań realizowanych w przyszłości przez innych autorów. Szczegółowy opis przebiegu podjętych działań i dokonań zawierają punkty 4.3.3. i 4.3.4.

4.5.4. Rezultaty w obszarze aplikacyjnym

Pomimo, że monografia ma w głównej mierze charakter teoretyczno-poznawczy, odnaleźć w niej można również obszar aplikacyjny. Analiza porównawcza środowiska fundacji korporacyjnych, wskazanie motywów i zasad ich funkcjonowania oraz relacji z podmiotami założycielskimi i

wynikających z tego konsekwencji dostarcza menedżerom rzeczywistych informacji zwiększających wiedzę i ułatwiających podjęcie decyzji o utworzeniu fundacji i realizacji działań filantropijnych w zinstytucjonalizowanej formie.

Realizacja badań własnych pozwoliła także na identyfikację zbioru rekomendacji zarządczych odnośnie działań, jakie należy rozważyć przed powołaniem fundacji. Są one następujące:

- a) Należy zbadać kapitał społeczny przedsiębiorstwa i zidentyfikować oczekiwania potencjalnych darczyńców (firmy założycielskiej), wolontariuszy (pracowników) i zweryfikować, czy są ze sobą zbieżne.
- b) Zaangażować wszystkie zainteresowane strony w proces decyzyjny, ustalić wspólny kierunek działań, stworzyć wspólnie standardy przekazywania darowizn i zaangażowania merytorycznego w podejmowane działania, a także stworzyć misję tej działalności.
- c) Fundacje korporacyjne powinny odpowiadać na problemy społeczne, nie powinny wybierać celu, uwzględniając wyłącznie to, co przyniesie lepsze korzyści wizerunkowe fundatorowi albo fundacji.
- d) Działania fundacji powinny się wpisywać w działalność podstawową firmy, dzięki czemu fundacja może korzystać z wiedzy eksperckiej firmy.
- e) Fundację należy tworzyć, gdy jej twórcy mają wizję fundacji, chcą rozwiązać jakiś ważny problem społeczny, a program grantowy nie przyniesie jego rozwiązania. Należy przemyśleć działalność fundacji tak, aby rozwiązywała problem w sposób kompleksowy.

4.6. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowych

4.6.1. Charakterystyka osiągnięć przed uzyskaniem stopnia doktora

Po podjęciu w 1998 r. pracy na stanowisku asystenta w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, moje zainteresowania naukowo-badawcze lokowały się w **subdyscyplinie zarządzanie instytucjami publicznymi i organizacjami non-profit**, która stanowiła od początku podstawę moich dociekań naukowych. Inspiracją do poszukiwań naukowych były założenia wrocławskiej empirycznej szkoły zarządzania, której twórcą jest prof. Ber Haus, wskazujące, że nauki o zarządzaniu wyrastają z potrzeb praktyki

gospodarczej, i że bez gruntownych badań empirycznych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach nie można rozwijać teorii zarządzania¹⁹. Kolejną inspiracją był mój udział w projekcie realizowanym przez fundację Stefana Batorego, skierowanym do organizacji pozarządowych z terenu Dolnego Śląska. Udział w tym przedsięwzięciu zapewnił mi możliwość bezpośredniego zaobserwowania specyfiki, uwarunkowań i problemów funkcjonowania tych podmiotów na tle trzeciego sektora gospodarki.

Główne wątki badawcze w tym obszarze koncentrują się na: uwarunkowaniach, przebiegu i korzyściach współpracy organizacji *non-profit*, partnerstwie organizacji niedochodowych w realizacji strategii społecznej odpowiedzialności, barierach konkurencyjności lokalnych organizacji niedochodowych, uwarunkowaniach instytucjonalnych funkcjonowania organizacji *non-profit*, innowacyjności organizacji niepochoodnych, zarządzaniu zasobami w organizacjach niedochodowych, kulturze organizacyjnej w organizacjach *non-profit*.

Zwieńczeniem naukowych dociekań w tym obszarze jest praca doktorska pt. *Funkcjonowanie lokalnych organizacji niedochodowych na przykładzie Dolnego Śląska*, obroniona 18.01.2007 r. na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Promotorem był: dr hab. Czesław Zajac AE we Wrocławiu, recenzentami byli: dr hab. Adam Peszko, prof. AGH Kraków i dr hab. Stanisław Czaja, prof. AE we Wrocławiu

4.6.2. Charakterystyka osiągnięć po uzyskaniu stopnia doktora

Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych, główny obszar badań naukowych lokuję w nurcie praktycznym – trzech subdyscyplinach nauk o zarządzaniu i jakości: 1) **zarządzanie strategiczne, w tym społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa;** 2) **zarządzanie instytucjami publicznymi i organizacjami *non-profit*;** 3) **zachowania organizacyjne.**

Pierwsze dwa obszary pozostają ze sobą w ścisłym powiązaniu ze względu na zakres przedmiotowy podejmowanych wątków badawczych, który obejmuje filantropię korporacyjną i jej przyczyny oraz fundacje korporacyjne jako formę działalności filantropijnej przedsiębiorstw. Trzeci obszar badawczy jest rezultatem połączenia badań naukowych z praktyką gospodarczą, a jego efektem są publikacje dotyczące wyników badań

¹⁹ S. Szulik, M. Baron, Profesor Ber Haus- doktor honoris causa Akademii Ekonomicznej w Katowicach, AE Forum, Biuletyn Akademii Ekonomicznej w Katowicach, nr 11, Katowice 2004.

naukowych prowadzonych na obszarze nauk o zarządzaniu i jakości z wykorzystaniem teorii i narzędzi badawczych zaimplementowanych z psychologii.

Rezultaty prowadzonych badań we wszystkich wymienionych obszarach są publikowane w renomowanych wydawnictwach i czasopismach o zasięgu krajowym lub międzynarodowym (również w bazie *Web of Science*).

1) Badania naukowe w subdyscyplinach: zarządzanie strategiczne (w tym społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa) i zarządzanie instytucjami publicznymi i organizacjami non-profit

Stanowią kontynuację zainteresowań badawczych sprzed uzyskania stopnia doktora i obejmują tematykę fundacji korporacyjnych, przyczyn i mechanizmów ich tworzenia, zasad i sposobów funkcjonowania oraz relacji fundacji z podmiotami tworzącymi i wynikających z tego konsekwencji. Jednym z najważniejszych działań na tym obszarze jest realizacja w latach 2011-2013 grantu badawczego Narodowego Centrum Nauki nr 4031/B/H03/2011/40) pt. „Fundacja korporacyjna jako narzędzie realizacji celów społecznych przedsiębiorstwa”.

Główne, podejmowane w ramach obszaru wątki badawcze to: filantropia korporacyjna i jej znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw; pozafinansowe motywy wpływające na decyzje o zaangażowaniu się przedsiębiorstw w działania filantropijne; teoretyczne i praktyczne aspekty społecznego zaangażowania przedsiębiorstw; fundacja korporacyjna jako narzędzie realizacji celów społecznych przedsiębiorstwa; relacje fundacji korporacyjnych z firmami założycielskimi i ich rola w budowaniu wizerunku i programach zaangażowania społecznego firm.

Do najważniejszych osiągnięć badawczych w ramach tego obszaru mogą zaliczyć:

- a) Analizę i krytyczną ocenę literatury dotyczącej podstaw poznawczych filantropii korporacyjnej, strategii społecznego zaangażowania przedsiębiorstw i fundacji korporacyjnych.
- b) Zdefiniowanie kluczowych problemów poznawczych dla przeprowadzenia badań empirycznych na obszarze fundacji korporacyjnych.
- c) Identyfikację przyczyn i motywów powstawania fundacji korporacyjnych oraz ocenę celów ich działania.

- d) Identyfikację fundacji korporacyjnych jako narzędzia społecznego zaangażowania firmy – zdefiniowanie wad i zalet prowadzenia działalności społecznej bezpośrednio przez firmę i poprzez fundację oraz określenie miejsca fundacji w strategii społecznego zaangażowania korporacji.
- e) Analizę struktury instytucjonalnej fundacji korporacyjnej oraz roli, jaką odgrywają w niej poszczególne ciała statutowe, a także pracownicy i współpracujący z fundacją wolontariusze i eksperci.
- f) Analizę źródeł i strategii finansowania fundacji korporacyjnych, sposobów wydatkowania pozyskanych środków oraz ocenę efektywności realizowanych przez fundację zadań.
- g) Analizę form działalności fundacji korporacyjnych, sposobów realizacji celów statutowych, określenie adresatów i efektów działania programów fundacji.

Główne osiągnięcia naukowe w tym obszarze to:

- Kwiecińska M., 2015, *Corporate foundation's relationship with the founding company and its role in image building and corporate community involvement programmes*, "Argumenta Oeconomica", Wrocław University of Economics, nr 2 (35), 2015, s. 169-184, (kopia dołączona do dokumentacji)
- Kwiecińska M., 2015, *Filantropia korporacyjna i jej znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw - przegląd badań*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, nr 400, 2015, s. 92-103, (kopia dołączona do dokumentacji)
- Kwiecińska M., 2015, *Pozafinansowe motywy wpływające na decyzje o zaangażowaniu się przedsiębiorstw w działania filantropijne*, [w]: Wyzwania współczesnego zarządzania. Tendencje w zachowaniach organizacyjnych / Kiełtyka L., Jędrzejczyk W., Kobis P. (red.), 2015, Dom Organizatora, s. 93-113, (kopia dołączona do dokumentacji)
- Kwiecińska M., 2014, *Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (Corporate Community Involvement) - teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, nr 340, 2014, s. 461-473,
- Kwiecińska M., 2014, *Spoleczne zaangażowanie przedsiębiorstwa jako koncepcja zarządzania*, [w]: Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim / Wachowiak P., Winch S. (red.), 2014, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, s. 51-60,
- Kwiecińska M., 2013, *Fundacja korporacyjna - narzędzie PR czy wyraz społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa?*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, vol. 19, 2013, s. 145-162, (kopia dołączona do dokumentacji)

Kwiecińska M., 2013, *Fundacje korporacyjne i ich miejsce w realizacji idei zaangażowania społecznego pracowników firm-zalożycieli*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, nr 4 (36), 2013, s. 129-137,

Kwiecińska M., 2012, *Corporate community involvement - agency perspective*, [w]: Knowledge - economy – society. Dilemmas of the contemporary management / A. Malina, R. Oczkowska, T. Rojek, Foundation of the Cracow University of Economics, Crakow 2012, s. 445-459,

Kwiecińska M., 2011, *Fundacja korporacyjna jako narzędzie realizacji celów społecznych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 162, 2011, s. 163 – 169. (kopia dołączona do dokumentacji)

2) Badania naukowe w subdyscyplinie zachowania organizacyjne

W 2017 uzyskałam międzynarodowy certyfikat *MindSonar* i zdobyłam uprawnienia do posługiwania się narzędziem psychometrycznym *MindSonar* do diagnozowania systemów wartości i metaprogramów mentalnych. Certyfikat ten uprawnia mnie on nie tylko do przeprowadzania testów psychologicznych w środowisku pracy, badania różnych rodzajów zachowań jednostki w środowisku pracy czy w procesie zmian organizacyjnych, ale również do szkolenia użytkowników testów oraz prowadzenia doradztwa w zakresie uzyskiwanych wyników. Doświadczenia związane z wykorzystaniem narzędzia psychologicznego spowodowały pojawienie się kolejnego nurtu moich zainteresowań badawczych, odnoszącego się do analizy motywów, postaw i zachowań jednostki w środowisku organizacyjnym. Badania nad przystosowaniem uczestników organizacji do środowiska pracy za pomocą narzędzi analizujących ich ukryte cechy pozwoliły mi na odkrycie pewnych zależności oraz dały sposobność na zastosowanie w naukach o zarządzaniu i jakości nowych koncepcji, metod i narzędzi pochodzących z psychologii.

W obszarze podjęłam badania wykorzystujące *Teorię Integralną*²⁰ oraz perspektywę rozwojową, czy koncepcję *Spiral Dynamic*²¹, które umożliwiają kompleksowe spojrzenie m.in. na przywództwo lub podejmowanie ról organizacyjnych. Perspektywy te pomagają przywódcy zarówno w projektowaniu ścieżki własnego rozwoju, jak również w podnoszeniu efektywności pracowników czy całej organizacji. Kluczem do sukcesu organizacji jest bowiem umiejętne połączenie ról i funkcji w organizacji z osobami charakteryzującymi się odpowiednimi perspektywami rozwojowymi.

²⁰ Wilber K., *Integralna teoria wszystkiego. Wizja dla biznesu, polityki, nauki i duchowości*, Zys i S-ka, Poznań 2006.

Wilber K., 2000, *Psychologia integralna. Świadomość, duch, psychologia, terapia*, Jacek Santorski & Co Wydawnictwo, Warszawa.

²¹ Graves C. W. (1970). *Levels of Existence: An Open System Theory of Values*, "Journal of Humanistic Psychology" 10(2), ss. 131-155.

Graves C.W. , 2005, *The newer-ending quest: Clare W. Graves explores human nature*, ECLAT Publishing, Santa Barbara

Główne wątki badawcze podejmowane na tym obszarze to: wybrane aspekty *Teorii Integralnej* i koncepcji *Spiral Dynamic*; systemy wartości i modele mentalne; perspektywa rozwojowa w kształtowaniu przywództwa; systemy wartości nowego pokolenia pracowników a kontrakt psychologiczny w organizacji; różnice pokoleniowe w miejscu pracy.

Do najważniejszych osiągnięć badawczych w tym obszarze zaliczam:

- a) Zastosowanie Teorii Integralnej do analizy zagadnień z obszaru przywództwa,
- b) Identyfikację możliwości zastosowania i wykorzystania w organizacji perspektywy rozwojowej i logik działania przywódców,
- c) Identyfikację potencjalnych korzyści płynących z zastosowania *Teorii Integralnej* i koncepcji *Spiral Dynamic* na obszarze przywództwa,
- d) Klasyfikację wybranych teorii przywództwa w odniesieniu do czterech perspektyw poznawczych w ramach Teorii Integralnej,
- e) Opracowanie założeń konceptualnych i charakterystyk stylów przywództwa z perspektywy odpowiadających im systemów wartościowania w koncepcji *Spiral Dynamic*,
- f) Budowę modelu decyzyjnego dla wyboru menadżera ds. integracji organizacyjnej w procesach fuzji przedsiębiorstw, możliwego do zastosowania w procesie rekrutacji menadżera wszędzie tam, w którym specjalizacja zawodowa nie jest jedynym kryterium doboru,
- g) Zastosowanie wielokryterialnego modelu decyzyjnego w procesie doboru kadry zarządczej dla precyzyjnie określonych zadań menadżerskich – z uwzględnieniem indywidualnych poziomów rozwoju (logik działania²²) na obszarze przywództwa danego kandydata,
- h) Empiryczną weryfikację wartości przyjmowanych w miejscu pracy przez nowe pokolenie pracowników w odniesieniu do treści kontraktu psychologicznego,
- i) Diagnozę systemów wartości i modeli mentalnych przedstawicieli pokolenia Z preferowanych w miejscu pracy oraz identyfikację wzorca typowego dla pokolenia Z.

²² Torbert W. (1994). *Cultivating postformal adult development: Theory and practice* [w:] M. Miller & S. Cook-Greuter (red.), *Transcendence and mature thought in adulthood: the further reaches of adult development* (ss. 181-203). Rowman & Littlefield, Lanham.

Cook-Greuter S.R. (2004). *Making the Case for a Developmental Perspective*, "Industrial and Commercial Training" 36(7), ss. 275-281.

Do głównych osiągnięć naukowych w tym obszarze zaliczam:

Kwiecińska Monika, Gawlik Remigiusz, Grzesik Katarzyna: Modelowanie AHP wyboru menadżera ds. integracji organizacyjnej w procesie fuzji przedsiębiorstw w kontekście teorii struktury rozwoju przywództwa, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Społeczna Akademia Nauk*, vol. 19, nr 2/1, 2018, s. 195-208,

Kwiecińska Monika, Grzesik Katarzyna, Popielska-Borys Anna: Kontrakt psychologiczny w organizacji z perspektywy nowego pokolenia pracowników , W: *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania / Cewińska Joanna, Krejner-Nowecka Anna, Winch Sławomir (red.)*, 2020, Oficyna Wydawnicza SGH, s. 323-336,

Kwiecińska Monika, Grzesik Katarzyna: Systemy wartości i modele mentalne pokolenia Z preferowane w miejscu pracy, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Społeczna Akademia Nauk*, vol. 19, s. 517-532,

Kwiecińska Monika, Grzesik Katarzyna: Perspektywa rozwojowa w kształtowaniu przywództwa, W: *Zarządzanie działalnością rozwojową przedsiębiorstwa / Borowiecki Ryszard, Siuta-Tokarska Barbara, Żmija Katarzyna (red.)*, 2017, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, s. 31-40,

Kwiecińska Monika, Grzesik Katarzyna: Wykorzystanie wybranych aspektów teorii integralnej w kreowaniu nowego podejścia do przywództwa, *Management Forum*, vol. 4, nr 4, 2016, s. 16-25.

Kopie w/w artykułów załączam do dokumentacji.

5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej

Od 2017 r. współpracuję z Instytutem Eklektycznym Psychologii w Holandii, założonym przez dr Jaap'a Hollandera (twórcę i właściciela systemu *MindSonar*). Prowadzę działalność naukowo-badawczą z wykorzystaniem systemu *MindSonar* na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu (otrzymałam międzynarodowy certyfikat *MindSonar* uprawniający do korzystania z narzędzi psychometrycznego do pomiaru systemów wartości i metaprogramów). Ponadto uczestniczyłam w pracach nad walidacją i wdrożeniem tego narzędzia do badań empirycznych w naukach o zarządzaniu i jakości.

W ramach międzynarodowej współpracy byłam inicjatorką i koordynatorem porozumienia między Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu a firmą *Tomasz Zawadzki Sales Coach*, wyłącznym dystrybutorem narzędzia psychometrycznego do mierzenia systemów wartości oraz wzorców poznawczych *Mindsonar* w Polsce. W wyniku współpracy stworzyłam nowy przedmiot na UE we Wrocławiu na specjalności

Zarządzanie Zasobami Ludzkimi pt. *Systemy wartości i metaprogramy w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Ponadto otrzymałam indywidualny otwarty grant na badania naukowe z wykorzystaniem narzędzia diagnostycznego *Mindsonar* (o łącznej wartości 19 380 EURO) i zrealizowałam szereg badań z wykorzystaniem tego testu psychometrycznego. Wyniki tych badań publikuję w artykułach naukowych, prezentuję na konferencjach i seminariach naukowych oraz podczas spotkań ze środowiskiem biznesu:

- 1) Grzesik K., Kwiecińska M., 2018, *Systemy wartości i modele mentalne pokolenia Z preferowane w miejscu pracy*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Społeczna Akademia Nauk*, vol. 19, nr 8/1, 2018, s. 517-532.
- 2) Wygłosiłam wykład pt.: *Systemy wartości oraz modele mentalne pokolenia Z preferowane w miejscu pracy- aplikacja praktyczna*, X Jubileuszowa Międzynarodowa Konferencja Coachingu „Coaching nowe perspektywy”, Akademia im. L. Koźmińskiego i Centrum Coachingu i Mentoringu, Warszawa, 27.05.2019 r. (na zaproszenie organizatorów).
- 3) Przedstawiłam referat na temat wyników badań własnych przeprowadzonych za pomocą kwestionariusza *MindSonar* pt.: *Oczekiwania milenialsów względem środowiska pracy* (na zaproszenie twórców organizacji ”Turkusowe Śniadania o biznesie inaczej”, Wrocław, 14.09.2018 r.).
- 4) W latach 2018-2019 współpracowałam z Wyższą Szkołą Europejską im. Ks. Józefa Tischnera, Kolegium Nauk Społecznych i Humanistycznych przy realizacji projektu badawczego „Różnice pokoleniowe w wartościach oraz wzorcach myślenia w miejscu pracy”. Projekt ten bazował na systemie *MindSonar*, a badania realizowane były na obu uczelniach. Dobór próby badawczej był celowy, kryterium doboru stanowiły aktywność zawodowa respondentów oraz wiek. Próba badawcza liczy 435 studentów pierwszego i drugiego stopnia studiów. W badanej próbie znajdują się przedstawiciele trzech pokoleń, tj. 157 osób reprezentujących pokolenie Z, 252 osoby z pokolenia Y oraz 26 osób z pokolenia X (jako grupa kontrolna). W trakcie badań dokonano pomiaru wartości i przyporządkowano je do siedmiu poziomów świadomości (systemów wartości) zgodnych z modelem *Spiral Dynamic* oraz 32 modeli mentalnych określających wzorce w stylach myślenia. Efektem badań są artykuły:
 - a) Kwiecińska M., 2020, *Kontrakt psychologiczny w organizacji z perspektywy nowego pokolenia pracowników*, [w]: *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania* / Cewińska J., Krejner-Nowecka A., Winch Sł. (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, s. 323-336;

b) Kwiecińska M., Grzesik K., Siewierska-Chmaj A., Popielska-Borys A., (w recenzji do czasopisma *Argumenta Oeconomica*), „*Generational differences in values and patterns of thinking in the workplace*”.

6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę lub sztukę

6.1. Osiągnięcia dydaktyczne

1) *Twórca i kierownik studiów podyplomowych „Innowacyjne przywództwo - kreowanie liderów zmian” na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*

4 edycje (pierwsza edycja odbyła się w 2014 roku), studia uzyskały bardzo wysoki wynik ewaluacji wewnętrznej dokonanej przez uczestników. Kierowanie studiami wymagało nawiązania współpracy z przedstawicielami praktyki zarządzania przedsiębiorstwami oraz z kadrami akademicką macierzystego uniwersytetu.

2) *Prowadzenie zajęć dydaktycznych na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu*

Zajęcia dydaktyczne prowadzę na Wydziale Zarządzania i na Wydziale Inżynieryjno-Ekonomicznym. Jako pracownik Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa prowadzę przedmioty ogólne (kierunkowe) związane z nauką o przedsiębiorstwie, takie jak: a) Nauka o przedsiębiorstwie; b) Ekonomia i organizacja przedsiębiorstwa; c) Zachowania organizacyjne (w j. polskim i w j. angielskim); d) Podstawy zarządzania; e) Współczesne metody i koncepcje zarządzania.

Prowadzę także przedmioty specjalizacyjne, głównie w ramach specjalności Zarządzanie zasobami ludzkimi, takie jak: a) Dobór pracowników i formy ich zatrudniania; b) Motywowanie w biznesie; c) Systemy wartości i modele mentalne; d) Kierowanie zespołami pracowniczymi; e) Metody i techniki ZZL; f) Analiza zasobów pracy.

W ramach innych specjalności angażuję się w takie przedmioty jak: a) Komunikacja w projektach; b) Przywództwo w zarządzaniu projektami; c) Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw; d) Organizacja i funkcjonowanie organizacji *non-profit*.

Prowadząc zajęcia dydaktyczne wykorzystuję szeroki wachlarz metod i narzędzi, tak aby przekazywać wiedzę w sposób atrakcyjny i aktywizujący uczestników zajęć. W tym celu ustawicznie podnoszę swoje kompetencje dydaktyczne, m.in. uczestnicząc w organizowanych na UE we Wrocławiu szkoleniach. Ponadto, szczególnie w ramach grupy przedmiotów specjalizacyjnych, przekazuję studentom wiedzę, będącą efektem realizacji własnych projektów badawczych, nadając tym samym zajęciom autorski charakter.

Zajęcia dydaktyczne (wykłady i ćwiczenia) prowadzę na studiach licencjackich, magisterskich i podyplomowych. Średnia ocena studencka moich zajęć zawsze plasuje się powyżej 4,5 w skali od 0 do 5.

3) *Opiekun prac dyplomowych*

Jako promotor i recenzent prac magisterskich i licencjackich sprawowałam opiekę naukową nad kilkudziesięcioma studentami studiów dziennych i zaocznych UE We Wrocławiu jak i WSB we Wrocławiu. Łącznie pełniłam funkcję promotora ok. 70 i recenzenta ok. 80 prac na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu oraz w Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu.

4) *Opiekun pomocniczy w przewozie doktorskim*

Od 2018r. pełnię funkcję promotora pomocniczego w przewodzie doktorskim Pani Marty Romanow pt.: „*Společna odpowiedzialność biznesu a ryzyko związane z funkcjonowaniem i rozwojem przedsiębiorstwa*”, na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu na Wydziale Zarządzania, której promotorem jest dr hab. Dorota Teneta-Skwiercz prof. UE.

6.2. Osiągnięcia organizacyjne

- 1) 2008r. - Członek Wydziałowej Komisji Wyborczej.
- 2) 2014r.- Współorganizowałam i bezpośrednio uczestniczyłam w projekcie „*YOUNG ENTERPRISE DAY*” organizowanego przez Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa o/Wrocław TNOIK we współpracy z Dolnośląską Agencją Rozwoju Regionalnego S.A. Beneficjentami programu byli studenci Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, którzy w semestrze letnim roku akademickiego 2013/2014 mieli możliwość uczestniczenia w wykładach, warsztatach i konsultacjach poświęconych tematyce przedsiębiorczości młodych ludzi. Program zajęć opracowano po wcześniejszej diagnozie oczekiwań studentów, a terminy zajęć ustalono przy uwzględnieniu potrzeb

studentów studiów niestacjonarnych. W ramach projektu opracowałam program i przeprowadziłam wykład i indywidualne konsultacje na temat.: „Ocena własnych predyspozycji do bycia przedsiębiorcą/ utrzymanie motywacji do prowadzenia firmy”.

- 3) 2016r.- 2020r. - Członek Senackiej Komisji ds. Dydaktyki. W ramach Komisji opracowano warunki, tryb oraz termin rozpoczęcia i zakończenia rekrutacji na studia, projekt uchwały w sprawie ramowych zasad tworzenia programów istniejących i nowo tworzonych kierunków studiów, Uchwały Regulamin Studiów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- 4) 2016r.- 2020 r. - Członek Komisji Rektorskiej ds. Rozwoju Wiedzy i Kompetencji Naukowo-badawczych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Program doskonalenia kompetencji pracowników naukowo-dydaktycznych realizowany w ramach prac Komisji miał na celu wsparcie pracowników naukowych w doskonaleniu pracy i warsztatu naukowego na miarę aktualnych wyzwań (umiędzynarodowienie nauki, wdrożenia komercyjne wyników itp.). Program obejmował świadczenie usług szkoleniowych na obszarze szeroko rozumianej metodologii prowadzenia badań naukowych, sztuki publikacji, pozyskiwania środków na badania oraz prezentacji i promocji wyników badań.
- 5) 2020r.- Członek Odwoławczej Komisji Dyscyplinarnej dla Studentów.

6.3.Osiągnięcia popularyzujące naukę

Udział w seminariach naukowych

W latach 1998-2021 uczestniczyłam w dyskusji prowadzonych podczas około trzystu pięćdziesięciu cotygodniowych zebraniach naukowych Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Katedry Zarządzania Procesami Gospodarczymi z Wydziału Nauk Ekonomicznych oraz Katedry Pracy i Stosunków Przemysłowych z Wydziału Inżynierjino Ekonomicznego na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu poświęconych problematyce zarządzania przedsiębiorstwem, podczas których prezentowane i dyskutowane są koncepcje prac doktorskich i habilitacyjnych oraz wyniki badań doktorantów i pracowników naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz innych uczelni krajowych i zagranicznych. W ramach tych spotkań naukowych występuję ponad dziesięciokrotnie prezentując problematykę badań naukowych, koncepcję pracy habilitacyjnej, cząstkowe wyniki badań.

Uczestniczę oraz biorę czynny udział w dyskusjach podczas międzywydziałowych a następnie międzyuczelnianych wyjazdowych seminariach naukowych poświęconych problematyce zarządzania przedsiębiorstwem Katedr Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Zarządzania Procesami Gospodarczymi z Wydziału Nauk Ekonomicznych, Katedry Nauk o Przedsiębiorstwie Wydziału Ekonomii, Katedry Pracy i Stosunków Przemysłowych z Wydziału Inżynieryjno-Ekonomicznego, Katedry Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Katedry Teorii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

- a) Sosnówka 10-11 maj 2007 – uczestnictwo i udział w dyskusji;
- b) Sosnówka 15-16 maj 2008 – uczestnictwo i udział w dyskusji;
- c) Pieszycy-Kamionki 21-22 maj 2009 – uczestnictwo i udział w dyskusji;
- d) Jamrozowa Polana 13-14 maj 2010 – uczestnictwo i udział w dyskusji;
- e) Ludwikowice Kłodzkie maj 2011 – uczestnictwo i udział w dyskusji;
- f) Ludwikowice Kłodzkie 24-25 maj 2012 – uczestnictwo, udział w dyskusji i wystąpienie poświęcone problematyce habilitacyjnej;
- g) Świeradów Zdrój maj 2013 – uczestnictwo i udział w dyskusji;
- h) Ludwikowice Kłodzkie 24-25 maj 2014 – uczestnictwo i udział w dyskusji;
- i) Kudowa Zdrój 11-12 czerwca 2015 – uczestnictwo i udział w dyskusji;
- j) Ludwikowice Kłodzkie 2-3 czerwiec 2016 – uczestnictwo i udział w dyskusji
- k) Poznań 8-10.06. 2017 - uczestnictwo i udział w dyskusji.

7. Informacje dotyczące kariery zawodowej – inne niż wymienione w pkt. 1-6

7.1. Rozwój kompetencji i zdobywanie nowych kwalifikacji

- 1) 1998 r. – Ukończyłam Studium Pedagogiczne Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu z zakresu psychologii, pedagogiki, metodyki nauczania, etyki, prawa, retoryki, kultury języka.

- 2) 2013r.- Uzyskałam certyfikatu "*Protokół dyplomatyczny - teoria i praktyka*" wydany przez Europejską Akademię Dyplomacji nr: 42/PD/2013.
- 3) 2014r.- Uczestniczyłam w szkoleniu z zakresu ochrony patentowej i komercjalizacji wynalazków dla Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu organizowane przez Centrum Doskonałości dla Zrównoważonego Rozwoju przy Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu w ramach projektu NCBiR pt.: Kreator innowacyjności – wsparcie innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej, nr umowy: 29/PMKI/W/09-11.11/2012.
- 4) 2014r.- Uzyskałam certyfikat trenera biznesu w ramach szkolenia pt. „*Pakiet kompetencji trenerskich*“ w ramach projektu Kuźnia Kadr 6, czyli wzmocnienie i rozwój potencjału dydaktycznego Uczelni poprzez wypracowanie innowacyjnego modelu kształcenia współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
- 5) 2014r.- Uczestniczyłam w szkoleniu „Praktyczne aspekty pozyskiwania środków i zarządzania projektami z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) w Polsce” zorganizowanym przez Regionalny Ośrodek Szkoleniowy Europejskiego Funduszu Społecznego.
- 6) 2014r.- Ukończyłam szkolenie i warsztaty pt. „*Komercjalizacja działalności B+R oraz ochrona patentowa i zarządzanie własnością intelektualną*” w ramach projektu NCBiR 29/PMKI/W?09-11.11/2012 .
- 7) 2016r.- Uczestniczyłam w szkoleniu „Publikacje wysoko punktowane, czyli w drodze do sukcesu”, organizowanym przez Instytut Rozwoju Szkolnictwa Wyższego i UE we Wrocławiu.
- 8) 2017r. - Uzyskałam międzynarodowy certyfikat *MindSonar* numer: MPA-PL- 17-22 i uprawnienia do wykorzystywania narzędzia psychometrycznego *MindSonar* do diagnozowania systemów wartości i metaprogramów mentalnych.
- 9) 2018r. - Uczestniczyłam w projekcie *InnoLab* finansowanym przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Wiedza, Edukacja, Rozwój. Szkolenia obejmowały podnoszenie kompetencji dydaktycznych oraz poprawę efektywności i atrakcyjności kształcenia studentów poprzez rozwinięcie swojego warsztatu pracy o innowacyjne narzędzia i nowe metody prowadzenia zajęć.
- 10) 2018r.- Uczestniczyłam w szkoleniu „Efektywne publikowanie naukowe”, Amber Editing na UE we Wrocławiu.

- 11) 2019r.- Uczestniczyłam w szkoleniu „*Design Thinking*” finansowanym z projektu „PORTAL - Zintegrowany Program Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, dofinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.
- 12) 2019r.- Uzyskałam certyfikaty *poziom I do X, Three In One Concepts' One Brain® specialized kinesiology method Thousand Oaks, USA*, specjalizacja kinezylog metody One Brain (narzędzie edukacyjno/terapeutyczne do zwiększania percepcji i zdolności do identyfikowania i łągodzenia problemów związanych ze stresem).
- 13) 2020r.- Uczestniczyłam w szkoleniu pt. „Badania jakościowe” organizowane przez Centrum Obsługi Badań Naukowych przy Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.
- 14) 2021r.- Uczestniczyłam w szkoleniu pt. „Metodyka systematycznego przeglądu literatury” organizowane przez Centrum Obsługi Badań Naukowych przy Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.

7.2. Nagrody i wyróżnienia

- 1) 2008r.- Otrzymałam rektorski dyplom uznania w związku z obroną pracy doktorskiej pt. *Funkcjonowanie lokalnych organizacji niedochodowych na przykładzie Dolnego Śląska*.
- 2) 2008r.- Otrzymałam Brązowy Medal za Długoletnią Służbę przyznany decyzją Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21.02.2008 r. za wzorowe, wyjątkowo sumienne wykonywanie obowiązków wynikających z pracy zawodowej.
- 3) 2015r.- Otrzymałam nagrodę Dziekana Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu za publikację artykułu *“Corporate foundation’s relationship with the founding company and its role in image building and corporate community involvement programmes”*, Argumenta Oeconomica, nr 2 (35), 2015 r.

.....
(podpis wnioskodawcy)