

Aleksandra Zalesna

Uczelnia Jańskiego w Łomży
e-mail: zalesna.aleksandra@wp.pl

MODEL KOMPETENCJI KADRY KIEROWNICZEJ W PRZEDSIĘBIORSTWACH ZRÓWNOWAŻONYCH I SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNYCH

MANAGERIAL COMPETENCIES MODEL FOR RESPONSIBLE AND SUSTAINABLE ENTERPRISES

DOI: 10.15611/pn.2018.512.26

JEL Classification: M12, M14

Streszczenie: Celem artykułu jest zaproponowanie modelu kompetencji menedżerów, które mogą być przydatne w realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju. Jest to zagadnienie słabo rozpoznane w literaturze. Istnieje wiele publikacji na temat społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju, natomiast rzadziej poświęca się uwagę, jakie to kompetencje są potrzebne menedżerom do realizacji tych koncepcji w przedsiębiorstwie. Trzeba dodać, że w niewielu przedsiębiorstwach w sposób dojrzały realizuje się owe koncepcje. Powodem może być niedostatek kompetencji menedżerów pod tym względem. Artykuł stanowi próbę wskazania, na bazie literatury, tych najbardziej potrzebnych. Są to: myślenie o przyszłości i dostrzeganie szans dla rozwoju biznesu w sposób zrównoważony, dzielenie się pomysłami, współpraca zespołu menedżerów ponad granicami działów, zarządzanie projektami, przywództwo etyczne, rozwój ludzi, w tym kreowanie następców (sukcesorów).

Słowa kluczowe: menedżerowie, społeczna odpowiedzialność biznesu, zrównoważony rozwój, kompetencje.

Summary: The aim of this article is to propose a model of managerial competencies for responsible and sustainable enterprises. The literature on managerial competencies in this context is scant. The literature on corporate social responsibility and sustainable development is enormous. However, managerial competencies in this context are an under-researched topic. Furthermore, very few companies are committed to CSR and sustainable development. This may result from the shortage of managerial competencies. Based on a literature review, the aim of the paper is to point out which competencies managers need to make their companies responsible and sustainable. These are such competencies as: long-term thinking and seeking opportunities for the business growth in a sustainable manner, knowledge sharing, cross-functional coordination, project management, ethical leadership as well as developing employees and successors.

Keywords: managers, corporate social responsibility, sustainable development, competencies.

1. Wstęp

Kadra zarządzająca, która stoi na czele organizacji, powinna przyczyniać się do kształtowania pozytywnego jej wpływu na otoczenie, mieć na uwadze budowanie zadowolenia klientów, pracowników, kształtowanie właściwych relacji z dostawcami, dbać również o nieczynienie szkody środowisku naturalnemu. W przypadku spółki akcyjnej kierownictwo naczelne powinno mieć również na uwadze interesy akcjonariuszy, dążąc do zapewnienia wzrostu wartości rynkowej firmy i wypłacania dywidendy. Krótko mówiąc, menedżerowie odpowiedzialni są za kształtowanie relacji z interesariuszami.

Niektóre organizacje nie są postrzegane jako społecznie odpowiedzialne. W literaturze funkcjonuje termin *corporate social irresponsibility* [Lange, Washburn 2012]. Na przeciwnym biegunie zaś są przedsiębiorstwa, które dokładają starań, by być postrzegane jako społecznie odpowiedzialne. Angażują się również w zrównoważony rozwój. To, co odróżnia te firmy, to inna kultura organizacyjna i tożsamość organizacji [Eccles, Miller Perkins, Serafeim 2012, s. 49]. Można założyć, że zależy to także od kompetencji kadry kierowniczej.

Czym są kompetencje? W literaturze jest wiele definicji to wyjaśniających. Najogólniej można je ująć jako ogół wiedzy, umiejętności i postaw [Rakowska, Sitko-Lutek 2000, s. 9]. Przejawiają się one w zachowaniach jednostek. Według T. Oleksyna [2018] na kompetencje składają się: wiedza, umiejętności, doświadczenie, postawy i zachowania, wartości, motywacja wewnętrzna, stan zdrowia, jak również uprawnienia. T. Rostkowski [2002] dodaje jeszcze zainteresowania, osobowość, style działania. Kompetencje stanowią zatem kategorię bardzo pojemną.

Można je rozpatrywać trojako: jako cechy jednostek, w odniesieniu do pracy, jak również w sposób mieszany [Sienkiewicz i in. 2013]. Właściwe jest rozpatrywanie kompetencji jednostki w kontekście wymagań stanowiska pracy, jak również w kontekście danego otoczenia organizacji. Tak właśnie wynika to z ujęcia kompetencji R.E. Boyatzisa [2011]. Chodzi o jak najlepsze dopasowanie jednostki pod względem jej wiedzy, umiejętności, wartości, etapu kariery do wymagań stanowiska pracy i otoczenia organizacji [Boyatzis 2011].

Trudno wyobrazić sobie, aby na czele organizacji społecznie odpowiedzialnej stali menedżerowie, którym nie są bliskie wartości etyczne, a wręcz przyzwalają na to, by nie płacić zobowiązań wobec dostawców w terminie, wprowadzać klientów w błąd i oferować produkty niskiej jakości czy też zmuszać pracowników do pracy ponad czas normowany i oferować im niskie wynagrodzenia, czasami wypłacane po terminie. Na czele organizacji społecznie odpowiedzialnej i zrównoważonej powinni stać menedżerowie, którzy podejmują działania przeciwne do wymienionych wcześniej.

Od kilku lat narasta zjawisko zwalniania menedżerów ze stanowiska prezesa, gdy na jaw wychodzą nieuczciwe praktyki, jak np.: przyjmowanie łapówek, niewłaściwe reakcje w obliczu katastrof ekologicznych, wprowadzanie w błąd inwesto-

rów [Karlsson, Aguirre, Rivera 2017]. W tabeli 1 przedstawiono dane procentowe dla zjawiska w skali globalnej w krajach Ameryki Północnej i Europy Zachodniej, w przekroju lat 2007-2016. W ostatniej kolumnie wskazano tempo wzrostu danego zjawiska.

Tabela 1. Odsetek prezesów zarządu, którzy utracili stanowisko z powodu nieprzestrzegania etyki

Okres	Lata 2007-2011	Lata 2012-2016	Tempo wzrostu
W skali globalnej	3,9	5,3	36
USA i Kanada	1,6	3,3	106
Europa Zachodnia	4,2	5,9	40

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Karlsson, Aguirre, Rivera 2017].

2. Społeczna odpowiedzialność biznesu, zrównoważony rozwój i potrzeba transdyscyplinarnego podejścia

Społeczna odpowiedzialność to nie tylko wymiar etyczny. A.B. Carroll [1991, s. 40] pisał o całościowej społecznej odpowiedzialności biznesu, która obejmuje wymiar ekonomiczny, prawny, etyczny i filantropijny. W literaturze oraz praktyce przedsiębiorstw, obok terminu CSR, pojawia się termin zrównoważonego rozwoju (*sustainability*). Oba terminy są podobne w treści – dotyczą odpowiedzialności w wymiarze ekonomicznym, społecznym i ekologicznym. Różni je perspektywa czasowa. To w koncepcji zrównoważonego rozwoju kładzie się nacisk na myślenie o przyszłych pokoleniach, co podkreślono w raporcie G.H. Brundtland [*Nasza...* 1991]. Ostatnio A.B. Carroll [2016, s. 6] wyraził pogląd, iż model piramidy CSR odnosi się nie tylko do obecnych, ale również przyszłych interesariuszy.

W przedsiębiorstwach pojawiają się stanowiska menedżerów i specjalistów zakresie CSR i zrównoważonego rozwoju [Strand 2013]. Takie stanowiska można również spotkać w przedsiębiorstwach w Polsce. Przykładowo w GK PGE SA istnieje wydział ds. komunikacji i CSR, powołano też stanowisko pełnomocnika ds. zrównoważonego rozwoju.

Kreowanie organizacji społecznie odpowiedzialnej i zrównoważonej nie ogranicza się do powołania stanowiska menedżerskiego, na którym jednostka będzie odpowiedzialna za te kwestie. P. Shrivastava i in. [2013, s. 230] podkreślają, że zrównoważony rozwój wymaga transdyscyplinarnego podejścia. To oznacza, że inni menedżerowie w organizacji również mogą i powinni wnieść wkład w zrównoważony rozwój. W tabeli 2 przedstawiono przykładowe działania, jakie mogą podjąć menedżerowie odpowiedzialni za różne obszary funkcjonalne w organizacji.

Tabela 2. Wkład menedżerów w zrównoważony rozwój organizacji

Stanowisko kierownicze	Wkład menedżera
Menedżer ds. marketingu	Edukacja klientów, wyszukiwanie nisz ekologicznych, koordynowanie kampanii społecznych, zmiana opakowań na bardziej przyjazne dla środowiska
Menedżer ds. informatyki	Wykorzystanie wiedzy w zakresie technologii informatycznych do rozwiązania problemów społecznych
Menedżer ds. zasobów ludzkich	Kształtowanie kultury organizacyjnej, w której jedną z wartości jest odpowiedzialność. Zapewnienie warunków do zachowania przez pracowników równowagi praca-życie. Umożliwianie rozwoju kompetencji pracowników przydatnych w przyszłości
Menedżer ds. finansów	Zarządzanie ryzykiem, alokacja kapitału akcjonariuszy, ocena inwestycji w aspekcie zrównoważonego rozwoju, udział w opracowaniu raportu społecznego
Menedżer ds. łańcucha dostaw	Dobór dostawców przy użyciu kryteriów etycznych i środowiskowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kotler 2011; Marchand, Barrington 2013; Zaleśna, Wyrzykowska 2017; Quinn, Ewing, Sellberg 2014; Cumenal 2017].

3. Wyzwanie dla kompetencji menedżerów

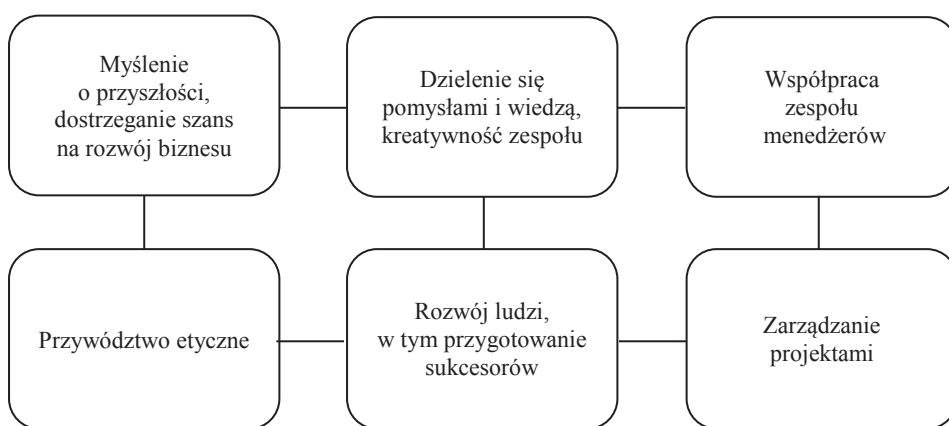
Z raportu KPMG [2014] wynika, że jedynie 18% przedsiębiorstw w Polsce w sposób dojrzały stosuje koncepcję CSR, wpisując ją w strategię rozwoju. To niewiele. Realizacja przez przedsiębiorstwo koncepcji CSR i zrównoważonego rozwoju stanowi wyzwanie dla zespołu menedżerów. Powinni mieć oni do tego odpowiednie kompetencje [Przychodzeń, Przychodzeń 2012]. W literaturze prezentowane są próby przedstawienia, jakie to kompetencje mogą być przydatne menedżerom w tym kontekście [Wiek, Withycombe, Redman 2011; Chodyński 2013; Pabian 2015; Wyrzykowska, Zaleśna 2017].

W propozycji autorstwa B. Wyrzykowskiej i A. Zaleśnej [2017] kompetencje potrzebne menedżerom odnoszą się do wymiaru osobistego, interpersonalnego i biznesowego. A. Wiek i in. [2011] proponują inny model i wskazują następujące kompetencje:

- umiejętność myślenia holistycznego, niezbędna w analizie obecnych złożonych problemów społecznych,
- kompetencje normatywne, które są niezbędne przy poszukiwaniu rozwiązania problemów społecznych, kreowania wizji zmian z uwzględnieniem aspektów etycznych, ryzyka, dążenia do wypracowania rozwiązania korzystnego dla obu stron (wygrana-wygrana),
- strategiczne, które pozwolą na opracowaniu celów i sposobów rozwiązania problemów społecznych,

- myślenie o przyszłości i podejmowanie działań zapobiegawczych, co wiąże się z analizą obecnych problemów społecznych i kreowaniem wizji pożądanых zmian,
- kompetencje interpersonalne, które wiążą się z poprzednimi czterema działaniami: analizą obecnego stanu, kreowaniem wizji zmian, kreowaniem scenariuszy sytuacji w przypadku braku podjęcia interwencji i opracowaniem strategii działania przy rozwiązywaniu problemów społecznych.

Na zagadnienie kompetencji menedżerów należy spojrzeć jeszcze z innego punktu widzenia. Wiek i in. [2011] zwrócili uwagę, że nie chodzi o stworzenie listy kompetencji, lecz o zintegrowane podejście do kompetencji niezbędnych w rozwiązywaniu złożonych problemów społecznych. Polega ono na łączeniu kompetencji, tak by wzajemnie się uzupełniały, co powinno przełożyć się na skuteczne osiągnięcie zamierzonych rezultatów. Przyjmując ten sposób myślenia, w artykule zaprezentowano nowe ujęcie kompetencji, jakie są potrzebne menedżerom z różnych obszarów zarządzania (marketing, produkcja, dystrybucja, finanse itd.) w realizacji koncepcji CSR i zrównoważonego rozwoju. Ilustruje to rys. 1.



Rys. 1. Model kompetencji menedżerskich dla potrzeb zrównoważonej i odpowiedzialnej organizacji

Źródło: opracowanie własne

Na gruncie literatury można przyjąć, że na kompetencje potrzebne menedżerom w kreowaniu organizacji odpowiedzialnej i zrównoważonej składają się: umiejętność myślenia o przyszłości przedsiębiorstwa wraz z dostrzeganiem szans na jego rozwój w sposób zrównoważony, dzielenie się wiedzą i pomysłami (kreatywność zespołu), interfunkcjonalna współpraca zespołu menedżerów, zarządzanie projektami, rozwój pracowników (wraz z przygotowaniem sukcesorów) oraz przywództwo etyczne.

4. Charakterystyka kompetencji

Zrównoważony rozwój z definicji wymaga myślenia długofalowego [Nasza... 1991]. Konsekwencje podejmowanych decyzji strategicznych powinny być rozważane w kontekście potrzeb przyszłych pokoleń. Przykładowo w decyzjach o lokalizacji zakładów produkcyjnych należy wziąć pod uwagę wpływ ich działalności na źródła wody, czy będą one dostępne dla okolicznych mieszkańców w perspektywie 20 lat. Kreowanie wizji przyszłych zmian powinno również wiązać się z określeniem, jakie działania zapobiegawcze należy podjąć, by nie doprowadzić do pogorszenia problemów społecznych (por. [Wiek i in. 2011, s. 206]).

Myślenie o przyszłości firmy oznacza również dostrzeganie szans na rozwój biznesu w sposób bardziej przyjazny dla środowiska naturalnego i kreowanie wizji zmian. Może to przełożyć się na zmianę formy świadczenia usług. Przykładowo w firmie kurierskiej FedEx w USA, zamiast dostarczania dokumentów w wersji papierowej na duże odległości geograficzne, klientom zaproponowano dostęp do oprogramowania, które pozwala na edytowanie dokumentu w wersji elektronicznej, a następnie dostarczenie go do odbiorcy w wersji papierowej dopiero w miejscu docelowym [Nidumolu, Prahalad, Rangaswami 2009].

Z umiejętnością spojrzenia w przyszłość powinno wiązać się antycypowanie zmian legislacyjnych. Menedżerowie mogą założyć, że organy ustawodawcze mogą w przyszłości zaostrzyć przepisy dotyczące ochrony środowiska, praw konsumentskich itp. Warto, aby w ślad za tym menedżerowie ustanawiali w organizacji wyższe standardy działania. W firmie Hewlett-Packard zawczasu (w latach 90. XX wieku) eksperymentowano z nowymi substancjami chemicznymi przy produkcji sprzętu elektronicznego. Dzięki temu firma HP była przygotowana, gdy Unia Europejska w 2006 r. wprowadziła regulację RoHS (*Restriction of Hazardous Substances*), ograniczającą stosowania metali ciężkich (m.in. takich jak kadm, ołów, chrom sześciowartościowy) w produkcji sprzętu elektrycznego i elektronicznego [Nidumolu, Prahalad, Rangaswami 2009].

Z dostrzegania szans na rozwój biznesu wynikają pomysły, którymi warto się podzielić. Liczy się umiejętność prezentacji pomysłów, jak również otwartość na pomysły z każdego poziomu organizacji. Niektórzy potrafią przedstawić ideę, ale już niekoniecznie rozwijać szczegóły koncepcji. Inni mogą udoskonalić pomysły. Ważne jest dzielenie się wiedzą, tym bardziej że zrównoważony rozwój wymaga łączenia wiedzy z różnych dziedzin i specjalności. P.F. Drucker [2004] stwierdził, że menedżerów powinna cechować umiejętność syntezy różnych dziedzin wiedzy. Warto tę myśl odnieść również do zespołu menedżerów. Kreatywność dotyczy nie tylko jednostek, ale również zespołu (por. [Jiang, Zhang 2014]). Można przyjąć założenie, że kreatywne myślenie zespołu [Jiang, Zhang 2014], także w odniesieniu do zespołu menedżerów, jest zdolnością przydatną w tworzeniu organizacji zorientowanej na wielu interesariuszy. Ponadto dzielenie się wiedzą i pomysłami jest niezbędne, by móc przełożyć koncepcje na projekty do realizacji.

Menedżerom przydadzą się również umiejętności w zakresie zarządzania projektami, które realizują w swoim obszarze. Umiejętności te można przenieść także na grunt zarządzania projektem ukierunkowanego na rozwiązanie danego problemu społecznego. Przykładowo w firmie farmaceutycznej Novartis menedżerowie ds. informatyki przełożyli swoją wiedzę z zakresu technologii informatycznych na rozwiązanie problemu zarządzania zapasami i dostawami leków w Tanzanii [Marchand, Barrington 2013]. Znajomość metodyki zarządzania projektami (np. PRINCE2, PMBoK) powinna pomóc w profesjonalnej realizacji projektu [Wyrozębski 2014, s. 205]. Dla powodzenia realizacji projektów wpisujących się w ideę CSR ważne jest także to, aby menedżerowie zrozumieli istotę problemu społecznego oraz uwarunkowania dla jego rozwiązania.

Zrównoważony rozwój wymaga transdyscyplinarnego podejścia [Shrivastava i in. 2013]. Dlatego potrzebna jest koordynacja działań zespołu menedżerów na rzecz realizacji inicjatyw i projektów wpisujących się w koncepcję CSR i zrównoważonego rozwoju. Jednym z czynników orientacji na interesariuszy jest dyseminacja informacji [Maignan i in. 2011, s. 337]. Polega to na rozpowszechnianiu informacji o wpływie decyzji na poszczególne grupy interesariuszy, jak również na omawianiu tych zagadnień podczas spotkań w ramach działu i na spotkaniach międzywydziałowych. Można przyjąć, że w tym kontekście menedżerom przydadzą się umiejętności zarządzania interfunkcjonalnego, by skutecznie pełnić funkcję koordynatora [Quinn i in. 2007, s. 219-229].

Jednym z aspektów CSR jest odpowiedzialność wobec pracowników [Jaworska 2015, s. 182]. Także w kwestii zrównoważonego rozwoju jeden z jej wymiarów dotyczy pracowników [Pfeffer 2010]. W literaturze pojawia się termin „zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi” [Zaleśna, Wyrzykowska 2017]. Od menedżerów oczekuje się, że będą otwarci na potrzeby pracowników, które dotyczą m.in. rozwoju umiejętności i samorealizacji. Przydzielanie ciekawych projektów pozwala pracownikom na rozwój umiejętności, zdobywanie nowego doświadczenia. W ten sposób rozwój pracowników wpisuje się w ideę zatrudnialności (*employability*), dając szansę na bycie atrakcyjnym na rynku pracy. Ponadto inwestycje w rozwój umiejętności pracowników powinny przyczynić się do zapewnienia przedsiębiorstwu zdolności do rozwoju. Chodzi również o coś więcej – o to, by menedżerowie umieli zachęcić pracowników do idei zrównoważonego rozwoju [Pabian 2015, s. 8].

Menedżerowie powinni być również odpowiedzialni za przygotowanie następcy. W ten sposób zapewnia się ciągłość zarządzania przedsiębiorstwem. Tymczasem na planowanie sukcesji kierownictwo organizacji przeznaczają zazwyczaj 10 godzin w roku [Mankins 2004, s. 61]. Jest to jednak istotne, gdyż „przywódca musi zacząć myśleć, jak organizacja będzie żyła bez niego” [Rego i in. 2017, s. 145].

Kreowanie organizacji społecznie odpowiedzialnej (i zrównoważonej) opiera się na przywództwie etycznym. Hansen i in. [2016] stwierdzają, że gdy organizacja podejmuje działania w obszarze CSR, to tym samym wysyła sygnał o działaniach kadry zarządzającej. Część menedżerów poszukuje i stara się naśladować pozytywne przykłady przywódców [Brown, Treviño 2014, s. 593]. Dlatego ważna staje się umiejętność przywództwa etycznego.

5. Podsumowanie

Niewiele przedsiębiorstw w pełni realizuje koncepcję CSR i zrównoważonego rozwoju. Ich realizacja stawia przed menedżerami wymagania odnośnie do kompetencji. Na podstawie literatury przedmiotu artykuł za cel stawia prezentację modelu kompetencji, przydatnych w kontekście realizacji koncepcji CSR i zrównoważonego rozwoju. Model ten nie stanowi listy kompetencji, lecz podkreśla, że należy je łączyć, tak aby wzajemnie się uzupełniały. Obok kompetencji w zakresie przywództwa etycznego menedżerowie powinni mieć kompetencje w zakresie współpracy ponad granicami działów organizacji, zarządzania projektami, kierowania rozwojem pracowników i przygotowaniem następcy, jak również umiejętności myślenia o przyszłości i dzielenia się pomysłami wpisującymi się w ideę CSR i zrównoważonego rozwoju. Prezentowany model kompetencji menedżerskich stanowi otwartą propozycję do rozwinięcia w przyszłości.

Literatura

- Boyatzis R.E., 2011, *Managerial and leadership competencies: A behavioral approach to emotional, social and cognitive intelligence*, Vision, vol. 15, no. 2, s. 91-100.
- Brown M.E., Treviño L.K., 2014, *Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership*, Journal of Business Ethics, vol. 122, no. 4, s. 587-598.
- Carroll A.B., 1991, *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, Business Horizons, vol. 34, no. 4, s. 39-48.
- Carroll A.B., 2016, *Carroll's pyramid of CSR: Taking another look*, International Journal of Corporate Social Responsibility, vol. 1, no. 3, s. 1-8.
- Chodyński A., 2013, *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego*, Przegląd Organizacji, nr 1, s. 14-19.
- Cumena F., 2017, *Tiffany's CEO on creating a sustainable supply chain*, Harvard Business Review, vol. 95, no. 2, s. 41-46.
- Drucker P.F., 2004, *Zawód menedżer*, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna.
- Eccles R.G., Miller Perkins K., Serafeim G., 2012, *How to become a sustainable company*, MIT Sloan Management Review, vol. 53, no. 4, s. 43-50.
- Hansen D.S., Dunford B.B., Alge B.J., Jackson C.L., 2016, *Corporate social responsibility, ethical leadership, and trust propensity: A multi-experience model of perceived ethical climate*, Journal of Business Ethics, vol. 137, no. 4, s. 649-662.
- Jaworska E., 2015, *Pomiar dokonań w obszarze społecznego aspektu odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec pracowników*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 398, s. 179-188.
- Jiang H., Zhang Q.-P., 2014, *Development and validation of team creativity measures: A complex systems perspective*, Creativity & Innovation Management, vol. 23, no. 3, s. 264-275.
- Karlsson P.-O., Aguirre D., Rivera K., 2017, *Are CEOs less ethical than in the past?*, Strategy+Business, nr 87, <https://www.strategy-business.com/feature/Are-CEOs-Less-Ethical-Than-in-the-Past?gko=50774> (13.01.2018).
- Kotler Ph., 2011, *Reinventing marketing to manage the environmental imperative*, Journal of Marketing, vol. 75, no. 4, s. 132-135.

- KPMG, 2014, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie*, <https://home.kpmg.com/pl/pl/home/insights/2014/11/raport-spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu.html> (28.02.2018).
- Lange D., Washburn N.T., 2012, *Understanding attributions of corporate social irresponsibility*, *Academy of Management Review*, vol. 37, no. 2, s. 300-326.
- Lawrence K.A., Lenk P., Quinn R.E., 2009, *Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire*, *Leadership Quarterly*, vol. 20, no. 2, s. 87-102.
- Maignan I., Gonzalez-Padron T.L., Hult G. T., Ferrell O.C., 2011, *Stakeholder orientation: development and testing of a framework for socially responsible marketing*, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 19, no. 4, s. 313-338.
- Mankins M.C., Steele R., 2005, *Turning great strategy into great performance*, *Harvard Business Review*, vol. 83, no. 7/8, s. 64-72.
- Marchand D.A., Barrington J., 2013, *Leveraging CIO expertise to create social value: Novartis' SMS for Life initiative*, *MIS Quarterly Executive*, vol. 12, no. 1, s. 37-47.
- Nasza wspólna przyszłość. Raport Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju*, 1991, PWE, Warszawa.
- Nidumolu R., Prahalad C.K., Rangaswami M.R., 2009, *Why sustainability is now the key driver of innovation*, *Harvard Business Review*, vol. 87, no. 9, s. 56-64.
- Oleksyn T., 2018, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Pabian A., 2015, *Rola dyirekcji w promowaniu i wdrażaniu zasad sustainability w przedsiębiorstwie*, *Przegląd Organizacji*, nr 4, s. 6-11.
- Pfeffer J., 2010, *Building sustainable organizations: the human factor*, *Academy of Management Perspective*, vol. 24, no. 1, s. 34-45.
- Przychodzeń J., Przychodzeń W., 2012, *Edukacja menedżerów jako warunek skutecznej implementacji koncepcji ZR w działalności biznesowej*, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, nr 3, s. 29-44.
- Quinn F., Ewing E., Sellberg M., 2014, *The CFO and the sustainability reporting chain*, *Financial Executive*, vol. 30, no. 2, s. 95-99.
- Quinn R.E., Faerman S.R., Thompson M.P., McGrath M.R., 2007, *Profesjonalne zarządzanie. Kluczowe kompetencje kierownicze*, PWE, Warszawa.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., 2000, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa.
- Rego A., Pina e Cunha M., Polónia D., 2017, *Corporate sustainability: A view from the top*, *Journal of Business Ethics*, vol. 143, no. 1, s. 133-157.
- Rostkowski T., 2002, *Zarządzanie kompetencjami jako przyszłość zsl w Polsce*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2, s. 65-76.
- Shrivastava P., Ivanaj S., Persson S., 2013, *Transdisciplinary study of sustainable enterprise*, *Business Strategy and the Environment*, vol. 22, no. 4, s. 230-244.
- Sienkiewicz Ł., Jawor-Joniewicz A., Sajkiewicz B., Trawińska-Konador K., Podwójcic K., 2013, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa.
- Strand R., 2013, *The Chief Officer of Corporate Social Responsibility: A study of its presence in top management teams*, *Journal of Business Ethics*, vol. 112, no. 4, s. 721-734.
- Wiek A., Withycombe L., Redman C.L., 2011, *Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development*, *Sustainability Science*, vol. 6, no. 2, s. 203-218.
- Wyrozębski P., 2014, *Zarządzanie wiedzą projektową*, Difin, Warszawa.
- Wyrzykowska B., Zaleśna A., 2017, *Kompetencje menedżerów w zrównoważonej organizacji*, *Studia i Prace WNEiZ US*, nr 48/2, s. 373-382.
- Zaleśna A., Wyrzykowska B., 2017, *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce przedsiębiorstw w Polsce*, *Organizacja i Kierowanie*, nr 1, s. 151-166.