

# AUTOREFERAT

Dr Magdalena Gorzelany – Dziadkowiec

Kraków, 2023

Spis treści	strona
1. Imię i nazwisko.....	3
2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe.....	3
3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych .....	3
4. Syntetyczna prezentacja dorobku naukowego.....	3
5. 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.)	
5.1. Tytuł jednotematycznego cyklu publikacji .....	6
5.2. Wykaz publikacji wchodzących w skład jednotematycznego cyklu publikacji stanowiący znaczący wkład w rozwój nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości .....	7
5.3. Uzasadnienie wyboru problematyki oraz cele badawcze prac składających się na cykl publikacji.....	14
5.4. Charakterystyka jednotematycznego cyklu publikacji.....	20
5.4.1. Wprowadzenie .....	20
5.4.2. Innowacje w projektowaniu zmian .....	22
5.4.3. Zmiany wewnątrzorganizacyjne a sprawność działania - przedsiębiorczość wewnętrzna i społeczna, przywództwo, kultura organizacyjna, kompetencje kierownicze .....	33
5.4.4. Narzędzia, modele, zastosowanie .....	48
5.5. Indywidualny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu .....	61
6. Pozostałe osiągnięcia naukowo – badawcze	
6.1. Artykuły w czasopismach .....	64
6.2. Współautorstwo monografii.....	74
7. Informacje o wykazaniu się istotną aktywnością naukową realizowaną w więcej niż jednej uczelni lub instytucji naukowej w szczególności zagranicznej	
7.1. Projekty badawcze realizowane w ramach badań statutowych oraz programu POTENCJAŁ .....	76
7.2. Udział w projektach, praca w zespołach i opracowywanie wniosków .....	77
7.3. Współpraca międzynarodowa .....	77
7.4. Udział w Konferencjach oraz Komitetach Organizacyjnych i Naukowych .....	79
7.5. Nagrody i wyróżnienia za pracę naukową .....	80
8. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę	
8.1. Informacje o działalności dydaktycznej.....	80
8.2. Informacje o działalności organizacyjnej.....	83

8.3. Informacje o działalności popularyzatorskiej .....	83
8.4. Informacje o współpracy z otoczeniem społecznym i gospodarczym .....	84
8.5. Wyróżnienia i nagrody w kategoriach nienaukowych .....	86
Załącznik 1 [poz. 3] .....	87

### **1. Imię i nazwisko**

Magdalena Gorzelany – Dziadkowiec, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9062-5984>

### **2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe**

– 26.06.2006 rok - doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu  
Jednostka nadająca: Rada Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Akademii Ekonomicznej w Krakowie (obecnie: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie).

Tytuł rozprawy doktorskiej: „Pozycja konkurencyjna jako element zarządzania strategicznego w sektorze (na przykładzie firm deweloperskich województwa małopolskiego)”. Promotor: Prof. dr hab. Józef Machaczka.

– 12.06.1997 rok – magister ekonomii,  
Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kierunek: Ekonomia, Specjalność: Przedsiębiorczość i Innowacje, typ studiów dzienne, jednolite 4,5 letnie.

### **3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych**

1999-2006 Asystent w Katedrze Podstaw Organizacji i Zarządzania na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Akademii Ekonomicznej/ Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

2006 - 2010 Adiunkt w Katedrze Podstaw Organizacji i Zarządzania na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

2010 – 2018 Adiunkt w Katedrze Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji (katedra zmieniła nazwę - zespół ten sam)

2018 - nadal Adiunkt w Katedrze Rozwoju Organizacji w Instytucie Ekonomii, Kolegium Ekonomii, Finansów i Prawa Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (po reorganizacji uczelni - Ustawa 2.0)

### **4. Syntetyczna prezentacja dorobku naukowego**

Moje zainteresowania naukowe od początku były skoncentrowane na przedsiębiorczości, innowacjach, organizacjach uczących się (inteligentnych), jak również konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw. Przeprowadzone przeze mnie studia literatury przybliżyły mnie do problematyki innowacyjności przedsiębiorstw. Zachodząca transformacja w polskiej gospodarce powodowała, że w kręgu moich zainteresowań znalazły się zarządzanie zmianą, poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw oraz kształtowanie strategii rozwoju. Moje pierwsze prace publikacyjne po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu były związane z uwarunkowaniami konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach zmieniającego się otoczenia oraz czynników determinujących formułowanie strategii konkurencyjności i rozwoju. Uwagę w badaniach zwracałam na metody rozwoju zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego przedsiębiorstw. Po upływie sześciu lat prowadzone badania zaczęłam głównie koncentrować na problematyce szeroko rozumianych innowacji zarówno technologicznych, jak i nietechnologicznych, z biegiem czasu w szczególności na innowacjach marketingowych,

organizacyjnych, będących podstawą dla innowacji w zarządzaniu, które wzbudziły moje bardzo mocne zainteresowanie.

Od momentu rozpoczęcia pracy w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie opublikowałam łącznie 95 prac naukowych. Natomiast po uzyskaniu stopnia doktora w 2006 roku rozpowszechniłam indywidualnie lub we współautorstwie 89 publikacji. Wskazany dorobek obejmuje:

- 2 monografie współautorskie,
- 44 artykuły w czasopismach naukowych,
- 25 rozdziałów w monografii,
- 2 artykuły w materiałach konferencyjnych,
- 15 opracowań w ramach badań naukowych.

Pragnę nadmienić, że w trakcie swojej pracy zawodowej brałam czynny udział w konferencjach naukowych zarówno krajowych, jak i międzynarodowych podczas, których wygłosiłam 38 referatów. Zrecenzowałam dwie monografie oraz dziesięć artykułów. Zestawienie dorobku po uzyskaniu stopnia doktora zawarłam w tabeli 1.

**Tabela 1.** Zestawienie dorobku publikacyjnego i działalności naukowo - badawczej po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznym w dyscyplinie nauki o zarządzaniu

Lp.	Rodzaj działalności	Indywidualna	Zespołowa	Suma
1.	Monografie	-	2	2
2.	Artykuły w czasopismach	17	26	43
3.	Rozdział w monografii	16	10	26
4.	Artykuły w materiałach konferencyjnych	-	2	2
5.	Badania naukowe (statutowe)	13	2	15
6.	Referaty wygłoszone na konferencjach	32	6	38
7.	Recenzja monografii współautorskich	2	-	2
8.	Recenzje artykułów	10	-	10
SUMA				138

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Biblioteka Główna UEK w Krakowie, za stroną internetową: <https://bazybg.uek.krakow.pl/dorobek/welcome/raport/158/0/0> (dostęp na dzień 23.03.2023).

Dokonując grupowania obszarów badawczych, wokół których koncentrowała się moja aktywność naukowa po uzyskaniu stopnia doktora wskazać można (rys. 1):

1. Rolę i uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw, sektorów, regionów.
2. Determinanty wyborów strategicznych przedsiębiorstw wybranych branż (bankowa, deweloperska, kosmetyczna, piekarniczo - cukiernicza).
3. Innowacje technologiczne i nietechnologiczne.

4. Przywództwo a organizacje uczące się, organizacje inteligentne oraz organizacje przedsiębiorcze.
5. Innowacje marketingowe i organizacyjne.
6. Rolę i znaczenie przedsiębiorczości wewnętrznej w tworzeniu infrastruktury intelektualnej w organizacji.
7. Innowacyjne zarządzanie - odnowa przedsiębiorstwa a konkurencyjność organizacji.



**Rys. 1.** Obszary aktywności naukowej po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu  
 Źródło: opracowanie własne.

Wybrane opracowania oraz prowadzone badania związane z przedstawionymi nurtami pracy naukowo - badawczej, stały się w konsekwencji podstawą do opracowania jednotematycznego cyklu publikacji, który zaprezentowano w dalszej części pracy.

**5. 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.)**

**5.1. Tytuł jednotematycznego cyklu publikacji**

Na podstawie art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki wnioskuję o przyjęcie jednotematycznego cyklu 14 (8 samodzielnych i 6 we współautorstwie) publikacji wraz z ich omówieniem pod wspólnym tytułem:

**„Innowacje w kreowaniu zmian wewnątrzorganizacyjnych i narzędzi do projektowania systemów zarządzania w organizacjach inteligentnych”**

**5.2. Wykaz publikacji wchodzących w skład jednotematycznego cyklu publikacji stanowiący znaczący wkład w rozwój nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości**

Tytuł opracowania	Liczba punktów w wykazie	udział w publikacji	IF	baza indeksowania
<b>Innowacje w projektowaniu zmian w organizacji</b>				
<p style="text-align: right;">[poz. 1]</p> <p>Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC, Julia GORZELANY-PLESIŃSKA  <b>Opening to Innovations in the Development of Small and Medium-sized Enterprises</b>                      Źródło: Fundamentals of Management in Modern Small and Medium-sized Enterprise, s. 171-186, j. eng, Technical University of Lodz Press, Lodz, 2011, ISBN: 978-83-7283-396-9  <b>Wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości:</b> Opracowałam drzewo decyzyjne w otwarciu na innowacje, zidentyfikowałam wewnętrzne i zewnętrzne bariery otwarcia na innowacje, jak również wskazałam obszary potencjalnych zmian w projektowaniu systemu zarządzania.                      Wkład w wymiarze praktycznym: opracowałam kwestionariusz diagnozy otwarcia na innowacje.</p>	7	50%	-	-
<p style="text-align: right;">[poz. 2]</p> <p>Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC  <b>Innowacyjne zarządzanie jako element uzyskiwania przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw</b>                      Źródło: Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka, s. 46-55, Monografie Politechniki Łódzkiej, j. pol, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2013, ISBN: 978-83-7283-539-0</p>	5	100%	-	-



<p><b>Wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości:</b> Omówiłam obszary innowacji w zarządzaniu, jak również zidentyfikowałam źródła innowacji.</p> <p>Wkład w wymiarze praktycznym: opracowanie kwestionariusza diagnozy działań podejmowanych w obszarze innowacji.</p>				
<p>[poz. 3]</p> <p>Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC, Julia GORZELANY, Martina GAISCH</p> <p><b>A Comparison of Innovations in Management in Austrian and Polish Universities</b></p> <p>Źródło: Business and Non-profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands, s. 181-199, Business and Non-profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands, vol. 17, j. eng, Wyższa Szkoła Biznesu - National-Louis University, Nowy Sącz, 2018, ISBN: 978-83-951082-2-8 , ISSN: 2543-540X</p> <p><b>Wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości:</b> Scharakteryzowałam i sklasyfikowałam innowacje, podałam autorską definicję innowacji w zarządzaniu, zidentyfikowałam determinanty innowacji w zarządzaniu. Wzbogaciłam wiedzę dotyczącą wpływu innowacji w zarządzaniu na sprawność działania.</p> <p>Wkład w wymiarze praktycznym: opracowałam kwestionariusz diagnozy występowania zasad charakteryzujących innowacje w zarządzaniu oraz obszarów zmian.</p>	15	40%	-	Web of Science
<p>[poz. 4]</p> <p>Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC, Julia GORZELANY, Gintaras STAUSKIS, Józef HERNIK, Kristof VAN ASSCHE, Tomasz NOSZCZYK</p> <p><b>The Innovation Process in Local Development - the Material, Institutional, and Intellectual Infrastructure Shaping and Shaped by Innovation</b></p> <p>Źródło: Technological and Economic Development of Economy, vol. 25, iss. 6, s. 1232-1258, j. eng, 2019, ISSN: 2029-4913, <a href="https://doi.org/10.3846/tede.2019.11094">https://doi.org/10.3846/tede.2019.11094</a></p>	140	40%	5,656	Web of Science Scopus

<p><b>Wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości:</b> Zidentyfikowałam wpływ procesów innowacyjnych na kształtowanie infrastruktury materialnej, instytucjonalnej i intelektualnej organizacji. Opracowałam modelowe ujęcie procesów innowacyjnych w tworzeniu infrastruktury materialnej, instytucjonalnej i intelektualnej regionu.</p> <p>Wkład w wymiarze praktycznym: opracowałam kwestionariusz diagnozy wpływu procesów innowacyjnych na kształtowanie infrastruktury materialnej, instytucjonalnej i intelektualnej regionu.</p>				
<p><b>Zmiany wewnątrz organizacyjne a sprawność zarządzania – przedsiębiorczość (wewnętrzna, społeczna), przywództwo, kompetencje</b></p>				
<p style="text-align: right;">[poz. 5]</p> <p>Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC  <b>Intraprzedsiębiorczość w tworzeniu infrastruktury intelektualnej w organizacji</b>          Źródło: Przegląd Nauk Ekonomicznych, nr 26, 2017, s. 67-77, j. pol, ISSN: 2544-221X, CC: CC-BY-NC-ND</p> <p><b>Wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości:</b> Zidentyfikowałam infrastrukturę intelektualną w organizacji, zidentyfikowałam determinanty i uwarunkowania przedsiębiorczości wewnętrznej, zbadałam zależności pomiędzy przedsiębiorczością wewnętrzną a infrastrukturą intelektualną w organizacji.</p> <p>Wkład w wymiarze praktycznym: opracowałam kwestionariusz diagnozy przedsiębiorczości wewnętrznej.</p>	7	100%		Index Copernicus Journals Master List
<p style="text-align: right;">[poz. 6]</p> <p>Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC, Julia GORZELANY  <b>Educational Activities for Developing Social Entrepreneurship</b>          Źródło: Przedsiębiorczość - Edukacja = Entrepreneurship - Education. - vol. 16, no. 2</p>	40	50%		OJS Open Journal Systems

<p>(2020), s. 164-175. - Summ.. - Tytuł numeru: Wybrane zagadnienia edukacji i rozwoju przedsiębiorczości = Selected Issues of Education and Entrepreneurship Development.  Pełny tekst: <a href="https://p-e.up.krakow.pl/article/view/7768/7063">https://p-e.up.krakow.pl/article/view/7768/7063</a>. - ISSN 2083-3296</p> <p><b>Wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości:</b> Wzbogaciłam wiedzę z zakresu podejmowanych działań edukacyjnych w obszarze przedsiębiorczości społecznej. Omówiłam koncepcję „parasola przedsiębiorczości społecznej”. Ważnym elementem, mającym pozytywny wpływ na rozwój przedsiębiorczości społecznej jest wspieranie podejmowanych działań społecznych przez młodzież, szersze rozmawianie o wymiarze społecznym naszego życia.  Wkład w wymiarze praktycznym: Inicjatywy edukacyjne w obszarze przedsiębiorczości społecznej.</p>				
<p>[poz. 7]  Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC  <b>The Model of Leadership in Learning Organization</b>  Źródło: Knowledge, Economy, Society : Reorientation of Paradigms and Concepts of Management in the Contemporary Economy, s. 335-342, j. eng, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow, 2015, ISBN: 978-83-65173-30-0</p> <p><b>Wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości:</b> Opracowałam model przywództwa w organizacji uczącej się.  Wkład w wymiarze praktycznym: Opracowałam kwestionariusz diagnozy przywództwa charakterystycznego dla organizacji uczących się.</p>	7	100%	-	-
<p>[poz. 8]  Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC  <b>Wykorzystanie koncepcji "hedgheg" w zarządzaniu przedsiębiorstwem</b>  Źródło: Społeczne aspekty marketingu i cyfryzacji - wybrane zagadnienia / red. Joanna Jędrzejewska, Kamila Talarek. - Lublin: Wydawnictwo Naukowe TYGIEL Sp. z o. o., 2020. - S. 26-37. ISBN 978-83-66489-30-1.</p>	20	100 %		

<p>Pełny tekst: <a href="https://bc.wydawnictwo-tygiel.pl/publikacja/528EFD4B-0268-729B-08C1-021444450E3F">https://bc.wydawnictwo-tygiel.pl/publikacja/528EFD4B-0268-729B-08C1-021444450E3F</a></p> <p><b>Wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości:</b> Omówiłam istotę koncepcji „hedgehog”, jak również wskazałam uwarunkowania wdrażania koncepcji „hedgehog” i jej wpływ na system zarządzania w organizacji. Wkład w wymiarze praktycznym: Opracowałam kwestionariusz diagnozy występowania cech koncepcji „hedgehog” w organizacji.</p>				
<p>[poz. 9] Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC <b>Stimulants and Barriers of Converting a Small Enterprise into an Intelligent Organization</b> Źródło: Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie, z. 144, s. 125-135, j. eng, 2020, ISSN: 1641-3466, <a href="http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2020.144.10">http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2020.144.10</a></p> <p><b>Wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości:</b> Wzbogaciłam wiedzę dotyczącą zmian wewnątrzorganizacyjnych wpływających na przekształcenie przedsiębiorstwa w organizację inteligentną, jak również wskazałam cechy organizacji inteligentnych. Wkład w wymiarze praktycznym: Określiłam stymulanty i bariery w przekształcaniu przedsiębiorstwa w organizację inteligentną.</p>	70	100%		
<p>[poz. 10] Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC <b>Management Competence as a Determinant of Innovation in Management - Results of Pilot Studies</b> Źródło: Network, Innovation, and Competence-Based Economy, s. 255-272, j. eng, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa, 2019, ISBN: 978-83-61597-62-9</p>	20	100%	-	

<p><b>Wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości:</b> Wykreśliłam profil kompetencji kierowniczych determinujących innowacje w zarządzaniu. Wkład w wymiarze praktycznym: Kwestionariusz diagnozy kompetencji kierowniczych.</p>				
<p>[poz. 11] Julia GORZELANY, Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC, Lidia LUTY, Krzysztof FIRLEJ, Martina GAISCH, Oksana DUDZIAK, Cornelia SCOTT <b>Finding Links between Organisation's Culture and Innovation : the Impact of Organisational Culture on University Innovativeness</b> Źródło: PLoS ONE, vol. 16, iss. 10, s. 1-21, j. eng, 2021, <a href="https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257962">https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257962</a></p> <p><b>Wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości:</b> Opracowałam model kształtowania kultury otwartych innowacji w uniwersytetach. Wkład w wymiarze praktycznym: Kwestionariusz do oceny kultury organizacyjne uniwersytetu.</p>	100	30%	3,24 3,582	Web of Science Scopus
<b>Narzędzia, modele, zastosowanie</b>				
<p>[poz. 12] Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC <b>Wielopoziomowy model przedsiębiorczości wewnętrznej w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw</b> Źródło: <i>Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa = Economics and Organization of Enterprise.</i> - nr 10 (2017), s. 39-49. ISSN 0860-6846. Pełny tekst: <a href="https://www.researchgate.net/publication/323512656">https://www.researchgate.net/publication/323512656</a></p> <p><b>Wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości:</b> Opracowałam wielopoziomowy model przedsiębiorczości wewnętrznej. Wkład w wymiarze praktycznym: Kwestionariusz diagnozy działań w obszarze wielopoziomowego modelu przedsiębiorczości wewnętrznej.</p>	12	100%	-	

<p style="text-align: right;">[poz. 13]</p> <p>Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC  <b>Measuring Innovative Management with the Management Innovation Assessment Tool</b>          Źródło: Challenges in Economic Policy, Business and Management in the COVID-19 Era, s. 245-266, j. eng, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa, 2021, ISBN: 978-83-61597-80-3</p> <p><b>Wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości:</b> Opracowałam narzędzie do pomiaru innowacyjnego zarządzania wraz z weryfikacją jego przydatności.          Wkład w wymiarze praktycznym: Kwestionariusz MIAT do diagnozy innowacyjnego zarządzania.</p>	20	100%	-	
<p style="text-align: right;">[poz. 14]</p> <p>Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC  <b>COVID-19 : Business Innovation Challenges</b>          Źródło: Sustainability, vol. 13, iss. 20, s. 1-22, j. eng, 2021, ISSN: 2071-1050, DOI: 10.3390/su132011439, CC: CC-BY</p> <p><b>Wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości:</b> Przedsiębiorstwa dotknięte kryzysem w większym stopniu wdrażają innowacje produktowe oraz w zarządzaniu niż te, w których kryzys nie wystąpił. Model biznesowy oparty na innowacjach dla przedsiębiorstw objętych kryzysem.          Wkład w wymiarze praktycznym: Opracowałam modelowe ujęcie implikacji dla modelu biznesowego.</p>	100	100 %	3.889	Web of Science Scopus
RAZEM	563		12,478 8,896	

### **5.3. Uzasadnienie wyboru problematyki oraz cele badawcze prac składających się na cykl publikacji**

Prowadzone przeze mnie prace naukowo - badawcze powiązane z aktywnością publikacyjną zawsze odnosiły się do problematyki konkurencyjności, przedsiębiorczości i innowacji a dynamiki rozwoju organizacji i sprawności działania. Inspiracji moich zainteresowań należy szukać w zbiorze uwarunkowań oraz kolejnych etapach mojej kariery zawodowej. Pierwszą ze wspomnianych grup czynników, była praca jako konsultant i pełnomocnik właściciela w małych przedsiębiorstwach. Były to głównie przedsiębiorstwa rodzinne. Pracując w tych przedsiębiorstwach śledziłam etapy ich rozwoju zwracając szczególną uwagę na kryzysy, które w nich występowały. Odpowiedzią na pojawiające się problemy w przedsiębiorstwach było wdrożenie zmian i przeprojektowanie systemu zarządzania. Druga bardzo ważna grupa czynników jest powiązana z moim udziałem w pracy w zespołach badawczych oraz możliwość kooperacji z osobami kierującymi tymi zespołami. Aktywność ta skupiała się głównie wokół projektów realizowanych w strukturze Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w Katedrze Podstaw Organizacji i Zarządzania, która później została przekształcona w Katedrę Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji i w reszcie w Katedrę Rozwoju Organizacji. Pracując w zespołach koncentrowałam się głównie na wpływie przedsiębiorczości i innowacji na kreowanie zmian w organizacjach. Dużym wyzwaniem i inspiracją naukową był udział w aplikowaniu z Uniwersytetem Rolniczym w czterech wnioskach projektowych do: COST Actions (2019 rok); POLNOR (NCBiR - 2019 rok); COST Actions (2020 rok); Horizon 2020 Call: H2020-LC-GD-2020 - GREEN ACTION. Trzecia grupa czynników wpływających na moją aktywność zawodową to zaangażowanie w działalność o charakterze społecznym, głównie jako osoba zarządzająca klubem sportowym i pełniąca funkcję koordynatora projektów realizowanych przy współpracy z Ministerstwem Sportu i Turystyki, Urzędem Marszałkowskim Woj. Małopolskiego, Urzędem MiG Myślenice.

Wszystkie wskazane powyżej uwarunkowania skupiały moją uwagę wokół problematyki wpływu konkurencyjności i innowacyjności na dynamikę rozwoju organizacji (przedsiębiorstw, administracji publicznej, organizacji NGO). Prowadzone prace odnosiły się głównie do problematyki szeroko rozumianych innowacji zarówno technologicznych, jak i nie-technologicznych. Niebagatelne znaczenie dla kształtowania moich poglądów miała rola zjawiska przedsiębiorczości wewnętrznej w kształtowaniu przywództwa, czy w projektowaniu zmian w organizacjach. Znaczną część moich zainteresowań wzbudziły organizacje uczące się oraz inteligentne, które wykorzystują wiedzę, kreatywność wszystkich członków organizacji, jak również charakteryzują się odmiennym stylem zarządzania niż organizacje klasyczne (tradycyjna organizacja vs organizacja ucząca się).

W konsekwencji intensywnie prowadzonych prac na gruncie teoretycznym, jak i praktycznym obszary moich zainteresowań ewoluowały, a poszukiwania zaczęłam koncentrować na procesach innowacyjnych w kształtowaniu infrastruktury, materialnej, instytucjonalnej i intelektualnej organizacji. Badania miały charakter ewolucyjny i zostały podzielone na trzy etapy, w których określiłam luki badawcze. Identyfikacja wpływu procesów innowacyjnych na kształtowanie infrastruktury materialnej, instytucjonalnej i intelektualnej organizacji została określona jako luka badawcza pierwszego etapu badań. Rozpoznanie procesów innowacyjnych oraz czynników je determinujących w konsekwencji pozwoliło

wskazać drugą lukę badawczą, którą stanowiły zmiany wewnątrzorganizacyjne i ich wpływ na przekształcenie przedsiębiorstw w organizacje inteligentne. Przeprowadzone w tym etapie badania pozwoliły na stwierdzenie, że zmiany wewnątrzorganizacyjne determinują kształtowanie organizacji inteligentnych, które charakteryzuje odmienny model zarządzania niż organizacje tradycyjne. Pomimo, że zmiany wewnątrzorganizacyjne wpływają na przekształcanie przedsiębiorstw w organizacje inteligentne i zwiększają sprawność działania organizacji nie są wprowadzane w organizacjach, a innowacje w zarządzaniu nie są praktykowane w przedsiębiorstwach. Powyższe pozwoliło wskazać lukę badawczą trzeciego etapu badań, którą stanowiły braki w obszarze narzędzi do diagnozy i oceny innowacyjnego zarządzania. Ogólny schemat prowadzonych badań zobrazowano na rysunku 2.



## Problem badawczy - Innowacje w kreowaniu zmian wewnątrzorganizacyjnych i narzędzi do projektowania systemów zarządzania w organizacjach inteligentnych

### INNOWACJE W PROJEKTOWANIU ZMIAN - PIERWSZY ETAP BADAŃ

**LUKA BADAWCZA:** Wpływ procesów innowacyjnych na kształtowanie infrastruktury materialnej, instytucjonalnej i intelektualnej organizacji.

- Cel 1: Identyfikacja wewnętrznych i zewnętrznych barier otwarcia na innowacje. [poz. 1]
- Cel 2: Identyfikacja źródeł innowacji oraz obszarów innowacji w zarządzaniu. [poz. 2]
- Cel 3: Klasyfikacja innowacji oraz charakterystyka i wskazanie istoty innowacji w zarządzaniu. [poz. 3]
- Cel 4: Identyfikacja determinant innowacji w zarządzaniu. [poz. 3]
- Cel 5: Poszerzenie wiedzy dotyczącej wpływu innowacji w zarządzaniu na sprawność działania. [poz. 3]
- Cel 6: Identyfikacja wpływu procesów innowacyjnych na kształtowanie infrastruktury materialnej, instytucjonalnej i intelektualnej organizacji. [poz. 4]
- Cel 7: Opracowanie modelowego ujęcia wpływu procesów innowacyjnych na kształtowanie infrastruktury materialnej, instytucjonalnej i intelektualnej organizacji. [poz. 4]

#### PYTANIA BADAWCZE:

1. Jakie są determinanty otwarcia przedsiębiorstw na innowacje?
  2. Jakie są źródła innowacji oraz w jakich sferach kierownicy mogą wdrażać innowacyjne zarządzanie?
  3. Jaka jest struktura innowacji oraz jak można zdefiniować innowacje w zarządzaniu?
- Teza 1 [T1]: Innowacje w zarządzaniu determinują sprawność działania w organizacji.  
Teza 2 [T2]: Procesy innowacyjne warunkują kształtowanie infrastruktury materialnej, instytucjonalnej i intelektualnej organizacji.

#### WNIOSKI

Pomimo, że innowacje w obszarze zarządzania determinują sprawność działania w organizacjach nie są wdrażane w wystarczającym stopniu. Kapitał intelektualny i społeczny determinuje przekształcanie przedsiębiorstw w organizacje inteligentne i jest źródłem zmian wewnątrzorganizacyjnych.

### ZMIANY WEWNĄTRZORGANIZACYJNE - DRUGI ETAP BADAŃ

**LUKA BADAWCZA:** Zmiany wewnątrzorganizacyjne i ich wpływ na przekształcenie przedsiębiorstw w organizacje inteligentne.

- Cel 8: Identyfikacja determinant i uwarunkowań przedsiębiorczości wewnętrznej, jak również zbadanie zależności pomiędzy intra-przedsiębiorczością a infrastrukturą intelektualną w organizacji. [poz. 5]
- Cel 9: Opracowanie kwestionariusza diagnozy przedsiębiorczości wewnętrznej w organizacji. [poz. 5]
- Cel 10: Poszerzenie wiedzy z zakresu podejmowanych działań edukacyjnych w obszarze przedsiębiorczości społecznej. [poz. 6]
- Cel 11: Opracowanie modelu przywództwa charakteryzującego organizacje uczące się. [poz. 7]
- Cel 12: Identyfikacja uwarunkowań wdrażania koncepcji „hedhehog” (prostoty w trzech kręgach). [poz. 8]
- Cel 13: Poszerzenie wiedzy dotyczącej wpływu koncepcji „hedhehog” na system zarządzania w organizacji. [poz. 8]
- Cel 14: Identyfikacja cech organizacji inteligentnych. [poz. 9]
- Cel 15: Identyfikacja stymulant i barier w przekształcaniu przedsiębiorstw w organizacje inteligentne. [poz. 9]
- Cel 16: Diagnoza stopnia wdrażania zmian w obszarze zarządzania. [poz. 10]
- Cel 17: Opracowanie i wykreślenie profilu kompetencji kierowniczych determinujących innowacje w zarządzaniu. [poz. 10]
- Cel 18: Poszerzenie wiedzy dotyczącej kształtowania kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacjom. [poz. 11]

#### PYTANIA BADAWCZE:

4. Czy zmiany wewnątrzorganizacyjne (przywództwo, przedsiębiorczość wewnętrzna, przedsiębiorczość społeczna, koncepcja „hedhehog”, kultura organizacyjna) wpływają na przekształcanie przedsiębiorstwa w organizację inteligentną?
  5. Jakie cechy charakteryzują organizacje inteligentne?
- Teza 3 [T3]: Zmiany wewnątrzorganizacyjne determinują kształtowanie organizacji inteligentnych.  
Teza 4 [T4]: Zmiany wewnątrzorganizacyjne mają wpływ na wdrażanie innowacji w zarządzaniu.

#### WNIOSKI

Zmiany wewnątrzorganizacyjne w obszarze: przedsiębiorczości wewnętrznej, przedsiębiorczości społecznej, przywództwie, zachowaniach kierowników wpływają na przekształcanie przedsiębiorstw w organizacje inteligentne i zwiększają sprawność działania organizacji. Niemniej jednak zmiany wewnątrzorganizacyjne nie są wprowadzane w organizacjach, innowacje w zarządzaniu - zmiany w obszarze planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania - nie są praktykowane w przedsiębiorstwach.

## NARZĘDZIA, MODELE, ZASTOSOWANIE - TRZECI ETAP BADAŃ

**LUKA BADAWCZA:** Braki w obszarze narzędzi do diagnozy i oceny innowacyjnego zarządzania.

Cel 19: Identyfikacja wpływu przedsiębiorczości wewnętrznej na projektowanie systemu zarządzania - opracowanie wielopoziomowego modelu przedsiębiorczości wewnętrznej. [poz. 12]

Cel 20: Identyfikacja pojęć innowacje w zarządzaniu a innowacyjne zarządzanie. [poz. 13]

Cel 21: Opracowanie narzędzia (autorskiego kwestionariusza) służącego do diagnozy i oceny innowacyjnego zarządzania w organizacji oraz weryfikacja jego przydatności. [poz. 13]

Cel 22: Poszerzenie wiedzy dotyczącej wpływu kryzysu na gotowość i zdolność do innowacji w biznesie. [poz. 14]

Cel 23: Opracowanie modelu biznesowego dla przedsiębiorstw dotkniętych kryzysem. [poz. 14]

Cel 24: Opracowanie implikacji wdrożenia modelu biznesowego. [poz. 14]

### PYTANIA BADAWCZE:

6. Jak można dokonać diagnozy, czy jest potrzeba wdrażania zmian w obszarze zarządzania (przeprojektowania systemu zarządzania)?

7. W jaki sposób dokonać diagnozy innowacyjnego zarządzania w organizacji?

8. Jaki jest wpływ kryzysu na gotowość i zdolność do innowacji w biznesie?

9. Jakie są implikacje dla wdrożenia modelu biznesowego opartego na zmianach wewnątrzorganizacyjnych?

Teza 5 [T 5]: Diagnoza i ocena innowacyjnego zarządzania w organizacji wpływa na rezultat przeprojektowania systemu zarządzania

### WNIOSKI

W większości organizacji innowacje w zarządzaniu są złożonym i nieregularnym procesem, którego efekt jest niepewny.

Wdrażanie innowacji w zarządzaniu wymaga od menedżerów otwartego podejścia i gotowości do podjęcia ryzyka.

Tymczasem nie brakuje przykładów, że praktyki zarządzania tkwią we wcześniejszych koncepcjach zarządzania, nierzadko nawet z ery przemysłowej. W związku z tym ocena poziomu innowacyjnego zarządzania staje się warunkiem koniecznym dla zwiększania sprawności działania.

Przykładem takiego narzędzia jest opracowany kwestionariusz MIAT (Management Innovation Assessment Tool).

### Rys. 2. Ogólny schemat badań

Źródło: opracowanie własne.

Zmiany wewnątrzorganizacyjne podejmuje się w celu poprawy wydajności części organizacji np.: realizowanego procesu wewnątrzorganizacyjnego, bądź całej organizacji [McNamara, 2017]. Są one uzależnione od wielu czynników wpływających na skuteczność i efektywność procesu zmian, w tym sprawność działania organizacji i kluczową rolę w tym obszarze odgrywa człowiek [Myjak, 2018]. Zmiany wewnątrzorganizacyjne są to przekształcenia dokonywane przez organizację w swoim potencjale, strukturze, sposobie postępowania (funkcjonowania), czy działania na rynku, w celu zwiększenia własnej efektywności bądź też lepszego dostosowania się do zmieniających warunków otoczenia [Penc, 2011]. Tak rozumiane zmiany odniosłam w drugim etapie badań do kultury organizacyjnej, przywództwa, zachowań kierowników, jak również do przedsiębiorczości wewnętrznej i społecznej (zmiana ma również charakter społeczny). W tym etapie badań zostały dowiedzione tezy 4 i 5. Analiza literatury oraz przeprowadzone badania pozwoliły stwierdzić, że zmiany wewnątrzorganizacyjne determinują przekształcanie przedsiębiorstw w organizacje inteligentne [poz. 5-11]. W literaturze występuje koncepcja zarządzania organizacją tradycyjną i inteligentną [poz. 7], a wśród stymulant kształtowania organizacji inteligentnych wymienić należy przywództwo, które charakteryzuje prosta struktura organizacyjna, zaufanie, wyzwalanie kreatywności wśród pracowników i uznanie dla ich pomysłów. Badania pozwoliły także na sformułowanie wniosku, że przedsiębiorstwa, w których występuje wyżej opisane przywództwo w większym stopniu posiadają cechy charakteryzujące organizacje inteligentną

(innowacyjną), niż te przedsiębiorstwa w których dominuje hierarchia, kontrola, brak zaufania [poz. 9]. Na tym etapie badań szczególną uwagę zwróciłam na zależności występujące pomiędzy zmianami wewnątrzorganizacyjnymi a sprawnością działania w organizacjach inteligentnych. Przeprowadzone analizy pozwoliły wysnuć wniosek, że zmiany wewnątrzorganizacyjne w obszarze przedsiębiorczości wewnętrznej, przedsiębiorczości społecznej, przywództwie, zrachowaniach kierowników pozwalają na przekształcanie przedsiębiorstwa w organizację inteligentną, jak również zwiększają sprawność działania organizacji. Niemniej jednak zmiany wewnątrzorganizacyjne nie są wprowadzane w organizacjach, a innowacje w zarządzaniu - zmiany w obszarze planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania - nie są praktykowane w przedsiębiorstwach.

Powyższe analizy i wnioski umożliwiły postawienie twierdzenia, że koncepcje zarządzania organizacją tradycyjną i inteligentną są odmienne, a dla wielu przedsiębiorstw zmiany wewnątrzorganizacyjne, w tym innowacje w zarządzaniu są trudnym, nieregularnym procesem [poz. 13], który wymaga nowego - otwartego podejścia, w którym należy podjąć ryzyko, za które odpowiedzialni są menedżerowie. **Z drugiej strony pojawia się stwierdzenie, że obowiązujące obecnie kanony zarządzania mają swoje źródło w początkach ery przemysłowej przelomu XIX i XX wieku. Zmieniające się paradygmaty zarządzania szeroko omówione przez Marczyk [2004], Krochmal [2010], Kraśnicka [2010], Ciesielski [2014], mogą stać się wyznacznikiem do zmian w obszarze zarządzania podejmowanych przez kierowników.** Dodatkowo przeprowadzone badania pozwoliły stwierdzić, że w przedsiębiorstwach nie dokonuje się ocen dotyczących procesu zarządzania [poz. 13], w związku z powyższym osoby zarządzające badanymi przedsiębiorstwami nie mają wiedzy czy planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie jest efektywne i skuteczne. Również nie mają wiedzy jakie nowe rozwiązania wprowadzić pomimo, że w przedsiębiorstwach proces zarządzania wymaga świeżego spojrzenia. **Pojawiły się u mnie pytania: czy brak zmian w obszarze zarządzania (wykorzystywanie założeń szkoły klasycznej – organizacja jako „maszyna”) jest stanem pożądanym w organizacjach i decyduje o sprawności działania, czy jest potrzeba przeprojektowania systemów zarządzania w organizacjach?** Odpowiedzią na powyższe problemy było opracowanie kwestionariusza do diagnozy i oceny innowacyjnego zarządzania w organizacjach oraz weryfikacja jego przydatności. **Dla lepszego zobrazowania ewolucji nauk o zarządzaniu zmieniające się paradygmaty odniesiono do metafor. Metafory i analogie są znaczącym instrumentem w naukach o zarządzaniu [Niemczyk, 2002]. Metafory zostały użyte do opracowania kwestionariusza diagnozy i oceny innowacyjnego zarządzania [poz. 13].**

W oparciu o metafory skonstruowano kwestionariusz, w którym respondent ocenia stan obecny i stan pożądaný. Ocena stanu obecnego i pożądanego jest istotna bo pozwala poprzez poznanie opinii respondentów na identyfikację paradygmatu zarządzania występującego w analizowanym przypadku, jak również na ocenę czy występują rozbieżności pomiędzy stanem obecnym i pożądanym – występowanie rozbieżności jest sygnałem do podjęcia zmian w analizowanych obszarach zarządzania. Przy opracowywaniu kwestionariusza MIAT<sup>1</sup> zwróciłam uwagę, że ocena stanu obecnego pozwoli określić poziom wdrożenia innowacyjnego

---

<sup>1</sup> Nazwa autorska MIAT - Management Innovation Assessment Tool (Narzędzie do oceny innowacji w zarządzaniu)

zarządzania, np.: jeśli odpowiedzi będą wskazywały, że organizacja jest innowacyjna (D) będzie to oznaczało, że organizacja jest zdolna do wprowadzania zmian w obszarze zarządzania. Ocena stanu pożądanego pozwoli natomiast sprecyzować w jakim obszarze według członków badanej organizacji należy wdrażać zmiany w obszarze zarządzania, aby organizacja mogła stawić czoła przyszłym wyzwaniom i wymaganiom turbulentnego otoczenia. Zbadanie stanu obecnego i pożądanego pozwoli też stwierdzić, czy w organizacji potrzebne są zmiany systemu zarządzania. Pokrycie wyników stanu obecnego i pożądanego oznacza, że zarządzanie jest prawidłowe i nie wymaga zmian. I tak na przykład może zdarzyć się sytuacja, że nurt klasyczny (hierarchia, centralizacja, cele ustalane na najwyższym szczeblu) sprawdza się w organizacji i członkowie nie chcą zmian (odpowiedzi wskazują na organizację A i stan obecny pokrywa się z pożądanym). Zaproponowane narzędzie powinno być kierowane zarówno do kierownictwa, jak i pracowników. Jak wspomniano wcześniej, za podejmowanie decyzji odpowiedzialni są kierownicy, a najtrudniej jest dokonać samooceny, często oceniamy siebie takimi, jakimi chcielibyśmy być, z tych względów w diagnozie i ocenie innowacyjnego zarządzania kwestionariusz należy kierować do kierowników i pracowników. Powyższe pozwoliło mi na przeprowadzenie badań dotyczących wdrażania innowacji w czasie kryzysu i opracowałam dwa modele: model biznesowy dla przedsiębiorstw zorientowanych na zmiany wewnątrz organizacyjne oraz schemat implementacji modelu [poz. 14].

Dla zrealizowania sformułowanych powyżej zamierzeń badawczych sformułowano cel główny badań, którym **było określenie wpływu innowacji na kreowanie zmian wewnątrzorganizacyjnych oraz opracowanie narzędzi do projektowania systemów zarządzania, jak również opracowanie autorskiego kwestionariusza służącego do diagnozy i oceny innowacyjnego zarządzania w organizacji oraz weryfikacja jego przydatności.**

Realizację celów badawczych oparto na następujących tezach pracy:

1. Pozycje jednotematycznego cyklu publikacji 1-4:
  - Teza 1 [T1]: Innowacje w zarządzaniu determinują sprawność działania w organizacji.
  - Teza 2 [T2]: Procesy innowacyjne warunkują kształtowanie infrastruktury materialnej, instytucjonalnej i intelektualnej organizacji.
2. Pozycje jednotematycznego cyklu publikacji 5-11:
  - Teza 3 [T3]: Zmiany wewnątrzorganizacyjne determinują kształtowanie organizacji inteligentnych.
  - Teza 4 [T4]: Zmiany wewnątrzorganizacyjne mają wpływ na wdrażanie innowacji w zarządzaniu.
3. Pozycje jednotematycznego cyklu publikacji 12-14:
  - Teza 5 [T 5]: Diagnoza i ocena innowacyjnego zarządzania w organizacji wpływa na efekt przeprojektowania systemu zarządzania.

Cel główny i tezy stanowiły podstawę do sformułowania celów szczegółowych oraz pytań badawczych, które przedstawiono na rysunku 2. Dodatkowo, do pytania badawczego 4 i 5 sformułowano następujące pytania szczegółowe:

- Jaki wpływ na przekształcanie przedsiębiorstw w organizację inteligentną ma przywództwo?
- Jakie działania są podejmowane w obszarze przedsiębiorczości społecznej i w jakim wymiarze?
- Jaki oddziaływanie na zmiany wewnątrzorganizacyjne ma przywództwo?
- Jakie są uwarunkowania wdrażania koncepcji „hedgehog” w organizacjach?
- Jaki wpływ na system zarządzania ma koncepcja „hedgehog”?
- Jakie zależności występują pomiędzy przedsiębiorczością wewnętrzną a infrastrukturą intelektualną organizacji?
- W jaki sposób kształtować kulturę organizacyjną wspierającą innowacyjność szkół wyższych?
- Jaki typ kultury organizacyjnej dominuje w uniwersytetach polskich, austriackich, niemieckich i ukraińskich oraz jaka jest zależność pomiędzy kulturą organizacyjną, a innowacyjnością uniwersytetów?
- Jak można zdefiniować infrastrukturę materialną, instytucjonalną i intelektualną w organizacji?
- Jaki jest wpływ infrastruktury intelektualnej na rozwój organizacji i kształtowanie organizacji inteligentnych?
- Jakie zależności występują pomiędzy przedsiębiorczością wewnętrzną a infrastrukturą intelektualną organizacji?
- Jakie cechy charakteryzują zarządzanie w organizacji uczącej się i tradycyjnej?
- Jakie są stymulanty i bariery w przekształcaniu przedsiębiorstwa w organizację inteligentną?

Konieczność orientacji kierowników na innowacje w zarządzaniu powinna być większa niż na innowacje produktowe, marketingowe, procesowe, gdyż współcześnie w coraz większym stopniu zmiany w obszarze zarządzania odpowiadają za tworzenie wartości w organizacjach (przedsiębiorstwach, administracji publicznej, organizacjach NGO). Przeprowadzone analizy pozwoliły nazwać systemy zarządzania „starzejącą się technologią”, gdyż zarządzanie przez ostatnie kilkadziesiąt lat niewiele się zmieniło. Układ hierarchiczny uległ spłaszczeniu, ale nadal jest widoczny, pracownicy pierwszej linii są bardziej samodzielni i lepiej wyszkoleni, lecz ciągle wymaga się od nich podporządkowania decyzjom kierownictwa. Awans menedżerów niższego szczebla wciąż wymaga przyzwolenia starszych. Decyzje strategiczne ciągle zapadają na samej górze, odpowiedzialność jest rozproszona, występuje centralizacja. Z tych względów koniecznym było opracowanie narzędzia (autorskiego kwestionariusza) służącego do diagnozy i oceny innowacyjnego zarządzania oraz weryfikacja jego przydatności.

## **5.4. Charakterystyka jednotematycznego cyklu publikacji**

### **5.4.1. Wprowadzenie**

Cykl publikacji pt.: **„Innowacje w kreowaniu zmian wewnątrzorganizacyjnych i narzędzi do projektowania systemów zarządzania w organizacjach inteligentnych”** oparto na badaniach jakościowych, w których przyjmuje się odmienne założenia, metody

gromadzenia, analizy i interpretacji danych niż w badaniach jakościowych. Interpretacji analityczno - syntetycznej, której podstawą stały się opublikowane prace teoretyczno - empiryczne, jak również prowadzone jednorodne badania naukowe. Dla zrealizowania celu pracy dokonano analizy bibliometrycznej oraz systematycznego przeglądu literatury, który przeprowadzono w bazach Scopus i Google Scholar. Artykuły zostały przefiltrowane na podstawie słów kluczowych: innowacje, innowacyjność, innowacje technologiczne, innowacje w zarządzaniu, kultura organizacyjna, kultura otwartych innowacji, procesy innowacyjne, przywództwo, przedsiębiorczość wewnętrzna, przedsiębiorczość społeczna, organizacje uczące się, organizacje inteligentne (łącznie przeglądniętych zostało około 3500 artykułów). Analizę literatury przeprowadzono od stycznia 2015 roku do marca 2021 roku, w przeglądzie literatury w przedstawionym cyklu publikacji wykorzystano około 450 pozycji. Powyższe pozwoliło na zidentyfikowanie luk badawczych, które określano dla poszczególnych etapów badań.

Wyjściowy plan badań był ramowy, a przyjęte na początku założenia, cele i tezy ewoluowały w oparciu o wyłaniające się w trakcie badań nowe kwestie. Pozwoliło to uchwycić dynamikę badanych zjawisk. Podczas prowadzonych badań sama zbierałam dane, badając dokumenty, obserwując zachowania, przeprowadzając wywiady, jak również wykorzystując kwestionariusze, jako narzędzia do zbierania danych. W prowadzonych badaniach gromadziłam dane w różnej postaci – pochodzące z wywiadów, obserwacji, ale i również pochodzące z badań własnych (zbieranie opinii). Szukając prawidłowości oparłam się na procesie indukcyjnym, który obejmował wielokrotne powracanie do tych samych tematów (indukcyjna analiza danych). W całym procesie badawczym dążyłam do poznania opinii uczestników o problemie i zagadnieniu nie sugerowałam się własnymi założeniami i treścią innych publikacji (znaczenie nadawane przez uczestników). W badaniach przedstawiłam ujęcie holistyczne, przedstawiając różne perspektywy i omawiając wiele czynników oddziaływujących na zmiany wewnątrzorganizacyjne i ich wpływ na przekształcanie przedsiębiorstw w organizacje inteligentne, jak również kreowanie narzędzi do projektowania systemów zarządzania opartych na zmianach wewnątrzorganizacyjnych. Holistyczny obraz prowadzonych badań zawarłam w modelu biznesowym dla przedsiębiorstw funkcjonujących w trudnych uwarunkowaniach otoczenia zewnętrznego wraz z jego implikacjami.<sup>2</sup> Przeprowadzone badania oparto na metodach ilościowych i jakościowych, a metodyka badań została szczegółowo przedstawiona w każdym opracowaniu.

Ponieważ innowacje w zarządzaniu dotyczą wszystkich organizacji badania przeprowadzono w przedsiębiorstwach, organizacjach NGO, gminach, jak również w administracji publicznej. Kwestionariusze były kierowane do grup celowanych – przedstawicieli: Uniwersytetów Austriackich, Niemieckich, Polskich, Ukraińskich (sumarycznie 230 osób), przedstawicieli przedsiębiorstw aktywnych zawodowo (pracowników, właścicieli firm, menedżerów będących praktykami i działającymi w kręgach biznesowych), jak również do osób, które ukończyły studia z zakresu ekonomii i zarządzania oraz obecnie pracują lub prowadzą swoje przedsiębiorstwa. W badaniach, jako metodę badawczą wykorzystano również analizę przypadku, którą odniesiono do Cukierni “Magdalenka”, LKS Respekt (klub sportowy), Gminy Myślenice.

---

<sup>2</sup> Opracowano na podstawie J.W. Creswell, 2009, Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, s. 115-243.



### 5.4.2. Innowacje w projektowaniu zmian

Coraz większym wyzwaniem codziennej działalności przedsiębiorstwa jest odpowiadanie na zmieniające się otoczenie. Starzejące się technologie, skracanie się cyklu życia produktów wymusza na organizacjach odnowę organizacyjną, która może przybrać jedną z trzech form: utrzymania, adaptacji, bądź innowacji. Określenie modelu odnowy organizacyjnej, optymalnego w aspekcie zidentyfikowanych w otoczeniu trendów i okazji, stanowi punkt wyjścia do podjęcia w organizacji dyskusji nad propozycjami innowacyjnych rozwiązań. Skuteczność procesu odnowy organizacyjnej uzależniona jest zatem od zdolności do przemodelowania systemu zarządzania w taki sposób, by był sprzyjający organizacyjnemu uczeniu się, umożliwiał generowanie produktywnych idei i nowych pomysłów.

**Pierwsze pytanie badawcze dotyczące wewnętrznych i zewnętrznych barier otwarcia na innowacje znalazło swoje odzwierciedlenie w artykule pt. „Opening to Innovations in the Development of Small and Medium-sized Enterprises”.** Nacisk w badaniach został położony na określenie wpływu innowacji produktowych i technologicznych na rozwój przedsiębiorstwa, jak również podjęłam próbę zdefiniowania sposobów wprowadzania innowacji w obszarze zarządzania.

H. Chesbrough stworzył koncepcję „otwarcia na innowacje”, które definiuje jako proces sprawdzania jak otwarcie na innowacje wpływa na zarządzanie przedsiębiorstwem, które jest determinowane wiedzą i kreatywnością osób w organizacji. Koniecznym staje się sformułowanie strategii innowacji, która jest częścią strategii przedsiębiorstwa. Opiera się na analizie środowiska, a także potencjału wewnętrznego, który jest podstawą do identyfikacji obszarów do zmiany. Zarządzanie działalnością innowacyjną, czyli wpływ na przebieg (kierunek, skalę, intensywność) procesów innowacyjnych, czyli powodowanie sugerowanych zmian, powinno wynikać ze strategii innowacyjnej.

W praktyce opracowanie strategii innowacji i zarządzanie innowacjami nie jest łatwe. Istnieje wiele przeszkód, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które utrudniają wprowadzanie innowacji i zobrazowano je w tabeli 2.

**Tabela 2.** Wewnętrzne i zewnętrzne bariery otwarcia na innowacje

	Definicja problemu	Plan działania	Zatwierdzenie planu działania
Wewnętrzne przeszkody w otwarciu na innowacje	Wdrażaj pomysły i wiedzę na temat koncepcji produktu i technologii pochodzącą od dostawców i klientów, która jest źródłem rozwoju	Rozwiązuj problemy techniczne, korzystając z zewnętrznych pomysłów, współpracując z agencjami badawczymi, dostawcami i konkurentami.	Zbadaj gotowość do komercjalizacji produktów lub komponentów, które zapewniają wartość dla dostawców i konkurentów.
Zewnętrzne przeszkody w otwarciu na innowacje	Wykorzystaj czas na pomysły i koncepcje przeznaczone dla dostawców i klientów innych firm	Oszacuj różnice w tendencjach, np.: licencje na zewnątrz, wiedza, know-how i technologia wewnątrz	Oszacuj różnice spowodowane produktem i technologią, wdrażając dodatkowe strategie korzyści finansowych.

Źródło: opracowanie własne.

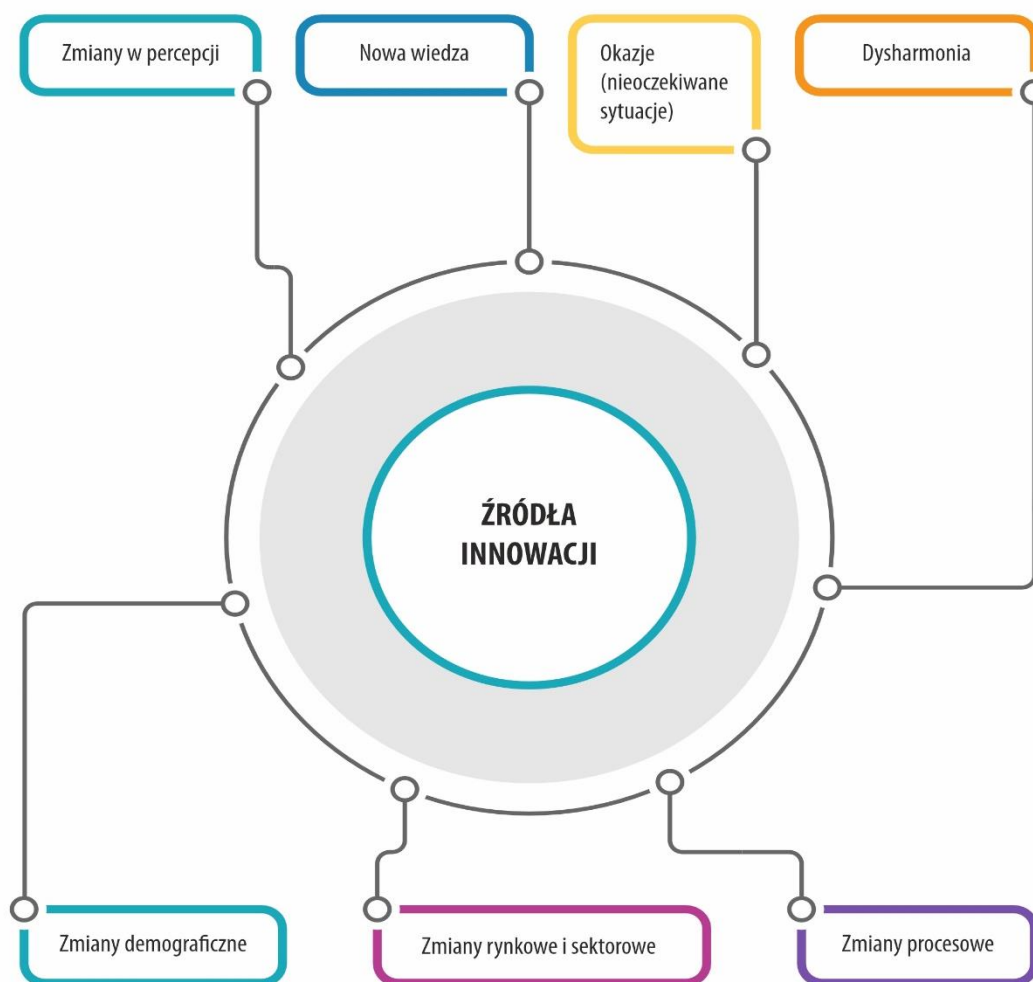
Analizując dane w tabeli 2, można zaobserwować, że wewnętrznymi przeszkodami w otwarciu się na innowacje jest brak możliwości czerpania wiedzy o nowych produktach i technologiach z zewnątrz. Przeszkody te można pokonać, stosując kryteria drzewa decyzyjnego w otwieraniu się na innowacje. Proces podejmowania decyzji dotyczących innowacji rozpoczyna się od sojuszu technologii i rozwoju produktu z ogólnym modelem biznesowym. Bez względu na to, czy sojusz został zawarty, czy nie, w pierwszej fazie menedżerowie muszą odpowiedzieć na pytanie, czy projekt wykorzystania innowacji wykorzystuje kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa i, w zależności od odpowiedzi na to pytanie, przy podejmowaniu decyzji celem powinna być czwarta faza określana jako eksport wiedzy i umiejętności. Faza ta stwierdza, że wiedza i technologia są wystarczająco solidne, aby można je było przekazać do środowiska, w którym istnieją przedsiębiorstwa poszukujące tej wiedzy. Oczywiście pojawia się tu problem ograniczeń przekazywania wiedzy, ponieważ nie cała wiedza powinna być przekazywana innym. Należy pamiętać, że część wiedzy decyduje o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Warto tutaj skupić się na różnicy pojawiającej się między fazami w zależności od tego, czy sojusz został podpisany, czy nie. Jeśli w przedsiębiorstwie strategia rozwoju nie jest związana z modelem biznesowym, należy rozważyć import wiedzy i technologii przed ich eksportem. W drugiej fazie rozważany jest problem przededefiniowania projektu wykorzystania innowacji w modelu biznesowym, a także w kluczowych umiejętnościach. Trzecia faza obejmuje decyzje dotyczące rozpoczęcia projektu modelu biznesowego lub procesu zmiany kluczowych kompetencji od samego początku. [poz. 1] Kluczowe kompetencje nie powinny odnosić się tylko do innowacji produktowych i technologicznych, ale także do innowacyjnego zarządzania. Warto jednak wspomnieć, że kluczowe kompetencje mogą inicjować zmiany, ale wręcz przeciwnie, innowacje produktowe, technologiczne, czy zarządcze mogą stać się kompetencjami kluczowymi i mogą mieć decydujące znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Rozważania zawarte w powyższym opracowaniu pozwoliły mi zrealizować postawione cele badawcze, dokonałam identyfikacji wewnętrznych i zewnętrznych barier otwarcia na innowacje, zgłębiłam wiedzę z zakresu klasyfikacji innowacji i ich źródeł, jak również zdefiniowałam i wskazałam istotę innowacji w zarządzaniu, które determinują system zarządzania i stanowią cenne źródło przewagi konkurencyjnej w organizacjach obok innowacji produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych.

Powyższe rozeznanie w problematyce otwarcia na innowacje w tym na innowacje w zarządzaniu w dalszym etapie pracy naukowo - badawczej skłoniło mnie do zgłębienia wiedzy z zakresu innowacji, jak również do odpowiedzi na **drugie postawione pytanie badawcze (jakie są źródła innowacji oraz w jakich sferach kierownicy mogą wdrażać innowacje w zarządzaniu)**. Próbę odpowiedzi na to pytanie podjęłam w artykule pt.: „**Innowacyjne zarządzanie jako element uzyskiwania przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw**”, artykuł zawiera rozważania teoretyczne oparte na analizie literatury, natomiast część empiryczną stanowią badania, które zostały przeprowadzone wśród małych i średnich przedsiębiorstw. Przeprowadzone badania pozwoliły zrealizować postawione cele badań. Wzbogaciłam wiedzę z zakresu klasyfikacji innowacji oraz ich źródeł, jak również zdefiniowałam i wskazałam istotę innowacji w zarządzaniu co stanowi wkład w dyscyplinę nauk o zarządzaniu i jakości.



Rozpatrując problematykę dotyczącą innowacji warto zwrócić uwagę, że innowacje rzadko kiedy wypływają z natchnienia lecz wymagają one szczegółowej analizy źródeł, które zostały zobrazowane na rysunku 3.



**Rys. 3.** Źródła innowacji  
Źródło: opracowanie własne.

Pierwsze i uważane za najprostsze źródło innowacji to nieoczekiwane okazje. W tym ujęciu innowacja oznacza analizę okazji, których poszukiwanie należy przeprowadzać w sposób regularny. Kolejnym źródłem innowacji jest dysharmonia. Brak harmonii, niezgodność elementów układu, brak współdziałania pomiędzy nimi powinno dać sygnał kierownictwu, że konieczne jest wprowadzenie zmian w tym obszarze i uporządkowanie wewnętrzne organizacji. W przedsiębiorstwie często zdarza się, że kierownictwo skupione jest na bieżących problemach i często nie dostrzega konieczności wprowadzania zmian w istniejących procesach. Często kierownicy dostosowują się do zaistniałej sytuacji, do tego co jest nie dokonując zmian w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Podejście procesowe jako źródło innowacji wiąże się z koncepcją doskonalenia procesów (*business proces reengineering*), która to koncepcja zdobyła dużą popularność w latach dziewięćdziesiątych. Orientacja procesowa ukierunkowana jest na procesy zachodzące wewnątrz organizacji i dotyczy zarówno procesów materialnych (wytwórczych), jak i procesów niematerialnych (informacyjnych). Zmiany

sektorowe, rynkowe i demograficzne to kolejne źródła innowacji. Kolejne źródło innowacji to zmiany w percepcji, czyli zmiany w postrzeganiu otoczenia i zjawisk w nim występujących. I tak np.: w przenośni można stwierdzić, że „szkło jest połową pełnego” lub „szkło jest połową pustego”, są to opisy tego samego zjawiska, ale mają różne znaczenia. Według P. Druckera zmiany w percepcji kierowników postrzegania szkła otwiera wielkie horyzonty dla innowacji. Zmiana w percepcji nie zmienia faktów i nie zmienia ich znaczenia.

Kolejnym i zarazem ostatnim omówionym w tym opracowaniu źródłem innowacji jest osadzenie ich w nowej wiedzy, która może być naukowa, techniczna oraz społeczna. Wiedza ta może być ciągle pogłębiana. Taka wiedza jest supergwiazdą dla przedsiębiorczości i to ona daje rozgłos oraz pieniądze przedsiębiorstwu. Wiedza, która może być wykorzystywana do wdrażania innowacji bywa wybuchowa, kapryśna i trudna do wprowadzenia, taką wiedzą trudno się zarządza. Innowacje oparte na nowej wiedzy wyróżniają się od innych.

Kluczową cechą wprowadzania innowacji jest jego historycznie ukształtowana kultura i nagromadzony zasób wiedzy oraz doświadczeń, co powoduje unikalny charakter poszczególnych systemów innowacyjnych. Systemy innowacyjne, które dystrybuują wiedzę muszą być otwarte na wpływy i wiedzę z innych systemów oraz interakcje z nimi.

Dokonując analizy powyższych źródeł innowacji stwierdziłam, że umiejętne wykorzystanie wskazanych źródeł wymaga innowacyjnego zarządzania, które jest niczym innym jak wprowadzeniem zmian w sferze reguł i procesów zarządzania. Zmiany o których mowa mogą zapewnić trwałą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Jeśli innowacje mają przynieść organizacji sukces należy wprowadzać je w sposób systematyczny. Systematyczna innowacja zawiera się w przemyślanych decyzjach, analizach obszarów zmian oraz z poszukiwania okazji, tak aby te mogły być punktem wyjścia dla ekonomicznych i społecznych innowacji.

Innowacyjne zarządzanie to bowiem wszystko, co znacząco zmienia zwyczajowe formy organizacyjne firmy i w ten sposób przybliża realizację jej celów. Innowacje w zarządzaniu można zdefiniować jako wyraźne odejście od tradycyjnych zasad, procesów i praktyk zarządzania lub odejście od zwyczajowych form organizacyjnych, które znacząco zmieniają sposób zarządzania. Mówiąc prościej, innowacje w zarządzaniu zmieniają sposób, w jaki menedżerowie wykonują swoją pracę.

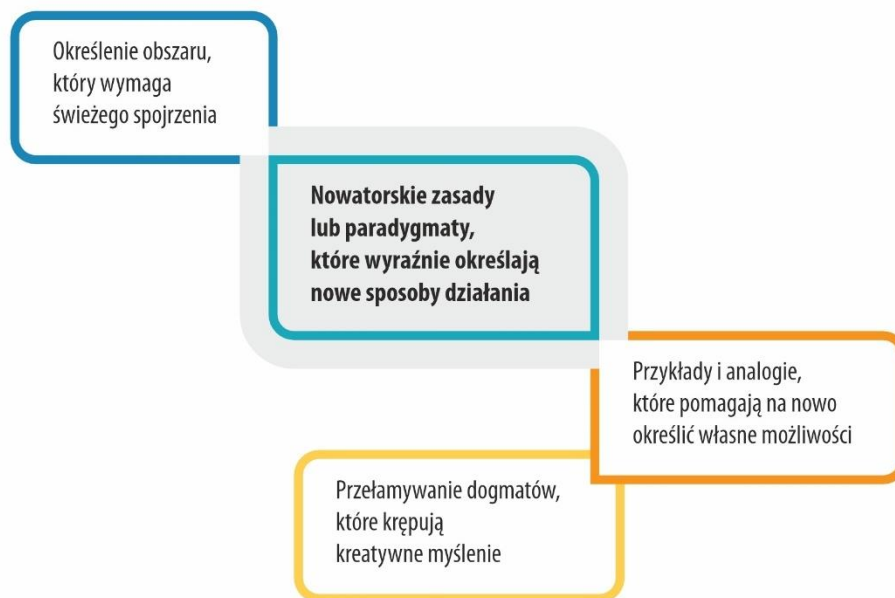
Sfery działań kierowników, w których mogą wdrażać nowe sposoby zarządzania zostały zobrazowane na rysunku 4.



**Rys. 4.** Obszary innowacyjnego zarządzania  
Źródło: opracowanie własne.

Dokonując analizy obszarów innowacyjnego zarządzania można stwierdzić, że widocznych jest 11 obszarów, w których mogą być wprowadzane zmiany. Wśród zasad innowacyjnego zarządzania w wymienionych obszarach można wymienić: planowanie – budowanie nowej organizacji od podstaw, motywowanie – aktywność każdego pracownika w organizacji, kontrolowanie – nauka zapominania i wykorzystywanie indywidualistów, zasoby – pasja pracowników warunkiem powodzenia innowacji, wiedza – wykorzystywanie wiedzy we wszystkich obszarach działania, właściwe jej pozyskiwanie, wykorzystywanie, przechowywanie i przekazywanie, podejmowanie decyzji – podejmować decyzje grupowe, konsultować i rozważać wszystkie zgłoszone warianty, przewodzenie - menedżerowie w rolach przywódców, zarządzanie zasobami ludzkimi – określić formy zatrudnienia, dbać o podnoszenie kwalifikacji, wykorzystywać potencjał ludzki na wszystkich szczeblach zarządzania (wykorzystywać informacje pochodzące od pracowników pierwszej linii), organizowanie – zanikanie ogniw pośrednich, delegowanie uprawnień i odpowiedzialności, zarządzanie informacją – wspomagać systemy informacyjne informatycznymi, rozpoznawanie i rozwijanie talentów - doskonałość poprzez wykorzystanie talentów. Warto w tym miejscu

zwrócić uwagę na fakt, że w dużych przedsiębiorstwach szansą na wdrożenie innowacyjnego zarządzania jest przeprojektowanie procesów, które określają styl zarządzania. Założenie konkurowania na bazie innowacyjności podkreśla wzrost znaczenia wewnętrznych systemów organizacyjnych, które stanowią spoiwo dla organizacji sieciowych [poz. 2]. Jeśli chodzi natomiast o małe przedsiębiorstwa to one są bardziej elastyczne i wdrożenie innowacji w sferze zarządzania jest zależne od właściciela (przedsiębiorcy). Niemniej jednak w obu przypadkach, aby zostać innowatorem w sferze zarządzania należy dokonać analizy stylu zarządzania, który obecnie jest w przedsiębiorstwie wykorzystywany, a następnie należy dokonać oceny słabych ogniw, czyli tych obszarów, które wymagają zmiany. Zadanie to jest bardzo trudne bo najtrudniej ocenić jest siebie, rzadko kiedy kierownicy, czy właściciele potrafią oszacować swój styl zarządzania jako nieskuteczny i nieefektywny. Drugi problem jaki się pojawia to brak metodologii dotyczącej wdrażania innowacyjnego zarządzania. G. Hamel wskazuje składniki innowacji w zarządzaniu (rys. 5), które pomagają w systematycznym procesie tworzenia przełomowych innowacji w zarządzaniu.



**Rys. 5.** Składniki innowacji w sferze zarządzania

Źródło: G. Hamel, Innowacje w sferze zarządzania, HBR – Polska, kwiecień 2006, s.59.

Jak przedstawiono na rysunku 5 określenie obszaru wymagającego wprowadzenia zmian jest punktem wyjścia do innowacyjnego zarządzania. Nowe zasady, nowy sposób myślenia, mądrość zapożyczona od innych powodują, że organizacja staje się kreatywna, potęgują możliwość wdrażania innowacji. Niemniej jednak problemem w organizacjach nie jest poznanie nowych, innowacyjnych pomysłów, ale odejście od starych zasad postępowania. Innowacje w sferze zarządzania pomimo, że stanowią źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw napotykają bariery, ponieważ burzą dotychczasowy uznawany przez pracowników porządek i stan rzeczy, narusza harmonię, która jest w organizacji. Dlatego stosunek i chęć do wprowadzania innowacji w sferze zarządzania zależy od subiektywnego widzenia przez człowieka swojej własnej sytuacji, posiadanej wiedzy, doświadczenia, wyobraźni, a także zgodności wcześniejszych oczekiwań z osiągnięciami.

Przeprowadzone badania stały się podstawą do podjęcia próby identyfikacji determinant innowacji w zarządzaniu. Czynniki te stały się tematem rozważań w artykule pt.: „**A Comparison of Innovations in Management in Austrian and Polish Universities**” [poz. 3], w którym udzielona została odpowiedź na trzecie postawione pytanie badawcze (jaka jest struktura innowacji, jak można zdefiniować innowacje w zarządzaniu, jakie są determinanty innowacji w zarządzaniu oraz czy innowacje w zarządzaniu wpływają na sprawność działania oraz konkurencyjność organizacji). Celem badań było porównanie innowacji w zarządzaniu w austriackich oraz polskich uniwersytetach, jak również próba określenia stymulant i barier dla tych innowacji. Metody badawcze, które posłużyły do rozwiązania podjętego problemu to analiza odniesiona do studium literatury polskiej i zagranicznej oraz analiza i ocena informacji uzyskanych w wyniku badań ankietowych. Do wnioskowania wykorzystano medianę oraz wartość modalną.

Identyfikując strukturę innowacji dokonano przeglądu literatury oraz raportów, co pozwoliło wyodrębnić zarówno w literaturze, jak i w badaniach podział innowacji na innowacje:

- produktowe,
- procesowe,
- marketingowe,
- organizacyjne (organizacyjne i w zarządzaniu).

Innowacje produktowe określane są jako wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech i zastosowań, dotyczą wyrobów i są wszelkiego rodzaju zmianami polegającymi na udoskonaleniu wyrobu już wytwarzanego przez organizację lub na rozszerzeniu struktury asortymentowej o nowy produkt.

Innowacje procesowe to nowe rozwiązania w obrębie procesu, wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. W tej kategorii wymienia się zmiany w zakresie technologii, urządzeń i/lub oprogramowania. J. Sadkowska definiuje innowacje procesowe w trzech grupach obszarowych, w tym ujęciu innowacje procesowe przypisano do wyodrębnionego obszaru funkcjonowania przedsiębiorstwa, w którym znajdują one zastosowanie. Druga grupa to innowacje definiowane przez cel opisujące istotę innowacji procesowych poprzez określenie celu ich wdrażania. Ostatnia grupa to innowacje procesowe definiowane przez cechy podmiotu wdrażającego.

Innowacje marketingowe określane są jako wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej. Innowacje marketingowe polegają również na wprowadzaniu sprzedaży w formie handlu elektronicznego oraz stosowaniu rozwiązań umożliwiających zakupy mobilne.

Innowacje organizacyjne to z kolei wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem. Bardzo szczegółowe ujęcie innowacji organizacyjnych zaprezentował J. Czekaj, określając swój podział jako zakres przedmiotowy doskonalenia systemu zarządzania z perspektywy organizatorzyki. Autor wyróżnił dwie kategorie innowacji w zasobowych obszarach zarządzania (zasobach ludzkich oraz informacyjnych). Pierwsza kategoria to innowacje statyczne (strukturalne) w obszarze zasobów ludzkich są to np.: profile kompetencyjne stanowisk pracy, system rekrutacji, organizacji czasu pracy, system ocen

pracowniczych, system płac. Natomiast w obszarze zasobów informacyjnych to np.: zasoby informacyjne, nośniki informacji, układ informacyjny. Drugą kategorię stanowią innowacje dynamiczne (procesowe). W obszarze zasobów ludzkich są to np.: podział oraz taryfikacja pracy, procesy rozwoju zawodowego, natomiast w obszarze zasobów informacyjnych są to np.: procesy komunikacyjne, informacyjne, sieci informacyjno-komunikacyjne. Również na innowacje w obszarze struktur organizacyjnych wskazuje J.M. Lichtarski, zwracając uwagę na występujące pewne elementy świadczące o zmianach w kierunku struktur organicznych i innowacyjnych. Autor stwierdza również, że nie można jednoznacznie stwierdzić czy struktury organizacyjne współczesnych organizacji są innowacyjne i należy je rozpatrywać w szerokim kontekście sytuacyjnym i historycznym każdej organizacji indywidualnie.

Analizując nowe możliwości wprowadzania i klasyfikacje innowacji coraz częściej odnosi się je do zarządzania. Głębsza analiza problematyki związanej z innowacjami pozwoliła stwierdzić, że innowacje w zarządzaniu dotyczą nowych rozwiązań w obszarze: procesów, zasad działania, metod działania i struktur zarządzania organizacją, które w istotny sposób zmieniają sposoby realizacji celów organizacji, są to zatem nowe praktyki i metody zarządzania, które zakładają zmianę w sposobie działania organizacji, a tym samym jej ewolucję.

Zarysowany stan wiedzy oraz dyskusja z ekspertami podczas 17 Konferencji Świata Nauki i Biznesu organizowanej przez Instytut Nauk Ekonomicznych pozwoliły mi popatrzeć z innej perspektywy na innowacje w zarządzaniu i podać autorską definicję, w której przyjąłem definicję A. Stabryły, według którego zarządzanie jest to proces informacyjno-decyzyjny, który jest wspomagany funkcjami planowania, organizacji, motywacji i kontroli. Odnosząc innowacje do zarządzania można stwierdzić, że oznaczają wdrażanie nowych rozwiązań, podejścia i praktyk do zarządzania w ujęciu procesowym, aby zrealizować cele w sposób efektywny i skuteczny. Innowacje w zarządzaniu dotyczą zatem wprowadzania zmian, nowych praktyk i odmiennego podejścia w planowaniu, organizowaniu, motywowaniu, kontrolowaniu oraz podejmowaniu decyzji. Dotyczą one nowych trendów myślowych i kulturalnych w wyżej wymienionych obszarach. Jako determinanty innowacji w zarządzaniu należy wskazać – pracę zespołową, komunikację, przywództwo transformacyjne, wsparcie kreatywnego myślenia (przedsiębiorczość wewnętrzna), psychospołeczny klimatu do zmian. Przeprowadzone analizy pozwoliły również stwierdzić, że innowacje w zarządzaniu zwiększają sprawność działania organizacji. Niemniej jednak nie ma istotnych różnic dotyczących wdrażania nowych rozwiązań i praktyk w zarządzaniu zarówno w austriackich, jak i polskich uniwersytetach. Pomimo, że w opinii respondentów innowacje w zarządzaniu są źródłem przewagi konkurencyjnej oraz zwiększają sprawność działania organizacji, nowe rozwiązania nie są wdrażane w wystarczającym stopniu. Wśród determinant wymieniłem należy cechy kadry kierowniczej, styl zarządzania, kulturę organizacyjną. Zdolność organizacji do wdrażania innowacji w zarządzaniu sprzyja powstaniu w przedsiębiorstwie kultury zorientowanej na innowacje. Kultura ta ukierunkowana jest na nowe idee i pomysły, zachęca pracowników do wspólnego opracowywania nowych rozwiązań, do podejmowania ryzyka, jak również na zdolności do wprowadzania zmian.

Próbie odpowiedzi na pytanie dotyczące wpływu procesów innowacyjnych na kształtowanie infrastruktury materialnej, instytucjonalnej i intelektualnej organizacji, jak również identyfikacji wpływu powyższych infrastruktur na rozwój organizacji i kształtowanie organizacji inteligentnej podjęłam w artykule pt.: „**The Innovation Process in Local**

**Development - the Material, Institutional, and Intellectual Infrastructure Shaping and Shaped by Innovation”** udzieliłam odpowiedzi na pytanie badawcze dotyczące wpływu procesów innowacyjnych na tworzenie infrastruktury materialnej, instytucjonalnej i intelektualnej organizacji, opracowując modelowe ujęcie procesów innowacyjnych. [poz. 4] Proces innowacyjny jest to powstanie, dojrzewanie i upowszechnianie nowych rozwiązań, jak również ich praktyczne wykorzystanie, które wywołuje określone skutki ekonomiczno – społeczne. Przebieg procesu innowacyjnego można porównać z cyklem życia organizacji (produktu, technologii), który składa się z czterech faz powstania, wzrostu, dojrzałości i schyłku. Dokonując analizy trendu cyklu życia procesu innowacyjnego zauważyć można, że proces rozpoczyna się od pomysłu (faza powstania pomysłu charakteryzuje fazę powstania w cyklu życia), następnie proces przechodzi przez etap zastosowania, często etap ten jest nazywany wykorzystaniem pomysłu w projektowaniu nowych rozwiązań, które dotyczyć mogą technologii, usług, ale również i zarządzania. Następnym etapem w cyklu życia procesu innowacyjnego to uruchomienie – upowszechnienie, dyfuzja – czyli wprowadzenie nowego rozwiązania. Etap drugi i trzeci charakteryzuje fazę wzrostu organizacji, oznacza to, że zmiany powinny ulegać wskaźniki. Kolejny etap to naśladownictwo – inne organizacje wdrażają, podobne rozwiązania (uczą się), co powoduje, że następuje nasycenie nowym rozwiązaniem. Bardzo istotne jest w tym etapie, aby dostrzec, że inni uczą się i stosują podobne rozwiązania, dostrzeżenie nasycenia nowym rozwiązaniem powinno pozwolić na rozpoczęcie działań od nowa, czyli powrót do fazy pomysłu. Jak stwierdził I. Adizes zanik przedsiębiorczości, innowacyjności powoduje upadek organizacji. Dodatkowo procesy innowacyjne kształtują infrastrukturę materialną, instytucjonalną i intelektualną organizacji. Aby dokonać charakterystyki uwarunkowań innowacji w zarządzaniu opracowałam modelowe ujęcie wpływu procesów innowacyjnych na kształtowanie infrastruktury materialnej, instytucjonalnej i intelektualnej organizacji (rys. 5) uważając, że on jest również determinowany szeroko rozumianymi innowacjami, w tym innowacjami w zarządzaniu.

Proces innowacyjny bez względu czy jest to gmina, czy przedsiębiorstwo, czy organizacja NGO rozpoczyna się od idei i zgłaszania pomysłów, następnie dokonywany jest wybór pomysłu i jego realizacja. Realizacja pomysłu rozpoczyna pierwszy etap, w którym analizowana jest decyzja o wprowadzeniu nowego rozwiązania, które akceptowane jest przez system społeczny i osoby, których dotyczy. Jeśli realizacja pomysłu jest zaakceptowana to można przejść do etapu drugiego, który charakteryzuje się pozyskiwaniem informacji o realizacji pomysłu i tutaj podjęta zostaje decyzja o akceptacji pomysłu lub jego odrzuceniu. Gdy realizacja pomysłu zostaje odrzucona następuje powrót do etapu I, natomiast gdy jest zaakceptowana to rozpoczyna się etap III. W etapie tym zbierane są dodatkowe informacje oraz dokonywane są korekty, zmiany ulegają zachowania pracowników, nabywają oni nowe umiejętności i nawyki, następuje stabilizacja systemu społecznego. Przedstawiony model jest sprzężony zwrotnie z informacją, z nią tworzy ekosystem co oznacza, że nie można budować infrastruktury materialnej, instytucjonalnej i intelektualnej bez informacji, a w zasadzie wiedzy. W tworzeniu wskazanych infrastruktur oprócz tworzenia i zgłaszania pomysłów i ich realizacji istotną rolę odgrywają osoby decyzyjne - kierownicy (właściciele przedsiębiorstw), jak również kapitał intelektualny (wartość pomysłów i wiedza) oraz kapitał społeczny (umiejętności, kwalifikacje, świadomość społeczna i postawy).

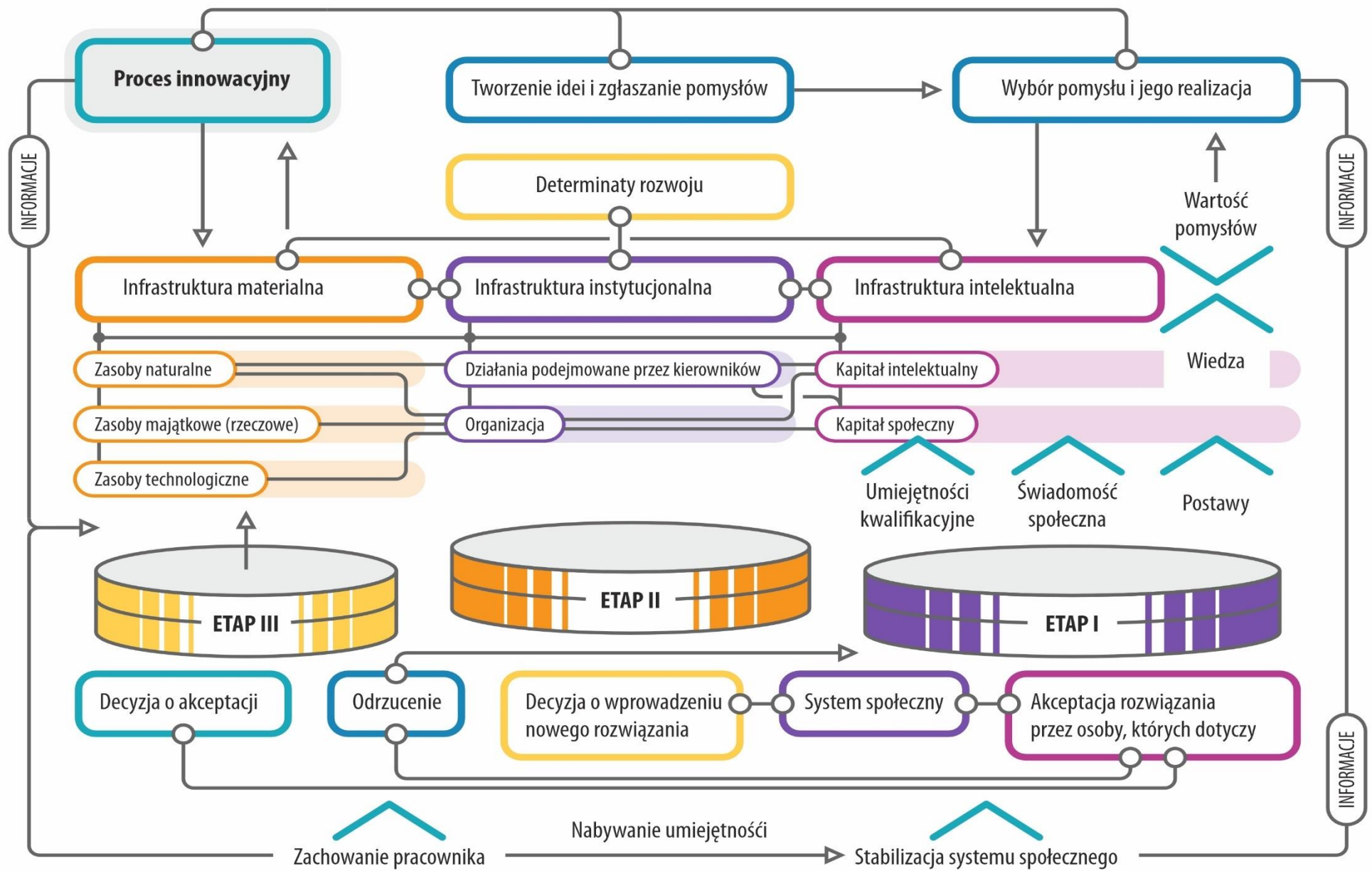
Szeroko rozumiane innowacje i przedsiębiorczość nierozzerwalnie związane są z kreatywnością ludzi w organizacjach. Kapitał ludzki to najcenniejszy zasób organizacji. Natomiast infrastruktura intelektualna, najprościej ją charakteryzując składa się z kapitału społecznego, intelektualnego, a te kapitały zależne są od kapitału ludzkiego. Bardzo ciekawa jest metafora drzewa - L. Edvinsson i M. S. Malone. Rzeczoną drzewem jest przedsiębiorstwo, a aktywa niematerialne stanowią korzeń. Choć nie widać go na pierwszy rzut oka, to właśnie od niego zależy smak, wygląd i wielkość owoców. Zgodnie z przedstawioną metaforą kapitał intelektualny jest efektem pracy nad „korzeniem”. Kapitał intelektualny to właśnie praca nad wykorzystaniem: wiedzy, doświadczenia, technologii organizacyjnej, relacji z klientami oraz umiejętności zawodowych.

Kapitał intelektualny jest jednym z czynników kształtujących innowacyjne organizacje, jak również to wykorzystanie kapitału intelektualnego - wartości pomysłów osób będących w organizacji będzie determinowało procesy innowacyjne w organizacjach. Przed przystąpieniem do pogłębionych badań dotyczących uwarunkowań innowacji w zarządzaniu na podstawie przeprowadzonej analizy literatury postawiono tezę, że innowacyjne zarządzanie determinuje przekształcanie organizacji tradycyjnych w organizacje inteligentne.

Biorąc pod uwagę wnioski z przeprowadzonych wcześniej badań oraz chcąc dobitniej zobrazować problematykę innowacji w zarządzaniu i silny ich wpływ na dynamikę rozwoju organizacji, obrałam za cel obszar uwarunkowań innowacji w zarządzaniu. W rozważaniach natomiast odniosłem się do organizacji przedsiębiorczych i inteligentnych. Analiza literatury zwróciła moją szczególną uwagę, że bardzo dużego znaczenia nabiera innowacyjność i przedsiębiorczość zarówno organizacji, jak i osób, które się w niej znajdują, zdolność podejmowania i rozwiązywania w nowatorski sposób nowych problemów, umiejętność wykorzystania pojawiających się szans oraz elastyczne przystosowanie do zmieniających się warunków funkcjonowania gospodarki coraz bardziej determinują wprowadzanie zmian w organizacjach. Wymaga to niewątpliwie od kierowników nowego spojrzenia na organizację. Jak wspominałam wcześniej na znaczeniu nabiera wiedza, otwartość na zmiany i kreatywne myślenie.

W opracowaniu dokonałam identyfikacji wpływu procesów innowacyjnych na kształtowanie infrastruktury materialnej, instytucjonalnej i intelektualnej organizacji. Stwierdziłam, że procesy innowacyjne wpływają na tworzenie infrastruktury (materialnej, instytucjonalnej i intelektualnej) regionu (organizacji), jak również decydują o konkurencyjności regionu. Jak wskazano powyżej, innowacje należą do kluczowych procesów w organizacji. Bez wprowadzania nowych produktów lub modyfikowania procesów produkcyjnych organizacja nie jest w stanie przetrwać niezależnie od tego, czy jest to firma, stowarzyszenie, czy gmina. Z tych powodów, aby dać odpowiedź na pytanie o wpływ procesów innowacyjnych na tworzenie infrastruktury materialnej, instytucjonalnej i intelektualnej, na rysunku 6 przedstawiono modelowe ujęcie tych zależności.





**Rys. 6.** Modelowe ujęcie wpływu procesów innowacyjnych na kształtowanie infrastruktury materialnej, instytucjonalnej i intelektualnej organizacji  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie na podstawie badań własnych.

Przeprowadzone badania, które zostały opracowane i przedstawione w pozycjach 1-4 jednotematycznego cyklu publikacji pozwoliły zweryfikować pozytywnie tezy pierwszą i drugą. W wyniku przeprowadzonych analiz stwierdziłam, że innowacje w zarządzaniu determinują sprawność działania w organizacji. Natomiast procesy innowacyjne determinują kształtowanie infrastruktury materialnej, instytucjonalnej oraz intelektualnej w organizacji. Dodatkowo dowiodłam, że innowacje w obszarze zarządzania determinują sprawność działania w organizacjach, ale nie są wdrażane w wystarczającym stopniu. Kapitał intelektualny oraz społeczny determinuje przekształcanie organizacji w organizacje inteligentne i jest źródłem zmian wewnątrzorganizacyjnych.

Powyższe obserwacje pozwoliły mi dostrzec potrzebę przeprowadzenia badań dotyczących wpływu zmian wewnątrzorganizacyjnych na sprawność działania, jak również zbadać zależności pomiędzy zmianami wewnątrzorganizacyjnym a kapitałem intelektualnym organizacji, jak również przekształcaniem przedsiębiorstwa w organizację inteligentną. Organizacje inteligentne wzbudziły moje zainteresowanie, ponieważ opierają swoje funkcjonowanie na zarządzaniu wiedzą. Często nazywane są organizacjami uczącymi się lub samodoskonalącymi, dążą do zwiększania sprawności działania.

#### **5.4.3. Zmiany wewnątrzorganizacyjne a sprawność działania - przedsiębiorczość wewnętrzna i społeczna, przywództwo, kultura organizacyjna, kompetencje kierownicze**

Powyższe dało podstawę do rozpoczęcia charakterystyki wpływu innowacji na zmiany wewnątrzorganizacyjne. Rozważania rozpoczęłam od poszukiwania odpowiedzi na pytanie jakie zależności występują pomiędzy intra-przedsiębiorczością a infrastrukturą intelektualną organizacji, które zawarłam w opracowaniu pt.: „**Intraprzedsiębiorczość w tworzeniu infrastruktury intelektualnej w organizacji**” [poz. 5]. Szeroko rozumiane innowacje i przedsiębiorczość nierozzerwalnie związane są z kreatywnością ludzi w organizacjach [poz.: 1-4], która to determinuje kształtowanie infrastruktury intelektualnej, która najprościej ją charakteryzując składa się z kapitału społecznego i intelektualnego. Oprócz infrastruktury intelektualnej w przedsiębiorstwie wyróżnić należy jeszcze infrastrukturę materialną (np.: sprzęt, urządzenia, budynki) oraz instytucjonalną - strukturalną (np.: struktura organizacyjna, kultura organizacyjna, przywództwo). Dzięki infrastrukturze instytucjonalnej można transformować wiedzę na zyski. Kapitał strukturalny zawiera twarde aktywa oraz aktywa handlowe [Dudycz, 2005]. Największym i najcenniejszym składnikiem infrastruktury intelektualnej jest kapitał ludzki. Jest on ściśle związany z człowiekiem, a częściami składowymi jest wiedza, umiejętności, doświadczenie, kompetencje. Kapitał ludzki określany jest jako zdolność pracownika do wykonywania zadań, rozwiązywania problemów, jak również jest to zdolność do tworzenia relacji opartych na zrozumieniu. Podstawową cechą kapitału ludzkiego jest to, że nie jest on własnością przedsiębiorstwa, a jedynie zostaje on wykorzystany w czasie zatrudnienia pracownika [Bayer, 2012]. Realizacja pomysłów wewnątrz organizacji ma na celu poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa. Aby poprawić swoją pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwo może poprzez stworzenie klimatu przedsiębiorstwa związanego z uelastycznianiem struktur organizacyjnych, zmianę procedur realizacji zadań przedsiębiorstwa, określaniem zasad podziału ryzyka oraz korzyści w wyniku

realizacji przedsięwzięcia [Kozłowski, 2004]. Przedsiębiorczość wewnętrzna to pobudzanie i wykorzystywanie potencjału ludzkiego na wszystkich szczeblach zarządzania. To dostrzeganie postaw kreatywnych i wykorzystanie pomysłów bez względu na szczebel zarządzania, dlatego warto tu przytoczyć stwierdzenie Ch. Hendy – „nie możemy liczyć jedynie na wielkie wizje geniuszy, ponieważ te trafiają się rzadko, niech każdy z nas stara się rozświetlić mrok choćby najmniejszym światełkiem” [poz. 5]. I właśnie to najmniejsze światełko, może być podstawą do pobudzania przedsiębiorczości a samo uznanie postaw przedsiębiorczych u każdej osoby w organizacji będzie kamieniem węgielnym w budowaniu infrastruktury intelektualnej organizacji. Zadanie wyzwani potencjału wśród ludzi nie jest łatwym zadaniem, ale w nowoczesnym świecie biznesu jest jednym z głównych zdań liderów, którzy swoimi postawami muszą motywować zespoły w kierunku przedsiębiorczości wewnętrznej i muszą stale budować zaufanie, mając świadomość ryzyka niepowodzenia.

Identyfikacja infrastruktury intelektualnej organizacji, którą stanowi kapitał intelektualny i społeczny organizacji pozwoliła mi na postawienie pytania badawczego jakie działania są podejmowane w obszarze przedsiębiorczości społecznej i w jakim wymiarze. Odpowiedź na powyższe pytanie zawarłam w opracowaniu pt.: „**Educational Activities for Developing Social Entrepreneurship**” [poz. 6]. Dla zrealizowania celu, którym była identyfikacja poziomu wiedzy z zakresu przedsiębiorczości społecznej oraz programów edukacyjnych wśród społeczeństwa przeprowadzono analizę literatury polskiej, jak i zagranicznej w tym również raportów i danych statystycznych. Rozważania uzupełniono o badania własne, w których wykorzystano autorski kwestionariusz ankiety.

Przeprowadzona analiza literatury pozwoliła mi na zdefiniowanie terminu: przedsiębiorczości społecznej, jako działalności przedsiębiorców, w tym przedsiębiorców społecznych, którzy dążenie do zysków traktują jako cel drugorzędny, natomiast ich podstawowe działania koncentrują się na inwestowanie w przedsięwzięcia społeczne, które ułatwiają rozwój przedsięwzięć społecznych. W literaturze można spotkać sformułowanie „hybrydowi” przedsiębiorcy społeczni [Douglas, Prentice, 2019], oznacza to, że mają oni pozytywne nastawienie do zysków, niezależnie od ich nadrzędnego społecznego celu. Ciekawą propozycją jest zaproponowana przez Sengupta S., Sahay A., Croce F., [2018], koncepcja „parasola przedsiębiorczości społecznej”, którą zobrazowano na rysunku 7.



**Rys. 7.** Parasol przedsiębiorczości społecznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sengupta, Sahay, Croce, 2018.

Parasol przedsiębiorczości społecznej przedstawiony na rysunku 7 należy rozumieć jako program – inkubator – który pomoże w powstaniu i wdrażaniu przedsiębiorczości społecznej.

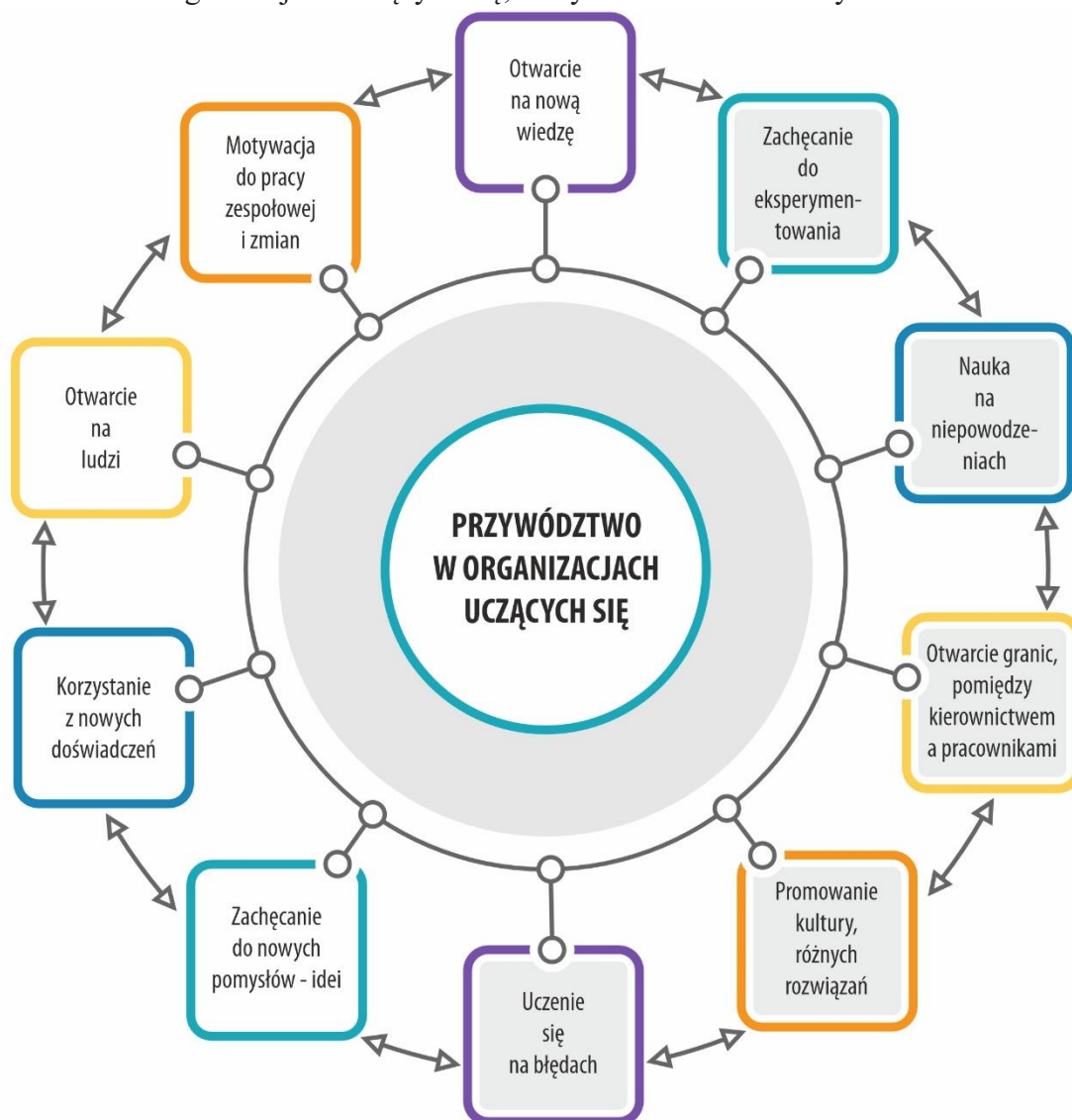
Przedsiębiorca społeczny wprowadza innowacje w sposobie rozwiązywania problemów społecznych, musi zatem być innowacyjny i kreatywny w sposobie, w jaki się łączy różne grupy interesariuszy. Przedsiębiorca społeczny musi sugerować i proponować trwałe i skuteczne rozwiązania, które rozwiązują problem zasadniczo i systematycznie, co może wymagać wielu innowacji. Według Mulgan [2006] proces innowacji społecznych jest nadal niedostatecznie zbadany, podczas gdy procesy innowacji komercyjnych były przedmiotem licznych badań akademickich, autor wskazuje na poważne deficyty dotyczące innowacyjne społecznych i zauważa, że mają one źródło w organizacji społecznej. Tak zarysowane tło pozwoliło mi stwierdzić, że to wymaga przywództwa transformacyjnego, eksperymentowania i pojawienia się przedsiębiorców hybrydowych. To z kolei w łańcuchu przyczynowo – skutkowym powoduję, że tworzone są nowe modele biznesowe, w których przedsiębiorca społeczny postrzegany jest jako podstawowa i pośrednia siła zmian dokonywana przez podmiot

prywatny, co ma pozytywny wpływ na ożywienie i zmiany w funkcjonowaniu w organizacji [Short, Moss, Lumpkin, 2009].

Przeprowadzone badania własne, pomimo że miały charakter pilotażowy, przybliżyły mnie do stwierdzenia, że działania dotyczące edukacji w zakresie przedsiębiorczości społecznej, według formuły wynikającej z KPRES oraz poszczególnych planów regionalnych, nie są rozpowszechnione wśród obywateli. Postawiłam również wniosek, że respondenci nie znają pojęcia przedsiębiorczości społecznej, ani istoty funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych pomimo, że określają, iż przedsiębiorstwo społeczne to nie to samo co NGO. Analiza działań edukacyjnych w obszarze przedsiębiorczości społecznej również wykazała, że takowe działania nie są podejmowane, że respondenci nie mają wiedzy dotyczącej projektu ustawy o przedsiębiorstwie społecznym, jak również o KPRES, dodatkowo nie podejmują inicjatyw społecznych. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdziłam, że obecnie edukacja w zakresie przedsiębiorczości staje wobec wyzwań cywilizacyjnych, w tym wyzwań gospodarczych. Polski system edukacyjny wymaga intensyfikacji edukacji ekonomicznej, a kwestia ta jest podnoszona przez coraz szersze grono ekspertów. Ważnym elementem, który może pozytywnie wpływać na rozwój przedsiębiorczości społecznej jest wspieranie podejmowanych działań społecznych przez młodzież, szersze rozmawianie o wymiarze społecznym naszego życia. W wyniku badań udowodniłam hipotezę badawczą, że w Polsce nie są podejmowane działania edukacyjne w obszarze przedsiębiorczości społecznej. [poz. 6] Wkładem w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu jest omówienie koncepcji „parasola przedsiębiorczości społecznej”. Ważnym elementem, który może pozytywnie wpływać na rozwój przedsiębiorczości społecznej jest wspieranie podejmowanych działań społecznych przez młodzież, szersze rozmawianie o wymiarze społecznym naszego życia.

Jak wykazały moje wcześniejsze badania przywództwo odgrywa bardzo istotną rolę we wdrażaniu zmian wewnątrzorganizacyjnych, jak również w budowaniu organizacji uczącej się, czy przedsiębiorczej. Powyższe pozwoliło mi postawić pytanie badawcze, jaki wpływ na przekształcanie przedsiębiorstwa w organizację inteligentną ma przywództwo. Opracowanie modelu przywództwa charakteryzującego organizacje uczące się (inteligentne) stanowiło cel artykułu pt.: „**The Model of Leadership in Learning Organization**”, w którym **podjęłam próbę odpowiedzi na pytanie jaki model przywództwa charakteryzuje organizacje uczące się [poz. 7]**. Już dwadzieścia pięć lat temu J. Gabarro i J. Kotler zaproponowali zupełnie nowe spojrzenie na relacje między przełożonym a podwładnym, zwracając uwagę na wzajemną zależność partnerów w tych relacjach. Należy zaakcentować, że szefowie wielu przedsiębiorstw potrzebują współpracy, rzetelności i uczciwości ze strony bezpośrednio podległych im kierowników, którzy są zależni od swoich przełożonych w nawiązywaniu kontaktów z pozostałą częścią firmy, ustalaniu priorytetów i pozyskiwaniu niezbędnych zasobów. Dla wielu osób pojęcie zarządzania relacjami z własnym szefem może brzmieć podejrzanie, lecz należy zwrócić uwagę na fakt, że w przedsiębiorstwach gdzie dominuje tradycyjny, odgórny model budowania relacji wielu ludziom trudno jest zrozumieć dlaczego warto kierować relacjami oddolnie. Otóż zarządzanie relacjami z własnym szefem oznacza świadomą współpracę z przełożonym w celu uzyskania jak najlepszych rezultatów. Należy w działaniach pamiętać o tym, że przełożony jak każdy człowiek nie jest ani perfekcyjny, ani nieomylny.

Prowadzone analizy i badania własne pozwoliły mi na opracowanie modelu przywództwa w organizacjach uczących się, który zobrazowałam na rysunku 8.



**Rys. 8.** Model przywództwa w organizacjach uczących się  
Źródło: opracowanie własne.

W modelu przywództwa w organizacjach uczących się (rys. 8) pola zaznaczone kolorem popielatym uwzględniają te działania, których w dużym stopniu brakuje w organizacjach. Projektując system zarządzania, warto zwrócić uwagę na zmiany w obszarze przywództwa. Przywództwo w organizacji uczącej się powinno charakteryzować się konkretnymi zachowaniami. Powinno być także skoncentrowane przede wszystkim na dokonywaniu zmian w obszarze zarządzania. Warto przytoczyć koncepcję W. Peace [2006], która wskazuje na łagodny styl zarządzania. Wskazany styl zarządzania nie oznacza słabości, ale szczerść, otwartość, narażenie na krytykę, ale także dokonywanie trudnych wyborów i przyjmowanie za nie odpowiedzialności. Autor przedstawił koncepcję wskazując na przejście od zadaniowych kierowników w kierunku liderów, którzy mają legendarną pewność siebie i niezachwiany upór oraz prowadzenie trudnego, samotnego życia na szczycie. Niemniej jednak liderów często cechuje bycie wrażliwym na krytykę, otwartym na dyskusję i ewaluację

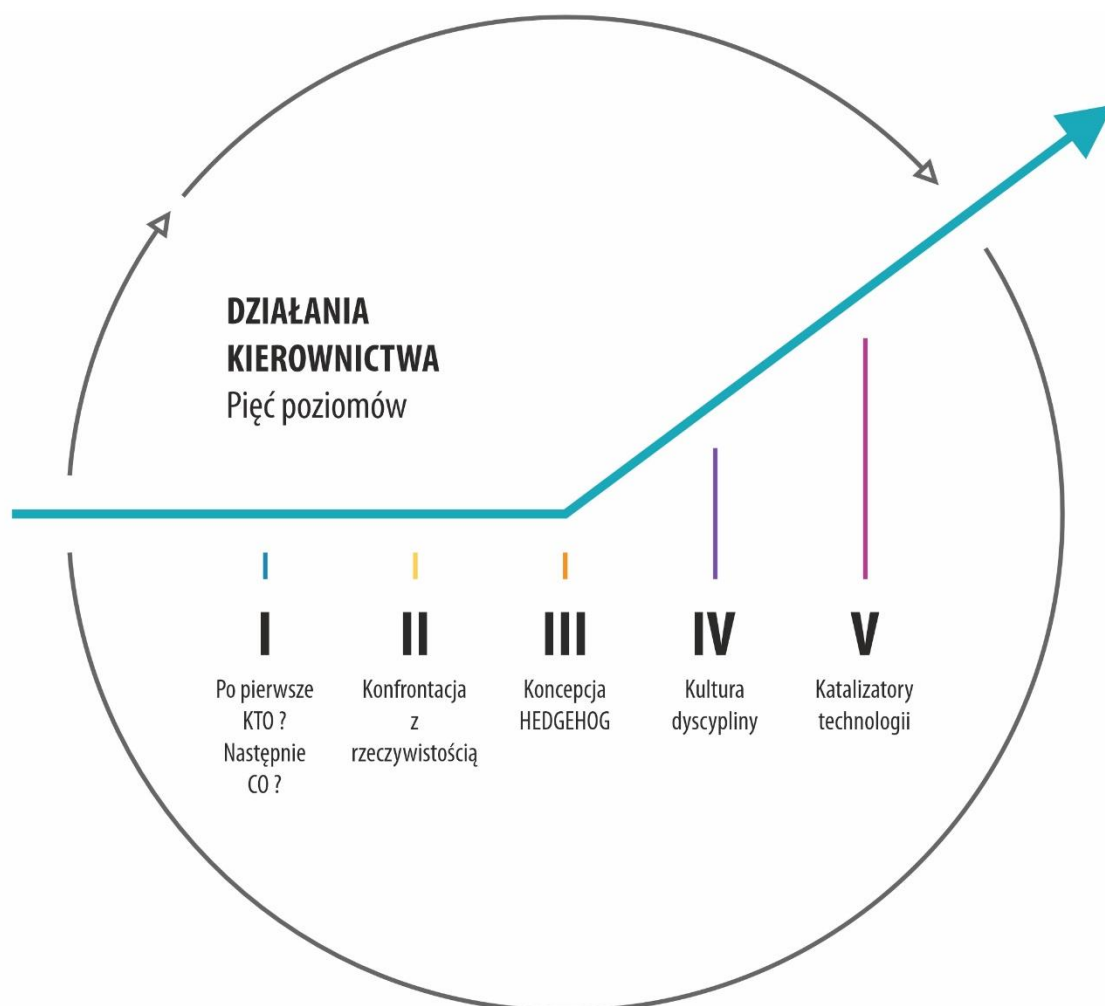


ludzkich słabości. W jego słowniku łagodne zarządzanie nie oznacza słabego zarządzania, lecz otwartość na dyskusję, która jest oznaką zdrowego rozsądku, a nie niezdecydowania. Krytyka ze strony podwładnych niekoniecznie sugeruje brak szacunku. Czasami pod pozorem pewności siebie kryje się arogancja lub strach. Otwartość to korzystna technika zarządzania ludźmi, a celowe wystawianie się na krytykę to skuteczny styl zarządzania. Kolejnym bardzo ważnym elementem, na który menedżerowie powinni zwracać uwagę w modelu przywództwa to dokonywanie samooceny, spojrzenia na siebie z dystansu, w oderwaniu od codzienności zgiełku związanego z prowadzeniem firmy i zadania sobie kilka kluczowych pytań. To dotyczy zarówno osób kierujących, jak i osób na stanowiskach pracowniczych. Poczucie własnej wartości odnosi się do wszystkich osób w organizacji.

Konkluzją prowadzonych rozważań jest wskazanie roli przywództwa koniecznie dostosowanego do okoliczności i grup ludzi z którymi mają do czynienia menedżerowie. Organizacje mające za cel wprowadzanie zmian również w obszarze zarządzania wymagają zupełnie innego stylu przywództwa niż ten, który jest obecnie praktykowany. Kształtowanie przywództwa jest procesem ciągłym, który zaczyna się od zauważenia niezbędnych zmian w menedżerach, aby wywołać chęć do zmiany postawy wśród wszystkich członków organizacji. Warto zaznaczyć, że liderzy muszą to być osoby wszechstronne o szeroko otwartych oczach, co pozwoli im zobaczyć pełny obraz sytuacji.

Związaną z transformacją przywództwa w organizacjach inteligentnych jest koncepcja „hedgehog” (prostoty w trzech kręgach), która pozwoliła mi postawić kolejne pytania badawcze, które dotyczyły uwarunkowań wdrażania koncepcji „hedgehog” w organizacjach, jak również wpływu koncepcji „hedgehog” na system zarządzania w organizacjach. Próbę odpowiedzi na postawione pytania badawcze podjęłam w artykule pt.: **Wykorzystanie koncepcji "hedgehog" w zarządzaniu przedsiębiorstwem [poz. 8]**. Celem, który stanowił podstawę badań w tej części cyklu jednotematycznych publikacji była identyfikacja uwarunkowań koncepcji „hedgehog” w organizacjach.

Organizacja dążąca do doskonałości ma za zadanie poprawę efektywności i sprawnej działalności organizacji. Ten typ organizacji wymaga ciągłego dostosowywania się do nowych sytuacji, tworzenia i wprowadzania współczesnych koncepcji zarządzania, a to z kolei nie jest możliwe bez zdyscyplinowanych ludzi, zdyscyplinowanego myślenia oraz zdyscyplinowanego działania. W każdym z tych trzech etapów są przedstawione działania kierowników, które zostały nazwane kołem zamachowym (rysunek 9) bo przechwytywane są czynności w całym procesie zarządzania. Doskonałość organizacji, jej sukces zapewnia wysoki stopień dopasowania pomiędzy strategią, strukturą, stylem przewodzenia, a także umiejętnościami i stylem pracy uczestników organizacji oraz technologii.

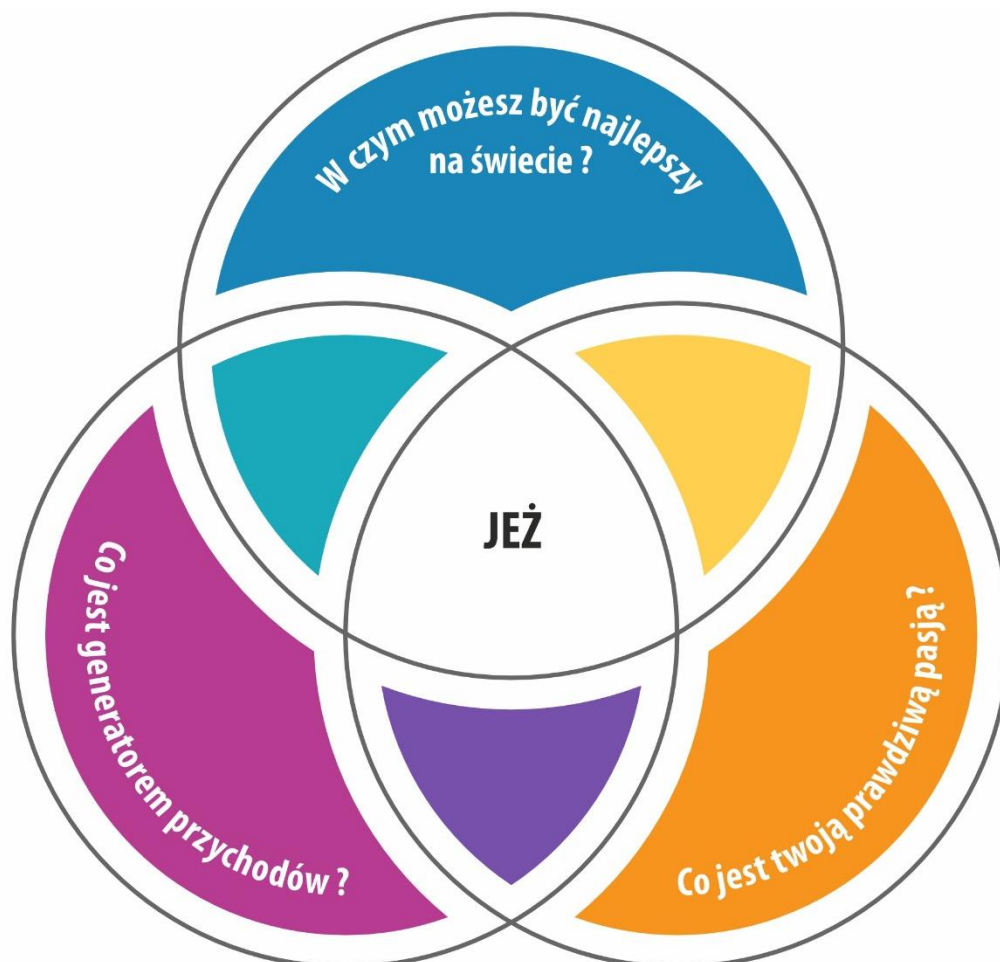


**Rys. 9.** Koło zamachowe organizacji dążącej do doskonałości  
Źródło: opracowanie własne.

Autor koła zamachowego J. Collins [2011] określił, że kluczem do sukcesu w biznesie nie jest ani jedna innowacja, ani jeden plan. Jest to czynność obracania koła zamachowego, które powoli nabiera tempa i ostatecznie osiąga przełom. Opierając się na koncepcji koła zamachowego kierownictwo może tworzyć własne koło zamachowe, określić jak przyspieszyć pęd koła oraz jak pozostać na zmieniających się rynkach w czasach turbulencji. Autor przedstawianej koncepcji łącząc badania z jego dobrych i wielkich laboratoriów oraz studia przypadków z organizacji takich jak Amazon, Vanguard i Cleveland Clinic, które obróciły koła zamachowe z wyjątkowymi wynikami, pokazuje, że odnoszące sukcesy organizacje mogą zakłócić otaczający ich świat - i osiągnąć bezprecedensowy sukces - poprzez przywództwo. W przeciwieństwie do liderów stojących na czele organizacji będących sławnymi osobowościami, przywódcy wydają się pochodzić z Marsa – charakteryzują się samowystarczalnością, cichością, a nawet nieśmiałością. W koncepcji „hedgehog” głównym założeniem jest, stwierdzenie, że organizacje mają większe szanse na sukces, jeśli skupią się na jednej rzeczy i robią to dobrze. Dzięki temu mogą pokonać swoich konkurentów i stać się naprawdę wielkimi firmami. Koncepcja prezentuje trzy oddzielne oceny (kręgi). Pierwszy to zrozumienie co jest pasją organizacji, drugi to co jest robione lepiej niż konkurenci (czy mogą być najlepszy na świecie?), trzeci krąg określenie, co jest dobrym generatorem przychodów.



Modelowe ujęcie koncepcji Hedgehog (prostoty w trzech kręgach, jeża) zobrazowano na rysunku 10.



**Rys. 10.** Koncepcja Hedgehog (prostota w trzech kręgach)

Źródło: opracowanie własne.

Dokonując analizy koncepcji Hedgehog, którą zobrazowano na rysunku 10 zauważyć można, że trzy wskazane kręgi przecinają się, a środek, czyli punkt wspólny jest centralnie położony, nazywany jest „słodkim punktem” lub „jeżem” dla strategii organizacji. Dla biznesu koncepcja jeża jest przecięciem trzech kręgów. Warto zauważyć, że organizacje wyznaczają swoje cele i strategię oparte na zrozumieniu, porównują i ustalają swoje cele i strategię w oparciu o brawurę. Natomiast firmy dążące do doskonałości (od dobrych do wielkich) są bardziej jak jeże - wiedzą „jedną wielką rzecz” i trzymają się tego. Badania wykazują, że przedsiębiorstwa bardziej przypominają lisy - wiedzą wiele rzeczy, ale brakuje im konsekwencji.

Powyższe obserwacje dały podstawę do przeprowadzenia badań własnych, które zostały oparte na badaniach ankietowych, z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza. W opracowaniu zrealizowałam cel badań, czyli wskazałam uwarunkowania wdrażania koncepcji „hedgehog” w polskich przedsiębiorstwach oraz dokonałam analizy wpływu omawianej koncepcji na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw. W wyniku przeprowadzonych badań pozytywnie zweryfikowałam hipotezę badawczą, że koncepcja

„hedgehog” nie jest widoczna w strategii przedsiębiorstw pomimo, że stanowi wewnętrzne źródło zmian. [poz. 8] Działania podejmowane przez kierowników są oparte na cechach koncepcji „hedgehog”, natomiast nie można jednoznacznie stwierdzić, że strategia w badanych przedsiębiorstwach jest oparta na omawianej koncepcji. Kierownicy w swoich działaniach powinni ukierunkować się w stronę koncepcji „hedgehog” ponieważ wykorzystanie jej elementów stanowi źródło uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo.

Omówione zmiany wewnątrzorganizacyjne pozwoliły mi stwierdzić, że przedsiębiorczość wewnętrzna, społeczna, przywództwo, prostota w trzech kręgach kształtują sprawność działania organizacji inteligentnych. Jak również mogą stanowić podstawę do projektowania systemu zarządzania. W związku z powyższym w kolejnym etapie prowadzonych badań postawiłam pytania badawcze dotyczące cech organizacji inteligentnych, jakie czynniki stymulują, a jakie hamują przekształcanie organizacji w organizację inteligentną? Odpowiedź na to pytanie została udzielona w artykule pt.: **„Stimulants and Barriers of Converting a Small Enterprise into an Intelligent Organization”** [poz. 9]. Jako metodę badawczą wykorzystano analizę przypadków, jako narzędzie – kwestionariusz z pięciostopniową skalą Likerta oraz wywiad. Organizacje inteligentne dążą do wprowadzania nowości i reformowania istniejącego stanu rzeczy. Koncepcja inteligentnej organizacji została rozpowszechniona przez J.B. Quinna, który w swojej publikacji stwierdził, że intelekt jest kluczowym zasobem każdej organizacji. Autor zwrócił również uwagę na fakt, że o sukcesie przedsiębiorstw nie decydują wyłącznie aktywa gospodarcze, które często są już wykorzystywane w samym procesie produkcji, ale także wartości niematerialne, takie jak intelekt i kompetencje usługowe. Inteligentna organizacja to taka, która czerpie wartość dodaną z wiedzy, pomysłowości i kreatywności ludzi. Inteligentne organizacje, dzięki proaktywnej postawie mają zdolność dostosowywania się do zmian. Już dwadzieścia pięć lat temu J. Gabarro i J. Kotler zaproponowali zupełnie nowe spojrzenie na relacje między przełożonym a podwładnym, zwracając uwagę na wzajemną zależność partnerów w tych relacjach. Należy zwrócić uwagę na fakt, że szefowie wielu przedsiębiorstw potrzebują współpracy, rzetelności i uczciwości ze strony bezpośrednio podległych im kierowników, którzy są zależni od swoich przełożonych w nawiązywaniu kontaktów z pozostałą częścią firmy, ustalaniu priorytetów i pozyskiwaniu niezbędnych zasobów. Dla wielu osób pojęcie zarządzania relacjami z własnym szefem może brzmieć podejrzanie, lecz należy zaznaczyć, że w przedsiębiorstwach, w których dominuje tradycyjny, odgórny model budowania relacji wielu ludziom trudno jest zrozumieć dlaczego warto kierować relacjami oddolnie. Otóż zarządzanie relacjami z własnym szefem oznacza świadomą współpracę z przełożonym w celu uzyskania jak najlepszych rezultatów. Należy w działaniach pamiętać o tym, że przełożony jak każdy człowiek nie jest ani perfekcyjny, ani nieomylny.

W wdrażaniu innowacji w zarządzaniu, w przekształcaniu organizacji w organizację przedsiębiorczą, ucząca się, czy inteligentną kierownicy muszą zwracać uwagę na wszystkie obszary zarządzania, które wymagają poprawy i obejmują: strukturę organizacyjną, kulturę organizacyjną, podejmowanie decyzji, motywację, przywództwo, szkolenia, planowanie (dążenie do wspólnej wizji), systemy informacyjne, Aby ludzie w organizacji reagowali na zmiany i chcieli podejmować nowe wyzwania, trzeba zapewnić im dostęp do informacji, stymulować współpracę (duch zespołowy i wsparcie) oraz pozostawić swobodę wyboru

i rozwiązywania problemów, tolerowania ryzyka, a także zabezpieczenia zasobów materialnych i ludzkich.

Jedną z głównych stymulantów przekształceń przedsiębiorstwa w organizację inteligentną jest przywództwo, które charakteryzuje prosta struktura organizacyjna, zaufanie, wyzwalanie kreatywności wśród pracowników, docenianie pomysłów wśród pracowników. Przeprowadzone badania pozwoliły na sformułowanie wniosku, że przedsiębiorstwa, w których występuje wyżej opisane przywództwo w większym stopniu posiadają cechy charakteryzujące organizację inteligentną, niż te przedsiębiorstwa w których dominuje hierarchia, kontrola, brak zaufania.

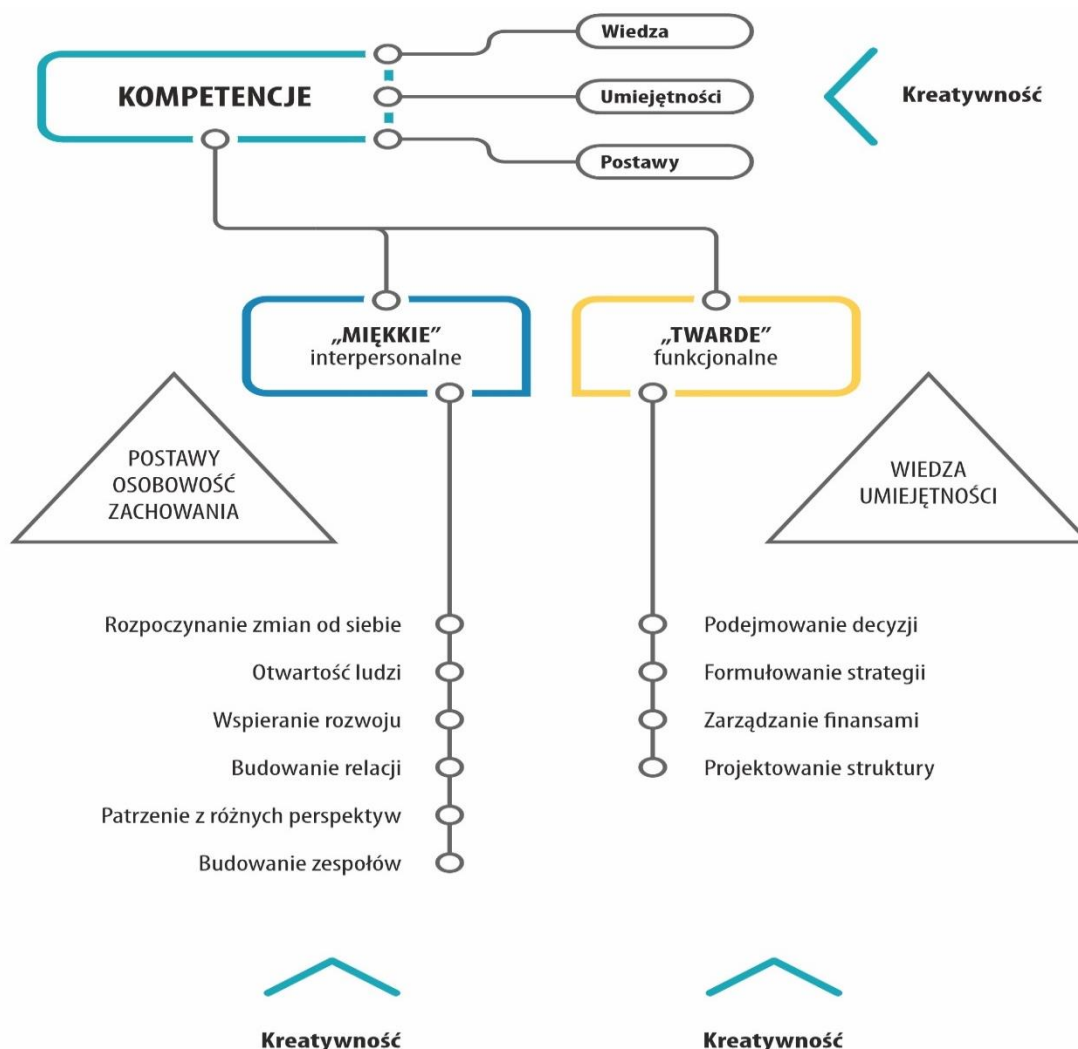
Przeprowadzone badania i analizy dały jednoznaczną odpowiedź, że zmiany (innowacje) wewnątrzorganizacyjne są odejściem od tradycyjnych reguł postępowania i mają niewątpliwą rolę w przekształcaniu organizacji w organizacje inteligentne, przedsiębiorcze w których istotną rolę odgrywa wykorzystywanie kapitału intelektualnego osób znajdujących się w organizacji. Temu sprzyja przedsiębiorczość wewnętrzna, jak również kultura organizacyjna zorientowana na innowacje. To z kolei wymaga przywództwa, czyli odchodzenia od bycia kierownikiem w kierunku bycia liderem. Podejmowanie działań ukierunkowanych na zwiększanie autonomii, odchodzenie od hierarchii, traktowanie klientów, pracowników, jak partnerów wymaga określonych kompetencji. Kadre zarządzającą, jak i inżyniersko - techniczną powinna cechować twórcza postawa prowadząca do ciągłych zmian. Proces zmian zapewnić mogą innowacje w zarządzaniu, które leżą w kompetencjach kierowników. Z tych względów koniecznym była identyfikacja kompetencji kierowniczych determinujących innowacje w zarządzaniu, **którą dokonałam w artykule pt.: „Management Competence as a Determinant of Innovation in Management - Results of Pilot Studies”.** **W opracowaniu tym udzieliłam odpowiedzi na pytanie badawcze: jakie kompetencje kierownicze determinują innowacje w zarządzaniu? [poz. 10]**

Odejście od starych zasad postępowania to główny problem w organizacjach, a nie poznanie nowych, innowacyjnych pomysłów. Dlatego stosunek i chęć do wprowadzania innowacji w sferze zarządzania zależy od subiektywnego widzenia przez człowieka swojej własnej sytuacji, posiadanej wiedzy, doświadczenia, wyobraźni, a także zgodności wcześniejszych oczekiwań z osiągnięciami.

Obserwacje i badania z zakresu psychologii wskazują, że każdy człowiek ma określoną strukturę osobowości. Nad tym fenomenem i próbą jego opisanego zastanawiało się już wielu naukowców, a część z nich opracowało własne teorie, które umożliwiają opisanie osobowości człowieka, z kolei pozwala na lepsze jej zrozumienie. Osobowość, można nazwać również pewnym meta-poziomem w skład którego wchodzi między innymi dwa niezwykle ważne z punktu widzenia sukcesu zawodowego obszary: kompetencje i umiejętności. Szukając ich u nowych pracowników, równocześnie rozwijamy u siebie, aby osiągnąć spektakularny sukces zawodowy. Często spotykamy się z sytuacją, w której słowa kompetencja oraz umiejętność stosowane są wymiennie, jak gdyby były synonimami. Nie jest tak jednak – kompetencje i umiejętności różnią się od siebie, a zrozumienie tych różnic pozwala na lepsze zarządzanie własnym „ja” w drodze rozwoju i lepszy dobór kadry do przedsiębiorstwa. Czasem jeszcze wymiennie stosuje się pojęcie kwalifikacje, uprawnienia. Kwalifikacje oznaczają wykształcenie zawodowe, staż pracy, natomiast uprawnienia to możliwości podejmowania decyzji w ramach zajmowanego stanowiska. Największy problem stanowi rozróżnienie

pomiędzy umiejętnościami i kompetencjami. Współcześnie umiejętności, zdolności, kwalifikacje uważane są za podstawowe komponenty kompetencji.

Na podstawie przeprowadzonych badań pozwoliłam sobie wysnuć wniosek, że kompetencje (wiedza, umiejętności, postawy) determinują innowacje w zarządzaniu. W podziale na kompetencje „miękkie” i „twarde”, jako wiodące należy uznać kompetencje miękkie do, których zalicza się kreatywność i przedsiębiorczość, otwartość na ludzi, umiejętność dostrzegania własnych błędów, proinnowacyjność, przedsiębiorczość, energiczność, umiejętność patrzenia z różnych perspektyw. Obszar „twardych” kompetencji również determinuje innowacje w zarządzaniu. I tak wiedzę z zakresu zarządzania, wprowadzania zmian – formułowania strategii, podejmowanie decyzji uważa się za istotne w kształtowaniu innowacyjnego zarządzania. Kompetencje rozumiane jako wiedza, umiejętności i postawy determinują innowacje w zarządzaniu, ale przeprowadzone badania ukazały, że większe znaczenie dla innowacji w zarządzaniu mają „miękkie kompetencje”, ale „twarde” też są istotne. Jako podsumowanie badań dotyczących przywództwa, przedsiębiorczości wewnętrznej oraz kompetencji kierowników opracowano modelowe ujęcie profilu kompetencji menedżera wdrażającego innowacyjne zarządzanie, który zobrazowano na rysunku 11.



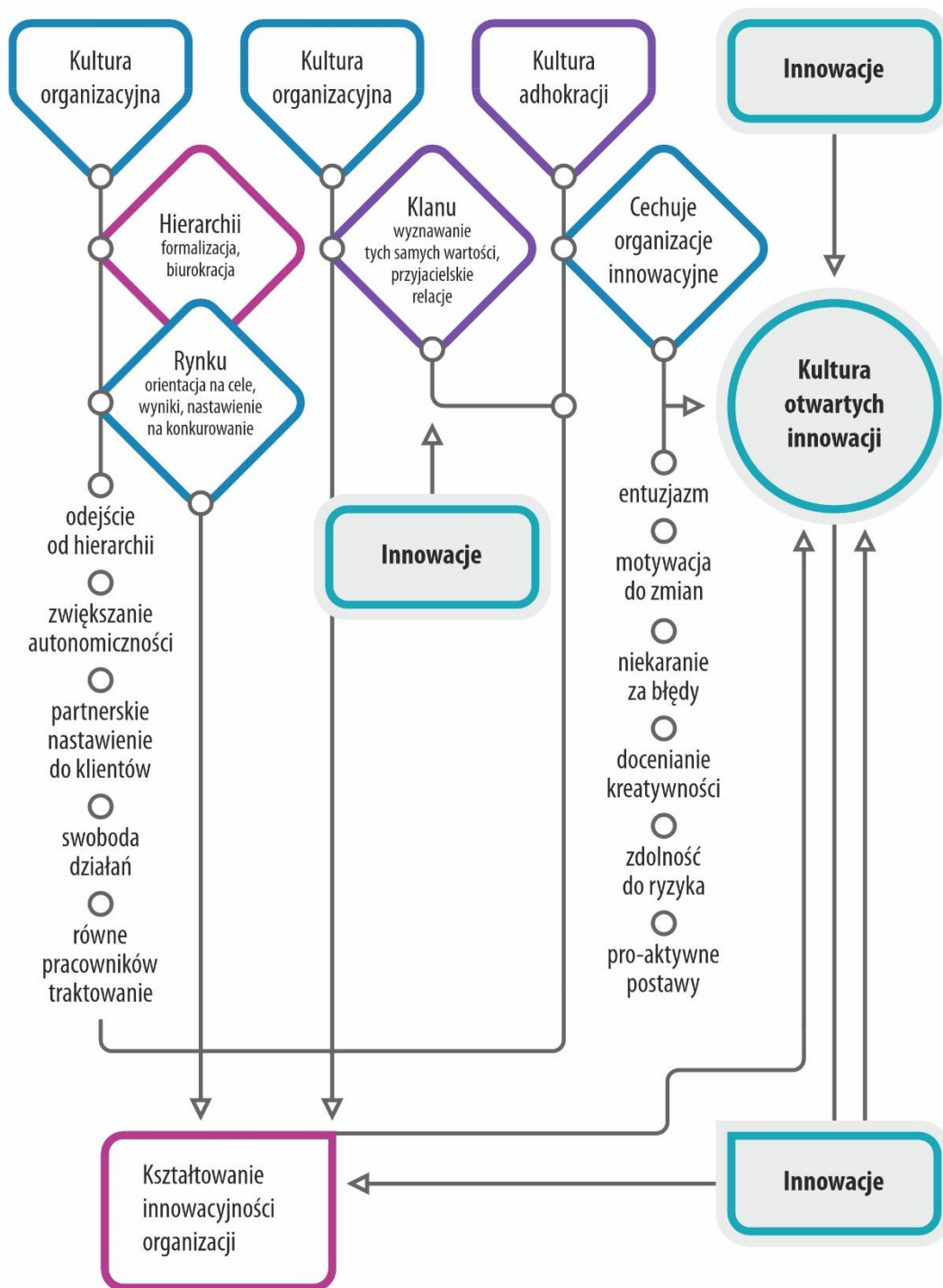
**Rys. 11.** Profil kompetencji determinujących innowacje w zarządzaniu

Źródło: opracowanie własne.

Podział kompetencji na twarde i miękkie pozwala wyodrębnić te z nich, które są kluczowe dla prawidłowego i skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim oraz te, które są niezbędne do funkcjonowania organizacji. Kompetencje miękkie przyjmują istotne znaczenie w czasach, kiedy nieuniknione są różnice zdań oraz konflikty w zespołach pracowniczych, gdy obok skuteczności i efektywności działania, pojawiają się zachowania etyczne. Budowanie relacji, przyjazna atmosfera w zespole sprzyja dobrej organizacji. Aby przywódca mógł dobrze wykonywać swoje zadania, musi mieć w pracy zwolenników. Takimi osobami, będą przede wszystkim członkowie jego zespołu. W pracy menedżerskiej kompetencje miękkie stanowią pewien klucz do sukcesu, a umiejętność komunikowania się i porozumiewania z pracownikami pomaga uniknąć konfliktów. Innowacjom towarzyszą zmiany tworzone i wdrażane przez kreatywnych i innowacyjnie nastawionych ludzi. Spontaniczność osób zarządzających powinna przekładać się na spontaniczność wszystkich osób w organizacji bo jest wynikiem naturalnej ciekawości ludzi, twórczego podejścia, oryginalności myślenia, fantazji, wyobraźni, elastyczności.

Organizacja dążąca do doskonałości ma za zadanie poprawę efektywności i sprawnej działalności organizacji. Ten typ organizacji wymaga ciągłego dostosowywania się do nowych sytuacji, tworzenia i wprowadzania współczesnych koncepcji zarządzania, a to z kolei nie jest możliwe bez zdyscyplinowanych ludzi, zdyscyplinowanego myślenia oraz zdyscyplinowanego działania. Doskonałość organizacji, jej sukces zapewnia wysoki stopień dopasowania pomiędzy strategią, strukturą, stylem przewodzenia, a także kulturą organizacyjną. W artykule [poz. 3] zdefiniowano innowacje w zarządzaniu uniwersytetami, jako przekształcenie się uniwersytetów od modelu organizacji typu biurokratycznego w kierunku uniwersytetu przedsiębiorczego z zachowaniem przywiązania do tradycji. Innowacje w zarządzaniu uniwersytetami należy rozumieć analogicznie jak w przedsiębiorstwach, jako odejście od tradycyjnych zasad i praktyk zarządzania. Zdolność organizacji do wdrażania innowacji w zarządzaniu sprzyja powstaniu w przedsiębiorstwie kultury zorientowanej na innowacje. Kultura ta ukierunkowana jest na nowe idee i pomysły, zachęca pracowników do wspólnego opracowywania nowych rozwiązań, do podejmowania ryzyka, jak również na zdolności do wprowadzania zmian. I odwrotnie też występuje zależność, kultura zorientowana na innowacje może sprzyjać wdrażaniu zmian wewnątrzorganizacyjnych. Zależności pomiędzy kulturą organizacyjną a innowacjami zostały przedstawione w artykule pt.: „**Finding Links between Organisation's Culture and Innovation: the Impact of Organisational Culture on University Innovativeness**” [poz. 11]. Cel jaki postawiłam w badaniach to poszerzenie wiedzy dotyczącej kształtowania kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacjom. Pytanie badawcze, które postawiłam w badaniach brzmiało następująco: w jaki sposób kształtować kulturę organizacyjną wspierającą innowacyjność uczelni wyższych. Dodatkowo poszukiwano odpowiedzi na pytanie: jaki typ kultury organizacyjnej dominuje w uniwersytetach polskich, austriackich, niemieckich, ukraińskich oraz jaka jest zależność pomiędzy kulturą organizacyjną, a innowacyjnością uniwersytetów. Przedmiotem badań była kultura organizacyjna oraz innowacyjność uniwersytetów, natomiast podmiotem badań były wybrane: uniwersytet polski, austriacki, niemiecki oraz ukraiński. Badania przeprowadzono w oparciu o analizę literatury polskiej jak i zagranicznej, jak również raportów i opracowań statystycznych. Uzupełnieniem są badania własne, które opisano z wykorzystaniem metod statystyki opisowej oraz analizy korelacji.

Przeprowadzone badania pozwoliły zidentyfikować kulturę organizacyjną występującą w uniwersytetach w Austrii, Polsce, Niemczech i Ukrainie. Przyjmując perspektywę innowacji, kultura organizacyjna wydaje się stanowić istotny czynnik jej kształtowania. Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają stwierdzić, że kształtowaniu innowacyjności sprzyjają takie wymiary kultury organizacyjnej jak: elastyczność i koncentracja zewnętrzna, modele kultury rynku oraz kultury klanu. Taki typ kultury występuje w uniwersytetach na Ukrainie i w Niemczech. W Polsce i Austrii dominuje kultura hierarchii. Ten typ kultury hamuje procesy innowacyjne w organizacjach. Wśród podejmowanych działań kształtujących kulturę otwartych innowacji respondenci wymienili: docenienie kreatywności wśród studentów oraz wśród pracowników, entuzjazm, motywacja do zmian, niekaranie za błędy, promocja proinnowacyjnych działań, zdolność do ryzyka, pro aktywność jednostek. Zasadniczym aspektem kultury innowacyjnej jest otwartość na nowe pomysły i technologie, które mogą pochodzić z różnych źródeł wewnętrznych lub zewnętrznych. Otwartość na nowe pomysły i technologie ma szczególne znaczenie dla rozpoczęcia procesu innowacyjnego. Ponieważ działalność innowacyjna zazwyczaj wiąże się z ogromnym ryzykiem niepowodzenia, do kultury innowacji należą również atmosfera (która zachęca do podejmowania ryzyka) oraz skłonność do podejmowania ryzyka. Od kultury innowacji zależy zatem podejmowanie ryzyka związanego z eksperymentowaniem, związane z tym popełnianie błędów twórczych i uczenie się. W badanych instytucjach nie została zdiagnozowana kultura adhocracji jako dominująca. Można zatem wnioskować, że badane uniwersytety nie charakteryzują się dużą innowacyjnością (jedynie Ukraina charakteryzowała się typem kultury mieszanej, która jest identyczna jak pożądana, niemniej jednak nie zostały przeprowadzone badania dotyczące czynników które to powodują, jak również nie zidentyfikowano stopnia innowacyjności uniwersytetów ukraińskich). Dodatkowo warto zaznaczyć, że w badanych uniwersytetach zarówno innowacje technologiczne, jak i nie-technologiczne nie są wprowadzane w bardzo dużym stopniu, co również hamuje proces kształtowania innowacyjności uniwersytetów, to znaczy zdolność do tworzenia i wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Powyższe rozważania pozwoliły na podjęcie próby modelowego ujęcia kształtowania kultury organizacyjnej (otwartych innowacji), która determinuje innowacyjność badanych organizacji, który zobrazowano na rysunku 12.



**Rys. 12.** Modelowe ujęcie kształtowania kultury organizacyjnej wspierającej innowacyjność organizacji

Źródło: opracowanie własne

W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że uniwersytety polskie i austriackie charakteryzowała kultura hierarchii oraz rynku, natomiast niemieckie i ukraińskie dodatkowo jeszcze kultura klanu i adhokracji. Rekomenduje się aby projektowanie zmian rozpocząć od diagnozy kultury organizacyjnej w danej instytucji. Na podstawie przeglądu literatury można stwierdzić, że kultura adhokracji (wspierana wdrażaniem innowacji, motywacją do zmian, nie



karaniem za błędy, docenianiem kreatywności, wspieraniem proaktywnych postaw) będzie determinowała budowanie kultury otwartych innowacji, a to z kolei będzie wzmacniało innowacyjność uniwersytetów. Respondenci byli zgodni co do tego, że kultura organizacyjna ma wpływ na innowacyjność uniwersytetu. Wskazywali również, że brakuje otwartości, wsparcia ze strony liderów, którzy są mentorami, a orientacja na cele powinna być mniejsza. W momencie, gdy diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu wskazuje na kulturę hierarchii lub rynku, małymi krokami należy podejmować działania, które charakteryzują kulturę klanu. Działania powinny być ukierunkowane na: zwiększanie autonomii, zmniejszanie hierarchii, traktowanie klientów jak partnerów. Kultura klanu uzupełniona innowacjami stanie się kamieniem węgielnym do dalszych zmian, zorientowanych na kształtowanie kultury adhokracji i następnie otwartych innowacji.

Przeprowadzone badania pozwoliły wzbogacić teorie zarządzania o wskazanie zależności pomiędzy kulturą organizacyjną a innowacyjnością uniwersytetów, jak również wskazano elementy kształtujące zdolność innowacyjną (kulturę innowacyjną) w uniwersytetach, co pozwala na sformułowanie wniosku, że kultura organizacyjna wpływa na innowacyjność organizacji. Na podstawie przeglądu literatury można stwierdzić, że kultura adhokracji (wspierana wdrażaniem innowacji, motywacją do zmian, nie karaniem za błędy, docenianiem kreatywności, wspieraniem proaktywnych postaw) będzie determinowała budowanie kultury otwartych innowacji, a to z kolei będzie wzmacniało innowacyjność organizacji. Kultura organizacyjna ma wpływ na innowacyjność organizacji, ale brakuje otwartości, wsparcia ze strony liderów, którzy są mentorami, a orientacja na cele powinna być mniejsza. Działania powinny być ukierunkowane na: zwiększanie autonomii, zmniejszanie hierarchii, traktowanie klientów jak partnerów. Kultura klanu uzupełniona innowacjami stanie się kamieniem węgielnym do dalszych zmian, zorientowanych na kształtowanie kultury adhokracji i następnie otwartych innowacji. a to wszystko można osiągnąć wdrażając innowacje w zarządzaniu.

Badania oraz analizy przeprowadzone w drugim etapie badań – publikacje 5-11 – pozwoliły dowieść trzecią i czwartą tezę. Zmiany wewnątrzorganizacyjne w obszarze: przedsiębiorczości wewnętrznej, przedsiębiorczości społecznej, przywództwie, zachowaniach kierowników wpływają na przekształcanie przedsiębiorstw w organizacje inteligentne i zwiększają sprawność działania organizacji. Niemniej jednak zmiany wewnątrzorganizacyjne nie są wprowadzane w organizacjach, a innowacje w zarządzaniu - zmiany w obszarze planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania - nie są praktykowane w przedsiębiorstwach.

Innowacje stanowią główną determinantę zmian wewnątrzorganizacyjnych i należy je postrzegać jako sekwencję kilku następujących po sobie zdarzeń i tym samym ich wdrożenie wymaga podejścia procesowego, jak również przeprojektowania systemu zarządzania. Zatem wdrażanie zmian wewnątrzorganizacyjnych wymaga wyznaczenia konkretnych etapów, udzielenia odpowiedzi na konkretne pytania oraz przestrzegania określonych zasad. Temu ma służyć zbiór narzędzi, czy modeli zarządzania, które stały się przedmiotem rozważań w trzecim etapie badań.



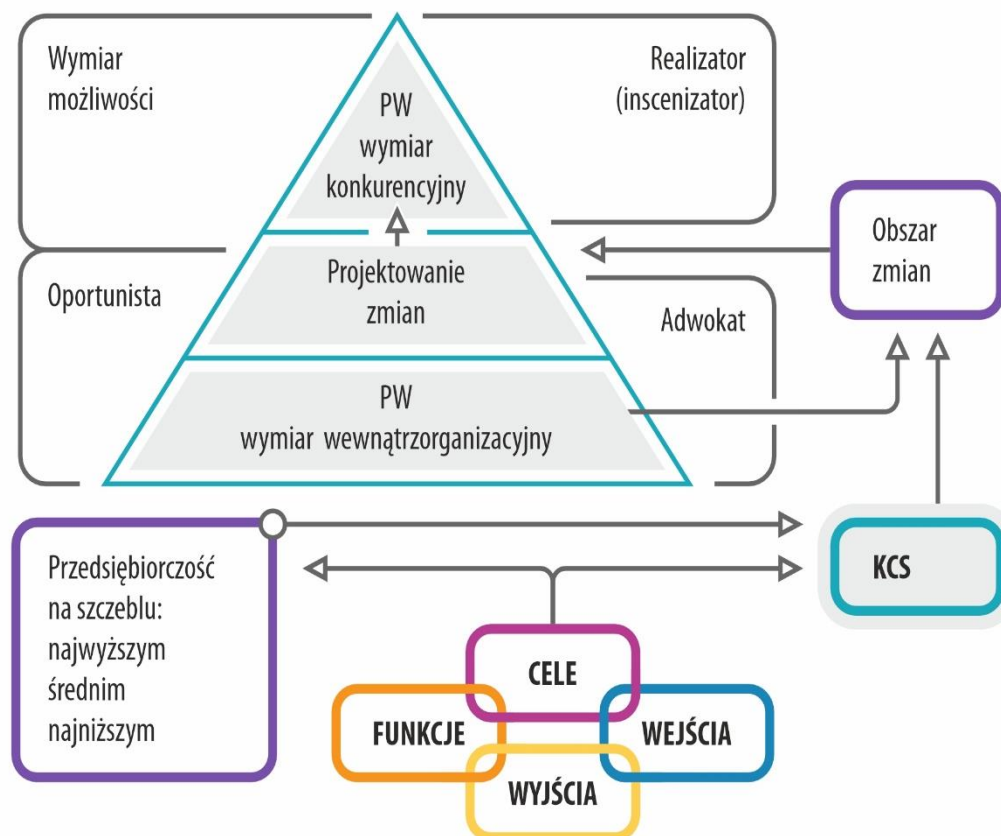
#### 5.4.4. Narzędzia, modele, zastosowanie

Wpływ otoczenia na przedsiębiorstwa powoduje, że działania i decyzje w nich podejmowane nie są prostym wynikiem indywidualnych jednostek, lecz złożonym procesem decyzyjnym. Statyczne organizacje, które były układami zamkniętymi zmieniają swój charakter stając się otwartymi na otoczenie zewnętrzne oraz dynamicznymi w swoim działaniu. Zmieniające się otoczenie powoduje, że organizacje tak jak organizmy poszukują pożywienia, aby przetrwać i móc się rozwijać. Zachowanie przez organizacje zdolności do zmian pozwala im przetrwać, jak również się rozwijać.

Jak wykazały powyżej przedstawione analizy zmiany wewnątrzorganizacyjne są konieczne w przekształcaniu przedsiębiorstw w organizacje inteligentną. Przy projektowaniu systemu zarządzania kierownicy muszą zwracać uwagę na wszystkie obszary zarządzania, które wymagają poprawy i obejmują: strukturę organizacyjną, kulturę organizacyjną, podejmowanie decyzji, motywację, przywództwo, szkolenia, planowanie (dążenie do wspólnej wizji), systemy informacyjne. Aby ludzie w organizacji reagowali na zmiany i chcieli podejmować nowe wyzwania, trzeba zapewnić im dostęp do informacji, stymulować współpracę (duch zespołowy i wsparcie) oraz pozostawić swobodę wyboru i rozwiązywania problemów, tolerowania ryzyka, a także zabezpieczenia zasobów materialnych i ludzkich. Odpowiedzią na trudności i kryzy występujące w organizacjach między innymi na skutek biurokracji, nadmiernej pewności siebie, „wypalenia się” kierownictwa, złego planowania, zbyt krótkiego horyzontu inwestycji, nieadekwatnych do potrzeb, umiejętności i zasobów, jak również z powodu zwykłego pecha jest przedsiębiorczość wewnętrzna. Jedną z metod, która powoduje, że przedsiębiorstwa inicjują i wprowadzają zmiany jest wykorzystanie w zarządzaniu przedsiębiorczości wewnętrznej. Z tych względów w artykule pt.: **„Wielopoziomowy model przedsiębiorczości wewnętrznej w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw”** [poz. 12] podjęłam próbę wskazania istoty i znaczenia przedsiębiorczości wewnętrznej w projektowaniu systemu zarządzania, jak również opracowałam wielopoziomowy model przedsiębiorczości wewnętrznej. Model zarządzania to zbiór reguł i procesów, których stosowanie ma przynieść zamierzone efekty. Stosuje się je w organizacjach w celu efektywnego wykorzystywania dostępnych zasobów (materialnych i niematerialnych). Model zarządzania dobiera się na podstawie tego, w jaki sposób funkcjonuje konkretne przedsiębiorstwo. Ideą tego rozwiązania ma być ułatwienie codziennej pracy, a także możliwość skutecznej realizacji celów strategicznych. Do opracowania wielopoziomowego modelu przedsiębiorczości wewnętrznej wykorzystałam cztery wymiary przedsiębiorczości wewnętrznej. Dokonując analizy wymiarów przedsiębiorczości wewnętrznej, stwierdziłam, że duży wpływ na te wymiary ma struktura własności oraz pomysłowość władzy (autorytetu). Zwróciłam szczególną uwagę na różnice w postrzeganiu władzy, która jest nadana i autorytetu, który wypracowują osoby będące w organizacji. W takim ujęciu autorytet może posiadać każdy członek organizacji. W wymiarze możliwości podstawową przesłanką działania jest skłonność pracowników do rozwoju nowej koncepcji jeśli organizacja będzie im dawała odpowiednie wsparcie. Wsparcie zarówno procesowe, jak i finansowe pozwala zespołom na kontynuację przygotowanej na własną rękę ramy działań w określonym zakresie organizacyjnym i strategicznym. Kolejny wymiar to realizator (inscenizator). W tym przypadku kierownictwo ustanawia (tworzy i wspiera) grupę z mandatem przedsiębiorczości wewnętrznej. W modelu realizatorskim

własność prawna jest skoncentrowana a pomysłowość kierowników dedykowana. Oportunista to kolejny model przedsiębiorczości wewnętrznej, który charakteryzuje rozproszona własność oraz pomysłowość władzy ad hoc. W organizacji tego typu nie ma świadomego podejścia do przedsiębiorczości wewnętrznej. Wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania otwierają przedsiębiorczą koncepcję selekcji i alokacji zasobów. Ostatni wymiar zobrazowany w macierzy to adwokat. Charakteryzuje go przywództwo ad hoc oraz określona własność organizacyjna. Organizacja tego typu mocno naucza czym jest przedsiębiorczość wewnętrzna, a kierownictwo zapewnia podstawowe finansowanie. W modelu tym dokonuje się oceny pomysłowości władzy ad hoc do kreowania nowych jednostek biznesowych eliminując skromne lub nieefektywne budżety dla rdzenia grup. Organizacja typu adwokat zachowuje się jak nauczyciel i innowacyjny ekspert, który ułatwia połączenie przedsiębiorczości wewnętrznej z jednostkami biznesowymi.

Powyższe rozważania pozwoliły na stworzenie wielopoziomowego modelu przedsiębiorczości wewnętrznej, który zobrazowano na rysunku 13. Model ten integruje przedstawione powyżej wymiary oraz aspekty przedsiębiorczości wewnętrznej.



**Rys. 13.** Wielopoziomowy model przedsiębiorczości wewnętrznej  
Źródło: opracowanie własne.

W wielopoziomowym modelu przedsiębiorczości wewnętrznej wymiary przedsiębiorczości są powiązane z przedsiębiorczością wewnętrzną, projektowaniem zmian oraz z przedsiębiorczością w wymiarze konkurencyjnym. Dodatkowo przedsiębiorczość wewnętrzna powinna być wyzwalana i wspierana zarówno finansowo, jak i procesowo na

wszystkich szczeblach zarządzania. Cele strategiczne powinny być ukierunkowane na wyzwalanie przedsiębiorczości wśród pracowników i zespołów. Tutaj uwaga powinna być skierowana na tworzenie psychospołecznego klimatu do zmian oraz na wsparcie dla zespołów, które inicjują zmiany. To można osiągnąć poprzez zapewnienie środków finansowych, ale również przez przywództwo bazujące na nowych ideach.

W opracowaniu zrealizowałam postawiony cel – dokonałam charakterystyki przedsiębiorczości wewnętrznej i opracowałam wielopoziomowy model przedsiębiorczości wewnętrznej. Przeprowadzone badania wykazały, że analizowane przedsiębiorstwa wdrażają przedsiębiorczość wewnętrzną w dużym stopniu, dodatkowo są zorientowane na pracę zespołową, kreatywność, otwartość pracowników na zmiany. Dodatkowym elementem wspierającym przedsiębiorczość wewnętrzną w badanych przedsiębiorstwach jest przywództwo bazujące na partnerstwie oraz charakteryzujące się otwartymi granicami pomiędzy pracownikami a podwładnymi.

Intensyfikując pracę i uwagę w swoich badaniach nad innowacjami oraz zmianami wewnątrzorganizacyjnymi dostrzegłam potrzebę odpowiedzi na pytanie dlaczego w praktyce przedsiębiorstw zmiany wewnątrzorganizacyjne nie są wdrażane w wystarczającym stopniu. Dodatkowo przeprowadzone badania pozwoliły stwierdzić, że w przedsiębiorstwach nie dokonuje się ocen dotyczących procesu zarządzania, w związku z powyższym osoby zarządzające nie mają wiedzy czy ich działania są sprawne. To pozwoliło mi postawić kolejny cel badań, którym było zidentyfikowanie pojęć innowacje w zarządzaniu a innowacyjne zarządzanie, jak również opracowanie narzędzia (autorskiego kwestionariusza) służącego do diagnozy i oceny innowacyjnego zarządzania w organizacji oraz weryfikacja jego przydatności. Powyższe cele zrealizowałam w artykule pt.: „**Measuring Innovative Management with the Management Innovation Assessment Tool**” [poz. 13].

W literaturze bardzo często występuje pojęcie zarządzania przez innowacje, zarządzanie innowacjami, innowacyjność w zarządzaniu. Z tych względów koniecznym było uporządkowanie tych terminów. Pojęcie zarządzania innowacjami dotyczy problemu innowacji w przedsiębiorstwie, które mogą mieć wymiar technologiczny i nietechnologiczny. Zarządzanie innowacjami to połączenie procesów ulepszeń, planowania i kontroli w celu wyzwolenia ogromnego potencjału, który będzie siłą napędzającą organizacje do poprawiania produktów i usług, rentowności oraz pozycji konkurencyjnej, to zestaw działań obejmujący: zmianę strategii przedsiębiorstwa, podejmowanie decyzji w zakresie działalności innowacyjnej, organizowanie, kontrolowanie działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa i wspieranie postaw innowacyjnych skierowanych na zasoby przedsiębiorstwa i wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów przedsiębiorstwa w zakresie innowacji w sposób sprawny i skuteczny. Zarządzanie innowacjami często jest odnoszone do procesów i łączone jest z zarządzaniem jakością (TQM). Zarządzanie przez innowacje można uznać jako synonimiczne do zarządzania innowacjami i oznacza tworzenie, rozwijanie i wdrażanie innowacji, a także nowych produktów, usług, nowych procesów oraz nowych modeli biznesowych. Mówiąc o zarządzaniu innowacjami (przez innowacje) należy rozumieć innowacje jako istotę działalności każdej organizacji, które mogą być stosowane w następujących wymiarach: produktowym, procesowym, marketingowym, organizacyjnym, w zarządzaniu, w tworzeniu modeli biznesowych.

Innowacje w zarządzaniu są nową praktyką zarządzania, F. Damanpour i D. Aravind opisują trzy podejścia uwzględniające innowacje w obszarze zarządzania (innowacje organizacyjne, innowacje administracyjne i innowacje w zarządzaniu) i posługują się terminem „innowacja menedżerska”. W takim ujęciu innowacje w zarządzaniu mogą być rozumiane jako przejaw zachowań najwyższego kierownictwa, czyli ich zdolności do generowania, adaptacji i wdrażania nowych rozwiązań w zarządzaniu organizacją. Innowacje w zarządzaniu wprowadzane są przez menedżerów i mogą zmienić tradycyjne procesy decyzyjne w firmie. W takim ujęciu innowacje w zarządzaniu, można nazywać innowacjami zarządczymi i dotyczą one nowych trendów myślowych i kulturowych w obszarze zarządzania. W dużym stopniu wdrażanie innowacji w zarządzaniu zależy od kierowników. Podobnie jak w przypadku pojęć konturowanie (rywalizowanie pomiędzy przynajmniej dwoma podmiotami) i konkurencyjność (umiejętność osiągnięcia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, zestaw cech decydujących o sukcesie organizacji, zdolność konkurencyjna przedsiębiorstwa), tak samo należy rozróżnić pojęcie innowacji i innowacyjności, czyli innowacji w zarządzaniu oraz innowacyjnego zarządzania. Innowacyjne zarządzanie oznacza zdolności, umiejętności kierowników do wprowadzania innowacji w zarządzaniu oraz stopień wdrażania nowych rozwiązań w obszarze zarządzania. Innowacyjne zarządzanie to cecha – zdolność, umiejętność wdrażania nowych rozwiązań w obszarze zarządzania. W organizacji występuje innowacyjne zarządzanie, jeśli wdrażane są innowacje w zarządzaniu. Zarządzanie innowacyjne stanowi mechanizm tworzenia, rozwijania i promowania nowych pomysłów oraz zapewnia przedsiębiorstwu stałe działania proinnowacyjne, które ułatwiają szybkie i elastyczne reagowanie na sygnały i wyzwania rynku, a zarazem realizację obranej strategii.

Powyższe pozwala stwierdzić, że innowacje w zarządzaniu są jednym z aspektów zarządzania innowacjami. Dodatkowo stopień ich wdrażania determinuje innowacyjne zarządzanie, Innowacyjne zarządzanie oznacza nowy sposób zarządzania i sprawia, że kierownicy zmieniają zasady swojego postępowania we wszystkich obszarach. Wśród działań pomagających tworzyć przełomowe innowacje wymienić należy: określenie obszaru, który wymaga świeżego spojrzenia, nowatorskie zasady lub paradygmaty, przełamywanie dogmatów krępujących kreatywne myślenie, przykłady i analogie pomagające na nowo określić własne możliwości. Zdolność organizacji do wdrażania innowacyjnego zarządzania sprzyja powstaniu w przedsiębiorstwie kultury zorientowanej na innowacje. Kultura ta ukierunkowana jest na nowe idee i pomysły, zachęca pracowników do wspólnego opracowywania nowych rozwiązań, do podejmowania ryzyka, jak również na zdolności do wprowadzania zmian. Organizacja której kultura zorientowana jest na innowacje skupia się na efektach, stwarza nowe możliwości w różnych obszarach działań, a kierownicy są ukierunkowani na popieranie nowości, motywowanie załogi do innowacji i starają się przeciwdziałać pojawiającym się barierom wprowadzania innowacji. W organizacjach zorientowanych na innowacje (innowacyjnych, przedsiębiorczych, inteligentnych) ogromne znaczenie odgrywa przywództwo.

Dla wielu przedsiębiorstw innowacje w zarządzaniu są nieregularnym procesem, inwestycją, która jest niepewna. Od menedżerów wymaga nowego - otwartego podejścia, w którym należy podjąć ryzyko, za które odpowiedzialni są menedżerowie. Z drugiej strony pojawia się stwierdzenie, że obowiązujące obecnie kanony zarządzania mają swoje źródło w początkach ery przemysłowej przełomu XIX i XX wieku. Dodatkowo przeprowadzone

badania pozwoliły stwierdzić, że w przedsiębiorstwach nie dokonuje się ocen dotyczących procesu zarządzania, w związku z powyższym osoby zarządzające badanymi przedsiębiorstwami nie mają wiedzy czy planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie jest efektywne i skuteczne. Również nie mają wiedzy jakie nowe rozwiązania wprowadzić pomimo, że w przedsiębiorstwach proces zarządzania wymaga świeżego spojrzenia.

Powyższe skłoniło mnie do stwierdzenia, że pomimo wiedzy dotyczącej zmian w obszarze zarządzania i jego wpływu na dynamikę rozwoju organizacji kierownicy nie wdrażają zmian w obszarze zarządzania. Przeprowadzona analiza bibliometryczna oraz systematyczny przegląd literatury, który przeprowadziłam w bazach Scopus i Google Scholar używając następujących słów kluczowych: innowacje w zarządzaniu, innowacje zarządcze, innowacje organizacyjne, innowacje nietechnologiczne pozwoliły mi stwierdzić, że zmieniające się paradygmaty zarządzania pozwalają osobom zarządzającym przedsiębiorstwami, jak również pracownikom w inny, odmienny sposób popatrzeć na organizację. Przeprowadzona analiza pozwoliła również zidentyfikować lukę wiedzy, którą stanowi brak narzędzia do diagnozy i oceny innowacyjnego zarządzania w organizacji, za pomocą którego można określić występujący w organizacji paradygmat zarządzania oraz potrzebę zmian w tym obszarze. Przykładem takiego narzędzia jest opracowany kwestionariusz MIAT.

Do opracowania autorskiego kwestionariusza MIAT, do diagnozy i oceny innowacyjnego zarządzania wykorzystałam zmieniające się paradygmaty zarządzania. Zmieniające się paradygmaty zarządzania szeroko omówione zostały przez Marczyk [2004], Kraśnicka [2010], Krochmal [2010], Ciesielski [2014] i mogą stać się wyznacznikiem do zmian w obszarze zarządzania podejmowanych przez kierowników. Dla lepszego zobrazowania ewolucji nauk o zarządzaniu zmieniające się paradygmaty odniosłam do metafor. Metafory i analogie są znaczącym instrumentem w naukach o zarządzaniu. Najczęściej w literaturze przywoływana jest metafora maszyny (nawiązująca do szkoły klasycznej), następnie organizmu, mózgu i organizacji innowacyjnej.

Organizacja jako „maszyna” to paradygmat nawiązujący do szkoły klasycznej. Cechami charakteryzującymi organizację w ujęciu maszyny są: głęboki i stabilny podział pracy, bardzo wysoka formalizacja, bardzo wyraźny hierarchiczny podział ról między stanowiska kierownicze i wykonawcze, dominują struktury smukłe o wysokim poziomie scentralizowania, przepływ informacji ma charakter głównie pionowy i sformalizowany, wiedza i kontrola scentralizowane na najwyższym szczeblu. Styl zarządzania określane jako perfekcyjna maszyna.

Podejście nieco odmienne wnieśli do nauk organizacji i zarządzania A. Maslow (i jego piramida potrzeb) i D. McGregor (teoria X i Y), a także E. Mayo. Reprezentowali oni nurt humanistyczny (międzyludzki), który mówił, że odczucia psychiczne i emocjonalne ludzi odgrywają również ważną rolę w działalności każdej organizacji. Wydajność można podnieść nie tylko poprzez „twarde zasady” organizacji pracy, ale również dzięki zapewnieniu ludziom miłej atmosfery w pracy i ich motywowanie. Organizacja działa jako system otwarty (organizm) i poddaje się lub sama inicjuje procesy adaptacyjne do środowiska, przystosowuje się by przetrwać i zachować funkcje żywotne. Cechami charakteryzującymi ten typ organizacji są: uczestnictwo pracowników w ustalaniu wspólnych zadań, zaspokojenie potrzeb członków

organizacji, system otwarty, słabe zależności hierarchiczne, przepływ informacji ma charakter pionowy i poziomy, wiedza i kontrola rozmieszczone na różnych szczeblach zarządzania, widoczna decentralizacja. Organizacja traktowana jako organizm, który wie, czuje, rozumie.

Wraz z postępem technicznym, nasileniem się takich zjawisk jak: konkurencja globalizacja gospodarki, złożoność i elastyczność rozwiązań strukturalnych, informatyzacja procesów pracy i komunikacji, wzrastają wymagania dotyczące zarządzania. Pojawia się pojęcie organizacji uczącej się, opartej na wiedzy i inteligentnej. Metafora „organizacja jako mózg” zaproponowana przez Morgana pozwala spojrzeć na organizacje, jako samoorganizującą się jednostkę, która uczy się oraz uczy się jak się uczyć. W organizacjach tego typu zadania są rozłożone dla poszczególne jednostki, które pomimo specjalizacji potrafią działać osobno lub bez pomocy jednostek wspierających. Uczestnicy organizacji współpracują ze sobą i są powiązani szeregiem wzajemnych relacji. Sprawia to, że inteligencja organizacji to coś więcej niż tylko prosta suma inteligencji uczestników. Cechami organizacji uczących się są; uczenie się na błędach, ciągły trening personelu oraz planowe szkolenia, rozwój personelu kierowany przez kierownictwo, delegowanie uprawnień i decentralizacja, podejmowanie ryzyka, zachęcanie do eksperymentowania, częste przeglądy procedur działania, poszukiwanie sposobów zwiększenia skuteczności pracy, podejmowanie decyzji na podstawie faktów, ścisła współpraca między wydziałami.

Ostatni, współcześnie dominujący paradygmat zarządzania organizacjami to innowacyjne przedsiębiorstwo (organizacja innowacyjna), które bazuje na innowacyjnym zarządzaniu. Ten paradygmat wiąże się z innowacjami w zarządzaniu, które zostały omówione w przeglądzie literatury. Paradygmat organizacji innowacyjnej przyjmuje, że innowacje odnoszone są do zbioru powszechnie podzielanych przekonań, wartości, czy modeli mentalnych (w szczególności kadry kierowniczej), co do wyznaczania (planowania) celów, kryteriów alokacji zasobów i oczekiwań wobec pracowników oraz stosunku do otoczenia i sposobów jego postrzegania [Obłój, 2003]. Organizacja innowacyjna jest odpowiedzią na zmieniające się otoczenie oraz paradygmaty zarządzania. W takim ujęciu cechami organizacji innowacyjnej (wdrażającej innowacje w zarządzaniu – charakteryzujące innowacyjne zarządzanie) są: nowe sposoby planowania (odejście od formułowania planów na samej górze organizacji); zmiana w obszarze organizowania – tworzenie elastycznych struktur - odchodzenie od władzy, hierarchii na rzecz autorytetu i decentralizacji, bazowanie na wiedzy eksperckiej, współpraca, w obszarze kierowania zorientowanie na potrzeby ludzi, rozwijanie talentów, dostrzeganie zależności pomiędzy posiadanymi cechami a możliwościami kształcenia, pielęgnowanie własnych mocnych stron.

Przedstawione paradygmaty zarządzania odniesione do metafor pozwalają zrozumieć jak ewoluowało zarządzanie. Inne są cechy „organizacji maszyny”, odmienne „organizacji jako organizm”, czy „organizacji jako mózg” oraz współcześnie występującej „organizacji innowacyjnej”. Omawiając paradygmaty nie wskazano, który jest pozytywny, który jest negatywny, natomiast otwarto nowe możliwości patrzenia na zarządzanie w organizacjach. W pracy przyjęto, że innowacyjne zarządzanie jest charakterystyczne dla „organizacji innowacyjnej”.

W kwestionariuszu do oceny innowacyjnego zarządzania (stopnia wdrażania innowacji w zarządzaniu) respondent ocenia stan obecny i stan pożądaný. Ocena stanu obecnego i pożądanego jest istotna bo pozwala poprzez poznanie opinii respondentów na identyfikację

paradygmatu zarządzania występującego w analizowanym przypadku, jak również na ocenę czy występują rozbieżności pomiędzy stanem obecnym i pożądanym – jeśli występują to jest to sygnał, że należy podjąć wdrażanie zmian w zarządzaniu. Przy opracowywaniu kwestionariusza MIAT zwrócono uwagę, że ocena stanu obecnego pozwoli określić czy występuje w organizacji innowacyjne zarządzanie, np.: jeśli odpowiedzi będą wskazywały, że organizacja jest innowacyjna (D) będzie to oznaczało, że organizacja jest zdolna do wprowadzania zmian w obszarze zarządzania. Ocena stanu pożądanego pozwoli natomiast sprecyzować, w jakim obszarze według członków badanej organizacji należy wdrażać zmiany, aby organizacja mogła stawić czoła przyszłym wyzwaniom i wymaganiom turbulentnego otoczenia. Zbadanie stanu obecnego i pożądanego pozwala też stwierdzić, czy w organizacji potrzebne są zmiany paradygmatu zarządzania. Jeśli stan obecny i pożądanym pokryją się, wówczas oznacza to, że zarządzanie jest prawidłowe, że nie wymaga zmian. I tak na przykład może zdarzyć się sytuacja, że nurt klasyczny (hierarchia, centralizacja, cele ustalane na najwyższym szczeblu) sprawdza się w organizacji i członkowie nie chcą zmian (odpowiedzi wskazują na organizację A i stan obecny pokrywa się z pożądanym). Zaproponowane narzędzie powinno być kierowane zarówno do kierownictwa, jak i pracowników. Jak wspomniano wcześniej, za podejmowanie decyzji odpowiedzialni są kierownicy, a najtrudniej jest dokonać samooceny, często oceniamy siebie takimi, jakimi chcielibyśmy być, z tych względów w diagnozie i ocenie innowacyjnego zarządzania kwestionariusz należy kierować do kierowników i pracowników.

W opracowaniu kwestionariusza oceny innowacyjnego zarządzania (tabela 3) bazowano na definicji zarządzania, jako procesu informacyjno-decyzyjnego determinowanego przez funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, kierowanie (motywowanie) i kontrolowanie. Pytania w kwestionariuszu odniesiono do wybranych metafor (tych, które najczęściej występują w literaturze): maszyna - A, organizm - B, mózg - C, innowacyjna - D. Na każde z postawionych pięciu pytań podane są cztery odpowiedzi (które zostały sformułowane na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury). Pomiędzy odpowiedzi należy rozdzielić 100 punktów w zależności od tego, w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w badanej organizacji. Najwięcej punktów w stanie obecnym należy przypisać odpowiedzi, która jest najbliższa sytuacji panującej w organizacji, natomiast w stanie pożądanym najwięcej punktów należy przyporządkować tym charakterystykom, które powinny występować w organizacji. W tabeli 3 punkty przypisano losowo, gdyż jest to jedynie przykład, który obrazuje wykorzystanie kwestionariusza (jak należy wypełnić kwestionariusz oraz następnie go zinterpretować). W wierszu drugim i trzecim w kolumnie 3 wpisano po 30 punktów co oznacza, że w 30% decyzje są podejmowane przez kierownictwo oraz w 30% członkowie organizacji biorą udział w podejmowaniu decyzji, natomiast stan pożądanym to decyzje podejmowane przez kierownictwo w 10%. Natomiast patrząc na wiersz trzeci i czwarty kolumny 3 i 4 widoczna jest potrzeba zwiększenia udziału wszystkich członków organizacji w podejmowaniu decyzji (20 do 30 oraz 20 do 40).

**Tabela 3.** Kwestionariusz oceny innowacyjnego zarządzania MIAT – dane przykładowe

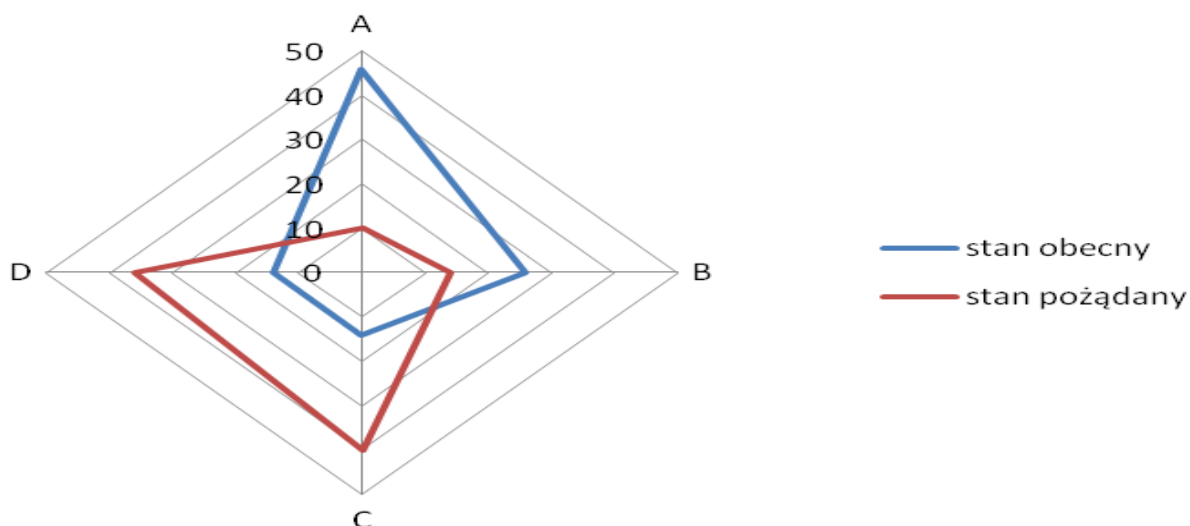
		Stan obecny	Stan pożądaný
<b>Podjęmowanie decyzji</b>			
A	Decyzje są podejmowane przez kierownictwo najwyższego szczebla. Główną determinantą podjętej decyzji jest orientacja na cele oraz wyniki.	30	10
B	Decyzje są podejmowane na różnych szczeblach zarządzania. Członkowie organizacji biorą udział w podejmowaniu decyzji. Podjęmowanie decyzji jest zorientowane na potrzeby ludzi.	30	20
C	Decyzje podejmowane są przez wszystkich członków organizacji. Bardzo istotne znaczenie przy podejmowaniu decyzji ma bazowanie na przeanalizowanych informacjach (wiedzy). W procesie decyzyjnym analizowane są również popełnione błędy.	20	30
D	Decyzje podejmowane są przez wszystkich członków organizacji, którzy przyjmują różne postawy i wykazują się kreatywnością. Sposób podejmowania decyzji zmienia się w zależności od zmian w otoczeniu.	20	40
	Ogółem	100	100
<b>Planowanie</b>			
A	Cele ustalane są na najwyższym szczeblu zarządzania i przekazywane w dół do realizacji.	40	10
B	Członkowie organizacji uczestniczą w formułowaniu celów, jak również mają wpływ na planowanie – określanie sposobu realizacji celów.	40	20
C	Cele są formułowane w oparciu o wiedzę i modyfikację zachowań występujących w organizacji. Duża orientacja w określaniu celów na aktywa niematerialne (intelekt członków organizacji, umiejętności, zdolności)	10	30
D	Określanie celów ma orientację strategiczną (dalekosiężną), oparte na unikatowych propozycjach, które są modyfikowane w zależności od zmieniających się uwarunkowań otoczenia.	10	40
	Ogółem	100	100
<b>Kierowanie (motywowanie)</b>			
A	Od pracownika oczekuje się posłusznej realizacji zadań zgodnie z procedurami. Zadania wymagające kreatywności przypisane są do stanowisk kierowniczych. Człowiek traktowany jest jako osoba bez kwalifikacji, niechętna do pracy, wymagająca nadzoru.	40	10
B	Dominuje orientacja na potrzeby każdego członka organizacji, kierownictwo zorientowane zarówno na cele, jak i na zadania. Człowiek traktowany jest jako osoba wykwalifikowana, chętna do pracy, nie wymagająca nadzoru.	20	10
C	Kierownictwo dba o rozwój osobisty każdego członka organizacji zapewniając mu ciągły trening. Inspiruje do działania, zachęca do pracy zespołowej, nie karze za błędy. Człowiek traktowany jest jako osoba kreatywna.	20	40



D	Kierownictwo zorientowane jest na zmiany, w każdym pracowniku dostrzega potencjał, Widoczni są liderzy, którzy pomagają w osiągnięciu celów. Przełożeni nie wykorzystują władzy lecz bazują na autorytecie. Człowiek traktowany jest jako najcenniejszy zasób.	20	40
	Ogółem	100	100
Organizowanie			
A	Istnieje bardzo wyraźny hierarchiczny podział ról między stanowiska kierownicze i wykonawcze. Głęboki i stabilny podział zadań ma zwiększyć efektywność pracy. Struktura organizacyjna smukła, wysoki poziom scentralizowania.	60	10
B	Słabe zależności hierarchiczne, podział zadań w oparciu o kwalifikacje, struktura organizacyjna płaska, zdecentralizowana.	20	10
C	Struktura tworzona jest w formie samoorganizacji członków organizacji, każdy może wykonywać swoje zadania samodzielnie bazując na zdobytej wiedzy i doświadczeniu. Bardzo duże znaczenie dla organizacji mają relacje.	10	50
D	Struktura bardzo elastyczna, zorientowana na zmieniające się otoczenie. Zmiana osób na stanowiskach pracy, w zależności od nowych zadań, uprawnień i odpowiedzialności. Podział obowiązków pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi, łączenie, podziału i tworzenie nowych komórek organizacyjnych odbywa się w sposób naturalny.	10	30
	Ogółem	100	100
Kontrolowanie			
A	Kontrolowanie ulokowane na najwyższym szczeblu zarządzania – ścisła kontrola.	60	10
B	Rozmieszczenie komórek kontrolujących na różnych szczeblach w organizacji.	20	10
C	Zamiast kontroli występuje monitoring – obserwacja tego co dzieje się w organizacji i jeśli jest potrzeba na bieżąco wprowadzane są korekty.	10	50
D	Zmieniające się sposoby kontroli w zależności od potrzeb organizacji. Bazowanie na zaufaniu, budowaniu relacji i pracy zespołowej.	10	30
	Ogółem	100	100

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym kroku analizy, przedstawione w tabeli 3 zestawienie można przenieść na wykres radarowy, aby w bardziej przejrzysty sposób przedstawić wyniki dla każdego z obszarów. Można również obliczyć wyniki sumarycznie - sumując wszystkie przyznane punkty odpowiedziom A w kolumnie „stan obecny” i następnie sumę podzielić przez 5. Takie samo wyliczenie należałoby zrobić dla odpowiedzi B, C i D oraz stanu pożądanego, następnie zaś wyniki przenieść na wykres radarowy. Dla przykładu przedstawionego w tabeli 3, wykres innowacyjnego zarządzania przedstawiono na rysunku 14.



**Rys. 14.** Innowacyjne zarządzanie – graficzne przedstawienie oceny  
Źródło: Opracowanie własne.

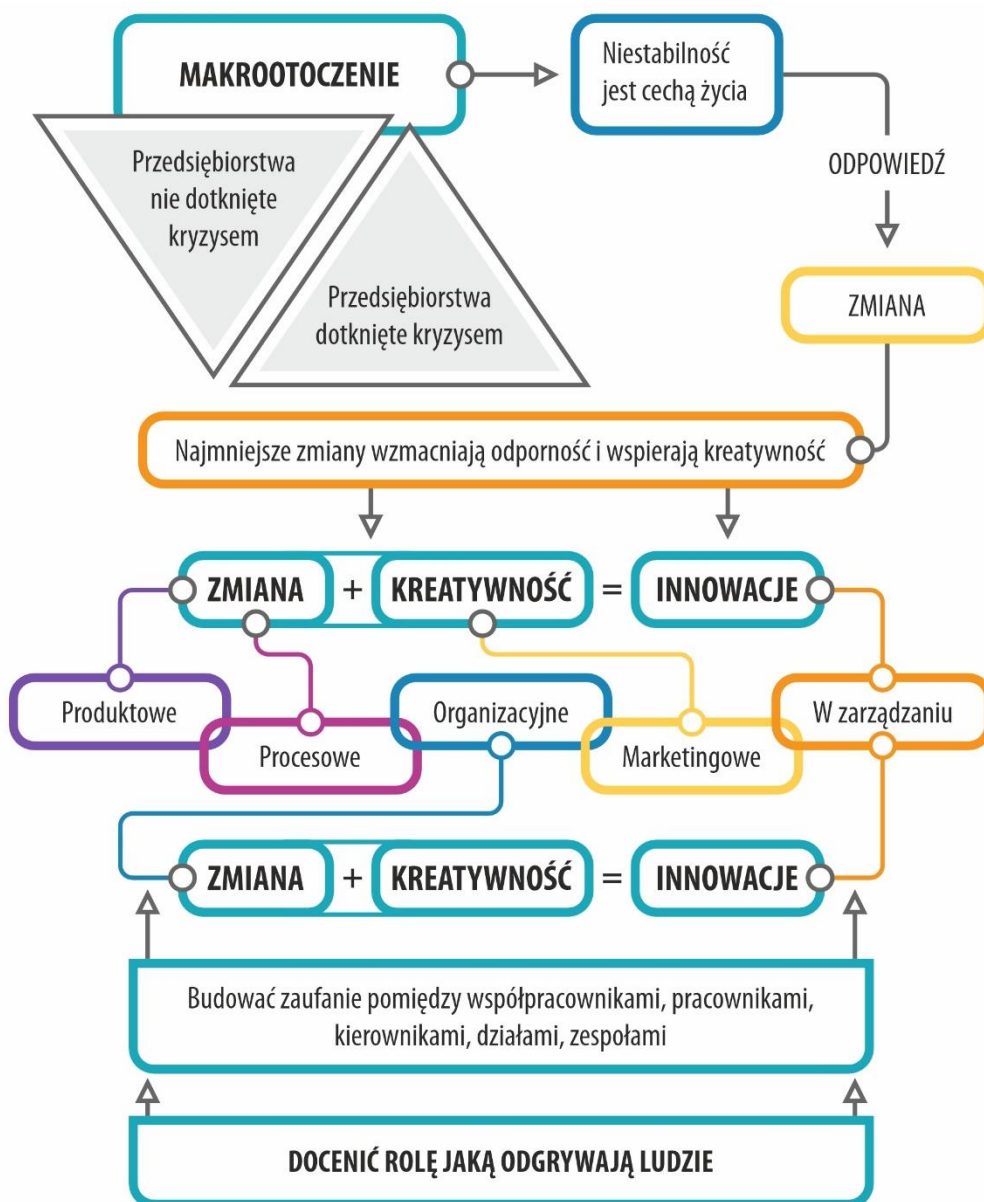
Jak wynika z rysunku 14 dominujące w analizowanym przypadku są cechy organizacji A czyli (“maszyny”) a stan pożądaný to organizacja określana metaforycznie jako “mózg” oraz “innowacyjna”. Można zatem postawić wniosek, że w podanym przykładzie konieczne staje się zaprojektowanie zmian w obszarze zarządzania. Dodatkowo stwierdzono, że w przedstawionym przykładzie innowacyjne zarządzanie występuje w bardzo małym stopniu (niecałe 10% w stanie obecnym cech “organizacji innowacyjnej”, stan pożądaný blisko 30%). Jeśli stan pożądaný i stan obecny byłby równy 20% można byłoby stwierdzić, że innowacyjne zarządzanie występuje w małym stopniu, 30%, że występuje w stopniu wystarczającym, 40-50%%, że innowacyjne zarządzanie występuje w dużym stopniu. Jeśli odpowiedzi byłyby na poziomie ponad 60% oznaczałoby to, że innowacyjne zarządzanie występuje w bardzo dużym stopniu.

Dodatkowo przeprowadzone badania potwierdziły doniesienia zawarte w literaturze, że w okresie gwałtownych zmian, zarządzanie jest obszarem wymagającym nowych rozwiązań. Poprzez zarządzanie można zainicjować w przedsiębiorstwie działania proinnowacyjne, ułatwiające szybkie i elastyczne reagowanie na sygnały i wyzwania rynku, a zarazem realizację obranej strategii. Badania pozwoliły również stwierdzić, że w przedsiębiorstwach szczególnie dużych jest potrzeba wdrażania nowych rozwiązań. Przedsiębiorstwa charakteryzuje klasyczne zarządzanie, a pracownicy wskazują na potrzebę przechodzenia w stronę zarządzania innowacyjnego.

Swoistym integratorem przedstawionych powyższych treści jest stwierdzenie, że w czasie kryzysu te przedsiębiorstwa, które wdrażają nowe rozwiązania zapewniają sobie przetrwanie, a nawet kreują dynamikę rozwoju. Tezę tą zweryfikowano w badaniach, które zawarto w artykule pt.: **“COVID-19: Business Innovation Challenges” [poz. 14]**. Przeprowadzone badania dotyczyły wpływu kryzysu związanego z pandemią COVID na innowacyjność przedsiębiorstw, jak również pozwoliły udzielić odpowiedzi na ostatnie postawione pytania badawcze – jaki jest wpływ kryzysu na gotowość i zdolność do wdrażania innowacji w biznesie i jakie są implikacje wdrażania modelu biznesowego opartego na

zmianach wewnątrzorganizacyjnych. Badania własne miały charakter badań ankietowych – sondażu diagnostycznego, jako narzędzie badawcze wykorzystano autorski kwestionariusz zawierający metryczkę oraz pytania zamknięte. Do walidacji użytego do badania kwestionariusza przeprowadzono badania pilotażowe, w których zapytano o zrozumienie pytań zawartych w kwestionariuszu oraz poprawność ich treści. Również konstrukcja kwestionariusza została przedyskutowana z ekspertami profesorami (Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie) z zakresu ekonomii i zarządzania. Odpowiedzi od respondentów zebrano metodą CAWI. Kwestionariusz został umieszczony na dysku Google a link rozesłano do przedstawicieli losowo wybranych przedsiębiorstw. Link do ankiety rozesłano drogą e-mail do około 2000 osób oraz dodatkowo link do ankiety udostępniono na portalach społecznościowych, zwrotnie otrzymano 622 wypełnionych kwestionariuszy co stanowi 31% wszystkich wysłanych. Badania własne były realizowane od 20 września 2020 do 30 czerwca 2021 roku. Ponadto badania wykazały, że w przedsiębiorstwach, w których wystąpił kryzys zdolność do innowacji była większa niż w przedsiębiorstwach nie objętych tym problemem. Przedsiębiorstwa dotknięte kryzysem wdrażają nowe rozwiązania w obszarze zarządzania szczególnie w obszarze struktury organizacyjnej, jak również wykorzystują media społecznościowe do celów marketingowych.

Wybuch pandemii zaskoczył nawet najlepszych strategów. Trudno w takich warunkach o klarowną ocenę zagrożenia, o wytyczenie trafnych scenariuszy kryzysowych i o odważne, ale często bolesne decyzje. Pandemia spowodowała, że zmienność otoczenia biznesowego, niepewność i niezrozumienie nowych problemów, złożoność (w tym chaos i zamieszanie, nadmiar informacji) i konieczność oddzielania szumu informacyjnego od istotnych faktów stały się nowym środowiskiem biznesowym. Momenty niepewności wymagają działania liderów o typie wspierającym. Postawa lidera dyktatora w niepewnych czasach jest jeszcze bardziej szkodliwa niż w chwilach spokoju. Kreuje strach, paraliż decyzyjny i unieruchamia firmę, która powinna być sterowana jak żaglówka. Wspierający liderzy wzbudzają zaufanie, stwarzają przestrzeń do eksperymentowania i pomyłek, dzięki czemu można szybciej opracować i wdrożyć strategię wyjścia z kryzysu. Wspomagają wspólne działania i umacniają wartości, które są rusztowaniem dla przyszłej transformacji. Nadszedł czas na liderki i liderów, którzy zaakceptują fakt, że nowa niepewność jest jedynym pewnikiem, i przekonają pracowników, że i w tej sytuacji jest szansa na sukces firmy. Niestety zmiany w obszarze kierowania (przywództwa, motywowania) nie są wprowadzane i stanowią poważną barierę w rozwoju przedsiębiorstw. Powyższe pozwoliło na opracowanie modelu biznesowego dla przedsiębiorstw, który może być wykorzystywany przez osoby zarządzające przedsiębiorstwami w bardzo trudnych uwarunkowaniach otoczenia zewnętrznego (rys. 15)



**Rys. 15.** Model biznesowy dla przedsiębiorstw funkcjonujących w bardzo trudnych uwarunkowaniach otoczenia zewnętrznego  
 Źródło: Opracowanie własne.

Interpretacja przedstawionego modelu pozwala na stwierdzenie, że niestabilność zarówno na rynkach finansowych, jak również w życiu społecznym i funkcjonowaniu przedsiębiorstw wpływa na dynamikę ich rozwoju. Z tych względów proces wprowadzania zmian należy rozpocząć małymi krokami, pamiętając, że najmniejsze zmiany wzmacniają odporność i kreatywność. Zmiana połączona z kreatywnością wyzwała chęć i zdolność do wdrażania innowacji zarówno produktowych, jak i procesowych, marketingowych, organizacyjnych i w zarządzaniu. Niezależnie, czy chodzi o firmę budowlaną, czy produkcyjną, mamy tendencję do zachwycania się technologiami i pomijania wpływu, jaki mają na produktywność zatrudnione osoby. Do tego — albo częściowo przez to — nie dostrzegamy wagi długoterminowego inwestowania w pracowników. Liderzy powinni więc

przyjąć inne podejście do wprowadzania innowacji w modelach biznesowych doceniając rolę ludzi w organizacjach, jak również budując zaufanie. Zatem generują zmianę, wyzwają kreatywność i tym samym zwiększa się zdolność i chęć do innowacji.

Praktyka stosowania powyższych podejść, jak i wnioski, które wynikają z obserwacji i zmian w otoczeniu wymagają od kierowników orientacji na innowacje, kreatywność, zdolność do zmian oraz przywództwo. Właściwym podejściem w innowacyjnym zarządzaniu organizacją staje się umiejętność działania i integracji obszarów wskazanych na rysunku 16 (implikacje wdrażania modelu biznesowego opartego na zmianach wewnątrzorganizacyjnych w tym na innowacjach w zarządzaniu).



**Rys. 16.** Implikacje wdrażania modelu biznesowego  
Źródło: Opracowanie własne.

Chcąc wdrażać innowacje w zarządzaniu i zapewnić organizacji dynamikę rozwoju koniecznym jest orientacja na zmiany i wdrażanie nowych strategii biznesowych. Działania powinny zostać rozpoczęte od wyłonienia liderów – liderek, którzy będą zorientowani na ludzi i ich potencjał, sposób zarządzania powinien ewoluować od kierowników autokratów w kierunku bycia liderem, który przewodzi ludziom – inspiruje ich, inicjuje zmiany, uczy się na błędach, docenia pracę zespołową. Dodatkowo doceniać trzeba kreatywność, którą cechuje swobodny przepływ informacji, akceptowanie i podejmowanie ryzyka, dostrzeganie i nagradzanie nawet drobnych nowych rozwiązań. Zmiana zachowań, podejścia do pracowników oraz wyzwalanie zdolności do zmian i kreatywności staje się początkiem–innowacji w zarządzaniu.

Badania przeprowadzone etapie trzecim pozwoliły zweryfikować piątą hipotezę główną jednotematycznego cyklu publikacji, że diagnoza i ocena innowacyjnego zarządzania w organizacji jest konieczna dla zwiększania sprawności działania. Główne wnioski jakie postawiłam w tej części badań to stwierdzenie, że dla wielu przedsiębiorstw innowacje w zarządzaniu są sekretnym procesem, nieznany źródłem przewagi konkurencyjnej. Za zmiany wewnątrzorganizacyjne w tym innowacje w zarządzaniu odpowiedzialni są kierownicy, którzy powinni podjąć ryzyko zmiany, jak również powinni być otwarci na przeprojektowanie systemu zarządzania. Obowiązujące obecnie kanony zarządzania mają swoje źródło w początkach ery przemysłowej przełomu XIX i XX wieku, a więc uległy ogromnej dezaktualizacji i współcześnie rozczarowują. Diagnoza i ocena innowacyjnego zarządzania w organizacji jest konieczna dla zwiększania sprawności działania i temu ma służyć kwestionariusz MIAT, który został zweryfikowany jako przydatne i łatwe w użyciu narzędzie w projektowaniu zmian w obszarze zarządzania.

## **5.5. Indywidualny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu**

Jednotematyczny cykl publikacji **„Innowacje w kreowaniu zmian wewnątrzorganizacyjnych i narzędzi do projektowania systemów zarządzania w organizacjach inteligentnych”** stał się podstawą do uporządkowania pojęć związanych z innowacjami w zarządzaniu, jak również do opracowania narzędzi do projektowania systemów zarządzania. W wyniku prowadzonych badań i analiz opracowałam autorski kwestionariusz służący do diagnozy i oceny innowacyjnego zarządzania w organizacji. Przeprowadzone badania pozwoliły zweryfikować przydatność narzędzia MIAT – respondenci ocenili opracowane narzędzie jako zrozumiałe, łatwe do wypełniania i przydatne do oceny zarządzania.

Na płaszczyźnie poznawczej mój dorobek koncentruje się na zagadnieniach związanych z:

1. Otwarciem na innowacje, wpływie procesów innowacyjnych, jak również innowacji w zarządzaniu na kształtowanie infrastruktury materialnej, instytucjonalnej i intelektualnej organizacji [poz. 1-4].
2. Zmianami wewnątrzorganizacyjnymi w projektowaniu systemów zarządzania w organizacjach inteligentnych [poz. 5-11].

3. Opracowaniem narzędzi i modeli w projektowaniu systemów zarządzania opartego na zmianach wewnątrzorganizacyjnych [poz. 12-14].

We wszystkich naukach empirycznych, także w naukach o zarządzaniu, prowadzone badania mają na celu osiągnięcie postępu wiedzy naukowej, ustalenie nowych twierdzeń, tez, aksjomatów, uogólnień czy definicji. Przedstawiony cykl publikacji pozwolił mi na zdefiniowanie innowacji w zarządzaniu oraz innowacyjnego zarządzania. Uporządkowanie definicyjne oraz wskazanie istoty innowacji w zarządzaniu było konieczne dla określenia uwarunkowań innowacji w zarządzaniu, które to bez wątpienia determinują dynamikę rozwoju organizacji. W podjętych pracach opracowałam model wpływu procesów innowacyjnych na kształtowanie infrastruktury materialnej, instytucjonalnej i intelektualnej w organizacji. To stało się podstawą do określenia czynników wpływających na innowacje w zarządzaniu.

Powyższe było punktem wyjścia do wskazania wpływu zmian wewnątrzorganizacyjnych na kształtowanie organizacji inteligentnych, jak również stymulant i barier w przekształcaniu przedsiębiorstw w organizacje inteligentne. Udowodnienie tezy trzeciej, że zmiany wewnątrzorganizacyjne determinują przekształcanie przedsiębiorstw w organizacje inteligentne, ale nie są praktykowane w przedsiębiorstwach pozwoliło mi zidentyfikować lukę badawczą, którą stanowił brak narzędzi do projektowania systemu zarządzania opartego na zmianach wewnątrzorganizacyjnych. W konsekwencji prowadzonych badań opracowałam i omówiłam narzędzie (autorski kwestionariusz) służący do diagnozy i oceny innowacyjnego zarządzania w organizacji oraz zweryfikowałam jego przydatności. W organizacjach potrzebne są zmiany w obszarze zarządzania – w formułowaniu planów, organizowaniu, kierowaniu (motywowaniu, przywództwie) i temu ma służyć opracowany kwestionariusz MIAT [poz. 13]. Jest on przydatnym narzędziem dla diagnozy i oceny paradygmatu zarządzania w organizacji oraz zaprojektowaniu zmian uwzględniających nowe możliwości patrzenia na dotąd oczywiste rzeczy, ale w odmienny sposób. Kwestionariusz może być wykorzystywany zarówno przez kierowników różnych szczebli zarządzania, jak również przedsiębiorców, czy działaczy społecznych. Zaproponowane narzędzie może być również wykorzystane przez nauczycieli i wykładowców biorących udział w procesie kształcenia przyszłych osób zarządzających organizacjami (np.: studentów na kierunkach związanych z zarządzaniem, przedsiębiorczością, przedmiot: zarządzanie zintegrowane, projektowanie systemów zarządzania, zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie w JST). Również zaproponowane narzędzie może być wykorzystane przez konsultantów biznesowych oraz podczas szkoleń dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem. Kwestionariusz MIAT stanowi istotny wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, gdyż pozwala dokonać diagnozy i oceny, czy system zarządzania wymaga przeprojektowania. Integralną część kwestionariusza stanowi opracowany model biznesowy dla przedsiębiorstw funkcjonujących w bardzo trudnych uwarunkowaniach otoczenia zewnętrznego wraz z jego implikacjami.

W aspekcie teoretycznym moim wkładem w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości jest wzbogacenie wiedzy z zakresu:

- otwarcia na innowacje, klasyfikacji innowacji, ich źródeł, jak również podałam autorską definicję innowacyjnego zarządzania – rozróżniając pojęcia: innowacje w zarządzaniu i innowacyjne zarządzanie [poz. 1],

- infrastruktury materialnej, instytucjonalnej i intelektualnej organizacji, jak również wpływu innowacji na kształtowanie wskazanych infrastruktur [poz. 4],
- zmian wewnątrzorganizacyjnych, jak również wskazanie, że zmiany wewnątrzorganizacyjne determinują sprawność zarządzania, a procesy innowacyjne determinują kształtowanie infrastruktury materialnej, instytucjonalnej oraz intelektualnej organizacji [poz. 1-4],
- innowacji w kreowaniu zmian wewnątrzorganizacyjnych – wskazałam, że zmiany wewnątrzorganizacyjne determinują kształtowanie organizacji inteligentnych, jak również są konieczne dla wdrażania innowacji w zarządzaniu (przeprojektowania systemu zarządzania) [poz. 5-11],
- systemów zarządzania organizacjami uczącymi się, inteligentnymi [poz. 5,7, 9],
- innowacji w zarządzaniu oraz innowacyjnego zarządzania [poz. 1,2,3, 10, 11,13],
- dowiodłam założenie, że diagnoza i ocena innowacyjnego zarządzania w organizacji wpływa na rezultat przeprojektowania systemu zarządzania [poz. 13].

W aspekcie teoretycznym moim wkładem w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości jest również:

- opracowanie modelu przywództwa w organizacjach uczących się [poz. 7. S. 341],
- opracowanie modelowego ujęcia wpływu procesów innowacyjnych na kształtowanie infrastruktury materialnej, instytucjonalnej i intelektualnej organizacji [poz. 4, s. 1241],
- opracowanie modelu czynników kształtujących zdolności innowacyjne organizacji [poz. 11, s. 4]
- opracowanie modelowego ujęcia wpływu kultury na innowacyjność organizacji – uniwersytetów [poz. 11, s. 8]
- omówienie „parasola przedsiębiorczości społecznej” [poz. 6, s.166],
- opracowanie i wykreślenie profilu kompetencji kierowniczych determinujących innowacyjne zarządzanie, je w zarządzaniu [poz. 10, s. 260],
- opracowanie wielopoziomowego modelu przedsiębiorczości wewnętrznej [poz. 11, s. 43],
- opracowanie kwestionariusza oceny innowacyjnego zarządzania MIAT [poz. 13, s.254-255],
- opracowanie modelu biznesowego dla przedsiębiorstw funkcjonujących w bardzo trudnych uwarunkowaniach otoczenia zewnętrznego [poz. 14, s.16],
- opracowanie implikacji wdrażania modelu biznesowego opartego na zmianach wewnątrzorganizacyjnych [poz. 14, s. 17].

Na płaszczyźnie praktycznej opracowałam narzędzia, które służą do projektowania systemów zarządzania opartych na zmianach wewnątrzorganizacyjnych:

- kwestionariusza diagnozy otwarcia na innowacje [poz. 1, s. 183],
- kwestionariusz diagnozy działań podejmowanych w obszarze innowacji [poz. 2, s. 52-53],
- kwestionariusz diagnozy występowania zasad charakteryzujących innowacje w zarządzaniu oraz obszarów zmian [poz. 3, załącznik 1],



- kwestionariusz diagnozy wpływu procesów innowacyjnych na kształtowanie infrastruktury materialnej, instytucjonalnej i intelektualnej organizacji [poz. 4, s. 1244-1246],
- kwestionariusz diagnozy przedsiębiorczości wewnętrznej [poz. 5, s. 74],
- kwestionariusz diagnozy przywództwa charakterystycznego dla organizacji uczących się [poz. 6, s. 339-340],
- kwestionariusz diagnozy działań w obszarze wielopoziomowego modelu przedsiębiorczości wewnętrznej [poz. 11, s. 45],
- kwestionariusz diagnozy innowacyjnego zarządzania MIAT wraz z weryfikacją jego przydatności [poz. 13, s. 254-256].

Przeprowadzone badania i analizy pozwoliły wypełnić zidentyfikowane luki badawcze. Uargumentowałam, że procesy innowacyjne determinują kształtowanie infrastruktury materialnej, instytucjonalnej i intelektualnej organizacji, jak również opracowałam modelowe ujęcie wpływu procesów innowacyjnych na kształtowanie wymienionych powyżej infrastruktur. Pomimo, że innowacje w tym również innowacje w zarządzaniu determinują sprawność działania, w organizacjach nie są wdrażane w wystarczającym stopniu. Kapitał intelektualny i społeczny determinuje przekształcanie organizacji w organizacje inteligentne i jest źródłem zmian wewnątrzorganizacyjnych. Wypełniając drugą zidentyfikowaną lukę badawczą wykazałam, że zmiany wewnątrzorganizacyjne (przedsiębiorczość wewnętrzna, przedsiębiorczość społeczna, przywództwo, kompetencje kierownicze, kultura organizacyjna) wpływają na przekształcanie przedsiębiorstw w organizacje inteligentne i zwiększają sprawność działania. Dodatkowo zidentyfikowałam cechy organizacji inteligentnych wskazując na różnice w zarządzaniu organizacją tradycyjną, a ucząca się. Pomimo, że zmiany wewnątrzorganizacyjne są konieczne w organizacjach nie są praktykowane. To pozwoliło zidentyfikować trzecią lukę badawczą, którą stanowił brak narzędzi do diagnozy i oceny innowacyjnego zarządzania, którą wypełniłam. Opracowałam narzędzie kwestionariusz MIAT, zweryfikowałam jego przydatność, następnie opracowałam model biznesowy dla przedsiębiorstw dotkniętych kryzysem wraz z implikacjami jego wdrożenia.

## **6. Pozostałe osiągnięcia naukowe – badawcze**

Poza publikacjami składającymi się na jednotematyczny cykl publikacji, stanowiący istotne osiągnięcie naukowe, w prowadzonej przeze mnie pracy naukowej po uzyskaniu stopnia doktora wskazać można inne opracowania, odnoszące się do zagadnień związanych z dwoma obszarami badań. Pierwszy obszar to innowacje technologiczne - przemysłem 4.0 i ich wpływem na rynek pracy i konkurencyjność organizacji. Drugą płaszczyznę badań stanowiły wybory strategiczne przedsiębiorstw. Poniżej omówiono dziesięć publikacji nie ujętych w cyklu jednotematycznym.

### **6.1. Artykuły w czasopismach**

Obszar – innowacje technologiczne – przemysł 4.0 i ich wpływ na rynek pracy i konkurencyjność organizacji:

1. People and Technology - Employee Competency Profile in Industry 4.0 = Ludzie i technologia - profil kompetencyjny pracowników Przemysłu 4.0 / Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC, Julia Gorzelany, Małgorzata KOSAŁA, Halina SMUTEK, Sebastian KUBALA // Przegląd Organizacji. - nr 6 (989) (2022), s. 37-46. ISSN 0137-7221- Współautor 40% - (40.00 pkt)

W kontekście organizacyjnym kapitał ludzki obejmuje wykształcenie, doświadczenie, wiedzę i umiejętności, które pracownicy mają i wykorzystują do generowania wartości, napędzając sukces firmy. Oczekuje się, że Przemysł 4.0 wpłynie na rynki, środowisko pracy i zmiany w kapitale ludzkim. Ponadto Przemysł 4.0 wymusza na menedżerach zmianę podejścia nie tylko do klientów, ale także do pracowników. Nowe modele działania oznaczają, że osobiste zdolności i kultura organizacyjna muszą zostać ponownie przeanalizowane w świetle wymogów nowych umiejętności oraz potrzeby przyciągania i utrzymywania odpowiedniego kapitału ludzkiego. Wynika z tego, że Przemysł 4.0 będzie wymagał znaczącej zmiany w umiejętnościach pracowników, strukturach organizacyjnych, mechanizmach przywództwa i kulturze korporacyjnej. Większość badanych firm zwróciła uwagę na istnienie luki w kompetencjach niezbędnych do przeprowadzenia „cyfrowej transformacji”. Istotną barierą związaną z wdrażaniem rozwiązań Przemysłu 4.0 jest nie tylko pozyskanie odpowiedniej technologii, ale – co z tym związane – konieczność zmiany kultury organizacyjnej i nabycia nowych kompetencji [Nogalski, Niewiadomski, Szpitter, 2018].

Celem artykułu była identyfikacja kompetencji pracowników w kontekście wymagań rewolucji 4.0 W artykule postawiono następujące pytania badawcze:

- RQ1: Jakie zmiany powoduje Przemysł 4.0 w podejściu do zasobów ludzkich?
- RQ2: Czy pojęcie Przemysłu 4.0 jest znane?
- RQ3: Czy technologia wpływa na kształtowanie przyszłych umiejętności zawodowych?
- RQ4: Jakie kompetencje potrzebuje Pracownik 4.0?

Stale zmieniające się środowisko zawodowe wymusza wsparcie rozwoju zawodowego pracowników i równe szanse dla wszystkich. Kluczem jest różnorodność dobrze wykorzystana. Jest to wartość zarówno dla organizacji, jak i pracowników. W związku z tym w tym oryginalnym badaniu zdefiniowano profil kompetencji Pracownika 4.0 w różnych branżach, zapewniając wartość dodaną artykułu. Autorzy przeprowadzili autorskie badania ankietowe w celu zidentyfikowania profilu kompetencyjnego Pracownika 4.0. W badaniu wzięli udział respondenci z 9 sektorów gospodarki.

Dodatkowo autorzy wykorzystali współczynnik korelacji rang Spearmana, aby określić, czy sektory wymagają podobnych kompetencji od współczesnych pracowników. Profil kompetencyjny może wskazywać kompetencje warte realizacji jako te doceniane na rynku pracy. Należy pamiętać, że rozwój jednostek jest niezbędny dla rozwoju społeczeństwa.

Artykuł składa się z czterech części. Pierwszy zawiera przegląd literatury na temat zasobów ludzkich w Przemysle 4.0. Ponadto zdefiniowano Przemysł 4.0, a także scharakteryzowano kompetencje. Druga część zawiera metodologię badań. Trzecia część to omówienie wyników badań, a następnie dyskusja. Badanie zamykają wnioski.

Zakładany cel badawczy został osiągnięty. Przeanalizowano wpływ Rewolucji 4.0 na kompetencje pracowników i rynek pracy. Odpowiadając na pierwsze pytanie badawcze, stwierdzono, że transformacja przyczynia się do zmian oczekiwań pracodawców i tzw. przyszłych umiejętności zawodowych. Zaraz po pojawieniu się koncepcji Przemysłu 4.0 powstał kolejny termin - Pracownik 4.0, od którego oczekuje się posiadania określonych kompetencji. W gospodarce opartej na wiedzy kompetencje pracowników zyskują na szczególnym znaczeniu i oznaczają ich przydatność oraz zgodność z wymaganiami środowiska pracy. Przyczyniają się do sukcesu i pozytywnych wyników na poziomie organizacyjnym. Pojęcie kompetencji można postrzegać jako opis skutecznego rezultatu działania; wtedy należy mówić o byciu kompetentnym. Drugim znaczeniem jest opis specyficznych cech określonych przez umiejętności, które posiada (kompetentny) pracownik. W odpowiedzi na drugie pytanie badawcze respondenci wskazali, że nie znają pojęcia Przemysłu 4.0, natomiast pojęcie "przyszłych kompetencji zawodowych" jest im znane. Odpowiadając na trzecie pytanie badawcze, ustalono, że technologia wpływa na kształtowanie przyszłych umiejętności zawodowych. Przeprowadzone badania pozwoliły odpowiedzieć na czwarte pytanie badawcze dotyczące identyfikacji kompetencji i Pracownika 4.0. Najbardziej pożądane kompetencje we współczesnej gospodarce to: szybkie działanie, logiczne myślenie, umiejętność pracy w zespole oraz umiejętność zmiany. Ponadto ważne są również wykształcenie inżynierskie i techniczne, umiejętności zarządzania projektami i umiejętność pracy w środowisku wielopokoleniowym, ale straciły na znaczeniu.

Ograniczeniem badań jest to, że badano grupę przypadkowych przedsiębiorstw reprezentowanych przez agentów wybranych branż. Wyniki potwierdziły ustalenia zawarte w innych artykułach i raportach statystycznych, ale nie pozwalają na wyciągnięcie ogólnych wniosków. Stanowią one jednak podstawę do pogłębionych badań nad zmianami na rynku pracy wywołanymi przez Przemysł 4.0 w całej branży.

2. Developing Competencies for the Future / Małgorzata KOSAŁA, Magdalena JELONEK, Magdalena GORZELANYDZIADKOWIEC // W: Industrial Revolution 4.0 : Economic Foundations and Practical Implications / red. Stanisław MAZUR. - New York: Routledge, 2022. - (Routledge Studies in the Economics of Innovation). - S. 7-29. ISBN 978-1-032-20563-2 ; 978-1-003-26417-0 - Współautor 30% (75.00 pkt)

Innowacje technologiczne zmieniają sposób działania przedsiębiorstw, w tym główne procesy biznesowe i dominujące modele biznesowe, w kierunku zwiększenia ich efektywności, zdolności adaptacyjnych, współpracy, koordynacji i wydajności. Innowacyjne technologie sprzyjają również powstawaniu nowych sektorów, nowych modeli biznesowych (np. platform) i nowych rodzajów przedsiębiorstw (np. dostawców chmury obliczeniowej), a także nowych stanowisk pracy dla specjalistów (np. menedżerów kont w mediach społecznościowych, inspektora ochrony danych, kierownika projektu internetowego). Wszystko to zmienia wizerunek rynku pracy, jaki znamy, oraz samych przedsiębiorstw, utrudniając jego ujęcie w jeden standardowy model, choćby poprzez bezpośrednie scharakteryzowanie oczekiwań gospodarki wobec edukacji i kształtowania kompetencji absolwentów. Ze względu na niepewne i niestabilne okoliczności, w których świat biznesu zmuszony jest działać, kompetencje, które zwykle wymienia się jako istotne zarówno z punktu widzenia przyszłych

karier absolwentów, jak i ich zdolności do radzenia sobie w burzliwych czasach, coraz częściej zwraca się uwagę na umiejętności takie jak proaktywność, odporność i zdolność adaptacji, celowe uczenie się lub pewne cechy, takie jak ciekawość, otwartość na pomysły i inteligencja emocjonalna. Zmiana technologiczna implikuje nie tylko potrzebę większej uwagi w kształtowaniu wybranych kompetencji, ale także wymaga interdyscyplinarnych profili umiejętności. Zmieniające się środowisko pracy oparte na rozwijających się technologiach z jednej strony powoduje transformację konkretnych potrzeb w zakresie umiejętności i kompetencji, a z drugiej wzmacnia znaczenie umiejętności ogólnych zwykle rozwijanych w szkołach obowiązkowych. Umiejętności ogólne stają się najważniejszym stabilizatorem rynku i jednocześnie czynnikiem umożliwiającym płynne przejście między różnymi zawodami. Rozdział ten ma na celu analizę zmian w potrzebach kompetencyjnych pracodawców spowodowanych czwartą rewolucją przemysłową i wdrażaniem nowych rozwiązań technologicznych przez firmy, a także przedstawienie wskazówek, w jaki sposób systemy edukacji powinny reagować na te potrzeby w kontekście kształcenia ustawicznego. Aby osiągnąć te cele, autorzy analizują – podejście metod mieszanych – zarówno ilościowe (badanie polskich pracodawców na podstawie próby prawdopodobieństwa), jak i jakościowe (FGI z ekspertami na podstawie próby celowej).

Rozważania w opracowaniu pozwoliły określić spojrzenie w przyszłość na rozwój technologiczny, kluczowe kompetencje a systemy kształtowania kompetencji.

3. Labour Market Challenges in Light of Changes Caused by Technological Development: a Student Perspective / Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC, Małgorzata KOSAŁA // W: Innovation Management and Sustainable Economic Development in the Era of Global Pandemic : Proceedings of the 38th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), 23-24 November 2021, Seville, Spain / ed. Khalid S. Soliman. - King of Prussia, PA: International Business Information Management Association, 2021. - (Proceedings of the International Business Information Management Association Conference, ISSN 2767-9640 ; 38). - S. 6612-6622. ISBN 978-0-9998551-7-1. - Współautor 50% - (70.00 pkt)

Przemysł 4.0 i 5.0 wpływa na gruntowną zmianę we wszystkich wymiarach systemu społeczno-gospodarczego, w tym również rynku pracy. Co ciekawe, rozwój technologii nie oznacza ograniczania zatrudnienia tzn. zapotrzebowania na pracę, lecz stawia szczególne wymagania pracownikom. Powiązania pomiędzy postępem technologicznym a rynkiem pracy są bardzo złożone i od dawna stanowią przedmiot zainteresowania teorii ekonomii. O ile dotychczasowe badania skupiały się na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie czy nowe technologie niszczą czy tworzą miejsca pracy?, o tyle współcześnie zainteresowanie przesunięto na badania dotyczące wpływu technologii na strukturę zatrudnienia. Analiza tego wpływu jest szczególnie skomplikowana, ponieważ relacje między technologią (innovacjami) i zatrudnieniem są rzadko bezpośrednie i natychmiastowe, co wynika z tego, że ich efekty ujawniają się w różnym czasie i w wielu obszarach gospodarki [Węgrzyn, 2013].

Wraz z nadchodzącymi nowymi inteligentnymi technologiami przedsiębiorstwa muszą radzić sobie z wdrażaniem przemysłu 4.0 i inteligentnych zasad [Pfeifer, 2021]. Sprostanie trendom technologicznym, wymaga od pracowników dostosowania się do nowych oczekiwań,

gdyż jak się okazuje w rezultacie czwartej rewolucji przemysłowej najwięcej czerpią dostawcy kapitału intelektualnego. Wykorzystanie technologii cyfrowych zarówno w przemyśle, jak i instytucjach, które przecież muszą nadążać za dokonującymi się zmianami, stawia przed pracownikami nowe oczekiwania co do ich kwalifikacji. Pewne jest, że „nowe technologie radykalnie zmieniają charakter pracy we wszystkich branżach i zawodach. Podstawowa niepewność wiąże się z pytaniami: w jakim stopniu automatyzacja zastąpi siłę roboczą oraz jak długo to potrwa i jak daleko zajdzie?” [Schwab, 2018].

Na tak zarysowanym tle celem niniejszego opracowania była analiza zmian w strukturze zatrudnienia oraz potrzeb kompetencyjnych dla przemysłu 4.0 i 5.0. Dla zrealizowania celu postawiono tezę, że zmiany technologiczne związane z Przemysłem 4.0 i 5.0 spowodują pojawienie się nowych zawodów. W artykule postawiono następujące pytania badawcze:

- czy zmiany technologiczne wpływają na rynek pracy?
- czy powstają nowe kategorie stanowisk pracy (nowe zawody)? Jeżeli tak to jakie?
- jakie kompetencje będą wymagane na rynku pracy?

Dla zrealizowania celu opracowania i odpowiedzi na postawione pytania badacze przeprowadzono tradycyjny przegląd literatury w bazach Scopus i Google Scholar opublikowanych w latach 2010-2021. Oceniono zarówno artykuły ilościowe, jak i jakościowe. Artykuły zostały przefiltrowane na podstawie ich znaczenia dla celu badania (wyszukiwano używając słów kluczowych: Do identyfikacji zmian na rynku pracy i potrzeb kompetencyjnych Przemysłu 4.0 i 5.0 dokonano analizy raportów i danych statystycznych. Dodatkowo zostały przeprowadzone badania własne, które miały charakter badań ankietowych – sondażu diagnostycznego, jako narzędzie badawcze wykorzystano autorski kwestionariusz zawierający metryczkę oraz pytania zamknięte. Odpowiedzi od respondentów zebrano metodą CAWI. Celem badań ankietowych była analiza wpływu przemysłu 4.0 na rynek pracy. Na tym etapie kwestionariusz stanowił narzędzie poznania faktów i opinii społecznej na temat problemu badawczego. Kwestionariusz został skierowany do grupy studentów kierunków ekonomicznych i technicznych, którzy mają wiedzę dotyczącą istoty przemysłu 4.0. Grupa studentów została wybrana celowo - to oni wejdą w najbliższym czasie na zmieniający się rynek pracy. Rezultatem tego etapu badań było uzyskanie wiedzy dotyczącej zmian zachodzących na rynku pracy z perspektywy studentów.

Badania dostarczą ważnych implikacji dla szkolnictwa ustawicznego, jak również konsultantów i szkoleniowców w zakresie pracy nad kształtowaniem kompetencji potrzebnych w przemyśle 4.0.

4. Wykorzystanie mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej przez małe przedsiębiorstwa = The Use of Social Media in Marketing Communication of Small Enterprises / Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC, Krzysztof FIRLEJ // Przedsiębiorczość - Edukacja = Entrepreneurship - Education. - vol. 17, no. 2 (2021), s. 36-50. - Streszcz., summ.. - Tytuł numeru: Przedsiębiorczość - na wybranych przykładach działalności gospodarczej = Entrepreneurship - Selected Examples of Economic Activity - Współautor 50% - (40,00 pkt)

Rozwój technologiczny spowodował w pierwszej dekadzie nowego millenium zasadnicze zmiany zachowań użytkowników w zakresie generowania i pozyskiwania informacji. Współczesna gospodarka nosząca miano cyfrowej zapewnia sprawne funkcjonowanie i wykorzystanie nowoczesnych technologii, które wymagają właściwego wykorzystania technologii informacyjnych, w tym mediów społecznościowych przez osoby zarządzające. Celem niniejszego opracowania była analiza wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej przez małe przedsiębiorstwa. Pytania badawcze jakie zostały postawione w badaniach są następujące:

- w jakim stopniu oraz które media społecznościowe są wykorzystywane przez małe przedsiębiorstwa do komunikacji marketingowej?
- jakie są zalety i bariery wykorzystywania mediów społecznościowych do komunikacji z rynkiem przez małe przedsiębiorstwa?
- jakie czynniki wpływają na podjęcie decyzji o wykorzystaniu Facebooka do celów marketingowych przez małe przedsiębiorstwa?

Dla zrealizowania celu opracowania i odpowiedzi na postawione pytania badacze przeprowadzono systematyczny przegląd literatury w bazach Scopus i Google Scholar opublikowanych w latach 2018-2021 w języku angielskim. Oceniono zarówno artykuły ilościowe, jak i jakościowe. Artykuły zostały przefiltrowane na podstawie ich znaczenia dla celu badania (wyszukiwano używając słów kluczowych: media społecznościowe, komunikacja marketingowa, komunikacja z rynkiem, social media, social media marketing, marketing wartości), w wyniku czego wybrano 84 pozycje. Do przeglądu systematycznego wybrano 28 pozycji. Uzupełniająco przeprowadzono tradycyjny przegląd literatury zarówno polskiej, jak i zagranicznej, raportów oraz danych statystycznych (25 pozycji). Dodatkowo zostały przeprowadzone badania własne, które miały charakter badań ankietowych – sondażu diagnostycznego, jako narzędzie badawcze wykorzystano autorski kwestionariusz zawierający metryczkę oraz pytania zamknięte. Odpowiedzi od respondentów zebrano metodą CAWI. Celem badań ankietowych była analiza i identyfikacja mediów społecznościowych, które są wykorzystywane przez małe przedsiębiorstwa do komunikacji marketingowej. Na tym etapie kwestionariusz stanowił narzędzie poznania faktów i opinii społecznej na temat problemu badawczego. Rezultatem tego etapu badań było uzyskanie wiedzy dotyczącej, które media są wykorzystywane w największym stopniu do komunikacji marketingowej przez małe przedsiębiorstwa, jaki jest stopień ich wykorzystania oraz jakie są uwarunkowania wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji z rynkiem w opinii przedstawicieli małych przedsiębiorstw. Wartością dodaną artykułu są implikacje dla małych przedsiębiorstw, że mogą podejmować lepsze decyzje dotyczące wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji z rynkiem.

5. Otoczenie technologiczne a budowanie organizacji opartej na wiedzy (na przykładzie gminy Myślenice) = The Influence of Technological Environment on Building Knowledge based Organizations (an Example of Myślenice Community) / Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC // Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy = Social Inequalities and Economic Growth / [red. nauk. Michał Gabriel WOŹNIAK]. - z. nr 1 (53) (2018), s. 351-364. ISSN 1898-5084. - Autorstwo 100% - (10.00 pkt)

Przed organizacjami XXI wieku pojawia się bardzo dużo wyzwań, które swoje źródło mają w postępującym procesie globalizacyjnym. Zmieniające się warunki otoczenia, jego turbulencje, burzliwość powoduje, że menadżerowie muszą posiadać umiejętność wyboru właściwych celów dla organizacji, a przy zapewnieniu realizacji celów muszą uwzględniać możliwe do wystąpienia ryzyko, koszty społeczne, wartości etyczne i oczekiwania interesariuszy. Organizacje, aby się rozwijać muszą zachować zdolność do zmian, kierownicy muszą postrzegać otoczenie w taki sposób, aby zmiany w globalnym świecie nie stanowiły zagrożenia dla nich.

Jak powszechnie wiadomo, każda organizacja posiada dwuwarstwowe otoczenie, które można podzielić na otoczenie ogólne i celowe. Otoczenie ogólne to dość enigmatyczne i zmienne wymiary i siły, które nie muszą być zbyt mocno powiązane z organizacjami, ale niejednokrotnie mają zasadniczy wpływ na ich funkcjonowanie. Jednym z wymiarów otoczenia ogólnego jest wymiar technologiczny. Z jednej strony ma pośredni wpływ na organizację, a z drugiej strony bez wprowadzania zmian technologicznych niemożliwe jest budowanie organizacji opartej na wiedzy. Wiedza jest pojęciem związanym z rozumieniem informacji i racjonalnym wykorzystywaniem jej w procesie decyzyjnym. Nabiera ona znaczenia, gdy usprawnienia i postęp techniki powodują, że organizacje potrzebują do wzrostu efektywności mniej aktywów materialnych, a źródłem sukcesu i przewagi stają się zasoby niewidzialne. Pojawienie się terminu gospodarki opartej na wiedzy było odpowiedzią na wyzwanie globalizacji, konkurencyjności i innowacyjności. Dodatkowym katalizatorem były zmiany technologiczne przełomu lat XX/XXI wieku – upowszechnienie się komputerów osobistych w biznesie, społeczeństwie, a przede wszystkim eksplozja Internetu. One zrewolucjonizowały – i cały czas zmieniają – sposoby gromadzenia, przetwarzania danych i dostępu do informacji. Kluczem do sukcesu jest proces zarządzania wiedzą składający się z pozyskiwania, gromadzenia, przejrzystego katalogowania i szybkiego dostępu do aktywnych zasobów wiedzy. Tutaj z pomocą przyszły rozwijające się technologie IT i ICT. To przymierze pomiędzy ekonomistami a ekspertami od IT zdominowało na długi czas koncepcję zarządzania wiedzą i nadało jej orientację ekonomiczno-technologiczną.

Z tych względów celem niniejszego opracowania jest wskazanie istoty i znaczenia otoczenia technologicznego dla rozwoju gmin. Postawiona została hipoteza badawcza, że otoczenie technologiczne jest determinantą budowy organizacji opartych na wiedzy. Badania zostały przeprowadzone w gminie Myślenice, a jako metodę badawczą przyjęto kwestionariusz oraz wywiad.

6. Wpływ procesów innowacyjnych i operacyjnych na rozwój obszarów wiejskich (na przykładzie gminy Michałowice) = The Influence of Innovative and Operational Processes on Rural Area Development (Exemplified by the Commune of Michałowice) / Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC // Barometr Regionalny. - nr 4(30) (2012), s. 119-127. – Autorstwo 100 % - (7.00 pkt)

W świecie ciągłych zmian sukces instytucji i przedsiębiorstw zależy od tego jak szybko zareagują one na zmieniające się otoczenie. Podejście tradycyjne do zarządzania mówiące, że otoczenie jest stabilne zostało wyparte przez globalizację, nowe technologie oraz szybko

zmieniające się otoczenie. Sukces odnoszą te instytucje i te przedsiębiorstwa, które są elastyczne, inteligentne i potrafią się uczyć. Nie bez znaczenia dla nich są procesy innowacyjne i operacyjne. Procesy te noszą miano procesów wewnętrznych, co oznacza, że kierownictwo identyfikuje działania wewnętrzne, które muszą być podjęte.

Innowacje mogą występować w dwóch obszarach. Pierwszy obszar to innowacje produktowe i technologiczne, a obszar drugi to innowacje w sferze zarządzania. Tworzenie innowacji nie jest procesem łatwym i szybkim, ale to one mogą dać organizacji trwałą przewagę konkurencyjną. Gmina jest systemem złożonym, mającym określone funkcje i zadania. Jest ona również swoistego rodzaju organizacją, której zadaniem jest zaspokajanie potrzeb mieszkańców. W związku z powyższym wdrożenie procesów innowacyjnych oraz operacyjnych może przyczynić się do rozwoju gminy. Procesy te mogą ułatwić i przyspieszyć również realizację zadań gminy.

Celem niniejszego opracowania było wskazanie istoty procesów innowacyjnych oraz operacyjnych, jak również wskazanie ich wpływu na rozwój obszarów, które są zarządzane przez gminę. Analiza zostanie przeprowadzona w Gminie Michałowice. Do badań zostały wykorzystane wywiad oraz kwestionariusz. W podsumowaniu badań podjęto próbę stworzenia modelu uwzględniającego wykorzystanie procesów innowacyjnych i operacyjnych dla rozwoju gminy.

Obszar drugi badań – wybory strategiczne przedsiębiorstw:

7. Rywalizacja czy współpraca - strategia kooperacji w małych przedsiębiorstwach = Competing or Cooperation - the Competition Strategy in Small Enterprises / Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC // Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie = Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series. - z. 130 (2018), s. 183-192. – Autorstwo 100% - (11.00 pkt)

Zmieniające się i burzliwe otoczenie wymaga od osób zarządzających przedsiębiorstwami ciągłej i szybkiej adaptacji nowych systemów zarządzania oraz odmiennych rozwiązań. Przedsiębiorstwa chcąc przetrwać i się rozwijać poszukują nowych możliwości działania. Opracowują i wdrażają nowe modele biznesowe, w których celem jest poprawa konkurencyjności i ciągły rozwój. Poszukując nowych możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa balansują pomiędzy rywalizacją, a współpracą. Rozwiązaniem dla przedsiębiorstw poszukujących nowych możliwości jest przyjęcie przez osoby zarządzające strategii kooperacji, która łączy w sobie dwie perspektywy strategiczne – konkurencyjną i kooperacyjną [Romaniuk, 2012]. Pomimo, że kooperacja nie zyskała miana paradygmatu, tak jak współpraca i konkurowanie, to warto zwrócić na nią uwagę, gdyż może stanowić o sukcesie przedsiębiorstwa.

Z tych względów celem niniejszego artykułu była charakterystyka kooperacji przedsiębiorstw – koncepcji, która łączy dwa różne zachowania strategiczne organizacji, jak również diagnoza i analiza wykorzystania kooperacji w małych przedsiębiorstwach. Problem badawczy stanowiła identyfikacja motywów podjęcia współpracy przez konkurentów oraz



barier kooperacji w sektorze małych przedsiębiorstw. Wartością dodaną artykułu jest model z zaleceniami dla małych przedsiębiorstw w zakresie kooperacji.

Cel o charakterze teoretycznym osiągnięto we wstępnej części artykułu poprzez przedstawienie przeglądu literatury polskiej i zagranicznej związanej z kooperacją. Celem empirycznym była diagnoza i analiza wykorzystania kooperacji w małych i średnich przedsiębiorstwach. Cel ten osiągnięto poprzez badania własne, które przeprowadzono w oparciu o badania ankietowe oraz wywiad. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety z pięciostopniową skalą Likerta, natomiast techniki badawcze to CASI oraz CAPI. Badania przeprowadzono w 2017 roku, w badaniu wzięło udział 138 przedsiębiorstw różnych branż.

8. Wybory strategiczne przedsiębiorstw branży piekarniczo-cukierniczej = Strategic Choices of Companies from the Baking and Confectionery Industry / Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC // Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu. - T. 20, z. 1 (2018), s. 37-43. - Autorstwo 100% - (10.00 pkt)

Niepewność, którą rodzi postępujący proces globalizacji wywiera ogromny wpływ na formułowanie strategii rozwoju przedsiębiorstw. Rozwój współczesnych przedsiębiorstw związany jest ściśle z realizacją strategii opartej na konkurencyjności, współpracy, etyce a zysk nie jest już jedynym celem przedsiębiorstwa. Jak stwierdził P. Drucker właściwym celem przedsiębiorstwa jest zadowolony klient, to on zapewnia utrzymanie określonego udziału w rynku oraz osiągnięcie pozycji lidera, jak również to klient zapewnia zyski, które potem mogą być reinwestowane w dalszy rozwój [Kotler 2013]. Reakcją kadry zarządzającej na zmieniające się otoczenie jest nieustanne poszukiwanie nowych rozwiązań, a same działania ukierunkowane są na rozwój produktów, innowacje zarówno technologiczne, jak i w obszarze organizacji i zarządzania. Można stwierdzić, że osoby zarządzające nieustannie dokonują wyborów strategicznych.

Z tych względów celem niniejszego opracowania jest analiza czynników determinujących wybory strategiczne wśród przedsiębiorstw branży piekarniczo – cukierniczej. Pytania badawcze jakie postawiono:

- jak zmieniła się branża piekarniczo – cukiernicza w latach 2012 - 2017?
- jakie są stymulanty i bariery rozwoju analizowanej branży?
- jakie są wybory strategiczne osób zarządzających analizowanymi przedsiębiorstwami?

Jako metodę badawczą wykorzystano klasyczną statystykę opisową bazującą na danych statystycznych PONT Info Ltd obejmujące lata 2012 – I-III kwartał 2017, Raport ARC Rynek i Opinia oraz portal spożywczy. Jako technikę badawczą wykorzystano desk research oraz obserwację wykorzystując analizę wskaźników struktury i wskaźników natężenia (ES Sprzedaż eksportowa opodatkowana stawką VAT 0%, E/GS - udział sprzedaży eksportowej w przychodach ogółem, NPM - stopa zysku netto, GS - przychody ogółem, TR - przychody z całokształtu działalności, ES - sprzedaż eksportowa opodatkowana stawką VAT 0%, E/GS - udział sprzedaży eksportowej w przychodach ogółem, PEN - liczba rentownych jednostek gospodarczych, EMPN - liczba pracujących, EN - liczba jednostek gospodarczych). Opis materiału statystycznego zaprezentowano w formie dyskusji oraz na wykresach.

9. Diagnoza i doskonalenie organizacji uczącej się na przykładzie małego przedsiębiorstwa = Diagnosis and Improvement of Learning Organization on the Example of a Small Enterprise / Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC // Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie. - z. 88 (2016), s. 139-149. - Summ., streszcz.. - Tytuł numeru: Podejmowanie decyzji w sytuacjach konfliktu i współpracy : doskonalenie działalności organizacji. ISSN 1641-3466 - Autorstwo 100% - (11.00 pkt)

Wielu właścicieli przedsiębiorstw lub osoby nimi kierujące z wielkim trudem starają się radzić sobie z nowymi realiami współczesnego świata, szczególnie kiedy wywierają one wpływ na organizacje i zarządzanie. Globalizacja, nowe technologie, społeczeństwo wiedzy, hiperkonkurencja oraz oczekiwania społeczne kreują nowe wymagania wobec współczesnych organizacji [Child, 2005]. Gdziekolwiek spojrzymy, tradycyjne struktury, systemy, procesy są przekształcane lub rozpadają się. Organizacje, które odnosiły sukcesy, rozwijały się, miały ugruntowaną pozycję konkurencyjną dochodzą do wniosku, że reguły działania, na których opierały się do tej pory, nie są już efektywne i skuteczne. Pojedyncze jednostki, jak również całe społeczności, zauważają, że ziemia usuwa się im spod nóg, w miarę jak pod wpływem nowych technik, informatyzacji, globalizacji zanikają tradycyjne rynki, gałęzie przemysłu i źródła zatrudnienia.

Kierownicy, którzy kiedyś z powodzeniem zarządzali organizacjami, dziś czują się zagubieni, gdyż przestają istnieć biurokratyczne hierarchie i określona droga kariery. Ci, którzy utrzymują stanowiska, stają przed poważnymi wyzwaniami, a mianowicie przed koniecznością zmian. Muszą oni znaleźć nowe sposoby zarządzania w spłaszczonych, zdecentralizowanych organizacjach, w których podstawowym wymogiem staje się umiejętność nadążania za zmianami [Morgan, 2001].

Wyzwania, jakie stoją przed współczesnymi organizacjami, zwracają uwagę na konieczność uczenia się organizacji. Organizacje, aby mogły przetrwać, czy wręcz się rozwijać, muszą wprowadzać zmiany i uczyć się. W otoczeniu, w którym technologie szybko się zmieniają, człowiek staje wobec konieczności uczenia się nowych narzędzi, sposobów działania, zachowań, zadań, ról i funkcji. Uczenie się występuje nawet wtedy, gdy nie następują zmiany w strukturze, strategii czy w systemach wartości. Organizacyjne uczenie się wymaga strukturalizacji działań w obszarze szeroko rozumianych procesów biznesowych. Stanowią one nośniki pozyskiwania, dyfuzji i komercjalizacji wiedzy [Cieśliński, Mierzyński, 2014].

Z tych względów celem niniejszego artykułu jest diagnoza uczenia się w wybranej organizacji oraz sformułowanie zaleceń dla analizowanego przedsiębiorstwa. W tej części opracowania postawiono następującą hipotezę badawczą: ukierunkowanie przedsiębiorstwa na uczenie się wyznacza kierunki doskonalenia oraz pobudza aktywność do działania. Dla udowodnienia hipotezy badawczej badania zostały przeprowadzone w małym przedsiębiorstwie za pomocą kwestionariusza diagnozy organizacji uczących się [Gorzelany-Dziadkowiec, 2015]. Po zdiagnozowaniu przedsiębiorstwa podjęto próbę opracowania modelu doskonalenia badanej organizacji.

10. Restructuring Marketing Concept of Competitive Advantage in Building Company = Restrukturyzacja marketingowa jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa / Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC, Julia Gorzelany Plesińska // *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa = Economics and Organization of Enterprise*. - nr 2 (2015), s. 46-55. ISSN 0860-6846. - Współautor 50% - (12.00 pkt)

Ostatnie lata pokazały znaczące, nagłe i bardzo szybkie zmiany w otoczeniu biznesowym, które są trudne do przewidzenia. Aby przetrwać, przedsiębiorstwa muszą szukać nowych rozwiązań strategicznych, ponieważ tradycyjne sposoby działania nie są skuteczne. Przedsiębiorstwa zorientowane na sprzedaż zmieniają swoje punkty skupienia. Zadowolenie klienta, lojalność, zaangażowanie stają się głównym elementem dzisiejszych strategii odnoszących sukcesy firm. Biorąc pod uwagę powyższe, niniejszy artykuł skupia się na przedstawieniu restrukturyzacji marketingowej i pokazaniu, że firmy mogą budować swoją przewagę konkurencyjną na relacjach z klientami.

W coraz większym stopniu o sukcesie firmy decyduje zmiana w obszarze marketingu. Zarządzanie pojęciem restrukturyzacji marketingowej, które oznacza wprowadzenie zmian w obszarze marketingu i jest jednym z działań, które mogą być dla przedsiębiorstwa narzędziem przewagi konkurencyjnej oraz mogą prowadzić kierunek jego rozwoju. Przedsiębiorstwa, które skutecznie konkurują, muszą działać na rzecz marketingu i z orientacji na sprzedaż, podążać w kierunku klienta oraz relacji z klientami.

Celem opracowania było przedstawienie istoty restrukturyzacji marketingowej, jak również wykazanie kompatybilności klienta do klienta z przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa. Jako metodę badawczą wykorzystano kwestionariusz K. Burnetta, kwestionariusz z pięciostopniową skalą Likerta oraz wywiad. Wdrażanie zmian w obszarze marketingu coraz częściej staje się źródłem sukcesu przedsiębiorstwa. Stąd określenie: restrukturyzacja marketingu, co oznacza wprowadzenie zmian w obszarze marketingu i jest jednym z działań, które mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i mogą wskazywać drogę rozwoju. Firmy, które chcą być konkurencyjne, muszą zmienić swoje podejście do marketingu i orientacji sprzedażowej oraz muszą zacząć budować relacje z klientami.

## **6.2. Współautorstwo monografii**

Współautorstwo monografii: Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC, Halina SMUTEK, **Zintegrowane zarządzanie we współczesnych organizacjach**, Źródło: j. pol, 183 s., Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, 2020, ISBN: 978-83-66470-93-4. (120 pkt)

Zarządzanie zintegrowane to jeden system zarządzania umożliwiający integrację wszystkich podsystemów i procesów w jednolitą, kompletną strukturę, co pozwala na pracę w systemie jednostki o zunifikowanych celach. Osoby zarządzające przedsiębiorstwami, aby zapewnić im rozwój muszą pomyśleć o połączeniu procesów, procedur i praktyk działania stosowanych w organizacji w celu wdrożenia jej polityki. Działania te powinny być skuteczniejsze w osiągnięciu celów wynikających z polityki niż podejście poprzez oddzielne

systemy. Zarządzanie zintegrowane to udokumentowany i spójny system zarządzania spełniający wymagania dwóch norm. Jego wdrożenie umożliwia skuteczne, równoczesne zarządzanie wieloma podsystemami, przez ustanowienie i realizację jednolitej polityki.

Wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania jest zalecanym i najkorzystniejszym rozwiązaniem dla organizacji, która ma zamiar wprowadzić kilka różnych systemów zarządzania. W zależności od specyfiki branży i planów, jakie przedsiębiorstwo chce zrealizować w danym czasie, wdraża ona zintegrowany system zarządzania składający się z różnych podsystemów.

W opracowaniu przedstawiono wybrane modele zintegrowanego zarządzania, za pomocą których podjęto próbę wskazania jakie elementy należy łączyć, aby zwiększać efektywność i skuteczność zarządzania w szybko zmieniającym się otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw. Tematyka pracy obejmuje wiedzę o koncepcji zintegrowanego zarządzania wraz z potencjalnymi koncepcjami jak wprowadzić i wykorzystać różne podsystemy w zarządzaniu. W koncepcji tej ma miejsce próba integracji rzeczowo – racjonalnych i społeczno – emocjonalnych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem, co wpłynęło na uwzględnienie w strukturze pracy problemów dotyczących społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, koncepcji zarządzania społecznego oraz zarządzania wiedzą w organizacjach uczących się.

Przedstawiona propozycja jest odpowiedzią na potrzeby związane z koniecznością usystematyzowania kategorii pojęciowych związanych z koncepcją zarządzania zintegrowanego, która stanowi próbę odpowiedzi na zapotrzebowania współczesnych organizacji poszukujących możliwości doskonalenia systemów zarządzania. Zaprezentowane rozważania są wynikiem analizy literatury przedmiotu oraz badań własnych autorek, które mieszczą się w ramach opisywanej koncepcji. Opracowanie z pewnością nie wyczerpuje wszystkich problemów związanych z szerokim spektrum problemów zarządzania, stanowi próbę uporządkowania kwestii pojęciowych i wskazania kierunków badań i analiz. W celu określenia zasad i warunków integracji poszczególnych elementów rozważania uszczegółowiono na zasadzie wyjaśnienia idei koncepcji zintegrowanego zarządzania. Jedną z współczesnych, próbujących wybiegać w przyszłość koncepcji jest opracowana przez K. Bleichera idea zarządzania zintegrowanego, gdzie przede wszystkim mają miejsce próby integracji rzeczowo-racjonalnych i społeczno-emocjonalnych poziomów zarządzania organizacjami. Koncepcja ta nawiązuje do pierwotnych założeń podejścia systemowego opracowanego i rozwiniętego przez H. Ulricha. Celem objaśnienia konstrukcji oraz obszarów (struktury) interakcji w koncepcji zintegrowanego zarządzania przedstawiono model piramidy, DNA oraz pajęczyny.

**7. Informacje o wykazaniu się istotną aktywnością naukową realizowaną w więcej niż jednej uczelni lub instytucji naukowej w szczególności zagranicznej**

**7.1. Projekty badawcze realizowane w ramach badań statutowych oraz programu POTENCJAŁ**

1. *Modele systemów zarządzania – koncepcja holistyczna (teoria – modele – zastosowania)*, badania statutowe UEK pod kierownictwem Prof. dr hab. J. Machaczki, Kraków 2007. Symbol pracy: 27/KPOiZ/2007/S/388.
2. *Zmiany menedżerskie w systemach zarządzania przedsiębiorstwem*, badania statutowe UEK pod kierownictwem Prof. dr hab. J. Machaczki, Kraków 2008. Symbol pracy: 40/KPOiZ/2008/S/456.
3. *Kwalitatywne determinanty konkurencyjności organizacji*, badania statutowe UEK pod kierownictwem Prof. dr hab. J. Machaczki, Kraków 2009. Symbol pracy: 47/KSZiRO/1/2009/S/511.
4. *Współczesne tendencje w zarządzaniu rozwojem przedsiębiorstwa*, badania statutowe UEK pod kierownictwem Prof. dr hab. J. Machaczki, Kraków 2010. Symbol pracy: 68/KSZiRO/1/2010/S/566.
5. *Koncepcja zintegrowanego systemu zarządzania organizacją (część I)*, badania statutowe UEK pod kierownictwem Prof. dr hab. Józefa Machaczki, Kraków 2011. Symbol pracy: 134/KSZiRO/1/2011/S/613.
6. *Zarządzanie i przedsiębiorczość w rozwoju biznesu*, badania statutowe pod kierownictwem Prof. UEK, dr hab. Krzysztofa Firleja, Kraków 2012, Symbol pracy: 36/KSZiRO/1/2012/S/036.
7. *Analiza strategiczna wybranych branż przemysłu rolno-spożywczego w Polsce*, badania statutowe pod kierownictwem Prof. UEK, dr hab. Krzysztofa Firleja, Kraków 2013, Symbol pracy: 024/WE-KSZ/01/2013/S/3024 z dnia 04.07.2013 r.
8. *Kierunki i perspektywy rozwoju wybranych branż przemysłu rolno-spożywczego w Polsce*, badania statutowe pod kierownictwem Prof. UEK, dr hab. Krzysztofa Firleja, Kraków 2014, Symbol pracy: 048/WE-KSZ/01/2014/S/4244 z dnia 06.06.2014 r.
9. *Menedżeryzm w rozwoju organizacji*, badania statutowe pod kierownictwem Prof. UEK, dr hab. Krzysztofa Firleja, Kraków 2015, Symbol pracy: 055/WE-KSZ/01/2015/S/5055 z dnia 27.04.2015 r.
10. *Rozwój organizacji w warunkach turbulentnego otoczenia*, badania statutowe pod kierownictwem Prof. UEK, dr hab. Krzysztofa Firleja, Kraków 2016, Symbol pracy: 069/WE-KSZ/01/2016/S/6069 z dnia 16.05.2016 r.
11. *Kooperacja organizacji a uwarunkowania sektorowe*, badania statutowe pod kierownictwem Prof. UEK, dr hab. Krzysztofa Firleja, Kraków 2017, Symbol pracy: 069/WE-KSZ/01/2017/S/7069 z dnia 05.06.2017 r.
12. *Wyzwania menadżerskie współczesnych organizacji*, badania statutowe pod kierownictwem Prof. UEK, dr hab. Krzysztofa Firleja, Kraków 2018, Symbol pracy: 037/WE-KSZ/01/2018/S/8037 z dnia 08.10.2018 r.
13. *Makro i mikro ekonomiczne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw XXI wieku*, badania statutowe pod kierownictwem Prof. UEK, dr hab. Krzysztofa Firleja,

Kraków 2019, Symbol pracy: 068/WE-KSZ/01/2019/S/9068 z dnia 10.06.2019 r. do 31.03.2020 r.

14. **Wyzwania i problemy rozwoju organizacji**, prof. UEK, dr hab. Krzysztof Firlej, Kraków 2020, Program POTENCJAŁ nr 13/ERP/2020/POT.
15. **Makroekonomiczne uwarunkowania rozwoju organizacji i sektorów**. Prof. Uek, dr hab. Krzysztof Firlej, Kraków 2022, Program POTENCJAŁ nr 077/EER/2022/POT.

## **7.2. Udział w projektach, praca w zespołach i opracowywanie wniosków**

1. Udział w projekcie finansowanym ze środków Ministerstwa Nauki i szkolnictwa Wyższego: "Regional Initiative of Excellence" Programme for 2019-2022. Project no.: 021/RID/2018/19. Total financing: 11 897 131,40 PLN - Członek zespołu badawczego w ramach problemu węzłowego nr 2.2 - zadanie 6 - lata 2020-2022.
2. Wniosek do COST Actions; tytuł projektu: OC-2019-1-23709 „Educational network for preventing and managing conflicts in rural areas”; ID projektu: 23709; wartość projektu: 130 000 euro rocznie x 4 lata; wniosek złożony 04.09.2019, Julia Gorzelany i Magdalena Gorzelany - wykonawca merytoryczny (secondary proposer);
3. Wniosek do programu POLNOR (NCBiR); tytuł projektu: „Shared housing through innovative – social, architectural, and infrastructural solutions”; ID projektu: NOR/POLNOR/ShareHouse/0006/2019; wartość projektu: 734 573,25 euro (3 218 900,00 zł), Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec - lider zadania "Social needs of dependents groups and work with the local community";
4. Wniosek do COST Actions; tytuł projektu: OC-2020-1-24492 „Educational network for preventing and managing conflicts in rural areas”; ID projektu: 24492; wartość projektu: 130 000 euro rocznie x 4 lata, wniosek złożony 13.11.2020, Julia Gorzelany i Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec - wykonawca merytoryczny (secondary proposer);
5. Horizon 2020 Call: H2020-LC-GD-2020 (Building a low-carbon, climate resilient future: Research and innovation in support of the European Green Deal) Topic: LC-GD-10-2-2020 Type of action: RIA Proposal number: 101036561 Proposal acronym: GREEN ACTION Deadline Id: H2020-LC-GD-2020-4, UEK w Krakowie partner w projekcie, Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec osoba odpowiedzialna za wniosek od strony UEK w Krakowie, zgodnie z projektem UEK może uczestniczyć w WP1, WP4 i WP6. UEK będzie odpowiedzialny za współpracę w prowadzeniu badań społecznych i psycho behawioralnych. UEK zapewnia również rozwój innowacyjnych rozwiązań oddolnych dla Green Deal.

## **7.3. Współpraca międzynarodowa**

Innym bardzo ważnym elementem pracy zawodowej w obszarze naukowo - badawczym jest współpraca międzynarodowa. Od uzyskania stopnia doktora w roku 2006 uczestniczyłam w warsztatach międzynarodowych, odbyłam staż, jak również realizowałam badania w zespołach międzynarodowych. Do najważniejszych działań w obszarze współpracy międzynarodowej, które podjęłam należy:

1. Staż naukowy 2017, Staż od 1.06. 2017 roku do 1.07.2017 roku w University of Applied Sciences Upper Austria School of Informatics/Communications/Media Softwarepark 11 4232 Hagenberg/Austria. Opiekunem była dr Martina Gaisch.

Podczas stażu doskonaliłam swoje umiejętności do dalszej pracy naukowej. Odbyłam wizyty studyjne podczas, których odbyły się m.in. spotkania robocze z zespołami badawczymi University of Applied Sciences Upper Austria (związane ze wspólnymi zainteresowaniami badawczymi) między innymi w:

- School of Engineering in Wels;
- School of Informatics, Communications and Media in Hagenberg;
- School of Medical Engineering and Applied Social Sciences in Linz;
- School of Management in Steyr.

Ponadto podczas przeprowadziłam badania dotyczące czynników konkurencyjności regionów w Austrii. Badania miały na celu identyfikację czynników sukcesu determinujących konkurencyjność regionów w górnej Austrii. W kolejnym kroku została podjęta próba stworzenia modelu zarządzania w gminach. Przeprowadzona analiza porównawcza funkcjonowania urzędów w Austrii i Polsce pozwoliła na opracowanie nowych rozwiązań, które zaleca się, aby wykorzystywać w formułowaniu strategii konkurencyjności regionów.

Dodatковым celem stażu było podzielenie się wiedzą naukową i nawiązanie współpracy w tym zakresie. Odbyty staż był inspiracją do badań w obszarze innowacji w zarządzaniu. Analizy oparto na porównaniu austriackiego i polskiego zarządzania, diagnozie zintegrowania systemów zarządzania oraz analizie wpływu wybranych elementów zintegrowanego zarządzania na rozwój przedsiębiorstw. Podczas stażu pracując w zespołach badawczych opracowany został kwestionariusz diagnozy występowania zasad charakteryzujących innowacje w zarządzaniu oraz obszarów zmian. Kwestionariusz stanowił narzędzie, które wykorzystano do przeprowadzenia badań dotyczących innowacji w zarządzaniu w Polskich oraz Austriackich uniwersytetach, wyniki zostały opublikowane w artykule pt: "A Comparison of Innovations in Management in Austrian and Polish Universities".

2. Międzynarodowe warsztaty letnie 2017, Udział w międzynarodowych warsztatach letnich w dniach 8-10. 06. 2021 w University of Applied Sciences Upper Austria School of Engineering in Wels. Międzynarodowe letnie warsztaty były odbywającą się co dwa lata serią warsztatów na kampusie Hagenberg Uniwersytetu Nauk Stosowanych w Górnej Austrii. Cykl warsztatowy obejmował szeroki zakres aspektów związanych z edukacją informatyczną i jej integracją z (stosowanymi) działaniami badawczymi. W wydarzeniu uczestniczyli naukowcy i specjaliści z 14 krajów (w tym Kanada, Ekwador, Japonia, Jordania, Wielka Brytania, Austria, Niemcy, Rumunia, Liban, Belgia, Finlandia, Bangladesz i Turcja). Efektem uczestnictwa w warsztatach są liczne kontakty ze specjalistami i naukowcami z różnych krajów. W warsztatach wzięli udział naukowcy, studenci, jak również przedstawiciele biznesu. Podczas letnich warsztatów podzielono się wiedzą z zakresu przedsiębiorczości, skoncentrowano się na umiejętnościach przedsiębiorczych, które są wymagane od studentów i absolwentów kierunków informatycznych, którzy planują założyć swoje przedsiębiorstwo.

3. Współpraca z University of Alberta: Edmonton, AB, lata 2017-2019. Współpraca w prowadzeniu badań z Kristof Van Assche, w wyniku której opublikowany został artykuł pt.: THE INNOVATION PROCESS IN LOCAL DEVELOPMENT – THE MATERIAL, INSTITUTIONAL, AND INTELLECTUAL INFRASTRUCTURE SHAPING AND SHAPED BY INNOVATION - w TEDE (140 pkt).
4. Współpraca z Vilnius Gediminas Technical University: Vilnius, lata 2017-2019. Współpraca w prowadzeniu badań z Kristof Van Assche w wyniku której opublikowany został artykuł pt.: THE INNOVATION PROCESS IN LOCAL DEVELOPMENT – THE MATERIAL, INSTITUTIONAL, AND INTELLECTUAL INFRASTRUCTURE SHAPING AND SHAPED BY INNOVATION - w TEDE (140 pkt).
5. Współpraca z Department of Economics and Business, Anhalt Uni of Applied Sciences, Bernburg, Germany, lata 2018-2020. Współpraca w prowadzeniu badań z Cornelia Scott w wyniku, której powstał artykuł: Finding links between organisation's culture and innovation. The impact of organisational culture on university innovativeness - wydany w PLOS ONE.
6. Współpraca z Department of Higher Education Research & Diversity Management, School of Informatics, Communications and Media, University of Applied Sciences, Hagenberg, Austria, lata 2018-2021. Współpraca w prowadzeniu badań z Martiną Gaisch w wyniku, której powstał artykuł: Finding links between organisation's culture and innovation. The impact of organisational culture on university innovativeness - wydany w PLOS ONE.
7. Współpraca z Department of Management, Administration and Public Management, State Agrarian and Engineering University in Podilya, Kamianets-Podilskyi, Ukraine, lata 2018-2021. Współpraca w prowadzeniu badań z Oksana Dudziak w wyniku, której powstał artykuł: Finding links between organisation's culture and innovation. The impact of organisational culture on university innovativeness - wydany w PLOS ONE.

#### **7.4. Udział w Konferencjach oraz Komitetach Organizacyjnych i Naukowych**

Innym bardzo ważnym elementem pracy zawodowej w obszarze naukowo - badawczym jest uczestnictwo w Konferencjach naukowych krajowych, jak i międzynarodowych, zjazdach i sympozjach wraz ze zgłoszonym referatem, który po zaakceptowaniu przez Komitet Naukowy został wygłoszony. Od uzyskania stopnia doktora w roku 2006 uczestniczyłam łącznie w **48 Konferencjach Ogólnopolskich, jak również Międzynarodowych. Podczas Konferencji wygłosiłam 34 referaty, z których 29 było samodzielnych, natomiast 5 we współautorstwie.** W 14 konferencjach, sympozjach, zjazdach brałam udział bez wygłaszania referatu. Brałam czynny udział w Komitetach Organizacyjnych i Naukowych:

1. Członek Komitetu Naukowego I Międzynarodowej Konferencji Naukowej pt. "Aktualne trendy rozwoju regionalnego" organizowaną w cyklu: PRZESTRZEŃ — TECHNOLOGIA — EKONOMIA Data konferencji: 6 marca 2015 r.



2. Członek Komitetu Organizacyjnego I Międzynarodowej Konferencji Naukowej pt. "Aktualne trendy rozwoju regionalnego" organizowaną w cyklu: PRZESTRZEŃ — TECHNOLOGIA — EKONOMIA, 2015 r.

### **7.5. Nagrody i wyróżnienia za pracę naukową**

Za pracę naukową otrzymałam 8 nagród Rektora UEK, w tym sześć za indywidualne osiągnięcia naukowe oraz dwie nagrody zespołowe:

1. 2009 – III stopnia, za osiągnięcia naukowe (nagroda indywidualna) Nadający: Rektor UEK.
2. 2010 – III stopnia, za osiągnięcia naukowe (nagroda indywidualna) Nadający: Rektor UEK.
3. 2011 – II stopnia, za osiągnięcia naukowe (nagroda indywidualna) Nadający: Rektor UEK.
4. 2012 – II stopnia, za osiągnięcia naukowe (nagroda indywidualna) Nadający: Rektor UEK.
5. 2013- II stopnia, za osiągnięcia naukowe (nagroda indywidualna) Nadający: Rektor UEK.
6. 2014 - II stopnia, za osiągnięcia naukowe (nagroda zespołowa) Nadający: Rektor UEK.
7. 2014 - III stopnia, za osiągnięcia naukowe (nagroda indywidualna) Nadający: Rektor UEK.
8. 2015 - Nagroda Rektora II stopnia, za osiągnięcia naukowe (nagroda zespołowa) Nadający: Rektor UEK.

## **8. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę**

### **8.1 Informacje o działalności dydaktycznej**

Pracę dydaktyczną rozpoczęłam w marcu 1999 roku od odbycia kursu pedagogicznego dla pracowników naukowo - dydaktycznych uczelni wyższych, który był zorganizowany przez Studium Doskonalenia Pedagogicznego AE w Krakowie. Od tamtego czasu prowadzę zajęcia dydaktyczne na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych, zarówno pierwszego, jak i drugiego stopnia oraz na studiach podyplomowych.

Prowadzę zajęcia na kierunku: Ekonomia, Logistyka Międzynarodowa, Finanse i Rachunkowość, Organizacja i Zarządzanie, Inżynieria Organizacji takie przedmioty jak: Podstawy Organizacji i Zarządzania, Zarządzanie wiedzą i dyfuzja innowacji, Zarządzanie zmianą, Zarządzanie konkurencyjnością, Analiza konkurencyjności, Projektowanie systemów zarządzania, Rozwój organizacji, Zarządzanie przedsiębiorstwem globalnym, Zarządzanie zintegrowane, Współczesne modele biznesowe, Organizacje uczące się, Organizacje pozarządowe, Seminarium dyplomowe, Seminarium magisterskie.

W swojej aktywności dydaktycznej prowadzę również zajęcia ze studentami w ramach tzw. Indywidualnej Ścieżki Edukacyjnej funkcjonującej w Instytucie Ekonomii dla najbardziej utalentowanych studentów.

W ankietach studenckich jestem zawsze wysoko oceniana zarówno pod względem warsztatowym, jak i merytorycznym, a moja średnia ocen zawsze oscyluje na poziomie 4,5 (w skali 5-cio stopniowej).

#### **Autorstwo podręczników (skryptów)**

1. Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC, Analiza konkurencyjności organizacji, j. pol, 98 s., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków, 2014, ISBN: 978-83-7252-656-4.
2. Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC, Organizacje uczące się: teoria i praktyka, j. pol, 97 s., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków, 2015, ISBN: 978-83-7252-706-6.

#### **Nagrody Rektora za osiągnięcia dydaktyczne**

Za pracę dydaktyczną otrzymałam 3 Nagrody Rektora UEK za indywidualne osiągnięcia naukowe:

1. 2014 - II stopnia, za indywidualne osiągnięcia dydaktyczne, Nadający: Rektor UEK.
2. 2015 - II stopnia, za indywidualne osiągnięcia dydaktyczne Nadający: Rektor UEK.
3. 2020 – III stopnia, za indywidualne osiągnięcia dydaktyczne, Nadający: Rektor UEK.

#### **Prowadzenie seminariów**

Od uzyskania stopnia doktora prowadzę seminaria dyplomowe, inżynierskie oraz magisterskie. Wypromowałam 141 prace licencjackie i inżynierskie oraz 72 prace magisterskich. Oprócz roli promotora pełnię także rolę recenzenta prac licencjackich i inżynierskich, których zrecenzowałam 126 oraz magisterskich 98. Dodatkowo pełniłam rolę członka komisji podczas obron prac dyplomowych, inżynierskich i magisterskich u 60 osób.

#### **Tworzenie planów studiów**

Podczas pełnienia funkcji Wydziałowego Koordynatora Kierunków Studiów brałam udział w tworzeniu programów studiów na kierunku Inżynieria Organizacji i Zarządzania oraz Organizacja i Zarządzanie. Brała aktywny udział w opracowaniu programów studiów dla specjalności Zarządzanie rozwojem biznesu (w ramach kierunku Inżynieria Organizacji), jak również specjalności Zintegrowane zarządzanie korporacyjne (w ramach kierunku Organizacja i zarządzanie - studia menedżerskie). W ramach tych prac brałam udział w budowie planów studiów, ustalaniu siatek godzin, opracowywaniu efektów kształcenia (uczenia się) oraz sylabusów. Wprowadzanie do systemu KRK przedmiotów, osób prowadzących zajęcia oraz planów studiów dla kierunków: Inżynieria Organizacji i Zarządzania (IO) oraz Organizacja i Zarządzanie - Studia Menedżerskie (OZ).

#### **Udział w projektach edukacyjnych:**

1. „Polska jakiej nie znacie”, Projekt współfinansowany ze środków Ministerstwa Spraw Zagranicznych w Ramach konkursu na realizację zadania "Współpraca z Polonią i Polakami za granicą w 2014 roku. Zajęcia były realizowane od 5-27 lipca 2014.

2. **„Małopolska chmura edukacyjna”** - w ramach tego projektu aktywnie brałam udział w:
- WARSZTATACH LETNICH - „Małopolska Chmura Edukacyjna - wykorzystanie nowoczesnych technik informacyjno-komunikacyjnych w procesie nauczania i rozwoju kompetencji kluczowych uczniów szkół licealnych z terenu WM – pilotaż”,
  - LEKCJE TESTOWE - „Małopolska Chmura Edukacyjna - wykorzystanie nowoczesnych technik informacyjno-komunikacyjnych w procesie nauczania i rozwoju kompetencji kluczowych uczniów szkół licealnych z terenu WM – pilotaż”,
  - SCENARIUSZE DO ZAJĘĆ ON-LINE - „Małopolska Chmura Edukacyjna - wykorzystanie nowoczesnych technik informacyjno-komunikacyjnych w procesie nauczania i rozwoju kompetencji kluczowych uczniów szkół licealnych z terenu WM – pilotaż”,
  - ZAJĘCIA ON - LINE (szkoły) „Małopolska Chmura Edukacyjna - wykorzystanie nowoczesnych technik informacyjno-komunikacyjnych w procesie nauczania i rozwoju kompetencji kluczowych uczniów szkół licealnych z terenu WM – pilotaż”(zajęcia on-line),
  - DIAMEnT- dostrzec i aktywizować możliwości, energię, talenty - warsztaty dla uczniów biorących udział w MCHE,
  - ZAJĘCIA ON - LINE Koła Naukowe Technika „Małopolska Chmura Edukacyjna - wykorzystanie nowoczesnych technik informacyjno-komunikacyjnych w procesie nauczania i rozwoju kompetencji.
3. **Udział w projekcie "Modernizacja kształcenia zawodowego w Małopolsce"** - Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego – projekt systemowy Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007 – 2013, Działanie 9.2, „Modernizacja kształcenia zawodowego w Małopolsce”.
4. **Udział w projekcie POWER 3.5 - Zintegrowany Program Rozwoju UEK POWER.03.05.00-00-Z217/18 - projekt „Klasa Ekonomiczno Menedżerska”**
- Od września 2015 roku Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie realizuje w porozumieniu z **II Liceum Ogólnokształcącym im. Króla Jana III Sobieskiego w Krakowie projekt „Klasa Ekonomiczno-Menedżerska” realizowany przez dwa lata dla jednej klasy, współpraca stała.** W ramach projektu wykładowcy Uniwersytetu prowadzą zajęcia dydaktyczne w ilości 60 h w ciągu roku szkolnego dla klasy o profilu ekonomiczno-menedżerskim. Przedmioty prowadzone w ramach projektu to: Ekonomia menedżerska, Przywództwo strategiczne, Zarządzanie strategiczne i operacyjne, Matematyka w naukach o zarządzaniu.
  - Od września 2022 roku Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie realizuje w porozumieniu z **XXX Liceum Ogólnokształcącym w Krakowie projekt „Klasy Ekonomiczno-Menedżerskie” realizowany w ciągu dwóch lat 2022/2024.** W ramach projektu wykładowcy Uniwersytetu prowadzą zajęcia dydaktyczne w ilości 60 h w ciągu roku szkolnego dla klasy o profilu ekonomiczno-menedżerskim. Przedmioty prowadzone w ramach projektu to: Ekonomia menedżerska, Innowacyjność

w przedsiębiorczości, Zarządzanie strategiczne i operacyjne, Matematyka w naukach o zarządzaniu.

## 8.2 Informacje o działalności organizacyjnej

Charakteryzując zaangażowanie organizacyjne należy zwrócić uwagę, że obok pracy na płaszczyźnie naukowo - badawczej oraz międzynarodowej moja istotna aktywność jest związana z pracą ze studentami oraz na rzecz Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Moja działalność organizacyjna została wyróżniona w roku **2021 nagrodą trzeciego stopnia za indywidualne osiągnięcia organizacyjne, nadający: Rektor UEK w Krakowie.**

**Tabela 4.** Wybrane zaangażowania w zadaniach organizacyjnych UEK w Krakowie

Wyszczególnienie	Funkcja	Okres
Rada Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych	Członek	2012-2016
Rada Instytutu Ekonomii	Członek	2016 - nadal
Wydziałowa Komisja Stypendialna na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych	Przewodnicząca	2016-2019
Instytutowa Komisja Stypendialna	Wiceprzewodnicząca Przewodnicząca	2019-2020 2020 - nadal
Zespół ds. Ewaluacji Dyscypliny Ekonomia i Finanse	Członek	2019-2020
Wydziałowy Koordynator Kierunków Studiów	Osoba odpowiedzialna za przygotowanie kart przedmiotów, Kierunek Inżynieria Organizacji i Zarządzania oraz Organizacja i Zarządzanie;	2016-2020
Komisja Rektorska ds. Grupowego Ubezpieczenia Pracowników	Członek	2016 - nadal

Źródło: opracowanie własne.

## 8.3 Informacje o działalności popularyzatorskiej

Aktywnie występuje w charakterze recenzenta artykułów i opracowań naukowych w różnych czasopismach, między innymi:

### **1. Horyzonty Wychowania, ISSN 2391-9485, e-ISSN 1643-9171**

- Edukacja ekonomiczna dzieci w trybie zdalnym – doświadczenia Uniwersytetu Dziecięcego UEK,
- Praktyczny profil kształcenia w zakresie przedsiębiorczości na uczelniach wyższych - doświadczenia polskie a standardy międzynarodowe
- Metody nauczania skutecznie wspierające zatrudnienie absolwentów szkół wyższych
- Kształcenie studentów uczelni technicznej z wykorzystaniem aktywnych metod rozwoju przedsiębiorczości oraz innowacyjności
- Wolność i otwartość jako składnik aktywizacji przedsiębiorczości studentów
- Edukacja formalna na rzecz przedsiębiorczości wobec współczesnych wyzwań cywilizacyjnych

### **2. I Ogólnopolski Zjazd Katedr Przedsiębiorczości**

- Przedsiębiorczość strategiczna a sektor sportu, 2016, Recenzja artykułu, który napłynął na I Ogólnopolski Zjazd Katedr Przedsiębiorczości;
- Istota przedsiębiorczości osobistej w kontekście zarządzania samym sobą, 2016, Recenzja artykułu, który napłynął na I Ogólnopolski Zjazd Katedr Przedsiębiorczości;
- Wspieranie współpracy nauki i biznesu w polskich regionach na przykładzie województwa śląskiego i wielkopolskiego , 2016, Recenzja artykułu, który napłynął na I Ogólnopolski Zjazd Katedr Przedsiębiorczości.

### **3. Wydawnictwo naukowe TYGIEL**

- Recenzje artykułów.

**4. Recenzja monografii pt.:** „Kapitalizm dekad reorientacji: rozważania na temat natury gospodarek wysoko rozwiniętych”, A. Chlebisz, J. Garncarz, M. Mierzejewski, M. Żak, Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2021, ISBN: 978-83-66470-72-9.

**5. Recenzja monografii pt.:** „Współcześnie o konsumpcjonizmie. Dylematy i paradoksy”, pod red. A. Antas – Jaszczuk, A. Roguska, Wydawnictwo Tygiel, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo – Humanistycznego w Siedlcach, Lublin – Siedlce, 2022, ISBN: 978-83-67104-19-7; 978-83-67162-28-9.

## **8.4 Informacje o współpracy z otoczeniem społecznym i gospodarczym**

Przez cały okres zatrudnienia w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie łączyłam pracę naukową i dydaktyczną z aktywnością zawodową poza uczelnią (przedsiębiorstwa, inne uczelnie, Gminy, NGO - stowarzyszenia). Wszystkie moje podejmowane działania wynikają z przekonania, że w dyscyplinie nauki o zarządzaniu najważniejsza jest praktyka - łączenie nauki z praktyką gospodarczą i aktywnością społeczną.

Pracując w UEK w Krakowie, równocześnie pracuję w PPUZ w Nowym Targu prowadząc tam zajęcia na Kierunku: Gospodarka Przestrzenna, Architektura, Kosmetologia. Oprócz prowadzenia zajęć od roku 2022 pełnię funkcję Kierownika Zakładu Gospodarki Przestrzennej, w Instytucie Technicznym.

Dodatkowo współpracuję z małymi przedsiębiorstwami, pełniąc tam funkcje konsultanta. Wiedza zdobyta na uczelni oraz współpraca z praktyką gospodarczą umożliwiło mi realizację projektów w Ludowym Klubie Sportowym RESPEKT MYŚLENICE, w którym

od 2014 roku pełnię funkcję dyrektora sportowego. W ramach pracy w LKS Respekt Myślenice byłam (jestem) koordynatorem projektów:

**1. Miasto i Gmina Myślenice – koordynator projektów:**

- Ferie 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023 - zadanie publiczne - FERIE Z PIŁKĄ NOŻNĄ,
- Wspieranie i upowszechnianie kultury fizycznej: zadanie publiczne - POPULARYZACJA PIŁKI NOŻNEJ KOBIET NA TERENIE MIASTA I GMINY MYŚLENICE (zadanie realizowane w roku 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020,
- Wspieranie i upowszechnianie kultury fizycznej: zadanie publiczne - Trenuj z Respektem 2021, 2022, 2023.
- Wakacje 2019, 2020, 2021, 2022.
- INICJATYWA OBYWATELSKA - W zdrowym ciele zdrowy duch - trzy edycje - 2020, 2021, 2022.
- Spędzaj czas wolny z respektem – dwie edycje 2021, 2022.
- Jesienny czas wolny z Respektem – dwie edycje 2021, 2022.

**2. Ministerstwo Sportu i Turystyki - – koordynator projektów:**

- Program Klub 2019, 2020. 2022.
- Upowszechnianie sportu różnych grup społecznych i środowiskowych 2019, 2020, 2021, 2022.
- Sport Wszystkich dzieci 2020, 2021, 2022.

**3. Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego - – koordynator projektów:**

- „Mały Grant”
- „Małopolska na sportowo” – 2021, 2022, 2023.
- W roku 2022 - realizacja projektu „Doskonalenie przez szkolenie w Myślenicach i okolicach” w ramach 5 - edycji Budżetu Obywatelskiego Województwa Małopolskiego. Projekt obejmuje cztery kluby sportowe.

Wszystkie realizowane projekty zostały rozliczone w terminie. Dodatkowo byłam organizatorem następujących imprez sportowych: I Turnieju Piłki Halowej Kobiet o Puchar Prezesa Podokręgu Myślenice w dwóch grupach wiekowych U-14 oraz U-18, Turniej na 5 lecie klubu, I Turnieju Piłki Halowej o Puchar Burmistrza Miasta i Gminy Myślenice, Turnieju Respekt Cup - pięć edycji, I MIĘDZYNARODOWY TURNIEJ HALOWY RESPEKT CUP, Turniej Synergia razem możemy więcej - cztery edycje, Turnieju Mikołajkowy Respekt Cup - dwie edycje, Cyklu Turniejów „Sport z Respektem w Małopolsce” - dwie edycje, Wymienione imprezy sportowe miały wymiar od lokalnego do międzynarodowego. Turnieje były realizowane przy wsparciu finansowym Ministerstwa Sportu, Województwa Małopolskiego, Urzędu Miasta i Gminy Myślenice.

Działalność społeczna zaowocowała przyznaniem mi PRESTIŻOWEJ NAGRODY AMICUS HOMINUM w kategorii sport i edukacja. Jak podkreślono w uzasadnieniu – Pani dr Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec otrzymała nagrodę „w dowód uznania za upowszechnianie sportu i popularyzację piłki nożnej wśród dzieci i młodzieży – w tym zwłaszcza dziewcząt. Za kształtowanie sportowego ducha rywalizacji oraz promowanie zasad zdrowego współzawodnictwa w duchu „fair play”. Za ogromne serce wkładane w

### **rozwijanie talentów młodzieżowej kadry w futsalu, osiągającej ogólnopolskie sukcesy.”**

Nagroda jest ustanowiona przez samorząd województwa małopolskiego w 2006 roku. Nagroda Amicus Hominum ma na celu wyróżnienie osób działających na rzecz dobra innych, którzy swoją bezinteresowną aktywnością wspierają drugiego człowieka. Nagroda ta promuje ideę wolontariatu i ma charakter honorowy.

Dodatkowo wśród działań, które podejmuje wymienić należy:

- Członek Rady Nadzorczej Spółki Sport w Myślenicach - od roku 2019,
- Członek Zarządu Małopolskiego Związku Piłki Nożnej - od roku 2021,
- Wielokrotny Delegat na zebrania PZPN,
- Wiceprzewodnicząca Komisji Piłkarstwa Kobiecego MZPN - 2021/22
- Członek Rady Rodziny - zespołu do spraw współpracy na rzecz rodzin, rodziców z dziećmi oraz dzieci i młodzieży, przy Centrum Usług Społecznych w Myślenicach,
- Przewodnicząca Komisji Rewizyjnej w Fundacji Pomoc Krakowskiemu Hospicjum od stycznia 2023 roku.

### **8.5 Wyróżnienia i nagrody w kategoriach nienaukowych**

1. AMICUS HOMINUM – czerwiec 2021 rok,
2. Nagroda Rektora Podhalańskiej Państwowej Uczelni Zawodowej w Nowym Targu za osiągnięcia w pracy zawodowej – 14 październik 2021 rok,
3. Medal 105 – lat Powstania Struktur Piłki Nożnej w Małopolsce za zasługi dla rozwoju piłkarstwa krakowskiego i małopolskiego – kwiecień 2021 rok,
4. Brązowy Medal za długoletnią służbę – 14 maj 2010 rok,
5. Srebrny medal za długoletnią służbę – 15 wrzesień 2020 rok.

### Załącznik 1 [poz. 3]

Poniższy kwestionariusz dotyczy INNOWACYJNEGO ZARZĄDZANIA w organizacji. Pytania zawarte w kwestionariuszu obejmują zasady oraz obszary innowacyjnego zarządzania. Bardzo proszę wyrazić swoją opinię na zawarte pytania wykorzystując pięciostopniową skalę Likerta, gdzie odpowiedzi oznaczają następujące stwierdzenia:

- 1 – zdecydowanie się nie zgadzam,
- 2 – raczej się nie zgadzam,
- 3 – nie mam zdania,
- 4 – raczej się zgadzam,
- 5 – zdecydowanie się zgadzam.

Zasady i obszary innowacyjnego zarządzania	Skala odpowiedzi				
	1	2	3	4	5
Czy w organizacji występują zespoły					
Czy uświadamiane są wspólne dokonania					
Czy wdraża się pracę zespołową					
Czy komunikowanie się jest jasne i zrozumiałe					
Aktywnie się słucha					
Czy w organizacji dba się, aby każdy miał pełen zestaw informacji					
Czy uzupełnia się informację na bieżąco					
Czy w organizacji zapobiega się nieporozumieniom					
Czy w organizacji występuje otwartość na potrzeby innych					
Czy osoby w organizacji są odpowiedzialne za pracę własną oraz zespołu					
Czy osoby w organizacji są zdolne do kompromisu					
Czy w organizacji dba się o dobrą atmosferę					
Czy w organizacji swoboda łączona jest z wyzwaniem energii do działania					
Czy proces myślowy jest ukierunkowany na powstanie nowych idei, skojarzeń i rozwiązań					
Czy w organizacji łączy się nowe rozwiązania z istniejącymi koncepcjami					
Czy w organizacji motywuje się do kreatywności					
Czy nagradza się oryginalne rozwiązania (prace)					
Czy przełamuje się bariery krępujące kreatywne myślenie					
Czy w organizacji analizuje się i określa obszary zmian (takie, które wymagają nowego spojrzenia)					
Czy opracowuje się nowe zasady lub paradygmaty, które określają nowe sposoby działania					
Czy w organizacji wdraża się nowe rozwiązania w zakresie zarządzania					
Czy wykorzystuje się przykłady i analogie do określenia innowacyjnych rozwiązań					
Czy takie przykłady jak rola modeli albo dobre praktyki są stosowane jako wsparcie dla nowych rozwiązań					



Czy wprowadzane są w organizacji nowe sposoby:					
Planowania					
Organizowania					
Przewodzenia					
Kontrolowania					
Motywowania					
Podjmowania decyzji					
Zarządzania zasobami ludzkimi					
Czy organizacja jest pionierem we wdrażaniu nowych koncepcji					
Czy organizacja sama tworzy nowe strategie biznesowe					
Czy nowe spojrzenie (podejście) do zarządzania mogło by: Być źródłem przewagi konkurencyjnej					
Zwiększyć skuteczność działania (realizację celów)					
Zwiększyć efektywność działania (ekonomiczność)					
Usprawnić procesy					
Czy wdrażanie zmian w organizacji dotyczących zarządzania innowacyjnego wymaga kompetencji menadżerskich					