

**Załącznik nr 3**

do wniosku o wszczęcie postępowania habilitacyjnego

**AUTOREFERAT**

**przedstawiający opis kariery zawodowej, dorobku  
oraz osiągnięć w pracy naukowo-badawczej**

**Dr Angelika Wodecka-Hyjek**

**Kraków 2024**

**Spis Treści**

I. IMIĘ I NAZWISKO .....	3
II.POSIADANE DYPLOMY, STOPNIE NAUKOWE LUB ARTYSTYCZNE – Z PODANIEM PODMIOTU NADAJĄCEGO STOPIEŃ, ROKU ICH UZYSKANIA ORAZ TYTUŁU ROZPRAWY DOKTORSKIEJ.....	3
III. INFORMACJA O DOTYCHCZASOWYM ZATRUDNIENIU W JEDNOSTKACH NAUKOWYCH LUB ARTYSTYCZNYCH.....	4
IV. 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 PÓŻN. ZM.).....	5
4.1. Główne osiągnięcie naukowe stanowiące znaczny wkład autorki w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości .....	5
4.1.1. Tytuł osiągnięcia naukowego .....	5
4.1.2. Uzasadnienie podjęcia tematu badawczego .....	5
4.1.3. Cele, hipotezy i metody badawcze .....	10
4.1.4. Struktura monografii .....	20
4.1.5 Wyniki badań .....	22
4.1.6. Wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.....	27
4.1.7. Literatura wykorzystana w punkcie 4.1.....	32
4.2. Pozostałe osiągnięcia naukowe stanowiące znaczny wkład autorki w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości .....	37
4.2.1. Syntetyczna charakterystyka dorobku .....	37
4.2.2. Obszary prowadzonych badań.....	38
V. INFORMACJA O WYKAZYWANIU SIĘ ISTOTNĄ AKTYWNOŚCIĄ NAUKOWĄ ALBO ARTYSTYCZNĄ REALIZOWANĄ W WIĘCEJ NIŻ JEDNEJ UCZELNI, INSTYTUCJI NAUKOWEJ LUB INSTYTUCJI KULTURY W SZCZEGÓLNOŚCI ZAGRANICZNEJ .....	54
5.1. Staże naukowe i współpraca z innymi ośrodkami.....	54
5.2. Inna aktywność naukowa .....	58
5.3. Udział w konferencjach naukowych .....	60
5.4. Projekty naukowo-badawcze.....	60
VI. INFORMACJA O OSIĄGNIĘCIACH DYDAKTYCZNYCH, ORGANIZACYJNYCH ORAZ POPULARYZUJĄCYCH NAUKĘ LUB SZTUKĘ.....	62
6.1. Działalność w obszarze kształcenia i dydaktyki.....	62
6.2. Działalność organizacyjna.....	64
6.3. Popularyzacja nauki i współpraca z otoczeniem gospodarczym.....	67
VII. INNE INFORMACJE DOTYCZĄCE KARIERY ZAWODOWEJ.....	68
7.1. Nagrody i odznaczenia .....	68

## **I. IMIĘ I NAZWISKO**

### **1. Dane podstawowe wnioskodawcy**

**dr Angelika Wodecka-Hyjek**  
Katedra Metod Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania  
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
ul. Rakowicka 27  
31-510 Kraków

## **II.POSIADANE DYPLOMY, STOPNIE NAUKOWE LUB ARTYSTYCZNE – Z PODANIEM PODMIOTU NADAJĄCEGO STOPIEŃ, ROKU ICH UZYSKANIA ORAZ TYTUŁU ROZPRAWY DOKTORSKIEJ**

**02. 2007 Stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu nadany uchwałą Rady Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie z dnia 15 lutego 2007 r.**

Tytuł rozprawy doktorskiej: „Outsourcing w doskonaleniu organizacji urzędów administracji samorządowej”.

Promotor            prof. dr hab. Janusz Czekaj  
Recenzenci        prof. UŁ dr hab. Wanda Błaszczyk, Uniwersytet Łódzki  
                          prof. dr hab. Arkadiusz Potocki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**02.2006 Dyplom ukończenia Studium Doskonalenia Pedagogicznego Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Studium Doskonalenia Dydaktyki Akademickiej**

**05.1998 Dyplom magistra uzyskany na kierunku Zarządzanie i Marketing w zakresie Zarządzania Firmą, Wydział Zarządzania, Akademia Ekonomiczna w Krakowie**

Tytuł pracy magisterskiej: „Zastosowanie metody MEBATOR do wartościowania pracy stanowisk administracyjno-biurowych na przykładzie IV Inspektoratu PZU S.A. w Krakowie”.

Promotor            prof. dr hab. Zbigniew Martyniak  
Recenzent         dr Alicja Miś

**06.2020 Certyfikat Tutora    Szkoła Tutorów Akademickich Collegium Wratislaviense**

**III. INFORMACJA O DOTYCHCZASOWYM ZATRUDNIENIU W JEDNOSTKACH  
NAUKOWYCH LUB ARTYSTYCZNYCH**

**01.04.2007 - nadal**

**Adiunkt**

Katedra Metod Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania  
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie<sup>1</sup>

**01.10.1998 - 31.03.2007**

**Asystent**

Katedra Metod Organizacji i Zarządzania  
Wydział Zarządzania  
Akademia Ekonomiczna w Krakowie

**01.10.2020 - nadal**

Krakowska Szkoła Biznesu Uniwersytetu  
Ekonomicznego w Krakowie (umowy  
cywilnoprawne)  
Dyrektor kierunku Kadry i Płace

**rok akad. 2008/2009 – 2014/2015**

Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie  
(umowy cywilnoprawne)

---

<sup>1</sup> Od roku akademickiego 2007/2008 Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie na mocy Ustawy z dnia 6 lipca 2007 r. o nadaniu nowej nazwy Akademii Ekonomicznej w Krakowie (Dz.U. 2007 nr 146 poz. 1019).

#### IV. OMÓWIENIE OSIĄGNIĘĆ, O KTÓRYCH MOWA W ART. 219 UST. 1 PKT. 2 USTAWY Z DNIA 20 LIPCA 2018 R. PRAWO O SZKOLNICTWIE WYŻSZYM I NAUCE (DZ. U. Z 2021 R. POZ. 478 Z PÓŹN. ZM.)

##### 4.1. Główne osiągnięcie naukowe stanowiące znaczny wkład autorki w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości

###### 4.1.1. Tytuł osiągnięcia naukowego

###### *Koncepcja oceny przedsiębiorczości publicznej w urzędach administracji samorządowej*

Opis bibliograficzny osiągnięcia naukowego:

Wodecka-Hyjek A., *Koncepcja oceny przedsiębiorczości publicznej w urzędach administracji samorządowej*, (Seria Specjalna: Monografie nr 275), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2023, s. 347, ISBN 978-83-7252-891-9.

###### Recenzenci wydawniczy:

Prof. dr hab. Aldona Frączkiewicz-Wronka, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Prof. dr hab. Beata Glinka, Uniwersytet Warszawski

###### 4.1.2. Uzasadnienie podjęcia tematu badawczego

Idea przedsiębiorczości w sektorze publicznym nie jest nowa, ale rozwój badań w tym obszarze nie jest tak dynamiczny, jak w innych obszarach (Głód 2016, s. 17). Podobnie jak w przypadku sektora prywatnego, przejawy przedsiębiorczości w sektorze publicznym dostrzeżone zostały przez badaczy problemu na gruncie różnych dyscyplin, a w szczególności są one zauważalne w literaturze z zakresu ekonomii, zarządzania oraz administracji publicznej i nauk politycznych (Leyden, Link 2015, s. 6). Problem przedsiębiorczości w podmiotach sektora publicznego ma złożony charakter, a jego eksploracja w ostatniej dekadzie uległa wyraźnej intensyfikacji. Przedsiębiorczość publiczna jest bardzo podobna do jej odpowiednika w sektorze prywatnym. Przedsiębiorcy publiczni stoją jednak przed dodatkowymi wyzwaniem ze względu na słabsze siły konkurencyjne w sektorze publicznym w porównaniu z sektorem prywatnym, z celami, które często są słabo określone, a wyniki trudne do zmierzenia. Pomimo wpływu na dobro publiczne, sposoby skutecznego wprowadzania zmian w organizacjach sektora publicznego, aby były bardziej przedsiębiorcze, są słabo poznane (Carnes i in. 2019). Rozwój zainteresowania przedsiębiorczością w sektorze publicznym związany jest także z rozwojem koncepcji zarządzania w sektorze publicznym (Lane 2000; Głód 2016), a szczególnie *duch przedsiębiorczości* ceniony jest w modelu nowego zarządzania publicznego (Kožuch 2015), a innowacyjność jest cechą modelu współzrządzenia publicznego (Kožuch 2015). Ch.S. Hayter, A.N. Link, J.T. Scot (2018) sądzą, że przedsiębiorczość w sektorze publicznym jest odmianą klasycznego pojęcia przedsiębiorczości. Tym, co wyróżnia przedsiębiorczość sektora publicznego, jest otoczenie instytucjonalne, w którym odbywają się działania przedsiębiorcze. Przedsiębiorcy z sektora publicznego i prywatnego identyfikują (tj. dostrzegają) niewykorzystane dotąd możliwości, a następnie je wykorzystują (tj. podejmują działania innowacyjne), a wynik percepcji i innowacyjnego działania przedsiębiorcy jest niepewny. Należy zaznaczyć, że zachowania przedsiębiorcze w sektorze publicznym mogą wystąpić zarówno na poziomie organizacji, jak i w procesie kształtowania polityki publicznej. Co więcej, przedsiębiorczość sektora publicznego może generować skutki zarówno społeczne, jak i organizacyjne w organizacji sektora publicznego. Bellone i Goerl (1992), Osborne i Gaebler (1992), Moon (1999), Oakerson i Parks (1988) oraz Bernier i Hafsi (2007) sugerują, że przedsiębiorca sektora publicznego jest

skoncentrowany na wypełnianiu misji organizacji publicznej poprzez poprawę efektywności w odpowiedzi na potrzeby społeczne, a towarzyszące im procesy przedsiębiorcze koncentrują się na alternatywnych wynikach. Wyniki natomiast mają dwójaki charakter, te o wąskim zakresie dotyczą rezultatów organizacyjnych, a te o szerokim zakresie mają wymiar rezultatów społecznych. Wprowadzenie nowych zasad funkcjonowania sektora publicznego, nowych wzorców zachowań jego pracowników oraz zmian w kulturze organizacyjnej powiązane zostało z rozpowszechnianiem zachowań przedsiębiorczych w sektorze publicznym. Zmiany te bardzo często utożsamiane są z wyłonieniem się trendu New Public Management i jego modyfikacji, w którym podstawowym założeniem było odejście od tradycyjnego, weberowskiego modelu zarządzania sektorem publicznym i wprowadzenie rozwiązań oraz mechanizmów stosowanych w sektorze prywatnym. Cel nadrzędny zaistniałych przemian stanowiło dążenie do zwiększenia efektywności oraz skuteczności działania, reagowanie na coraz bardziej zróżnicowane i zmieniające się potrzeby użytkowników oraz dostosowanie do transformacji cyfrowej, zarówno całego sektora publicznego, jak i poszczególnych jego podmiotów.

Osobną przesłanką podjęcia eksploracji zagadnienia przedsiębiorczości publicznej, o charakterze teoretycznym, jest rozwój nauk o zarządzaniu, w których umownie wydziela się subdyscyplinę zarządzanie publiczne (Kožuch 2004; Frączkiewicz-Wronka 2009; Sudoł, Kożuch 2010, Cyfert i in. 2014), gdzie jednym z założeń jest możliwość stosowania w administracji publicznej zasad, metod itp. wywodzących się z teorii i praktyki ogólnego zarządzania. W opinii B. Kożuch zarządzanie publiczne, jako subdyscyplina nauk o zarządzaniu, powinno skupiać się na badaniu procesów zarządzania w organizacjach nastawionych na realizację interesu publicznego, w tym wyjaśnianiu relacji między cechami zorganizowanego, zbiorowego działania ludzi i ich zmianami w organizacjach publicznych (niezależnie od skali działania) poprzez ukazywanie prawidłowości identyfikowania zmian, ich funkcjonalnych, strukturalnych i przyczynowo-skutkowych zależności, a także wykrywanie tendencji tych zmian, które mogą być wykorzystywane w przekształceniu rzeczywistości. Zarządzanie publiczne, jako subdyscyplina obejmowałoby następujące funkcje: diagnostyczną, wyjaśniającą (eksplanacyjną) oraz prognostyczną względem własnego obiektu badań (Kožuch 2011). Ponadto zarządzanie publiczne, polega na samodzielnym osiąganiu celów organizacyjnych i osobistej odpowiedzialności menedżerów publicznych za ich realizację (Kieżun 2002).

W opinii Ł. Sułkowskiego współczesne zarządzanie publiczne jest w coraz większym stopniu zorientowane na wartości i realizację misji publicznej. Pod wpływem rozwoju nurtu krytycznego i krytyki ograniczeń New Public Management, próbującego kopiować rozwiązania biznesowe, następuje wzmocnienie orientacji aksjologicznej akcentującej fundamentalną rolę wartości społecznych, którym służą organizacje publiczne (Sułkowski 2015). Chociaż z pragmatycznego punktu widzenia, odwołując się do opinii B. Kożuch można zaryzykować stwierdzenie, że przy uwzględnieniu publiczności, jako cechy organizacji oraz zasady ekonomiczności, w zarządzaniu organizacjami publicznymi dominują jednak prakseologiczne kryteria oceny efektywności, przy czym za krytyczne obszary efektywności przyjmuje się: myślenie strategiczne i realizację strategii, innowacje i przedsiębiorczość wewnętrzną, a także przedsiębiorczość lokalną oraz zaawansowaną technologię informacyjną (Kožuch 2002). Ten swoisty brak aktywności przedsiębiorczej w sektorze publicznym może być spowodowany niechęcią do podejmowania ryzyka przez organizacje publiczne i struktury biurokratyczne; niewystarczającymi mechanizmami nagradzania, hierarchicznymi strukturami organizacji publicznych, ograniczeniami finansowymi oraz złożonością środowiska pracy, która zniechęca pracowników sektora publicznego do działań przedsiębiorczych (Demircioglu 2018).

Tym, co wyróżnia przedsiębiorczość sektora publicznego, jest otoczenie instytucjonalne, w którym odbywa się działanie przedsiębiorcze (Hayter, Link, Scot 2018). Środowisko instytucjonalne składa się z "instytucji regulacyjnych" (np. prawo, przepisy), "instytucji normatywnych" (np. konwencje, praktyki pracy) i "instytucji kognitywnych" (np. wartości i wspólne pojęcia). Te elementy instytucjonalne często są wzajemnie zależne i wzmacniają się nawzajem (np. prawo może odzwierciedlać pewne wartości i być poparte określonymi konwencjami). W związku z tym przedsiębiorcy instytucjonalni, którzy interesują się zmianą

prawa, na przykład, nie powinni całkowicie zignorować innych elementów instytucjonalnych (Schweitzer i in. 2021, s. 467). Organizacje publiczne często są poddawane regułom, które celowo ograniczają działania przedsiębiorcze (Hayder, Link, Scot 2018). P. Hensel i B. Glinka (2012, s. 18) za kluczowe uwarunkowania przedsiębiorczości uznają: uwarunkowania formalne, ekonomiczne i kulturowe. Analiza przedsiębiorczości w kontekście formalnym dotyczy jej prawnych uregulowań, form i sposobów prowadzenia działalności, które wpływają na relacje pracodawca-pracownik; w kontekście ekonomicznym kluczowym jest wyzwania z pozyskaniem środków na realizację przedsięwzięcia; natomiast wymiar kulturowy dotyczy zespołu wartości, norm postępowania i wzorców zachowań. Uwarunkowania te pomimo przypisania ich do działalności biznesowej, utylitarnie wpisują się również w kontekst działalności organizacji sektora publicznego.

Podjęciem wykorzystanym w monografii jest podejście instytucjonalne, w którym znacząca jest perspektywa ukazania przedsiębiorczości organizacji sektora publicznego ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań charakteryzujących ten sektor. Z perspektywy teoretyków instytucjonalnych organizacja jest rodzajem instytucji (Greenwood i in. 2010; Mutch 2018). Ustanowione przez organizację instytucjonalne ramy (np. polityki, systemy i procesy operacyjne) są potężnymi siłami kierującymi jej pracowników do podejmowania określonego wzorca działań (np. poprawa efektywności operacyjnej). Pojęcie przedsiębiorczości instytucjonalnej opisuje celowe działanie mające na celu przekształcenie istniejących instytucjonalnych ram w nowe (Greenwood i in. 2010; Maguire i in. 2004). Proces transformacji organizacyjnej zwykle obejmuje wprowadzenie nowych instytucjonalnych ram w ramach istniejącej organizacji. W rezultacie organizacja po transformacji obejmuje różne systemy przekonań (czyli wartości), wytyczne operacyjne i ramy organizacyjne, które jej pracownicy wykorzystują do przypisywania sensu i organizowania swoich zadań. Zaangażowanie w transformację organizacyjną przez pryzmat przedsiębiorczości instytucjonalnej zwykle wiąże się z wprowadzeniem nowych praktyk (np. opracowywanie nowych produktów lub usług itp.) i pojawieniem się nowej formy organizacyjnej (np. struktury organizacyjnej i procedur operacyjnych). Poprzez budowanie nowych struktur organizacyjnych i procedur operacyjnych organizacje są lepiej przygotowane do reagowania na zmiany w otoczeniu. Badania nad transformacją organizacyjną z perspektywy przedsiębiorczości instytucjonalnej również kładą duży nacisk na legitymizację. Legitymizacja odnosi się do "postrzeganej odpowiedniości organizacji wobec systemu społecznego w kontekście reguł, wartości, norm i definicji" (Deephouse i in. 2017, s. 32) przez interesariuszy organizacji. Istotnym aspektem transformacji organizacyjnej jest znalezienie sposobów na ustanowienie legitymizacji poprzez rozwiązywanie problemów interesariuszy dotyczących zmian instytucjonalnych. Bez ustanowienia legitymizacji nowe praktyki i nowe formy organizacyjne, które wynikają z takiej transformacji, będą miały trudności w dostępie do zasobów od interesariuszy (Wai Wai Ko & Gordon Liu, 2021, s. 17-18).

Działania mające na celu tworzenie nowych instytucji, transformację istniejących instytucji lub zniszczenie starych instytucji są przedmiotem badań nad przedsiębiorczością instytucjonalną (DiMaggio, 1988). Przedsiębiorczość instytucjonalną można ujmować jako trój etapowy proces, gdzie każdy etap spełnia określone zadanie: (1) Tworzenie istotności (podkreślenie potrzeby zmiany), (2) łagodzenie zastrzeżeń (zdobywanie akceptacji i mobilizowanie wsparcia dla zamierzonych zmian) i (3) instytucjonalizowanie tej zmiany (Schweitzer i in., 2021, s. 467). Idea „przedsiębiorcy instytucjonalnego” konceptualizuje główną rolę przedsiębiorców jako agentów zmiany, łącząc dwie koncepcje: przedsiębiorczą i instytucjonalną (Sundin i Tillmar 2008; Funko i in. 2023), przy czym otoczenie instytucjonalne jednocześnie powstrzymuje i wspiera przedsiębiorcę instytucjonalnego w dokonywaniu zmian. Przedsiębiorczość publiczną uznano za kluczową perspektywę dla zmian w transformacji polityki publicznej i w tym kontekście wbudowane struktury nie ograniczają sprawczości, ale oferują ramy polityczne lub infrastrukturalne dla rozwoju działań przedsiębiorczych (Sundin i Tillmar, 2008). Wyrazem przyjętego podejścia jest dominująca w pracy perspektywa teoretyczna, systematyzująca dorobek w zakresie klasycznej teorii przedsiębiorczości, rozwoju koncepcji zarządzania publicznego, powstania i ewolucji koncepcji przedsiębiorczości publicznej oraz rozważań charakteryzujących

uwarunkowania przedsiębiorczości w sektorze publicznym, wśród których za najistotniejsze uznano problemy: specyfiki zarządzania w sektorze publicznym, koncepcje izomorfizmu instytucjonalnego i wartości publicznej oraz transformację cyfrową tego sektora.

Jednocześnie rozważania podjęte w monografii wynikają z przekonania, że przedsiębiorczość publiczna, uwidaczniająca się m.in. w stosowaniu profesjonalnych metod zarządzania, wdrażaniu rozwiązań innowacyjnych, poszukiwaniu szans i podejmowaniu ryzyka, urynkowaniu usług publicznych, wspieraniu współpracy, a także i konkurencji, międzysektorowej i wewnątrzsektorowej, przyczyni się do zwiększania rezultatów i kreowania wartości społecznych oczekiwanych i pożądaných przez użytkowników. W tym miejscu należy powołać i przyjąć opinię A. Frączkiwicz-Wronki, która odwołując się do tezy K. Perechudy (2006, s. 5-13) wyraża przekonanie, że „można zaryzykować stwierdzenie, że we współczesnym świecie coraz wyraźniej dostrzegamy uniwersalizację teorii, koncepcji, modeli i metod zarządzania oraz swoisty ich transfer między organizacjami (...) oraz że po dokonaniu odpowiedniej adaptacji istnieje realna możliwość ich zastosowania do osiągnięcia zadanych celów, zarówno w sektorze prywatnym, publicznym jak i społecznym” (Frączkiwicz-Wronka 2009, s. 12). T. Kraśnicka (2002, s. 283) dostrzega wiele przesłanek rozwoju przedsiębiorczości w sektorze publicznym, zarówno na świecie jak i w Polsce, a mianowicie: konieczność intensyfikacji starań w zakresie skuteczności i efektywności funkcjonowania aparatu administracyjnego wszystkich szczebli; permanentny niedobór środków niezbędnych do zaspakajania stale rosnących potrzeb społecznych oraz związana z tym konieczność bardziej racjonalnego ich wydatkowania i poszukiwania dodatkowych źródeł wpływów; rosnącą konkurencję ze strony sektora prywatnego, społecznego czy w łonie samego sektora publicznego, w zakresie niektórych usług; zwiększające się wymagania „klientów” instytucji sektora publicznego, co do standardów i jakości świadczonych usług czy konieczność sprostania wymaganiom cywilizacyjnym w zakresie informatyzacji i gospodarki opartej na wiedzy. Przesłanki te nabrały szczególnego znaczenia i intensyfikacji w ostatnim czasie, pandemii Covid-19, kiedy to zarówno urzędy jak i wszelkie instytucje administracji publicznej zmuszone zostały, do wręcz rewolucyjnej zmiany w zakresie digitalizacji realizowanych procesów i świadczonych usług.

Sektor publiczny tworzą m.in. jednostki samorządu terytorialnego, w tym gminy. Wśród funkcji samorządu terytorialnego wymienia się tworzenie warunków prawno- organizacyjnych niezbędnych do funkcjonowania współczesnego państwa; dostarczanie wybranych usług publicznych lub produktów przez przedsiębiorstwa publiczne lub przez ich zakup w sektorze prywatnym; redystrybucję dochodów oraz oddziaływanie na przebieg procesów społecznych gospodarczych w celu pobudzenia procesów korzystnych oraz zapobieżenia zjawiskom niepożądanym (Frączkiwicz-Wronka 2009, s. 26). Organy administracji publicznej działają za pomocą odpowiedniego aparatu pomocniczego, urzędu administracji, przez który rozumie się jednostkę organizacyjną obsługującą organ administracji, stanowiący zespół osób, tj. pracowników urzędu i składników materialnych umożliwiających wykonywanie przez organ jego zadań i kompetencji, w przypadku gminy organy gminy obsługuje urząd gminy (Izdebski 2006, s.183-184).

Dobór obszaru badań, urzędów administracji samorządowej na szczeblu gminnym, wynika z jednej strony z potrzeby wyartykułowania konieczności zmiany paradygmatu ich funkcjonowania, z drugiej natomiast ma źródło w potrzebie zauważenia i potwierdzenia, że urzędy gminy w Polsce podjęły już wiele starań w zakresie transformacji organizacyjnej, a ich pracownicy wykazują się zarówno innowacyjnością, proaktywnością jak i podejmowaniem ryzyka w celu generowania jak najwyższego poziomu wartości publicznej, co stanowi o uznaniu tych działań w kategorii przedsiębiorczości publicznej. Jednocześnie należy pamiętać, iż głównym problemem, jak zauważa W. Dyduch (2008, s. 233) jest wielowymiarowość i wieloaspektowość przedsiębiorczości. Różnorodność koncepcji, wielość terminów używanych w stosunku do interpretacji przedsiębiorczości organizacyjnej powoduje, że pomiar zjawiska przedsiębiorczości stoi przed wyzwaniem dotyczącym ujęcia go w postaci niewielu miar. Dlatego warto podejmować działania w kierunku operacjonizacji przedsiębiorczości, gdyż umożliwia to wskazanie tych elementów w organizacji, które mają największe przełożenie na rezultaty jej działalności.



Przegląd badań w zakresie przedsiębiorczości w sektorze publicznym na gruncie polskim pozwala dostrzec wyraźny deficyt zarówno w zakresie analiz teoretycznych, jak i badań empirycznych oraz rozwiązań metodycznych dotyczących koncepcji pomiaru przedsiębiorczości publicznej, zwłaszcza w urzędach administracji samorządowej.

Przedstawione przesłanki stały się podstawą sformułowania założenia, że krajowe urzędy administracji samorządowej wykazują się przedsiębiorczością publiczną rozumianą, jako proces o charakterze innowacyjnym, proaktywnym, związanym z podejmowaniem ryzyka, mający na celu zaspokajanie potrzeb i tworzenie wartości dla interesariuszy, który determinowany jest uwarunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi, specyficznymi dla sektora publicznego.

Problem identyfikacji i oceny poziomu przedsiębiorczości publicznej w urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym należy traktować jako próbę poszerzenia perspektywy adaptacji przedsiębiorczości w sektorze publicznym, związaną z rozwojem zarządzania publicznego, jako subdyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Studia literatury jak i analiza dotychczasowych badań pozwoliły rozpoznać lukę badawczą w obszarze dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, która wyraża się zarówno niedostatkiem badań empirycznych, jak i przede wszystkim brakiem modeli koncepcyjnych pozwalających na ocenę poziomu przedsiębiorczości w warunkach sektora publicznego, wymagającym opracowania modelu oceny pomiaru przedsiębiorczości publicznej oraz metodyki jego stosowania. Podjęte w monografii zamierzenia badawcze koncentrują się na opracowaniu spójnej konstrukcji teoretycznej, łączącej problematykę koncepcji przedsiębiorczości oraz uwarunkowań funkcjonowania organizacji w sektorze publicznym.

Uzasadnienie podjęcia tego problemu stanowi:

- zmiana paradygmatu funkcjonowania organizacji sektora publicznego;
- wyodrębnienie dyscypliny zarządzania publicznego (Kozuch 2002, Bratnicki, Frączkiewicz-Wronka 2006; Frączkiewicz-Wronka 2009, Sudoł, Kozuch 2010; Cyfert i in. 2014);
- dostrzeżenie – podobnie jak w przypadku sektora prywatnego – przejawów przedsiębiorczości w sektorze publicznym przez badaczy problemu na gruncie różnych dyscyplin, a w szczególności ekonomii, zarządzania oraz administracji publicznej i nauk politycznych (Leyden i Link 2015);
- uznanie, że przedsiębiorczość nie ogranicza się do sfery gospodarczej, przedsiębiorczym można być w każdej dziedzinie i w każdej sytuacji (Sudoł 2008); idea przedsiębiorczości w sektorze publicznym nie jest nowa, ale rozwój badań w tym obszarze nie jest tak dynamiczny jak w innych obszarach (Głód 2016);
- przyjęcie jako podstawy teoretycznej do zrozumienia przedsiębiorczości publicznej przedsiębiorczości organizacyjnej (wewnętrznej korporacyjnej, intraprzsiębiorczości) (Kearney i in. 2007, Kraśnicka 2009, Głód 2016, Cwiklicki 2017);
- stosunkowo niewielka liczba zamieszczonych w analizowanych bazach publikacji na temat przedsiębiorczości publicznej w czterech ostatnich dekadach, co pozwala zauważyć istniejącą lukę badawczą w tym zakresie;
- rosnąca liczba publikacji z zakresu przedsiębiorczości publicznej uzasadniająca tezę, że wzrasta zainteresowanie tym problemem wśród badaczy (Wodecka-Hyjek 2020).

Przeprowadzenie kwerendy oraz analizy dostępnej literatury przedmiotu pozwoliło na zidentyfikowanie istotnych luk w analizowanym obszarze: teoretycznej, empirycznej i metodycznej.

**Luka teoretyczna** dotyczy teorii przedsiębiorczości publicznej. Podczas gdy literatura na temat przedsiębiorczości w sektorze publicznym pochodzi już z połowy lat 60. XX wieku, a elementy, które ją definiują, sięgają wczesnych prac ekonomistów klasycznych, którzy jako pierwsi zdefiniowali, kim jest przedsiębiorca i czym się zajmuje (Hayter i in. 2018) wyraźne próby definiowania i eksplorowania problematyki przedsiębiorczości publicznej podejmowane były w literaturze światowej dopiero od połowy lat 80. dwudziestego stulecia w pracach m.in.: Osborn, Gaebler (1992); Boyett (1996); Morris, Jones (1999); Kearney, Hisrich, Roche (2007); Kim (2010), Diefenbach (2011), Hayter (2015); Leyden, Link (2015); Leyden (2016); Dhliwayo (2017); Hayter i in. (2018); Demircioglu (2018); Carnes i in. (2019); Mahbobkhah (2019); Moon i

in. (2020); Demircioglu, Chowdhury (2021); Bogojewski (2021); Mohammed i in. (2021); Link (2022); Funko i in. (2023). Literatura dotycząca sektora publicznego koncentruje się na tym, jak działania i/lub inicjatywy przedsiębiorców sektora publicznego zmieniają status quo w środowisku społecznym i gospodarczym. Takie działania i/lub inicjatywy obrazują dynamiczny charakter przedsiębiorczości sektora publicznego (Hayder i in 2018). Wiele badań oraz koncepcji w tym zakresie nie było dotychczas szerzej popularyzowanych na gruncie polskim. Dotychczasowe opracowania wymagają gruntownego przeglądu, systematyzacji i uzupełnienia. Wśród publikacji w języku polskim znaczące pozycje w tym zakresie opracowane zostały przez T. Kraśnicką (2001, 2009, 2011), A.P. Wiatraka (2011), G. Głoda (2016) oraz w „sygnalizacyjnym” zakresie przez M. Huczka (2008), w kontekście rozwoju regionalnego zagadnienie to podejmował S. Barczyk (2010). **Próba odniesienia koncepcji przedsiębiorczości publicznej do urzędów administracji samorządowej na szczeblu gminnym w Polsce może stanowić pionierskie studium w tym zakresie na gruncie krajowym.** Wskazana luka teoretyczna dotyczy niedostatku spójnej konstrukcji teoretycznej w zakresie przedsiębiorczości publicznej, w szczególności w warunkach polskich. Jak wynika z rozpoznania przeprowadzonego przez Funko i in. (2023) dominujące publikacje z zakresu przedsiębiorczości publicznej w literaturze dotyczą przypadków Ameryki Północnej, Ameryki Łacińskiej, Azji oraz krajów zachodnioeuropejskich takich jak: Niemcy, Wielka Brytania, Szwecja i Grecja.

Badanie poziomu przedsiębiorczości publicznej w urzędach administracji samorządowej wymaga opracowania modelu oceny oraz metodyki jego stosowania.

Problem ten stanowi **lukę metodyczną** w badanym obszarze. Luka metodyczna związana jest z  **pomiarem przedsiębiorczości w warunkach sektora publicznego, wymagającym opracowania modelu pomiaru przedsiębiorczości publicznej oraz metodyki jego stosowania. Badania w tym względzie w Polsce dotychczas nie były prowadzone, na co wskazuje kwerenda literatury przedmiotu oraz opracowań popularnonaukowych.** Model oceny powinien określać kryteria odnoszące się do specyfiki urzędów administracji samorządowej na szczeblu gminnym, jako organizacji publicznych oraz uwzględniać wytyczne operacjonalizacji przedsiębiorczości publicznej.

**Luka praktyczna** dotyczy pomiaru przedsiębiorczości publicznej oraz wykazania zależności pomiędzy składowymi modelu a wynikami badanych urzędów administracji samorządowej na szczeblu gminnym. Ponieważ badania w tym zakresie w Polsce znajdują się dopiero w początkowej fazie, a w obszarze administracji samorządowej nie zostały zidentyfikowane, uzasadnionym wydaje się podjęcie próby oceny.

W tym wymiarze **moim głównym wkładem w obszarze dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości jest opracowanie conceptualnego modelu badawczego pomiaru przedsiębiorczości publicznej i jego operacjonalizacji uwzględniającego specyfikę sektora publicznego oraz przeprowadzenie oceny poziomu przedsiębiorczości publicznej w urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym w Polsce.**

Chciałabym podkreślić, że wybierając niniejszą problematykę badawczą jako temat monografii wykorzystałam wnioski i doświadczenia pozyskane z moich wcześniejszych wieloletnich badań naukowych dotyczących problematyki funkcjonowania organizacji w sektorze publicznym, możliwości aplikacyjnych współczesnych koncepcji i metod zarządzania w tym obszarze, rozpoznania problematyki innowacyjności i przedsiębiorczości sektora publicznego, płaszczyzn i efektów cyfryzacji w tym sektorze oraz rozwiązań mających na celu doskonalenie funkcjonowania organizacji publicznych. Podejmowany problem badawczy jest zatem ściśle związany z najważniejszymi obszarami, które stanowiły dotychczas domenę mojej pracy naukowo-badawczej, wpisującymi się w dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości.

#### 4.1.3. Cele, hipotezy i metody badawcze

W celu wypełnienia zidentyfikowanych luk badawczych podjęłam badania, których wyniki zaprezentowane zostały w monografii stanowiącej moje główne osiągnięcie naukowe. Główny problem badawczy pracy sprowadza się do identyfikacji przejawów przedsiębiorczości publicznej

w urzędach administracji samorządowej w Polsce, jakimi są działania proaktywne, innowacyjne i podejmowanie ryzyka w specyficznych uwarunkowaniach funkcjonowania sektora publicznego.

Cel główny pracy stanowiło opracowanie koncepcji oceny przedsiębiorczości publicznej w urzędach administracji samorządowej w Polsce uwzględniającej specyfikę sektora publicznego, co pozwoli na ocenę i analizę poziomu przedsiębiorczości publicznej w urzędach administracji samorządowej w Polsce oraz przyczyni się do wzbogacenia dotychczasowej wiedzy w zakresie metodycznych aspektów przedsiębiorczości publicznej.

W ramach tak sformułowanego celu głównego zidentyfikowano również cele szczegółowe:

**1. Cele o charakterze poznawczym:**

- ukazanie istoty przedsiębiorczości na gruncie nauk społecznych,
- wyartykułowanie przesłanek przedsiębiorczości w koncepcjach zarządzania w sektorze publicznym,
- przegląd i uporządkowanie teorii przedsiębiorczości publicznej,
- rozpoznanie dotychczasowej specyfiki konstruktów pomiaru przedsiębiorczości w samorządowej sektorze publicznym,
- ukazanie specyfiki zarządzania w sektorze publicznym,
- identyfikacja podłoża i barier przedsiębiorczości w badanych urzędach administracji samorządowej,

**2. Cele o charakterze metodycznym:**

- opracowanie modelu pomiaru przedsiębiorczości publicznej;
- opracowanie metodyki stosowania autorskiego modelu pomiaru przedsiębiorczości publicznej uwzględniającego specyfikę urzędów administracji samorządowej na szczeblu gminnym,

**3. Cele o charakterze praktycznym:**

- ocena poziomu przedsiębiorczości w badanych urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym,
- rozpoznanie zależności pomiędzy składowymi konstruktami przedsiębiorczości publicznej oraz zależności pomiędzy przedsiębiorczością a zaspokojeniem potrzeb interesariuszy jak też sformułowanie rekomendacji,
- wskazania kierunków badań w zakresie koncepcji przedsiębiorczości publicznej.

Realizacja wskazanych celów wymaga rozwiązania kilku wyzwań metodologicznych. Zasadnicze wyzwanie pracy stanowi wyjaśnienie istoty przedsiębiorczości publicznej oraz podstaw teoretycznych jej rozumienia. Ugruntowanie kategorii przedsiębiorczości publicznej wymagało ukazania i zidentyfikowania przedsiębiorczości na gruncie nauk społecznych, usystematyzowania metod pomiaru przedsiębiorczości oraz przeglądu i uporządkowania dotychczas zgromadzonej teorii przedsiębiorczości publicznej. Opracowanie modelu oceny przedsiębiorczości publicznej w urzędach administracji samorządowej wymaga w pierwszej kolejności przedstawienia ewolucji zarządzania w sektorze publicznym, wskazując na przesłanki związane z możliwościami podejmowania działań przedsiębiorczych w organizacjach sektora publicznego, następnie ukazania specyfiki zarządzania w sektorze publicznym oraz wyartykułowania przesłanek przedsiębiorczości w koncepcjach zarządzania w sektorze publicznym.

Opracowanie modelu i przeprowadzenie badań dotyczących poziomu przedsiębiorczości publicznej w urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym wymagało określonego postępowania metodycznego. W ramach opracowanej metodyki badawczej wyodrębniono cztery fazy, w których uszczegółowiono etapy postępowania badawczego oraz wskazano metody badawcze. Procedurze badania towarzyszyła równolegle walidacja poszczególnych elementów badania (tabela 1).

**Tabela 1. Schemat metodyki oceny przedsiębiorczości publicznej w urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym**

Faza badania	Etapy postępowania badawczego	Rodzaj walidacji	Metody badawcze
I. Faza konceptualizacji	1. Przegląd dotychczasowych badań w zakresie przedsiębiorczości publicznej	Walidacja treściowa	Analiza i krytyka piśmiennictwa zagranicznego i krajowego
	2. Identyfikacja luki badawczej		
	3. Uzasadnienie wyodrębnienia podjętego problemu badawczego i założeń konstruktów modelu badawczego		
	4. Wyznaczenie celu głównego oraz celów szczegółowych		
II. Faza operacjonalizacji	5. Sprecyzowanie składowych konstruktów modelu badawczego	Walidacja treściowa	Analiza i krytyka piśmiennictwa zagranicznego i krajowego
	6. Sformułowanie hipotezy głównej i hipotez szczegółowych		
	7. Dobór metod testowania hipotez oraz narzędzi pomiaru zmiennych		
	8. Opracowanie narzędzia badawczego		
	9. Wybór obszaru badań		
III. Faza weryfikacji	10. Wstępna weryfikacja przyjętych założeń	Walidacja fasadowa, walidacja konstruktów	Metoda ekspercka, metody badań społecznych
	11. Ocena struktury modelu badawczego		
	12. Weryfikacja poprawności skonstruowanego narzędzia badawczego		
IV. Faza pomiaru i wnioskowania	13. Właściwe badania terenowe	Walidacja nomologiczna	Metody badań społecznych, metody statystyczne (wskaźniki struktury, statystyki opisowe, analiza korelacji, analiza regresji, efekty mediacji, efekty moderacji)
	14. Agregacja i analiza materiału badawczego		
	15. Analiza wyników badań i wnioskowanie w zakresie oceny poziomu przedsiębiorczości publicznej w badanych jednostkach administracji samorządowej		

Źródło: opracowanie własne.

W ramach fazy konceptualnej przeprowadzono studia literaturowe ukierunkowane na rozpoznanie dotychczasowych badań oraz rozwoju przedsiębiorczości publicznej. Studia te pozwoliły na zdefiniowanie luki poznawczej, metodycznej i praktycznej, sformułowanie problemu badawczego oraz celu głównego i celów szczegółowych pracy. Z tego względu dokonano analizy licznych publikacji krajowych i zagranicznych z zakresu: teorii ekonomii, nauk o zarządzaniu i jakości, psychologii, socjologii oraz nauk o polityce i administracji, zarządzania publicznego, metodologii badań oraz metod analizy statystycznej. Podstawową metodą badawczą na tym etapie była analiza i krytyka piśmiennictwa krajowego i zagranicznego. W ramach fazy konceptualnej dokonano również walidacji treściowej (Czakoń 2019, s. 5). Przeprowadzone studia literaturowe wykazały deficyt wyników badań dotyczących przedsiębiorczości w sektorze publicznym. Rezultaty kwerendy pozwoliły zauważyć, że dotychczas przeprowadzone badania w zakresie przedsiębiorczości publicznej miały charakter konceptualny, jakościowy i ilościowy. W dotychczasowych opracowaniach dominują badania ilościowe, w których w znaczącym stopniu wykorzystano ankiety lub wywiady oparte na ustrukturyzowanym kwestionariuszu badawczym. W początkowym okresie identyfikowania i rozwoju przedsiębiorczości w sektorze publicznym

prowadzone badania miały charakter konceptualny, skupiały się na prezentacji przykładów procesu przedsiębiorczego lub działań przedsiębiorczych.

Dotychczasowe badania jakościowe oparte są w dużej mierze na opisie studium przypadku, popartym wywiadami z przedsiębiorcami w sektorze publicznym. Przegląd przedstawionych badań empirycznych w zakresie przedsiębiorczości w sektorze publicznym pozwala też dostrzec wielowątkowość prowadzonych analiz dotyczących opisów procesu przedsiębiorczego, identyfikowania determinantów przedsiębiorczości publicznej, charakterystyki postaw i zachowań przedsiębiorców publicznych, nielicznych prób badania zależności między przedsiębiorczością a wynikami organizacji publicznych. Wspólnym mianownikiem prowadzonych badań jest przyjęcie, że podstawę rozważań teoretycznych stanowi koncepcja przedsiębiorczości organizacyjnej.

Przedsiębiorczość publiczna badana jest najczęściej przez pryzmat składowych konstruktów orientacji przedsiębiorczej (Kearney, Hisrich i Roche 2007, Kim 2010, Diefenbach 2011), co wymaga wykorzystania różnych metod badawczych oraz trójwymiarowej koncepcji uwzględniającej trzy elementy: innowacyjność, proaktywność i podejmowanie ryzyka. Wyjątek stanowi pionierskie wykorzystanie przez G. Głoda (2016) pięciowymiarowej koncepcji obejmującej również autonomię i konkurencyjną agresywność, charakteryzującą przedsiębiorczość polskich jednostek ochrony zdrowia.

Przywoływane badania w zdecydowanej większości prowadzone były za granicą, przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych i krajach Europy Zachodniej, wyraźny deficyt badań w tym zakresie dotyczy natomiast Polski. Ponadto brakuje badań, w których oceniano by związek między poziomem przedsiębiorczości publicznej w urzędach administracji samorządowej (w szczególności urzędów gmin jako podstawowych jednostek samorządu terytorialnego) a wynikami rozumianymi jako zaspokajanie potrzeb interesariuszy, tj. społeczności lokalnej. Aspekt empiryczny pracy związany jest z pomiarem i rozpoznaniem aktualnego poziomu przedsiębiorczości w badanych urzędach, ukazaniem zależności między płaszczyznami modelowego konstruktów oraz relacji pomiędzy przedsiębiorczością a zaspokojeniem potrzeb interesariuszy, jak też zidentyfikowaniem podłoża i barier przedsiębiorczości w badanych urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym.

Badanie poziomu przedsiębiorczości publicznej w urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym wymaga opracowania modelu oceny oraz metodyki jego stosowania. Problem ten stanowił lukę metodyczną w badanym obszarze. Badania w tym zakresie w Polsce dotychczas nie były prowadzone, na co wskazuje kwerenda literatury przedmiotu oraz opracowań popularnonaukowych. Model oceny powinien określać kryteria odnoszące się do specyfiki urzędów administracji samorządowej jako organizacji publicznych oraz uwzględniać wytyczne operacjonalizacji przedsiębiorczości publicznej.

Opracowanie modelu oceny przedsiębiorczości publicznej w urzędach administracji samorządowej wymagało w pierwszej kolejności przedstawienia ewolucji zarządzania w sektorze publicznym, z uwzględnieniem bodźców i impulsów związanych z możliwościami podejmowania działań przedsiębiorczych w organizacjach sektora publicznego, następnie omówienia specyfiki zarządzania w sektorze publicznym oraz wskazania przesłanek przedsiębiorczości w koncepcjach zarządzania w sektorze publicznym.

Faza operacjonalizacji związana była zasadniczo z budową modelu oceny przedsiębiorczości publicznej w urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym, sformułowaniem hipotezy głównej i hipotez szczegółowych, doбором metod testowania hipotez i narzędzi pomiaru zmiennych oraz opracowaniem narzędzia badawczego, jak również wskazaniem obszaru i obiektów badań.

Podstawę budowy modelu oceny przedsiębiorczości publicznej w urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym stanowiły: rozpoznanie jej uwarunkowań oraz determinantów scharakteryzowanych w rozdziałach teoretycznych pracy, rozpoznanie dotychczasowych modeli konceptualnych w zakresie pomiaru przedsiębiorczości publicznej, a także rewizja dotychczasowych badań w tym zakresie.

Konstrukt proponowanego modelu oceny przedsiębiorczości publicznej w urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym opracowano na podstawie szczegółowej analizy rozpoznanych uwarunkowań przedsiębiorczości w sektorze publicznym, składa się on z następujących komponentów:

- 1) uwarunkowań przedsiębiorczości publicznej w urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym, wśród których wyróżniono: otoczenie systemowe, system zarządzania urzędem, uwarunkowania kulturowe zarządzania zasobami ludzkimi,
- 2) przedsiębiorczości publicznej, badanej przez pryzmat trzech składowych orientacji przedsiębiorczej: innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka,
- 3) wartości zorientowanej na zaspokojenie potrzeb szerokiego grona interesariuszy.

W przyjętym modelu komponent *Otoczenie systemowe* dotyczył uwarunkowań o charakterze politycznym, legislacyjnym, ekonomicznym, społecznym, konkurencyjnym i środowiskowym. Uwarunkowania otoczenia zewnętrznego uwzględnione zostały wcześniej w konceptualizacji przedsiębiorczości publicznej m.in. przez takich autorów, jak: C. Kearney, R. Hisrich i F. Roche (2007), Y. Kim (2010), F.E. Diefenbach (2011) i G. Głód (2016).

Komponent *System zarządzania urzędem* obejmował trzy składowe: autonomię, elastyczność i profesjonalizm. Znaczenie systemu zarządzania i zmiennych organizacyjnych w kształtowaniu przedsiębiorczości publicznej dostrzeżone zostało w modelach konceptualnych zaproponowanych m.in. w pracach (Kearney, Hisrich i Roche 2007, Kim 2010, Diefenbach 2011, Głód 2016, Vieira, Meirelles i Emmendoerfer 2023).

Kolejny komponent przyjęty w modelu, *Uwarunkowania kulturowe zarządzania zasobami ludzkimi* obejmował składowe, takich jak: budowanie relacji, ciągłe doskonalenie i podejście do motywowania. Istotę znaczenia i roli kultury organizacyjnej w procesie zmian w organizacjach publicznych akcentują m.in. (Bernier, Hafsi 2007; Kim 2010; Markic i in. 2017; Sułkowski 2015; Slack, Singh 2018; Frączkiewicz-Wronka i in. 2020)

W modelu oceny przedsiębiorczości publicznej urzędów administracji samorządowej przyjęto, że *przedsiębiorczość publiczna* to proces o charakterze innowacyjnym i proaktywnym, związany z podejmowaniem ryzyka, realizowany wewnątrz urzędów administracji samorządowej przez przedsiębiorców wewnętrznych (kierownictwo i pracowników), mający na celu zaspokajanie potrzeb i tworzenie wartości dla interesariuszy i badana będzie z uwzględnieniem trzech klasycznych wymiarów konstruktów orientacji przedsiębiorczej: innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka. W tym względzie przyjęto tezę wysuniętą przez M. Bratnickiego (2008, s. 20), zgodnie z którą orientacja przedsiębiorcza utożsamiana jest z orientacją strategiczną organizacji, stanowiąc kierunek w zakresie działań przedsiębiorczych oraz poszukiwania i wykorzystywania szans. W ich rezultacie podejmowane są decyzje zmierzające do kreowania nowych procesów, których wytworem stają się innowacje. Orientacja przedsiębiorcza zwykle postrzegana jest jako proces społeczny realizowany przez uczestników organizacji, których innowacyjne, proaktywne i związane z podejmowaniem ryzyka zachowania strategiczne dzięki odważnemu wyjściu poza schematy i przyjęte praktyki przeobrażają organizację. W sektorze publicznym innowacje rozumie się jako ideę, praktykę lub przedmiot postrzegany jako nowy przez jednostkę lub organizację, jako adaptację istniejącego pomysłu po raz pierwszy przez daną organizację (De Vries i in. 2016, s. 152) albo jako nowe lub znaczące zmiany w usługach, procesach operacyjnych, metodach organizacji lub sposobach komunikacji z użytkownikiem (Bloch 2011, s. 13). Postrzegane są również jako wprowadzenie nowej usługi lub znaczące jej ulepszenie, albo też udoskonalenie w świadczeniu usługi, co często jest wynikiem innowacji komunikacyjnej, organizacyjnej lub procesowej. Innowacja w sektorze publicznym rzadko wiąże się z wdrożeniem zupełnie nowej usługi lub metody świadczenia. Częściej jest to przystosowanie do lokalnego kontekstu usługi lub metody jej świadczenia, która była już wykorzystana gdzie indziej (*Innowacje w sektorze publicznym...* 2013, s. 119). Klasyfikację innowacji w modelu oparto na typologii innowacji zawartej w *Podręczniku Oslo* (OECD 2008, 2020), wyróżniającej trzy typy innowacji: produktowe, procesowe i organizacyjne, oraz na badaniach przeprowadzonych przez GUS (*Badanie innowacji...* 2018), z których zaczerpnięto innowacje w zakresie metod informacji i komunikacji. Proaktywność definiowana jest zazwyczaj jako

podejmowanie szans uznawanych za możliwe do zrealizowania (Stevenson, Jarillo 1990), związanych z wdrożeniem nowego procesu lub nowego produktu (Morris, Kuratko 2002a). Organizacje wykazujące się proaktywnością mogą być bardziej konkurencyjne ze względu na przejmowanie inicjatywy w dążeniu do kształtowania otoczenia zgodnie ze swoimi oczekiwaniami (Lumpkin, Dess 2001). Proaktywność w sektorze publicznym oznacza „aktywne poszukiwanie kreatywnych rozwiązań w dostarczaniu usług, podejmowanie inicjatywy we wprowadzaniu zmian, ich wdrażaniu oraz szybkim reagowaniu na możliwości i wykorzystaniu najlepszych zasobów, a nie bierności czy reaktywności” (Salazar 1992, s. 33; Kim 2010, s. 786). W przyjętym modelu w ramach proaktywności uwzględniono model rynkowy świadczenia usług publicznych D. Osborne’a i T. Gaeblera. Bezpośrednimi wykonawcami usług są w nim nie tylko jednostki publiczne, ale również zewnętrzne podmioty gospodarcze (tzw. operatorzy), którzy podejmują się realizacji usługi określonej przez regulatora, czyli władzę publiczną. Podstawę działania operatora stanowi natomiast umowa określająca obowiązki i prawa stron. Organy publiczne mają swobodę wyboru między różnymi producentami i formami świadczenia usług na podstawie obowiązujących procedur przetargowych (Osborne, Gaebler 1992, s. 50, 62). Współpracę sektora publicznego z podmiotami społecznymi reguluje *Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* (UDPP), która określa formy tej współpracy oraz precyzyjnie wyznacza zasady zlecania organizacjom pozarządowym wykonywania zadań publicznych. Partnerstwo publiczno-prywatne reguluje natomiast *Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym*, którą znowelizowano w grudniu 2008 r. Ponadto zwrócono uwagę na inicjowanie przez gminy przedsięwzięć o charakterze zarówno biznesowym, jak i niezorientowanym na zysk (inkubatory przedsiębiorczości, punkty konsultacyjne itp.) oraz na zaangażowanie urzędów w proces rozwoju przedsiębiorczości lokalnej.

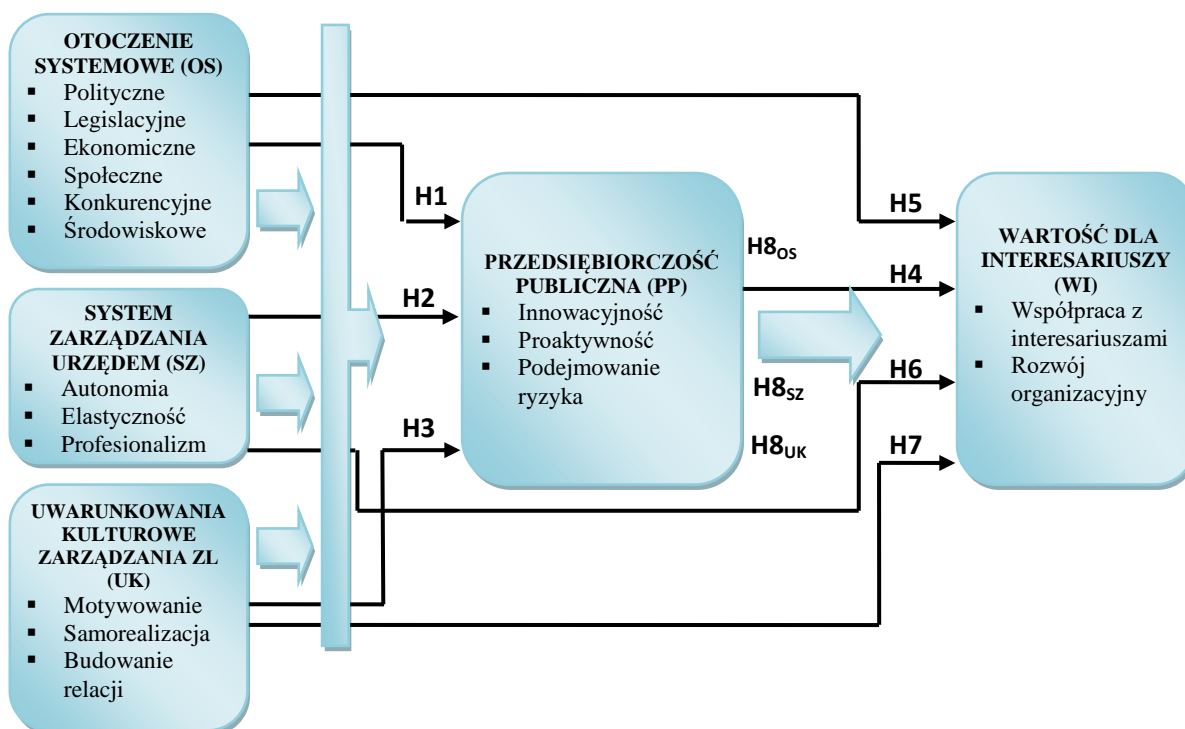
Podejmowanie ryzyka przedsiębiorczego pociąga za sobą świadomą decyzję o przyjęciu niepewności co do wyników, gdy wprowadzane są nowe usługi, produkty lub procesy. Wymaga ono również uznania, że niepewność można przezwyciężyć w dążeniu do lepszych wyników (Berman i West 1998). Zasady funkcjonowania sektora publicznego, kultura organizacyjna i stosunki polityczne mogą zniechęcać do podejmowania ryzyka, ponieważ ewentualne niepowodzenia wynikające z podejmowania ryzyka są mniej akceptowalne ze względu na odpowiedzialność, transparentność działania i dysponowanie publicznymi środkami. Dlatego logika „im większe ryzyko, tym większa nagroda” nie może być rozpowszechniona w sektorze publicznym. Nie wolno jednak ignorować możliwości i tolerancji dla niepowodzeń w sektorze publicznym, ponieważ musi on być konkurencyjny i elastyczny, aby radzić sobie z nieoczekiwanymi zmianami. Skłonność do podejmowania ryzyka może stale przyczyniać się do wzrostu pożądanego efektu w odpowiedzi na potrzeby obywateli, a nie tylko w celu zapewnienia *status quo* i może być powszechnym aspektem codziennego życia zawodowego menedżerów publicznych (Kim 2010). W przypadku podejmowania ryzyka w urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym zwrócono uwagę na zaangażowanie pracowników w poszukiwanie źródeł dodatkowego finansowania, szacowanie ryzyka w przypadku przedsięwzięć nowych i nieznanych czy kreowanie własnych rozwiązań, gwarantujących sprawność funkcjonowania i zadowolenie interesariuszy.

Ostatni komponent *Wartość dla interesariuszy* utożsamiony został z partycypacyjnym podejściem do kreowania wartości dla interesariuszy oraz dbałością o rozwój organizacyjny.

W niniejszej monografii podmiotem oceny są urzędy administracji samorządowej, których skuteczność i efektywność rozpatrywana jest przez pryzmat działań przedsiębiorczych i decyzji podejmowanych przez zatrudnionych w nich pracowników, zarówno menedżerów, decydentów, jak i pracowników niższego szczebla. Powiązanie orientacji przedsiębiorczej i efektywności organizacji nie jest nowym zjawiskiem (Głód 2016, s. 70). Badania relacji między orientacją przedsiębiorczą a wynikami w kontekście rozwoju mogą być uzależnione od wskaźników stosowanych do oceny wyników osiąganych przez organizacje (Lumpkin i Dess 2001). W. Dyduch (2008, s. 241) podkreśla, że pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej można traktować jako przesłankę pomiaru efektywności organizacyjnej. Określenie pozytywnego związku pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a efektywnością organizacji wykazano w wielu

prowadzonych badaniach, tak w sektorze przedsiębiorstw (m.in. Covin i Slevin 1991, Lumpkin i Dess 1996, Shepherd i Wiklund 2005, Dyduch 2008, Ireland, Covin i Kuratko 2009, Zbierowski 2012), jak i w sektorze publicznym (Kim 2007, Wood i in. 2008, Głód 2016). Należy zaznaczyć, że poszczególne wymiary orientacji przedsiębiorczej są powiązane z efektywnością organizacji w różny sposób. Nie zawsze wysoki poziom orientacji przedsiębiorczej w poszczególnych jej wymiarach przekłada się na wyższą efektywność (Zbierowski 2012).

Zidentyfikowana luka badawcza oraz wskazane cele stanowiły podstawę skonstruowania modelu badawczego oceny przedsiębiorczości publicznej urzędów administracji samorządowej na szczeblu gminnym (rys. 1) oraz sformułowania hipotez badawczych.



**Rys. 1. Model badawczy**

Źródło: opracowanie własne.

W niniejszej dysertacji sformułowano następujące hipotezy badawcze:

1. (H1) Otoczenie systemowe pozytywnie wpływa na przedsiębiorczość publiczną w urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym w Polsce.
2. (H2) System zarządzania urzędem pozytywnie wpływa na przedsiębiorczość publiczną w urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym w Polsce.
3. (H3) Uwarunkowania kulturowe zarządzania zasobami ludzkimi pozytywnie wpływają na przedsiębiorczość publiczną w urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym w Polsce.
4. (H4) Istnieje pozytywna korelacja pomiędzy przedsiębiorczością publiczną a wartością dla interesariuszy w badanych urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym w Polsce.
5. (H5) Otoczenie systemowe pozytywnie wpływa na wartość dla interesariuszy w badanych urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym w Polsce.
6. (H6) System zarządzania urzędem pozytywnie wpływa na wartość dla interesariuszy w badanych urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym w Polsce.
7. (H7) Uwarunkowania kulturowe zarządzania zasobami ludzkimi pozytywnie wpływają na wartość dla interesariuszy w badanych urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym w Polsce.



8. (H8) Przedsiębiorczość publiczna odgrywa rolę mediatora pomiędzy uwarunkowaniami a kreowaniem wartości dla interesariuszy w badanych urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym w Polsce.

W modelu zaprezentowanym na powyższym rysunku rys. 1 przedstawiono zależności między uwarunkowaniami, takimi jak otoczenie systemowe, system zarządzania urzędem oraz uwarunkowania kulturowe zarządzania zasobami ludzkimi, a przedsiębiorczością publiczną. W modelu uwzględniono też wpływ przedsiębiorczości publicznej na wartość dla interesariuszy w badanych urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym oraz założono, że przedsiębiorczość publiczna pośredniczy w zależności pomiędzy uwarunkowaniami a wartością publiczną dla interesariuszy. Dodatkowo założono, że samodzielne istnienie wskazanych uwarunkowań wpływa na wartość dla interesariuszy w badanych urzędach.

Sformułowane hipotezy zostały poddane weryfikacji na podstawie analizy wyników przeprowadzonych badań empirycznych. Weryfikacja postawionych hipotez umożliwiła przeprowadzenie analizy zależności pomiędzy otoczeniem systemowym, systemem zarządzania urzędem oraz uwarunkowaniami kulturowymi zarządzania zasobami ludzkimi a przedsiębiorczością publiczną oraz pomiędzy przedsiębiorczością publiczną a wartością dla interesariuszy w badanych urzędach. Pozwoliła też stwierdzić, na ile przedsiębiorczość publiczna przyczynia się do kreowania wartości dla interesariuszy oraz czy pośredniczy w zależności pomiędzy uwarunkowaniami a wartością dla interesariuszy, bądź też czy samodzielne istnienie wskazanych uwarunkowań wpływa na wartość dla interesariuszy w badanych urzędach.

Fazie operacjonalizacji, podobnie jak fazie konceptualnej, towarzyszyła walidacja treściowa. W części koncepcyjnej badań wykorzystano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa. W części realizacyjnej procesu badawczego jako główną metodę badawczą ze względu na charakter problemu badawczego, w tym dane jakościowe, przyjęto natomiast badania sondażowe, w głównej mierze oparte na technice ankiety, dla której zaprojektowano kwestionariusz ankietowy. W konstrukcji narzędzia badawczego – kwestionariusza ankiety – wykorzystano dotychczasowy dorobek w zakresie pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej (m.in. Dyduch 2008, Zbierowski 2012, Karpacz 2016b), a w szczególności badania dotyczące przedsiębiorczości publicznej (m.in. Kim 2010, Diefenbach 2011, Kraśnicka 2001, 2009, 2011, Głód 2016), jak również pomiaru orientacji przedsiębiorczej (m.in. Hughes i Morgan 2007, Covin i Wales 2012).

Do pomiaru zdefiniowanych stwierdzeń odnoszących się do poszczególnych komponentów modelu i ich składowych zastosowano wielopunktową skalę postaw Likerta, zgodnie z koncepcją zaproponowaną przez W. Dyducha (2008). Wykorzystano siedmiopunktową skalę Likerta (od 1 – zdecydowanie nie zgadzam się, do 7 – zdecydowanie zgadzam się), pozwalającą na zwiększenie dokładności pomiaru na skali reprezentującej kontinuum postaw. Projektując pytania do kwestionariusza starano się, aby miały one postać zdań oznajmujących (stwierdzeń) odnoszących się do badanego wymiaru. Zwrócono również uwagę na inne pożądane właściwości stwierdzeń, takie jak: zrozumiałość zakresu pozycji przez respondenta; gotowość do ujawnienia i wyrażenia swojej opinii na temat danego stwierdzenia; odtworzenie odpowiedzi dające możliwość zbudowania odpowiedzi na podstawie jedynie informacji podręcznych, którymi dysponuje respondent; komunikacja wewnętrzna wyrażająca zdolność respondenta do przełożenia własnych, wewnętrznych, poznawczych, afektywnych reakcji na określone kategorie skali; motywacja, czyli chęć respondenta do zaangażowania się w problem na podstawie pozycji znajdującej się w skali (Sagan 2003, s. 29–30). Fazie operacjonalizacji towarzyszyła również walidacja treściowa. Odnosi się ona do oceny stopnia, w jakim skala pomiarowa odzwierciedla wybrane pole znaczeniowe konstruktów, czyli jego treści. Zalicza się ona do jakościowych typów walidacji, w których rola ekspertów jest kluczowa, choć trwa dyskusja, czy oprócz badacza udział innego eksperta jest niezbędny, czy też nie (Hoskisson i in. 1993, Rossiter 2008, Mitregra i in. 2012, cyt. za: Czakon 2019, s. 5).

Faza weryfikacji związana była ze wstępną oceną przyjętych założeń, oceną struktury modelu badawczego oraz weryfikacją poprawności skonstruowanego narzędzia badawczego. Weryfikacja przyjętych założeń, struktury modelu badawczego i poprawności skonstruowanego narzędzia badawczego stanowiła implikację walidacji fasadowej i walidacji konstruktów. Jest ona

niezbędnym warunkiem stosowania narzędzia, ponieważ brak walidacji fasadowej uniemożliwia walidację konstruktów (Czacko 2019, s. 5). Walidację fasadową przeprowadzono w ramach oceny ekspertów (lipiec–wrzesień 2020 r.). Poproszono ich o wypełnienie pierwotnie skonstruowanego kwestionariusza zawierającego 112 pytań, które zostały wstępnie pogrupowane na kategorie: otoczenie systemowe, kontekst organizacyjny, system zarządzania urzędem, kultura przedsiębiorczości, innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka, autonomia, agresywna konkurencja, wyniki. W gronie ekspertów znalazło się dziesięciu samodzielnych pracowników naukowych z Polski zajmujących się problematyką przedsiębiorczości i administracji publicznej oraz trzech prezydentów dużych miast na prawach powiatu z województwa małopolskiego, podkarpackiego i świętokrzyskiego. W rezultacie analizy i oceny przedstawionego narzędzia oraz niezwykle wartościowych i konstruktywnych uwag krytycznych dokonano następujących zmian:

- zredukowano liczbę pytań w kwestionariuszu;
- wyeliminowano pytania dotyczące obowiązków wynikających z mocy prawa (np. systemu kontroli zarządczej) oraz innych kwestii, których nie można doprecyzować w sposób zrozumiały dla respondenta;
- pierwotnie wybraną koncepcję pięciowymiarowej orientacji przedsiębiorczej (Lumpkin i Dess 1996) zmieniono na trójwymiarową (Covin i Slevin 1991). Jako składowe pomiaru przedsiębiorczości publicznej pozostawiono innowacyjność, proaktywność i podejmowanie ryzyka. Zrezygnowano z autonomii jako odrębnego wymiaru, powołując się na opinię J. Karpacza, zgodnie z którą autonomia znacznie częściej jest traktowana przez badaczy jako antecedencja orientacji przedsiębiorczej, a nie jej wymiar. Autonomia jest niezbędna jako dźwignia w procesach wykorzystywania atutów danego przedsiębiorstwa na rzecz identyfikowania szans, które są poza obecnymi możliwościami organizacji, i wspierania rozwoju nowych przedsięwzięć i/lub ulepszonych praktyk biznesowych (Karpacz 2016a, s. 32). Autonomia w warunkach sektora publicznego oznacza niezależność i samodzielność w zakresie podejmowania decyzji oraz możliwość samoorganizacji i kreowania własnych zasad organizacyjnych (nie narzucają ich organizacje nadzorczo-kontrolne i otoczenie polityczne) (Głód 2016, s. 68). Zrezygnowano również ze składowej agresywna konkurencja, która opisuje tendencję organizacji do bezpośrednich działań w odniesieniu do konkurentów w celu uzyskania przewagi. Uznano ją za nieadekwatną do specyfiki urzędów administracji samorządowej w Polsce. Kontekst organizacyjny połączono z systemem zarządzania, natomiast propozycję badania kultury przedsiębiorczości zawężono do badania zmian kulturowych zasobów ludzkich. Wyniki doprecyzowano, skupiając uwagę na wartości publicznej;
- przeformułowano i uproszczono pytania (stwierdzenia) zawarte w kwestionariuszu oraz ponownie przyporządkowano pytania do zmienionego zakresu wymiarów;
- pozostawiono siedmiopunktową skalę postaw Likerta, zgodnie z koncepcją zaproponowaną przez W. Dyducha (2008, s. 146–147);
- wzięto pod uwagę sugestie dotyczące zawężenia obszaru badań do poziomu gminy ze względu na zróżnicowanie i specyfikę zadań realizowanych przez urzędy marszałkowskie, starostwa powiatowe i urzędy gminy, co rzutuje na ostateczny zestaw pytań w kwestionariuszu;
- wprowadzono, oprócz stwierdzeń ze skalą Likerta, kilka pytań zamkniętych z proponowaną gotową kafeterią odpowiedzi oraz możliwością wskazania innych rozwiązań w wybranych kwestiach, dotyczących np.: przykładowych spraw, w jakich organizowane są konsultacje społeczne; rozwiązań innowacyjnych o charakterze procesowym, produktowym, w zakresie informacji i komunikacji czy organizacji pracy; partnerstwa publiczno-prywatnego, publiczno-społecznego i publiczno-publicznego; dodatkowych źródeł finansowania; sposobów pozyskiwania opinii od mieszkańców; rozwiązań dotyczących dbałości o środowisko naturalne; wykorzystywania nowych metod i koncepcji zarządzania; trudności we wdrażaniu usług elektronicznych czy systemów rozpoznawania i monitorowania oczekiwań obywateli i interesariuszy.

Etap walidacji konstruktów ma na celu ocenę błędów pomiaru, losowych i systematycznych oraz korektę skali. Pomiarowi podlega zestaw miar cech, a nie sam konstrukt (Czakon 2019, s. 6). Walidację konstruktów stanowiły badania pilotażowe, które zrealizowano w październiku 2020 r. przez rozsyłanie ankiety w wersji elektronicznej do 48 dobranych losowo urzędów administracji samorządowej w Polsce. W badaniach pilotażowych uczestniczyły 22 urzędy dobrane przez losowanie w następujący sposób: jeden urząd gminy, jedno starostwo powiatowe i jeden urząd marszałkowski w 16 województwach. W badaniach uczestniczyło: 15 urzędów gmin (miejskich, miejsko-wiejskich i wiejskich) oraz siedem starostw powiatowych. Urzędy marszałkowskie nie wzięły udziału w badaniu mimo zaproszenia skierowanego do 16 urzędów. Celem badań pilotażowych było zweryfikowanie poprawności i właściwego sformułowania stwierdzeń, doprecyzowanie pytań zamkniętych oraz podjęcie decyzji co do zawężenia obszaru badań tylko do poziomu gminy. Uwagi sformułowane przez pracowników starostw powiatowych dotyczące różnego charakteru zadań nałożonych na starostwa i urzędy gminy utwierdziły autorkę o zasadności zrealizowania badań właściwych tylko na poziomie gminy, w urzędach gminy. Pracownicy urzędów gmin zasugerowali natomiast w swoich wypowiedziach, że w prowadzonych badaniach należy też uwzględnić kryterium podziału na rodzaj gminy (miejska, miejsko-wiejska i wiejska) oraz wielkość urzędu, co wzięto pod uwagę w analizie otrzymanych wyników badań.

Faza pomiaru i wnioskowania odzwierciedla opis przeprowadzenia badań właściwych, które przeprowadzono w okresie od marca do maja 2021 r. Według stanu na 1 stycznia 2021 r. w Polsce są 302 gminy miejskie, 652 gminy miejsko-wiejskie i 1523 gminy wiejskie (łącznie 2477 gmin) (<https://eteryt.stat.gov.pl/eteryt/raporty/WebRaportZestawienie.aspx> (Malinowska-Misiąg i Misiąg 2021 s. 13)). Badanie zostało przeprowadzone samodzielnie przez autorkę za pomocą ankiety internetowej. Link do kwestionariusza do badań oraz pismo przewodnie z prośbą o udział w badaniach rozślano do wszystkich 2477 urzędów (skorzystano z adresów mailowych zamieszczonych na stronie internetowej <http://administracja.mswia.gov.pl/adm/baza-jst/baza-teleadresowa-jst-d/7788,Baza-teleadresowa-JST-do-pobrania.html>, data dostępu: 8.03.2021). Uczestnictwo w badaniach danego urzędu miało charakter dobrowolny. Ostatecznie w badaniach wzięło udział 288 urzędów gmin reprezentujących województwa z całej Polski. Kwestionariusz ankiety wypełniany był przez osobę wskazaną przez wójta lub prezydenta w urzędzie. Jak wynika z analizy deklaracji z wypełnionych ankiet, byli to najczęściej: sekretarze urzędu, kierownicy działu organizacyjnego, prezydenci/wójtowie i inspektorzy wskazani przez zwierzchników.

Wśród uczestniczących w przeprowadzonych badaniach najwięcej było urzędów gmin z województwa małopolskiego. Na drugim miejscu znalazły się urzędy z województwa lubelskiego, a na trzecim z województwa wielkopolskiego. Czwarte miejsce zajęły *ex aequo* urzędy zlokalizowane w województwie mazowieckim i śląskim. Najmniej urzędów uczestniczących w badaniach pochodziło z województw opolskiego i zachodniopomorskiego. Co do rodzajów urzędów uczestniczących w badaniach ponad połowa to urzędy gmin wiejskich, kolejno urzędy gmin miejsko-wiejskich, a najmniej liczna grupa to urzędy gmin miejskich.

Ostatni etap, walidacji nomologicznej, związany był z odpowiedzią na pytanie, czy konstrukt pozwala na trafne predykcje. Opracowany ostateczny kwestionariusz badawczy zawierał 78 pytań, adekwatnych do komponentów przedstawionego konstruktów modelu badawczego. Oprócz pytań o charakterze stwierdzeń w kwestionariuszu zawarto również w postaci rozwinięcia stwierdzeń 17 pytań zamkniętych z proponowaną gotową kafeterią odpowiedzi oraz możliwością wskazania innych rozwiązań, a także 5 pytań metryczkowych. Do zbadania skali rzetelności dla pytań dotyczących poszczególnych wymiarów zaproponowanego konstruktów modelu badawczego zastosowano współczynnik rzetelności  $\alpha$  Cronbacha. Wyniki oceny zidentyfikowanych uwarunkowań, poziomu przedsiębiorczości publicznej oraz kształtowania wartości dla interesariuszy w badanych urzędach dokonano za pomocą statystyk opisowych oraz testów parametrycznych do zbadania różnic między średnimi. Obliczenia przeprowadzono za pomocą programu Statistica 13.3.

Do realizacji przyjętego problemu badawczego, wyróżnionych celów, postawionych pytań badawczych oraz weryfikacji założonych hipotez zastosowano metody badawcze, takie jak:

analiza i krytyka piśmiennictwa, źródeł zagranicznych i krajowych; badania eksperckie, badania ankietowe w wybranych urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym; analiza statystyczna wyników badania (wskaźniki struktury, które posłużyły do określenia stosunku odpowiedzi udzielonych na dany wariant w pytaniu do wszystkich odpowiedzi; statystyki opisowe (średnia, mediana, minimum, maksimum, odchylenie standardowe); do zbadania różnic pomiędzy rodzajami urzędów uczestniczących w badaniu użyto *Testu t* dla prób niezależnych, jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA, do sprawdzenia różnic w poszczególnych parach obserwacji zastosowano test post hoc RIR Tukeya; do oceny zaproponowanego modelu i weryfikacji postawionych hipotez wykorzystano narzędzie statystyczne PROCESS (Ringle i in. 2022).

#### 4.1.4. Struktura monografii

Cele pracy, wskazane problemy badawcze oraz postawione hipotezy ukształtowały strukturę i logikę zawartej w niej treści. Struktura książki nawiązuje do teoretyczno – empirycznego charakteru prowadzonych badań. Monografia składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów, podsumowania i wniosków, spisu wykorzystanej bibliografii, spisu tabel oraz spisu rysunków. Poszczególne rozdziały stanowią kolejne etapy badań, korespondując z celami i hipotezami badawczymi. Pierwsze cztery rozdziały mają charakter teoretyczno – przeglądowy i tworzą warstwę konceptualną badań. Dokonałam w nich uporządkowania, uzupełnienia, bądź też dookreślenia zastanego stanu wiedzy. Dwa ostatnie rozdziały mają charakter empiryczny. W rozdziałach tych szczegółowo omówiłam metodykę badań empirycznych oraz zaprezentowałam wyniki badań własnych.

W rozdziale pierwszym pt. *Przedsiębiorczość w wybranych dyscyplinach nauk społecznych* dokonano charakterystyki podstawowych koncepcji sytuujących przedsiębiorczość w wybranych dziedzinach nauk społecznych. Na wstępie zdefiniowano pojęcia: przedsiębiorcy i przedsiębiorczości oraz ukazano znaczenie przedsiębiorczości w gospodarce. Następnie przedstawiono ewolucję, istotę i założenia podejścia do przedsiębiorczości na gruncie teorii ekonomii. W ujęciu nauk o zarządzaniu i jakości zasygnalizowano kontekst przedsiębiorczości wewnętrznej (korporacyjnej), utożsamianej z intraprzsiębiorczością lub przedsiębiorczością organizacyjną (wątek przedsiębiorczości organizacyjnej został rozwinięty w trzecim rozdziale pracy, w którym został ukazany jako podstawa interpretacji przedsiębiorczości publicznej). W dalszej części scharakteryzowano w sposób esencjonalny podejście do przedsiębiorczości na gruncie socjologii i psychologii. Ujęcie psychologiczne przedsiębiorcy obejmuje determinanty jego zachowań (stałych, nabytych w doświadczeniu) oraz ich regulatory (matryce poznawcze, skrypty). W nurcie psychologii scharakteryzowano trzy podejścia do przedsiębiorczości: kognitywne, odwołujące się do cech osobowości i charakteru przedsiębiorcy oraz behawioralne (rozwinęte wspólnie w ramach koncepcji kompetencji przedsiębiorczych). W socjologicznym ujęciu przedsiębiorczości zwrócono uwagę na podstawowe założenia oraz kontekst badań związków między uwarunkowaniami kulturowymi a przedsiębiorczością. Na koniec podjęto próbę zaprezentowania przedsiębiorczości jako przedmiotu badania.

Drugi rozdział pt. *Przedsiębiorczość w koncepcjach zarządzania publicznego* stanowi przedstawienie ewolucji koncepcji zarządzania w sektorze publicznym. Na wstępie ukazano genezę koncepcji zarządzania w sektorze publicznym w kontekście uzasadnienia wyodrębnienia zarządzania publicznego jako dyscypliny naukowej. Następnie scharakteryzowano główne koncepcje w tym zakresie, eksponując ich założenia, atuty oraz ograniczenia, jak również związek z przedsiębiorczością. Scharakteryzowano kolejno: weberowską administrację publiczną, nowe zarządzanie publiczne (*new public management*), współzarządzanie publiczne (*public governance*), neoweberyzm oraz współczesny paradygmat współzarządzania ery cyfrowej (*digital era governance*). W ostatnim podrozdziale, który ma charakter podsumowujący, wyeksponowano atrybuty i zależności między przedsiębiorczością a koncepcjami zarządzania w sektorze publicznym.

W trzecim rozdziale pt. *Koncepcja przedsiębiorczości publicznej* przedstawiono istotę i założenia koncepcji przedsiębiorczości publicznej. Otwiera go systematyczny przegląd literatury przedmiotu w zakresie rozwoju badań dotyczących przedsiębiorczości publicznej w Polsce i na świecie. Następnie ukazano systematyzację pojęcia i cech przedsiębiorcy publicznego na gruncie różnych dyscyplin: ekonomii, zarządzania oraz administracji publicznej i nauk politycznych. Scharakteryzowano przedsiębiorczość organizacyjną będącą podstawą interpretacji przedsiębiorczości publicznej. Charakterystyka ta stanowi uzasadnienie ukazania przesłanek, genezy i istoty koncepcji przedsiębiorczości w sektorze publicznym. W dalszej kolejności zaprezentowano i wyjaśniono istotę orientacji przedsiębiorczej w konceptualizacji pomiaru przedsiębiorczości publicznej. Dokonano też przeglądu i analizy dotychczasowych modeli konceptualnych do badania przedsiębiorczości publicznej.

Czwarty rozdział pracy pt. *Uwarunkowania przedsiębiorczości w urzędzie administracji samorządowej* poświęcony został prezentacji i charakterystyce uwarunkowań przedsiębiorczości w urzędzie administracji samorządowej. Na początku przedstawiono zarys administracji samorządowej w Polsce. Wyjaśniono pojęcie samorządu terytorialnego oraz urzędu administracji. Kolejno przedstawiono specyfikę zarządzania w sektorze publicznym, a w szczególności zróżnicowanie otoczenia, cechy i determinanty kultury organizacji sektora publicznego, ukazano koncepcję izomorfizmu instytucjonalnego i jej przełożenie na specyfikę rozwoju organizacji w tym sektorze, a także uwarunkowania i systematyzację innowacji oraz koncepcję wartości publicznej z punktu widzenia oceny efektywności sektora publicznego. Omówiono również aktualny problem transformacji cyfrowej w sektorze publicznym.

Rozdział piąty pt. *Metodyka oceny przedsiębiorczości publicznej w urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym* pracy stanowi ukazanie podstaw metodycznych oceny przedsiębiorczości publicznej w urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym. Otwiera go przedstawienie założeń i postępowania badawczego oceny przedsiębiorczości publicznej w urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym z uwzględnieniem wyróżnionych faz postępowania badawczego oraz rodzajów walidacji. W ramach opisu fazy konceptualnej przedstawiono przegląd dotychczasowych badań w zakresie przedsiębiorczości publicznej. Studia te pozwoliły na zdefiniowanie luki: poznawczej, metodycznej i praktycznej, sformułowanie problemu badawczego oraz celu głównego i celów szczegółowych pracy. Prezentacja fazy operacjonalizacji zawiera opis modelu oceny przedsiębiorczości publicznej uwzględniający przyjęte wymiary i zmienne w ramach każdego z nich, wskazanie hipotezy głównej i hipotez szczegółowych, metod testowania hipotez i narzędzi pomiaru zmiennych. W ramach fazy weryfikacji wstępnie oceniono przyjęte założenia i strukturę modelu badawczego oraz zweryfikowano poprawność skonstruowanego narzędzia badawczego. W fazie pomiaru i wnioskowania zaprezentowano charakterystykę próby badawczej i kompleksowe ujęcie przeprowadzonych badań empirycznych.

W rozdziale szóstym pt. *Ocena i analiza poziomu przedsiębiorczości publicznej w urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym* ukazano przebieg badań terenowych i dyskusję uzyskanych rezultatów. Wykorzystując metody statystyczne, w rozdziale zaprezentowano i poddano wieloaspektowej analizie wyniki przeprowadzonych badań. W tym względzie dokonano oceny poziomu przedsiębiorczości publicznej w badanych urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym w Polsce, przedstawiono uwarunkowania przedsiębiorczości badanych urzędów, dokonano oceny kształtowania wartości publicznej dla interesariuszy w badanych urzędach, a także przeprowadzono ocenę modelu i weryfikację przyjętych hipotez badawczych. Rozdział zamyka dyskusja wyników przeprowadzonych badań.

W ostatniej części monografii, *Zakończeniu*, dokonałam podsumowania podjętej problematyki, a także odniosłam się do przyjętych celów i hipotez badawczych. Przedstawiłam również wnioski i rekomendacje, które mają znaczenie poznawcze i mogą stanowić wkład w kształtowanie modeli i operacjonalizacji przedsięwzięć dotyczących oceny przedsiębiorczości publicznej w urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym. Wskazałam również elementy nowości i najważniejsze osiągnięcia rozprawy. Pracę kończą implikacje teoretyczne, praktyczne, ograniczenia i dalsze kierunki badań oraz rekomendacje i zalecenia dla akademików

i praktyków zainteresowanych zarządzaniem w urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym w Polsce.

#### 4.1.5 Wyniki badań

Przeprowadzone przeze mnie badania miały na celu uzupełnić zidentyfikowaną lukę poznawczą w wymiarach teoretycznym, empirycznym i aplikacyjnym. Główny cel pracy, jak również cele szczegółowe zostały osiągnięte poprzez realizację kolejnych części pracy, tj. teoretyczno – przeglądowej i empirycznej.

W toku prowadzonych badań potwierdziłam przyjęte w pracy założenie, stanowiące o tym, że istnieje potrzeba identyfikacji przejawów przedsiębiorczości publicznej w urzędach administracji samorządowej w Polsce, jakimi są działania proaktywne, innowacyjne i podejmowanie ryzyka w specyficznych uwarunkowaniach funkcjonowania sektora publicznego. Zaprezentowane w części teoretycznej pracy rozważania, bazujące na krytycznej analizie literatury przedmiotu, pozwoliły na rozpoznanie istoty przedsiębiorczości w gospodarce i ulokowanie koncepcji przedsiębiorczości w wybranych dyscyplinach nauk społecznych takich jak: ekonomia i finanse, teoria nauk o zarządzaniu i jakości oraz socjologia i psychologia. Zaznaczono również kontekst wieloaspektowego podejścia do pomiaru przedsiębiorczości. Następnie wykazano, że przyczynkiem ukształtowania koncepcji przedsiębiorczości publicznej było zarówno wyodrębnienie subdyscypliny zarządzania publicznego na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości, jak i ewolucja koncepcji zarządzania publicznego. W tym względzie dokonano rewizji koncepcji zarządzania publicznego pod kątem wskazania przesłanek i cech przedsiębiorczości publicznej. Stanowiło to grunt do charakterystyki koncepcji przedsiębiorczości publicznej, jej ewolucji, istoty, podstaw metodycznych i dotychczasowych konstruktów pomiaru. **W niniejszej pracy przyjęto, że przedsiębiorczość publiczna to proces o charakterze innowacyjnym i proaktywnym, związany z podejmowaniem ryzyka, realizowany wewnątrz urzędów administracji samorządowej przez przedsiębiorców wewnętrznych (kierownictwo i pracowników), mający na celu zaspokajanie potrzeb i tworzenie wartości dla interesariuszy.**

**Założono również, że przedsiębiorczość wewnętrzna (intraprzedsiębiorczość) odnosi się do poziomu indywidualnych zachowań pracowników zmierzających do tworzenia czegoś nowego. Są to oddolne inicjatywy podejmowane w celu tworzenia np. innowacyjnych produktów i usług. Intraprzedsiębiorczość jest bardzo ściśle związana z przedsiębiorczością indywidualną, obejmuje inicjatywy przedsiębiorcze poszczególnych pracowników, choć odbywające się w granicach wyznaczanych przez struktury organizacji, w których funkcjonują. Ich działania nie są w pełni wolne (jak to ma miejsce w przedsiębiorczości indywidualnej), wiążą się z pewnymi ograniczeniami (Sharma i Chrisman 1999; Jong i Wennekers 2008).**

Przeprowadzona rekonstrukcja dotychczasowego stanu wiedzy w tym zakresie pozwoliła scharakteryzować specyfikę zarządzania w sektorze publicznym oraz dokonać identyfikacji uwarunkowań przedsiębiorczości publicznej. Rozpoznanie dotychczasowego stanu wiedzy uwypukliło kontekst: izomorfizmu instytucjonalnego stanowiącego wyraz podejścia instytucjonalnego do prowadzonej analizy (tutaj należy zaznaczyć m. in. kontekst przekształcania organizacji publicznych zgodnie z wymaganiami otoczenia takimi jak: autonomia działania czy elastyczność; profesjonalizację związaną m.in. z wykorzystaniem nowoczesnych metod i technik zarządzania czy orientacją strategiczną i zmianę kulturową w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi); problematykę uwarunkowań innowacji w sektorze publicznym oraz transformacji cyfrowej wynikającej zarówno z rozwoju technologicznego, jak też będącej konsekwencją upodabniania do sektora biznesowego. **Ukazane rozważania pozwoliły zrealizować przyjęte cele o charakterze poznawczym, wypełnić lukę teoretyczną oraz stały się podstawą określenia składowych modelu oceny przedsiębiorczości publicznej.**

Wypełnienie luki metodycznej i praktycznej sprowadza się do zrealizowania celów o charakterze metodycznym i praktycznym. **Osiągnięcie celów o charakterze metodycznym polegało na opracowaniu autorskiego modelu pomiaru przedsiębiorczości publicznej oraz**

**postępowania badawczego w zakresie jego zastosowania.** Wymagało też postawienia ośmiu hipotez badawczych. W przyjętym modelu badawczym (rys. 1) podobnie jak w badaniach: Kearney, Hisrich i Roche 2007, Kim 2010, Diefenbach 2011, Vivona i in. 2023) przedsiębiorczość publiczna badana była z uwzględnieniem trzech zmiennych: proaktywności, innowacyjności i podejmowania ryzyka. Działania przedsiębiorcze w badanych urzędach determinowane były przez otoczenie systemowe (polityczne, legislacyjne, ekonomiczne, społeczne, konkurencyjne i środowiskowe), system zarządzania urzędem (wyrażony przez autonomię, elastyczność i profesjonalizm) oraz uwarunkowania kulturowe zarządzania zasobami ludzkimi (obejmujące motywowanie, samorealizację i budowanie relacji). W modelu uwzględniono też wpływ przedsiębiorczości publicznej na wartość dla interesariuszy wyrażoną współpracą z interesariuszami i rozwojem organizacyjnym oraz założono, że przedsiębiorczość publiczna pośredniczy w zależności między uwarunkowaniami a wartością dla interesariuszy. Dodatkowo założono, że samodzielne istnienie wskazanych uwarunkowań wpływa na wartość dla interesariuszy. Postępowanie badawcze w zakresie jego zastosowania obejmowało: identyfikację poziomu przedsiębiorczości publicznej i jej uwarunkowań w badanych podmiotach, ocenę kształtowania wartości dla interesariuszy oraz ocenę modelu i weryfikację hipotez badawczych.

**Realizacja celów o charakterze praktycznym związana była z oceną poziomu przedsiębiorczości w badanych 288 urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym.** Identyfikację poziomu przedsiębiorczości publicznej i jej uwarunkowań w badanych urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym, ocenę kształtowania wartości dla interesariuszy oraz ocenę modelu i weryfikację hipotez badawczych przeprowadzono, dokonując analizy porównawczej uwzględniającej rodzaje urzędów uczestniczących w badaniach, tj. urzędy gmin miejskich, miejsko-wiejskich i wiejskich, oraz wielkością urzędów według kryterium liczby zatrudnionych. Badania empiryczne pozwoliły na sformułowanie wniosków, zdefiniowanie ograniczeń prowadzonych badań, sformułowanie rekomendacji praktycznych i teoretycznych oraz wskazanie przyszłych kierunków badań w zakresie koncepcji przedsiębiorczości publicznej.

Weryfikacja empiryczna wykazała, że poziom przedsiębiorczości publicznej w badanych urzędach w przyjętej skali kształtuje się niewiele powyżej średniej (3,64) przy stosunkowo niewielkim odchyleniu standardowym, z czego można wnioskować, że w badanych urzędach poziom przedsiębiorczości publicznej w przeważającej liczbie przypadków skupia się wokół średniej. Spośród trzech wymiarów oceny przedsiębiorczości publicznej najwyższą ocenioną zostało podejmowanie ryzyka (średnia 4,70), następnie innowacyjność (średnio 3,57), a najniższą proaktywność (średnia 2,87).

Podejmowanie ryzyka w badanych urzędach związane jest z inicjowaniem przez pracowników badanych urzędów działań zmierzających do poszukiwania i pozyskiwania dodatkowych źródeł finansowania, uprawomocnieniem do podejmowania samodzielnych decyzji niezbędnych do podejmowania przedsięwzięć ryzykownych czy też m.in. informowaniem interesariuszy o podejmowanych działaniach ryzykownych wraz z uzasadnieniem.

W ramach wymiaru innowacyjności w badanych urzędach wdrażane są innowacje o charakterze procesowym, produktowym, informacyjno-komunikacyjnym i dotyczące organizacji pracy. Rezultaty rozpoznania w tym zakresie przedstawia tabela 2.

**Tabela 2. Rozwiązania innowacyjne w badanych urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym**

Rozwiązania innowacyjne			
procesowe	produktowe	informacyjno-komunikacyjne	organizacji pracy
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ e-geodezja</li> <li>▪ elektroniczny system obiegu dokumentów (EOD)</li> <li>▪ elektroniczne zarządzanie dokumentami (EZD)</li> <li>▪ elektroniczny system obsługi kadrowo-płacowej pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ załatwianie spraw przez internet</li> <li>▪ płatność kartą lub elektronicznie</li> <li>▪ profil zaufany</li> <li>▪ elektroniczne pobieranie podatków i opłat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ profil urzędu/gminy na Facebooku</li> <li>▪ social media w kontaktach z otoczeniem</li> <li>▪ kampanie promocyjne, akcje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ cyfryzacja/digitalizacja procesów i zadań</li> <li>▪ praca zdalna</li> <li>▪ telekonferencje</li> <li>▪ szkolenia on-line</li> <li>▪ platforma e-learningowa</li> <li>▪ elektroniczne</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ własne wirtualne dyski sieciowe</li> <li>▪ elektroniczny rejestr, zamawianie/likwidacja środków trwałych</li> <li>▪ usługi sieciowe w chmurze</li> <li>▪ digitalizacja dokumentacji</li> <li>▪ elektroniczny system kolejkowy</li> <li>▪ automatyczna infolinia</li> <li>▪ archiwum elektroniczne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplikacje dedykowane</li> <li>▪ karta mieszkańca/konto mieszkańca</li> <li>▪ internetowe biuro obsługi mieszkańca</li> <li>▪ umawianie wizyt przez SMS lub internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ulotkowe, plakatowe</li> <li>▪ interaktywne mapy dla mieszkańców</li> <li>▪ konsultacje elektroniczne</li> <li>▪ szkolenia, warsztaty np. dla organizacji pozarządowych</li> <li>▪ cyfrowy asystent mieszkańca, np. automatyczne powiadamianie służb miejskich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>badanie satysfakcji klienta</li> <li>▪ dysponowanie nowoczesną infrastrukturą informatyczną</li> <li>▪ elektroniczne rejestratory czasu pracy</li> </ul>
---	---	--	---

Źródło: opracowanie własne

W wymiarze proaktywności badane urzędy wykazały się wprowadzaniem rozwiązań naśladowanych przez inne instytucje, inicjowaniem działań usprawniających, nowoczesnym zarządzaniem usługami publicznymi oraz współpracą w zakresie partnerstwa publiczno-prywatnego z organizacjami trzeciego sektora oraz z innymi urzędami. Badane urzędy wprowadzały innowacje o charakterze procesowym, produktowym, informacyjno-komunikacyjnym oraz w zakresie organizacji pracy.

W odniesieniu do **przedsiębiorczości publicznej ogółem najwyższym poziomem wykazały się gminy miejsko-wiejskie, a następnie gminy miejskie (bardzo mała różnica w stosunku do poprzednich). Najmniej przedsiębiorcze okazały się natomiast gminy wiejskie.** W opinii autorki wynika to nie tylko z braku dostępnych zasobów, lecz także z braku świadomości dotyczącej konieczności transformacji zgodnie postępowaniem technologicznym i społecznym, jak też oczekiwaniami interesariuszy. Szczegółowe rozpoznanie badanej zależności z uwzględnieniem wymiarów przedsiębiorczości publicznej wykazało, że **najwyższym poziomem innowacyjności wykazują się gminy miejskie, a po nich kolejno miejsko-wiejskie i wiejskie.** Jako przyczynę takiej zależności można wskazać wysoką świadomość pracowników urzędów w zakresie konieczności profesjonalizacji pracy, dostosowania zakresu usług do potrzeb społecznych oraz sposobów ich świadczenia do nowoczesnych rozwiązań stosowanych z powodzeniem np. w sektorze biznesowym. W przypadku **proaktywności zależność ta przedstawia się podobnie.** Jeśli chodzi o wymiar **podejmowania ryzyka, badane urzędy nie różnią się w zależności od rodzaju gminy.** Jako przyczynę takiego stanu rzeczy należy wskazać istniejące ograniczenia, w szczególności o charakterze prawnym. Zastosowanie kryterium wielkości zatrudnienia pozwoliło stwierdzić, że zarówno **innowacyjność, jak i proaktywność najwyższej oceniane były w urzędach zatrudniających powyżej 50 osób, natomiast w przypadku podejmowania ryzyka i przedsiębiorczości publicznej ogółem oceny badanych urzędów nie były zróżnicowane w zależności od ich wielkości.** Przeprowadzone badania pozwalają zauważyć, że poziom działań i zachowań przedsiębiorczych w badanych urzędach nie potwierdza dotychczasowych opinii, że aktywność przedsiębiorcza w sektorze publicznym jest zazwyczaj niska (Özcan i Reichstein 2009).

W celu weryfikacji pierwszej hipotezy (**H1**): *otoczenie systemowe pozytywnie wpływa na przedsiębiorczość publiczną w urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym w Polsce*, przedstawiono dowody teoretyczne i empiryczne. Przeprowadzona kwerenda literatury w zakresie przedsiębiorczości publicznej pozwoliła wysunąć tezę, że uwarunkowania te mają wpływ na kreowanie przedsiębiorczości publicznej. Otoczenie systemowe w przypadku urzędów administracji samorządowej badano przez pryzmat uwarunkowań: politycznych, legislacyjnych, ekonomicznych, społecznych, konkurencyjnych i środowiskowych. W ramach przeprowadzonych badań wykazano, że w przypadku otoczenia systemowego najwyższej ocenione zostało otoczenie środowiskowe, następnie ekonomiczne i konkurencyjne ze strony innych urzędów, organizacji prywatnych i sektora non profit. Konkurencja ze strony organizacji biznesowych dotyczy



świadczenia usług na rzecz urzędów np. w zakresie RODO, realizowania procesu rekrutacji na stanowiska wyższego szczebla, gospodarki odpadami, ochrony zdrowia czy prowadzenia szkół lub przedszkoli. Ze strony organizacji pozarządowych konkurencja związana jest z szerokim zakresem usług: edukacyjnych (niepubliczne szkoły, przedszkola), kulturalnych, opiekuńczych, sportowych, a ze strony innych urzędów dotyczy aplikowania o dodatkowe środki finansowe np. z funduszy rządowych lub europejskich, pozyskiwania inwestorów, realizacji zadań publicznych pozostających w gestii gminy czy rewitalizacji obiektów. **Sformułowana hipoteza została potwierdzona pozytywnie w odniesieniu do wszystkich urzędów badanych łącznie.** W przypadku urzędów gmin miejskich wpływ otoczenia systemowego na przedsiębiorczość publiczną okazał się nieistotny statystycznie, chociaż dla całej grupy był istotny, natomiast w przypadku urzędów gmin miejsko-wiejskich i wiejskich wpływ zmiennej otoczenie systemowe na przedsiębiorczość publiczną był istotny. Ponadto zidentyfikowano różnice w ocenie tych uwarunkowań w zależności od wielkości urzędu. W przypadku urzędów zatrudniających powyżej 50 osób uwarunkowania systemowe są mniej istotne niż w mniejszych urzędach.

Podstawą weryfikacji drugiej hipotezy (**H2**): *system zarządzania urzędem pozytywnie wpływa na przedsiębiorczość publiczną w urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym w Polsce*, była zarówno kwerenda dotychczasowych publikacji w zakresie przedsiębiorczości publicznej, jak i badania empiryczne. **Hipoteza ta została jednoznacznie potwierdzona.** System zarządzania urzędem, mający charakter uwarunkowania wewnętrznego, badano z uwzględnieniem trzech zmiennych: autonomii, elastyczności i profesjonalizmu. Wśród czynników warunkujących przedsiębiorczość publiczną w przeprowadzonych badaniach z wymiaru system zarządzania urzędem najwyżej został oceniony przez respondentów podwymiar elastyczność, następnie autonomia i profesjonalizm. Wysoką, pozytywną korelację systemu zarządzania i przedsiębiorczości publicznej wykazano we wszystkich rodzajach urzędów (gmin miejskich, miejsko-wiejskich i wiejskich) oraz zarówno w urzędach zatrudniających powyżej 50 pracowników, jak i w urzędach mniejszych, w których wielkość zatrudnienia wynosi mniej niż 50 osób. Podsumowując, stwierdzono, że przedsiębiorczość publiczną w badanych urzędach najsilniej determinuje system zarządzania urzędem.

W odniesieniu do hipotezy trzeciej (**H3**): *uwarunkowania kulturowe zarządzania zasobami ludzkimi pozytywnie wpływają na przedsiębiorczość publiczną w urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym w Polsce*, podstawę weryfikacji stanowiły również teoretyczna analiza dedukcyjna dostępnej literatury przedmiotu i przeprowadzone badania empiryczne. **Hipoteza ta została potwierdzona.** Komponent ten, stanowiący o uwarunkowaniach wewnętrznych, badano, biorąc pod uwagę zmienne: motywowanie, samorealizacja i budowanie relacji. Najwyżej oceniono budowanie relacji, następnie samorealizację i motywowanie, jako czynniki warunkujące działania przedsiębiorcze podejmowane przez pracowników badanych urzędów. Korelacja ta została jednoznacznie potwierdzona w odniesieniu do całej badanej zbiorowości, jak również we wszystkich rodzajach urzędów (gmin miejskich, miejsko-wiejskich i wiejskich). Istotność wpływu uwarunkowań kulturowych na przedsiębiorczość publiczną została również potwierdzona przy uwzględnieniu zróżnicowania urzędów z uwagi na wielkość zatrudnienia. Co ciekawe, w przypadku większych urzędów uwarunkowania kulturowe mają większą siłę oddziaływania na przedsiębiorczość publiczną niż system zarządzania urzędem. Wniosek ten potwierdza istotność wpływu czynników zakorzenionych w kulturze, wpływających na przedsiębiorczość, wyróżnionych przez P. Hensla i B. Glinkę (2012) takich jak m.in.: postawy przedsiębiorców i ich pracowników, w tym postawy wobec pracy i relacji z innymi, sposoby rozumienia reguł gospodarki i podejście do instytucji, społeczne postrzeganie przedsiębiorczości, oczekiwania dotyczące pożądanых form podejmowania aktywności, zaufanie i oczekiwania wobec innych podmiotów (konkurentów, klientów, organizacji współpracujących). Pozwala on również potwierdzić tezę R. Vivony (2023), że tradycyjne modele przywództwa w sektorze publicznym, które skupiają się głównie na biurokracji i hierarchii, stają się coraz mniej adekwatne do zmieniających się warunków i wyzwań. Przedsiębiorczość, jako zdolność do innowacyjności, kreatywności i adaptacji, staje się kluczowym elementem nowego przywództwa w sektorze publicznym.

W przypadku hipotez czwartej, piątej, szóstej i siódmej (**H4, H5, H6 i H7**) weryfikacja dotyczyła *analizy relacji bezpośredniego wpływu przedsiębiorczości publicznej, otoczenia systemowego, systemu zarządzania oraz uwarunkowań kulturowych zarządzania zasobami ludzkimi na wartość dla interesariuszy w badanych urzędach*. Na podstawie zrealizowanych badań empirycznych hipotezy czwarta (**H4**), szósta (**H6**) i siódma (**H7**) zostały w pełni **potwierdzone**, natomiast w przypadku hipotezy piątej (**H5**) **wyniki nie są jednoznaczne**. Najwyższą korelację w odniesieniu do całej badanej zbiorowości stwierdzono w przypadku hipotezy szóstej (H6), która zakłada, że system zarządzania urzędem pozytywnie wpływa na wartość dla interesariuszy w badanych urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym w Polsce, a następnie kolejno hipotezy czwartej (H4), w przypadku której badano wpływ przedsiębiorczości publicznej na wartość dla interesariuszy w badanych urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym, i hipotezy siódmej (H7), w przypadku której analizowano pozytywny wpływ uwarunkowań kulturowych zarządzania zasobami ludzkimi na wartość dla interesariuszy w badanych urzędach administracji samorządowej. Analiza wyników wpływu zmiennych na wartość publiczną pozwala wyciągnąć wniosek, że w przypadku wpływu zmiennych system zarządzania urzędem, uwarunkowania kulturowe zarządzania zasobami ludzkimi i przedsiębiorczość publiczna na wartość dla interesariuszy istotność została potwierdzona przez skorygowane odchylenia przedziałów ufności (w żadnym przypadku przedział nie zawierał 0). Jeśli chodzi o hipotezę piątą (H5), która *zakłada pozytywny wpływ otoczenia systemowego na wartość dla interesariuszy w badanych urzędach*, ten sam przedział ufności dla relacji wpływu otoczenia systemowego na wartość publiczną zawierał 0. Ze względu na przyjętą wcześniej konwencję odrzucania hipotezy zerowej uznano, że również w tym przypadku współczynnik ścieżki jest istotny statystycznie. **Świadczy to o niejednoznaczności wyniku dotyczącego istotności wpływu otoczenia systemowego na wartość dla interesariuszy**. Analizując wyniki dla danych z **urzędów gmin miejskich**, jako pierwszą zauważalną różnicę wskazano, że współczynnik ścieżki określający wpływ otoczenia systemowego na wartość dla interesariuszy jest ujemny (nie jest jednak istotny statystycznie). **Na podstawie uzyskanych wyników możemy zatem wnioskować, że w urzędów gmin miejskich zmienna otoczenie systemowe nie wpływa ani bezpośrednio, ani pośrednio na wartość dla użytkowników**. W przypadku zmiennej uwarunkowania kulturowe zarządzania zasobami ludzkimi wpływ na wartość publiczną okazał się tylko pośredni – przez przedsiębiorczość publiczną. Oznacza to, że uwarunkowania kulturowe zarządzania zasobami ludzkimi nie wpływają istotnie bezpośrednio na wartość dla interesariuszy, ale wpływają na przedsiębiorczość publiczną, a przez nią na kreowanie wartości dla interesariuszy. Z kolei pozytywny wpływ zmiennej system zarządzania urzędem na wartość dla interesariuszy okazał się istotny w relacji bezpośredniej oraz pośredniej. W przypadku urzędów gmin miejsko-wiejskich odnotowano istotny wpływ przedsiębiorczości publicznej na wartość dla interesariuszy, natomiast w przypadku wpływu uwarunkowań kulturowych zarządzania zasobami ludzkimi oraz systemu zarządzania na wartość dla interesariuszy wyniki są zbliżone do tych uzyskanych dla pełnej zbiorowości. Dla zbioru danych odnoszących się do **urzędów gmin miejsko-wiejskich** hipoteza piąta (**H5**) **nie potwierdziła się**. Wyniki analizy uzyskane dla danych z **urzędów gmin wiejskich** są bardzo zbliżone do wyników uzyskanych dla całej badanej próby. W szczególności wszystkie współczynniki ścieżek okazały się istotne statystycznie, co potwierdziło **istotny wpływ otoczenia systemowego, systemu zarządzania i uwarunkowań kulturowych zarządzania zasobami ludzkimi na wartość dla interesariuszy**. **Odnotowano istotny pozytywny wpływ zarówno bezpośredni, jak i pośredni przez przedsiębiorczość publiczną**. **Dla tej grupy urzędów potwierdziły się więc wszystkie przyjęte hipotezy badawcze**. Natomiast wyniki analizy w podgrupach według kryterium wielkości zatrudnienia wykazały zależności podobne do uzyskanych dla całego zbioru. Wszystkie współczynniki ścieżek są dodatnie i istotne statystycznie (bezpośrednie i pośrednie). Co więcej, istotność tę potwierdzają zarówno wartości prawdopodobieństwa testowego, jak i skorygowane odchylenia przedziału ufności. Dla urzędów zatrudniających **poniżej 50 pracowników wszystkie przyjęte hipotezy zostały zatem potwierdzone**. W przypadku **większych urzędów** wyniki estymacji współczynników i badania ich istotności prowadzą do **wniosku o braku wpływu**

**otoczenia systemowego na wartość dla interesariuszy. Otoczenie systemowe nie determinuje więc wartości dla interesariuszy, podobnie jak przedsiębiorczości publicznej, ani w sposób bezpośredni, ani w pośredni.** Dla pozostałych ścieżek uzyskano pozytywne wartości współczynników, które okazały się istotne statystycznie. **W odniesieniu do większych urzędów potwierdzono zatem hipotezy czwartą (H4), szóstą (H6) i siódmą (H7), natomiast nie potwierdzono hipotezy piątej (H5) w zakresie pozytywnego wpływu otoczenia systemowego na wartość dla interesariuszy.** Pozwala to wysunąć wniosek, że otoczenie systemowe może ograniczać kreowanie wartości dla użytkowników. Na podstawie weryfikacji przyjętych hipotez można przychylić się do opinii M. Ćwiklickiego (2011), który stwierdza, że przedsiębiorczość publiczna może przyczynić się do poprawy jakości usług publicznych, zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów, angażowania obywateli i promowania zrównoważonego rozwoju społecznego.

Weryfikację hipotezy ósmej (**H8**), *stanowiącej, że przedsiębiorczość publiczna odgrywa rolę mediatora pomiędzy uwarunkowaniami a wartością dla interesariuszy w badanych urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym w Polsce*, przeprowadzono na postawie badań empirycznych. W rezultacie analizy wyników badań relacji pośrednich wpływu zmiennych otoczenie systemowe (**H8<sub>OS</sub>**), system zarządzania urzędem (**H8<sub>SZ</sub>**) i uwarunkowania kulturowe zarządzania zasobami ludzkimi (**H8<sub>UK</sub>**) na wartość dla interesariuszy przez przedsiębiorczość publiczną stwierdzono, że wszystkie trzy efekty mediacyjne są istotne statystycznie. Największą siłę wpływu pośredniego na zmienną wynikową wartość dla interesariuszy mają system zarządzania urzędem i uwarunkowania kulturowe zarządzania zasobami ludzkimi, natomiast znacznie mniejsze oddziaływanie ma otoczenie systemowe. **Powyższe rozważania prowadzą do wniosku, że wszystkie hipotezy H8 się potwierdziły.** Przedsiębiorczość publiczna jest zatem mediatorem wpływu zmiennych otoczenie systemowe, system zarządzania urzędem i uwarunkowania kulturowe zarządzania zasobami ludzkimi na wartość dla interesariuszy.

#### 4.1.6. Wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości

Przedstawiona monografia, zważywszy na strukturę i zawartość merytoryczną, może stanowić **oryginalne i pionierskie studium poświęcone egzemplifikacji przedsiębiorczości publicznej i jej uwarunkowań w polskich urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym.** Rozpoznanie tej problematyki w urzędach administracji samorządowej, stanowi wyraz starań podejmowanych przez względnie autonomiczne jednostki, jakimi są urzędy administracji samorządowej, w zakresie zwiększania sprawności zarządzania oraz uruchamiania zróżnicowanych mechanizmów, niezbędnych do generowania szeroko rozumianej wartości dla interesariuszy. Wyeksponowanie koncepcji przedsiębiorczości publicznej w analizach teoretycznych i badaniach praktycznych w opracowaniach zagranicznych stało się podstawą poszukiwania jej przejawów również w warunkach polskich. Niedobór w tym zakresie zidentyfikowano w obszarze organizacji sektora publicznego, jakimi są polskie urzędy administracji samorządowej. Ponieważ dotychczasowy dorobek w tym zakresie eksponuje problem wielowymiarowości i zróżnicowanych aspektów postrzegania przedsiębiorczości publicznej, zidentyfikowano potrzebę opracowania modelu pomiaru przedsiębiorczości publicznej uwzględniającego specyfikę funkcjonowania sektora publicznego. Operacjonalizacja modelu oraz jego weryfikacja empiryczna wskazały na zasadność podjętego kierunku badawczego. W literaturze przedmiotu, zwłaszcza polskiej, trudno znaleźć pozycję, która w tak kompleksowy sposób ujmowałaby tę problematykę.

Najważniejsze osiągnięcia przedstawionej przeze mnie do oceny monografii wynikają z realizacji wyznaczonych celów. Wyniki badań własnych pozwoliły na poszerzenie stanu wiedzy w zakresie identyfikacji i oceny przejawów przedsiębiorczości publicznej w perspektywie organizacyjnej z uwzględnieniem specyfiki funkcjonowania urzędów administracji samorządowej na szczeblu gminnym w Polsce i mogą być one uznane za wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

**Wartość dodaną przedstawionych badań, a co za tym idzie wkład w dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości, należy rozpatrywać w następujących aspektach.**

Rozwiązanie podjętego w pracy problemu badawczego w wymiarze teoretycznym wypełniło lukę dotyczącą teorii przedsiębiorczości publicznej. Próba odniesienia koncepcji przedsiębiorczości publicznej do urzędów administracji samorządowej na szczeblu gminnym w Polsce miała pionierski charakter.

W wymiarze metodycznym zaproponowanie autorskiego modelu oceny przedsiębiorczości publicznej uwzględniającego specyficzne uwarunkowania sektora publicznego, jego operacjonalizacja oraz wyspecyfikowany tok postępowania badawczego i narzędzi pomocniczych w zakresie jego zastosowania wzbogacił zbiór koncepcji badawczych przedsiębiorczości publicznej, co w mojej opinii stanowi istotny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości.

W wymiarze empirycznym przeprowadzone badania poszerzyły zakres dotychczasowych studiów dotyczących pomiaru przedsiębiorczości publicznej przez pryzmat trójelementowego konstruktów: proaktywności, innowacyjności, podejmowania ryzyka oraz wykazania zależności pomiędzy uwarunkowaniami, składowymi modelami, stanowiącymi o specyfice funkcjonowania urzędów administracji samorządowej na szczeblu gminnym, takimi jak: otoczenie systemowe, system zarządzania urzędem, uwarunkowania kulturowe zarządzania zasobami ludzkimi, wartość dla interesariuszy. Badania w tym obszarze w Polsce dotychczas nie były publikowane ani prowadzone, na co wskazuje kwerenda literatury przedmiotu oraz opracowań popularnonaukowych.

Podjęty problem i jego rozwiązanie zaprezentowane w przedstawionej monografii mają też wartości poznawcze i użyteczne. Wpisują się w rozwój badań dotyczących przedsiębiorczości publicznej i przyczyniają się do wzbogacenia wiedzy na temat tego zagadnienia, identyfikacji jego uwarunkowań oraz specyfiki pomiaru. Zatem w opinii Autorki, praca ta stanowi istotny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości w badanym obszarze, a **oryginalny wkład zawarty w monografii obejmuje:**

**Po pierwsze** dokonanie syntezy dorobku teoretycznego w zakresie zagadnień dotyczących przedsiębiorczości publicznej oraz jej uwarunkowań wynikających ze specyfiki funkcjonowania urzędów administracji samorządowej na szczeblu gminnym w warunkach polskich, a w szczególności poprzez:

- przeprowadzenie przeglądu i systematyzacji literatury przedmiotu w zakresie przedsiębiorczości jako podstawowej kategorii w gospodarce pozwoliło na doprecyzowanie kanonów jej charakterystyki na gruncie wybranych dyscyplin nauk społecznych takich jak: ekonomia i finanse, teoria nauk o zarządzaniu i jakości oraz nauk socjologicznych i psychologii, co przyczyniło się do rozpoznania istoty i podstaw metodycznych koncepcji przedsiębiorczości publicznej;
- dokonanie analizy i oceny oraz systematyzacji dorobku teoretycznego w zakresie zagadnień dotyczących przedsiębiorczości publicznej oraz jej uwarunkowań wynikających ze specyfiki funkcjonowania urzędów administracji samorządowej na szczeblu gminnym w warunkach polskich
- dokonanie syntezy i ukazanie specyfiki zarządzania w sektorze publicznym oraz dokonanie identyfikacji uwarunkowań przedsiębiorczości publicznej w urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym w Polsce; rozpoznanie dotychczasowego stanu wiedzy w tym zakresie uwypukliło kontekst: izomorfizmu instytucjonalnego stanowiącego wyraz podejścia instytucjonalnego do prowadzonej analizy, tutaj należy zaznaczyć m. in. kontekst przekształcania organizacji publicznych zgodnie z wymaganiami otoczenia (politycznymi, legislacyjnymi, ekonomicznymi, społecznymi, konkurencyjnymi), transformację systemu zarządzania urzędem (autonomia działania, elastyczność, profesjonalizm urzędników) i zmianę kulturową zarządzania zasobami ludzkimi zorientowaną na motywowanie, samorealizację i budowanie relacji wśród urzędników, stanowiącą tło dla proaktywności i podejmowania ryzyka oraz problematykę uwarunkowań innowacji w sektorze publicznym, będącą tłem działań

innowacyjnych, jak też transformacji cyfrowej wynikającej z rozwoju technologicznego i upodabniania do sektora biznesowego;

- rozpoznanie i systematyzację dotychczasowych koncepcji pomiaru przedsiębiorczości publicznej;
- opracowanie autorskiego modelu oceny przedsiębiorczości w organizacjach sektora publicznego, zweryfikowanego na gruncie polskich urzędów administracji samorządowej na szczeblu gminnym. W opracowanym modelu autorskim wyróżniono trzy determinanty przedsiębiorczości publicznej: otoczenie systemowe (polityczne, legislacyjne, ekonomiczne, społeczne, konkurencyjne, środowiskowe), system zarządzania urzędem (autonomia, elastyczność, profesjonalizm) i uwarunkowania kulturowe zarządzania zasobami ludzkimi (motywowanie, samorealizacja, budowanie relacji).
- przeprowadzenie pomiaru przedsiębiorczości publicznej, którego dokonano za pomocą trójwymiarowego konstruktów orientacji przedsiębiorczej obejmującej: proaktywność, innowacyjność i podejmowanie ryzyka. W zakresie pomiaru kształtowania wartości dla użytkowników uwzględniono współpracę z interesariuszami i kontekst organizacyjny;
- wykazanie, iż zaprojektowane narzędzie badawcze oraz jego operacjonalizacja pozwoliło na: przeprowadzenie pomiaru przedsiębiorczości publicznej i jej uwarunkowań w badanych podmiotach, ocenę kształtowania wartości dla interesariuszy oraz ocenę modelu i weryfikację hipotez badawczych.

**Po drugie**, przeprowadzone badania empiryczne i ich rezultaty mogą też przyczynić się do dalszych zmian w zakresie funkcjonowania administracji samorządowej w Polsce, jak również uzasadnić jej intensywną transformację, jaka miała miejsce na przestrzeni ostatnich lat, co stanowi o ich wymiarze aplikacyjnym. W zakresie implikacji praktycznych należy zwrócić uwagę na następujące:

- weryfikacja empiryczna pozwoliła uzasadnić przyjęte w pracy założenie, że krajowe urzędy administracji samorządowej wykazują się przedsiębiorczością publiczną rozumianą, jako proces o charakterze innowacyjnym, proaktywnym, związanym z podejmowaniem ryzyka, realizowany wewnątrz urzędów administracji samorządowej przez przedsiębiorców wewnętrznych (kierownictwo i pracowników), mający na celu zaspokajanie potrzeb i tworzenie wartości dla interesariuszy, który determinowany jest uwarunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi, specyficznymi dla sektora publicznego;
- wykazano, że poziom przedsiębiorczości publicznej w badanych urzędach w przyjętej skali, kształtuje się niewiele powyżej średniej przy stosunkowo niewielkim odchyleniu standardowym, z czego można wnioskować, że w badanych urzędach poziom przedsiębiorczości publicznej w przeważającej liczbie przypadków skupia się wokół średniej. Spośród trzech wymiarów oceny przedsiębiorczości publicznej najwyższą ocenioną zostało podejmowanie ryzyka, a najniższą proaktywność. Jednocześnie należy zaznaczyć, że istnieje niewielka różnica w ocenie wymiaru podejmowanie ryzyka i innowacyjności;
- istotną wartością w przeprowadzonych badaniach było rozpoznanie poziomu przedsiębiorczości publicznej ogółem przez pryzmat podziału urzędów gminnych wg rodzajów na: miejskie, miejsko-wiejskie i wiejskie oraz wg kryterium wielkości zatrudnienia na duże, zatrudniające ponad 50 pracowników i mniejsze, z zatrudnieniem na poziomie poniżej 50 osób. Szczegółowa analiza wyników badań w zakresie oceny poziomu przedsiębiorczości publicznej ogółem według kryterium województwa pozwala stwierdzić, że najwyższy poziom przedsiębiorczości publicznej, wyższy od średniej, wykazują urzędy z województwa dolnośląskiego, podlaskiego i kujawsko-pomorskiego oraz zachodniopomorskiego. Najniższy poziom przedsiębiorczości wykazały urzędy z województwa lubelskiego, lubuskiego, podkarpackiego i łódzkiego.
- najwyższym poziomem innowacyjności wykazały się urzędy z województwa dolnośląskiego, podlaskiego, kujawsko-pomorskiego, natomiast najniższą uplasowały się w

tym rankingu urzędy w z województwa podkarpackiego. W przypadku proaktywności na podium znalazły się urzędy z województwa dolnośląskiego, kujawsko- pomorskiego oraz ex aequo opolskiego, śląskiego i wielkopolskiego. Najmniej proaktywne okazały się urzędy z województwa łódzkiego i podkarpackiego. W wymiarze związanym z podejmowaniem ryzyka wyraźnie przodują urzędy w z województwa podlaskiego, świętokrzyskiego, mazowieckiego, opolskiego i dolnośląskiego. Przedsięwzięcia o ryzykownym charakterze w najmniejszym stopniu są podejmowane w urzędach z województwa podkarpackiego, które w przypadku tego wymiaru znacząco różni się od średniej.

- urzędy miejskie wykazują się wyższym poziomem innowacyjności w porównaniu do gmin wiejskich, podobnie jak urzędy miejsko-wiejskie. Urzędy miejskie wykazują się również wyższym poziomem proaktywności w porównaniu do gmin wiejskich, podobnie jak urzędy miejsko-wiejskie wykazują wyższym poziom proaktywności od gmin wiejskich. Natomiast badane urzędy nie różnią się między sobą ze względu na średni poziom podejmowania ryzyka. W odniesieniu do przedsiębiorczości publicznej ogółem istnieją różnice pomiędzy średnim poziomem przedsiębiorczości publicznej w podziale na rodzaj urzędu. Urzędy miejsko-wiejskie wykazują się wyższym poziom przedsiębiorczości publicznej od urzędów reprezentujących gminy wiejskie.
- zarówno innowacyjność jak i proaktywność najwyżej oceniane były w urzędach zatrudniających powyżej 50 osób, natomiast w przypadku podejmowania ryzyka oceny badanych urzędów nie były zróżnicowane w zależności od ich wielkości. W przypadku przedsiębiorczości publicznej ogółem istnieje różnica w ocenie w zależności od wielkości urzędów. W urzędach zatrudniających powyżej 50 pracowników przedsiębiorczość publiczna została oceniona wyżej niż w urzędach zatrudniających do 50 pracowników.
- badane urzędy wykazały się innowacjami o charakterze procesowym, produktowym, informacyjno-komunikacyjnym oraz w zakresie organizacji pracy. W większości przykładowych rozwiązań o charakterze innowacyjnym dostrzec można rezultaty digitalizacji i nowoczesne rozwiązania cyfrowe, co stanowi o konieczności dostosowania sposobu i poziomu świadczonych usług do zmieniających się oczekiwań interesariuszy. Jest to również wyraz profesjonalizacji urzędów i izomorfizmu instytucjonalnego. W wymiarze proaktywności badane urzędy wykazały się wprowadzaniem rozwiązań naśladowanych przez inne instytucje, inicjowaniem działań usprawniających, nowoczesnym zarządzaniem usługami publicznymi oraz współpracą w zakresie partnerstwa publiczno-prywatnego, z organizacjami trzeciego sektora oraz z innymi urzędami. Podejmowanie ryzyka w badanych urzędach związane jest z inicjowaniem przez pracowników badanych urzędów działań zmierzających do poszukiwania i pozyskiwania dodatkowych źródeł finansowania, uprawomocnieniem do podejmowania samodzielnych decyzji niezbędnych do podejmowania przedsięwzięć ryzykownych czy też m.in. informowaniem interesariuszy o podejmowanych działaniach ryzykownych wraz z uzasadnieniem.
- wykazano pozytywny wpływ otoczenia systemowego, systemu zarządzania oraz uwarunkowań kulturowych zarządzania zasobami ludzkimi na przedsiębiorczość publiczną w urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym w Polsce, W otoczeniu systemowym najwyżej ocenione zostało otoczenie środowiskowe, następnie ekonomiczne i konkurencyjne; z wymiaru system zarządzania urzędem najwyżej oceniony został podwymiar elastyczność, następnie autonomia i kolejno profesjonalizm. Wśród uwarunkowań kulturowych zarządzania zasobami ludzkimi najwyżej oceniono budowanie relacji, następnie samorealizację i kolejno motywowanie, jako czynniki warunkujące działania przedsiębiorcze podejmowane przez pracowników badanych urzędów. Stwierdzono też, że system zarządzania urzędem najsilniej determinuje przedsiębiorczość publiczną w badanych urzędach;
- wykazano pozytywny wpływ przedsiębiorczości publicznej, otoczenia systemowego oraz uwarunkowań kulturowych zarządzania zasobami ludzkimi na kreowanie wartości dla

interesariuszy w badanych urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym w Polsce.

- nie potwierdzono jednoznacznie pozytywnego wpływu otoczenia systemowego na wartość dla interesariuszy w badanych urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym. W przypadku urzędów miejskich zmienna otoczenie systemowe nie wpływa ani bezpośrednio ani pośrednio na wartość dla interesariuszy, podobnie jak w przypadku urzędów miejsko-wiejskich,. Natomiast w przypadku urzędów wiejskich oraz zatrudniających poniżej 50 pracowników zależność ta została potwierdzona, natomiast w przypadku większych urzędów wyniki estymacji współczynników i badania ich istotności prowadzą do wniosku o braku wpływu otoczenia systemowego na wartość dla interesariuszy;
- zweryfikowano pozytywnie założenia, że przedsiębiorczość publiczna odgrywa rolę mediatora pomiędzy uwarunkowaniami a wartością dla interesariuszy w badanych urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym w Polsce. Przeprowadzone badania wykazały, że przedsiębiorczość publiczna pełni rolę mechanizmu, za pomocą którego następuje połączenie uwarunkowań (otoczenia systemowego, systemu zarządzania, uwarunkowań kulturowych zarządzania zasobami ludzkimi) determinujących działania proaktywne, innowacyjne i podejmowanie ryzyka identyfikowane w urzędach administracji samorządowej na szczeblu gminnym z wartością dla różnych grup interesariuszy.

**Po trzecie**, przeprowadzona analiza i dyskusja wyników badań uzasadnia również, że:

- powołany kontekst izomorfizmu instytucjonalnego, stanowiącego proces towarzyszący reformom sektora publicznego. Aktualny wyraz izomorfizmu instytucjonalnego w przypadku administracji publicznej dostrzec można w rozwoju cyfryzacji organizacji realizujących usługi publiczne.
- procesy upodabniania się organizacji publicznych do organizacji sektora biznesowego są wyrazem racjonalnej strategii wynikającej z założeń współczesnych koncepcji zarządzania publicznego oraz konsekwencją presji na wzrost racjonalności, skuteczności i efektywności funkcjonowania sektora publicznego, jak też są determinantą coraz wyższej profesjonalizacji urzędów, zatrudniających pracowników o wysokich kompetencjach, skłonnych do podejmowania działań przedsiębiorczych w wymiarze organizacyjnym;
- mogą one wynikać również z coraz bardziej złożonych potrzeb społecznych, determinujących zróżnicowanie celów organizacji publicznych;
- swego rodzaju naśladowictwo i ich kluczowe wyznaczniki uwidocznione są w implementacji metod zarządzania w organizacjach publicznych, często zaczerpniętych wprost z praktyki przedsiębiorstw.

Należy wspomnieć też, że zastosowane podejście badawcze obarczone jest kilkoma ograniczeniami. Jednym z podstawowych jest stosunkowo niewielka próba badawcza, wynikająca z dobrowolności udziału w badaniach ankietowych urzędów administracji samorządowej na szczeblu gminny. Ograniczeniem może być także wypełnienie kwestionariusza przez pracowników zajmujących różne stanowiska oraz z różnym doświadczeniem zawodowym. W ramach przeprowadzonych badań kwestionariusz wypełniany był przez sekretarza gminy, prezydenta lub wójta osobiście, kierownika działu organizacyjnego lub innych, wyznaczonych pracowników. W opinii autorki, wybrany obszar badawczy może podlegać uszczegółowieniu i stać się przyczynkiem szerszych badań w przyszłości.

Co do przyszłych badań nad przedsiębiorczością w sektorze publicznym wskazać można następująco:

- istnieją przesłanki, że przyszłe badania w zakresie przedsiębiorczości w sektorze publicznym mogą się koncentrować na analizie, w jakim stopniu działania przedsiębiorcze przekładają się na innowacyjność innych podmiotów sektora publicznego (organizacji pozarządowych i biznesu), które, choć mogą mieć różne cele, dążą jednak do wypełniania misji publicznych (Hayter i in., 2018);

- ciekawy, wylaniający się wątek przyszłych badań, dotyczy roli kobiet w kreowaniu przedsiębiorczości publicznej. Sygnalizowane wnioski sugerują, że kobiety są bardziej przedsiębiorcze niż mężczyźni, chociaż mężczyźni i kobiety różnią się pod względem zachowań przedsiębiorczych (Terjesen i in., 2016). Suzuki i Avellaneda (2018) stwierdzają, że obecność kobiet-radnych i kierowników administracyjnych prowadzi do większej awersji do ryzyka w podejmowaniu decyzji finansowych. Lapuente i Suzuki (2017) opisują kobiety jako „ostrożnych przedsiębiorców”;
- interesujący wątek poszerzenia badań nad przedsiębiorczością publiczną sygnalizuje Demircioglu i Chowdhury (2021). Zauważa on, że głównym wyznacznikiem przedsiębiorczości w organizacjach publicznych, niezależnie od wielkości, są zachowania przywódcze. Dla przedsiębiorczości w organizacjach publicznych liczy się przywództwo, a szczególnie przywództwo zorientowane na relacje. Ponadto kadencja i edukacja są pozytywnie kojarzone z przedsiębiorczością, a przedsiębiorczość pracowników może wzrastać wraz z ich doświadczeniem zawodowym i wykształceniem, co sugeruje, że przedsiębiorczości można się nauczyć i ją doskonalić (Demircioglu 2021);
- w dobie cyfryzacji istnieje wiele możliwości zastosowania nowych technologii w sektorze publicznym, takich jak sztuczna inteligencja, analiza danych czy blockchain. Badania nad tym, jak te technologie mogą wspierać przedsiębiorczość publiczną, mogą być równie interesujące i ważne w perspektywie konieczności adaptacji nowoczesnych rozwiązań technologicznych przez urzędy administracji samorządowej. Rozwinięcie tej problematyki mogłyby stanowić również badania nad sposobami współpracy między sektorem publicznym a prywatnym, w zakresie transferu technologii i innowacji technologicznych;
- przyszłe kierunki badań w zakresie przedsiębiorczości publicznej w urzędach administracji samorządowej mogłyby zostać rozszerzone na poziom powiatu i województwa. Wówczas należałoby dostosować wymiary skonstruowanego modelu badawczego do specyfiki funkcjonowania starostw powiatowych i urzędów marszałkowskich, co mogłyby przyczynić się do nadania mu charakteru utylitarnego;
- rozwinięciem przeprowadzonych badań zapewne byłyby wywiady pogłębione w zakresie rozpoznania opinii szczegółowych w ramach oceny wymiarów w przyjętym modelu badawczym;
- rozwinięciem przeprowadzonych badań byłoby również rozpoznanie opinii poszczególnych grup interesariuszy w zakresie rozpoznania w badanych urzędach działań proaktywnych, innowacyjnych i podejmowania ryzyka. W badaniu przyjęto, że główni interesariusze urzędu gminy to: obywatele (mieszkańcy gminy), podatnicy, organy władzy, organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa, inne urzędy, urzędnicy, grupy interesów (np. biznesu, związków zawodowych).

#### 4.1.7. Literatura wykorzystana w punkcie 4.1.

*Badanie innowacji w wybranych jednostkach administracji publicznej w Polsce. Prace eksperymentalne* (2018), GUS, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa, <https://stat.gov.pl/statystyki-eksperymentalne/badania-i-rozwoj-innowacyjnosc-spoleczenstwo-informacyjne/badanie-innowacji-w-wybranych-jednostkach-administracji-publicznej,3,1.html#> (data dostępu: 30.08.2019).

Barczyk S. (2010), *Przedsiębiorczy samorząd lokalny i jego instytucje*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

Bellone C.J., Goerl G.F. (1992), *Reconciling Public Entrepreneurship and Democracy*, „Public Administration Review”, vol. 52(2), s. 130–134.

Berman E.M., West J.P. (1998), *Responsible Risk-taking*, „Public Administration Review”, vol. 58(4), s. 346–352.

Bernier L., Hafsi T. (2007), *The Changing Nature of Public Entrepreneurship*, „Public Administration Review”, vol. 67(3), s. 488–503.



- Bloch C. (2011), *Measuring Public Innovation in the Nordic Countries (MEPIN)*, Danish Center for Studies in Research and Research Policy, Aarhus.
- Bogojevski P. (2021), *Prevalence of Entrepreneurship in the Macedonian Public Sector*, Ekonomski Institut, Skopje.
- Boyett I. (1996), *The Public Sector Entrepreneur – a Definition*, „International Journal of Public Sector Management”, vol. 9(2), s. 36–51.
- Bratnicki M., Frączkiewicz-Wronka A. (2006), *Efektywność organizacyjna i zarządzanie publiczne – wyłaniające się koncepcje, kluczowe wyzwania i kierunki dalszych badań w obszarze pomiaru efektywności*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, s. 17–32.
- Carnes Ch.M., Gilstrap F.E., Hitt M.A., Ireland R.D., Matz J.W., Woodman R.W. (2019), [Transforming a Traditional Research Organization through Public Entrepreneurship](#), „Business Horizons”, vol. 62(4), s. 437–449.
- Covin J.G., Slevin D.P. (1991), *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 16(1), s. 7–25.
- Covin J.G., Wales W.J. (2012), *The Measurement of Entrepreneurial Orientation*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 36(4), s. 677–702.
- Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A. (2014), *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1(161).
- Czakon W. (2019), *Walidacja narzędzia pomiarowego w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 4(951).
- Ćwiklicki M. (2011), *Wprowadzenie do koncepcji wartości publicznej* (w:) S. Mazur (red.), *Reformowanie polskiej administracji publicznej – wybrane aspekty zagadnienia*, MSAP UEK, Kraków.
- Ćwiklicki M. (2017), *Zdolność operacyjna w koncepcji wartości publicznej*, „Management Forum”, vol. 5(2), s. 8–13.
- De Vries H., Bekkers V., Tummers L. (2016), *Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda*, „Public Administration”, vol. 94(1), s. 146–166.
- Demircioglu M.A., Chowdhury F. (2021), *Entrepreneurship in Public Organizations: The Role of Leadership Behavior*, „Small Business Economics”, vol. 57(3), s. 1107–1123.
- Demircioglu M.A., Chowdhury F. (2021), *Entrepreneurship in Public Organizations: The Role of Leadership Behavior*, „Small Business Economics”, vol. 57(3), s. 1107–1123.
- Demircioglu M.A. (2018), *The Effects of Empowerment Practices on Perceived Barriers to Innovation: Evidence from Public Organizations*, „International Journal of Public Administration”, vol. 41(15), s. 1302–1313.
- Dhliwayo S. (2017), *Defining Public-sector Entrepreneurship: A Conceptual Operational Construct*, „International Journal of Entrepreneurship and Innovation”, vol. 18(3), s. 153–163.
- Diefenbach F.E. (2011), *Entrepreneurship in the Public Sector. When Middle Managers Create Public Value*, Gabler Verlag, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- DiMaggio P. (1988), *Interest and Agency in Institutional Theory* (w:) L.G. Zucker (ed.), *Research on Institutional Patterns: Environment and Culture*, Ballinger, Cambridge.
- Dyduch W. (2008), *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Frączkiewicz-Wronka A. (2009), *Poszukiwanie istoty zarządzania publicznego* (w:) A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Frączkiewicz-Wronka A., Dobrowolska M., Kopytko P. (2020), *Identyfikacja zależności między kulturą organizacyjną oraz motywacją i motywowaniem do pracy w urzędzie gminy* (w:) M. Ćwiklicki, A. Frączkiewicz-Wronka, A. Pacut, K. Sienkiewicz-Małyjurek (red.), *Współczesne problemy zarządzania publicznego i przedsiębiorczości społecznej*, MSAP UEK, Kraków, s. 80–100.
- Funko I.S., Vlačić B., Dabić M. (2023), *Corporate Entrepreneurship in Public Sector: A Systematic Literature Review and Research Agenda*, „Journal of Innovation and Knowledge”, 8(2), s. 1–16, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100343>.
- Głód G. (2016), *Uwarunkowania i pomiar przedsiębiorczości publicznej w jednostkach ochrony zdrowia*, Difin, Warszawa.
- Greenwood R., Díaz A.M., Li S.X., Lorente J.C. (2010), *The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses*, „Organization Science”, vol. 21(2), s. 521–539.

- Hayter C.S. (2015), *Public or Private Entrepreneurship? Revisiting Motivations and Definitions of Success among Academic Entrepreneurs*, „Journal of Technology Transfer”, vol. 40(6), s. 1003–1015, <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9426-7>.
- Hayter C.S., Link A.N., Scott J.T. (2018), *Public-sector Entrepreneurship*, „Oxford Review of Economic Policy”, vol. 34(4), s. 676–694, <https://doi.org/10.1093/oxrep/gry014>.
- Hensel P., Glinka B. (2012), *Urzednicy i przedsiebiorcy. Kulturowe bariery wspolpracy*, Poltext, Warszawa.
- Huczek M. (2008), *Przedsiębiorczość sektora publicznego*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec, <http://fbc.pionier.net.pl/id/oai:www.sbc.org.pl:10631>.
- Hughes M., Morgan R.E. (2007), *Deconstructing the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth*, „[Industrial Marketing Management](#)”, vol. 36(5), s. 651–661.
- Innowacje w sektorze publicznym. Raport przedstawiający aktualny stan wiedzy* (2013), INTERREG IVC, [http://europa.um.warszawa.pl/sites/europa.um.warszawa.pl/files/zalacznik\\_2\\_raport\\_wersja\\_bazowa\\_13\\_02.pdf](http://europa.um.warszawa.pl/sites/europa.um.warszawa.pl/files/zalacznik_2_raport_wersja_bazowa_13_02.pdf) (data dostępu: 30.06.2019).
- Ireland R.D., Covin J.G., Kuratko D.F. (2009), *Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 33(1), s. 19–46.
- Jong J. de, Wennekers S. (2008), *Intrapreneurship. Conceptualizing Entrepreneurial Employee Behavior*, SCALES Initiative – Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, Zoetermeer, Netherland, <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h200802.pdf> (data dostępu: 5.10.2019).
- Karpacz J. (2016a), *Autonomia w kontekście orientacji przedsiębiorczej: wymiar organizacyjny i indywidualny*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4(174), s. 27–37.
- Karpacz J. (2016b), *Implikacje konceptualizacji dla modelowania konstruktów i wskaźników orientacji przedsiębiorczej: ustalenia literaturowe*, „Management Forum”, nr 4(4), s. 9–15.
- Kearney C., Hisrich R., Roche F. (2007), *Facilitating Public Sector Corporate Entrepreneurship Process: A Conceptual Model*, „Journal of Enterprising Culture”, vol. 15(3), s. 275–299.
- Kieżun W. (2002), *Polski dorobek teoretyczny zarządzania publicznego*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 4, s. 49–68.
- Kim Y. (2010), *Stimulating Entrepreneurial Practices in the Public Sector: The Roles of Organizational Characteristics*, „Administration and Society”, vol. 42(7), s. 780–814.
- Kożuch B. (2002), *Zarządzanie publiczne. Istota i zakres pojęcia*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2.
- Kożuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa.
- Kożuch B. (2011), *Zarządzanie w administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 26, s. 127–140.
- Kożuch B. (2015) *Zarządzanie publiczne jako teoria i praktyka* (w:) B. Kożuch, Ł. Sułkowski (red.), *Instrumentarium zarządzania publicznego*, Difin, Warszawa.
- Kraśnicka T. (2002), *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Kraśnicka T. (2009), *Przedsiębiorczość sektora publicznego i jej uwarunkowania* (w:) A. Fraczkiewicz-Wronka (red.), *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Kraśnicka T. (2009), *Przedsiębiorczość sektora publicznego i jej uwarunkowania* (w:) A. Fraczkiewicz-Wronka (red.), *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Kraśnicka T. (red.) (2011), *Przedsiębiorczość w sektorze publicznym. Wybrane zagadnienia i wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Lane J. (2000), *New Public Management: An Introduction*, Routledge, London.
- Lapiente V., Suzuki K. (2017), *The Prudent Entrepreneurs: Women and Public Sector Innovation*, „Journal of European Public Policy”, vol. 28(9), <https://doi.org/10.1080/13501763.2020.1770316>.
- Leyden D.P. (2016), *Public-sector Entrepreneurship and the Creation of a Sustainable Innovative Economy*, „Small Business Economics”, vol. 46(4), s. 553–564.
- Leyden D.P., Link A.N. (2015), *Public Sector Entrepreneurship: U.S. Technology and Innovation Policy*, Oxford University Press, New York.
- Link A.N. (2022), *Vannevar Bush: A Public Sector Entrepreneur*, „Foundations and Trends in Entrepreneurship”, vol. 18(1), s. 1–74, <https://doi.org/10.1561/03000000087>.

- Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996), *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, „Academy of Management Review”, vol. 21(1), s. 135–172.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (2001) Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle, “Journal of Business Venturing”, vol. 16(5).
- Maguire S., Hardy C., Lawrence T.B. (2004), *Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada*, „Academy of Management Journal”, vol. 47(5), s. 657–679.
- Mahbobkhah F. (2019), *The Effect of Managers' Power on Employees' Entrepreneurship: An Empirical Study in The Public Offices of Iran*, „Brazilian Journal of Operations and Production Management”, nr 16, s. 617–626.
- Malinowska-Misiąg, E., Misiąg, W. (2021). Podział administracyjny a system finansowania gmin w Polsce. *Studia BAS*, 4(68), 9-26. <https://doi.org/10.31268/StudiaBAS.2021.33>
- Markic M., Kosmrlj K., Belac S. (2017), *Organisational Culture in Selected Legal Entity in Public Sector*, „International Public Administration Review”, vol. 15(2), s. 59–78.
- Mohammed A., Zubairu U.M., Oni E.O. (2021), *Public Entrepreneurship Literature from 2010 to 2019: A Systematic Review*, „International Entrepreneurship Review”, vol. 7(1), s. 45–58.
- Moon M.J. (1999), *The Pursuit of Managerial Entrepreneurship: Does Organization Matter?*, „Public Administration Review”, vol. 59(1), s. 31–43.
- Moon M.J., Khaltar O., Lee J., Hwang C., Yim G. (2020), *Public Entrepreneurship and Organizational Performance in Asia: Do Entrepreneurial Leadership, Ethical Climate and Confucian Values Matter in Korea and China*, „Australian Journal of Public Administration”, vol. 79(3), s. 330–350, <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12426>.
- Morris M.H., Jones F.F. (1999), *Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of the Public Sector*, „Entrepreneurship, Theory and Practice”, vol. 24(1), s. 71–91.
- Morris M.H., Kuratko D.F. (2002), *Corporate Entrepreneurship*, Harcourt College Publishers, Fort Worth.
- Mutch A. (2018), *Practice, Substance, and History: Reframing Institutional Logics*, „Academy of Management Review”, vol. 43(2), s. 242–258.
- Oakerson R.J., Parks R.B. (1988), *Citizen Voice and Public Entrepreneurship: The Organizational Dynamic of a Complex Metropolitan County*, „Publius: The Journal of Federalism”, vol. 18(4), s. 91–112.
- Osborne D., Gaebler T. (1992), *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina, Poznań.
- Özcan S., Reichstein T. (2009), *Transition to Entrepreneurship from the Public Sector: Predispositional and Contextual Effects*, „Management Science”, vol. 55(4).
- Ringle Ch.M., Wende S., Becker J.M. (2022), *SmartPLS 4. Boenningstedt: SmartPLS*, <https://www.smartpls.com>.
- Sagan A. (2003), *Skale i indeksy jako narzędzia pomiaru w badaniach marketingowych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 460.
- Salazar G.M. (1992), *The Public Entrepreneur: An Empirical Study*, Florida State University, Tallahassee.
- Schweitzer F., Palmié M., Gassmann O., Kahlert J., Roeth T. (2021), *Open Innovation for Institutional Entrepreneurship: How Incumbents Induce Institutional Change to Advance Autonomous Driving*, „R&D Management”, vol. 52(3), s. 465–483.
- Sharma P., Chrisman J.J. (1999), *Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 23(3).
- Shepherd D.A., Wiklund J. (2005), *Entrepreneurial Small Businesses*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Slack N.J., Singh G. (2018), *Diagnosis of Organizational Culture in Public Sector Undertakings Undergoing Reforms*, „Public Organization Review”, vol. 18, s. 361–380, <https://doi.org/10.1007/s11115-017-0383-5>.
- Stevenson H.H., Jarillo J.C. (1990), *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, „Strategic Management Journal”, vol. 11, s. 17–27.
- Sudoł S., Kozuch B. (2010), *Rozszerzyć nauki o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę (w): S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 382–401.

- Sułkowski Ł. (2015), *Kultura organizacji publicznej* (w:) B. Kożuch, Ł. Sułkowski (red.), *Instrumentarium zarządzania publicznego*, Difin, Warszawa, s. 92–115.
- Sundin E., Tillmar M. (2008), *A Nurse and a Civil Servant Changing Institutions: Entrepreneurial Processes in Different Public Sector Organizations*, „Scandinavian Journal of Management”, vol. 24(2), s. 113–124, <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.03.006>.
- Suzuki K., Avellaneda C.N. (2018), *Women and Risk-taking Behaviour in Local Public Finance*, „Public Management Review”, vol. 20(12).
- Terjesen S., Bosma N., Stam E. (2016), *Advancing Public Policy for High-growth, Female, and Social Entrepreneurs*, „Public Administration Review”, vol. 76(2).
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, Dz.U. nr 96, poz. 873.
- Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz.U. nr 169, poz. 1420 z późn. zm.
- Vieira L.D.S., Meirelles D.A., Emmendoerfer M. (2023), *Organizational Support for Entrepreneurial Orientation: The Perception of Professionals from Early Childhood Education Centers in Brazil*, „Journal of New Approaches in Educational Research”, vol. 12(1), s. 100–119, <https://doi.org/10.7821/naer.2023.1.1118>.
- Vivona R. (2023), *The New Era Leadership for the Public Sector? Entrepreneurship, Effectiveness, and Democracy*, „Public Management Review”, <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2162957>
- Wiatrak A.P. (2011), *Innovative Management in Public Organizations*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 1, s. 11–22.
- Wodecka-Hyjek A. (2020), *Rozwój i metody badania przedsiębiorczości publicznej* (w:) M. Ćwiklicki, A. Frączkiewicz-Wronka, A. Pacut, K. Sienkiewicz-Małyjurek (red.), *Współczesne problemy zarządzania publicznego i przedsiębiorczości społecznej*, MSAP UEK, Kraków, s. 166–186.
- Zbierowski P. (2012), *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Wolters Kluwer, Warszawa.

## 4.2. Pozostałe osiągnięcia naukowe stanowiące znaczny wkład autorki w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości

### 4.2.1. Syntetyczna charakterystyka dorobku

Wykaz aktywności naukowej obejmuje okres:

1. przed uzyskaniem stopnia doktora, w latach 1998-2007,
2. po uzyskaniu stopnia doktora, od 2008 roku.

Wykaz został przygotowany w oparciu o bazę Dorobek, który prowadzi Biblioteka Główna Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Baza ta zawiera zestawienie publikacji pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, a także ich punktację oraz cytowania.

Szczegółowe zestawienie wskazanych publikacji zawiera Załącznik 4 – Wykaz Osiągnięć.

**Tabela 3. Zestawienie dorobku naukowego**

Wyszczególnienie	Przed uzyskaniem stopnia doktora		Po uzyskaniu stopnia doktora	
	Samodzielne	Współautorstwo	Samodzielne	Współautorstwo
Monografie naukowe	-	-	1	-
Redakcje monografii	-	-	-	7
Rozdziały w monografiach w tym w j. angielskim	3	2	27	28
Rozdziały w materiałach konferencyjnych w tym w j. angielskim	5	0	4	6
Artykuły w czasopismach w tym w j. angielskim	10	4	23	6
<b>Publikacje łącznie</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>55</b>	<b>47</b>
<b>Razem</b>	<b>24</b>		<b>102</b>	
<b>OGÓLEM</b>	<b>126</b>			

Źródło: Baza Dorobek. Biblioteka Główna Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

**Tabela 4. Cytowania – statystyki szczegółowe z poszczególnych źródeł**

Wyszczególnienie	Z autocytowaniami		Bez autocytowań		h-index
	Liczba cytowań	Liczba cytowanych publikacji	Liczba cytowań	Liczba cytowanych publikacji	
Web of Science	6	1	6	1	1
Web of Science B	13	7	13	7	-
Scopus	13	2	12	2	2
Scopus B	21	10	19	8	-
BazEkon	102	45	89	37	6
Inne źródła	153	60	136	48	6

Źródło: Biblioteka Główna Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Cytowania pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Informacja sporządzona na dzień 26 maja 2024 r.

<https://bazybg.uek.krakow.pl/cytowania/pracownik/710/1>

**Tabela 5. Statystyka całościowa (bez powtórzeń) – z autocytowaniami**

	Liczba cytowań	Liczba cytowanych publikacji	h-index
Angelika Wodecka-Hyjek	286	80	9

Źródło: Biblioteka Główna Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Cytowania pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Informacja sporządzona na dzień 26 maja 2024 r.

<https://bazybg.uek.krakow.pl/cytowania/pracownik/710/1>

**Tabela 6. Statystyka całościowa (bez powtórzeń) – bez autocytowań**

	Liczba cytowań	Liczba cytowanych publikacji	h-index
Angelika Wodecka-Hyjek	255	67	9

Źródło: Biblioteka Główna Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Cytowania pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Informacja sporządzona na dzień 26 maja 2024 r. <https://bazybg.uek.krakow.pl/cytowania/pracownik/710/1>

#### 4.2.2. Obszary prowadzonych badań

Okres przed uzyskaniem stopnia doktora był okresem poszukiwania własnej tożsamości naukowo – badawczej, jednak od samego początku kariery naukowej moje zainteresowania badawcze ogniskowały się wokół problematyki koncepcji i metod organizacji i zarządzania, stopniowo koncentrując się wokół problematyki ich egzemplifikacji w organizacjach sektora publicznego, co znalazło odzwierciedlenie w tematyce mojej pracy doktorskiej.

Po uzyskaniu stopnia naukowego doktora kontynuowałam nurt badawczy podjęty przed doktoratem. Moje zainteresowania badawcze nadal skupiały się wokół problematyki koncepcji i metod zarządzania, ze szczególnym odniesieniem ich egzemplifikacji w obszarze sektora publicznego, podejmowałam też badania skupione wokół rozwoju naukowej organizacji pracy oraz zarządzania kompetencjami pracowniczymi. Wraz z upływem czasu i stopniem zaawansowania rozważań naukowych moje zainteresowania badawcze lokowały się wokół problematyki funkcjonowania organizacji w sektorze publicznym, czego wyrazem było poszerzenie zainteresowań związanych bezpośrednio lub pośrednio z rozwojem przedsiębiorczości i innowacyjności w sektorze publicznym. W związku z realizacją projektów badawczych w centrum moich zainteresowań znalazły się również zagadnienia związane z wyzwaniem cyfryzacji sektora publicznego.

Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych moje zainteresowania koncentrowały się wokół pięciu, następujących obszarów badawczych (tabela 7).

**Tabela 7. Obszary prowadzonych badań**

Lp.	Nazwa obszaru
1.	<b>Koncepcje i metody zarządzania</b>
2.	<b>Rozwój naukowej organizacji pracy</b>
3.	<b>Przedsiębiorczość i innowacyjność w sektorze publicznym.</b>
4.	<b>Zarządzanie kompetencjami pracowniczymi</b>
5.	<b>Wyzwania cyfryzacji sektora publicznego.</b>

Źródło: opracowanie własne

Wyżej wskazane obszary badawcze ukształtowały się pod wpływem prowadzonych przeze mnie samodzielnie studiów literaturowych, realizowanych projektów badawczych, współpracy naukowo – badawczej z innymi ośrodkami akademickimi, jak również współpracy z otoczeniem społeczno – gospodarczym. Badania naukowe realizowane w każdym z tych obszarów wpłynęły na ostateczny wybór tematu mojej rozprawy habilitacyjnej, w której uwzględniono wątki w nich poruszane, co wskazuje na ciągłość procesu ewolucji moich zainteresowań badawczych. Poniżej przedstawiona została krótka charakterystyka obszarów badawczych wraz z krótkim przybliżeniem najważniejszych publikacji wpisujących się w nurt danego obszaru badań <sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Zestawienie łączne publikacji przedstawiono w Załączniku 4 „Wykaz osiągnięć” do wniosku o wszczęcie postępowania habilitacyjnego. Kopie tekstów wyszczególnionych publikacji zestawiono w załączeniu w wersji elektronicznej (załącznik nośnik elektroniczny – pendrive). Oświadczenia dotyczące wkładu, w przypadku publikacji współautorskich, wskazano w Załączniku 4 „Wykaz osiągnięć” do wniosku o wszczęcie postępowania habilitacyjnego.

## Obszar I. Koncepcje i metody zarządzania

Badania w pierwszym obszarze zostały ukierunkowane na analizę i operacjonalizację klasycznych i współczesnych koncepcji i metod zarządzania z perspektywy doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem oraz organizacjami sektora publicznego. Badania, które prowadziłam w tym zakresie, ukształtował moją sylwetkę badacza, ponieważ stanowią one domenę główną badań prowadzonych w Katedrze, w której jestem zatrudniona od początku podjęcia pracy w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Obszar ten obejmuje dużą część opublikowanych przeze mnie prac, zarówno w okresie przed, jak i po doktoracie i stanowi pierwotny, fundamentalny trzon moich zainteresowań badawczych. W ramach tego obszaru, jako najistotniejsze publikacje stanowiące wyniki prowadzonych badań, po uzyskaniu stopnia doktora, przedstawić można następujące:

1. **Wodecka-Hyjek A.**, (2008), *Ewolucja koncepcji outsourcingu*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie", nr 775, s. 97-115;
2. **Wodecka-Hyjek A.**, Ziębicki B., (2008), *Instytucjonalizacja jako kryterium oceny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*. [W:] Borowiecki R., Jaki A. (red.), *Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji: z teorii i praktyki*, Kraków: Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego, s. 379-387.
3. **Wodecka-Hyjek A.**, (2008), *Odpowiedzialność społeczna w administracji publicznej*. [W:] Błaszczak W. (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu: w drodze do doskonałości*, Łódź: Uniwersytet Łódzki, s. 243-256.
4. **Wodecka-Hyjek A.**, Kafel T., (2009), *Fundacje korporacyjne w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności biznesu*. [W:] Adamik A., Lachiewicz S. (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, s. 447-459.
5. **Wodecka-Hyjek A.**, (2009), *Inicjatywa Global Compact w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności biznesu*. [W:] Potocki A. (red.), *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*, Warszawa: Difin, s. 428-436.
6. **Wodecka-Hyjek A.**, (2009), *Metodyka outsourcingu w urzędach administracji samorządowej*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie", nr 811, s. 23-36; <https://bazekon.uek.krakow.pl/168056604>
7. **Wodecka-Hyjek A.**, (2009), *Strategiczna karta wyników w ocenie efektywności outsourcingu w urzędach administracji samorządowej*. [W:] Ćwiklicki M., Jabłoński M. (red.), *Konsulting: uwarunkowania i perspektywy rozwoju w Polsce*, Kraków: Poligrafia Inspektoratu Towarzystwa Salezjan, s. 209-218, ISBN 978-83-88659-89-8.
8. Czekał J., **Wodecka-Hyjek A.**, (2009), *Kierunki rozwoju outsourcingu procesów biznesowych*. [W:] Czekał J. (red.), *Metody zarządzania procesami w świetle studiów i badań empirycznych* (Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie; nr 5), Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, s. 49-59.
9. **Wodecka-Hyjek A.**, (2010), *Metodyka PRINCE 2 w zarządzaniu realizacją projektów*, "Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", t. 234, s. 361-375;
10. **Wodecka-Hyjek A.**, (2011), *Modele dojrzałości organizacyjnej narzędziem oceny współpracy w outsourcingu*, "Przegląd Organizacji", nr 2, s. 18-22.
11. **Wodecka-Hyjek A.**, (2012), *Performance Management Models in the Assessment of Public Sector Organisations*. [W:] Nesterak J., Ziębicki B. (red.), *Performance Management: Implementation in Business and Non-Profit Organisations*, Cracow: Cracow University of Economics Foundation, s. 81-99.
12. **Wodecka-Hyjek A.**, Ziębicki B., (2012), *The Essence and the Tools of Performance Management in the Public Sector Institutions*. [W:] Ćwiklicki M., Jabłoński M., Potočan V. (red.), *Management Consulting for Business and Public Administration*, Cracow: Cracow University of Economics Foundation, s. 180-195.
13. **Wodecka-Hyjek A.**, (2012), *Wybrane aspekty bezpieczeństwa zasobów informacyjnych*. [W:] Borowiecki R., Czekał J. (red.), *Zarządzanie informacją i komunikacją w*

- organizacjach gospodarczych i instytucjach sektora publicznego*, Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa "Dom Organizatora", s. 49-69.
14. **Wodecka-Hyjek A.**, (2013), *Wybrane narzędzia pomiaru innowacyjności*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie", nr 922, s. 63-82; <https://zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl/article/view/695>
  15. **Wodecka-Hyjek A.**, Ćwiklicki M., *Best Value – angielska metoda doskonalenia usług publicznych*, „Zarządzanie Publiczne” 2013, nr 1(23), s. 50-61.
  16. **Wodecka-Hyjek A.**, (2013), *Współczesne koncepcje zarządzania narzędziem doskonalenia urzędów administracji samorządowej*, "Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae", R. 17, nr 1, s. 189-210; [http://miscellanea.ujk.edu.pl/data/Oferta/Pliki/332\\_14hyjek.pdf](http://miscellanea.ujk.edu.pl/data/Oferta/Pliki/332_14hyjek.pdf)
  17. Ćwiklicki M., **Wodecka-Hyjek A.**, (2014), *Luz organizacyjny a innowacyjność organizacji*, "Marketing i Rynek" [Dokument elektroniczny], nr 5, s. 773-778;
  18. **Wodecka-Hyjek A.**, (2017), *Znaczenie metod obserwacji i eksperymentu w badaniach naukowych z zakresu zarządzania*, "Humanizacja Pracy", vol. 50, nr 4(290), s. 27-43;
  19. **Wodecka-Hyjek A.**, (2017), *Metoda studium przypadku w konsultingu z zakresu zarządzania*. [W:] Walczak M., Wodecka-Hyjek A. (red.), *Konsulting: doradztwo biznesowe w rozwoju organizacji*, Kraków: Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, s. 75-86.
  20. **Wodecka-Hyjek A.**, (2018), *Development Conditions and the State of the Business Services Sector in Poland*. [W:] Mikuła B., Rojek T. (red.), *Knowledge, Economy, Society: Reorientation and Transformations of Economy and Organization Management Concepts*, Kraków: Foundation of the Cracow University of Economics, s. 113-125.
  21. **Wodecka-Hyjek A.**, Malinowska O., (2023), *Entrepreneurial Resilience in the Face of Crisis Conditions*. [W:] Nesterak J., Ziębicki B. (red.), *Knowledge, Economy, Society: Increasing Business Performance in the Digital Era*, Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, s. 209-217.
  22. **Wodecka-Hyjek A.**, Pasik M., Obora H., (2023), *Informacyjne czynniki budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w gospodarce cyfrowej*. [W:] Ziębicki B., Wodecka-Hyjek A. (red.), *Doskonalenie organizacji: koncepcje, metody, rozwiązania*, Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, s. 121-136.

### Redakcje monografii:

1. Walczak M., **Wodecka-Hyjek A.** (red.), (2014), *Konsulting dla biznesu, organizacji publicznych i nieorientowanych na zysk*, Kraków: Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, 180 s.
2. Walczak M., **Wodecka-Hyjek A.** (red.), (2016), *Konsulting w organizacjach opartych na wiedzy*, Kraków: Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, 130 s.
3. Walczak M., **Wodecka-Hyjek A.** (red.), (2017), *Konsulting: doradztwo biznesowe w rozwoju organizacji*, Kraków: Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, 126 s.
4. Nesterak J., **Wodecka-Hyjek A.** (red.), (2021), *Wiedza - gospodarka - społeczeństwo: dylematy i metamorfozy współczesnego zarządzania*, Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, 313 s.
5. Nesterak J., **Wodecka-Hyjek A.** (red.), (2022), *Wiedza, gospodarka, społeczeństwo: współczesne wyzwania i zrównoważony rozwój*, Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, 201 s.
6. Ziębicki B., **Wodecka-Hyjek A.** (red.), (2023), *Doskonalenie organizacji: koncepcje, metody, rozwiązania*, Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 186 s.



Jedną z pierwszych poddanych analizie koncepcji zarządzania, w ramach moich zainteresowań badawczych, była koncepcja outsourcingu. W artykułach [1, 6] rozpoznałam szczegółowo zagadnienia związane z outsourcingiem w perspektywie ukazania ewolucji outsourcingu jako metody zarządzania we współczesnych organizacjach oraz zaproponowałam kontekst adaptacji outsourcingu do specyfiki instytucji sektora publicznego. Usystematyzowałam oraz dokonałam charakterystyki szczegółowej schematu postępowania badawczego outsourcingu w urzędach administracji samorządowej, ukazując poszczególne etapy i warunki ich realizacji przez pryzmat narzędzi pomocniczych niezbędnych do wdrożenia. Wyszpecyfikowałam też cele wykorzystania tej metody w praktyce organizatorskiej sektora publicznego, efekty jej zastosowania oraz wskazałam istotne ograniczenia. Z tym nurtem moich zainteresowań powiązana jest też publikacja [7], w której przedstawiłam proces i rezultaty adaptacji strategicznej karty wyników w ocenie efektywności outsourcingu w urzędach administracji samorządowej. Szczególną uwagę w tym opracowaniu poświęciłam zdefiniowaniu pojęcia efektywności, uwzględniając jego wielowymiarowy charakter, scharakteryzowałam też determinanty outsourcingu w administracji publicznej oraz ukazałam modyfikację perspektyw i mierników karty, dostosowanej do specyfiki urzędów administracji samorządowej wykorzystujących outsourcing w realizacji zadań publicznych.

Rozwinięciem zainteresowań dotyczących outsourcingu były publikacje zawarte w pozycjach [8, 10 i 20]. W publikacji współautorskiej [8] przedstawione zostały kierunki rozwoju outsourcingu procesów biznesowych. W ramach tego opracowania scharakteryzowany został ramowy model współczesnych strategii z wykorzystaniem outsourcingu. Ponadto wyeksponowano globalny zasięg outsourcingu – offshoring – w kontekście rezultatów pracy na odległość (telepracy) i outsourcingu procesów opartych na wiedzy (ang. knowledge process outsourcing - KPO). W artykule [10] dokonałam analizy porównawczej modelu dojrzałości zarządzania outsourcingiem (OMMM), opracowanego na podstawie struktury modelu CMM oraz modelu dojrzałości współpracy w outsourcingu, stanowiącego rezultat badań norweskich badaczy. Rozwinięciem kontekstu procesów biznesowych i ich uwarunkowań w Polsce jest publikacja [20], w której dokonałam diagnozy i oceny rynku usług biznesowych w Polsce. W opracowaniu tym scharakteryzowałam istotę i uwarunkowania offshoringu usług biznesowych, scharakteryzowałam stan rynku usług biznesowych w Polsce oraz ukazałam perspektywy rozwoju tego sektora. Podstawę analizy i wnioskowania stanowił przegląd aktualnej literatury przedmiotu oraz badań i raportów w tym zakresie.

Pozycje [2, 3, 4, 5] w tym obszarze, obejmują nurt związany z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu. W publikacji współautorskiej [2] wyeksponowano instytucjonalizację, jako kryterium efektywności organizacyjnej i narzędzie realizacji polityki społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie. W pozycji [3] dokonałam rozpoznania płaszczyzn i obszarów społecznej odpowiedzialności w administracji publicznej poprzez wyeksponowanie społecznych aspektów w realizacji zadań publicznych, polityki środowiskowej, ustanowienia Kodeksu Etyki Służby Cywilnej oraz dostępu do informacji publicznej.

W kolejnej publikacji [4], współautorskiej, wyeksponowane zostało znaczenie fundacji korporacyjnych w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności biznesu. Podjęte rozważania skupione zostały na odniesieniu założeń koncepcji CSR do paradoksu zyskowności i odpowiedzialności w ustalaniu celów organizacji. Publikacja [5] stanowi ukazanie znaczenia i istoty inicjatywy Global Compact w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności biznesu.

Kolejny nurt badawczy, jaki podejmowałam w ramach tego obszaru związany jest z zarządzaniem projektami, czego wyrazem jest opublikowanie artykułu [9], w którym dokonałam rozpoznania założeń metodycznych oraz aspektów praktycznej egzemplifikacji metodyki PRINCE 2 jako narzędzia zarządzania projektami.

Pozycje [11, 12] obejmują zagadnienia związane z koncepcją Performance Management w sektorze publicznym. W pozycji [11] przeprowadziłam analizę porównawczą wybranych narzędzi zarządzania wynikami w obszarze sektora publicznego takich jak: system Best Value, model PSV oraz model STAIR. Charakterystyka wskazanych narzędzi obejmował aspekty metodyczne ich konstrukcji i możliwości ich wykorzystania w sektorze publicznym. W pozycji [12],

współautorskiej, problematyka ta została rozwinięta poprzez wyeksponowanie Strategicznej Karty Wyników i modelu CAF.

W publikacjach [13] i [22] swoje zainteresowania badawcze skupiłam na zagadnieniach związanych z problematyką zarządzania informacjami. W pozycji [13] zaprezentowałam i uszczegółowiłam zagadnienia związane z bezpieczeństwem informacji. Nurt ten rozwinęłam szczegółowo w autorstwie i współautorstwie rozdziałów opublikowanych w monografii pt. *Podstawy zarządzania informacją*, pod red. J. Czekaja, wydanej przez Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w 2012. Aktualne odniesienie do tej problematyki stanowi również publikacja [22], o charakterze współautorskim, w której przeprowadzone zostały rozważania dotyczące informacyjnych czynników budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w dobie gospodarki cyfrowej.

Kolejnym nurtem w ramach tego obszaru była problematyka innowacyjności i przedsiębiorczości. W artykule [14] usystematyzowałam i dokonałam analizy porównawczej wybranych narzędzi pomiaru innowacyjności na poziomie: gospodarki krajów, przedsiębiorstwa i organizacji administracji publicznej. Rozwinięciem zainteresowań w ramach tego nurtu był artykuł [17] o charakterze współautorskim, w którym ukazano aspekty metodyczne koncepcji luzu organizacyjnego w perspektywie kształtowania innowacyjności organizacji. W opracowaniu, w sposób syntetyczny, ukazano wyniki analizy głównych wniosków dotyczących relacji między luzem organizacyjnym a innowacyjnością organizacji. Dostrzeżony problem dotyczy braku jednolitego rozumienia luzu jako przedmiotu badań, co skutkuje odmiennymi konkluzjami odnośnie do jego wpływu na funkcjonowanie organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem innowacyjności organizacji. Przeprowadzona analiza wykazała odmienne traktowanie luzu jako zmiennej zależnej i niezależnej. Pozycja [21] to odniesienie do współczesnych badań nad przedsiębiorczością na skutek zaistniałych kryzysów. W publikacji tej o charakterze współautorskim wyeksponowany został kontekst „odporności przedsiębiorczej”, rozumianej jako jedna z kluczowych cech przedsiębiorczości. „Odporność”, w obliczu sytuacji kryzysowych, stała się powszechnym obszarem zainteresowań badań nad zarządzaniem i coraz częściej staje się kluczową koncepcją w badaniach nad przedsiębiorczością.

Problem implikacji koncepcji i metod zarządzania w doskonaleniu przedsiębiorstw i organizacji sektora publicznego stanowił kolejny nurt w ramach tego obszaru. We współautorskim opracowaniu w artykule [15] ukazane zostały aspekty metodyczne i praktyczne brytyjskiej metody Best Value jako narzędzia doskonalenia usług publicznych. Dyskusję przeprowadzono przez pryzmat ulokowania metody jako narzędzia wdrażania koncepcji New Public Management w sektorze publicznym. Również w artykule [16] ukazałam warunki implikowania i efekty adaptacji współczesnych metod i koncepcji zarządzania, takich jak: benchmarking, outsourcing, reengineering, TQM do specyfiki funkcjonowania sektora publicznego. Rozwiązania te, w myśl założeń koncepcji New Public Management przyczyniają się do zwiększenia skuteczności i efektywności organizacji w sektorze publicznym w zakresie: poprawy efektywności zarządzania, redukcji kosztów funkcjonowania oraz dbałości o zadowolenie klientów. W kolejnym artykule [18] ukazałam założenia metodyczne oraz aspekty wykorzystania metod obserwacji i eksperymentu, jako instrumentów prowadzenia badań naukowych z zakresu zarządzania. Zarówno metoda obserwacji jak i metoda eksperymentu stanowią narzędzia doskonalenia funkcjonowania organizacji wykorzystywane zarówno przez klasyków naukowej organizacji pracy, jak i współcześnie w badaniach społecznych, formułowaniu twierdzeń ekonomicznych oraz w praktyce gospodarczej. Bazując na studiach literatury przedmiotu, stwierdziłam, iż dobór metody do rozwiązania sformułowanego problemu badawczego stanowi zagadnienie niezwykle istotne i trudne, w kontekście prawidłowości postępowania metodologicznego oraz adekwatności do zamierzonego celu, a wykorzystanie metod obserwacji i eksperymentu w praktyce zarządzania wydaje się nadal uzasadnione i pożądane. W kolejnej publikacji [19] uporządkowałam i rozwinęłam problematykę wykorzystania metody studium przypadku w badaniach z zakresu zarządzania oraz wyartykułowałam kontekst użyteczności studium przypadku w pracach konsultanta.

W problematykę obszaru koncepcji i metod zarządzania wpisują się również członkostwa w redakcjach monografii naukowych, wskazane w pozycjach od 1 do 6. Pozycje 1-3 dotyczą zagadnień związanych z szeroko rozumianą działalnością doradczą i konsultingiem.

W monografii [1] pt. *Konsulting dla biznesu, organizacji publicznych i niezorientowanych na zysk* zebrano opracowania obejmujące zagadnienia dotyczące: rozwoju konsultingu w Polsce i na świecie; aspektów praktycznego wykorzystania doradztwa biznesowego i konsultingu w sektorze publicznym i organizacjach niezorientowanych na zysk oraz charakterystyki narzędzi wykorzystywanych w działaniach konsultantów. Monografia [2] pt. *Konsulting w organizacjach opartych na wiedzy* stanowi kontynuację tej problematyki, a zawarty w niej zbiór opracowań poświęcony został: historycznemu ujęciu konsultingu, społecznym aspektom konsultingu oraz narzędziom wspomagające praktykę konsultingu. W monografii [3] pt. *Konsulting: doradztwo biznesowe w rozwoju organizacji*, podobnie jak w poprzednich pozycjach, dokonano systematyzacji opracowań obejmujących zagadnienia: prezentacji obszarów i koncepcji współczesnego konsultingu oraz wykorzystania metod wspomagających doradztwo biznesowe w organizacji.

Kolejna monografia, pt. *Wiedza - gospodarka - społeczeństwo: dylematy i metamorfozy współczesnego zarządzania* porusza problematykę: przemian gospodarki i przedsiębiorstw w dobie transformacji cyfrowej; ekonomicznych i społecznych determinantów rozwoju współczesnych organizacji oraz modeli biznesu i nowych koncepcji zarządzania w perspektywie wyzwań innowacyjnych. Rozwinięcie podjętych w monografii [4] problemów stanowi monografia [5] pt. *Wiedza, gospodarka, społeczeństwo: współczesne wyzwania i zrównoważony rozwój*, w której zebrano opracowania poświęcone zagadnieniom dotyczącym procesów przekształceń i rozwoju współczesnej gospodarki oraz mechanizmów i zachowań w dobie zrównoważonego rozwoju.

Ostatnia współautorska redakcja monografii [6] zatytułowana *Doskonalenie organizacji: koncepcje, metody, rozwiązania* stanowi wyraz wdzięczności i chęci rozpowszechnienia niezwykle cennego i ogromnego dorobku Profesora Janusza Czekaja z okazji Jubileusz 50-lecia pracy naukowo-badawczej Profesora.

## Obszar II. Rozwój naukowej organizacji pracy

Drugi z obszarów badawczych obejmuje zagadnienia związane z rozpoznaniem ewolucji nauki organizacji i zarządzania, a w szczególności dorobku klasyków i pionierów naukowej organizacji pracy. Moje zainteresowanie badawcze w tym obszarze rozwijały się wokół rozpoznania w szczególności dorobku klasyków europejskich, w tym polskich. Ciekawość historyczna i rozpoznanie dorobku Tomasza Baty, Maxa Webera czy reprezentantów szkoły polskiej: Bronisława Biegeleisena-Żelazowskiego, Edmunda Zieleniewskiego czy Piotra Drzewieckiego stały się kanwą dalszych poszukiwań badawczych i impulsem w zakresie poszukiwania odniesień dorobku naukowej organizacji pracy do współczesnych rozwiązań organizatorskich.

W ramach obszaru dotyczącego badań nad rozwojem naukowej organizacji pracy wybrane, najistotniejsze publikacje w tym zakresie, przygotowane i opublikowane po uzyskaniu stopnia doktora to:

1. **Wodecka-Hyjek A.**, (2011), *Current Issues of Thomas Bata's Thought: a Social Entrepreneur*. [W:] Ćwiklicki M., Jabłoński M. (red.), *Management Consulting: the Central and Eastern European Perspective*, Cracow: Cracow University of Economics Foundation, s. 279-293.
2. **Wodecka-Hyjek A.**, *Wspomnienie Tomasza Baty*, „Organizacja i Kierowanie”, 2012, nr 1 (150), s. 161-166.
3. **Wodecka-Hyjek A.**, (2012), *Bureaucratic Organization by M. Weber - Criticism and Relevance of the Concept in the Days of Public Management*. [W:] Ćwiklicki M., Jabłoński M., Potočan V. (red.), *Management Consulting for Business and Public Administration*, Cracow: Cracow University of Economics Foundation, s. 135-149.

4. **Wodecka-Hyjek A.**, (2013), *Wspomnienie Bronisława Biegeleisena-Żelazowskiego*, "Organizacja i Kierowanie", nr 4 (157), s. 169-174.
5. **Wodecka-Hyjek A.** (2013), *Paradygmat przedsiębiorczości w dorobku wybranych klasyków nauki organizacji i zarządzania*, Studia i Materiały Wydziału Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, „Miscellanea Oeconomicae”, Kielce, nr 1, s. 105-119.
6. **Wodecka-Hyjek A.**, (2014), *Wkład Edmunda Zieleniewskiego w rozwój nauki organizacji i zarządzania na gruncie polskim*. [W:] Walczak M., Wodecka-Hyjek A. (red.), *Konsulting dla biznesu, organizacji publicznych i nieorientowanych na zysk*, Kraków: Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, s. 28-37.
7. **Wodecka-Hyjek A.**, (2016), *Wspomnienie Maxa Webera*, "Organizacja i Kierowanie", nr 1 (171), s. 131-142.
8. **Wodecka-Hyjek A.**, (2016), *Wkład Piotra Drzewieckiego w rozwój naukowej organizacji pracy na gruncie polskim*. [W:] Walczak M., Wodecka-Hyjek A. (red.), *Konsulting w organizacjach opartych na wiedzy*, Kraków: Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, s. 17-26.

W publikacji [1 i 2] dokonałam przybliżenia postaci Tomasza Bata jako przedsiębiorcy społecznego, którego dorobek z dziedziny organizacji i zarządzania prezentuje fundamentalne zasady i metody zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem. Uporządkowałam specyficzne uwarunkowania powstania firmy Bata, determinowane światowym kryzysem gospodarczym po I wojnie światowej oraz ukazałam założenia koncepcji „nowoczesnego przedsiębiorstwa”. Szczególną uwagę zwróciłam też na wyartykułowanie społecznego zaangażowania T. Bata. Cechy charakterystyczne systemu Bata odniosłam do współczesnych koncepcji zarządzania takich jak: koncepcja grup autonomicznych; praca grupowa; japoński system „just in time”; reengineering i TQM. Artykuł [2], podobnie jak artykuły [4 i 7] opublikowany został na łamach czasopisma „Organizacja i Kierowanie” w serii „Wspomnienia”. Artykuł ten ukazał się dla upamiętnienia osiemdziesiątej rocznicy śmierci Tomasza Bata.

Publikacja [3] oraz artykuł [7] stanowią rezultat badań w zakresie rozpoznania dorobku Maxa Webera, jako pioniera nauki organizacji i zarządzania. Max Weber w swoich pracach naukowych i badawczych podejmował problemy różnych dyscyplin takich jak: socjologia, filozofia, religioznawstwo, ekonomia oraz nauka organizacji i zarządzania, a szeroki zakres jego zainteresowań stał się impulsem do narodzin administracji publicznej, a także do znaczącej reorientacji w zakresie teorii socjologii, prawa, nauk politycznych i studiów religijnych. W publikacji [3] swoje rozważania skupiłam na przedstawieniu krytyki aktualności koncepcji organizacji biurokratycznej Maxa Webera w odniesieniu do koncepcji New Public Management. Artykuł [7] opublikowany również na łamach czasopisma „Organizacja i Kierowanie” w celu upamiętnienia sto pięćdziesiątej rocznicy urodzin Maxa Webera, poświęciłam uwypukleniu zasadniczych kwestii dorobku uczonego, ze szczególnym uwzględnieniem teorii władzy i koncepcji organizacji biurokratycznej. Zasadniczy wywód dotyczył ukazania aktualności i przydatności koncepcji weberowskiej oraz wyartykułowania wątku znaczenia badań Maxa Webera i jego szerokiego dorobku naukowego dla rozwoju współczesnych koncepcji zarządzania publicznego i rozwoju socjologii organizacji.

W artykule [4] przedstawiłam sylwetkę i dorobek reprezentanta polskiej szkoły naukowej organizacji pracy, Bronisława Biegeleisena-Żelazowskiego. Ten artykuł, podobnie jak artykuły [2 i 6] również ukazał się na łamach czasopisma „Organizacja i Kierowanie” w serii „Wspomnienia”, w związku z pięćdziesiątą rocznicą śmierci Profesora Bronisława Biegeleisena-Żelazowskiego. Bronisław Biegeleisen-Żelazowski, podobnie jak Tomasz Bata, był przedstawicielem nurtu humanizacyjnego na gruncie naukowej organizacji pracy, który na stałe wpisał się do historii myśli organizatorskiej, jako twórca psychologii pracy i psychologii inżynierskiej, praktykujący doradca organizacyjny oraz badacz, podejmujący dyskursy w zakresie aktualnych dla jego epoki problemów społecznych i organizacyjnych. W artykule tym na podstawie szczegółowych poszukiwań w dostępnych materiałach źródłowych przedstawiłam

życiorys i sylwetkę badacza oraz scharakteryzowałam jego dorobek naukowy wraz z odniesieniem do współczesności. Przypomniałam też największe dzieło badacza zatytułowane *Zarys psychologii pracy* wydana w 1967 r. W pracy tej B. Biegeleisen-Żelazowski, w którym podejmował szereg problemów dotyczących prekursorskiego na gruncie polskim ujęcia psychologii pracy. W zarysie tym interesujące wydają się także rozważania na temat teorii informacji i komunikacji odniesione do głównych funkcji ludzkich w układzie człowiek-maszyna<sup>3</sup>.

W artykule [5] swoją uwagę skupiłam na ukazaniu istoty oraz mechanizmów tworzenia i funkcjonowania organizacji w perspektywie atrybutów przedsiębiorczości i cech przedsiębiorcy w dobie przełomu XIX i XX wieku. Skupiłam się tutaj na wskazaniu wytycznych implikowania zasad i atrybutów przedsiębiorczości i cech przedsiębiorcy ugruntowanych, doświadczeniami klasyków szkoły organizacji i zarządzania.

W publikacji [6] przedstawiłam rozważania związane z badaniami nad dorobkiem Edmunda Zieleniewskiego, reprezentanta klasycznej szkoły organizatorskiej i wyartykułowaniem jego wkładu w rozwój nauki organizacji i zarządzania. Zasadniczą część dyskursu poświęciłam charakterystyce dorobku Edmunda Zieleniewskiego charakteryzowanego przez pryzmat sprawowanych przez niego ról: menedżera, działacza gospodarczego i przedsiębiorcy.

W pozycji [8] zaprezentowałam sylwetkę i dorobek Piotra Drzewieckiego, przedstawiciela klasycznej szkoły organizatorskiej w Polsce. Zaprezentowałam zasadnicze kwestie dotyczące dorobku Piotra Drzewieckiego ze szczególnym uwzględnieniem jego doświadczeń jako przedsiębiorcy i menedżera oraz w zakresie rozwoju i pragmatyki zasad i metod naukowej organizacji.

### Obszar III. Przedsiębiorczość i innowacyjność w sektorze publicznym

Trzeci z obszarów badawczych dotyczy problematyki przedsiębiorczości i innowacyjności w sektorze publicznym. Obszar ten obejmuje dużą część opublikowanych przeze mnie prac naukowych, szczególnie w okresie po uzyskaniu stopnia doktora stanowi aktualnie istotną oś moich prac badawczych. Zdecydowana większość moich publikacji w tym obszarze obejmuje wyniki badań własnych opartych na analizie piśmiennictwa krajowego i zagranicznego, jak też na badaniach empirycznych, które pozwoliły mi rozpoznać specyfikę sektora publicznego oraz uwarunkowania, w jakich funkcjonują organizacje sektora publicznego.

Moje badania w tym obszarze w początkowym okresie stanowiły przygotowanie, a następnie kontynuację i rozwinięcie badań podjętych w ramach dysertacji doktorskiej, a następnie stopniowo ewoluowały i po uzyskaniu stopnia naukowego doktora koncentrowały się na zagadnieniach związanych z przedsiębiorczością i innowacyjnością w sektorze publicznym. Wynikiem prowadzonych w tym obszarze badań są następujące, wybrane publikacje:

1. **Wodecka-Hyjek A.**, Kafel T., (2008), *Współpraca z administracją publiczną jako warunek rozwoju organizacji pozarządowych*. [W:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, s. 68-79.
2. **Wodecka-Hyjek A.**, (2012), *Determinanty przedsiębiorczości a kreowanie postaw społecznie odpowiedzialnych w sektorze publicznym*, "Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", 265, s. 35-46;
3. **Wodecka-Hyjek A.**, (2012), *The Forms of Enterprising Activities of the Public Sector - Polish Context*. [W:] Malina A., Oczkowska R., Rojek T. (red.), *Knowledge, Economy, Society: Dilemmas of the Contemporary Management*, Kraków: Foundation of the Cracow University of Economics, s. 429-443.
4. **Wodecka-Hyjek A.**, (2013), *Innovation as a Determinant of Entrepreneurship in the Public Sector*. [W:] Lula P., Miłkuła B., Jaki A. (red.), *Knowledge, Economy, Society*:

<sup>3</sup> B. Biegeleisen-Żelazowski, *Zarys psychologii pracy*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1967, s. 16-17.

- Global and Regional Challenges of the 21st Century Economy*, Cracow: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, s. 39-52.
5. **Wodecka-Hyjek A.**, (2014), *A Learning Public Organization as the Condition for Innovations Adaptation*, "Procedia: Social and Behavioral Sciences", Vol. 110, s. 148-155; <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.857>
  6. **Wodecka-Hyjek A.**, (2015), *Specyfika pomiaru innowacji w sektorze publicznym w świetle doświadczeń zagranicznych*. [W:] Krukowski K., Siemiński M. (red.), *Zarządzanie publiczne: teoria i praktyka w polskich organizacjach*, Olsztyn: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, s. 87-99.
  7. Ćwiklicki M., **Wodecka-Hyjek A.**, (2015), *Factors for the Development of Entrepreneurship in the Public Sector*. [W:] Makowiec M., Kusio T. (red.), *Management of Entrepreneurship in a Knowledge Based Economy: the Issue of Knowledge and Intellectual Capital Management*, Cracow: Department of Organizational Behaviour, Cracow University of Economics, s. 31-43.
  8. **Wodecka-Hyjek A.**, (2015), *Entrepreneurial Orientation as a Determinant of Organisational Learning*. [W:] Hittmár Š. (red.), "Theory of Management 8: the Selected Problems for the Development Support of Management Knowledge Base: Scientific Papers", Zilina : University of Zilina, s. 85-88.
  9. **Wodecka-Hyjek A.**, (2015), *Ewaluacja w rozwoju kapitału organizacyjnego instytucji sektora publicznego*, "Przegląd Organizacji", nr 11, s. 18-27.
  10. **Wodecka-Hyjek A.**, (2015), *Conditions of Actions and Types of Entrepreneurial Attitudes in the Public Sector*. [W:] Mikuła B., Rojek T. (red.), *Knowledge, Economy, Society: Reorientation of Paradigms and Concepts of Management in the Contemporary Economy*, Cracow: Foundation of the Cracow University of Economics, s. 35-44.
  11. **Wodecka-Hyjek A.**, (2016), *Metodyczne aspekty oceny orientacji przedsiębiorczej w organizacji*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie", nr 7 (955), s. 5-22;
  12. **Wodecka-Hyjek A.**, (2016), *The Concept of User-Driven Innovation (UDI) in the Development of the Public Sector*. [W:] Lula P., Rojek T. (red.), *Knowledge, Economy, Society: Contemporary Aspects of Economic Transformations*, Cracow: Foundation of the Cracow University of Economics, s. 389-399.
  13. **Wodecka-Hyjek A.**, (2017), *Konceptualizacja przedsiębiorczości w sektorze publicznym: przegląd wybranych podejść*, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 7, s. 59-68.
  14. **Wodecka-Hyjek A.**, (2017), *Co-Operation between the Public Administration and Non-Profit Organisations as a Condition of the Development of Public Entrepreneurship: on the Example of the Selected World Solutions*. [W:] Potočan V., Üngan, Nedelko Z. (red.), *Handbook of Research on Managerial Solutions in Non-Profit Organizations*, Hershey, PA: IGI Global, s. 253-275.
  15. **Wodecka-Hyjek A.**, (2018), *Przedsiębiorczość publiczna przesłanką kształtowania modeli biznesu w sektorze publicznym*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 538, s. 454-464;
  16. **Wodecka-Hyjek A.**, Ziębicki B., (2018), *Neo-Weberian State versus Public Governance in Management of Public Administration*. [W:] Mikuła B., Rojek T. (red.), *Knowledge, Economy, Society: Reorientation and Transformations of Economy and Organization Management Concepts*, Kraków: Foundation of the Cracow University of Economics, s. 21-32.
  17. **Wodecka-Hyjek A.**, (2019), *Innowacyjność wyznacznikiem odnowy organizacji sektora publicznego*. [W:] Jaki A., Kruk S. (red.), *Zarządzanie restrukturyzacją: innowacyjność i konkurencyjność w obliczu zmian*, Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Dom Organizatora, s. 89-102.
  18. **Wodecka-Hyjek A.**, (2020), *Conditions for Innovation of Public Sector Organisations Based on Selected Primary Schools*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie", nr 1 (985), s. 29-47;

19. **Wodecka-Hyjek A.**, (2020), *Rozwój i metody badania przedsiębiorczości publicznej*. [W:] Ćwiklicki M., Frączkiewicz-Wronka A., Pacut A., Sienkiewicz-Małyjurek K. (red.), *Współczesne problemy zarządzania publicznego i przedsiębiorczości społecznej*, Kraków: Wydawnictwo Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, s. 166-186.
20. **Wodecka-Hyjek A.**, (2020), *Założenia i metody pomiaru innowacji w sektorze publicznym*. [W:] Zwiech P., Migdał (red.), *Wyzwania dla organizacji i gospodarek w XXI wieku*, Łódź: Społeczna Akademia Nauk, s. 23-37.

W pozycji [1], współautorskiej, wyeksponowany został wątek rozwoju współpracy pomiędzy administracją publiczną a organizacjami niekomercyjnymi. Jako istotne w tej perspektywie dokonano klasyfikacji usług publicznych, jak też systematyzacji organizacji niekomercyjnych świadczących usługi publiczne w Polsce. Rozwinięciem tego wątku w zakresie moich zainteresowań badawczych była późniejsza publikacja [14], dotycząca modeli współpracy administracji publicznej i organizacji non-profit jako warunku rozwoju przedsiębiorczości publicznej. W opracowaniu tym, w związku z wyodrębnieniem przedsiębiorczości publicznej, wyeksponowałam potrzebę wspierania inicjatyw obywatelskich, budowania dialogu społecznego i kształtowaniu społeczeństwa obywatelskiego oraz szeroko i szczegółowo opisałam modele współpracy sektora publicznego i organizacji non-profit w Wielkiej Brytanii, Kanadzie, Estonii i Polsce. W konsekwencji prowadzonego dyskursu sformułowałam postulaty i rekomendacje w zakresie budowania sprawnej i efektywnej współpracy administracji publicznej i sektora organizacji non-profit oraz jej roli w rozwoju przedsiębiorczości publicznej.

W pozycji [2] dokonałam rozpoznania i charakterystyki determinantów przedsiębiorczości w perspektywie kreowania postaw społecznie odpowiedzialnych w sektorze publicznym. W tym względzie dokonałam uzasadnienia wyodrębnienia przedsiębiorczości publicznej jako subdyscypliny nauk o zarządzaniu, ukazałam definicję i istotę przedsiębiorczości publicznej oraz dokonałam systematyzacji i charakterystyki atrybutów przedsiębiorczości publicznej w porównaniu z przedsiębiorczością sektora biznesowego. Swoją uwagę skupiłam na wskazaniu postaw społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorców w organizacjach sektora publicznego. Kontekst uwarunkowań przedsiębiorczości publicznej podjęłam również w publikacji współautorskiej [16], w której rezultat rozpoznania stanowiła analiza porównawcza koncepcji zarządzania publicznego: neoweberyzmu i partycypacyjnego zarządzania publicznego, przeprowadzona przez pryzmat zdefiniowanych kryteriów takich jak: sposób zarządzania, kultura organizacji, sposób podejmowania decyzji, realizacja usług publicznych i mechanizmy kontroli.

W pozycji [3] nakreśliłam płaszczyzny przedsiębiorczości w sektorze publicznym w warunkach polskich, do których zaliczyłam: zmiany w strategii, innowacyjność i projekty partnerskie oraz scharakteryzowałam typy działań przedsiębiorczych sektora publicznego takie jak: outsourcing usług publicznych, współpracę z organizacjami pozarządowymi oraz partnerstwo publiczno-prywatne. Szczególną uwagę poświęciłam partnerstwu publiczno-prywatnemu przedstawiając typy i rodzaje współpracy oraz korzyści i szanse dla sektora publicznego i sektora biznesu wynikające z podejmowanych wspólnie przedsięwzięć.

W pozycjach [4, 5, 6 i 12] skupiłam uwagę na rozpoznaniu problematyki innowacyjności w sektorze publicznym. W pozycji [4] ukazałam kontekst innowacyjności jako determinanty przedsiębiorczości w sektorze publicznym. W tym względzie, na podstawie rozpoznania dostępnych publikacji w tym zakresie, nakreśliłam istotę i typologię innowacji w sektorze publicznym oraz dokonałam analizy porównawczej innowacji w sektorze publicznym i innowacji w sektorze biznesowym przez pryzmat wybranych kryteriów. Pozycja [5] stanowi ukazanie procesu innowacyjnego w organizacjach sektora publicznego, którego pomyślna realizacja wiąże się z ciągłym uczeniem się organizacji, któremu sprzyja kształtowanie kultury uczenia się. Przedstawiłam w niej dychotomiczne ujęcie innowacji: jako produktu stanowiącego rezultat określonych działań oraz jako procesu, na który składa się szereg faz determinowanych uczeniem się organizacji. Scharakteryzowałam zależności pomiędzy organizacyjnym uczeniem się a innowacyjnością, jak też ukazałam determinanty kultury organizacyjnego uczenia się w

organizacjach publicznych. Znaczenie ukazanego w badaniu problemu pozwoliło stwierdzić, że podejmowanie przez organizacje sektora publicznego działań na rzecz innowacyjności jest wyrazem ich rozwoju i konsekwencją poszukiwania metod zwiększania efektywności działania. W publikacji [6] sygnalizacyjnie zaprezentowałam założenia kontekstu pomiaru innowacji w sektorze publicznym i zaprezentowałam wybrane rozwiązania w tym zakresie opisywane w projektach zagranicznych. Publikacja [12] zawiera prezentacje aspektów metodycznych i znaczenia popytowego podejścia do innowacji w rozwoju sektora publicznego.

W artykule [9] moje zainteresowania skupiły się na przedstawieniu istoty i roli ewaluacji w rozwoju kapitału organizacyjnego w instytucji sektora publicznego. W artykule tym zaprezentowałam rezultaty rozpoznania założeń ewaluacji, wykorzystywanych kryteriów oceny, rodzajów oraz kontekstu realizacji procesu badawczego ewaluacji. Wskazałam w nim również atrybuty ewaluacji w porównaniu do monitoringu i audytu. Doprecyzowałam funkcję i rolę ewaluacji w zarządzaniu sektorem publicznym oraz ukazałam znaczenie ewaluacji w rozwoju kapitału organizacyjnego instytucji publicznej w perspektywie kształtowania: struktury wewnętrznej, struktury zewnętrznej oraz kapitału rozwojowego. Zwróciłam uwagę na atuty oraz ograniczenia badań ewaluacyjnych w instytucjach sektora publicznego.

Rozwinięcie szczegółowe problematyki pomiaru innowacji w sektorze publicznym przedstawiłam w publikacji [20], w której swoją uwagę skupiłam na zaprezentowaniu szczegółowych założeń i metod pomiaru innowacji w sektorze publicznym. Dokonałam systematyzacji i zaprezentowałam sposoby pomiaru innowacji w sektorze publicznym wyróżniając: badania innowacji za pomocą studium przypadków; ocenę najlepszych praktyk; ocenę przeprowadzaną w oparciu o ustalone kryteria; ankietowanie menedżerów w zakresie wykorzystania innowacyjnych praktyk i technologii oraz badania innowacyjności mierzone stanem innowacyjności całego sektora lub kraju. W opracowaniu tym scharakteryzowałam również istotę, założenia i rezultaty metod pomiaru innowacyjności w sektorze publicznym na przykładzie rozwiązań globalnych takich jak: MEPIN, NESTA, EPSIS, OPSI oraz projekt GUS w Polsce z 2018 r..

Znaczenie innowacyjności jako wyznacznika odnowy organizacji sektora publicznego uwypukliłam w publikacji [17]. W opracowaniu tym uporządkowano definicje odnowy organizacji w perspektywie przedsiębiorczości publicznej, ze szczególnym wyartykułowaniem innowacyjności oraz usystematyzowano aktualne uwarunkowania działań innowacyjnych w sektorze publicznym (na poziomie otoczenia, organizacji i indywidualnym) wraz z odniesieniem do koncepcji izomorfizmu instytucjonalnego. Novum tego opracowania stanowiło dokonane na podstawie eksploracji literatury przedmiotu, ukazanie relacji przedsiębiorczości publicznej, innowacyjności i odnowy organizacji sektora publicznego, na poziomie strategicznym i organizacyjnym.

Rezultaty badań empirycznych w zakresie innowacyjności w organizacjach sektora publicznego na przykładzie wybranych szkół podstawowych, funkcjonujących na terenie dużego miasta w województwie małopolskim, które zaprezentowałam w artykule [18]. Część teoretyczną artykułu oparto na studiach literaturowych, krajowych i zagranicznych. W części empirycznej zaprezentowałam wyniki badania pilotażowego przeprowadzonego za pomocą wywiadu kierowanego, częściowo ustrukturyzowanego, przeprowadzonego z nauczycielami szkół podstawowych z województwa małopolskiego. Na podstawie uzyskanych rezultatów stwierdziłam, że w badanych szkołach zarówno nauczyciele jak i kadra zarządzająca mają świadomość znaczenia innowacji w kształtowaniu pozycji szkoły na rynku usług edukacyjnych, jak też faktu, że stanowią one kluczowy czynnik rozwoju osobistego nauczycieli. W szkołach podstawowych uczestniczących w badaniu najważniejszym źródłem innowacji są nauczyciele, ich poziom wiedzy, kompetencje, kreatywność, zaangażowanie oraz cechy osobowościowe.

Opracowania zawarte w publikacjach [8, 11] dotyczyły konceptualizacji orientacji przedsiębiorczej. W publikacji [8] scharakteryzowałam związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a organizacyjnym uczeniem się. Rozpoznałam szczegółowo istotę i ewolucje w doborze komponentów orientacji przedsiębiorczej a następnie przedstawiłam relacje pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a organizacyjnym uczeniem się z trzech perspektyw: wpływu orientacji



przedsiębiorczej na zwiększanie zasobów niezbędnych do rozwoju organizacyjnego uczenia się; badania procesów, poprzez które orientacja przedsiębiorcza wpływa na organizacyjne uczenie się oraz oceny roli orientacji przedsiębiorczej w promowaniu praktyk organizacyjnego uczenia się. W części końcowej nawiązałam do założeń nowego obszaru badawczego, jakim jest koncepcja uczenia się przedsiębiorczości.

W artykule [11] przedstawiłam kontekst metodycznych aspektów oceny orientacji przedsiębiorczej w organizacji. Wskazałam założenia i istotę koncepcji orientacji przedsiębiorczej, wyróżniłam i scharakteryzowałam komponenty orientacji przedsiębiorczej: innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka, autonomię i agresywną konkurencyjność. Przedstawiłam też założenia, narzędzia i problemy pomiaru orientacji przedsiębiorczej w organizacji oraz nawiązałam do wieloaspektowych badań w zakresie kształtowania relacji pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami organizacji, na podstawie przeglądu zagranicznej literatury przedmiotu.

W pozycjach [7, 10, 13, 15, 19] swoje zainteresowania badawcze skupiłam na szczegółowym rozpoznaniu koncepcji przedsiębiorczości publicznej.

W opracowaniu [7] wraz ze współautorem, dokonaliśmy identyfikacji i uporządkowania, na podstawie ówczesnego stanu wiedzy, czynników kształtowania przedsiębiorczości w sektorze publicznym. Wyróżniliśmy czynniki wspomagające i ograniczające podejmowanie działań o charakterze przedsiębiorczym w sektorze publicznym. Podjęta w opracowaniu próba identyfikacji czynników wspierających i ograniczających przedsiębiorczość publiczną pozwoliła na stwierdzenie, iż zbiór tych czynników jest zróżnicowany zarówno pod względem pochodzenia (indywidualne, organizacyjne, środowiskowe), znaczenia (małe/duże oddziaływanie) i zmienności.

W opracowaniu [10] przedstawiłam uwarunkowania działania i typy postaw przedsiębiorczych w organizacjach sektora publicznego. Swoją uwagę skupiłam na rozpoznaniu specyficznych uwarunkowania działań przedsiębiorczych w organizacjach sektora publicznego, ze szczególnym uwzględnieniem barier i sposobów ich pokonywania, scharakteryzowałam atrybuty sylwetki przedsiębiorcy publicznego oraz dokonałam typologii postaw i przyporządkowanych im predyspozycji i cech niezbędnych w kreowaniu procesu przedsiębiorczego w tym specyficznym obszarze.

W artykule [13] dokonałam rozpoznania i usystematyzowania podejść w zakresie konceptualizacji przedsiębiorczości w sektorze publicznym opracowanych przez badaczy zagranicznych: C. Kearney, R. Hisrich'a i F. Roche [2007], Y. Kim [2010] i F. E. Diefenbacha [2011] oraz pionierskiego ujęcia na gruncie polskim, zaproponowanego przez G. Głoda [2016]. Przeglądu podejść dokonałam przez pryzmat: ukazania aktualnych definicji przedsiębiorczości publicznej, zidentyfikowania uwarunkowań oraz kluczowych komponentów przedsiębiorczości w sektorze publicznym oraz wskazania obszarów wpływu rezultatów przedsiębiorczości. Zidentyfikowałam elementy wspólne i różnice w wybranych podejściach oraz scharakteryzowałam korzyści i ograniczenia w zakresie przedsiębiorczości w sektorze publicznym.

W artykule [15] przedstawiłam aktualne rozważania w zakresie problematyki koncepcji modeli biznesu stawiając tezę o potrzebie kształtowania modeli biznesu w sektorze publicznym i organizacjach non-profit. Eksploracja zagadnień dotyczącego przedsiębiorczości publicznej pozwoliła mi zauważyć związek pomiędzy działaniami przedsiębiorców publicznych a dążeniem do formułowania modeli biznesu. W tym względzie wyeksponowałam i uzasadniłam potrzebę i specyfikę implementacji koncepcji modeli biznesu w sektorze publicznym w kontekście przedsiębiorczości publicznej; usystematyzowałam aktualne uwarunkowania przedsiębiorczości publicznej wraz z odniesieniem do koncepcji wartości publicznej; scharakteryzowałam kontekst zależności koncepcji modelu biznesu i przedsiębiorczości, a następnie zaprezentowałam założenia modelu biznesu w sektorze publicznym, szczegółowo opisując jego atrybuty.

W pozycji [19] przedstawiłam rezultaty rozpoznania w zakresie rozwoju koncepcji i metod badania przedsiębiorczości publicznej przez pryzmat eksploracji dotychczasowych publikacji w literaturze zagranicznej i krajowej na podstawie systematycznego przeglądu literatury.

Przeprowadzona analiza pozwoliła mi stwierdzić, że problematyka przedsiębiorczości publicznej jest stale obecna w recenzowanych artykułach naukowych publikowanych w renomowanych czasopismach światowych i krajowych od początku lat 80. XX stulecia. Stosunkowo niewielka liczba publikacji, a zarazem ich wyraźna intensyfikacja w ostatnim czasie pozwala wnioskować, że aktualnie badanie przedsiębiorczości publicznej przyjmuje tendencję wzrostową, co świadczy o coraz częstszym zainteresowaniu tym problemem. W kontekście metod badania przedsiębiorczości publicznej zauważyłam analogię do innych rodzajów przedsiębiorczości, w zakresie wykorzystania zarówno metod ilościowych, jak i jakościowych.

#### Obszar IV. Zarządzanie kompetencjami pracowniczymi

Poszukiwania badawcze dotyczące problematyki zarządzania kompetencjami rozpoczęłam jeszcze w okresie przed uzyskaniem stopnia doktora, czego wyrazem były ówczesne publikacje, a wyraźna ewolucja i intensyfikacja moich zainteresowań w tym obszarze nastąpiła w okresie po uzyskaniu stopnia doktora. Jako wynik prowadzonych badań, w zbiorze publikacji w tym zakresie, wskazuję następujące:

1. **Wodecka-Hyjek A.**, Ziębicki B., (2008), *Kompetencje pracownicze z perspektywy przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej*. [W:] Borowiecki R., Jaki A. (red.), *Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji: z teorii i praktyki*, Kraków: Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego, s. 433-442.
2. **Wodecka-Hyjek A.**, Jabłoński M., Ziębicki B., (2009), *Kompetencje organizacji a kompetencje pracownicze: studium przypadku firmy Shell*. [W:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, s. 229-241.
3. **Wodecka-Hyjek A.**, (2011), *Zarządzanie kompetencjami a offshoring działalności*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie", nr 854, s. 65-76;
4. **Wodecka-Hyjek A.**, Jabłoński M., Ziębicki B. (2011), *Przegląd metod zarządzania kompetencjami pracowniczymi*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, nr 854, s. 33-63.
5. **Wodecka-Hyjek A.**, (2019), *Entrepreneurial Competences of Economic University Students*, "Journal of Positive Management", vol. 10, no. 3, s. 3-19.
6. Łapczyński M., **Wodecka-Hyjek A.**, Ziębicki B., (2021), *Oczekiwane kompetencje pracownicze w branży logistycznej*. [W:] Kudełko J., Tyrańska M. (red.), *Wiedza - gospodarka - społeczeństwo: kompetencje absolwentów studiów ekonomicznych wobec wyzwań współczesnego rynku pracy*, Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, s. 75-90.
7. Tyrańska M., **Wodecka-Hyjek A.**, Łapczyński M., Ziębicki B., (2021), *The Expectations of Employers in the E-Commerce Industry Related to the Competencies of University Graduates*. [W:] Soliman (red.), *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 (Proceedings of the International Business Information Management Association Conference; 38)*, King of Prussia, PA : International Business Information Management Association, s. 7096-7106.
8. Obora H., Tyrańska M., Walczak M., **Wodecka-Hyjek A.**, (2021), *Future Occupations of Economics Graduates In the Opinion of Academic Staff and Managers*. [W:] Soliman (red.), *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 (Proceedings of the International Business Information Management Association*

- Conference; 38), King of Prussia, PA: International Business Information Management Association, s. 2043-2051.
9. **Wodecka-Hyjek A.**, Tyrańska M., (2021), *Kompetencje absolwentów studiów ekonomicznych z perspektywy wymagań współczesnego rynku pracy*. [W:] Kudelko J., Tyrańska M. (red.), *Wiedza - gospodarka - społeczeństwo: kompetencje absolwentów studiów ekonomicznych wobec wyzwań współczesnego rynku pracy*, Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, s. 59-73.
  10. **Wodecka-Hyjek A.**, Walczak M., Nández Alonso S., Ziębicki B., (2022), *The Impact of COVID-19 on the Expectations of Employers in the Scope of the Skills of Business Schools' Graduates*. [W:] Nández Alonso, Reier Forradellas (red.), *Digitalización de empresas y economía : tendencias actuales*, Madrid : Dykinson, S.L., s. 334-355.
  11. Tyrańska M., Wójtowicz T., **Wodecka-Hyjek A.**, Suder M., Sayapina K. (2023), *Ocena sytuacji kobiet na rynku pracy w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej w latach 2007—2021*, „Przegląd Organizacji”, nr 4 (999), s. 335-346

W publikacji [1] oś odniesienia stanowiło rozpoznanie koncepcji przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej przez pryzmat, której dokonano uszczegółowienia zbioru kompetencji pracowniczych przedsiębiorcy wewnątrzorganizacyjnego.

W publikacji [2] przedstawiona została analiza porównawcza kompetencji organizacji i kompetencji pracowniczych. Zależności pomiędzy kompetencjami organizacji a kompetencjami indywidualnymi przedstawiono przez pryzmat kryteriów takich jak: wymiar zasobów organizacji, wymiar procesów organizacji, wymiar zdolności organizacji. Zaprezentowany w części badawczej model kompetencji dla grup stanowisk, proces rozwoju personelu i system szkoleń pracowniczych poparty został rozpoznaniem rozwiązań stosowanych w centrum Usług Wspólnych Shell, oddział w Krakowie.

W artykule [3] ukazałam wyniki rozpoznania rozwoju kompetencji pracowniczych w warunkach offshoringu działalności. Uwagę skupiałam na zidentyfikowaniu profili kompetencji pracowników firm offshoringowych oraz nakreśleniu korzyści i zagrożeń wynikających z globalizacji działalności.

W kolejnym artykule, współautorskim [4] usystematyzowano i scharakteryzowano metody zarządzania kompetencjami pracowniczymi. Podjęta w artykule analiza prowadzona była przez pryzmat ukazania metod identyfikacji, oceny i rozwoju kompetencji pracowniczych, a także normatywów w zakresie wynagradzania opartych na kompetencjach pracowniczych. Dokonano też porównania wartościowania stanowisk pracy i wartościowania kompetencji pracowniczych.

Artykuł [5] stanowi prezentację badań empirycznych w zakresie identyfikacji kompetencji przedsiębiorczych studentów uczelni ekonomicznej. W artykule tym zaprezentowałam założenia przyjętego, modelowego ujęcia pomiaru kompetencji przedsiębiorczych oraz ukazałam rezultaty przeprowadzonych badań empirycznych. Badaniem objęłam studentów drugiego roku niestacjonarnych studiów licencjackich, na kierunku Rachunkowość i Controlling w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. W rezultacie przeprowadzonych badań stwierdziłam, że badani studenci są świadomi znaczenia kompetencji przedsiębiorczych zarówno w rozwoju ich kariery zawodowej, jak również w podejmowaniu się roli przedsiębiorcy oraz wykazują się predyspozycjami, cechami i umiejętnościami, niezbędnymi do aktywności w zakresie przedsiębiorczości.

Kolejne publikacje [6-10] to wyniki prac badawczych, które stanowią rezultat Projektu badawczego DIALOG 0054/2019, pt.: „Uniwersytet przyszłości – Innowacyjny model dualnego kształcenia na studiach ekonomicznych wspomagany infrastrukturą badawczą”. Założeniem projektu było zainicjowanie procesów zmian jakościowych w kształceniu studentów na studiach ekonomicznych poprzez zaproponowanie innowacyjnego narzędzia do poprawy jakości kształcenia oraz lepszego dopasowania programów studiów do rzeczywistych potrzeb rynku pracy.

W publikacji [6], o charakterze współautorskim, ukazano zmiany w zakresie kompetencji wymaganych od absolwentów studiów ekonomicznych z perspektywy współczesnego rynku

pracy oraz oczekiwania pracodawców w zakresie kompetencji absolwentów kierunku „Logistyka”. Podstawę badań empirycznych stanowiła analiza treści ogłoszeń o pracę w Polsce w 2020 r.

W publikacji współautorskiej [7] przedstawiono wyniki badań dotyczących identyfikacji kluczowych zadań i niezbędnych do ich wykonywania kompetencji, jakimi powinni się wykazywać absolwenci studiów wyższych w dobie rozwoju przemysłu 4,0.

W publikacji [8], również współautorskiej, zaprezentowane zostały wyniki rozpoznania dotyczące zawodów związanych z absolwentami kierunków ekonomicznych, które zyskają lub tracą na znaczeniu w rezultacie rozwoju przemysłu 4,0 i gospodarki cyfrowej. Wskazane zostały potencjalne stanowiska pracy, na których absolwenci kierunków ekonomicznych znajdą zatrudnienie w przyszłości, oraz te, które mogą zanikać. Sformułowane zostały też rekomendacje dotyczące potrzeby rewizji i optymalizacji programów nauczania w celu dostosowania ich do wymagań współczesnego rynku pracy.

W publikacji współautorskiej [9] przedstawiono wyniki rozpoznania i systematyzacji kompetencji absolwentów studiów ekonomicznych w perspektywie wymagań współczesnego rynku pracy. Zaprezentowano aktualne modele kompetencji pracowniczych, pożądane przez pracodawców oraz trendy warunkujące funkcjonowanie współczesnego rynku pracy, jak też opinie przedstawicieli praktyki gospodarczej dotyczące kompetencji, których znaczenie: będzie rosło w przyszłości; będzie takie samo w przyszłości oraz kompetencje, które będą tracić na znaczeniu.

W kolejnej publikacji współautorskiej [10] ukazano wyniki badań nad wpływem pandemii Covid-19 na zmieniające się oczekiwania pracodawców, dotyczące kompetencji twardych i miękkich absolwentów uczelni ekonomicznych. Wyniki zestawiono na podstawie wywiadów z pracodawcami. W rezultacie wskazano umiejętności, które w opinii pracodawców w warunkach pandemii nabierają większego znaczenia, umiejętności, których znaczenie nie uległo zmianie oraz umiejętności, które tracą na znaczeniu.

W artykule [11], o charakterze współautorskim, zaprezentowano rezultaty oceny sytuacji kobiet na rynku pracy w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej (EU) w latach 2007 - 2021. Analiza dotyczyła stopy bezrobocia wśród kobiet, udziału kobiet pracujących w niepełnym wymiarze godzin, samozatrudnienia kobiet oraz wskaźnika zatrudnienia kobiet liczonego jako udział zatrudnionych kobiet w liczbie kobiet w wieku produkcyjnym. W badaniu wykorzystano dane Eurostatu z badanego okresu. W rezultacie przeprowadzonych badań wykazaliśmy, że Polska charakteryzuje się umiarkowanym bezrobociem, wysokim odsetkiem samo zatrudnionych kobiet oraz raczej niskimi wartościami wskaźnika zatrudnienia i odsetka kobiet pracujących w niepełnym wymiarze czasu pracy.

## Obszar V. Wyzwania cyfryzacji sektora publicznego

Publikacje, które powstały w ramach tego obszaru badawczego stanowią rezultat ewolucji moich zainteresowań związanych z rozpoznaniem problematyki cyfryzacji sektora publicznego. Przesłankę badań stanowiła konieczność dostosowania kompetencyjnego i organizacyjnego jednostek administracji publicznej do nowych, rosnących potrzeb użytkowników w związku z wyzwaniami, jakie stwarzają zagrożenia epidemiczne i możliwościami, jakie zapewnia cyfryzacja. W ramach prowadzonych badań przeprowadzono studia literaturowe oraz badania empiryczne w wybranych jednostkach administracji publicznej. Prowadzone analizy miały wieloaspektowy charakter. Rezultat prowadzonych badań w ramach tego obszaru, po uzyskaniu stopnia doktora, stanowią następujące publikacje:

1. Kafel T., **Wodecka-Hyjek A.**, Kusa R., (2021), *The Application of Digital Solutions in Public Administration: the Evidence from Poland*. [W:] Soliman (red.), *Innovation Management and Information Technology Impact on Global Economy in the Era of Pandemic : Proceedings of the 37th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*, 30-31 May 2021 Cordoba, Spain (Proceedings of the

- International Business Information Management Association Conference; 37), King of Prussia, PA : International Business Information Management Association, s. 9124-9133.
2. Kafel T., **Wodecka-Hyjek A.**, Kusa R., (2021), Multidimensional Public Sector Organizations' Digital Maturity Model, "Administracja i Management Public", no 37, s. 27-40.
  3. **Wodecka-Hyjek A.**, Kafel T., Kusa R., (2021), *Managing Digital Competences in Public Administration*. [W:] Skalna I., Kusa R. (red.), *People in Organization: Selected Challenges for Management*, Kraków: Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie, s. 85-109.
  4. **Wodecka-Hyjek A.**, Kafel T., Kusa R., Bastone A., *Digitalization of Sanitary-Epidemiological Stations during COVID-19 pandemic* – rozdział przygotowany i złożony do opublikowania w Wydawnictwie Routledge w ramach konferencji naukowej nt. Nauka i Biznes – wspólne wyzwania, organizowanej przez AGH Akademię Górniczo-Hutniczą w Krakowie, Kraków 18 listopada 2021.
  5. **Wodecka-Hyjek A.**, Kusa R., Kafel T. (2024), *Evaluating the current state of Digital Era Governance Application in local government units in the Małopolska region*, "Engineering Management in Production and Services", Vol 16(1), s. 19-30.

### Redakcja monografii:

1. Nesterak J., **Wodecka-Hyjek A.** (red.), (2023), *Wiedza - gospodarka - społeczeństwo: aktualne trendy i wyzwania cyfrowe*, Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, 267 s.

W publikacji [1] wraz ze współautorami przedstawiliśmy charakterystykę i wyniki badań w zakresie wykorzystania technologii cyfrowych, które są najczęściej stosowane w organizacjach publicznych w Polsce. Wskazaliśmy także różnice w implikowaniu rozwiązań cyfrowych pomiędzy różnymi typami organizacji publicznych.

W artykule [2] w tym samym zespole współautorskim, założyliśmy realizację dwóch celów. Po pierwsze, zaprezentowaliśmy opracowany, autorski model dojrzałości cyfrowej organizacji dostosowany do organizacji sektora publicznego. Proponowany model obejmuje sześć wymiarów: zarządzanie zorientowane na cyfryzację, otwartość na potrzeby interesariuszy (partnerów), cyfrowe kompetencje pracowników, cyfryzację procesów, technologie cyfrowe i e-innowacyjność. Po drugie, na podstawie zaproponowanego modelu zdiagnozowaliśmy dojrzałość cyfrową kilku typów organizacji sektora publicznego.

Publikacja [3] stanowi prezentację rozważań uzasadniających założenie, że rozwiązania cyfrowe wdrażane są we wszystkich typach organizacji, w tym administracji publicznej, a wdrażanie rozwiązań cyfrowych wymaga rozwoju odpowiednich umiejętności i kompetencji pracowników. W tym opracowaniu uzasadniliśmy, że kompetencje cyfrowe stanowią priorytet w procesie rekrutacji, oceny i rozwoju pracowników organizacji sektora publicznego. Dodatkowo wykazaliśmy różnice w praktykach ZZL pomiędzy różnymi typami badanych organizacji publicznych.

W publikacji [4] stanowiącej rozdział przygotowany i złożony do opublikowania w Wydawnictwie Routledge w ramach konferencji naukowej nt. Nauka i Biznes – wspólne wyzwania, organizowanej przez AGH Akademię Górniczo-Hutniczą w Krakowie, Kraków 18 listopada 2021, w zespole współautorskim dokonaliśmy prezentacji wyników oceny dojrzałości cyfrowej badanych w województwie małopolskim Stacji Sanitarно-Epidemiologicznych. Do realizacji tego zadania wykorzystaliśmy sześciowymiarowy model dojrzałości cyfrowej, który obejmuje: zarządzanie zorientowane na cyfryzację, otwartość na potrzeby interesariuszy (partnerów), cyfrowe kompetencje pracowników, cyfryzację procesów, technologie cyfrowe oraz e-innowacyjność. W opracowaniu zarekomendowano kierunki przyszłego rozwoju Stacji Sanitarно-Epidemiologicznych oraz wskazano kilka dobrych praktyk wdrożonych we Włoszech, na podstawie rozwiązań opisanych przez współautorkę z Włoch.

W artykule [5] wraz ze współautorami zaprezentowaliśmy wyniki badania w zakresie pomiaru poziomu dojrzałości cyfrowej w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego na terenie małopolski przez pryzmat wdrażania koncepcji zarządzania erą cyfrową. Wartością tego artykułu jest to, że w przeciwieństwie do większości badań w administracji publicznej, nasze badanie skupia się na poziomie samorządu lokalnego.

W nurt cyfryzacji wpisuje się również współautorska redakcja monografii, pt. *Wiedza - gospodarka - społeczeństwo: aktualne trendy i wyzwania cyfrowe*. W monografii tej dokonano zestawienia opracowań dotyczących dyskursu akademików i praktyków reprezentujących znaczące ośrodki naukowe w Polsce, w zakresie narastających problemów i współczesnych wyzwań gospodarczych implikowanych gwałtownym postępem cyfrowym, wyrażonym powszechną digitalizacją procesów i usług. Rozważania Autorów podzielono na dwie części obrazujące cząstkowe zagadnienia wpisujące się w szeroką charakterystykę tendencji i instrumentów zarządzania w dobie cyfrowej oraz ekonomicznych i społecznych przemian współczesnych organizacji.

## **V. INFORMACJA O WYKAZYWANIU SIĘ ISTOTNĄ AKTYWNOŚCIĄ NAUKOWĄ ALBO ARTYSTYCZNĄ REALIZOWANĄ W WIĘCEJ NIŻ JEDNEJ UCZELNI, INSTYTUCJI NAUKOWEJ LUB INSTYTUCJI KULTURY W SZCZEGÓLNOŚCI ZAGRANICZNEJ**

### **5.1. Staże naukowe i współpraca z innymi ośrodkami**

Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych odbyłam trzymiesięczny staż naukowy w Uniwersytecie Łódzkim w okresie 22.04.2021r. – 22.07.2021 r. Staż ten stanowił bardzo ważne i niezwykle wartościowe doświadczenie, niezbędne do ugruntowania wiedzy w trakcie przygotowywania monografii, stanowiącej podstawę ubiegania się o nadanie stopnia doktora habilitowanego. Celem organizacji stażu naukowego było nawiązanie współpracy z pracownikami Uniwersytetu Łódzkiego, których doświadczenia dotyczące problematyki przedsiębiorczości, innowacyjności jak też funkcjonowania samorządu terytorialnego w Polsce i na świecie przyczyniły się do wieloaspektowego rozpoznania problematyki związanej z tematyką przygotowywanej monografii. W trakcie stażu nawiązałam współpracę z wyznaczonymi przez Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, dr hab. Tomasza Czapłę Prof. UŁ opiekunami stażu: dr hab. Prof. UŁ Renatą Lisowską, Kierownikiem Katedry Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej; dr hab. Prof. UŁ Maciejem Turałą, Kierownikiem Katedry Zarządzania Miastem i Regionem; dr hab. Prof. UŁ Jarosławem Ropęgą, pracownikiem Katedry Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej oraz Pracownikami wskazanych Katedr.

W trakcie odbywania stażu: rozpoznałam dorobek naukowy i zasoby wiedzy Katedry Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej oraz Katedry Zarządzania Miastem i Regionem Uniwersytetu Łódzkiego; współprzygotowywałam i współuczestniczyłam (w formule zdalnej) w zajęciach dydaktycznych realizowanych w ramach przedmiotów: Finanse samorządu terytorialnego, Inżynieria finansowa, Strategie i przeciwdziałanie niepowodzeniom gospodarczym. Uczestniczyłam również we wspólnym spotkaniu seminaryjnym Katedry Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej oraz Katedry Zarządzania Miastem i Regionem, w ramach którego przedstawiłam koncepcję, założenia i strukturę przygotowywanej pracy habilitacyjnej pod roboczym tytułem *Koncepcja systemu oceny przedsiębiorczości publicznej*, a przedmiotem spotkania była dyskusja i wymiana wiedzy w tym zakresie. Uczestniczyłam też w konsultacjach merytorycznych przeprowadzonych przez dr hab. Prof. UŁ Renatę Lisowską, dr hab. Prof. UŁ Macieja Turałę oraz dr hab. Prof. UŁ Jarosława Ropęgę w zakresie przygotowywanej przeze mnie rozprawy habilitacyjnej. Konsultacje te odbyły się stacjonarnie w dniu 22 czerwca 2021 r. w Uniwersytecie Łódzkim. W trakcie stażu brałam też udział w prezentacjach koncepcji rozpraw doktorskich realizowanych pod kierunkiem dra hab. Jarosława Ropęgi, Prof. UŁ w Katedrze Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej.

Rezultatem stażu było dokończenie prac związanych z przygotowaniem monografii habilitacyjnej.

W trakcie pracy naukowo-badawczej podejmowałam współpracę z innymi ośrodkami naukowymi, zagranicznymi i krajowymi.

W latach 2007-2014 uczestniczyłam w seminariach naukowych organizowanych przez Katedrę Metod Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w której jestem zatrudniona, oraz Katedrę Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Współpraca ta, zapoczątkowana przez Prof. dr hab. Zbigniewa Martyniaka oraz Prof. dr hab. Zofię Mikołajczyk, kontynuowana była przez Prof. dr hab. Janusza Czekaję oraz Prof. dr hab. Wandę Błaszczyk. Przedmiotem współpracy było prowadzenie badań, wymiana wiedzy i doświadczeń oraz podejmowanie dyskursu naukowego dotyczącego problemów zarządzania, warunkowanych permanentną zmianą. W rezultacie tej współpracy przygotowałam następujące publikacje:

1. **Wodecka-Hyjek A.**, (2007), *Determinanty zastosowania outsourcingu w urzędach administracji samorządowej*. [W:] Czekaj J. (red.), *Tradycja i współczesność w metodologicznym nurcie zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, s. 264-274.
2. **Wodecka-Hyjek A.**, (2008), *Odpowiedzialność społeczna w administracji publicznej*. [W:] Błaszczyk W. (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu: w drodze do doskonałości*, Łódź: Uniwersytet Łódzki, s. 243-256.
3. Czekaj J., **Wodecka-Hyjek A.**, (2009), *Kierunki rozwoju outsourcingu procesów biznesowych*. [W:] Czekaj J. (red.), *Metody zarządzania procesami w świetle studiów i badań empirycznych* (Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie; nr 5), Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, s. 49-59.
4. **Wodecka-Hyjek A.**, (2011), *Koncepcja Best Value w perspektywie analizy wartości*. [W:] Czekaj J., Lisiński M. (red.), *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, s. 113-133.
5. **Wodecka-Hyjek A.**, (2014), *Kształtowanie organizacji uczącej się w sektorze publicznym*. [W:] *Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej: wybrane zagadnienia*, Łódź: Uniwersytet Łódzki, s. 209-220.

W 2015 r. podjęłam współpracę z Uniwersytetem w Żylinie na Słowacji. Przedmiotem współpracy było rozpoznanie zagadnienia orientacji przedsiębiorczej jako determinanty organizacyjnego uczenia się. W rezultacie tej współpracy przygotowałam publikację:

**Wodecka-Hyjek A.**, (2015), *Entrepreneurial Orientation as a Determinant of Organisational Learning*. [W:] Hittmár Š. (red.), *Theory of Management 8: the Selected Problems for the Development Support of Management Knowledge Base: Scientific Papers*, Zilina : University of Zilina, s. 85-88.

W tym samym roku podjęłam współpracę z dr Zlatko Nedelko z Uniwersytetu w Mariborze w Słowenii. Przedmiotem współpracy stanowiło podjęcie i przedstawienie rezultatów badań w zakresie rozpoznania uwarunkowań, stosowanych rozwiązań i płaszczyzn współpracy pomiędzy administracją publiczną a organizacjami non-profit w Polsce i na świecie. W rezultacie tej współpracy otrzymałam zaproszenie do przygotowania rozdziału w monografii pod redakcją zespołu międzynarodowego poświęconej rozwiązaniom z zakresu zarządzania, wykorzystywanym w sektorze non-profit. Monografia ta została wydana w 2017 roku przez prestiżowe Wydawnictwo IGI Global. W rezultacie prawie dwuletniego okresu zbierania materiałów i przygotowania tego opracowania, w monografii tej opublikowałam rozdział:

**Wodecka-Hyjek A.**, (2017), *Co-Operation between the Public Administration and Non-Profit Organisations as a Condition of the Development of Public Entrepreneurship: on the Example of*

*the Selected World Solutions*. [W:] Potočan V., Üngan , Nedelko Z. (red.), *Handbook of Research on Managerial Solutions in Non-Profit Organizations*, Hershey, PA : IGI Global, s. 253-275.

Rozdział ten stanowi jedną z dwóch publikacji mojego autorstwa, cytowaną w Bazie Scopus. W trakcie przygotowania tej monografii wykonałam też anonimowe recenzje dwóch opublikowanych w niej rozdziałów.

W ramach prowadzonych przeze mnie badań naukowych współpracowałam również z Fundacją Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej (MSAP) w Krakowie. Współpraca ta ukształtowała moje zainteresowania związane z możliwościami implikowania rozwiązań zarządczych w organizacjach sektora publicznego i non-profit. Pod kierownictwem Prof. dr hab. Marka Ćwiklickiego z Katedry Zarządzania Organizacjami Publicznymi Kolegium Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, jako wykonawca projektu zespołowego, uczestniczyłam w realizacji dwóch projektów badawczych:

Pierwszy z nich, realizowany był w latach 2013-2015 projekt „WiP – Współpraca i partycypacja NGO w przestrzeni Gminy Miejskiej Kraków” oraz w latach 2012-2015 projekt pt. „PI NAWIKUS - innowacyjna metoda monitoringu kontraktowanych usług społecznych”. Cel główny projektu stanowiło doskonalenie jakości współpracy Urzędu Miasta Krakowa oraz organizacji pozarządowych poprzez przeprowadzenie działań szkoleniowych, aktywizacyjnych i badawczych.

Rezultatem współpracy było przygotowanie publikacji:

Ćwiklicki M., Gałecki A., Pawlina A., **Wodecka-Hyjek A.**, *Standardy realizacji usług publicznych w Gminie Miejskiej Kraków*, Fundacja GAP, Kraków 2014; [file:///H:/Pobrane/127564\\_0.pdf](file:///H:/Pobrane/127564_0.pdf)

Drugi z nich, prowadzony latach 2012-2015 pt. „PI NAWIKUS - innowacyjna metoda monitoringu kontraktowanych usług społecznych” dotyczył poprawy jakości, dostępności, efektywności i skuteczności usług publicznych oferowanych samorządowi terytorialnemu przez organizacje pozarządowe (NGO) w Małopolsce. Cel ten udało się osiągnąć poprzez opracowanie i wdrożenie w Gminie Miejskiej Kraków Narzędzia Analizy Wartości Kontraktowanych Usług Społecznych (NAWIKUS), które umożliwia monitoring, a także ocenę sposobu realizacji usług społecznych. Rezultatem tego projektu było przygotowanie opracowania:

Mazur S., **Wodecka-Hyjek A.**, *Wzorcowe praktyki kontraktowania i monitorowania usług społecznych na rzecz osób starszych*, Fundacja GAP, Kraków 2013; <https://ngo.krakow.pl/zalacznik/22645>

Począwszy od 2020 roku, w ramach prac naukowo-badawczych, współpracuję z dr Rafałem Kusa z Akademii Górniczo-Hutniczej AGH w Krakowie.

Współpraca ta nawiązana została w ramach projektu pod kierownictwem dr hab. Tomasza Kafla, Prof. UEK. W 2020 r. przygotowaliśmy wniosek i uzyskaliśmy grant zespołowy na realizację tematu badawczego pt. „E-innowacje w rozwoju jednostek administracji publicznej wobec wyzwań współczesnej gospodarki”, finansowanego w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” w latach 2019-2022. Cel projektu stanowiło opracowanie zbioru innowacji ułatwiających realizację zadań jednostek administracji publicznej w warunkach e-administracji. W ramach projektu postawiono tezę, że wdrożenie w jednostkach administracji publicznej cyfrowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych stosowanych w przedsiębiorstwach komercyjnych czy organizacjach pozarządowych sprzyja poprawie jakości usług publicznych. W rezultacie współpracy nasz zespół badawczy przygotował szereg publikacji stanowiących rezultat prowadzonych w ramach projektu badań:



1. Kafel T., **Wodecka-Hyjek A.**, Kusa R., (2021), *The Application of Digital Solutions in Public Administration: the Evidence from Poland*. [W:] Soliman (red.), Innovation Management and Information Technology Impact on Global Economy in the Era of Pandemic: Proceedings of the 37th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), 30-31 May 2021 Cordoba, Spain (Proceedings of the International Business Information Management Association Conference; 37), King of Prussia, PA: International Business Information Management Association, s. 9124-9133.
2. Kafel T., **Wodecka-Hyjek A.**, Kusa R., (2021), *Multidimensional Public Sector Organizations' Digital Maturity Model*, "Administracja i Management Public", no 37, s. 27-40.
3. **Wodecka-Hyjek A.**, Kafel T., Kusa R., (2021), *Managing Digital Competences in Public Administration*. [W:] Skalna I., Kusa R. (red.), *People in Organization: Selected Challenges for Management*, Kraków: Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie, s. 85-109.
4. **Wodecka-Hyjek A.**, Kusa R., Kafel T. (2024), *Evaluating the current state of Digital Era Governance Application in local government units in the Małopolska region*, "Engineering Management in Production and Services", Vol 16(1), s. 19-30.

Wśród wskazanych powyżej publikacji **artykuł [2], stanowi najczęściej cytowaną w bazie Scopus** pozycję z mojego dorobku naukowego.

W trakcie realizacji tego projektu, wraz z zespołem badawczym, podjęłam współpracę z dr Anną Bastone z Uniwersytetu Partenopy w Neapolu we Włoszech. Przedmiotem współpracy były badania dotyczące rozpoznania rozwiązań cyfrowych stosowanych przez instytucje administracji publicznej w zakresie monitorowania rozprzestrzeniania się pandemii koronawirusa w Polsce i we Włoszech.

**Wodecka-Hyjek A.**, Kafel T., Kusa R., Bastone A., *Digitalization of Sanitary-Epidemiological Stations during COVID-19 pandemic* – rozdział przygotowany i złożony do opublikowania w Wydawnictwie Routledge w ramach konferencji naukowej nt. Nauka i Biznes – wspólne wyzwania, organizowanej przez AGH Akademię Górniczo-Hutniczą w Krakowie, Kraków 18 listopada 2021.

W 2022 r. podjęłam współpracę z Prof. Dr. Sergiem Luis Nájuez Alonso z Katolickiego Uniwersytetu Avila w Hiszpanii. Przedmiotem współpracy były badania w zakresie rozpoznania wpływu pandemii COVID-19 na oczekiwania pracodawców dotyczące kompetencji absolwentów studiów ekonomicznych. Rezultat współpracy to publikacja współautorska:

**Wodecka-Hyjek A.**, Walczak M., Nájuez Alonso S., Ziębicki B., (2022), *The Impact of COVID-19 on the Expectations of Employers in the Scope of the Skills of Business Schools' Graduates*. [W:] Nájuez Alonso, Reier Forradellas (red.), *Digitalización de empresas y economía: tendencias actuales*, Madrid: Dykinson, S.L., s. 334-355.

W 2023 r. nawiązałam współpracę z dr Olgą Yaroslavivna Malinowską z Uniwersytetu Ivano Franko we Lwowie na Ukrainie, wraz z którą rozpoczęliśmy badania dotyczące koncepcji „odporności przedsiębiorczej”, traktowanej jako jedna z kluczowych cech przedsiębiorczości, determinowanej skutkami kryzysu. Badania te nadal kontynuujemy, a rezultat współpracy stanowi publikacja:

**Wodecka-Hyjek A.**, Malinowska O., (2023), *Entrepreneurial Resilience in the Face of Crisis Conditions*. [W:] Nesterak J., Ziębicki B. (red.), *Knowledge, Economy, Society: Increasing Business Performance in the Digital Era*, Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, s. 209-217.

W ramach rozwijania swoich zainteresowań badawczych w zakresie problematyki zatrudnialności kobiet na współczesnym rynku pracy, współpracuję też z dr hab. Małgorzatą Tyrańską, prof. UEK oraz z dr hab. Tomaszem Wójtowiczem, prof. AGH oraz dr Marcinem Suderem z Samodzielnej Pracowni Zastosowań Matematyki w Ekonomii Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Efektem tej współpracy jest artykuł:

Tyrańska M., Wójtowicz T., **Wodecka-Hyjek A.**, Suder M., Sayapina K. (2023), *Ocena sytuacji kobiet na rynku pracy w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej w latach 2007–2021*, *Przełąd Organizacji*”, nr 4 (999), s. 335-346.

Poprzez powierzenie mi funkcji promotora pomocniczego doktoratu współpracuję też z dr hab. Januszem Nesterakiem, prof. UEK z Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw z Instytutu Informatyki, Rachunkowości i Controllingu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz z mgr Ewą Bąchor z Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego. W zespole tym podjęliśmy problematykę implementacji Cost Deployment jako metody controllingu zarządczego w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Efektem współpracy są opracowania publikacyjne i wystąpienia konferencyjne dotyczące w szczególności ewolucji systemów produkcyjnych i koncepcji Lean Management.

1. Nesterak J., **Wodecka-Hyjek A.**, Bąchor E., (2022), *Systematyka i ewolucja World Class Manufacturing*. [W:] Chodyński A., Fatuła D., Leśniewski (red.), *Zrównoważony rozwój, systemy informacyjne i zarządzanie bezpieczeństwem w perspektywie długoterminowej przedsiębiorstw*, Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, s. 14-165.
2. Nesterak J., **Wodecka-Hyjek A.**, Bąchor E., (2022), *Lean Management Implementation Support Tools in the Enterprise - Own Research*. [W:] Nesterak J., Ziębicki B. (red.), *Knowledge, Economy, Society : Business Challenges and Transformations in the Digital Age*, Warszawa : Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, s. 147-163.
3. Nesterak J., **Wodecka-Hyjek A.**, Bąchor E., (2023), *Cost Deployment in the Optimization of Production Processes in the Enterprise*. [W:] Nesterak J., Ziębicki B. (red.), *Knowledge, Economy, Society: Increasing Business Performance in the Digital Era*, Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, s. 244-258 .

## 5.2. Inna aktywność naukowa

Jako istotne osiągnięcie naukowe chciałbym też wskazać opublikowanie w 2014 roku na łamach czasopisma „**Procedia - Social and Behavioral Sciences**” artykułu naukowego mojego autorstwa, który to stanowi najczęściej cytowaną pozycję z mojego dorobku publikacyjnego w bazie Web of Science według informacji pozyskanych z Biblioteki Głównej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

**Wodecka-Hyjek A.** / 2014 / Learning Public Organization as the Condition for Innovations Adaptation // “**Procedia - Social and Behavioral Sciences**”, Vol. 110, s. 148-155; <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.857>

W tym punkcie, jako istotny element mojego dorobku naukowego, chciałabym wskazać anonimowe recenzje: artykułów naukowych, rozdziałów w monografiach oraz materiałów pokonferencyjnych, jakie wykonałam dla krajowych i zagranicznych czasopism i innych prac naukowych (Tabela 8):

**Tabela 8. Wykaz recenzowanych prac naukowych lub artystycznych, w szczególności publikowanych w czasopismach międzynarodowych**

Po uzyskaniu stopnia doktora		
Rok	Opis pozycji	Rodzaj recenzji
2015	Czasopismo "Organizacja i Kierowanie" - czasopismo z listy B, nr 4(169)	Recenzja wydawnicza artykułu naukowego
2016	Monografia pt. <i>Handbook of Research on Managerial Solutions in Non-Profit Organizations</i> (eds.) V. Potocan, M. C. Üngan, Z. Nedelko, j. eng, IGI Global, Hershey, PA, 2017, ISBN: 978-1-5225-0731-4, DOI: 10.4018/978-1-5225-0731-4.ch012	Recenzja rozdziałów w monografii (chapter 18, 19)
2018	Monografia pt. <i>Wybrane problemy zarządzania w gospodarce opartej na wiedzy – przedsiębiorczość i zachowania innowacyjne</i> , redakcja naukowa: M. Makowiec, B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, Uniwersytet Ekonomiczny W Krakowie Katedra Zachowań Organizacyjnych, Kraków	Recenzja rozdziałów w monografii (10 pozycji)
2021	38th International Business Information Management Association Conference (IBIMA); 23-24 November 2021 Seville, Spain ISBN: 978-0-9998551-7-1 ISSN: 2767-9640	Recenzja w materiałach konferencyjnych Seria: (Proceedings of the International Business Information Management Association Conference ; 38) Paper: #_1020_
2022	39 <sup>th</sup> International Business Information Management Association Conference (IBIMA International Conference) 30-31 May 2022 Granada, Spain ISBN: 978-0-9998551-8-8 ISSN: 2767-9640	Recenzja w materiałach konferencyjnych Seria: (Proceedings of the International Business Information Management Association Conference ; 39) Paper: #_353_
2023	Czasopismo "Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica (FoE)" ISSN 0208-6018 e-ISSN 2353-7663 40 pkt. - Komunikat Ministra Nauki z dnia 05 stycznia 2024 r. w sprawie wykazu czasopism naukowych i recenzowanych materiałów z konferencji międzynarodowych.	Recenzja wydawnicza artykułów naukowych Artykuł nr: 16385 Artykuł nr: 18298
2023 - 2024 (dwie rundy)	Czasopismo: " <i>Entrepreneurship Research Journal</i> " ISSN: 2157-5665 Edited by: De Gruyter <b>Impact Factor: 1,9</b>	Recenzja wydawnicza artykułu naukowego Manuscript ID DGERJ-2023-0267.R1 entitled "Effects of Firm-Level Entrepreneurship Orientation on Digital Transformation in SMEs: The Moderating Role of Strategic Agility" for Entrepreneurship Research Journal (ERJ).

Źródło: opracowanie własne (recenzje z zachowaniem zasady wzajemnej anonimowości recenzenta i autora publikacji, tzw. *blind review*).

Jako szczególnie ważne w moim dorobku chciałabym wskazać recenzje wykonane na rzecz renomowanego czasopisma polskiego „Organizacja i Kierowanie” oraz czasopisma zagranicznego “Entrepreneurship Research Journal” z Impact Factor (<https://www.degruyter.com/journal/key/erj/html>).

W moim rozwoju naukowym za szczególnie istotne uważam również powierzenie mi w 2016 roku przez Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie funkcji Sekretarza Naukowego Komitetu Redakcyjnego czasopisma „Krakow Review of Economics and Management/Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, wydawanego przez Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Czasopismo to uzyskało 70 pkt. wg. Komunikatu Ministra Nauki z dnia 05 stycznia 2024 r. w sprawie wykazu czasopism naukowych i recenzowanych materiałów z konferencji międzynarodowych. Do obowiązków Sekretarza należy w szczególności wstępna ocena pod względem formalnym prac składanych do publikacji, weryfikacja ich oryginalności za pomocą systemu antyplagiatowego oraz sporządzanie dokumentacji w systemie OJS związanej z realizacją poszczególnych etapów oceny merytorycznej, tj. recenzji, redakcji statystycznej i naukowej oraz prowadzenie niezbędnej korespondencji. Funkcję tę pełnię nadal.

### 5.3. Udział w konferencjach naukowych

Za kluczową aktywność naukową uznaję uczestnictwo w krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych. W trakcie konferencji popularyzowałam wyniki moich badań.

Od momentu podjęcia pracy na uczelni uczestniczyłam w 81 konferencjach i seminariach naukowych (szczegółowy wykaz zestawiałam w Załączniku 4 Wykaz osiągnięć).

Przed uzyskaniem stopnia doktora nauk ekonomicznych uczestniczyłam w 8 konferencjach i seminariach naukowych. W każdej z nich brałam czynny udział poprzez zaprezentowanie referatu autorskiego lub współautorskiego.

Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych uczestniczyłam w 75 konferencjach, w tym 54 miało charakter konferencji i seminariów krajowych, a 21 z nich to konferencje międzynarodowe.

W 41 konferencjach i seminariach, zarówno w krajowych jak i międzynarodowych, brałam czynny udział poprzez prezentację referatów autorskich lub współautorskich, w tym wygłosiłam 23 referaty samodzielne i 18 referatów we współautorstwie.

### 5.4. Projekty naukowo-badawcze

W ramach pracy naukowo-badawczej uczestniczyłam też w pracach zespołów badawczych (szczegółowy wykaz zestawiałam w Załączniku 4 „Wykaz osiągnięć”).

**W trakcie prac nad rozprawą doktorską w grudniu 2005 roku otrzymałam grant badawczy, promotorski przyznany przez Ministra Edukacji i Nauki – tytuł projektu: *Outsourcing w doskonaleniu organizacji urzędów administracji samorządowej* (nr umowy: Nr 1 H02D 044 29 z dnia 06.12.2005).**

Przed uzyskaniem stopnia doktora nauk ekonomicznych uczestniczyłam w ośmiu zespołach projektów naukowo-badawczych. Były to badania własne Akademii Ekonomicznej w Krakowie realizowane w Katedrze Metod Organizacji i Zarządzania. Prowadzone badania koncentrowały się wokół problematyki metod organizacji i zarządzania; współczesnych koncepcji zarządzania; zarządzania procesami biznesowymi oraz zarządzania zasobami informacyjnymi w instytucjach administracyjnych.

Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych, w latach 2008-2023 uczestniczyłam w dwudziestu projektach. Szesnaście z nich to Badania Statutowe Katedry Metod Organizacji i Zarządzania prowadzone kolejno w Akademii Ekonomicznej a następnie w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Tematyka prowadzonych badań dotyczyła w głównej mierze profilu

Katedry jakim są koncepcje i metody zarządzania, jak też instrumentów zarządzania kapitałem organizacyjnym, zarządzania procesowego w organizacjach sektora publicznego, dorobku prekursorów naukowego zarządzania z Europy Centralnej i Wschodniej i ich współczesnych odniesień oraz efektywnego wykorzystania cyfryzacji w zarządzaniu organizacjami.

Oprócz wskazanych projektów realizowanych w Katedrze, w której jestem zatrudniona, byłam też wykonawcą projektów zespołowych o charakterze zewnętrznym (zestawienie szczegółowe prezentuje tabela 9):

**Tabela. 9. Wykaz uczestnictwa w pracach zespołów badawczych realizujących projekty finansowane w drodze konkursów krajowych lub zagranicznych**

<b>Po uzyskaniu stopnia doktora</b>	
<b>1</b>	<p><b>Tytuł projektu: WiP – Współpraca i partycypacja NGO w przestrzeni Gminy Miejskiej Kraków</b>  <b>Źródło finansowania: Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet V, Poddziałanie 5.4.2 Rozwój dialogu obywatelskiego</b></p> <p>Koordynator zespołu badawczego: Prof. dr hab. Marek Ćwiklicki            Nr projektu/umowy: POKL.05.04.02-00-H12/13            Okres realizacji: 2013-2015            Funkcja pełniona w projekcie: wykonawstwo projektu zespołowego            Publikacje/opracowania:            M. Ćwiklicki, A. Gałecki, A. Pawlina, A. Wodecka-Hyjek, Standardy realizacji usług publicznych w Gminie Miejskiej Kraków, Fundacja GAP, Kraków 2014; <a href="file:///H:/Pobrane/127564_0.pdf">file:///H:/Pobrane/127564_0.pdf</a></p> <p><a href="https://ngo.krakow.pl/mowis/76681,artykul,wip_wspolpraca_i_partycypacja_ngo_w_przestrzeni_gminy_miejskiej_krakow.html">https://ngo.krakow.pl/mowis/76681,artykul,wip_wspolpraca_i_partycypacja_ngo_w_przestrzeni_gminy_miejskiej_krakow.html</a></p> <p><b>PROJKET ZREALIZOWANY</b></p>
<b>2</b>	<p><b>Tytuł projektu: PI NAWIKUS - innowacyjna metoda monitoringu kontraktowanych usług społecznych</b>  <b>Źródło finansowania: Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet V, Poddziałanie 5.4.2 Rozwój dialogu obywatelskiego, Unia Europejska, Europejski Fundusz Społeczny</b></p> <p>Koordynator zespołu badawczego: Prof. dr hab. Marek Ćwiklicki            Nr projektu/umowy: UDA-POKL.05.04.02-00-E05/11-00            Okres realizacji: 2012-2015            Funkcja pełniona w projekcie: wykonawstwo projektu zespołowego            Publikacje/opracowania:            S. Mazur, A. Wodecka-Hyjek, Wzorcowe praktyki kontraktowania i monitorowania usług społecznych na rzecz osób starszych, Fundacja GAP, Kraków 2013; <a href="https://ngo.krakow.pl/zalacznik/22645">https://ngo.krakow.pl/zalacznik/22645</a></p> <p><a href="https://www.bip.krakow.pl/?dok_id=70086&amp;vReg=1">https://www.bip.krakow.pl/?dok_id=70086&amp;vReg=1</a></p> <p><a href="https://ngo.krakow.pl/36261,artykul,nawikus_narzedzie_analzy_wartosci_kontraktowanych_uslug_spolecznych.html">https://ngo.krakow.pl/36261,artykul,nawikus_narzedzie_analzy_wartosci_kontraktowanych_uslug_spolecznych.html</a></p> <p><b>PROJKET ZREALIZOWANY</b></p>
<b>3</b>	<p><b>Tytuł tematu badawczego: E-innowacje w rozwoju jednostek administracji publicznej wobec wyzwań współczesnej gospodarki</b></p> <p><b>Nazwa Projektu: „Społeczno-gospodarcze konsekwencje czwartej rewolucji przemysłowej” - projekt finansowany w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” w latach 2019-2022.</b></p> <p>Kierownik tematu badawczego: Prof. UEK dr hab. Tomasz Kafel            Nr umowy: 021/RID/2018/19            Umowa dotycząca projektu badawczego z dnia 30 lipca 2020 r. nr 208/20/MSAP</p>

	<p>Okres realizacji: od 01.08.2020 do 31.05.2021          Funkcja pełniona w projekcie: wykonawstwo projektu zespołowego (tematu badawczego)          Nakłady łączne: 11. 897 131,40          Kwota grantu: 17.655</p> <p><a href="https://rev4.uek.krakow.pl/aktualnosci/co-bedzie-przedmiotem-badan-zwycieskich-inicjatyw-grantowych-ktore-uzyskaly-dofinansowanie-z-funduszu-grantowego-w-projekcie-rev-4-0/">https://rev4.uek.krakow.pl/aktualnosci/co-bedzie-przedmiotem-badan-zwycieskich-inicjatyw-grantowych-ktore-uzyskaly-dofinansowanie-z-funduszu-grantowego-w-projekcie-rev-4-0/</a></p> <p><b>PROJKET ZREALIZOWANY</b></p>
4	<p><b>Tytuł projektu: „Uniwersytet przyszłości – Innowacyjny model dualnego kształcenia na studiach ekonomicznych wspomagany infrastrukturą badawczą” – projekt finansowany przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach programu pod nazwą „DIALOG”</b></p> <p><b>Nazwa Programu: Projekt finansowany lub dofinansowanych ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach programu pod nazwą „DIALOG”</b></p> <p>Kierownik Projektu: Prof. UEK dr hab. Joanna Kudełko          Nr umowy: 0054/DLG/2019/10          Okres realizacji: 01.01.2020 do 30.06.2022          Funkcja pełniona w projekcie: wykonawstwo projektu zespołowego (Zadanie 6 – nr umowy: 00380/2020/PIH; zadanie 8 – nr umowy: 01320/2020/PIH)          Nakłady łączne: 405.700</p> <p><a href="https://uek.krakow.pl/artykuly/nauka/universytet-przyszlosci-projekt-zrealizowany-przez-zespol-pracownikow-uek">https://uek.krakow.pl/artykuly/nauka/universytet-przyszlosci-projekt-zrealizowany-przez-zespol-pracownikow-uek</a></p> <p><b>PROJKET ZREALIZOWANY</b></p>

Źródło: opracowanie własne

Praca w realizacji tych projektów umożliwiła mi przygotowanie i opublikowanie opracowań i artykułów naukowych w języku polskim i angielskim. Natomiast wyniki badań przedstawiane były podczas krajowych i międzynarodowych konferencji naukowych.

Za osiągnięcia naukowe byłam kilkakrotnie nagradzana przez Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (pkt. 7).

## **VI. INFORMACJA O OSIĄGNIĘCIACH DYDAKTYCZNYCH, ORGANIZACYJNYCH ORAZ POPULARYZUJĄCYCH NAUKĘ LUB SZTUKĘ**

### **6.1. Działalność w obszarze kształcenia i dydaktyki**

Oprócz nauki w moją aktywność zawodową wpisuje się działalność na polu kształcenia i dydaktyki akademickiej. Dokonując charakterystyki mojego zaangażowania organizacyjnego, dydaktycznego i popularyzatorskiego, pragnę zwrócić uwagę, że obok pracy na płaszczyźnie naukowo-badawczej moja istotna aktywność związana jest z pracą ze studentami oraz na rzecz Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, a w szczególności macierzystego Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości.

Przed uzyskaniem stopnia doktora jak i w późniejszym okresie, uczestniczyłam w programach mających na celu podnoszenie moich kwalifikacji. W lutym 2006 roku ukończyłam Studium Doskonalenia Pedagogicznego Akademii Ekonomicznej w Krakowie, a w 2020 roku uzyskałam Certyfikat Tutora Akademickiego wydany przez COLLEGIUM WRATISLAVIENSE - CERTYFIKAT NR STA-Z/393/2020/7, w ramach 64 - godzinnego kursu certyfikującego z tutoringą sfinansowanego ze środków Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Jako adiunkt w Katedrze Metod Organizacji i Zarządzania dotychczas wypromowałam 34 prace magisterskie, 127 prac licencjackich. Recenzowałam zarówno prace magisterskie (118) jak i

prace licencjackie (28). W latach 2022-2024 zrecenzowałam również 103 prace dyplomowe na studiach podyplomowych.

Dwukrotnie powierzono mi funkcję promotora pomocniczego w przewodzie doktorskim:

- W 2016 roku w przewodzie doktorskim dr inż. Jerzego Mrówki, tytuł rozprawy: *Kształtowanie relacji z interesariuszami w procesie zarządzania strategicznego Lasami Państwowymi* (promotor: Dr hab. Bernard Ziębicki, Prof. UEK) - data otwarcia przewodu 22 marca 2016 r.. Przewód zakończony nadaniem stopnia doktora 26 września 2019 r. przez Radę Wydziału Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- W 2021 roku w przewodzie doktorskim mgr Ewy Bąchor tytuł rozprawy: *Implementacja Cost Deployment jako metody controllingu zarządczego w przedsiębiorstwach produkcyjnych* (promotor: Dr hab. Janusz Nesterak, Prof. UEK) - Uchwała Rady Dyscypliny Nauki o zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr DZJ/2021/43 z dnia 8 lipca 2021 r. w sprawie wyznaczenia promotora i promotora pomocniczego dla Pani mgr Ewy Bąchor. Przewód w toku realizacji.

Prowadziłam i prowadzę zajęcia dydaktyczne (wykłady, ćwiczenia, konwersatoria) na wszystkich poziomach studiów na różnych kierunkach (czy specjalnościach). Wśród prowadzonych przedmiotów były/są:

- metody organizacji i zarządzania;
- metody badań organizatorskich;
- metody badawcze w zarządzaniu;
- współczesne koncepcje zarządzania
- zarządzanie informacjami,
- procesy informacyjne w zarządzaniu;
- rozwój naukowego zarządzania,
- metody zarządzania informacjami;
- inwentyka;
- zarządzanie wynagrodzeniami;
- systemy wynagrodzeń,
- rozwiązywanie problemów.

Od października 2020 roku pełnię funkcję Dyrektora Kierunku Kadry i Płace na Studiach Podyplomowych w Krakowskiej Szkole Biznesu, gdzie prowadzę zajęcia z przedmiotu „Systemy wynagrodzeń”. Na studiach podyplomowych prowadziłam również zajęcia na Kierunku Zarządzanie Projektami z przedmiotu „Techniki twórczego myślenia”.

Zajęcia dydaktyczne, które prowadzę są wysoko oceniane przez studentów, co potwierdzają wyniki ankiet dotyczących oceny zajęć dydaktycznych (rok akademicki: 2020/2021: sem. letni (4,50); 2021/2022: sem. zimowy (4,50); sem. letni (4,51); 2022/2023: sem. zimowy (4,76), sem. letni (4,81)). Wynik z ostatniego semestru zimowego 2023/2024 to – średnia ocena 4,98.

Warsztat dydaktyczny wzbogacam nowoczesnymi metodami nauczania wykorzystując do tego platformę e-learningową Moodle, na której opracowałam i prowadzę kursy do wszystkich swoich przedmiotów. Na bieżąco uczestniczę w szkoleniach doskonalących cyfrowe kompetencje dydaktyczne.

W ramach prac na rzecz dydaktyki brałam udział w przygotowaniu podręczników niezbędnych do prowadzenia zajęć dydaktycznych, jestem autorem i współautorem rozdziałów w podręczniku pt. *Podstawy zarządzania informacją*, red. J. Czekaj, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012 oraz pt. *Współczesne zarządzanie: koncepcje, metody, systemy*, red. J. Czekaj, B. Ziębicki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2021.

Od wielu lat zajmuję się opracowaniem i aktualizacją sylabusów przedmiotów w systemie PRK. Powierzone mi przedmioty to:

- Doskonalenie systemów wynagrodzeń – kierunek: Strategiczne doradztwo organizacyjne - studia I go stopnia (licencjackie),
- Metody organizacji i zarządzania - kierunek: Zarządzanie zasobami ludzkimi - studia I go stopnia (licencjackie),

- Procesy informacyjne w zarządzaniu - Kierunek: Zarządzanie - studia I go stopnia (licencjackie),
- Systemy wynagrodzeń – kierunek: Zarządzanie zasobami ludzkimi - studia I go stopnia (licencjackie),
- Zarządzanie informacjami – kierunek Rachunkowość i Controlling - studia I go stopnia (licencjackie),
- Zarządzanie informacjami - kierunek: Strategiczne doradztwo organizacyjne - studia I go stopnia (licencjackie),
- Zarządzanie informacjami - Kierunek: Zarządzanie - studia II go stopnia (magisterskie),

W 2021 r. zostałam zaangażowana w przygotowanie zmian w programie studiów na kierunku Zarządzanie, które to zmiany zostały zaakceptowane przez Senat Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w maju 2022 r. (*uchwała Senatu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr T.0022.24.2022 z dnia 30 maja 2022 roku w sprawie ustalenia zmienionych programów studiów wyższych na kierunku Zarządzanie*). W ramach prac prowadzonych pod kierunkiem Pani Dyrektora Instytutu Zarządzania, Prof. UEK dr hab. Małgorzaty Tyrańskiej zajmowałam się rozpoznaniem aktualnych trendów i potrzeb sygnalizowanych przez Studentów oraz rynek pracy a następnie przygotowała szczegółową i rozbudowaną dokumentację, zawierającą charakterystykę nowego programu studiów na kierunku Zarządzanie dla studiów stacjonarnych i niestacjonarnych oraz opracowałam wykaz zmian i analizę porównawczą dotychczasowego i zmienionego programu studiów. Praca ta, na rzecz rozwoju i doskonalenia procesu dydaktycznego, stanowi szczególne osiągnięcie w moim dorobku dydaktycznym.

Również w 2021 r. zostałam powołana do uczestnictwa w pracach związanych z gromadzeniem i analizą danych niezbędnych do opracowania *Raportu Samooceny kierunku Zarządzanie*, którego jestem współautorem, w związku z wizytacją Polskiej Komisji Akredytacyjnej, jaka miała miejsce w dniach 10-20 maja 2022 r.

Jestem też współautorem dokumentacji opracowanej przez Zespół Instytutowy powołany do przygotowania raportu samooceny kierunku Zarządzanie dla potrzeb akredytacji międzynarodowej ACQUIN.

Od 1 października 2020 r. do dzisiaj pełnię funkcję Opiekuna Kierunku Studiów na kierunku Zarządzanie, w ramach której angażuję się w problemy i sprawy Studentów.

W sferze dydaktycznej zajmuję się też wspieraniem Studentów z niepełnosprawnościami. Od czerwca 2014 roku pełnię funkcję Pełnomocnika Katedry Metod Organizacji i Zarządzania ds. Osób z Niepełnosprawnościami. W latach 2014-2015 roku ukończyłam czteroetapowe szkolenie "Uczelnia wobec studentów chorujących psychicznie" organizowane przez Biuro ds. Osób Niepełnosprawnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. W październiku 2017 roku uczestniczyłam w XXIII edycji Warsztatów Dydaktycznych nt "Problemy dojrzałości emocjonalnej współczesnych studentów" zorganizowanych przez Zarząd Stowarzyszenia Adiunktów i Wykładowców przy Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie oraz Dziekana Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych. Nadal czynnie uczestniczę w realizacji tego zadania poprzez pomoc Studentom oraz udział w szkoleniach i konferencjach. W 2019 roku uczestniczyłam w Krakowskich Dniach Integracji, a w 2023 roku odbyłam kurs pierwszej pomocy wobec Osób z Niepełnosprawnościami oraz ukończyłam kurs „Komunikacja z Głuchym bez barier” w ramach projektu „Dostępny UEK”.

W latach 2014-2018 wraz z dr inż. Maciejem Walczakiem pełniłam zamiennie funkcję opiekuna/ współopiekuna Koła Naukowego Konsultingu działającego przy Katedrze Metod Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

W roku akademickim 2018/2019 pełniłam funkcję opiekuna praktyk na kierunku Zarządzanie.

## 6.2. Działalność organizacyjna

Aktywnie angażowałam się i nadal uczestniczę w pracach organizacyjnych prowadzonych w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie.

Przed uzyskaniem stopnia doktora nauk ekonomicznych w:



- latach 1999-2007 uczestniczyłam w egzaminach wstępnych na studia dzienne;
- 2000 roku pełniłam funkcję Sekretarza pomocniczego Uczelnianej Komisji Rekrutacyjnej;
- 2003 roku zorganizowałam i przeprowadziłam prezentację Uniwersytetu Ekonomicznego w Zespole Szkół Ekonomicznych nr 2 w Krakowie oraz w XI Liceum Ogólnokształcącym w Krakowie.

W okresie po uzyskaniu stopnia naukowego doktora uczestniczyłam w pracach Zespołów Uczelnianych powoływanych do realizacji szczegółowych zadań oraz powierzano mi różne funkcje.

Za najistotniejsze osiągnięcia w tym zakresie uważam:

- powołanie w 2014 roku na Pełnomocnika Katedry Metod Organizacji i Zarządzania ds. Osób z Niepełnosprawnościami (powołanie przez Kierownika Katedry Metod Organizacji i Zarządzania Prof. dr hab. Janusza Czekaja na mocy pisma z dnia 23 czerwca 2014 r.);
- powołanie w 2016 przez Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w skład Komitetu Redakcyjnego czasopisma „Krakow Review of Economics and Management/Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” (ISSN 1898-6447, 70 pkt. - Komunikat Ministra Nauki z dnia 05 stycznia 2024 r. w sprawie wykazu czasopism naukowych i recenzowanych materiałów z konferencji międzynarodowych) i powierzenie mi funkcji Sekretarza Naukowego Komitetu Redakcyjnego, którą to funkcję pełnię nadal;
- rok akademicki 2018/2019 – powołanie na opiekuna praktyk studenckich na kierunku Zarządzanie (na mocy decyzji Kierownika Katedry Metod Organizacji i Zarządzania);
- powołanie w roku 2020 do nadal na Opiekuna Studentów na kierunku Zarządzanie (na mocy decyzji Kierownik Instytutu dr hab. Małgorzaty Tyrańskiej, Prof. UEK) - <https://iz.uek.krakow.pl/sprawy-studenckie/kierunki-studiow-specjalnoscipraktyki-pdw/>;
- powołanie na okres 2018-2020 do Zespołu ds. uzyskania wyróżnienia HR Excellence in Research Award na mocy Zarządzenie Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr R-0201-51/2018 z dnia 22.10.2018 roku w sprawie powołania w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie Zespołu ds. uzyskania wyróżnienia HR Excellence in Research Award; W rezultacie prac Zespołu 10 maja 2020 roku Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie uzyskał prawo do oficjalnego wykorzystywania znaku „**HR Excellence In Research**” w ramach promowania stymulującego i sprzyjającego środowiska pracy dla naukowców - [https://hr.uek.krakow.pl/about-us-2](https://hr.uek.krakow.pl/about-us-2;);
- powołanie w skład Komitetu Sterującego ds. Wdrożenia Strategii HR Excellence in Research oraz Zespołu Wdrażającego Strategię HR Excellence in Research (członek Zespołu wdrażającego) mocą Zarządzenia Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr R.0211.21.202 z dnia 6 kwietnia 2021 roku. W rezultacie prac Zespołu 3 lutego 2023 roku Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie uzyskał za pośrednictwem platformy EURAXCESS informację o pozytywnym wyniku oceny śródkresowej dotychczasowego procesu wdrożenia HRS4R dokonanej przez KE - [https://hr.uek.krakow.pl/about-us-2](https://hr.uek.krakow.pl/about-us-2;);
- powołanie na Członka Instytutowego Zespołu Programowo-Dydaktycznego ds. Kierunku Zarządzanie na kadencję 2020-2024 – na mocy Uchwała Rady Instytutu Zarządzania z dnia 5 listopada 2020 r.;
- powierzenie funkcji Dyrektora Studiów Podyplomowych na Kierunku Kadry i Płace w Krakowskiej Szkole Biznesu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie;
- powołanie na Członka Zespołu przygotowującego raport samooceny kierunku Zarządzanie w związku z wizytacją Polskiej Komisji Akredytacyjnej, jaka miała miejsce w dniach 10-20 maja 2022 r. – współautorstwo *Raportu Samooceny kierunku Zarządzanie*, <https://iz.uek.krakow.pl/blog/2022/02/14/raport-samooceny-kierunku-zarzadzanie/>;
- powołanie na Członka Zespołu przygotowującego raport samooceny kierunku Zarządzanie do akredytacji międzynarodowej ACQUIN -

<https://uek.krakow.pl/artykuly/aktualnosci/akredytacje-agencji-acquin-dla-16-kierunkow-uek>;

Ponadto czynnie uczestniczę w innych zadaniach i wydarzeniach o charakterze organizacyjnym na rzecz Uczelni, takich jak:

- w 2009, 2014 oraz 2015 roku uczestniczyłam w Dniu Otwarty UEK, zajmowałam się obsługą stoiska Wydziału Zarządzania oraz informowaniem kandydatów o specjalnościach: zarządzanie firmą i zarządzanie informacjami;
- w roku 2009, 2015 oraz 2017 uczestniczyłam w egzaminach wstępnych na II stopień studiów stacjonarnych, pełniłam funkcję Kierownika Sali;
- w 2014 roku zorganizowałam i przeprowadziłam prezentację Uniwersytetu Ekonomicznego w Zespole Szkół Ekonomicznych nr 2 w Krakowie;
- w 2014 roku na podstawie powołania przez Prorektora ds. Kształcenia i Studentów pełniłam funkcję Sekretarza Wydziałowej Komisji Rekrutacyjnej (na mocy pisma z dnia 5 maja 2014 r., nr S-DN-414/4/2014);
- w dniu 20 września 2016 roku byłam uczestnikiem warsztatów szkoleniowych dotyczących zmian legislacyjnych w prawie o szkolnictwie wyższym, efektów kształcenia i ich oceny, kompetencji społecznych oraz internacjonalizacji kształcenia zorganizowanych przez Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie;
- w dniu 8 maja 2018 roku uczestniczyłam w Konferencji RODO nt. nowych zasad ochrony danych osobowych w wymiarze 8 godzin zorganizowanej przez krakowską Szkołę Biznesu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz Akademię Prawa i Biznesu Kancelarii Kubas, Kos, Gałkowski.

Za istotną działalność o charakterze organizacyjnym uważam też udział w komitetach organizacyjnych i naukowych związanych z przygotowaniem konferencji naukowych. Dotychczas miałam zaszczyt brać udział w przygotowaniu dziewięciu następujących konferencji naukowych, krajowych i międzynarodowych:

- w 2016 roku pełniłam funkcję Członka Komitetu Organizacyjnego I Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej pt. *Współczesne Koncepcje Zarządzania Publicznego*, zorganizowanej przez Katedrę Metod Organizacji i Zarządzania i Katedrę Zachowań Organizacyjnych oraz MSAP w Krakowie. Konferencja odbyła się w Dobczycach k. Krakowa w dniach 13-15 października 2016 r.;
- w 2016 roku pełniłam funkcję Członka Komitetu Organizacyjnego X Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej pt. *Problemy rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu* zorganizowanej przez Katedrę Metod Organizacji i Zarządzania, Katedrę Analiz Strategicznych oraz Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie we współpracy z Katedrą Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Konferencja odbyła się w Wieliczce w dniach 16-17 września 2016 r.;
- w 2016 roku pełniłam funkcję Członka Rady Naukowej IV Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej pt. *Konsulting w organizacjach opartych na wiedzy*, zorganizowanej przez Koło Naukowe Konsultingu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz Katedrę Metod Organizacji i Zarządzania. Konferencja odbyła się w Krakowie w dniu 10 czerwca 2016 r.;
- w 2017 roku pełniłam funkcję Członka Rady Naukowej V Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej pt. *Doradztwo biznesowe w rozwoju organizacji*, zorganizowanej przez Koło Naukowe Konsultingu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz Katedrę Metod Organizacji i Zarządzania. Konferencja odbyła się w Krakowie w dniu 23 czerwca 2017 r.;
- w latach 2021, 2022, 2023 oraz w roku bieżącym 2024 pełnię funkcję Członka Komitetu Organizacyjnego Międzynarodowej Konferencji Naukowej z cyklu: KNOWLEDGE – ECONOMY – SOCIETY. Konferencja ta ma charakter cykliczny, organizowana jest przez Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu

Ekonomicznego w Krakowie wraz z partnerami,  
<https://cmq.uek.krakow.pl/2024/02/09/rada-naukowa/>;

- w 2023 roku pełniłam funkcję Członka Komitetu Organizacyjnego Konferencja pt. *Zarządzanie Organizacjami w Erze Cyfrowej. Wyzwania, Trendy, Koncepcje*. Konferencja ta połączona była z jubileuszem 50-lecia pracy zawodowej Prof. dr hab. Janusza Czekaja, zorganizowana została przez Katedrę Metod Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Odbyła się w Zakopanem, w dniach 14-16 września 2023 roku. .

Za osiągnięcia dydaktyczne i organizacyjne byłam kilkakrotnie nagradzana przez Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (pkt. 7).

### 6.3. Popularyzacja nauki i współpraca z otoczeniem gospodarczym

W całym okresie zatrudnienia w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie obok aktywności naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej podejmowałam działalność popularyzującą naukę w ramach współpracy z otoczeniem gospodarczym. W tym zakresie współpracowałam:

- z Małopolskim Instytutem Samorządu Terytorialnego i Administracji (MISTIA) dla którego przygotowałam artykuł nierecenzowany:

**Wodecka-Hyjek A., (2011),** *Spoleczna odpowiedzialność administracji publicznej*, "MISTiA na Szlaku", nr 1 (30), s. 8;  
[http://www.mistia.pl/pliki/1296040916\\_30\\_biuletyn\\_na\\_szlaku\\_12\\_h\\_Malopolska\\_WWW\\_01.pdf#page=8&view=Fit](http://www.mistia.pl/pliki/1296040916_30_biuletyn_na_szlaku_12_h_Malopolska_WWW_01.pdf#page=8&view=Fit)

- w 2012 roku współuczestniczyłam w realizacji projektu zespołowego nt. *Projektowania modelu metody wartościowania pracy* realizowanego dla Miejskie Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji S.A. w Krakowie, etap 2;
- w 2012 roku współuczestniczyłam również w realizacji etapu 3 w/w projektu na rzecz Miejskie Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji S.A. nt. *Modelowanie systemu taryfikacyjnego zakładową metodą wartościowania pracy*. Etap 3 - *Powszechne wartościowanie pracy stanowisk organizacyjnych MPWiK w Krakowie*;
- w 2013 roku pełniłam funkcję eksperta ds. światowych metod monitoringu kontraktowanych usług w projekcie *PI NAWIKUS - innowacyjna metoda monitoringu kontraktowanych usług społecznych*. W efekcie zrealizowanych prac wraz z Dr hab. Prof. UEK Stanisławem Mazurem przygotowałam raport nt. *Wzorcowe praktyki kontraktowania i monitorowania usług społecznych na rzecz osób starszych*;
- w 2014 roku współuczestniczyłam w realizacji projektu zespołowego „*WiP – Współpraca i partycypacja NGO w przestrzeni Gminy Miejskiej Kraków*”, współuczestniczyłam w spotkaniach projektowych i przygotowałam jako współautor raport pt. *Standardy realizacji usług publicznych w Gminie Miejskiej Kraków* (współautorzy raportu: Prof. dr hab. Marek Ćwiklicki, dr Anna Pawlina, mgr Adam Gałdecki);
- w 2015 roku pełniłam funkcję eksperta ds. wdrożeń działań doskonalących w projekcie „*Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST*”. Projekt ten był współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Projekt ten realizowany był w partnerstwie przez: Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji (lider), Uniwersytet Łódzki, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie reprezentowany przez Małopolską Szkołę Administracji Publicznej z udziałem pracowników naukowych w latach 2013-2015;
- w 2021 roku współuczestniczyłam w realizacji projektu zespołowego pt. *Wartościowanie stanowisk pracy oraz opracowanie systemu premiowania pracowników Krakowskiego Holdingu Komunalnego SA w Krakowie* na rzecz Krakowskiego Holdingu Komunalnego SA w Krakowie. Uczestniczyłam w pracach bieżących oraz jestem współautorem raportu końcowego;

➤ w czerwcu 2023 roku w Browarze Okocim, w ramach której miałam okazję rozpoznać aspekty wykorzystania TQM, Lean Management oraz systemu ERP w praktyce.

## VII. INNE INFORMACJE DOTYCZĄCE KARIERY ZAWODOWEJ

### 7.1. Nagrody i odznaczenia

Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych otrzymałam 19 nagród Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w tym za osiągnięcia naukowe (13), organizacyjne (4) i dydaktyczne (2). Szczegółowy wykaz nagród znajduje się w poniższej tabeli 10.

Oprócz wymienionych nagród przyznanych mi w dziedzinie naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej zostałam odznaczona:

- Medalem Brązowym za Długoletnią Służbę - odznaczenia przyznane przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Pana Lecha Kaczyńskiego, Warszawa 23 września 2009 r., Legitymacja Nr 269-2009-194;
- Medalem Srebrnym za Długoletnią Służbę - odznaczenie przyznane przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Pana Andrzeja Dudę, Warszawa 15 września 2020 r., Legitymacja Nr 307-2020-56.

**Tabela 10. Nagrody za działalność naukową, dydaktyczną i organizacyjną**

Rok przyznania nagrody	Rodzaj nagrody
2004	Nagroda Rektora Akademii Ekonomicznej w Krakowie za osiągnięcia w dziedzinie naukowej – nagroda indywidualna trzeciego stopnia
2008	Nagroda Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie za osiągnięcia w dziedzinie naukowej – nagroda indywidualna drugiego stopnia
2009	Nagroda Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie za osiągnięcia w dziedzinie naukowej – nagroda indywidualna trzeciego stopnia
2010	Nagroda Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie za osiągnięcia w dziedzinie naukowej – nagroda indywidualna trzeciego stopnia
2010	Nagroda Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie za osiągnięcia w dziedzinie naukowej - nagroda zespołowa drugiego stopnia
2011	Nagroda Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie za osiągnięcia w dziedzinie naukowej – nagroda indywidualna trzeciego stopnia
2012	Nagroda Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie za osiągnięcia w dziedzinie naukowej – nagroda indywidualna drugiego stopnia
2013	Nagroda Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie za osiągnięcia w dziedzinie naukowej – nagroda indywidualna drugiego stopnia
2013	Nagroda Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie za osiągnięcia w dziedzinie naukowej - nagroda zespołowa drugiego stopnia
2014	Nagroda Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie za osiągnięcia w dziedzinie naukowej - nagroda indywidualna trzeciego stopnia
2015	Nagroda Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie za osiągnięcia w dziedzinie naukowej - nagroda indywidualna trzeciego stopnia
2016	Nagroda Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie za osiągnięcia w dziedzinie naukowej - nagroda indywidualna trzeciego stopnia
2017	Nagroda Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie za osiągnięcia w dziedzinie naukowej - nagroda indywidualna trzeciego stopnia
2020	Nagroda Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie za indywidualne osiągnięcia organizacyjne - trzeciego stopnia
2022	Nagroda Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie za zespołowe osiągnięcia dydaktyczne - pierwszego stopnia
2022	Nagroda Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie za zespołowe

	osiągnięcia organizacyjne - drugiego stopnia
<b>2022</b>	Nagroda Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie za indywidualne osiągnięcia dydaktyczne - trzeciego stopnia
<b>2023</b>	Nagroda Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie za zespołowe osiągnięcia organizacyjne - pierwszego stopnia
<b>2023</b>	Nagroda Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie za zespołowe osiągnięcia organizacyjne - drugiego stopnia

Źródło: opracowanie własne

Jestem też Członkiem Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Oddział w Krakowie, Legitymacja Członkowska Nr 548.