

Dr Monika Kulikowska- Pawlak

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydział Zarządzania

Autoreferat

Na temat dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej

Katowice, 2019

Spis treści

1	Imię i nazwisko	3
2	Posiadany stopień naukowy	3
3	Dotychczasowe zatrudnienie	3
4	Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (dz. U. Nr 65, poz. 595 ze zm.).....	4
5	Charakterystyka głównego osiągnięcia naukowego	4
6	Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze	21
6.1	Charakterystyka dorobku naukowo-badawczego do momentu uzyskania stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu.....	21
6.2	Charakterystyka dorobku naukowego po uzyskaniu stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu	24
6.3	Charakterystyka współpracy międzynarodowej po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu	33
6.4	Charakterystyka działalności dydaktycznej	34
6.5	Charakterystyka działalności organizacyjnej	36
7	Podsumowanie osiągnięć naukowo-badawczych	39

1 Imię i nazwisko

Monika Kulikowska- Pawlak

2 Posiadany stopień naukowy

Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, nadany uchwałą Rady Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej (obecnie Uniwersytetu Ekonomicznego) w Katowicach z dnia 15 grudnia 2005 roku, na podstawie przedstawionej rozprawy doktorskiej pt. „Zachowania przedsiębiorcze a efektywność organizacji w kontekście sprzeczności strategicznych”.

3 Dotychczasowe zatrudnienie

a. w jednostkach naukowych

Nazwa pracodawcy	Uniwersytet Ekonomiczny im. K. Adamickiego w Katowicach
Daty	Od 1.II. 2009 do chwili obecnej
Zajmowane stanowisko	Adiunkt w Katedrze Przedsiębiorczości (Wydział Zarządzania)
Podstawowy zakres obowiązków	Praca badawczo-naukowa i dydaktyczna

Nazwa pracodawcy	Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu (Wydział Zamiejscowy w Chorzowie)
Daty	01.10.2010-28.02.2011
Zajmowane stanowisko	Adiunkt w Instytucie Naukowym Zarządzania
Podstawowy zakres obowiązków	Praca dydaktyczna

Nazwa pracodawcy	Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa,
Daty	01.10.2007 – 31.03.2009
Zajmowane stanowisko	Adiunkt w Katedrze Katedra Zarządzania i Marketingu
Podstawowy zakres obowiązków	Praca badawczo-naukowa i dydaktyczna

Nazwa pracodawcy	Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej,
Daty	17.10.2005-30.09.2007
Zajmowane stanowisko	Asystent, od 01.02.2006 Adiunkt w Katedrze Zarządzania
Podstawowy zakres obowiązków	Praca badawczo-naukowa i dydaktyczna, Koordynator międzynarodowych projektów edukacyjnych

b. w przedsiębiorstwach

Nazwa pracodawcy	ADAL Sp. z o. o.
Daty	01.06.2000- 30.11.2005
Zajmowane stanowisko	Dyrektor ds. Marketingu
Podstawowy zakres obowiązków	Nadzór nad planowaniem i prowadzeniem działań marketingowych

Nazwa pracodawcy	BKF „AQUA” S.C.
Daty	27.12.1999-31.05.2000
Zajmowane stanowisko	Specjalista ds. marketingu i efektywności sprzedaży
Podstawowy zakres obowiązków	Prowadzenie badań rynkowych i gromadzenie informacji rynkowej, planowanie i wdrażanie metod promocji, organizacja i doskonalenie procesów sprzedaży w przedsiębiorstwie, analiza danych marketingowych

4 Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (dz. U. Nr 65, poz. 595 ze zm.)

Monografia naukowa Kulikowska- Pawlak M. „Politykowanie organizacyjne. Treść, proces, kontekst i efekty” wydana przez Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2018, s. 206, ISBN: 978-83-7875-446-6, e-ISBN 978-83-7875-447-3.

5 Charakterystyka głównego osiągnięcia naukowego

Od momentu pozyskania finansowania z Narodowego Centrum Nauki (nr grantu 2013/11/B/HS4/00673) moje zainteresowania badawcze skupione były przede wszystkim na problematyce dotyczącej natury politykowania organizacyjnego oraz jego strategicznej roli, jaką pełni w przedsiębiorstwie, a ich zwieńczeniem jest monografia pod nazwą „Politykowanie organizacyjne. Treść, proces, kontekst i efekty” wydana przez Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach w 2018 roku. Recenzentem wydawniczym niniejszej monografii jest prof. zw. dr hab. Jan Jeżak z Uniwersytetu Łódzkiego (Wydział Zarządzania, Zakład Zarządzania Strategicznego). Monografię tę uważam za swoje osiągnięcie naukowe, zgodnie z art. 16 ust. 2 Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, z późniejszymi zmianami).

Cele pracy

Z behawioralnego punktu widzenia, przedsiębiorstwo jest specyficzną areną sprzecznych celów i interesów. Sprawne i skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem implikuje

konieczność ich godzenia. Jednym z instrumentów godzenia sprzeczności jest politykowanie organizacyjne. Innymi słowy, uważa się, że politykowanie organizacyjne jest procesem, który – wspólnie z organizacyjnym uczeniem się, organizacyjnym eksperymentowaniem, organizacyjną improwizacją i samoorganizacją – jest niezbędny dla organizacyjnej elastyczności, a w konsekwencji długoterminowej efektywności organizacyjnej. Postęp w dziedzinie badawczej politykowania dokonał się głównie w psychologii i psychologii społecznej. Ponadto wyniki wcześniejszych badań wskazują, że pomiar i ewaluacja politykowania dokonywana jest głównie na poziomie indywidualnym i grupowym. Politykowanie na poziomie całego przedsiębiorstwa nie było jednak dotychczas rozważane, stąd dążenie do eksploracji tego zagadnienia. Pomimo negatywnego wydźwięku i odczucia w dyskusji o politykowaniu organizacyjnym, istnieje niewielkie, ale rosnące przekonanie, że bardziej pozytywne podejście do zachowań politycznych jest możliwe i warte wysiłku.

Takie podejście może pomóc wyjaśnić to zagadnienie i pokonać negatywny stereotyp politykowania organizacyjnego. Przedstawione rozumowanie politykowania organizacyjnego ma pięć wyróżników: Po pierwsze, jest to proces stosowania władzy i wpływu, który dokonuje się głównie poza formalnymi procesami, systemami, rutynami i praktykami organizacyjnymi. Po drugie, proces ten jest oparty na wpływie taktyki zaprojektowanej w celu osiągnięcia interesów własnych i przedsiębiorstwa. Po trzecie, politykowanie organizacyjne jest nakierowane na godzenie potencjalnie sprzecznych interesów. Po czwarte, proces ten ma charakter strategiczny oraz bierze pod uwagę osiągnięcia. Po piąte, całość wychodzi z optymistycznego podejścia, które w swoim rdzeniu ma wiarę w pozytywną wizję rozwoju przedsiębiorstwa.

Podstawowym problemem, na którym zostały skoncentrowane zainteresowania badawcze jest kwestia politykowania organizacyjnego jako narzędzia zarządzania strategicznego. Niniejsza monografia naukowa ma na celu zapełnienie krytycznej luki, która została pozostawiona przez poprzednie badania: badana była jedynie koncepcja percepcji politykowania organizacyjnego, natomiast samo politykowanie organizacyjne w ujęciu procesowym, dotychczas nie było przedmiotem zarówno rozważań teoretycznych, jak i badań empirycznych.

W związku z tym pojawiają się cztery pytania badawcze:

1. Czym jest organizacyjne politykowanie i jakie ma znaczenie dla przedsiębiorstwa działającego w dynamicznym i wrogim otoczeniu?

2. W jaki sposób politykowanie organizacyjne wpływa na efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa?
3. Jakie są antecedencje organizacyjne politykowania organizacyjnego?
4. Jakie są związki między strategicznym zarządzaniem politycznym, twórczym przywództwem, strategicznym projektem organizacji, politykowaniem organizacyjnym oraz efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa?

W celu odpowiedzi na te pytania należy połączyć teorię na styku zarządzania strategicznego, zachowań organizacyjnych i teorii zarządzania. Z tego też względu tworzenie teorii oraz dobór metod badań empirycznych został podporządkowany paradygmatowi funkcjonalno-systemowemu, który cechuje orientacja na tworzenie zintegrowanych systemów i weryfikację prawdy przy pomocy obiektywnych metod ilościowych. Ów paradygmat pełni dominującą rolę w naukach o zarządzaniu, gdzie wiedza ma mieć charakter obiektywny i uniwersalny, a tworzone teorie przyjmują postać relacji przyczynowo- skutkowych. W związku z powyższym projekt badań empirycznych zakłada przeprowadzenie badań ilościowych, za pomocą których można zweryfikować zaproponowany model badawczy.

Ogólnie rzecz biorąc, monografia dostarcza wiedzę dotyczącą natury i skutków politykowania organizacyjnego po to, aby zbudować zintegrowany model politykowania organizacyjnego. Innymi słowy, rzuca światło na przyczyny politykowania w przedsiębiorstwach i rozwija badania nad efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa przez dostarczenie dodatkowego zrozumienia bardziej ogólnych pytań na temat sposobu, w jaki organizacyjne determinanty wpływają na efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa. Szerzej rozumując, całość wnosi wkład w wiedzę na temat konfiguracyjnej wartości politykowania organizacyjnego i sposobu, w jaki menedżerowie zarządzają zasobami politycznymi. Głównym celem niniejszej monografii jest wyjaśnienie istoty i strategicznej roli politykowania organizacyjnego w przedsiębiorstwach. Na tle tak zarysowanego zamierzenia badawczego, sformułowano grupę celów teoriopoznawczych, a mianowicie:

1. Krytyczny przegląd i systematyzacja literatury przedmiotu dotyczącej politykowania organizacyjnego, organizacyjnego kontekstu oraz współczesnego spojrzenia na efektywność organizacyjną. Synteza istniejącego stanu wiedzy w tych trzech obszarach badawczych.
2. Wyjaśnienie przyczyn i skutków politykowania organizacyjnego w kontekście efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa.

3. Wzbogacenie dorobku naukowego w zakresie teorii zachowań organizacyjnych oraz zarządzania strategicznego poprzez wprowadzenie politycznego spojrzenia na przedsiębiorstwo.
4. Zbudowanie i sprawdzenie empiryczne konceptualnego modelu uwzględniającego interakcje i wzajemne zależności pomiędzy politykowaniem organizacyjnym, efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa, kontekstem organizacyjnym i otoczeniem zadaniowym przedsiębiorstwa.

Poza celami teoriopoznawczymi postawiono cele metodologiczne:

1. Wskazanie warunków stosowalności modelu integrującego politykowanie organizacyjne i efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem charakterystyki oddziaływań kontekstu organizacyjnego oraz otoczenia przedsiębiorstwa.
2. Opracowanie nowej skali pomiaru politykowania organizacyjnego, wraz ze zwymiarowaniem tego konstruktów teoretycznego.
3. Wytyczenie kierunków dalszych badań w obszarze wzmocnienia tych aspektów politykowania organizacyjnego, które podwyższają poziom efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Cele teoriopoznawcze oraz metodologiczne dopełnione zostały celami mającymi charakter użyteczny. Należą do nich:

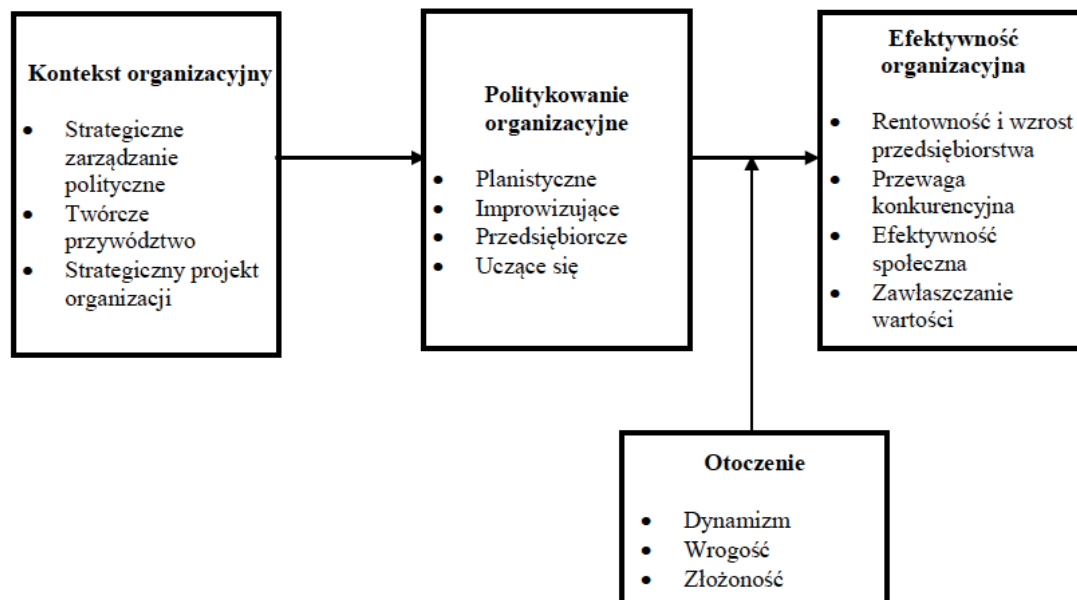
1. Rozszerzenie wiedzy na temat konfiguracyjnej wartości politykowania organizacyjnego jako menedżerskiego narzędzia zarządzania zasobami politycznymi.
2. Stworzenie spójnego zestawu rekomendacji dla kadry zarządzającej przedsiębiorstwami na temat stosowania skali pomiaru konstruktów politykowania organizacyjnego w celu ożywienia i wzmocnienia funkcjonalnego procesu politykowania organizacyjnego.
3. Dostarczenie kadrze zarządzającej przedsiębiorstwami naukowego wsparcia w kształtowaniu zachowań politycznych wzmocniających efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa.

Charakterystyka (metodyka) badań empirycznych

Wykorzystanie w niniejszym opracowaniu podejścia teoretycznego opiera się na łączeniu różnych obszarów literatury. Tego typu teoretyczny brikolaż wymaga wyboru i łączenia koncepcji oraz materiału teoretycznego, w celu tworzenia nowej perspektywy zjawisk organizacyjnych. W dążeniu do tego dokonano teoretycznych metaanaliz i wzięto pod uwagę sześć konstruktów teoretycznych: politykowanie organizacyjne, strategiczne zarządzanie

polityczne, twórcze przywództwo, strategiczny projekt organizacji, otoczenie zadaniowe oraz efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa.

Korzystając z rekomendacji Harrisa, Johnsona i Soudera (2013), projekt badań empirycznych jest dwójaki. Po pierwsze, zastosowano *low-statement perspective* i prowadzono działania badawcze zmierzające do potwierdzenia lub falsyfikacji ogólnej tezy wraz z hipotezami szczegółowymi. W tym celu skonstruowano narzędzie pomiarowe dla politykowania organizacyjnego. W pozostałych pięciu przypadkach posłużono się operacjonalizacją użytą we wcześniejszych badaniach empirycznych. Po drugie, wykorzystano kontekstualizację (model reprezentatywny) dla poprawy dopasowania między koncepcjami w modelu politykowania organizacyjnego a konkretnymi zjawiskami rzeczywistej praktyki menedżerskiej. Kontekstowa rzeczywistość podkreśla znaczenie kontekstu organizacyjnego i otoczenia zadaniowego. Tego typu kontekstowy projekt badań dodaje precyzji wcześniej wytworzonej wiedzy i w konsekwencji poprawia zdolność badawczą do oddania świata menedżerów poprzez uchwycenie rzeczywistości przedsiębiorstwa oraz otoczenia. Na rys. 1. przedstawiono model badawczy dla obrazu zintegrowanego modelu politykowania organizacyjnego. Model ten integruje kontekst, który jest centralny dla zrozumienia nie tylko natury procesu politykowania organizacyjnego, ale także dla jego rezultatów.



Rys. 1. Model badawczy

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując, teoretyczne rozważania w zakresie związków między politykowaniem organizacyjnym a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa oraz kontekstem organizacyjnym i otoczeniem, sformułowano następujące hipotezy badawcze:

Hipoteza 1. Politykowanie organizacyjne jest konstruktem o czterech wymiarach: planistycznym, improwizacyjnym, uczącego się i przedsiębiorczego politykowania.

Hipoteza 2. Politykowanie organizacyjne jest pozytywnie powiązane z efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa, rozumianą jako efektywność finansowa, przewaga konkurencyjna, efektywność społeczna i zawłaszczanie wartości.

Hipoteza 3. Zachodzi potrójna zależność między strategicznym zarządzaniem politycznym, twórczym przywództwem, strategicznym projektem organizacji a politykowaniem organizacyjnym, co oznacza, że politykowanie organizacyjne rośnie w miarę wzrostu poziomu w każdym z tych trzech wymiarów kontekstu organizacyjnego.

Hipoteza 4. Politykowanie organizacyjne pełni rolę mediującą pomiędzy kontekstem organizacyjnym a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa.

Hipoteza 5. Dynamizm, wrogość i złożoność otoczenia regulują zależność zachodzącą między politykowaniem organizacyjnym a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa.

Celem sprawdzenia hipotez badawczych i weryfikacji modelu przeprowadzono badania ilościowe wśród przedsiębiorstw z Polski. Za techniczne gromadzenie danych przy pomocy ankiety odpowiedzialne było Centrum Badań i Ekspertyz przy Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Badania zostały przeprowadzone podczas realizacji projektu Narodowego Centrum Nauki nr 2013/11/B/HS4/00673 pt. „Politykowanie organizacyjne. Treść, proces, kontekst i efekty”. Dane były zbierane w okresie od maja do września 2015 roku wśród przedsiębiorstw średnich (zatrudniających od 50 do 249 pracowników) oraz dużych – zatrudniających powyżej 250 pracowników. Prowadzenie badań na takich właśnie podmiotach badawczych było podyktowane podstawowym przedmiotem badania – politykowaniem organizacyjnym, którego intensywność jest większa w organizacjach dużych. W mikroprzedsiębiorstwach oraz przedsiębiorstwach małych obserwuje się wąskie spektrum stosowanych technik wywierania wpływu i owe przedsiębiorstwa zdecydowanie rzadziej wykorzystują mechanizmy politykowania organizacyjnego.

Dobór próby prowadzony był wieloetapowo i w pierwszej kolejności zastosowano metodę prostego doboru losowego. Początkowa, założona wielkość próby wynosiła 150 przedsiębiorstw, jednak podjęto decyzję o jej zwiększeniu, celem poprawienia reprezentatywności przeprowadzonych badań. Zatem, do ustalenia wielkości próby badawczej,

która głównie zależy od szacowanego parametru populacji, skorzystano z kalkulatora doboru próby, który oblicza minimalną (wymaganą) liczbę jednostek badawczych w próbie, przy założeniu poszczególnych parametrów. Podana wartość informuje o tym, ile należy zbadać podmiotów, aby uzyskać daną wartość błędu minimalnego w pomiarze, przy ustalonym poziomie ufności do wyniku (tu na poziomie 95%). Podstawą wyliczeń jest wielkość badanej populacji obejmującej średnie i duże przedsiębiorstwa w Polsce, ustalona na poziomie 34 091 przedsiębiorstw, zatrudniających powyżej 50 pracowników.

Przy założonych parametrach, ustalono za pomocą kalkulatora doboru próby minimalną (wymaganą) liczbę jednostek badawczych w przedziale od 320 do 400 przedsiębiorstw. Operat do losowania stanowiła baza wcześniej wylosowanych 1 100 przedsiębiorstw. Losowanie odbyło się bez względu na przyporządkowaną im sekcję Polskiej Klasyfikacji Działalności i tak grupa badawcza została wylosowana spośród firm wchodzących w skład operatu. Następnym etapem było warstwowanie próby, tak by zachować reprezentatywność próby pod kątem rozkładu terytorialnego średnich i dużych przedsiębiorstw w kraju.

Dobór przedsiębiorstw do badania zakładał, że kontaktowano się z organizacjami z wylosowanej uprzednio próby 1 100 przedsiębiorstw, wchodzących w skład operatu. W razie odmowy udziału w badaniu nawiązywano kontakt z kolejnym przedsiębiorstwem. Jeśli zaś wyrażało ono zgodę na udział w badaniu, wysyłało ankietera z przygotowanym kwestionariuszem wywiadu. Tym sposobem Centrum zgromadziło założonych wcześniej 371 wypełnionych kwestionariuszy, co dało satysfakcjonujący wynik próby, na relatywnie wysokim poziomie przekraczającym 33%. W pierwszym kroku analizie poddano kompletność wypełnionych kwestionariuszy, przy czym 16 kwestionariuszy zostało na tym etapie odrzuconych ze względu na braki danych, które potencjalnie mogłyby stać się źródłem błędów w estymacji badanych zmiennych. Ostatecznie w próbie znalazło się 355 przedsiębiorstw, dla których prowadzone były dalsze analizy statystyczne. Ze względu na losowy dobór przedsiębiorstw do próby badawczej i następnie ich warstwowanie, można uznać zebrane dane za reprezentatywne względem badanej populacji.

Grupę docelową stanowili menedżerowie kadry zarządzającej najwyższego szczebla, co znacznie zwiększyło prawdopodobieństwo tego, że pytania były podobnie rozumiane przez badanych, pełniących podobne funkcje i posługujących się podobnym słownictwem. Oszacowanie wchodzących w grę zmiennych przeprowadzono w pięciu obszarach: efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa, politykowania organizacyjnego, kontekstu organizacyjnego, otoczenia zadaniowego przedsiębiorstwa oraz zmiennych kontrolnych.

Równocześnie warto nadmienić, przedstawiona wersja kwestionariusza wywiadu jest w istotnej części rezultatem badań pilotażowych przeprowadzonych w pierwszym kwartale 2015 roku, którymi objęto grupę 58 respondentów należących również do wyższego szczebla kadry zarządzającej przedsiębiorstw.

Podstawową zmienną niezależną w przedstawionych badaniach empirycznych było politykowanie organizacyjne, które jest cenne dla opisu zjawisk organizacyjnych, lecz teoretycznie niedopracowane. Dokonany przegląd dostarczył konceptualnych argumentów na rzecz wielowymiarowości politykowania organizacyjnego. Podstawą wyodrębnienia wymiarów pomiaru politykowania organizacyjnego jest koncepcja archetypów. Wskazane zobrazowanie identyfikuje cztery archetypy politykowania organizacyjnego, które stanowią teoretyczne fundamenty czterech wymiarów politykowania organizacyjnego: politykowanie planistyczne, politykowanie improwizujące, politykowanie uczące się i politykowanie przedsiębiorcze. Hipotetycznie założono, że przedstawione wymiary mają charakter formatywny i wspólnie tworzą całkowitą skalę politykowania organizacyjnego. W tym miejscu należy podkreślić, że nową skalę politykowania organizacyjnego skonstruowano, posługując się rekomendacjami DeVellisa (2003).

Naukowe spojrzenie na konstrukt efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa dostarcza wielu modeli, które zorientowane są na uchwycenie wielowymiarowej natury efektywności. Przyjęto, że efektywność organizacyjna przedsiębiorstwa jest czterowymiarowym konstruktem formatywnym, który zawiera: efektywność finansową, przewagę konkurencyjną, efektywność społeczną i zawłaszczanie wartości. Dzięki takiemu rozumowaniu, autorka ma nadzieję na pogłębienie zrozumienia złożonej natury efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa. Przyjęta perspektywa badawcza prowadzi do następującego pytania: jak politykowanie organizacyjne wpływa na różne wymiary efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Zaprezentowane w niniejszej monografii zamierzenie naukowe ma wnieść wkład do badań nad kontekstem organizacyjnym w zakresie wiązek komplementarnych elementów kontekstu organizacyjnego. Autorka sugeruje, że strategiczne zarządzanie polityczne, twórcze przywództwo i strategiczny projekt organizacji tworzą taką wiązkę. Jednak z punktu widzenia teorii wiele pozostaje do zbadania, jeśli bierzemy pod uwagę kontekst politykowania organizacyjnego. Istnieje znacząca przestrzeń dodania wartości do tego ograniczonego nurtu badań poprzez wzięcie pod uwagę strategicznego zarządzania politycznego, twórczego przywództwa, strategicznego projektu organizacji i ich wspólnego wpływu na politykowanie

organizacyjne. Kontynuując dotychczasową praktykę badawczą, uwzględniono również zmienne kontrolne, takie jak: wielkość przedsiębiorstwa, okres istnienia przedsiębiorstwa oraz branżę, w jakiej przedsiębiorstwo działa.

Na zakończenie opisu przeprowadzonych badań należy wspomnieć o metodach analizy danych empirycznych. Wyniki badań opracowano przy wykorzystaniu dwóch pakietów statystycznych: SPSS ver. 20 for Windows oraz Statistica for Windows. Zastosowane narzędzia statystyczne posłużyły do przeprowadzenia eksploracyjnej analizy czynnikowej (wraz ze znormalizowaną rotacją VARIMAX), dla oszacowania mediacji wykorzystano testy Sobela i Aroiana oraz zastosowano analizę regresji hierarchicznej dla określenia moderacji przez otoczenie zadaniowe.

Struktura pracy

Całość monografii ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się ze wstępu, czterech rozdziałów i zakończenia. Treść pracy można umownie podzielić na dwie podstawowe, wzajemnie uzupełniające się części, osadzone w naukach o zarządzaniu. Pierwsza z nich obejmuje dwa początkowe rozdziały, w których przedstawiono podstawy współczesnego myślenia o politykowaniu organizacyjnym i jego skutkach. Następne dwa rozdziały – trzeci i czwarty – mają charakter empiryczny. Zaprezentowano w nich metodykę i interpretację wyników przeprowadzonych badań.

W rozdziale I przedstawiono tradycyjną perspektywę traktującą przedsiębiorstwo jako system polityczny. Perspektywa ta kładzie nacisk na negocjowanie wymogów dotyczących zasobów oraz mobilizowanie wsparcia dla tych wymagań, przy czym ważnym elementem są działania służące osiągnięciu osobistych korzyści. Z tego konwencjonalnego punktu widzenia, istotą politykowania organizacyjnego jest wywieranie wpływów dla celów nieusankcjonowanych przez przedsiębiorstwo. W kolejnej części rozdziału skoncentrowano się na rozwinięciu współczesnej koncepcji politykowania organizacyjnego jako nadawaniu sensu. W rezultacie krytycznej analizy literatury przedmiotu zaproponowano definicję politykowania organizacyjnego jako wywieranie wpływu służące „tworzeniu, podtrzymywaniu, modyfikowaniu oraz porzucaniu wspólnie podzielanych znaczeń” (Sederberg, 1984, s. 7). Przedstawiona teoretyczna propozycja ujęcia opartego na nadawaniu sensu, stała się dobrym punktem wyjścia do scharakteryzowania ważnej roli politykowania organizacyjnego w zarządzaniu strategicznym. Z przeprowadzonych rozważań i analiz wynika, że politykowanie organizacyjne jest procesem społecznym ważnym dla budowania oraz utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Stwierdzenie to stało się podstawą interesującego poznawczo połączenia

konstruktu politykowania organizacyjnego jako procesu przebiegającego na poziomie całej organizacji z koncepcją zarządzania strategicznego. Znalazło to wyraz w potraktowaniu politykowania organizacyjnego jako dynamicznej zdolności przedsiębiorstwa. Konkretyzując, zasugerowano, że politykowanie organizacyjne jest procesem tworzenia, podtrzymywania, modyfikowania oraz porzucania wspólnie podzielanych znaczeń dla integrowania, budowania i rekonfigurowania politycznego potencjału strategicznego przedsiębiorstwa (zasobów władzy i podstawowych zdolności politykowania organizacyjnego) w celu wytworzenia nowej wartości i jej zawłaszczenia.

O ile rozważania w rozdziale I odnosiły się do istoty i treści politykowania organizacyjnego, o tyle główną tezę rozdziału II jest twierdzenie, że politykowanie organizacyjne jest ważnym nośnikiem efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa. Opisanie teoretycznych zależności pomiędzy politykowaniem organizacyjnym a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa pozwoliło na identyfikację zarówno negatywnych, neutralnych, jak i pozytywnych skutków tego procesu. Charakterystyka takich skutków organizacyjnych jest wpisana w ideę wielopoziomowego podejścia, które pozwala na holistyczne rozumienie zjawisk występujących na poziomie pracownika, zespołu i całego przedsiębiorstwa. Jako dopełnienie przemyśleń o naturze zależności pomiędzy politykowaniem organizacyjnym a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa przeanalizowano literaturę przedmiotu pod kątem zmiennych mediujących i moderujących tę relację. Ustalenie podstawowej zależności, jak i wyspecyfikowanie jej kontekstualizacji doprowadziło do rozwinięcia idei polegającej na tym, że politykowanie organizacyjne jest rozumiane jako narzędzie redukcji nieokreśloności. Na zakończenie nakreślone zostały zagadnienia związane z antecedencjami politykowania organizacyjnego, takimi jak: strategiczne zarządzanie polityczne, twórcze przywództwo oraz strategiczny projekt organizacji.

Przedstawiony w dwóch pierwszych rozdziałach krytyczny przegląd literatury dotyczący politykowania organizacyjnego stworzył fundamenty do wypracowania modelu badawczego obejmującego cztery główne konstrukty: politykowanie organizacyjne, efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa, kontekst organizacyjny i otoczenie zadaniowe. W celu zwiększenia przejrzystości interpretacji pozyskanych danych empirycznych, pierwsza część III rozdziału odpowiada postawionym pięciu hipotezom badawczym. Scharakteryzowano ponadto metodykę badań empirycznych, koncentrując kolejno uwagę na wyłonionym na podstawie krytycznej literatury przedmiotu kontekstualnym modelu badawczym, hipotezach badawczych, charakterystyce próby badawczej, przyjętej metodzie pozyskiwania danych

empirycznych, przeprowadzonych badaniach pilotażowych, konstrukcji kwestionariusza wywiadu oraz metodzie statystycznej analizy danych materiału empirycznego. Znaczną część opisu metodyki badań empirycznych poświęcono zagadnieniom związanym z pomiarem politykowania organizacyjnego. Wiedza w tym zakresie została wzbogacona, dzięki zbudowaniu nowej skali według procedury zaproponowanej przez DeVellisa (2003). Równie ważne jest zaproponowane odejście od jednowymiarowego rozumienia efektywności organizacyjnej przedsiębiorstw. Opierając się na zaprezentowanym w rozdziale II przeglądzie literatury oraz pozyskanym materiale empirycznym, wypracowano zestaw miar dla tego konstruktów teoretycznych. W końcu, skonkretyzowano skale pomiaru, pozwalające na bardziej kompleksową niż dotychczas prezentowaną ocenę kontekstu organizacyjnego. Rozdział III kończą wyniki badań empirycznych dotyczące wielowymiarowości politykowania organizacyjnego.

Przedstawione w rozdziale czwartym studium dowodzi przydatności politykowania organizacyjnego w efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa. Przedmiotem zainteresowania w niniejszym rozdziale jest empiryczne sprawdzenie relacji pomiędzy politykowaniem organizacyjnym a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa. W dalszej kolejności wyjaśniono rolę trzech antecedencji politykowania organizacyjnego, jakimi są strategie zarządzania politycznego, twórcze przywództwo oraz strategiczny projekt organizacji. Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły też ustalić moderujące efekty otoczenia zadaniowego. Dodatkowo, ustalono, jaką funkcję pełniły wielkość, okres istnienia oraz branża przedsiębiorstwa w potwierdzonych empirycznie modelach moderacji i mediacji. Rozdział kończy syntetyczne zestawienie tabelaryczne, przedstawiające wyniki przeprowadzonych badań.

Wkład do teorii nauk o zarządzaniu oraz implikacje dla praktyki zarządzania przedsiębiorstwem wieńczą całość pracy. Dyskurs kończą dodatkowo przedstawione ograniczenia wraz z kierunkami przyszłych badań.

Syntetyczne omówienie wyników i wniosków z badań

Na rezultaty przeprowadzonych badań empirycznych warto spojrzeć z punktu widzenia koncepcji archetypów politykowania organizacyjnego. Konkretyzując, wykazano empirycznie obserwowane związki pomiędzy poszczególnymi wymiarami politykowania organizacyjnego a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa, a także efekty mediacyjne i moderacyjne w tej zależności. Poszczególnym archetypom politykowania organizacyjnego przyporządkowano stosowne wymiary politykowania organizacyjnego. Wymiar dominującej koalicji był kryterium

planistycznego politykowania organizacyjnego, wymiar wywierania wpływu tworzył rdzeń konfiguracji odzwierciedlającej archetyp improwizującego politykowania organizacyjnego, wymiar dokonywania zmian organizacyjnych stanowił podstawę doboru zbioru elementów nawiązujących do archetypu przedsiębiorczego politykowania organizacyjnego, natomiast wymiar otwartości informacyjnej stał się kanwą dla archetypu uczącego się politykowania organizacyjnego.

Hipoteza 1 mówiła o czterech wymiarach politykowania organizacyjnego i w tej części została potwierdzona. Statystyka K-M-O, która przyjęła wartość 0,881 wskazuje, że można użyć eksploracyjnej analizy czynnikowej do wyodrębnienia czynników głównych politykowania organizacyjnego: dominującej koalicji, wywierania wpływu, dokonywania zmian organizacyjnych oraz otwartości informacyjnej. Potwierdziła się również ta część hipotezy 1, mówiąca o konkretnych czterech wymiarach politykowania organizacyjnego, nawiązujących do poszczególnych archetypów politykowania organizacyjnego: planistycznego, uczącego się, improwizacyjnego i przedsiębiorczego politykowania organizacyjnego. Kierując się założeniem, że przedsiębiorstwo jest wielowymiarową konstelacją koncepcyjnie odmiennych charakterystyk, które występują wspólnie, gdyż ich wzajemne uzależnienie powoduje, że tworzą one określone wzorce, można starać się powiązać ustalone empirycznie wymiary politykowania organizacyjnego z odpowiednimi archetypami. „Czynnik” tworzenia dominującej koalicji można odnieść do planistycznego politykowania organizacyjnego, ponieważ odzwierciedla on charakterystyczną logikę wykorzystywania władzy, związaną z dominującą koalicją i hierarchicznym podporządkowaniem. Zaś patrząc z perspektywy koncepcji wartości konfliktowych, „czynnik” wywierania wpływu odzwierciedla kulturę klanu, charakterystyczną dla improwizującego politykowania organizacyjnego. Spoglądając ponownie przez pryzmat rywalizujących wartości, „czynnik” dokonywania zmian organizacyjnych jest właściwy dla innowacyjności i ustawicznej zmiany, które są głównymi źródłami efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa w ramach archetypu przedsiębiorczego politykowania organizacyjnego. W końcu, „czynnik” otwartości organizacyjnej jest charakterystyczny dla organizacyjnego uczenia się jako podstawowego procesu organizacyjnego i dlatego też można go przyporządkować do archetypu uczącego się politykowania organizacyjnego.

Hipoteza 2 odnosi się do przypuszczenia, że politykowanie organizacyjne jest pozytywnie powiązane z efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa, rozumianą jako efektywność finansową, przewagę konkurencyjną, efektywność społeczną i zawłaszczanie

wartości. Z 44 przeanalizowanych zależności szczegółowych, w 14 przypadkach zaobserwowano brak związku pomiędzy wymiarami politykowania organizacyjnego a wymiarami efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa. Ponadto warto zauważyć, że w dwóch przypadkach związek ten był ujemny. Reasumując, hipoteza 2 została potwierdzona w aspekcie wzrostu przedsiębiorstwa, przewagi konkurencyjnej, efektywności społecznej i zawłaszczania wartości. Z tego punktu widzenia, można potwierdzić zakładaną zależność pomiędzy politykowaniem organizacyjnym a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa, w odniesieniu do przeważającej liczby rozpatrywanych relacji.

Hipoteza 3 mówi o współzależności pomiędzy kontekstem organizacyjnym a politykowaniem organizacyjnym. Należy podkreślić, że kontekst organizacyjny składa się z trzech elementów, a mianowicie: strategii zarządzania politycznego, twórczego przywództwa i strategicznego projektu organizacji. Patrząc na strategię zarządzania politycznego realizowane przez badane przedsiębiorstwa, należy wskazać, że strategia reaktywna, podobnie jak strategia antycypacyjna wystąpiły w 114 przypadkach. Z kolei strategia defensywna była charakterystyczna dla 81 przedsiębiorstw. Strategię proaktywną realizowało jedynie 46 przedsiębiorstw. Podsumowując wyniki przeprowadzonych badań związanych z hipotezą 3, należy zauważyć, że z 36 przeanalizowanych zależności szczegółowych, w połowie przypadków zaobserwowano brak zależności między wymiarami kontekstu organizacyjnego a wymiarami politykowania organizacyjnego. Pozostałych 18 przypadków charakteryzuje się wysoką statystycznie, dodatnią zależnością między wymiarami kontekstu organizacyjnego a wymiarami politykowania organizacyjnego. Podsumowując, hipoteza 3 w aspekcie strategii zarządzania politycznego nie została potwierdzona. W części odnoszącej się do efektów strategicznego projektu organizacji hipoteza 3 została potwierdzona dla sześciu spośród ośmiu rozpatrywanych szczegółowych związków. Natomiast odnośnie do twórczego przywództwa rozpatrywana hipoteza została całkowicie potwierdzona. Z tego punktu widzenia można stwierdzić, że hipoteza 3 została częściowo zweryfikowana.

Treść hipotezy 4 zawierała przypuszczenie, że politykowanie organizacyjne pełni funkcję mediującą pomiędzy kontekstem organizacyjnym a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa. W pracy zastosowano, alternatywny wobec podejścia Barona i Kenny'ego (1986), sposób obliczeń zaproponowany przez Cohena i Cohen (1983). Hipoteza czwarta w odniesieniu do strategii zarządzania politycznego została sfalsyfikowana. Zaobserwowano kilkanaście związków, gdzie politykowanie organizacyjne pełni funkcję mediującą.

W odniesieniu do strategii zarządzania politycznego, politykowanie organizacyjne jest mediatorem w trzech relacjach: pomiędzy strategią proaktywną a wzrostem przedsiębiorstwa, wywieranie wpływu pośredniczy w zależnościach pomiędzy strategią proaktywną a zatrzymywaniem wartości przez przedsiębiorstwo i równocześnie pomiędzy strategią antycypacyjną a zatrzymywaniem wartości przez przedsiębiorstwo. Przechodząc do kwestii oddziaływania twórczego przywództwa, uchwycono kilka interesujących zależności, z których większość dotyczy rozmrażania. Dominująca koalicja mediuje w odniesieniu do rentowności aktywów oraz wzrostu przedsiębiorstwa wraz z dokonywaniem zmian organizacyjnych. Ponadto, w tym aspekcie dominująca koalicja pełni rolę mediującą dla orientacji prospołecznej oraz ochrony środowiska naturalnego wraz z dokonywaniem zmian organizacyjnych. Zaobserwowano również mediowanie dominującej koalicji dla etyki biznesu. W odniesieniu do rozmrażania stwierdzono również mediowanie dokonywania zmian organizacyjnych dla zatrzymywania wartości przez przedsiębiorstwo.

Tak zarysowana pokrótce logika mediowania uzupełnia aspekt twórczego rozwoju, gdzie wywieranie wpływu pośredniczy w kontekście rentowności aktywów, etyki biznesu, zatrzymywania wartości przez przedsiębiorstwo oraz utraty wartości wskutek jej przechwytywania przez inne przedsiębiorstwa. Pozostała część istotnych statystycznie zależności odnosi się do twórczego kontekstu organizacyjnego, gdzie wywieranie wpływu pośredniczy względem etyki biznesu, zatrzymywania wartości przez przedsiębiorstwo oraz utraty wartości wskutek jej przechwytywania przez inne przedsiębiorstwa. W tym aspekcie można też zauważyć mediującą rolę otwartości informacyjnej dla orientacji prospołecznej jako wymiaru efektywności społecznej.

Przechodząc do analizy politykowania organizacyjnego jako zmiennej pośredniczącej w relacjach pomiędzy strategicznym projektem organizacji a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa można zaobserwować niewiele zależności. Patrząc przez pryzmat formalizacji, istotny jest tylko wymiar dokonywania zmian organizacyjnych w odniesieniu do wzrostu przedsiębiorstwa, ochrony środowiska naturalnego, odpowiedzialności społecznej, zatrzymywania wartości przez przedsiębiorstwo oraz utraty wartości wskutek jej przechwytywania przez inne przedsiębiorstwa. Ponadto dokonywanie zmian organizacyjnych znajduje swoje miejsce pomiędzy centralizacją a zatrzymywaniem wartości przez przedsiębiorstwo.

Hipoteza 5 zawierała w swej treści przypuszczenie, że otoczenie zadaniowe reguluje zależność zachodzącą między politykowaniem organizacyjnym a efektywnością organizacyjną

przedsiębiorstwa. Na 40 rozpoznanych szczegółowych zależności, ponad połowa (28) wykazała efekty moderacyjne. Analizując szczegółowo, można zauważyć sześć podwójnych przypadków, gdzie występuje moderacja zarówno przez dynamizm, jak i wrogość otoczenia, ponadto zaobserwowano osiem efektów moderacji wyłącznie przez dynamizm otoczenia, zidentyfikowano też osiem zależności, w których moderatorem jest wrogość otoczenia. Interesujące jest stwierdzenie o dwukierunkowym wpływie zarówno dynamizmu, jak i wrogości. Dynamizm otoczenia wzmacnia osiem konkretnych zależności między wymiarem politykowania organizacyjnego a wymiarami efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa, a zarazem zmniejsza siłę współzależności w odniesieniu do sześciu przypadków. Warto też podkreślić, że o ile dynamizm otoczenia moderuje dualnie – czyli zarówno pozytywnie, jak i negatywnie – o tyle wrogość otoczenia w przeważającej mierze osłabia wchodzące w grę zależności.

We wszystkich zależnościach, w których występują moderacyjne efekty otoczenia zadaniowego przedsiębiorstwa, można zauważyć istotne statystycznie zmienne kontrolne. Wielkość przedsiębiorstwa występuje najczęściej, w ślad za tym idzie okres istnienia, a najmniej istotną zmienną statystyczną jest branża produkcyjna bądź handlowa. Regulujący wpływ otoczenia jest najsilniejszy w odniesieniu do zależności między wywieraniem wpływu jako wymiarem politykowania organizacyjnego a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa. Natomiast, najrzadziej efekty moderacji występują pomiędzy otwartością informacyjną a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę, że z efektami moderacyjnymi otoczenia zadaniowego mamy do czynienia w przeważającej liczbie relacji, można stwierdzić, że hipoteza 5 została zweryfikowana częściowo.

Podsumowując, w efekcie procedury analitycznej przetestowano 5 hipotez badawczych, których zestawienie zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Zestawienie wyników weryfikacji hipotez badawczych

Nr hipotezy	Treść	Wynik weryfikacji
1.	Politykowanie organizacyjne jest konstruktem o czterech wymiarach: planistycznym, improwizacyjnym, przedsiębiorczym i uczącym się politykowania organizacyjnego	Potwierdzona
2.	Politykowanie organizacyjne jest pozytywnie powiązane z efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa, rozumianą jako: efektywność finansowa, przewaga konkurencyjna, efektywność społeczna i zawłaszczanie wartości	Potwierdzona częściowo
3.	Zachodzi potrójna zależność między strategicznym zarządzaniem politycznym, twórczym przywództwem, strategicznym projektem organizacji a politykowaniem	Potwierdzona częściowo

	organizacyjnym, co oznacza, że politykowanie organizacyjne rośnie w miarę wzrostu poziomu w każdym z tych trzech wymiarów kontekstu organizacyjnego	
4.	Politykowanie organizacyjne pełni funkcję mediującą pomiędzy kontekstem organizacyjnym a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa	Potwierdzona częściowo
5.	Otoczenie zadaniowe reguluje zależność zachodzącą pomiędzy politykowaniem organizacyjnym a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa	Potwierdzona częściowo

Źródło: Opracowanie własne

Dotychczas niewiele empirycznych badań rozpatrywało politykowanie organizacyjne jako proces zachodzący na poziomie całego przedsiębiorstwa. Przesunięcie zainteresowań naukowych od politykowania na poziomie indywidualnym i zespołowym w kierunku politykowania organizacyjnego jako dynamicznej zdolności doprowadziło do podejścia, które umożliwia odróżnienie oddziaływań politykowania organizacyjnego na efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa od organizacyjnych skutków politykowania przez pracowników i zespoły. Zatem, ważny wkład niniejszego projektu polega na tym, że wyjaśnia, dlaczego niektóre przedsiębiorstwa lepiej od innych wykorzystują politykowanie organizacyjne dla strategicznego powodzenia.

Rezultaty przeprowadzonych badań rzucają więcej światła na politykowanie organizacyjne jako konstrukt wielowymiarowy. Odkryto, że dominująca koalicja, wywieranie wpływu, dokonywanie zmian organizacyjnych oraz otwartość informacyjna są formatywnymi wymiarami politykowania organizacyjnego. Uzyskane rezultaty podkreślają, że politykowanie organizacyjne lepiej szacować za pomocą miar formatywnych niż refleksywnych. Ponadto poszczególne wymiary politykowania organizacyjnego są konceptualnie odmienne – każdy z nich ujmuje unikalne właściwości konstrukt politykowania organizacyjnego, a co więcej, nie można ich wzajemnie wymieniać. Modelowanie politykowania organizacyjnego jako zmiennej latentnej z formatywnymi wymiarami daje większą precyzję pomiaru, niż prosty jednowymiarowy model powiązany ze wskaźnikami refleksywnymi. Konkluzja ta jest odmienna od większości dotychczasowych badań traktujących politykowanie organizacyjne jako jednolity konstrukt.

Dotychczasowe rozważania kierują uwagę ku organizacyjnym skutkom politykowania organizacyjnego. Uzyskane rezultaty demonstrują, że politykowanie organizacyjne przyczynia się do efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa. Innymi słowy, pierwszoplanowy wkład do nauk o zarządzaniu polega na potwierdzeniu, że różnice pomiędzy przedsiębiorstwami z punktu widzenia politykowania organizacyjnego mają duże znaczenie.

Patrząc z punktu widzenia zarządzania strategicznego, warto podkreślić trudną do przecenienia rolę politykowania organizacyjnego jako jednego z ważnych źródeł przewagi konkurencyjnej. Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły zwrócić uwagę na politykowanie organizacyjne jako na ważny składnik zarządzania zmianami, zwłaszcza strategicznymi, przy czym warto też mieć w polu widzenia otwartość informacyjną.

Politykowanie jako wielowymiarowy proces organizacyjny jest ważnym nośnikiem efektywności społecznej, przede wszystkim w aspekcie orientacji prospołecznej oraz odpowiedzialności społecznej. W nieco mniejszym stopniu ta dynamiczna zdolność organizacji jest powiązana z etyką biznesu i ochroną środowiska naturalnego. Zwrócenie uwagi na politykowanie organizacyjne jako czynnik orientacji prospołecznej oraz odpowiedzialności społecznej wprowadza do zbioru już rozpoznanych, nową antecedencję efektywności społecznej przedsiębiorstwa.

Ożywianie politykowania organizacyjnego jest warunkowane kontekstualnie. W szczególności obecność strategii defensywnej zarządzania politycznego zmniejsza natężenie politykowania organizacyjnego w wymiarze wywierania wpływu, natomiast występowanie strategii proaktywnej wzmacnia politykowanie organizacyjne w wymiarach wywierania wpływu oraz dokonywania zmian organizacyjnych. Wyniki badań pozwoliły zidentyfikować twórcze przywództwo jako nieznaną dotychczas w literaturze przedmiotu czynnik będący motorem napędowym politykowania organizacyjnego. Całość wyników dotyczących wpływu strategicznego projektu organizacji jako antecedencji politykowania organizacyjnego dopełnia pozytywny wpływ formalizacji i centralizacji.

Kolejnym ważnym wkładem do teorii zarządzania strategicznego jest uchwycenie mediującej roli politykowania organizacyjnego. W skomplikowanym wzorcu zaobserwowanych zależności należy przede wszystkim zwrócić uwagę, że to właśnie wpływ wymiaru dokonywania zmian organizacyjnych na organizacyjne skutki wytwarzane przez przedsiębiorstwo jest najważniejszym polem oddziaływania kontekstu organizacyjnego za pośrednictwem politykowania organizacyjnego. Warto też nadmienić, że liczy się też wywieranie wpływu przede wszystkim w odniesieniu do etyki biznesu i zawłaszczania wartości, na które oddziałuje strategia zarządzania politycznego (antycypacyjna i proaktywna) oraz twórcze przywództwo (twórczy rozwój i twórczy kontekst organizacyjny). Trudno pominąć mediującą rolę dominującej koalicji w relacjach tworzonych przez rozmrażanie stanu aktualnego – jako elementu twórczego przywództwa – a efektywnością społeczną oraz zatrzymywaniem wartości przez przedsiębiorstwo.

Ważną rzeczą o charakterze teoriopoznawczym jest również potwierdzenie tych teorii organizacji, które sugerują, że otoczenie przedsiębiorstwa ma identyfikowalny wpływ na realizowane strategie, a w tym przypadku na skłonność przedsiębiorstwa do ożywiania politykowania organizacyjnego jako źródła przewagi konkurencyjnej. Odwołując się do argumentów związanych z koncepcją ograniczonego wyboru strategicznego, teoretycznie założono i empirycznie sprawdzono wpływ otoczenia na zależność pomiędzy politykowaniem organizacyjnym a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa.

Otoczenie zadaniowe pełni różnorodną rolę moderującą zależność między politykowaniem organizacyjnym a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa. Stwierdzenie to odnosi się zarówno do obydwu wymiarów otoczenia zadaniowego, czyli dynamizmu i wrogości. Zaobserwowana dualna rola otoczenia zadaniowego jako moderatora jest ważna dla teorii zarządzania strategicznego. Oznacza to, że oddziaływanie politykowania organizacyjnego na poszczególne aspekty efektywności organizacyjnej w większym lub mniejszym stopniu jest warunkowane sytuacyjnie przez otoczenie zadaniowe przedsiębiorstwa. Ważną konstatacją z przeprowadzonych badań jest stwierdzenie, że w otoczeniu dynamicznym i wrogim trudniej obronić się za pomocą politykowania organizacyjnego przed utratą wartości wskutek jej przechwytywania przez inne przedsiębiorstwa.

6 Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze

6.1 Charakterystyka dorobku naukowo-badawczego do momentu uzyskania stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu

W czerwcu 1999 ukończyłam studia magisterskie na Wydziale Zarządzania Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach (kierunek: Zarządzanie i Marketing, specjalność: Zarządzanie Przedsiębiorstwem). Studia te umożliwiły mi pogłębienie wiedzy z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, a w szczególności zarządzania kapitałem intelektualnym, nabycie umiejętności praktycznych związanych z badaniami zachowań organizacyjnych, a także uzyskanie kompetencji badawczych w obszarze zarządzania i przedsiębiorczości. W tej domenie przygotowałam pracę magisterską pt.: „Elementy polityki personalnej ze szczególnym uwzględnieniem rekrutacji, selekcji i oceny pracowników” pod kierunkiem dr Krystyny Serafin. W pracy zostały przedstawione teoretyczne podstawy polityki personalnej, jak i wyniki przeprowadzonej analizy porównawczej pomiędzy trzema firmami

stosującymi różne modele polityki kadrowej w przedsiębiorstwie w aspekcie naboru, doboru oraz oceniania pracowników.

Od 2000 roku do 2005 roku byłam uczestnikiem dziennych studiów doktoranckich prowadzonych na Akademii Ekonomicznej w Katowicach (od 1.10.2010 Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach). W tym czasie jednocześnie pracowałam w sektorze prywatnym, najpierw na stanowisku Specjalisty ds. marketingu i efektywności sprzedaży (BKF „AQUA” S.C.), a później Dyrektora ds. Marketingu (ADAL Sp. z o. o.). Nie porzuciłam jednak ambicji naukowych i równoległe z rozpoczęciem pracy zawodowej rozwijałam swoje zainteresowania naukowe, prowadząc badania i przygotowując rozprawę doktorską pod kierunkiem prof. zw. dr hab. M. Bratnickiego.

Od początku studiów doktoranckich szczególnie ważnym obszarem moich zainteresowań badawczych była problematyka zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorczych zachowań. Referaty prezentujące fragmenty badań prowadzonych w związku z rozprawą doktorską przedstawione zostały na licznych konferencjach naukowych i międzynarodowych, w tym: w 2002 roku na Annual Conference of Strategic Management Society “Old barriers crumbling. New barriers rising” w Paryżu - referat pt. „Strategic Paradoxes Management as Context for Developing Entrepreneurial Behaviors: The Case of Polish Companies in Contemporary Business” (współautorzy: M. Bratnicki, W. Dyduch); w 2002 na Annual Conference of Strategic Management Society and Strategy Academy Conference “Strategy: Plurality, Perspectives and Paradoxes” w Rotterdamie - referat pt. „Strategic contradictions: An integrative framework, empirical test and practical applications” (współautorzy: M. Bratnicki, W. Dyduch, R. Kozłowski); w 2003 roku na EURAM Conference w Mediolanie – referat pt. “Strategic Paradoxes Management, Entrepreneurial Behaviors and Effectiveness in Polish Companies” (współautor: M. Bratnicki); w 2004 na British Academy of Management, Babson Kauffman Conference w Glasgow- referat pt. “Entrepreneurial behaviors and effectiveness: conceptual advances and some empirical test” (współautorzy: M. Bratnicki, W. Dyduch); w 2004 na 4th International Entrepreneurship Forum Conference “Entrepreneurship: Cotext, Locales and Values” w Paryżu- referaty: Entrepreneurial Behaviors and Performance: Guidelines for Business and Economic Development in Polish Organizations” (współautor: M. Bratnicki) oraz “Empowerment in Entrepreneurial organizations” (współautorzy: M. Bratnicki, I. Marzec); w 2004 na Irish Academy of Management Conference w Dublinie – referat “Dimensions Of Entrepreneurial Behaviours And Linking Them With Firm’s Performance” (współautor: M.

Bratnicki); w 2005 na British Academy of Management “Challenges of organizations in global market” w Oxfordzie- referat pt. “Empowerment, entrepreneurial behaviors and performance” (współautorzy: M. Bratnicki, I. Marzec); w 2005 na Academy of Human Resource Development w Leeds- referat pt. “New Perspective on Entrepreneurial Learning, and Its Relations With Social Capital and Performance”.

Przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora byłam autorką bądź współautorką 20 publikacji, z czego 11 opublikowanych zostało w materiałach konferencyjnych w języku angielskim. Referaty zawierające fragmenty prowadzonych badań prowadzonych w związku z rozprawą doktorską dyskutowane były wielokrotnie na międzynarodowych konferencjach naukowych organizowanych w Europie, w tym European Academy of Management, British Academy of Management, Irish Academy of Management, Strategic Management Society, Academy of Human Resource Development oraz International Entrepreneurship Forum. Uczestnictwo w polskich i międzynarodowych konferencjach naukowych dało mi możliwość przedstawienia i poddania krytyce z wiodącymi badaczami z kraju i zagranicy, propozycji badań nad problematyką zachowań przedsiębiorczych w kontekście zarządzania paradoksami strategicznymi oraz ich związku z efektywnością organizacji. Rezultatem przeprowadzonych dyskusji podczas konferencji naukowych było wskazanie dalszych kierunków badań oraz cenne wskazówki dotyczące interpretacji wyników, a otrzymane sugestie przyczyniły się do dalszego przygotowywania rozprawy doktorskiej.

Od samego początku pracy naukowo-badawczej byłam zaangażowana w realizację projektów badawczych, tj. badań statutowych w Katedrze Przedsiębiorczości pt. „Przedsiębiorczość organizacyjna w transformowanej gospodarce” oraz grantie finansowanym przez Komitet Badań Naukowych pt. „Przedsiębiorczość we współczesnej organizacji” (KBN 2 H02D 037 23, lata 2002-2005), kierowanym przez prof. zw. dr hab. Janusza Strużyńkę. Byłam również głównym wykonawcą promotorskiego projektu badawczego Komitetu Badań Naukowych 2 H02D 027 27 "Zachowania przedsiębiorcze a efektywność organizacji w kontekście sprzeczności strategicznych”.

Efektem moich dociekań naukowych było otwarcie przewodu doktorskiego w 2005 roku na Wydziale Zarządzania Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamickiego w Katowicach (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach). Obrona pracy doktorskiej pt. „Zachowania przedsiębiorcze a efektywność organizacji w kontekście sprzeczności strategicznych” odbyła się w listopadzie 2005 roku, a stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu nadano mi uchwałą Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w

Katowicach z dnia 15 grudnia 2005 roku. Badania przeprowadzone na potrzeby rozprawy doktorskiej pozwoliły na przedstawienie dotychczasowego dorobku teoretycznego dotyczącego zachowań przedsiębiorczych, zarządzania paradoksami strategicznymi oraz efektywności organizacji. Przeprowadzone analizy pozwoliły na ukazanie zależności pomiędzy podstawowymi konstruktami teoretycznymi oraz na wskazanie wkładu do teorii i praktyki zarządzania, ograniczeń podjętych badań empirycznych oraz dalszych kierunków przyszłych badań. Promotorem w przewodzie doktorskim był prof. zw. dr hab. Mariusz Bratnicki. W październiku 2005 roku rozpoczęłam pracę w charakterze asystenta w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej. Poza obowiązkami pracownika naukowo-dydaktycznego pełniłam także funkcję koordynatora programu Socrates-Erasmus.

6.2 Charakterystyka dorobku naukowego po uzyskaniu stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu

Po uzyskaniu stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu, realizując studia naukowe w ramach badań podstawowych pt. „Współczesne koncepcje zarządzania jako instrumenty ożywiania przedsiębiorczości w organizacjach” pod kierownictwem M. Bratnickiego prowadzonych w Katedrze Przedsiębiorczości w latach 2009-2011, kontynuowałam wątek efektywności organizacji, a w szczególności jej pomiaru w kontekście organizacyjnego uczenia się¹. Wskazywałam (wspólnie z M. Bratnickim), że proces zarządzania pomiarem efektywności wiąże się z określaniem stopnia powodzenia organizacji w osiąganiu swoich celów, podczas gdy miary efektywności są ilościowym przedstawieniem tego, jak dalece każdy z celów organizacji został osiągnięty. Poruszane zagadnienia dotyczyły próby zbudowania zintegrowanego systemu pomiaru efektywności i dialektycznego spojrzenia na problem opcji realnych i organizacyjnego uczenia się. Również teoretyczne rozważania w obszarze zachowań przedsiębiorczych były przeze mnie podtrzymywane. I tak, kształtowanie przedsiębiorczych zachowań uczestników organizacji stało się punktem wyjścia dla pobudzania i rozwijania przedsiębiorczości organizacyjnej, a w efekcie dla budowania przewagi konkurencyjnej².

¹ Bratnicki, M. i Kulikowska, M. 2006. Teoretyczne podstawy zarządzania pomiarem efektywności zorientowanego na przedsiębiorcze uczenie się. [w:] T. Dudycz (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie: Efektywność źródłem bogactwa narodów*: 41-48. Łódź – Wrocław: SWSPiZ w Łodzi, Tom VII, Zeszyt 1A

² Kulikowska - Mrozek, M. 2007. Teoretyczne podstawy kształtowania zachowań przedsiębiorczych jako element budowania przewagi konkurencyjnej. [w:] K. Kowalska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku krajowym i międzynarodowym*: 49-67, Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo WSB.

Dodatkowo, wspólnie z M. Bratnickim, I. Marzec i P. Zbierowskim podejmowałam tematykę poświęconą upewnieniu pracowników i jego związku z przedsiębiorczością organizacyjną³. Prezentowane w publikacjach analizy wskazują, że przedsiębiorczość jest uważana za kluczowy czynnik odnowy i rozwoju organizacji. Ważną rolę w pobudzaniu zachowań przedsiębiorczych pełnią odpowiednie praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, w tym upewnienie pracowników, które pozwala wykorzystać twórczość i inicjatywę pracowników, co pozwala organizacji na szybsze zaadaptowanie się do zmian w otoczeniu⁴. W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi znalazło się również opracowanie koncertujące się na problemie zatrudnialności specjalistów ICT oraz uwarunkowań rozwoju koncepcji zatrudnialności w sektorze ICT⁵.

Wraz z realizacją w latach 2009- 2011 projektu „Orientacja przedsiębiorcza a efektywność w kontekście strategicznych problemów rozwoju organizacji” finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki pod kierownictwem M. Bratnickiego (N N115 264436) moje zainteresowania badawcze koncentrowały się na kwestiach związanych z orientacją przedsiębiorczą, efektywnością i strategicznymi problemami rozwoju. Efektem tego zainteresowania są publikacje z M. Bratnickim i K. Butrym poświęcone przedstawieniu orientacji przedsiębiorczej jako konstruktów trójwymiarowych: innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka oraz jej związku z efektywnością organizacji mierzoną dynamiką przychodów ze sprzedaży^{6,7} oraz w sposób subiektywny (skala przewagi konkurencyjnej) w kontekście strategicznych problemów rozwoju⁸. Problematyka kształtowania przedsiębiorczego rozwoju w małych i średnich firmach⁹ oraz relacje pomiędzy przedsiębiorczym rozwojem organizacji a efektywnością mierzoną za pomocą skali przewagi

³ Bratnicki, M., Kulikowska-Mrozek, M., Marzec I. i Zbierowski, P. 2007. Empowerment and entrepreneurship: Conceptual issues and empirical tests. *Journal of Economics & Management*, 3: 35-54

⁴ Marzec, I. i Kulikowska-Mrozek, M. 2007. Wzmocnienie pozytywne jako sposób na zachowania przedsiębiorcze pracowników we współczesnym społeczeństwie informacyjnym [w:] K. Wódz i T. Wieczorek (red.), *Spółczesność informacyjna*: 163-177, Dąbrowa Górnicza

⁵ Marzec, I., Jędrzejowicz, P. i Kulikowska-Mrozek, M. 2007. Employability Management in the Polish ICT Sector: Problems and Challenges. [w:] T. Wieczorek (red.), *Internet in the Information Society*: 133-144, Academy of Business in Dąbrowa Górnicza.

⁶ Butrym, K. i Kulikowska-Mrozek, M. 2008. Orientacja przedsiębiorcza a efektywność w polskich organizacjach - badania empiryczne. [w:] L. Woźniak (red.), *Przedsiębiorczość, Innowacyjność, Foresight: Aspekty Ekonomiczne, Społeczne i Ekologiczne*: 28-37.

⁷ Kulikowska, M. Butrym, K. i 2009. Zagadnienie orientacji przedsiębiorczej i jej wpływ na efektywne funkcjonowanie organizacji: Wyniki badań empirycznych. [w:] J. Pyka (red.) *Nowoczesność przemysłu i usług*: 54-64, Katowice: TNOiK/AE.

⁸ Bratnicki, M. i Kulikowska-Pawlak, M. 2011. Orientacja przedsiębiorcza i efektywność w kontekście strategicznych problemów rozwoju. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 219: 29-37

⁹ Bratnicki, M. i Kulikowska, M. 2009. Kształtowanie przedsiębiorczego rozwoju w małej i średniej firmie. [w:] J. Skalik (red.) *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*: 127 -132, Wrocław: WUE.

konkurencyjnej, zyskowością, wartością sprzedaży, wartością nowych uruchomień, ROS, ROA i ROE stały się przedmiotem następnych publikacji wspólnie z M. Bratnickim i B.J. Gabrysiem¹⁰. Kolejne dociekania naukowe wzmocnione udziałem w 2010 w badaniach statutowych Katedry Przedsiębiorczości pt: „Konfiguracyjne ujęcie dynamicznych przedsiębiorczych zdolności organizacji” pod kierownictwem M. Bratnickiego, doprowadziły do zbudowania modelu konceptualnego badań uzupełnionego o takie konstrukty jak: zdolności przedsiębiorcze, orientacja przedsiębiorcza oraz otoczenie, który został poddany empirycznemu sprawdzeniu. Publikacja w tym zakresie objęła przedstawienie metodyki oraz wyników przeprowadzonych badań empirycznych, a całość zakończono dyskusją dotyczącą teoretycznych i praktycznych implikacji oraz wskazaniem przyszłych kierunków badań¹¹.

Wraz z realizacją celów i osiągnięć we wspomnianych projektach (Badania statutowe i projekt finansowany ze środków NCN) moje zainteresowania badawcze koncentrowały się również na innych zagadnieniach. Wyrazem tych zainteresowań są opracowania, które publikowane były zarówno w znaczących czasopiśmie ogólnopolskich jak i prezentowane na konferencjach międzynarodowych. W szczególności, poruszane zagadnienia dotyczyły: empirycznego zbadania relacji występujących pomiędzy zdolnościami przedsiębiorczymi, orientacją przedsiębiorczą, strategicznymi problemami rozwoju oraz efektywnością organizacji w małych i średnich przedsiębiorstwach¹²; uwarunkowań pomiaru efektywności organizacji¹³; empirycznego sprawdzenia związków pomiędzy zarządzaniem ryzykiem strategicznym a efektywnością organizacji¹⁴ oraz koncepcji zdrowia organizacyjnego potraktowanego w kategoriach zdolności dynamicznych¹⁵.

Efektywność organizacji jest jednym z kluczowych obszarów zainteresowań zarządzania strategicznego. Biorąc pod uwagę znaczenie tego tematu, w latach 2007-2010 w Katedrze Zarządzania Publicznego realizowany był projekt badawczy pod kierownictwem prof. dr hab.

¹⁰ Bratnicki, M., Gabryś, B. i Kulikowska-Pawlak, M. 2012. Problems of entrepreneurial growth: The construct, dimensionality and relations with effectiveness. [w:] J. Kaczmarek i T. Rojek (red.) Dilemmas of contemporary economy facing global changes: 335-352, Cracow: Foundation of the Cracow University of Economics.

¹¹ Bratnicki, M. i Kulikowska-Pawlak, M. 2013. Entrepreneurial growth of an organization: A model and its empirical testing. [w:] A. Malina, R. Oczkowska i T. Rojek (red.) Knowledge, economy and society. Challenges of contemporary management: 491-503, Kraków: Foundation of the Cracow University of Economics.

¹² Bratnicka, K. i Kulikowska, M. 2013. Capabilities, entrepreneurial orientation, strategic growth challenges and firm's performance. Evidence from polish SMEs [w:] S. Antoncic (red), Advances in Business-Related Scientific Research Conference: 1-13, Rome: ABSRC.

¹³ Bratnicki, M. i Kulikowska-Pawlak, M. 2013. Uwarunkowania pomiaru efektywności organizacji. Zarządzanie i Finanse, Vol. 11(4) cz.2: 53-66.

¹⁴ Bratnicki M. i Kulikowska-Pawlak, M. 2013. Wymiary zarządzania ryzykiem strategicznym a efektywności organizacji. [w:] E. Urbanowska-Sojkin i M. Brzowski (red.) Ryzyko w zarządzaniu strategicznym: 20-31, Poznań: WUE.

¹⁵ Bratnicki, M., Kulikowska-Pawlak, M. i Graca, K. 2014. Zdrowie organizacji jako koncepcja doskonałości. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 359: 9-16.

Aldony Frączkiewicz-Wronki „Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia”, finansowany ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, nr proj. N115 030 32/0884, którego byłam współwykonawcą. Realizacja projektu badawczego pozwoliła na rozszerzenie mojej optyki badawczej w obszarze zarządzania publicznego, ze szczególnym uwzględnieniem sektora ochrony zdrowia.

Zgodnie z moimi wcześniejszymi zainteresowaniami naukowymi oraz w nurcie badań podstawowych pt. „Zarządzanie systemami pomiaru efektywności w organizacjach przedsiębiorczych” pod kierownictwem W. Dyducha prowadzonych w Katedrze Przedsiębiorczości w latach 2011-2012, zajmowałam się problemem definiowania i pomiaru efektywności organizacji w sektorze publicznym¹⁶. Dodatkowo, wspólne rozważania wraz z A. Frączkiewicz- Wronką i A. Austen pozwoliły na wypełnienie luki w zakresie pomiaru efektywności organizacji działających w sektorze ochrony zdrowia. Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają na stwierdzenie, że stosowanie metod i narzędzi nowego zarządzania publicznego wpływa dodatnio na poziom efektywności. Ponadto odkryto, że organizacje stosujące metody i narzędzia nowego zarządzania publicznego lepiej radzą sobie z wyzwaniami i przeszkodami w zarządzaniu strategicznym. Stwierdzono także wpływ kontekstu organizacyjnego na zastosowanie przez zarządzających metod i narzędzi nowego zarządzania publicznego. Z drugiej strony, w sytuacji niższego ryzyka strategicznego menedżerowie są bardziej skłonni zarówno do doskonalenia zarządzania jak i pomiaru wyników. Wynika stąd wniosek, iż stosowanie metod i narzędzi nowego zarządzania strategicznego redukuje prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji zagrożenia, ułatwiając tym samym dalsze doskonalenie organizacji¹⁷. Podjęty temat badawczy znalazł także swoje odzwierciedlenie w projekcie naukowo-badawczym realizowanym dla SYGNITY (Projekt nr SNO-1413691/I/03, 2010 „System wspomaganie zarządzania w ochronie zdrowia w wymiarze terytorialnym w oparciu o narzędzia BI”), w ramach którego wraz z zespołem opracowałam zestaw kryteriów efektywności i wskaźników jej pomiaru pomocnych w zarządzaniu podmiotami leczniczymi.

Profesjonalizacja zarządzania w organizacjach sektora komercyjnego jest realizowana za pomocą szeregu metod koncepcji zarządzania znanych z sektora prywatnego. Jedną z nich jest zarządzanie wiedzą. W ciągu ostatnich lat wiele organizacji sektora ochrony zdrowia, przyjęło

¹⁶ Kulikowska- Pawlak, M. 2010. Pojmowanie efektywności organizacji - definiowanie, pomiar. [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.), Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia: 63-99, Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny.

¹⁷ Austen, A., Frączkiewicz-Wronka, A. i Kulikowska-Pawlak, M. i 2010. Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia: wyniki badań ilościowych. [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.), Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia: 166- 287, Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny

rozwiązania mające na celu tworzenie bardziej kompleksowych systemów łączących ludzi z informacją i wiedzą. Zidentyfikowana luka badawcza w zakresie stosowania praktyk zarządzania wiedzą a także percepcji korzyści i możliwości zastosowania systemowego podejścia do zarządzania wiedzą w jednostkach ochrony zdrowia doprowadziła do podjęcia badań empirycznych, które zostały zaprezentowane w dwóch publikacjach^{18,19}, których współautorem była A. Austen.

Rozważania na płaszczyźnie zarządzania publicznego obejmowały również zagadnienia przywództwa, zarządzania zmianą i organizacyjnego uczenia się w ramach mojego uczestnictwa w badaniach statutowych „Efektywność przywództwa w organizacji publicznej” realizowanych w Katedrze Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach pod kierownictwem A. Frączkiewicz-Wronki w latach 2009-2010. Specyficzne cechy organizacji publicznych manifestujące się między innymi brakiem długofalowych projektów, ciągłymi zmianami i ograniczeniami politycznymi w procesach decyzyjnych komplikują możliwość sprawnego i efektywnego działania tworząc specyficzny kontekst podejmowania decyzji²⁰. Mechanizm organizacji sektora publicznego wymaga dostosowania się do zmian, a menedżerowie sektora publicznego szukają pomocy w zakresie usprawniania procesu zmian w ich organizacjach. Profesjonalne zarządzanie procesem zmian jest istotne dla sukcesu każdej organizacji, a organizacyjne uczenie się będące tworzeniem, przyswajaniem i kopiowaniem wiedzy przez organizację publiczną zwiększa efektywność zarządzania zmianą²¹. Biorąc pod uwagę rosnące oczekiwania społeczeństwa względem organizacji publicznych w zakresie poszukiwania i wdrażania w praktykę działania takich rozwiązań, które mogą być określone jako racjonalne i podwyższające efektywność, podjęłam także rozważania w obszarze optymalizacji zatrudnienia w sektorze publicznym na przykładzie jednostki ochrony zdrowia²².

¹⁸ Austen, A. i Kulikowska-Mrozek, M. 2008. Zarządzanie wiedzą w praktyce jednostek ochrony zdrowia. [w:] J. Gołuchowski, A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym*: 255-263, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach

¹⁹ Austen, A. i Kulikowska-Mrozek, M. 2008. Zarządzanie wiedzą w ochronie zdrowia - w poszukiwaniu źródeł efektywności organizacji publicznych. [w:] H. Bieniok i T. Kraśnicka (red.), *Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym*: 175-182, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

²⁰ Kulikowska-Pawlak, M. 2009. Zmiana organizacyjna w jednostce ochrony zdrowia i jej konsekwencje dla przywództwa. [w:] A. Frączkiewicz-Wronka i A. Austen-Tynda (red.), *Przywództwo w ochronie zdrowia: idee i instrumenty*: 40-76, Warszawa: Wolters Kluwer.

²¹ Kulikowska-Pawlak, M. 2009. Zmiana i organizacyjne uczenie się w organizacji publicznej. [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Zarządzanie publiczne - elementy teorii i praktyki*,

²² Kulikowska, M. 2008. Organizational downsizing and its perceived impact on performance measurement in the public sector: the case of health care organizations. [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Performance measurement in public organizations – the theory and the practice of the health care sector*: 39-56. Katowice: AE Katowice,

Osobnym nurtem podejmowanym przeze mnie były także studia nad twórczością organizacyjną w ramach badań podstawowych pt. „Klimat organizacyjny sprzyjający twórczości” prowadzonych w Katedrze Przedsiębiorczości pod kierownictwem W. Dyducha w latach 2014-2015, a w tym zbudowanie ram konceptualnych do pomiaru twórczości organizacyjnej²³, rozważania nad efektywnością organizacji w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście twórczości organizacyjnej²⁴, jak również problematyka twórczej strategii, w szczególności operacjonalizacja konstruktów, sposób pomiaru paradoksów strategicznych oraz zależności zachodzących pomiędzy wymiarami twórczej strategii a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstw²⁵.

Kwestią władzy organizacyjnej i organizacyjnego politykowania zajmowałam się już w 2009 roku²⁶ będąc wykonawcą badań własnych w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach pt. „Władza i politykowanie w przedsiębiorczej organizacji” i podejmując badania w zakresie operacjonalizacji tych zjawisk. Temu właśnie problemowi poświęcony był również projekt badawczy pt. "Politykowanie organizacyjne. Treść, proces kontekst i efekty" (numer grantu 2013/11/B/HS4/00673), finansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, którego byłam kierownikiem.

Dobrym punktem wyjścia do wypracowania typologii procesów organizacyjnego politykowania była koncepcja archetypów organizacji. W ujęciu tym organizacja jest traktowana jako zbiór własności obejmujących wielorakie zmienne, które odzwierciedlają dające się pomierzyć wymiary. Z tego punktu widzenia organizacja jest wielowymiarową konstelacją koncepcyjnie odmiennych charakterystyk, które występują wspólnie, gdyż ich wzajemne uzależnienie powoduje, że tworzą one określone wzorce. Rezultaty przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury przedmiotu doprowadziły do wyodrębnienia czterech podstawowych konstruktów – typów idealnych politykowania planistycznego, uczenia się, improwizacyjnego i przedsiębiorczego. Mogą one tworzyć różne

²³ Bratnicka, K., Kulikowska, M. i Bratnicki M. 2013. Framework of addressing and measuring organizational creativity. [w:] 7th Conference on Performance Measurement and Management Control: 1-18, Barcelona: EIASM

²⁴ Bratnicka, K. i Kulikowska, M. 2014. Firm performance in polish SMEs context. Does organizational creativity matter? [w:] The Future of Enterprise: The Innovation Revolution: 1-12. Manchester: Institute for Small Business and Entrepreneurship

²⁵ Dyduch, W., Bratnicka, K. i Kulikowska-Pawlak, M. 2015. Creative strategy of organizations: The construct, paradoxes and relations with performance. Journal of Global Academic Institute Business and Economics, vol. 1(2): 22-42.

²⁶ Kulikowska-Pawlak, M. 2009. Dwie perspektywy władzy organizacyjnej – instytucjonalna i procesualna. Organizacja i Zarządzanie, 99-109, Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.

konfiguracje organizacyjne, z których każda prowadzi do wysokiej strategicznej efektywności²⁷.

W tym samym nurcie badawczym podjęłam próbę zintegrowania badań nad politykowaniem organizacyjnym z pracami dotyczącymi politycznego zarządzania strategicznego i na tej podstawie wyodrębniłam cztery strategie polityczne (proaktywna, defensywna, antycypacyjna, reaktywna) stanowiące składniki poszczególnych archetypów politykowania organizacyjnego. Zbudowanie takich ram teoretycznych pogłębia nasze rozumienie politycznych zachowań strategicznych. Stanowi też dobrą podstawę do sformułowania dających się sprawdzić empirycznie twierdzeń²⁸.

Kolejne refleksje naukowe miały na celu wyjaśnienie charakteru umiejętności politycznej oraz ustalenie powiązań tego konstruktów z zarządzaniem strategicznym w wymiarze przedsiębiorczości strategicznej. Umiejętność polityczna jako szczególny element kompetencji społecznej kadry zarządzającej wpływa bezpośrednio i pozytywnie na przedsiębiorczość strategiczną. Zespolecie z interesariuszami pełni w tej zależności funkcję moderatora polegającą na tym, że duże zespolecie z interesariuszami wzmacnia pozytywne oddziaływanie umiejętności politycznej na efektywność zarządzania strategicznego²⁹.

Następne publikacje dotyczyły przedstawienia wyników przeprowadzonych badań empirycznych i odnosiły się do zbadania związku pomiędzy politykowaniem organizacyjnym a przedsiębiorczością organizacyjną w kontekście pośredniczącej roli nastawienia przedsiębiorczego³⁰ oraz moderującej roli organizacyjnego uczenia się³¹. Również relacja pomiędzy politykowaniem organizacyjnym a efektywnością organizacji została poddana analizie. W tym celu sprawdzono podstawowe hipotezy badawcze dotyczące zależności pomiędzy tymi dwoma zmiennymi oraz zweryfikowano przypuszczenia na temat mediującej

²⁷ Kulikowska-Pawlak, M. 2014. Archetypy politykowania organizacyjnego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. 366: 299-307. DOI: 10.15611/pn.2014.366.28

²⁸ Kulikowska-Pawlak, M. 2015. Perspektywa polityczna zarządzania strategicznego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne*, 229: 66-77.

²⁹ Kulikowska-Pawlak M. 2016. Inteligencja polityczna przedsiębiorstwa: rola umiejętności politycznej. [w:] C. Suszyński, G. Leśniak–Lebkowska (red.), *Organizacja inteligentna. Perspektywa zasobów ludzkich*: 163-178. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

³⁰ Kulikowska-Pawlak, M. 2015. Politykowanie organizacyjne i przedsiębiorczość organizacyjna: mediująca rola nastawienia przedsiębiorczego. [w:] A. Postuła, J. Majczyk i M. Darecki (red.), *Przedsiębiorczość: Jednostka, organizacja, kontekst*: 63-72, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

³¹ Kulikowska-Pawlak, M. 2015. Politykowanie organizacyjne i przedsiębiorczość organizacyjna przedsiębiorstwa: moderująca rola organizacyjnego uczenia się. [w:] B. Mikuła (red.), *Współczesne tendencje w zachowaniach organizacyjnych*: 189-196. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

roli zarządzania zmianami organizacyjnymi³² oraz moderującej roli improwizacji organizacyjnej³³ w tej relacji.

Współ z M. Bratnickim również podejmowałam tematykę politykowania organizacyjnego, która dotyczyła związku tego konstruktów ze strategicznym projektem organizacji i przedstawienia owej relacji w postaci modelu konceptualnego żywotności organizacji³⁴, metodologicznych problemów badania procesu politykowania w organizacji³⁵, przedstawienia relacji pomiędzy politykowaniem organizacyjnym a przedsiębiorczością strategiczną^{36,37}, politycznych mikropodstaw zarządzania strategicznego³⁸, teoretycznych rozważań na temat politykowania organizacyjnego z perspektywy dynamicznych zdolności nadawania sensu³⁹.

Wspólnie z wykonawcą w projekcie- K. Bratnicką- Myśliwiec kontynuowałam badania nad politykowaniem organizacyjnym i zajmowałam się informacyjno-społecznym kontekstem politykowania organizacyjnego⁴⁰ oraz zależnościami zachodzącymi pomiędzy kontekstem organizacyjnym, politykowaniem organizacyjnym, efektywnością organizacyjną i otoczeniem⁴¹, tematyką przedsiębiorczości organizacyjnej, w tym zależności pomiędzy przedsiębiorczością organizacyjną a efektywnością organizacyjną⁴², jak również innowacyjnością polskich firm funkcjonujących w sektorze małych i średnich

³² Kulikowska-Pawlak, M. 2018. Organizational politics and change: a conceptual model and empirical testing. *International Journal of Contemporary Management*. 17: 157-177.

³³ Kulikowska-Pawlak M. 2017. Politykowanie organizacyjne a efektywność w kontekście improwizacji organizacyjnej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XVIII: 77-89.

³⁴ Kulikowska-Pawlak, M. i Bratnicki, M. 2014. Model konceptualny żywotności organizacji. *Politykowanie organizacyjne i strategiczny projekt organizacji*. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania Finansów*. 136: 103-116.

³⁵ Bratnicki M. i Kulikowska-Pawlak, M. 2014. Metodologiczne problemy badania procesu politykowania w organizacji. *Organizacja i Kierowanie*. 1: 63-75.

³⁶ Kulikowska-Pawlak, M. i Bratnicki, M. 2014. Why organizational politics is good for corporate entrepreneurship. [w:] E. Bojar i K. Pylak (red.) *Innovativeness and entrepreneurship*: 103-114, Lublin: Politechnika Lubelska.

³⁷ Kulikowska-Pawlak, M. i Bratnicki M. 2014. Politykowanie organizacyjne i przedsiębiorczość strategiczna. *Organizacja i Kierowanie*. 1A(159): 111-121.

³⁸ Kulikowska-Pawlak, M. i Bratnicki, M. 2014. Political microfoundation of strategic management. [w:] R. Krupski (red.) *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*: 109-127, Wałbrzych: WWSzZiP. ISSN: 2084-2686

³⁹ Kulikowska-Pawlak M. i Bratnicki M. 2017. O politykowaniu organizacyjnym inaczej. Perspektywa dynamicznych zdolności nadawania sensu. [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*: 128-140, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

⁴⁰ Bratnicka, K. i Kulikowska-Pawlak, M. 2014. Informacyjno-społeczny kontekst politykowania organizacyjnego [w:] A. Stabryła i S. Wawak (red.) *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*: 151-158, Kraków: Mfiles.pl.

⁴¹ Kulikowska-Pawlak, M. i Bratnicka, K. 2015. Organizational politics and firm performance: How do environmental moderators matter? [w:] *The Value of Pluralism in Advancing Management Research, Education and Practice*: 1-15, Portsmouth: British Academy of Management.

⁴² Bratnicka, K., Kulikowska-Pawlak, M. 2016. Towards an integrated framework for corporate entrepreneurship. *Problemy Zarządzania*, 14: 24-35.

przedsiębiorstw⁴³. Wspólne badania doprowadziły do zaproponowania nowego konstruktów, jakim jest umysł organizacyjny, która składa się z trzech wymiarów: orientacji przedsiębiorczej, przedsiębiorczego umysłu i nastawienia strategicznego⁴⁴.

Wraz z K. Bratnicką- Myśliwiec oraz T. Ingramem prezentowane w publikacjach analizy w znaczących czasopismach ogólnopolskich, jak i na konferencjach międzynarodowych wskazują, że politykowanie organizacyjne jest nośnikiem konkurencyjności, w sytuacji mediującej roli przedsiębiorczości strategicznej⁴⁵, kreatywne przywództwo pośredniczy pomiędzy politykowaniem organizacyjnym a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa⁴⁶, istnieje związek pomiędzy politykowaniem organizacyjnym, strategicznym projektem organizacji, efektywnością oraz zarządzaniem talentami w ujęciu dialektycznym⁴⁷, zaobserwowano bezpośrednie i pozytywne powiązanie politykowania organizacyjnego w wymiarze dokonywania zmian organizacyjnych z przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa oraz stwierdzono pozytywny i bezpośredni związek zachodzący pomiędzy obustronnością organizacyjną i przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa⁴⁸.

Zwieńczeniem dorobku publikacyjnego jest podjęcie rozważań teoretycznych wraz z M. Bratnickim i K. Bratnicką – Myśliwiec o charakterze metodologicznym w aspekcie politykowania organizacyjnego. W oparciu o zidentyfikowanych pięć komponentów współczesnego myślenia w zakresie budowania teorii, zaproponowano teoretyczne podstawy badania politykowania organizacyjnego. Zaprezentowane podejście stanowi uzupełnienie literatury przedmiotu dotyczącej rozwoju podstaw teoretycznych politykowania organizacyjnego wyjaśniając, jak zbudować teorię w nowy sposób⁴⁹.

⁴³ Bratnicka, K., Kwiotkowska, A., Bratnicki, M. i Kulikowska-Pawlak, M. 2014. How corporate entrepreneurship is good for innovativeness. A case of Polish SMEs. [w] 'Entrepreneurial endeavours: a profusion of research, policy and practitioner practices' - RENT XXVIII: 1-24. Luxembourg: EIASM.

⁴⁴ Bratnicka, K. i Kulikowska-Pawlak, M. 2016. Organizacyjny umysł i innowacyjność przedsiębiorstwa [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 422. Zasoby organizacji. Zagadnienia epistemologiczne i metodologiczne: 247-256.

⁴⁵ Kulikowska-Pawlak, M., Bratnicka-Myśliwiec, K., Ingram, T. 2017. The Bright Side of Organizational Politics as a Driver of Firm Competitiveness: The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship. International Journal of Economics and Management Engineering. 11: 2482-2489

⁴⁶ Kulikowska-Pawlak, M., Bratnicka-Myśliwiec, K. i Ingram, T. 2017. Relationships Between Organizational Politics and Organizational Performance: The Mediating Role of Creative Leadership [w:] Relevance in Entrepreneurship Research: 2-17, Lund: RENT XXXI.

⁴⁷ Ingram, T., Kulikowska-Pawlak, M. i Bratnicka-Myśliwiec, K. 2017. Talent management, organizational design and firm performance: Dialectical perspective. [w:] Proceedings of Business, Economics Management and Tourism in Barcelona: 1-8. Barcelona: Elsevier.

⁴⁸ Kulikowska-Pawlak, M., Bratnicka-Myśliwiec, K., Ingram, T. 2018. O źródłach przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa raz jeszcze. Politykowanie organizacyjne i obustronność organizacyjna. Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 19(6)cz.2: 9-21.

⁴⁹ Bratnicka-Myśliwiec, K., Kulikowska-Pawlak, M. i Bratnicki, M. 2018. Contemporary thinking about theory building: a review of the concept with application to organisational politics researching. Organization & Management, 2(42)

6.3 Charakterystyka współpracy międzynarodowej po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu

Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu byłam członkiem międzynarodowych organizacji naukowych, a w szczególności: British Academy of Management (BAM – 2015), European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM- 2009, 2014, 2017), Institute for Small Business and Entrepreneurship (ISBE -2014).

Swoje artykuły naukowe miałam sposobność zaprezentować na 13 międzynarodowych konferencjach naukowych organizowanych poza granicami Polski, w szczególności:

- 19th International Conference on Innovation, Entrepreneurship and Strategic Management”, Singapur, 2017, referat: Kulikowska-Pawlak, M., Bratnicka-Myśliwiec, K., Ingram, T. ***The Bright Side of Organizational Politics as a Driver of Firm Competitiveness: The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship.***
- 5th Global Conference On Business, Economics, Management and Tourism, Barcelona, 2017, referat: Ingram, T., Kulikowska-Pawlak, M. i Bratnicka-Myśliwiec, K. 2017. ***Talent management, organizational design and firm performance: Dialectical perspective.***
- RENT XXXI Research in entrepreneurship and small business / Relevance in Entrepreneurship Research, Lund, 2017, referat: Kulikowska-Pawlak, M., Bratnicka-Myśliwiec, K. Ingram, T. 2017. ***Relationships between organizational politics and organizational performance: The mediating role of creative leadership.***
- Global Academic Institute International Academic Conference, Praga, 2015, referat: Dyduch, W., Bratnicka, K. i Kulikowska-Pawlak, M. ***Creative strategy of organizations: The construct, paradoxes and relations with performance.***
- British Academy of Management ‘The Value of Pluralism in Advancing Management Research, Education and Practice’ Portsmouth 2015, referat: Kulikowska-Pawlak, M. i Bratnicka, K. ***Organizational politics and firm performance: How do environmental moderators matter?***
- RENT XXVIII ‘Entrepreneurial endeavours: a profusion of research, policy and practitioner practices’, Luxemburg 2014, referat: Bratnicka, K., Kwiotkowska, A., Bratnicki, M. i Kulikowska-Pawlak, M. ***How corporate entrepreneurship is good for innovativeness. A case of Polish SMEs.***

- Institute for Small Business and Entrepreneurship ‘The Future of Enterprise: The Innovation Revolution’, Manchester 2014, referat: Bratnicka, K., Kulikowska-Pawlak, M. ***Firm performance in polish SMEs context. Does organizational creativity matter?***
- Asia Council for Small Business, Seul 2013, artykuł: Bratnicka, K. i Kulikowska M. ***Creativity and firm performance in Polish SMEs.***
- Advances in Business-Related Scientific Research Conference, Rzym, 2013, referat: Bratnicka, K. i Kulikowska M. ***Capabilities, entrepreneurial orientation, strategic growth challenges and firm’s performance. Evidence from polish SMEs.***
- 1st Annual Corporate Entrepreneurship Workshop, Lyon, 2011, referat: Bratnicki, M., Gabryś, B. i Kulikowska-Pawlak, M. ***How entrepreneurial orientation makes entrepreneurial growth works: some evidence from transition economy.***
- 5th Conference on Performance Measurement and Management Control. EIASM, Nicea, 2009, referat: Kulikowska- Pawlak M., Bratnicki M. Pietrzyk, M. ***Managerial control, organizational entrepreneurship and performance. An integrative framework, empirical test.***
- International Enterprise Promotion Convention, Harrogate, 2009, referat: Bratnicki M., Dyduch W., Kulikowska M. ***The dialectics of entrepreneurial learning in transition economy: Lesson from Silesia.***
- 5th Asia Academy of Management Conference ‘Asian Management: Convergence and Divergence’, Tokio, 2006, referat: Bratnicki M., Gabryś B.J., Kulikowska M., Marzec I., Zbierowski P. ***Employee empowerment and entrepreneurial behaviors: relations and impact on firm’s performance.***

6.4 Charakterystyka działalności dydaktycznej

Doświadczenie dydaktyczne zdobywałam przede wszystkim podczas pracy w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach (do 30.09.2010 Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach), która była i jest moim podstawowym i jedynym stałym miejscem pracy, gdzie jestem zaliczona do minimum kadrowego na kierunku „Zarządzanie” na poziomie studiów pierwszego i drugiego stopnia. Wcześniej byłam zatrudniona w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie w charakterze nauczyciela akademickiego (początkowo jako asystent, potem adiunkt), gdzie w latach 2005-2007 zaczęłam prowadzić zajęcia dydaktyczne z następujących przedmiotów: „Mikroekonomia”, „Podstawy zarządzania”, „Metody organizacji zarządzania”. Również w tym czasie rozpoczęłam prowadzenie zajęć w języku

angielskim z przedmiotów „Strategic Management”, Human Resource Management”. W latach 2007- 2009 pracowałam w Górnośląskiej Wyższej Szkole Handlowej jako adiunkt. W GWSH prowadziłam zajęcia (wykłady i ćwiczenia) z następujących przedmiotów: „Podstawy zarządzania” i „Zarządzanie strategiczne”. Przez 2 lata (2006/2007; 2007/2008) prowadziłam także zajęcia z przedmiotu „Ekonomika i finansowanie w ochronie zdrowia” na Śląskim Uniwersytecie Medycznym w Katowicach.

W latach 2009-2018 prowadziłam zajęcia ze studentami na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach z 15 przedmiotów, związanych tematycznie z problematyką zarządzania, zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości, w szczególności były to ćwiczenia oraz wykłady prowadzone na studiach pierwszego i drugiego stopnia, stacjonarnych i niestacjonarnych. Wykaz prowadzonych zajęć przedstawiono w tabeli 2.

Wykaz prowadzonych zajęć przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Wykaz zajęć prowadzonych na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych pierwszego i drugiego stopnia.

Lp.	Przedmiot	Wykład	Ćwiczenia	Lata
1	Koncepcje zarządzania		X	2009-2019
2	Przedsiębiorczość		X	2009-2019
3	Nauki o organizacji	X	X	2010-2015
4	Przedsiębiorczość organizacyjna	X		2010-2013
5	Finansowanie przedsiębiorczych przedsięwzięć	X		2009-2019
6	Przedsiębiorczość i innowacje w biznesie turystycznym	X	X	2014-2019
7	Zarządzanie rozwojem przedsiębiorczej organizacji		X	2010-2012
8	Dynamika procesów społecznych	X		2010-2012
9	Analiza strategiczna przedsiębiorczej organizacji	X	X	2010-2012
10	Human resource management	X	X	2019
11	International human resource management	X	X	2019
12	Kształtowanie postaw przedsiębiorczych	X	X	2010-2012
13	Zachowania przedsiębiorcze	X		2010-2012
14	Zarządzanie kapitałem intelektualnym		X	2010-2012
15	Innowacje w zarządzaniu organizacją	X		2010-2012

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z dziekanatu Wydziału Zarządzania.

Poza zajęciami na studiach w trybie stacjonarnym i niestacjonarnym prowadziłam również zajęcia na studiach podyplomowych organizowanych przez UE Katowice i Śląską

Szkołę Kolegium Zarządzania UE Katowice, Wyższą Szkołę Pedagogiczną TWP, Wyższą Szkołę Bankową w Chorzowie, Politechnikę Śląską: „Zarządzanie kapitałem społecznym”, „Zarządzanie czasem”, „Controlling personalny”, „Finansowe instrumenty wsparcia przedsiębiorstw”, „Biznes plan”. Do wszystkich wykładanych przeze mnie przedmiotów opracowałam treści programowe, sylabusy w języku polskim bądź angielskim oraz materiały dydaktyczne dla studentów w formie prezentacji multimedialnych, ćwiczeń oraz studiów przypadku.

Biorąc pod uwagę wymogi stawiane przez Uniwersytet Ekonomiczny wobec promotorów prac dyplomowych, tj. min pięcioletnie doświadczenie na stanowisku pracownika naukowo-dydaktycznego w przypadku prac licencjackich oraz dziesięcioletnie – dla prac magisterskich, pierwsze seminarium licencjackie zostało mi powierzone w roku akademickim 2009/2010. Dotychczas byłam promotorem oraz recenzentem prac dyplomowych w zakresie zarządzania na studiach licencjackich i magisterskich. W ciągu tego czasu wypromowałam 16 prac licencjackich i 30 prac magisterskich oraz sporządziłam 34 recenzje prac licencjackich i magisterskich.

6.5 Charakterystyka działalności organizacyjnej

Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych brałam udział w kilku projektach naukowych, których adresatami byli między innymi zarządzający w sektorze ochrony zdrowia i pomocy społecznej. Uczestniczyłam w projekcie naukowo-badawczym realizowanym przez SYGNITY, dedykowanym zakładom opieki zdrowotnej (Projekt nr SNO-1413691/I/03, 2010, „System wspomaganie zarządzania w ochronie zdrowia w wymiarze terytorialnym w oparciu o narzędzia BI”). Opracowanie nosiło tytuł „Potencjał zakładu opieki zdrowotnej i jego otoczenia”, w ramach którego wraz z zespołem opracowałam zestaw kryteriów efektywności i wskaźników jej pomiaru pomocny w zarządzaniu podmiotami leczniczymi.

W roku 2009 uczestniczyłam w pracach zespołu opracowującego ekspertyzę nt. „Nowe zarządzanie publiczne w kontekście zastosowania w instytucjach pomocy społecznej”, która była przygotowana na zlecenie Mazowieckiego Centrum Polityki Społecznej. Celem przeprowadzonego procesu analizy literatury oraz badań empirycznych było uzyskanie odpowiedzi na pytanie odnośnie możliwości implementowania innowacyjnych rozwiązań zarządczych, typowych dla organizacji sektora prywatnego, do zarządzania organizacjami publicznymi, działającymi w obszarze usług świadczonych w sektorze pomocy społecznej.

W ramach współpracy z Fundacją Regionalnej Agencji Promocji Zatrudnienia brałam udział w projektach dotyczących rozwoju przedsiębiorczości w podmiotach ekonomii społecznej. W latach 2009, 2013 i 2014 brałam także udział w komisji oceny wniosków konkursowych o wsparcie na rozwój przedsiębiorczości oraz o wsparcie pomostowe w ramach projektu „Postaw na lepsze jutro- czas na przedsiębiorczość” realizowanego ze środków 8.1.2. POKL oraz „Spółdzielnie socjalne nowej ery, Wsparcie ekonomii społecznej” realizowanego ze środków 7.2.2. POKL.

W roku 2014 uczestniczyłam w projekcie „Transfer wiedzy i praktyki” realizowanym przez Rudzką Agencję Rozwoju "Inwestor" Sp. z o.o. oraz Centrum Innowacji i Transferu Technologii Politechniki Śląskiej, w ramach którego odbyłam półroczny staż w firmie. Zadaniem moim było opracowanie strategii rozwoju firmy. Podjęte przeze mnie działania w ramach zbudowania strategii rozwoju firmy pozwoliły na wypracowanie trwałych przewag konkurencyjnych i tym samym wzmocnienie pozycji rynkowej firmy, koncentrację podejmowanych działań na najbardziej dochodowych obszarach działalności; uniknięcie kosztownych pomyłek mogących zagrozić istnieniu firmy, ochronę przed negatywnymi skutkami zmieniających się trendów rynkowych, skuteczne motywowanie właścicieli i pracowników do działania oraz zwiększenie atrakcyjności firmy dla potencjalnych inwestorów.

W latach 2013, 2015 i 2016 pełniłam funkcję Koordynatora Akademickiego z ramienia Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach w projekcie GUESSS. Jest to międzynarodowy projekt badawczy diagnozujący skłonność do przedsiębiorczości wśród studentów. Moim zadaniem w projekcie było nadzorowanie pozyskiwania danych od studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Badanie odbywa się w ramach ankiety on-line, która w każdym kraju jest identyczna, co pozwala na porównania między konkretnymi państwami, a wyniki przedstawiane są w postaci przejrzystego raportu. Koordynatorem międzynarodowym projektu jest Uniwersytet St. Gallen w Szwajcarii, natomiast w Polsce funkcję tę sprawuje Instytut Biznesu Rodzinnego. Dane zebrane podczas realizacji badania stanowią ważne aktywa oraz punkt wyjścia do późniejszych analiz i publikacji.

Uczestniczyłam również w ewaluacji projektu „Wioska Internetowa” (2008), który był finansowany ze środków Unii Europejskiej oraz budżetu państwa w ramach Działania 2.1a SPO RZL jako efekt współpracy Fundacji Regionalnej Agencji Promocji Zatrudnienia oraz Przedsiębiorstwa Telekomunikacyjnego Optoland S.A. Wraz z zespołem opracowałam strukturę procesu ewaluacji oraz dokonałam analizy i interpretacji danych.

W powiązaniu z moimi zainteresowaniami badawczymi, po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych, brałam udział jako uczestnik lub kierownik w licznych projektach biznesowych prowadzonych na rzecz praktyki gospodarczej. Na szczególną uwagę zasługują następujące projekty consultingowe:

- Audyt wynagrodzeń i wartościowanie stanowisk pracy dla EXTRAL Sp. z o. o. (lider zespołu projektowego)
- Audyt personalny dla EXTRAL Sp. z o. o. (lider zespołu projektowego)
- Wartościowanie stanowisk pracy dla GALFA OT Sp. z o. o. (lider zespołu projektowego);
- Modernizacja procesów zarządzania – Sąd Rejonowy Katowice-Zachód (członek zespołu projektowego);
- Opracowanie systemu wynagradzania pracowników dla „Energetyka” Sp. z o.o. w Lubinie (członek zespołu projektowego)
- Opracowanie systemu ocen pracowniczych dla LEITZ- Polska Sp. z o. o. (członek zespołu projektowego);
- Opracowanie opisu stanowisk pracy dla MPK Łódź (członek zespołu projektowego);
- Pomiar potencjału rozwojowego i efektów pracy pracowników – Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej –TAURON Katowice (członek zespołu projektowego);
- Audyt struktury organizacyjnej - Totalizator Sportowy (członek zespołu projektowego);
- Audyt systemu motywacyjnego w BSH Sprzęt Gospodarstwa Domowego Sp. z o.o. (członek zespołu projektowego);
- Wartościowanie stanowisk pracy i opracowanie systemu ocen pracowniczych - Kancelaria Adwokatów i Radców Prawnych Ślązak, Zapiór i Wspólnicy (członek zespołu projektowego).

W latach 2005-2018 współpracowałam z wieloma firmami szkoleniowymi w zakresie prowadzenia szkoleń dla pracowników przedsiębiorstw na następujące tematy: Biznes plan; Controlling personalny; System okresowych ocen pracowniczych; Rentowność inwestycji w kapitał ludzki; Rekrutacja personelu; Zarządzanie czasem; Komunikacja interpersonalna. Prowadziłam między innymi szkolenia zamknięte dla kadry zarządzającej PGNiG, Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, EXTRAL Sp. z o. o. oraz pracowników Urzędu Miasta Siemianowice i MPK w Łodzi.

7 Podsumowanie osiągnięć naukowo-badawczych

Podsumowując mój dorobek i osiągnięcia naukowe od chwili uzyskania stopnia doktora do chwili obecnej (2005- 2019), na szczególną uwagę zasługują:

1. Jestem autorką bądź współautorką 50 publikacji, a w szczególności:
 - autorką 1 monografii, stanowiącej osiągnięcie wynikające z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65, poz. 595 ze zm.),
 - autorką 8 i współautorką 23 rozdziałów w monografiach bądź recenzowanych opracowaniach zbiorowych (w tym 12 w języku angielskim),
 - autorką 5 i współautorką 13 publikacji naukowych w czasopismach, pracach i zeszytach naukowych (w tym 6 w języku angielskim).
2. Brałam czynny udział w 10 projektach naukowo-badawczych, w tym:
 - kierowałam jednym projektem badawczym finansowanym ze środków Narodowego Centrum Nauki⁵⁰,
 - byłam współwykonawcą jednego projektu badawczego finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki⁵¹,
 - byłam współwykonawcą jednego projektu badawczego finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego⁵²,
 - byłam współwykonawcą jednego projektu finansowanego z funduszy unijnych⁵³,
 - byłam wykonawcą badań własnych finansowanych ze środków UE Katowice⁵⁴,
 - byłam współwykonawcą 5 projektów naukowo - badawczych finansowanych ze środków statutowych UE Katowice⁵⁵,

⁵⁰ „Politykowanie organizacyjne. Treść, proces, kontekst i efekty”- nr proj. 2013/11/B/HS4/00673.

⁵¹ „Orientacja przedsiębiorcza a efektywność w kontekście strategicznych problemów rozwoju organizacji” - nr proj. N N115 264436. Kierownik projektu: M. Bratnicki.

⁵² „Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia” – nr proj. N115 030 32/0884. Kierownik projektu: Aldona Fraczkiewicz- Wronka.

⁵³ „System wspomagania zarządzania w ochronie zdrowia w wymiarze terytorialnym w oparciu o narzędzia BI” – nr proj. SNO-1413691/I/03, 2010. Lider projektu: SYGNITY SA.

⁵⁴ „Władza i politykowanie w przedsiębiorczej organizacji”, UE Katowice, 2009.

⁵⁵ „Współczesne koncepcje zarządzania jako instrumenty ożywiania przedsiębiorczości w organizacjach” pod kierownictwem M. Bratnickiego w Katedrze Przedsiębiorczości, UE Katowice; „Konfiguracyjne ujęcie dynamicznych przedsiębiorczych zdolności organizacji” pod kierownictwem M. Bratnickiego w Katedrze Przedsiębiorczości, UE Katowice; „Zarządzanie systemami pomiaru efektywności w organizacjach przedsiębiorczych” pod kierownictwem W. Dyducha w Katedrze Przedsiębiorczości, UE Katowice; „Efektywność przywództwa w organizacji publicznej” pod kierownictwem A. Fraczkiewicz- Wronki w Katedrze Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych, UE Katowice; „Klimat organizacyjny sprzyjający twórczości” pod kierownictwem W. Dyducha w Katedrze Przedsiębiorczości, UE Katowice.

3. Uczestniczyłam w 20 konferencjach w Polsce i 13 za granicą, w trakcie których miałam możliwość zaprezentowania założeń, koncepcji oraz wyników prowadzonych badań empirycznych.

Ponadto, w 2014 roku otrzymałam Rektorski Grant Naukowy dla wspierania szczególnych osiągnięć naukowych (zgodnie z decyzją Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach z dnia 3 grudnia 2014 roku).



Z poważaniem

Monika Kulikowska- Pawlak