

Dr Mateusz Lewandowski
Instytut Spraw Publicznych
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Uniwersytet Jagielloński

AUTOREFERAT

2021

Spis treści

| | |
|---|----|
| 1. Imię i nazwisko | 3 |
| 2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe lub artystyczne – z podaniem podmiotu nadającego stopień, roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej | 3 |
| 3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych lub artystycznych..... | 3 |
| 4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.) | 3 |
| 4.1. Przesłanki podjęcia badań nad organizacyjnymi zdolnościami kadrowania | 3 |
| 4.2. Założenia metodologiczne, procedura badawcza i charakterystyka danych empirycznych ... | 5 |
| 4.3. Metodologia badań własnych..... | 8 |
| 4.4. Struktura książki | 11 |
| 4.5. Rezultaty badań..... | 12 |
| 4.6. Wkład teoretyczny w dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości..... | 14 |
| 4.7. Wkład metodologiczny i aplikacyjny do nauki o zarządzaniu i jakości..... | 15 |
| 4.8. Dalsze kierunki badań..... | 16 |
| 4.9. Bibliografia..... | 16 |
| 5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej..... | 18 |
| 5.1. Główne obszary zainteresowań naukowych i realizowania prac badawczych | 18 |
| 5.2. Charakterystyka głównych obszarów badawczych z uwzględnieniem działalności międzynarodowej..... | 20 |
| 5.2.1. Nurt badawczy skupiony wokół innowacji | 20 |
| 5.2.2. Nurt badawczy koncentrujący się na zarządzaniu efektywnością..... | 24 |
| 5.2.3. Nurt badawczy dotyczący projektowania (design)..... | 26 |
| 5.2.4. Publikacje poza głównymi nurtami badawczymi..... | 28 |
| 5.3. Zagraniczna aktywność naukowa | 28 |
| 5.4. Nagrody za działalność naukową | 29 |
| 6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę lub sztukę..... | 30 |
| 6.1. Dydaktyczne | 30 |
| 6.2. Organizacyjne | 31 |
| 6.3. Popularyzujące | 32 |
| 7. Pozostałe informacje, oprócz kwestii wymienionych w pkt. 1-6 | 33 |

1. Imię i nazwisko

Mateusz Lewandowski

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe lub artystyczne – z podaniem podmiotu nadającego stopień, roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej.

2011

Doktor nauk humanistycznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu

Nadany uchwałą Rady Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego z dnia 25 maja 2011 r. Tytuł rozprawy „*Innowacje organizacyjne jako instrument usprawniania zarządzania publicznymi instytucjami kultury*”. Promotor: prof. dr hab. Barbara Kożuch.

2006

Magister zarządzania i marketingu w zakresie zarządzanie kulturą

Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej (nr dyplomu WZISP-5250/36/05/06). Temat pracy magisterskiej: „*Metody mierzenia efektywności zarządzania w jednostkach sektora publicznego na przykładzie instytucji kultury*”. Promotor: prof. dr hab. Grażyna Praweńska-Skrzypek.

3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych lub artystycznych.

- Od 2013 adiunkt w Instytucie Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- 2011-2013 asystent w Instytucie Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- 2007-2011 starszy referent na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego.

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

Jako osiągnięcie naukowe, o którym mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.), stanowiące znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauka o zarządzaniu i jakości, wskazuję monografię naukową:

Lewandowski, M. (2021), Organizacyjne zdolności kadrowania, PWN, Warszawa. 204 strony. ISBN 978-83-01-21982-6.

Recenzenci wydawniczy:

Dr hab. Anna Adamik, prof. PŁ,

Dr hab. inż. Katarzyna Piórkowska, prof. UE we Wrocławiu

4.1. Przesłanki podjęcia badań nad organizacyjnymi zdolnościami kadrowania

Zdolności organizacyjne i ich znaczenie dla osiągania celów, w szczególności poprzez umożliwianie szybkiej i efektywnej reakcji na zmiany oraz stwarzanie warunków dla systemowego zarządzania organizacją i relacjami z innymi podmiotami było szeroko i szczegółowo analizowane (Christensen, Gazley, 2008; Cohen, Levinthal, 1990; Morgan, 2006; Matwiejczuk, 2016). Pomimo tego, jeden z podstawowych dylematów zarządzania dotyczy tego, które zdolności organizacyjne należy rozwijać oraz które instrumenty zarządzania stosować (Bratnicki, Brzeziński, 2019). Część badaczy podkreśla,

że w gwałtownie zmieniającym się otoczeniu organizacji kluczowe dla zarządzania stały się zdolności twórczego myślenia oraz rozwiązywania problemów i że zdolności te mogą być rozwijane (Chelariu, Johnston, Young, 2002; Conforto, Rebentisch, Amaral, 2016), a jednocześnie że uczenie improwizacji na studiach menedżerskich było do niedawna uważane za sprzeczne z kanonem wiedzy o zarządzaniu (Ingram, Duggan, 2016), mimo relatywnie dobrego rozpoznania tego zjawiska, w tym technik i pozytywnych rezultatów (Hatch, 1999; Pina e Cunha, Cunha, Kamoche, 1999; Vera, Crossan, 2004). Praktyczny problem wyboru koncepcji zarządczych jest spotęgowany przez mnogość koncepcji, metod i technik zarządczych i organizacyjnych (Koontz, 1961, 1980), a także skracający się cykl życia koncepcji zarządzania oraz ich uwikłanie w interesy firm konsultingowych (Sułkowski, 2005, s. 97). Nieustanny przyrost liczby teorii, koncepcji, metod, technik, podejść itd. świadczy o tym, że relacja nauki i praktyki w zarządzaniu jest w fazie nasilającej się redundancji. W tej sytuacji należy dążyć do opracowania wskazówek, w jaki sposób korzystać z tej różnorodności w sposób użyteczny. Potrzebne są rozważania na poziomie metazarządzania (Asif, Bruijn, Fisscher, Searcy, 2010; Stiles, Uhl, Stratil, 2016), przy zachowaniu głębokiej autorefleksji nauk o zarządzaniu (Sułkowski, 2005, s. 167). Taki kierunek badań wpisuje się w rosnący trend badawczy nad inteligencją organizacji, dla której zdolności dynamiczne i oburęczność organizacyjna są podstawowym zasobem (Adamik, 2018; Zakrzewska-Bielawska, 2016).

Jednym z najważniejszych i aktualnie pożądanym kierunków badań wychodzących naprzeciw tym wyzwaniom jest koncepcja dynamicznych zdolności organizacyjnych, powiązana z podwójnym cyklem organizacyjnego uczenia się, rutynami organizacyjnymi, eksploracją i eksploatacją (O'Reilly, Tushman, 2013; Patora-Wysocka, 2019; Teece, Peteraf, Leih, 2016). Ważną luką badawczą dotyczącą oburęczności, sformułowaną explicite przez O'Reilly'ego i Tushmana (2013, s. 332) są interfejsy tego, co stare i nowe w kontekście alokacji zasobów w starych i nowych domenach biznesowych, a także aspekty zdolności organizacyjnych stanowiące podstawę dla eksploatacji i eksploracji. Za Słownikiem języka polskiego przyjęto rozumienie interfejsu jako zasad łączenia ze sobą i współpracy dwóch różnych urządzeń lub programów.

W niniejszej monografii podjęto problem zasad łączenia i współpracy eksploatacji i eksploracji. Do jego badania przyjęto perspektywę zdolności organizacyjnych, która jest zgodna z podejściem proponowanym przez O'Reilly'ego i Tushmana (2013). Natomiast w odróżnieniu od O'Reilly'ego i Tushmana (2013), zdecydowano się na ujęcie problemu wykraczające poza kontekst decyzji biznesowych i koncentrujące się na ogólnych mechanizmach sterujących wyborem i aplikowaniem sposobów działania organizacyjnego. Wynika to z założenia, że w rozwoju badań w tym kierunku należy nie tylko nawiązać do źródłowej koncepcji Marcha (1991), jak sugerują O'Reilly i Tushman (2013), ale także dokonać rewizji punktów wyjścia, będących podstawą koncepcji Marcha (1991). Taka perspektywa umożliwiła poszukiwanie istoty dualizmu zdolności organizacyjnych, przejawiającego się w wielu koncepcjach (np. zdolności dynamiczne, oburęczność organizacyjna), ale na innym poziomie funkcjonowania eksploracji i eksploatacji. Dixon, Meyer i Day (2014, s. 197) pisali o nadrzędnych funkcjach, których przejawem są zdolności organizacyjne, a Winter (2003, s. 991, 994) podkreślił, że należy poznać mechanizmy rozumienia będące centralnym elementem zdolnościach dynamicznych. Pewne podwaliny dla uchwycenia powiązania dwóch funkcji (niedookreślonych przez Dixona et al., 2014) z rozumieniem znalazły się m.in. w: kognitywnych wymiarach zdolności absorpcyjnej (Cohen, Levinthal, 1990), aspektach heurystycznych dynamicznych kluczowych kompetencji (Lei, Hitt, Bettis, 1996), elementach tworzenia sensu w ramach zdolności analitycznej (Sorgenfrei, Wrigley, 2005), a także w koncepcji produktywnego i reproduktywnego myślenia menedżerów, opartej na roli, jaką odgrywa percepcja menedżerów (Nogalski, Śniadecki, 2001, s. 95–97). Dlatego problem badawczy dualizmu zdolności organizacyjnych, podjęty w monografii, został określony jako zasady łączenia i współpracy eksploatacji i eksploracji w percepcji menedżerów.

Kwestia percepcji, dotycząca w dużej mierze procesów poznawczych jednostek, ale także kształtujących je rozwiązania organizacyjnych, stanowi swoisty łącznik nurtu interpretatywnego z podejściem

kognitywistycznym (por. Sułkowski, 2005, s. 164). Postulat integracji tych podejść zyskuje na znaczeniu, o czym świadczą najnowsze próby włączenia kognitywnych aspektów do nauk o zarządzaniu (Giacomoni, 2019; Le Masson, Hatchuel, Le Glatin, Weil, 2019; Schneckenberg, Velamuri, Comberg, 2019) oraz badania w zakresie kognitywnych zdolności menedżerów (Helfat, Peteraf, 2015). Jednak w przedłożonej monografii percepcja menedżera nie była analizowana z perspektywy psychologii czy kognitywistyki, ale z punktu widzenia organizacji, co ulokowało problem badawczy na pograniczu nurtu kognitywistycznego w naukach o zarządzaniu (Sułkowski, 2005, s. 61–64) oraz badań zdolności organizacyjnych. Przyjęto, że percepcja menedżerów jest mikrofundamentem (*micro-foundation*) dualizmu zdolności organizacyjnych i wymaga uchwycenia zarówno na poziomie mikro-makro jak i na poziomie makro-mikro (Piórkowska, 2014, s. 131–133). Ta wielopoziomowość i złożoność percepcji menedżerów przejawia się tym, że indywidualne ramy poznawcze menedżerów (poziom mikro) wpływają na mechanizmy w organizacji, np. wdrożone koncepcje zarządzania (poziom makro), ale mechanizmy te (poziom makro) działają jednocześnie jako ramy poznawcze menedżerów (poziom mikro). Kategorie mikrofundamentów były wykorzystywane m.in. w celu wyjaśnienia zdolności i rutyn organizacyjnych (Piórkowska, 2014, s. 131), pozwalały więc zintegrować poziomy analizowania kadrowania z poziomami analizy zdolności organizacyjnych.

Celem monografii było poznanie i opisanie zasad łączenia i współpracy eksploatacji i eksploracji w percepcji menedżerów. Jednak propozycja rozwiązania problemu badawczego i osiągnięcia celu pracy nie została sformułowana a priori, ale wyłaniała się w trakcie realizacji strategii badawczej. Strategia ta dopuszczała elastyczność procedury badawczej, co wpłynęło na kolejność ustanawiania celów, strukturę książki i sposób prezentacji wyników badań.

4.2. Założenia metodologiczne, procedura badawcza i charakterystyka danych empirycznych

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że strategia badawcza opisuje: „umiejętności, założenia, realizację oraz techniki analizy, których badacze jako metodologiczni brikolery używają, kiedy przechodzą od paradygmatu i projektu badania do zbierania materiału empirycznego” (Denzin, Lincoln, 2009, s. 538). W postępowaniu badawczym, opisanym w monografii, zaadaptowano ogólne założenia teorii ugruntowanej jako strategii badawczej (strategia ta nie jest tożsama z metodą teorii ugruntowanej, por. Konecki, 2000). Wybór tej strategii podyktowany był uznawaniem jej za najszerzej stosowaną strategię interpretacyjną w naukach społecznych, adekwatną do wszystkich czterech głównych paradygmatów w tych naukach (Denzin, Lincoln, 2009, s. 541), dominujących także w naukach o zarządzaniu (Burrell & Morgan, 1979; Kostera, 1996; Sułkowski, 2005). Strategia teorii ugruntowanej, mająca swoje korzenie w badaniach organizacji i procesów pracy, daje podstawy do badań zarówno jakościowych, jak i ilościowych (Konecki, 2000, s. 25), co umożliwiło sprostanie wyzwaniom problemu badawczego, związanym z ulokowaniem go na pograniczu nurtów zarządzania wywodzących się z różnych paradygmatów. W szczególności pozwoliło łączyć teoriopoznawcze przesłanki interpretatywizmu, w tym m.in. rozumienie organizacji jako wypadkowej „społecznych percepcji, które zmieniają się wraz z kontekstem”, a uczestników organizacji jako aktorów, którzy „nieustannie konstruują organizację poprzez swoje działania oraz interpretację działań swoich i innych” (Czarniawska, 2010, s. 16), z empirycznymi przesłankami funkcjonalizmu, w szczególności ze stosowaniem ilościowych metod badawczych, w tym analiz statystycznych do analizy zdolności kadrowania.

Podstawowe założenia teorii ugruntowanej jako strategii badawczej to (Charmaz, 2009, s. 708): (1) jednoczesne gromadzenie i analiza danych, które w trakcie badań wciąż dostarczają nowych informacji, tym samym wzajemnie na siebie oddziałując; (2) wypracowywanie coraz bardziej abstrakcyjnych teorii dotyczących znaczeń, działań oraz rzeczywistości właściwych uczestnikom badań oraz szukanie określonych danych w celu uzupełnienia, udoskonalenia lub sprawdzenia powstających kategorii

pojęciowych; oraz (3) korzystanie z różnych rodzajów danych, które służą do udoskonalania stwarzanych teorii.

Założenia o jednoczesnym gromadzeniu i analizie danych, które w trakcie badań wciąż dostarczały nowych informacji i pozwalały osiągać bardziej abstrakcyjny poziom teoretyzowania, a także o szukaniu określonych danych w celu uzupełnienia, udoskonalenia lub sprawdzenia powstających kategorii pojęciowych, przejawiały się m.in. w tym, że analizy literatury i analizy statystyczne przeplatały się ze sobą i wzajemnie na siebie oddziaływały. W badaniach statystycznych wykorzystano dane empiryczne, które były zebrane za pomocą kwestionariusza dotyczącego różnego rodzaju zdolności organizacyjnych, a z których post factum wyłonione zostały zdolności kadrowania (wykorzystano tylko wybrane pozycje pierwotnego kwestionariusza). Zakres zgromadzonych danych ukierunkował poszukiwania podstaw teoretycznych kadrowania jako kluczowego komponentu procesów organizacyjnego tworzenia sensu. Z kolei analizy statystyczne zebranych danych empirycznych pozwalały na zweryfikowanie powstających w drodze analizy literatury kategorii pojęciowych, opisujących zdolności kadrowania eksploracyjnego oraz zależności między nimi. Następnie, uzyskane rezultaty badań empirycznych nad zdolnościami kadrowania eksploracyjnego były asumptem do poszerzenia analiz literaturowych i pogłębienia rozważań teoretycznych dotyczących dualizmu organizacyjnych zdolności kadrowania. Zebrane dane empiryczne ukierunkowały poszukiwania podstaw teoretycznych zdolności kadrowania eksploatacyjnego oraz sprawności organizacji. Doprowadziło to do opracowania i przetestowania kolejnego modelu uwzględniającego relacje między zdolnościami kadrowania eksploatacyjnego i eksploracyjnego, a także między tymi zdolnościami kadrowania a sprawnością organizacji.

Założenie o wypracowywaniu coraz bardziej abstrakcyjnych teorii dotyczących znaczeń, działań oraz rzeczywistości właściwych uczestnikom badań przejawiało się m.in. w tym, że najpierw opisano i przetestowano koncepcję zdolności kadrowania eksploracyjnego, następnie scharakteryzowano dualizm zdolności kadrowania, a w końcowych etapach procesu badawczego zostały opracowane zasady łączenia i współpracy eksploracji i eksploatacji w percepcji menedżerów, co finalnie pozwoliło wskazać teoriopoznawcze aspekty metazarządzania.

Założenie o korzystaniu z różnego rodzaju danych, które służą do udoskonalania stwarzanych teorii, sprowadzało się do wykorzystania różnorodnych danych. Analiza literatury obejmowała wypowiedzi naukowców w formie artykułów i monografii, przy czym wiele z tych źródeł było opartych na badaniach empirycznych o charakterze ilościowym lub jakościowym. Ponadto, analizie poddano także obszernie wypowiedzi praktyków, cytowane w źródłach literaturowych. Wypowiedzi te zinterpretowano od nowa, w kontekście analizowanego w monografii zjawiska. Kluczowa pozycja literaturowa, która legła u podstaw opracowania zdolności kadrowania eksploracyjnego, została napisana przez Dorsta (2015), który jest jednocześnie badaczem i aktywnym praktykiem. Poddał on analizie swoje zawodowe praktyki projektanta i dokonał ich teoretyzującej syntezy. Jako materiał uzupełniający analizowano dokument organizacyjny w postaci sprawozdania końcowego z audytu wewnętrznego przeprowadzonego w Zarządzie Dróg Powiatowych w Brzesku. Z kolei analizy statystyczne były oparte na danych ilościowych, zebranych w ramach projektu badawczego pt. Zarządzanie efektywnością i jakością informacji w jednostkach samorządu lokalnego w Polsce, nr 2016/21/D/HS4/00716, finansowanego przez NCN, który autor monografii zrealizował w latach 2017–2018.

W ramach tego projektu dane pozyskano techniką CAWI (*Computer Assisted Web Interview*), z uwagi na możliwość objęcia badaniami relatywnie dużej grupy respondentów, relatywnie krótki czas realizacji badania, a także niski koszt i anonimowość badań. Ponadto, dla ograniczenia ryzyka niskiej stopy zwrotu ankiet, zdecydowano się na wysłanie zaproszenia do wypełnienia elektronicznego kwestionariusza ankiety w serwisie webankieta.pl, do wszystkich urzędów gminy (2478) w Polsce. Uzyskano odpowiedzi od 622 respondentów. Z próby przyjętej do analiz statystycznych w opisywanej monografii, usunięto pozycje, które charakteryzowały się zbyt krótkim czasem udzielania odpowiedzi, sugerującym machinalne zaznaczenie odpowiedzi i nieprzeczytanie pytania. W efekcie uwzględniono

545 kompletnych odpowiedzi od respondentów reprezentujących 460 urzędów. Charakterystykę próby badawczej zawiera tabela 1 i 2.

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej – respondenci

| Kryteria (N = 545) | | Liczba respondentów | Procent |
|----------------------|------------------------------|---------------------|---------|
| Płeć | Kobieta | 362 | 66% |
| | Mężczyzna | 183 | 34% |
| | Σ | 545 | 100% |
| Grupa wiekowa | 30–50 lat | 300 | 55% |
| | Powyżej 50 lat | 230 | 42% |
| | Poniżej 30 lat | 15 | 3% |
| | Σ | 545 | 100% |
| Rodzaj stanowiska | Członek zarządu | 352 | 65% |
| | Kierownik średniego szczebla | 126 | 23% |
| | Stanowisko niezależne | 42 | 8% |
| | Inne | 25 | 5% |
| | Σ | 545 | 100% |
| Wielkość organizacji | Ponad 100 pracowników | 101 | 19% |
| | 50–100 pracowników | 75 | 14% |
| | Poniżej 50 pracowników | 369 | 68% |
| | Σ | 545 | 100% |
| Rodzaj jednostki | Miasto na prawach powiatu | 33 | 6% |
| | Gmina miejska | 66 | 12% |
| | Gmina miejsko-wiejska | 134 | 25% |
| | Gmina wiejska | 312 | 57% |
| | Σ | 545 | 100% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań - Lewandowski (2021, s. 203).

Tabela 2. Charakterystyka próby badawczej – urzędy

| Rodzaj jednostki | Liczba urzędów w próbie i procent | | Ogólna liczba urzędów i procent | |
|---------------------------|-----------------------------------|------|---------------------------------|------|
| Miasto na prawach powiatu | 19 | 4% | 66 | 3% |
| Gmina miejska | 51 | 11% | 236 | 10% |
| Gmina miejsko-wiejska | 119 | 26% | 652 | 26% |
| Gmina wiejska | 271 | 59% | 1524 | 62% |
| Σ | 460 | 100% | 2478 | 100% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań - Lewandowski (2021, s. 204).

Zastosowany w ramach projektu NCN ustrukturyzowany kwestionariusz ankiety zawierał dziesięć pozycji testowych związanych z organizacyjnymi zdolnościami zarządczymi, odzwierciedlającymi zdolności zarządcze według Indeksu Zdolności Zarządczych (Management, 2016; Raczkowski, 2015) oraz autorską propozycję piętnastu pozycji testowych dotyczących organizacyjnych zdolności projektowania (Lewandowski, 2017). Ponadto w kwestionariuszu znalazły się zmienne kontrolne (wiek, płeć, wielkość organizacji, typ stanowiska respondenta), jak również pozycje dodatkowe, związane z jakością informacji o efektywności, co umożliwiło zastosowanie strategii ograniczenia negatywnych skutków błędu wspólnej metody (Favero, Bullock, 2015; Razmus, Mielniczuk, 2018). Do analizy zdolności kadrowania eksploracyjnego wykorzystano tylko wybrane pozycje pierwotnego kwestionariusza, korespondujące z teorią kadrowania opisaną w literaturze przedmiotu. Jeśli chodzi o skalę, kwestionariusz zawierał sześciopunktowy wariant skali Likerta, adaptowany z badania Management Capability Index (Management, 2016). Każdemu punktowi przypisano próg procentowy oraz opis słowny, a punkty te obejmowały pełny zakres możliwości (od 0 do 100%) i miały równy interwał (co 20%), co przybliżyło skalę do ideału zmiennych ciągłych (Bendyńska, Książek, 2012, s. 162).

Należy podkreślić, że różnorodność wykorzystanych danych dała satysfakcjonujące rezultaty i nie wymagała ścisłej triangulacji metod badawczych i danych.

Adaptacja teorii ugruntowanej jako strategii badawczej była nietypowa, ale spełniła najważniejsze założenia i umożliwiła skuteczną realizację procedury badawczej oraz osiągnięcie celów na poszczególnych etapach.

4.3. **Metodyka badań własnych**

Konsekwencją przyjętych założeń było podzielenie procesu badawczego na siedem etapów. Każdy z nich ukazywał nowe aspekty problemu badawczego i wyłaniał kolejne pytanie badawcze, wskazujące cel cząstkowy kolejnego etapu w procesie badawczym. Metody badawcze zostały dopasowane do celów cząstkowych.

Etap 1

Proces badawczy inicjowało pytanie, jakie są luki wiedzy w obszarze zdolności organizacyjnych. Do osiągnięcia pierwszego celu teoriopoznawczego, którym było zdefiniowanie luki wiedzy dotyczącej zdolności organizacyjnych, zastosowano narracyjną analizę literatury przedmiotu, ukierunkowaną na identyfikację centralnych kwestii oraz na poparcie określonej perspektywy teoretycznej (Gondek, Mazur, 2013, s. 69; Zdonek, Hysa, Zdonek, 2016, s. 522). Określenie luki badawczej skutkowało wywołaniem drugiego pytania badawczego – jak w percepcji menedżerów dokonuje się rozróżnienie tego, co nowe, i tego, co stare, i jak ten proces jest powiązany z działaniem.

Etap 2

Na etapie drugim celem teoriopoznawczym była konceptualizacja procesu rozróżniania tego, co nowe i stare w percepcji menedżerów oraz wpływu takiego rozróżnienia na działanie organizacyjne. Zastosowano narracyjną analizę literatury dotyczącej sensmakingu, ukierunkowaną na generalizację wiedzy dotyczącej procesu tworzenia sensu oraz rozpoznanie kluczowych elementów tego procesu (Gondek, Mazur, 2013, s. 69; Zdonek i in., 2016, s. 522). Elementem tym okazało się zjawisko kadrowania (ang. framing) i funkcje kadrów (ang. frames). W rezultacie sformułowano trzecie pytanie badawcze – jak kadrowanie tego co nowe w percepcji menedżerów przejawia się jako zdolność organizacyjna?

Etap 3

Celem metodycznym i empirycznym etapu trzeciego były opracowanie i weryfikacja modelu pomiarowego organizacyjnych zdolności kadrowania eksploracyjnego. Działanie te obejmowały wskazanie konstruktów (elementów) modelu pomiarowego, opracowanie skal pomiarowych wraz z oceną rzetelności i trafności przyjętych zmiennych pomiarowych, a także identyfikację zależności pomiędzy konstruktami wraz z oceną dopasowania modelu. Aby osiągnąć cel etapu trzeciego w pierwszej kolejności zastosowano analizę literatury przedmiotu dotyczącej kadrowania. Pozwoliło to na stworzenie koncepcyjnego modelu zdolności kadrowania w powiązaniu z zakresem posiadanych danych empirycznych. Konceptualizacja wyłoniła organizacyjne zdolności kadrowania eksploracyjnego. Przyjęto przy tym ich rozumienie jako łącznych przejawów zdolności indywidualnych osób (pracowników, kierowników) lub zespołów oraz rozwiązań organizacyjnych. Takie ujęcie pozwoliło na analizowanie w badaniach empirycznych stopnia upowszechnienia pewnych zachowań lub rozwiązań w skali całej organizacji oraz na opracowanie skal pomiarowych organizacyjnych zdolności kadrowania eksploracyjnego. Następnie, w celu poznania struktury kwestionariusza organizacyjnych zdolności kadrowania eksploracyjnego przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową (SPSS 25) metodą osi głównych z rotacją Promax z normalizacją Kaisera. Adekwatność doboru próby zweryfikowano za pomocą miary Kaisera-Meyera-Olkina (KMO). Do wyodrębnienia czynników zastosowano kryterium

Jollieffa oraz analizę wykresu osypiska. W kolejnym kroku, na podstawie teorii kadrowania (m.in. Dorst, 2015; Weick, 2016) został opracowany model zależności między zdolnościami kadrowania eksploracyjnego, zawierający następujące hipotezy badawcze:

H1: Wzrost zdolności widzenia wieloaspektowego (ZWW) prowadzi do wzrostu zdolności ujmowania wieloperspektywicznego (ZUW).

H2: Wzrost zdolności ujmowania wieloperspektywicznego (ZUW) prowadzi do wzrostu zdolności otwierania kierunków działania (ZOKD).

Do analizy i interpretacji danych oraz do testowania hipotez dotyczących zależności między konstruktami zastosowano modelowanie równań strukturalnych (ang. Structural Equation Modeling, SEM) (AMOS 25). Wybór tej metody wynikał z potrzeby zastosowania zaawansowanej metody służącej do analizy struktury oraz siły liniowych zależności między zjawiskami, pozwalającej na zmianę modelu, aby uzyskać lepsze dopasowanie modelu do danych, a także umożliwiającej uwzględnienie zmiennych nieobserwowalnych, w tym zarówno tych losowych, jak i tych opisujących badane zjawiska (Bendyńska, Książek, 2012, s. 162–163). W analizie statystycznej wykorzystano następujące miary statystyczne:

- statystyki opisowe (średnia arytmetyczna i odchylenie standardowe),
- współczynnik α -Cronbacha oraz współczynnik rzetelności łącznej (*Composite Reliability*, CR) do oceny rzetelności przyjętych skal pomiarowych,
- wskaźnik przeciętnej wariancji wyodrębnionej (ang. Average Variance Extracted – AVE) do oceny trafności zbieżnej (ang. Convergent Validity),
- miary szacowania wartości parametrów modelu przez estymator największego prawdopodobieństwa (ang. Maximum Likelihood – ML),
- miary dopasowania modelu strukturalnego (Chi-kwadrat, RMSEA, ładunki ścieżkowe).

Potwierdzenie zaproponowanej konceptualizacji organizacyjnych zdolności kadrowania eksploracyjnego w analizach statystycznych, było asumptem do przeprowadzenia dalszej konceptualizacji skupiającej się na pytaniu badawczym – jak dualizm, jako cecha dynamiki zdolności organizacyjnych, przejawia się w zdolnościach kadrowania.

Etap 4

W związku z wyłonionym pytaniem badawczym, za cel teoriopoznawczy etapu czwartego przyjęto opisanie i wyjaśnienie dualizmu organizacyjnych zdolności kadrowania, z uwzględnieniem ujęcia statycznego, obejmującego hierarchię kadrów, oraz ujęcia dynamicznego, obejmującego tryby kadrowania. W związku z tym przeprowadzono narracyjną analizę literatury, integrującą w układzie dychotomicznym istotne aspekty paradygmatów nauk o zarządzaniu, typów racjonalności, zasad sprawnego działania i trybów kadrowania (Gondek, Mazur, 2013, s. 69; Zdonek i in., 2016, s. 522). Uzyskane rezultaty doprowadziły do sformułowania piątego pytania badawczego – jak organizacyjne zdolności kadrowania eksploracyjnego są powiązane ze zdolnością kadrowania eksploatacyjnego?

Etap 5

Celem metodycznym i empirycznym piątego etapu było opracowanie i zweryfikowanie modelu pomiarowego zależności między organizacyjnymi zdolnościami kadrowania eksploracyjnego a eksploatacyjnego oraz między nimi a sprawnością organizacji poprzez wskazanie konstruktów (elementów) modelu pomiarowego, opracowanie skal pomiarowych wraz z oceną rzetelności i trafności przyjętych zmiennych pomiarowych, identyfikację zależności między konstruktami oraz ocenę dopasowania modelu. W modelu przyjęto następujące hipotezy:

H3: Wzrost zdolności kadrowania eksploatacyjnego (ZKE) powoduje spadek zdolności kadrowania eksploracyjnego.

H3a: Wzrost zdolności kadrowania eksploatacyjnego (ZKE) powoduje spadek zdolności widzenia wieloaspektowego (ZWW).

H3b: Wzrost zdolności kadrowania eksploatacyjnego (ZKE) powoduje spadek zdolności ujmowania wieloperspektywicznego (ZUW).

H3c: Wzrost zdolności kadrowania eksploatacyjnego (ZKE) powoduje spadek zdolności otwierania kierunków działania (ZOKD).

H4: Wzrost zdolności kadrowania eksploracyjnego istotnie wpływa na zwiększenie sprawności organizacji (SO).

H4a: Wzrost zdolności widzenia wieloaspektowego (ZWW) istotnie wpływa na zwiększenie sprawności organizacji (SO).

H4b: Wzrost zdolności ujmowania wieloperspektywicznego (ZUW) istotnie wpływa na zwiększenie sprawności organizacji (SO).

H4c: Wzrost zdolności otwierania kierunków działania (ZOKD) istotnie wpływa na zwiększenie sprawności organizacji (SO).

H5: Wzrost zdolności kadrowania eksploatacyjnego (ZKE) istotnie wpływa na zwiększenie sprawności organizacji (SO).

H6: Zdolności kadrowania eksploracyjnego są istotnymi mediatorami osłabiającymi wpływ zdolności kadrowania eksploatacyjnego na sprawność organizacji.

Wykorzystano dane empiryczne dotyczące zdolności kadrowania eksploracyjnego, te same co na etapie trzecim, a dodatkowo uwzględniono zmienne dotyczące sprawności organizacji i zdolności kadrowania eksploatacyjnego. Do analizy i interpretacji danych zastosowano modelowanie równań strukturalnych (AMOS 25) i analogiczne miary statystyczne jak na etapie trzecim, czyli:

- statystyki opisowe (średnia arytmetyczna i odchylenie standardowe),
- współczynnik α -Cronbacha oraz współczynnik rzetelności łącznej (*Composite Reliability*, CR) do oceny rzetelności przyjętych skal pomiarowych,
- wskaźnik przeciętnej wariancji wyodrębnionej (ang. Average Variance Extracted – AVE) do oceny trafności zbieżnej (ang. Convergent Validity),
- miary szacowania wartości parametrów modelu przez estymator największego prawdopodobieństwa (ang. Maximum Likelihood – ML),
- miary dopasowania modelu strukturalnego (Chi-kwadrat, RMSEA, ładunki ścieżkowe).

Uzyskane rezultaty analiz statystycznych wykazały pozytywny wpływ zdolności kadrowania eksploatacyjnego na dwie (z trzech) zdolności kadrowania eksploracyjnego, mimo że oba tryby kadrowania są oparte na wykluczających się założeniach. W związku z tymi wynikami określono kolejne pytanie badawcze – jak paradoks organizacyjnych zdolności kadrowania przekłada się na zasady łączenia i współpracy kadrowania eksploatacyjnego i eksploracyjnego.

Etap 6

Celem teoriopoznawczym szóstego etapu było wyjaśnienie paradoksu organizacyjnych zdolności kadrowania oraz określenie jego wpływu na zasady łączenia i współpracy eksploracji i eksploatacji w percepcji menedżerów. Zastosowano do tego zaproponowane przez Poole'a i van de Vena (1989) sposoby wykorzystania paradoksu do rozwoju teorii zarządzania. Synteza wariantów łączenia zdolności kadrowania pozwoliła zidentyfikować i scharakteryzować style kadrowania, a także sformułować zasady łączenia eksploatacji i eksploracji w percepcji menedżerów. W rezultacie pojawiło się ostatnie,

siódme pytanie badawcze – jakie znaczenie dla organizacji i zarządzania mogą mieć zdolności kadrowania i możliwe powiązania między nimi?

Etap 7

Celem empirycznym i aplikacyjnym etapu siódmego była ocena koncepcji stylów kadrowania pod względem jej przydatności w zarządzaniu. Dokonano jej na podstawie diagnozy badanych urzędów gmin opartej na analizie rozkładu odpowiedzi respondentów i medianie poziomu poszczególnych zdolności kadrowania. Pozwoliło to sformułować rekomendacje dotyczące kierunków i sposobów doskonalenia stylów kadrowania w badanych organizacjach. Natomiast celem teoriopoznawczym siódmego etapu była synteza wniosków z pracy i przedstawienie koncepcji zdolności kadrowania w kontekście metazarządzania.

4.4. Struktura książki

Przyjęta procedura badawcza została odzwierciedlona w strukturze książki w celu zwiększenia czytelności treści i ułatwienia zrozumienia całego procesu badawczego oraz osiągniętych wyników. Książka składa się z 6 rozdziałów.

Rozdział pierwszy zawiera definicje, typologie, cechy zdolności organizacyjnych oraz omówienie koncepcję dynamicznych zdolności organizacyjnych. Ponadto opasane zostały aspekty dualizmu zdolności organizacyjnych, najważniejsze kierunki badań i założenia badawcze. Jako podstawę teoretyczną dla pogłębionego zrozumienia zasad łączenia i współpracy tego, co stare i nowe w percepcji menedżerów wskazano koncepcję organizacyjnego stworzenia sensu (*sensmaking*).

Rozdział drugi zawiera podstawowy opis sensmakingu oraz jego pogłębioną charakterystykę. Przedstawia także syntezę wniosków w postaci propozycji modelu procesu tworzenia sensu. Model ten stanowi podstawę teoretyczną dla pogłębionego zrozumienia zasad łączenia i współpracy tego, co stare i nowe w percepcji menedżerów. Rozdział kończy się omówieniem powiązań organizacyjnego tworzenia sensu ze zdolnościami organizacyjnymi.

Rozdział trzeci poświęcono zjawisku kadrowania i jego omówieniu w kontekście nauk o zarządzaniu. Rozdział zawiera definicję kadrowania i konceptualizację trzech organizacyjnych zdolności kadrowania eksploracyjnego oraz zależności między nimi. Przedstawiono także wyniki badań empirycznych weryfikujące teoretyczny model zdolności kadrowania eksploracyjnego.

Rozdział czwarty zawiera opis i wyjaśnienie dualizmu organizacyjnych zdolności kadrowania, oparte na koncepcji kadrów nadrzędnych i trybów kadrowania. W rozdziale rozrózono kadrowanie eksploracyjne od eksploatacyjnego, a także opisano zależności zdolności kadrowania eksploracyjnego od zdolności kadrowania eksploatacyjnego oraz przedstawiono wyniki empirycznej weryfikacji modelu tych zależności.

Rozdział piąty opisuje możliwe warianty zależności między organizacyjnymi zdolnościami kadrowania, których przejawem lub nośnikiem są koncepcje zarządzania. Opisano także zidentyfikowane style i zasad kadrowania, stanowiące zasady łączenia i współpracy eksploatacji tego, co stare, i eksploracji tego, co nowe w percepcji menedżerów.

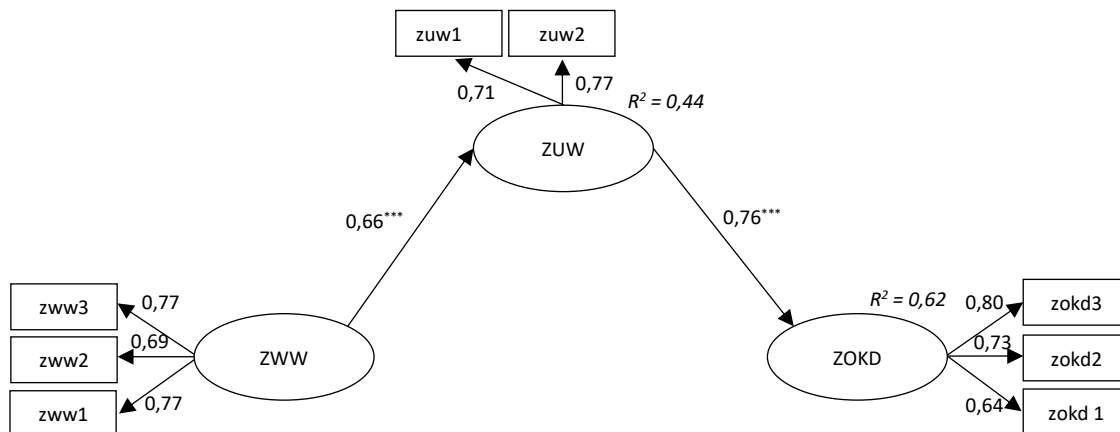
Rozdział szósty przedstawia wyniki diagnozy zdolności kadrowania w badanych urzędach gminy w Polsce, a także rekomendacje dla menedżerów w zakresie kierunków doskonalenia organizacji i rozwoju zdolności kadrowania. W rozdziale tym wskazano także możliwości wykorzystania stylów i zasad kadrowania na poziomie metazarządzania. Uzupełnieniem całości rozważań jest opis ograniczeń przeprowadzonych analiz oraz propozycje kierunków przyszłych badań.

4.5. Rezultaty badań

Osiągnięcie poszczególnych celów, zdefiniowanych na każdym z etapów procesu badawczego, pozwoliła na osiągnięcie wyników badań. Na etapie pierwszym zdefiniowano lukę wiedzy dotyczącej zdolności organizacyjnych jako: „zasady łączenia i współpracy eksploatacji i eksploracji w percepcji menedżerów”.

Na etapie drugim dokonano konceptualizacji procesu rozróżniania tego, co nowe i stare w percepcji menedżerów oraz wpływu takiego rozróżnienia na działanie organizacyjne. W rezultacie opisano koncepcyjny model procesu tworzenia sensu, zawierający 3 fazy: (1) inscenizujące zauważanie, (2) interpretację jako selekcję znaczenia, (3) działanie powiązane z uczeniem się. W każdej z tych faz istotną rolę odgrywały kadry. W fazie 1 była to rola filtrująca, w fazie 2 kadry służyły jako ramy interpretacyjna, a w fazie 3 kadry stanowiły wzory zachowania i jego oczekiwanych skutków.

Rezultatem analizy literatury dotyczącej kadrowania było opracowanie ram koncepcyjnych organizacyjnych zdolności kadrowania eksploracyjnego, związanych z percepcją tego co nowe. Te ramy koncepcyjne potwierdziły się w przeprowadzona na etapie trzecim eksploracyjnej analizie czynnikowej, która wyłoniła strukturę kwestionariusza organizacyjnych zdolności kadrowania eksploracyjnego. Rezultaty te dały podstawy to opracowania i weryfikacji modelu pomiarowego organizacyjnych zdolności kadrowania eksploracyjnego. W efekcie potwierdzono skalę pomiarową organizacyjnych zdolności kadrowania eksploracyjnego, w tym: zdolności widzenia wieloaspektowe, zdolności ujmowania wieloperspektywicznego oraz zdolności otwierania kierunków działania. Potwierdzono także hipotezę 1 o pozytywnym wpływie zdolności widzenia wieloaspektowe na zdolności ujmowania wieloperspektywicznego oraz hipotezę 2 o pozytywnym wpływie zdolności ujmowania wieloperspektywicznego na zdolność otwierania kierunków działania. Szczegóły zawierające m.in. wartości współczynników standaryzowanych beta oraz wyjaśnianą wariację ilustruje rys. 1.



Rys. 3. Model zależności między organizacyjnymi zdolnościami kadrowania eksploracyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań - Lewandowski (2021, s. 98).

Analizowany na etapie czwartym dualizm organizacyjnych zdolności kadrowania, został opisany i wyjaśniony. W ujęciu statycznym przedstawiono hierarchię pierwotnych kadrów nadrzędnych, jako najbardziej ogólnych ram kognitywnych i interpretacyjnych w zarządzaniu. Rozróżniono tu dwie tradycje racjonalizowania – uniwersalistyczną i kulturową, które stanowią dla zarządzania układ powiązanych ram poznawczo-interpretacyjnych, w postaci założeń paradygmatycznych, ideałów

interesu poznawczego, rozumienia racjonalności zarządzania, modeli sprawnego działania, a także modele podejmowania decyzji. W ujęciu dynamicznym opisano dwa tryb kadrowania eksploracyjnego (*framing*) i tryb kadrowania eksploatacyjnego (*priming*), wskazując ich powiązania z produkowaniem (mówiąc za Czarniawską, 2010) racjonalności, a także identyfikując ich genezę w ewolucyjnie ukształtowanej konieczności utrzymania aktualnych struktur sensu (jednoczesne wierzenie i wątpienie).

Rezultaty te stanowiły asumpt do opracowania i zweryfikowanie modelu pomiarowego zależności między organizacyjnymi zdolnościami kadrowania eksploracyjnego a eksploatacyjnego oraz między nimi a sprawnością organizacji poprzez wskazanie konstruktów (elementów) modelu pomiarowego, opracowania skal pomiarowych wraz z oceną rzetelności i trafności przyjętych zmiennych pomiarowych, identyfikację zależności między konstruktami oraz ocenę dopasowania modelu. Podsumowanie zweryfikowanych hipotez zawiera tabela 3.

Tabela 3. Podsumowanie weryfikacji hipotez

| Hipoteza | | Potwierdzenie |
|----------|--|---|
| H3 | Wzrost zdolności kadrowania eksploatacyjnego istotnie zmniejsza poziom zdolności kadrowania eksploracyjnego | Częściowo. Potwierdzone zależności odwrotne do przewidywanych |
| H3a | Wzrost zdolności kadrowania eksploatacyjnego istotnie zmniejsza poziom zdolności widzenia wieloaspektowego | Częściowo. Zależność odwrotna do przewidywanej |
| H3b | Wzrost zdolności kadrowania eksploatacyjnego istotnie zmniejsza poziom zdolności ujmowania wieloperspektywicznego | Częściowo. Zależność odwrotna do przewidywanej |
| H3c | Wzrost zdolności kadrowania eksploatacyjnego istotnie zmniejsza poziom zdolności otwierania kierunków działania | Nie |
| H4 | Wzrost zdolności kadrowania eksploracyjnego istotnie wpływa na zwiększenie sprawności organizacji | Częściowo. Potwierdzona jedna z trzech hipotez cząstkowych |
| H4a | Wzrost zdolności widzenia wieloaspektowego istotnie wpływa na zwiększenie sprawności organizacji | Nie |
| H4b | Wzrost zdolności ujmowania wieloperspektywicznego istotnie wpływa na zwiększenie sprawności organizacji | Nie |
| H4c | Wzrost zdolności otwierania kierunków działania istotnie wpływa na zwiększenie sprawności organizacji | Tak |
| H5 | Wzrost zdolności kadrowania eksploatacyjnego istotnie wpływa na zwiększenie sprawności organizacji | Tak |
| H6 | Zdolności kadrowania eksploracyjnego są istotnymi mediatorami osłabiającymi wpływ zdolności kadrowania eksploatacyjnego na sprawność organizacji | Częściowo. Zależność odwrotna do przewidywanej |

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań - Lewandowski (2021, s. 128).

Uzyskanie wyników analiz statystycznych na etapie piątym, odwrotnych do oczekiwanych, było asumptem do wyjaśnienia paradoksu organizacyjnych zdolności kadrowania. W rezultacie określone zostały zasady łączenia i współpracy eksploracji i eksploatacji w percepcji menedżerów. W szczególności, wyróżniono idealnotypowe style kadrowania, a także sformułowano zasad kadrowania.

Na etapie siódmym pozytywnie zweryfikowano praktyczną użyteczność koncepcji stylów kadrowania, dokonując oceny zdolności kadrowania urzędów gminy w Polsce. Umożliwiło to określenie kierunków doskonalenia tych urzędów oraz wskazanie sposobów rozwoju zdolności kadrowania eksploracyjnego w badanych urzędach. Potwierdzenie aplikacyjności koncepcji organizacyjnych zdolności kadrowania oraz opartej na niej koncepcji stylów kadrowania, umożliwiło wskazanie implikacji dla metazarządzania, w szczególności w zakresie świadomego i zrównoważonego korzystania z różnorodności i wielości zasobów kadrów statycznych, jakimi są m.in. koncepcje, metody i techniki zarządcze.

4.6. Wkład teoretyczny w dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości

Osiągnięcie w postępowaniu badawczym celów teoriopoznawczych pozwoliło na:

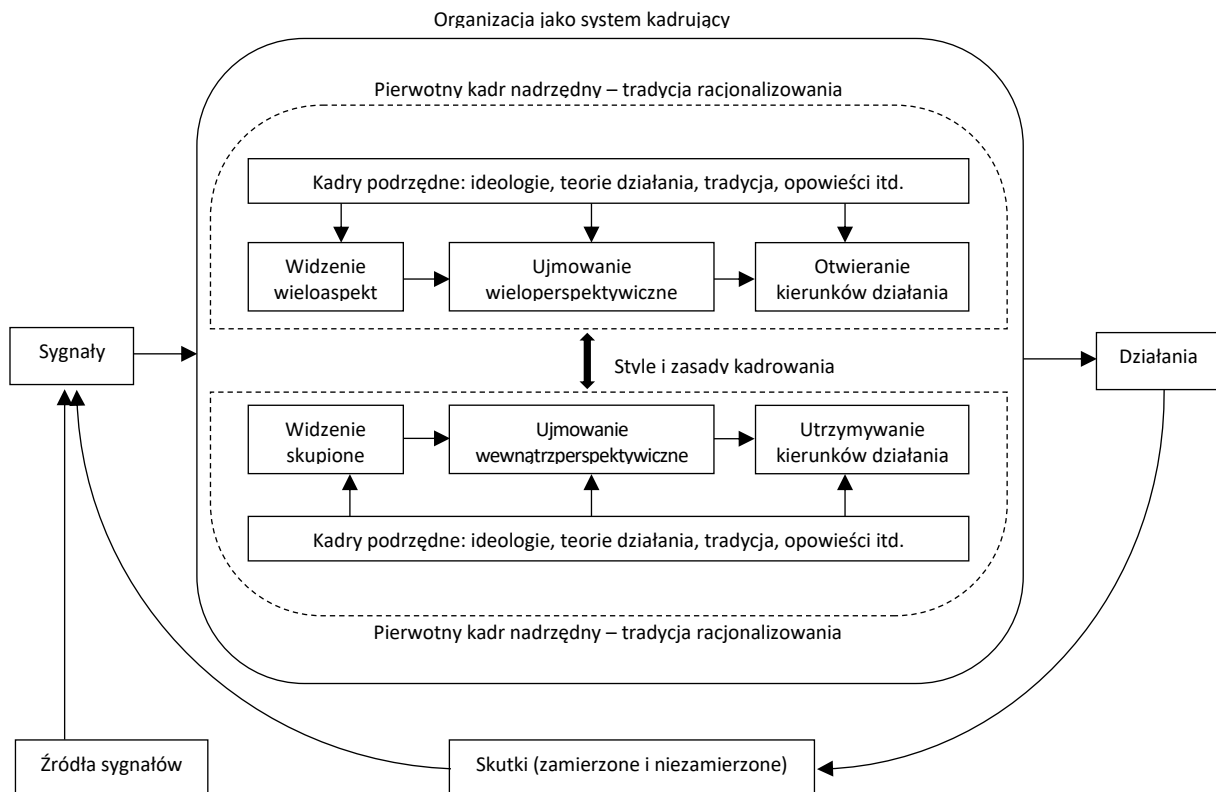
- zdefiniowanie luki wiedzy dotyczącej zdolności organizacyjnych związanych z oburęcznością organizacyjną (*organisational ambidexterity*), jako: zasady łączenia i współpracy eksploatacji i eksploracji w percepcji menedżerów z uwzględnieniem perspektywy organizacyjnego tworzenia sensu.
- opracowanie koncepcyjnego modelu organizacyjnego tworzenia sensu, opisującego proces rozróżniania tego, co nowe i stare w percepcji menedżerów oraz wpływ takiego rozróżnienia na działanie organizacyjne.
- Zidentyfikowanie i scharakteryzowanie tradycji racjonalizowania uniwersalistycznego i kulturowego, jako nadrzędnych kadrów statycznych dla nauk o zarządzaniu, a także procesów kadrowania eksploracyjnego i eksploatacyjnego odzwierciedlonych przez organizacyjne zdolności kadrowania.
- Opracowanie zasad łączenia i współpracy eksploracji i eksploatacji w percepcji menedżerów w postaci:
 - koncepcji stylów kadrowania, w tym eksploatacyjnego, eksploracyjnego, dwubiegunowego i dysfunkcyjnego, które odzwierciedlają posiadane przez organizację zdolności kadrowania (Rys. 2)

| | | | |
|---------------------------------------|---------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| Zdolności kadrowania eksploatacyjnego | Powyżej progu | Styl eksploatacyjny (wariant 1) | Styl dwubiegunowy (wariant 3) |
| | Poniżej progu | Styl dysfunkcyjny (wariant 4) | Styl eksploracyjny (wariant 2) |
| | | Poniżej progu | Powyżej progu |
| | | Zdolności kadrowania eksploracyjnego | |

Rys.2. Style kadrowania organizacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań - Lewandowski (2021, s. 151).

- pięciu zasad kadrowania:
 - 1) Zasady zakorzenienia w pierwotnych kadrach nadrzędnych
 - 2) Zasady konieczności utrzymania aktualnych struktur sensu
 - 3) Zasady złożonego organizowania percepcji
 - 4) Zasady stopniowania eksploracji
 - 5) Zasady redundancji kadrów.
- Zarysowanie teoretycznych ram koncepcji organizacji jako systemu kadrującego, oferującej perspektywę do refleksji menedżerskiej na poziomie metazarządzania (rys. 3).



Rys. 3. Organizacja z perspektywy kadrowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań - Lewandowski (2021, s. 170).

4.7. Wkład metodologiczny i aplikacyjny do nauki o zarządzaniu i jakości

Osiągnięcie celów metodycznych i empirycznych pracy pozwoliło na:

- Zdefiniowanie zdolności widzenia wieloaspektowego, zdolności ujmowania wieloperspektywnego i zdolności otwierania kierunków działania jako konstruktów (elementów) modelu pomiarowego organizacyjnych zdolności kadrowania eksploracyjnego, a także zależności pomiędzy konstruktami;
- operacjonalizacja pomiaru zdolności widzenia wieloaspektowego, zdolności ujmowania wieloperspektywnego i zdolności otwierania kierunków działania a także modelu pomiaru zależności między zdolnością widzenia wieloaspektowego, zdolnością ujmowania wieloperspektywnego oraz zdolnością otwierania kierunków działania.
- Zdefiniowanie konstruktów pomiarowych zdolności kadrowania eksploatacyjnego;
- Operacjonalizacja modelu pomiaru wpływu zdolności kadrowania eksploatacyjnego na zdolność widzenia wieloaspektowego, zdolność ujmowania wieloperspektywnego i zdolność otwierania kierunków działania, a także wpływu zdolności kadrowania eksploatacyjnego i eksploracyjnego na sprawność organizacji;

Dodatkowy wkład metodologiczny do nauk o zarządzaniu i jakości, nieujęty w celach metodycznych i empirycznych monografii, wiąże się z rzadko spotykanym zastosowaniem teorii ugruntowanej jako strategii badawczej, opierającej się w dużej mierze na analizie danych ilościowych z wykorzystaniem modelowania równań strukturalnych.

Osiągnięcie celu empirycznego i aplikacyjnego pozwoliło na diagnozę urzędów gminy w Polsce pod względem stylów kadrowania oraz sformułowanie rekomendacji dotyczące kierunków i sposobów doskonalenia stylów kadrowania w badanych urzędach.

4.8. Dalsze kierunki badań

Przeprowadzone badania miały swoje ograniczenia teoretyczne i metodologiczne. Wyznaczają one kierunki dalszych badań. Najważniejsze z nich obejmują:

- analizę zależności między wyodrębnionymi zdolnościami kadrowania eksploatacyjnego, a dodatkowo także wpływ tych zdolności na poszczególne zdolności kadrowania eksploracyjnego, w tym także w próbach badawczych obejmujących inne typy organizacji oraz uwarunkowania polityczno-kulturowe,
- opracowanie i testowanie modeli substancywnych, w szczególności weryfikujących dwukierunkowość powiązań zdolności kadrowania, a także traktujące wyodrębnione czynniki dotyczące zdolności kadrowania eksploracyjnego jako czynnik drugiego stopnia,
- rozpoznanie możliwości teoretycznego zasilenia organizacyjnych zdolności kadrowania przez koncepcje opisujące myślenie i wnioskowanie indywidualnych osób, co mogłoby pomóc w zbudowaniu bardziej kompleksowej skali dla mierzenia organizacyjnych zdolności kadrowania.
- uwarunkowania organizacyjnych zdolności kadrowania, w tym władzy oraz przywództwa oraz z uwzględnieniem ich roli jako mediatorów lub moderatorów zależności już zweryfikowanych w monografii,
- rozpoznanie czynników wpływających na wzrost zdolności kadrowania eksploracyjnego w sytuacji, kiedy organizacje mają duże zdolności kadrowania eksploatacyjnego.

4.9. Bibliografia

- 1) Adamik A. (2018), Inteligencja organizacji w erze IR 4.0, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” nr 161, s. 81–97.
- 2) Asif M., Bruijn E.J. D., Fisscher O.A., Searcy C. (2010), Meta-management of integration of management systems, „The TQM Journal”, Vol. 22(6), s. 570–582.
- 3) Bendyńska S., Książek M. (2012), Statystyczny drogowskaz 3. Praktyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa.
- 4) Bratnicki M., Brzeziński P. (2019), Wykorzystanie myślenia i działania do strategii przedsiębiorczej, „Przegląd Organizacji”, nr 5, s. 9–15.
- 5) Burrell, G., & Morgan, G. (1979). Social Paradigms and Organisational Analysis. Aldershot: ASHGATE.
- 6) Chelariu C., Johnston W.J., Young L. (2002). Learning to improvise, improvising to learn: a process of responding to complex environments, „Journal of Business Research”, Vol. 55(2), s. 141–147.
- 7) Charmaz K. (2009), Teoria ugruntowana w XXI wieku. Zastosowanie w rozwijaniu badań nad sprawiedliwością społeczną, [w:] N.K. Denzin, Y.S. Lincoln eds, Metody badań jakościowych, t. 1, PWN, Warszawa, s. 707–741.
- 8) Christensen R.K., Gazley B. (2008), Capacity for public administration: analysis of meaning and measurement, „Public Administration and Development”, Vol. 28, s. 265–279.
- 9) Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 35(1).
- 10) Conforto E.C., Rebentisch E., Amaral D. (2016), Learning the Art of Business Improvisation, „MIT Sloan Management Review”, Vol. 57(3), s. 8–10.
- 11) Czarniawska B. (2010), Trochę inna teoria organizacji. Organizacja jako konstrukcja sieci działań, Poltext, Warszawa.

- 12) Denzin N.K., Lincoln Y.S. (2009), Strategie badawcze, cz. 3, [w:] N.K. Denzin, Y.S. Lincoln eds, Metody badań jakościowych, t. 1, PWN, Warszawa, s. 534–546.
- 13) Dixon S., Meyer K., Day M. (2014), Building Dynamic Capabilities of Adaptation and Innovation: A Study of Micro-Foundations in a Transition Economy, „Long Range Planning”, Vol. 47(4), s. 186–205.
- 14) Dorst K. (2015), Frame Innovation: Create New Thinking by Design: MIT Press.
- 15) Favero N., Bullock J.B. (2015), How (not) to solve the problem: An evaluation of scholarly responses to common source bias, „Journal of Public Administration Research and Theory”, Vol. 25, s. 285–308.
- 16) Gondek A., Mazur K. (2013), Metodyka metaanalizy w naukach o zarządzaniu, [w:] W. Czakon red., Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 68–91.
- 17) Giacomoni G. (2019), Constructing New Representations and the Implications for Decision Making Theory: Learning from Archimedes, „European Management Review”, Vol. 16(1), s. 69–80.
- 18) Hatch M.J. (1999), Exploring the Empty Spaces of Organizing: How improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure, „Organization Studies”, Vol. 20, s. 75–100.
- 19) Helfat C.E., Peteraf M.A. (2015), Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities, „Strategic Management Journal”, Vol. 36(6), s. 831–850.
- 20) Ingram, P., Duggan B., (2016). Improvisation in Management. The Oxford Handbook of Critical Improvisation Studies. G. E. Lewis and B. Piekut. Oxford, Oxford University Press: 385-395
- 21) Konecki K.T. (2000), Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana, PWN, Warszawa.
- 22) Koontz H. (1961), The Management Theory Jungle, „The Journal of the Academy of Management”, Vol. 4(3), s. 174–188.
- 23) Koontz H. (1980), The Management Theory Jungle Revisited, „The Academy of Management Review”, Vol. 5(2), s. 175–187.
- 24) Kostera, M. (1996). Postmodernizm w zarządzaniu. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- 25) Lewandowski M. (2017), Deconstructing Design to Facilitate Its Research within Public Service Organisations, „International Journal of Contemporary Management”, Vol. 16, s. 189–208.
- 26) Le Masson P., Hatchuel A., Le Glatin M., Weil B. (2019), Designing Decisions in the Unknown: A Generative Model, „European Management Review”, Vol. 16(2), s. 471–490.
- 27) Lei D., Hitt M.A., Bettis R. (1996), Dynamic Core Competences Through Meta-Learning and Strategic Context, „Journal of Management”, Vol. 22(4).
- 28) March J.G. (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, „Organization Science”, Vol. 2, s. 71–87.
- 29) Morgan, P. (2006), The Concept of Capacity, European Centre for Development Policy Management, Maastricht.
- 30) Matwiejczuk R. (2016), Koncepcja dynamicznych zdolności jako podstawa rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, nr 93, s. 355–364.
- 31) Management and Organisational Capabilities of Australian Business (2016), 2016 Australian Management Capability Index. 30, <https://www.abs.gov.au/statistics/economy/business-indicators/management-and-organisational-capabilities-australian-business/latest-release>; [dostęp: 17.07.2021].
- 32) Nogalski B., Śniadecki J. (2001), Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- 33) O'Reilly C.A., Tushman M.L. (2013), Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future, „Academy of Management Perspectives”, Vol. 27(4), s. 324–338.
- 34) Patora-Wysocka Z. (2019), Rutyny organizacyjne w zarządzaniu z perspektywy procesualnej, PWN, Warszawa.
- 35) Pina e Cunha M., Vieira da Cunha J., Kamoche K. (1999), Organizational improvisation: what, when, how and why, „International Journal of Management Reviews”, Vol. 1, s. 299–341.

- 36) Piórkowska K. (2014), Micro-foundations w teorii zarządzania strategicznego – czy to tylko retoryka?, [w:] R. Krupski red., Zarządzanie strategiczne, rozwój koncepcji i metod, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, nr 27(2), Wałbrzych, s. 129–137.
- 37) Poole M.S., van de Ven A.H. (1989), Using Paradox to Build Management and Organization Theories, „Academy of Management Review”, Vol. 14, s. 562–578.
- 38) Raczkowski K. (2015), Zarządzanie publiczne. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa.
- 39) Razmus W., Mielniczuk E. (2018), Błąd wspólnej metody w badaniach kwestionariuszowych, „Polskie Forum Psychologiczne”, nr 23(2), s. 277–290.
- 40) Schneckenberg D., Velamuri V., Comberg C. (2019), The Design Logic of New Business Models: Unveiling Cognitive Foundations of Managerial Reasoning, „European Management Review”, Vol. 16(2), s. 427–447
- 41) Sorgenfrei M., Wrigley R. (2005), Building Analytical and Adaptive Capacities for Organisational Effectiveness. Praxis Paper No. 7. <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2018/11/Praxis-Paper-7-Building-Analytical-and-Adaptive-Capacities-for-Organisational-Effectiveness.pdf> [dostęp: 24.09.2019]
- 42) Stiles P., Uhl A., Stratil P. (2016), Meta management, [w:] A Handbook of Business Transformation Management Methodology, Routledge, New York, s. 41–58.
- 43) Sułkowski Ł. (2005), Epistemologia w naukach o zarządzaniu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- 44) Teece D., Peteraf M., Leih S. (2016), Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy, „California Management Review”, Vol. 58(4), s. 13–35.
- 45) Winter S.G. (2003), Understanding Dynamic Capabilities, „Strategic Management Journal”, Vol. 24(10), s. 991–995.
- 46) Weick K. (2016), Tworzenie sensu w organizacjach, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego Kraków.
- 47) Vera D., Crossan M. (2004), Theatrical Improvisation: Lessons for Organizations, „Organization Studies”, Vol. 25, s. 729–749.
- 48) Zakrzewska-Bielawska A. (2016), Paradoxs eksploracji i eksploatacji – ambidexterity w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 420.
- 49) Zdonek I., Hysa B., Zdonek D. (2016), Publikacje przeglądowe w naukach o zarządzaniu – istota i tendencje, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej: Organizacja i Zarządzanie”, nr 96, s. 519–533.

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

5.1. Główne obszary zainteresowań naukowych i realizowania prac badawczych

Moja działalność naukowa była na początku związana z ukończoną specjalnością studiów magisterskich – zarządzaniem kulturą. Pierwszy artykuł, pt. *Zmiany w sposobach zarządzania a pomiar efektywności zarządzania w instytucjach kultury* (2006, Zarządzanie w kulturze, Tom 7, s. 107-112), który ukazał się jeszcze przed przyjęciem na studia doktoranckie w 2007 r., w dużej mierze nakreślił główne obszary moich zainteresowań naukowych w postaci innowacyjnych zmian oraz efektywności. Na studiach doktoranckich kontynuowałem badania nad innowacyjnymi sposobami zarządzania instytucjami kultury a także nad efektywnością tych placówek. Wynikiem tych zainteresowań była rozprawa doktorska pt. *„Innowacje organizacyjne jako instrument usprawniania zarządzania publicznymi instytucjami kultury”*, przygotowana pod kierunkiem prof. dr hab. Barbary Kożuch. W pracy tej dokonałem charakterystyki innowacji organizacyjnych w instytucjach kultury, w tym: barier i czynników wspierających wdrażanie tego typu innowacji, korzyści zastosowania innowacji

organizacyjnych w instytucjach kultury oraz współzależności zachodzących między innowacjami organizacyjnymi a sprawnością zarządzania instytucjami kultury. Po rewizji i uzupełnieniach rozprawa ta została opublikowana jako monografia „*Innowacje w zarządzaniu instytucjami kultury*” (Wydawnictwo Con Arte, Katowice 2011).

Po doktoracie kontynuowałem badania nad innowacjami, jednakże poszerzyłem zainteresowania badawcze o inne typy innowacji (m.in. innowacje usługowe, modele biznesowe) oraz inne aspekty i obszary ich występowania (m.in. przedsiębiorczość organizacji publicznych, sektor kosmiczny, gospodarka obiegu zamkniętego). Równolegle prowadziłem badania nad efektywnością, w szczególności nad modelami i wymiarami efektywności oraz możliwościami ich operacjonalizacji, z uwzględnieniem humanistycznego wymiaru zarządzania.

W 2015 r. podjąłem decyzję o intensyfikacji wysiłków umiędzynarodowienia prowadzonych badań, co zaowocowało regularnym udziałem w corocznych konferencjach oraz działalnością naukowo-organizacyjną w ramach sieci European Academy of Management (EURAM) oraz International Research Society for Public Management (IRSPM). Aktywna działalność w tych sieciach wpłynęła na aktualizację zainteresowań o nowe perspektywy badawcze, w szczególności dotyczące projektowania (*design*) oraz informacji o efektywności (*performance information*). Znalazły one odbicie w podejmowanej przeze mnie tematyce badawczej. Perspektywa projektowania (*design*) rzuciła nowe światło na dotychczasowe wątki badawcze, w tym na innowacje i efektywność, co zaowocowało publikacjami w uznanych międzynarodowych czasopismach z Impact Factor (Public Management Review, IF: 3,89, Sustainability, IF: 1,789; Transylvanian Review of Administrative Sciences, IF: 0,603) oraz międzynarodową cytawalnością (wg Web of Science Indeks Hirsha = 4, a liczba cytowań = 432). Ponadto, design otworzył nowe pole zainteresowań związane z sensmakingiem i kadrowaniem (*framing*), dając jednocześnie perspektywę do refleksji nad różnymi koncepcjami zarządzania oraz genezą innowacji. Prace badawcze na nowym polu zainteresowań znalazły swój wyraz właśnie w publikacji książki pt. Organizacyjne zdolności kadrowania (Warszawa, PWN, 2021).

Poniżej zamieszczam bardziej szczegółowy opis osiągnięć w trzech nurtach badawczych. Tabela 4 przedstawia zestawienie dorobku publikacyjnego za lata 2011-2021, oraz w latach 2006-2010 (przed obroną pracy doktorskiej).

Tabela 4. Dorobek publikacyjny w latach 2006-2021

| Typ publikacji | łącznie | Informacje szczegółowe | | | |
|---|---------|------------------------|----------------|-----------|--------------|
| | | Autorstwo | Współautorstwo | J. polski | J. angielski |
| Monografie | 5 | 3 | 2 | 5 | - |
| Redakcje naukowe monografii | 1 | - | 1 | - | 1 |
| Artykuły w czasopismach | 15 | 12 | 3 | 7 | 8 |
| Rozdziały w monografiach | 14 | 9 | 5 | 6 | 8 |
| Artykuły w materiałach pokonferencyjnych | 1 | 1 | - | - | 1 |
| Publikacje przed obroną pracy doktorskiej (2006-2010) | 6 | 6 | - | 4 | 2 |
| Suma | 42 | 31 | 11 | 22 | 20 |

5.2. Charakterystyka głównych obszarów badawczych z uwzględnieniem działalności międzynarodowej¹

5.2.1. Nurt badawczy skupiony wokół innowacji

Głównym obszarem moich zainteresowań naukowych są innowacje. W tym obszarze mogę wyróżnić dwa wątki badawcze:

1. Innowacje w instytucjach kultury.
2. Procesy i obszary innowacji.

Innowacje w instytucjach kultury

Pierwszy wątek podejmowanych badań dotyczył innowacji w działalności instytucji kultury. Zainteresowania te wynikały z ukończonego kierunku studiów oraz obranego kierunku rozwoju zawodowego, związanego z aktywnością poza uczelnią. Byłem m.in. współzałożycielem inicjatywy klastrowej a później Przewodniczącym Rady Programowej Fundacji Klaster Przemysłów Kultury i Czasu Wolnego INRET. Rozwijałem także Zarządzaniekulturą.pl Polski Portal Menedżerów Kultury i współpracowałem z Narodowym Centrum Kultury w Warszawie (inicjatywy te zostały zakończone kilka lat temu). Bliskie kontakty z praktyką stworzyły mi dobre możliwości zdobywania doświadczeń, które uwzględniałem w pracy naukowej oraz projektach badawczych. W latach 2007-2009 uczestniczyłem w międzynarodowym projekcie „The European Arts Management Programme” (EAMP), finansowanym przez UE w ramach Programu Leonardo da Vinci. Celem projektu było prowadzenie wymiany doświadczeń i wspierania innowacji w zawodowym szkoleniu z zarządzania sztuką poprzez zrzeszanie ekspertów i organizacji branżowych. Uniwersytet Jagielloński był jednym z 10 partnerów, obok Oxford Brookes University, Universität Hildesheim, Humak University of Applied Sciences, The Vilnius Academy of Fine Arts, University of Information Technology and Management in Rzeszów, The South-West University Neofit Rilsky, sieci ENCACT, ARSEC oraz Aries Formazione.

Po obronie pracy doktorskiej w 2011 r. rozwijałem ten wątek badawczy uzyskując finansowanie czterech projektów badawczych, którymi kierowałem, a które były finansowane ze środków na rozwój młodych naukowców: „*Innowacje w zarządzaniu instytucjami kultury*” (2011-2012, K/DSC/000394), „*Metody i bariery w tworzeniu strategii instytucji kultury*” (2012-2013, K/DSC/000669), „*Zarządzanie innowacjami w usługach kulturalnych w sektorze*” (2014-2015, K/DSC/002179), „*Innowacyjność publicznych instytucji kultury*” (2015-2016, K/DSC/002810).

Konkretne tematy badawcze, osiągnięcia naukowe oraz publikacje dotyczące innowacji w instytucjach kultury zestawiałem poniżej.

Główne podejmowane przeze mnie tematy badawcze dotyczyły:

- specyfiki innowacji organizacyjnych w publicznych instytucjach kultury, w tym: cech wyróżniających nowe zasady zarządzania i ich wdrażanie, zależności zachodzących między innowacjami organizacyjnymi a sprawnością zarządzania, a także czynników hamujących i wspierających proces wdrażania innowacji organizacyjnych w tego rodzaju instytucjach w Polsce,
- typów innowacji w instytucjach kultury oraz ich efektów i kierunków rozwoju.

¹ Niektóre publikacje zawierają wkład do kilku nurtów i są wymienione adekwatnie w każdym z nich. Ujednolicony wykaz dorobku naukowego został omówiony w sekcji 5.1 i zestawiony w osobnym załączniku.

Jako najważniejsze moje osiągnięcia badawcze w tym obszarze mogę wskazać:

- identyfikację typów innowacji organizacyjnych oraz ich cech w instytucjach kultury, a także zbudowanie modelu procesu wdrażania innowacji organizacyjnych w instytucjach kultury z uwzględnieniem (Lewandowski, 2011a),
- określenie typologii innowacji w instytucjach kultury (Lewandowski, 2015a, 2014b, 2016a, 2017),
- identyfikację czynników wpływających na proces wdrażania innowacji w instytucjach kultury w Polsce (Lewandowski, 2011a, 2014a, 2017a),
- identyfikację rezultatów wdrażania innowacji w instytucjach kultury (Lewandowski, 2015b, 2011c, 2008a),
- określenie specyfiki i poznanie nowych narzędzi zarządzania strategicznego w organizacjach sektora kultury (2013a, 2008a, 2008b),
- sformułowanie rekomendacji dla kadry kierowniczej instytucji kultury i przedstawicieli jednostek administracji publicznej dotyczące wdrażania i wspierania zarządzania strategicznego w instytucjach kultury oraz innych innowacji organizacyjnych (Lewandowski, 2013a, 2011a).

Do publikacji w tym wątku zaliczam:

- Lewandowski, M. (2008a), An exploration of the possible uses of strategic management tools for art and cultural activities focused on disadvantaged groups at Krakow City History Museum, [w:] J. Laycock (red.), Enabling the creators, Oxford Brookes University, Oxford, s. 116-151.
- Lewandowski, M. (2008b), Schemat kariery artysty jako narzędzie w planowaniu strategicznym na przykładzie Fundacji Artots, „Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów UJ”, Seria Ekonomia i Zarządzanie, zeszyt 2/2008 (5), Kraków 2008, s. 23-34.
- Lewandowski, M. (2011a), Innowacje w zarządzaniu instytucjami kultury, Wydawnictwo Con Arte, Katowice.
- Lewandowski, M. (2011c), Korzyści wdrażania innowacji organizacyjnych w publicznych instytucjach kultury, Zarządzanie Publiczne Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych nr 3(15)/2011, s. 25-37.
- Lewandowski, M. (2013a), Zarządzanie strategiczne w instytucjach kultury, Wydawnictwo Con Arte, Katowice.
- Lewandowski M. (2014a), Czynniki utrudniające samodzielne opracowywanie planów strategicznych przez pracowników instytucji kultury. W: Ł. Wróblewski (red.) Zarządzanie w instytucjach kultury, CeDeWu, Warszawa. s. 61-70.
- Lewandowski, M. (2014b), Innowacje w usługach instytucji kultury, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu - Usługi 2014. Tom 3. Branżowe i menedżerskie aspekty rozwoju usług, nr 335, s. 264-278.
- Lewandowski, M. (2015a), Types of Innovations in Cultural Organizations. International Journal of Contemporary Management, 14(1):67-78.
- Lewandowski, M. (2015b), Effects of Innovations with Regard to Cultural Services Across Cultural Institutions, Forum Scientiae Oeconomia, 3(1), 53-63.
- Lewandowski, M. (2016a), Kierunki zastosowania innowacji w usługach kulturalnych jako innowacji społecznych, w: E. Wszendybył-Skulska (red.), Innowacyjność współczesnych organizacji. Wybrane aspekty, TNOiK, Toruń.
- Lewandowski, M. (2017a), How cultural organisations use digital technologies to enhance circular business models. International Journal of Environmental Policy and Decision Making, Vol. 2, No. 2, p. 79-97.

Procesy i obszary innowacji

Drugi wątek badawczy dotyczy procesów i obszarów innowacji. Stanowi on poszerzenie pierwotnych zainteresowań innowacjami organizacyjnymi w instytucjach kultury. Obszar badawczy związany z

innowacjami poszerzyłem o: aspekty procesów innowacyjnych, w szczególności dotyczące przedsiębiorczości w sektorze publicznym oraz innowacyjnych modeli biznesowych, nowe obszary gospodarki, w których mogą rozwijać się innowacje (sektor kosmiczny, gospodarka obiegu zamkniętego), a także o innowacyjne metody zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych. Jako członek zespołu badawczego w projekcie pt. „Doskonalenie organizacyjne uczelni przyszłości UNIFUT.PL” (2017-2019), skupiłem się na badaniu roli uczelni wyższych w rozwoju polskiego sektora kosmicznego. W związku z rozwojem zainteresowań naukowych w zakresie innowacji w modelach biznesowych gospodarki obiegu zamkniętego, w 2019 r. podjąłem współpracę z Katholieke Universiteit te Leuven w roli recenzenta w konkursie grantowym, uruchomionym przez tę uczelnię. Rozwój zainteresowań innowacjami w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi powiązany był z bezpośrednimi doświadczeniami o charakterze wdrożeniowym i konsultingowym. W latach 2011-2012 uczestniczyłem w realizacji zadania nr 4 „*Wdrożenie systemu rozwoju kompetencji kadr opartego na badaniu luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych pracowników urzędu na podstawie aktualnych opisów stanowisk*”, będącego częścią projektu pt. „*Urząd gminny – sprawny i przyjazny*”, realizowanego przez Państwową Wyższą Szkołę Zawodową im. rotm. W. Pileckiego w Oświęcimiu w latach 2011-2014, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. W ramach tego projektu wspólnie z prof. dr hab. Barbarą Kożuch oraz dr Wioletą Karną opracowałem system rozwoju kompetencji kadr oparty na badaniu luk kompetencyjnych i potrzebach szkoleniowych pracowników, który następnie został wdrożony w urzędach gminy w Oświęcimiu, Brzeszczach, Chełmku, Wieprzu i Mucharzu. Systemy te były innowacyjnymi rozwiązaniami w skali urzędów, a częściowo także w skali kraju. Rezultaty tego projektu objęły, obok wdrożeń, opracowania piętnastu raportów badawczych oraz kilku publikacji naukowych.

Omawiany wątek badawczy dotyczący procesów i obszarów innowacji przenikał się także z nowymi zainteresowaniami w zakresie designu. Jednak z uwagi na odrębność teoretyczną tej perspektywy i obecnie rozwijane projekty badawcze, wyróżniłem te elementy jako osobny obszar badawczy.

Konkretne tematy badawcze, osiągnięcia naukowe oraz publikacje dotyczące procesów i obszarów innowacji zestawiałem poniżej.

Główne podejmowane przeze mnie tematy badawcze dotyczyły:

- przedsiębiorczości publicznej, w tym: specyfiki przedsiębiorczości uniwersytetów, uwzględniającej adaptację definicji, typów i elementów procesu przedsiębiorczości organizacji biznesowych, determinantów rozwoju przedsiębiorczości akademickiej, atrybutów przedsiębiorczości istotnych dla generowania innowacji w szkole publicznej,
- modeli biznesowych, w tym możliwości adaptacji koncepcji modeli biznesowych w organizacjach publicznych oraz rozwoju modeli biznesowych w gospodarce obiegu zamkniętego.
- modeli kompetencyjnych pracowników stosowanych w organizacjach publicznych, opisanie specyfiki opracowanego i badanego modelu kompetencyjnego oraz określenie czynników wpływających na możliwości doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych na podstawie badanego modelu kompetencji.
- podstawowych cech charakterystycznych sektora kosmicznego, w szczególności polskiego, a także ukazania go jako nowego obszaru funkcjonowania praktyk zarządczych oraz działań różnego typu organizacji, zarówno publicznych, prywatnych jak i społecznych w Polsce.

Jako najważniejsze moje osiągnięcia badawcze w tym obszarze mogę wskazać:

- Opracowanie teoretycznych ram przedsiębiorczości uniwersytetu, obejmujących podmioty, formy, rezultaty, czynniki wpływające na te komponenty, a także możliwe kierunki rozwoju przedsiębiorczości akademickiej (Lewandowski, 2013e; 2019).
- Określenie umiejętności dyrektora szkoły w zakresie inicjowania i wdrażania innowacji (Lewandowski, Dudzik, 2016).
- Opracowanie ram teoretycznych modeli biznesowych organizacji publicznych oraz ich innowacji (Lewandowski, 2017b; Lewandowski, Kożuch, 2017, red.), a także ram teoretycznych innowacyjnych modeli biznesowych w gospodarce obiegu zamkniętego (Lewandowski 2016b, 2017a, 2018b) i ich uwarunkowań (Lewandowski, 2017c).
- Opracowanie modeli kompetencyjnych pracowników urzędów gminy wraz z oczekiwanym poziomem poszczególnych kompetencji wśród kierowników i pracowników specjalistów oraz skalą (Kożuch, Karna, Lewandowski, 2015), a także identyfikacja barier w ich wdrażaniu (Lewandowski, Kożuch, Karna, 2014).
- Opisanie sektora kosmicznego jako nowego obszaru aktywności organizacyjnej i menedżerskiej z perspektywy zarządzania publicznego (Lewandowski, Dudzik, Ingersleben, 2017), a także opisanie roli uczelni wyższych w rozwoju sektora kosmicznego w Polsce (Lewandowski, Dudzik, 2019).

Do publikacji w tym wątku zaliczam:

- Lewandowski, M. (2013e), Introduction to Academic Entrepreneurship, [w:] A. Szopa, W. Karwowski, & P. Ordóñez de Pablos (Eds.), *Academic Entrepreneurship and Technological Innovation: A Business Management Perspective* (pp. 1-28). Hershey, PA: Information Science Reference. doi:10.4018/978-1-4666-2116-9.ch001.
Opublikowane ponownie w *Economics: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 53-81). Hershey, PA: Business Science Reference. doi:10.4018/978-1-4666-8468-3.ch004.
- Lewandowski, M., Kożuch, B., Karna, W., (2014), Bariery we wdrażaniu systemu rozwoju kompetencji kadr w urzędach gminy, [w] Ł. Skiba, A. Czarnecka (red.) *Nowe kierunki w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 222-229.
- Kożuch, B., Karna, W., Lewandowski, M. (2015), Modele kompetencyjne pracowników jako narzędzie doskonalenia ZZL w organizacjach publicznych. W: (K. Krukowski, M. Siemiński, red.) *Zarządzanie publiczne. Teoria i praktyka w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.
- Lewandowski, M., Dudzik, A. (2016), Przedsiębiorczość jako zestaw kompetencji wpływający na generowanie innowacji w szkole, *Roczniki Ekonomii i Zarządzania*, tom 8, nr 2, s. s. 117-136.
- Lewandowski, M. (2016b), Designing the Business Models for Circular Economy—Towards the Conceptual Framework, *Sustainability* 8 (1), 43.
- Lewandowski, M., Dudzik, A., Ingersleben, M. (2017), Zarządzanie publiczne w sektorze kosmicznym, *ISP UJ*, Kraków.
- Lewandowski, M. (2017a), How cultural organisations use digital technologies to enhance circular business models. *International Journal of Environmental Policy and Decision Making*, Vol. 2, No. 2, p. 79-97.
- Lewandowski M. (2017b), Public Organizations and Business Model Innovation: The Role of Public Service Design. In Lewandowski M., & Kożuch B. (eds.) *Public Sector Entrepreneurship and the Integration of Innovative Business Models*, Hershey, PA: IGI Global.
- Lewandowski M. (2017c), Adjusting Business Models to Circular economy – Key Challenges for Public Managers and Policymakers. In A. Jabłoński (ed.) *Business Models. Strategies, Impacts and challenges*, Nova Publishers, New York. pp.69-82.
- Lewandowski, M., & Kożuch, B. (eds.) (2017), *Public Sector Entrepreneurship and the Integration of Innovative Business Models* (pp. 1-309). Hershey, PA: IGI Global.

- Lewandowski M. (2018b), Public Sector and Circular Business Models: From Public Support Towards Implementation Through Design. In: Moratis L., Melissen F., Idowu S. (eds.), Sustainable Business Models. CSR, Sustainability, Ethics & Governance. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73503-0_5
- Lewandowski, M., Dudzik, A. (2019), Rola uczelni wyższych w polskim sektorze kosmicznym [in] Sułkowski Ł., Górniak J. (eds.), Strategie i innowacje organizacyjne polskich uczelni, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego 2019, s. 275-289.

5.2.2. Nurt badawczy koncentrujący się na zarządzanie efektywnością

Drugim istotnym obszarem moich zainteresowań naukowych jest zarządzanie efektywnością (*performance management*). W tym obszarze mogę wyróżnić dwa wątki badawcze:

1. Systemy zarządzania efektywnością oparte na informacji o efektywności.
2. Humanistyczny wymiar efektywności zarządzania.

Systemy zarządzania efektywnością oparte na informacji o efektywności

Pierwszy wątek badawczy podejmowanych badań jest konsekwencją i rozszerzeniem zainteresowań zagadnieniem efektywności, które pojawiły się jeszcze podczas pisania pracy magisterskiej i które znalazły odzwierciedlenie w moim pierwszym artykule naukowym (Lewandowski, 2006). W okresie studiów doktoranckich oraz po obronie doktoratu wątek ten ogniskował się wokół wymiarów efektywności oraz operacjonalizacji jej wskaźników. Najistotniejszym momentem było uzyskanie w roku 2017 r. grantu z programu SONATA Narodowego Centrum Kultury na projekt badawczy pt. „Zarządzanie efektywnością i jakością informacji w jednostkach samorządu lokalnego w Polsce” (nr umowy UMO-2016/21/D/HS4/00716). Realizacja tego projektu przyczyniła się do międzynarodowego upowszechnienia dorobku w czasopismach z Impact Factor.

Konkretne tematy badawcze, osiągnięcia naukowe oraz publikacje dotyczące systemów zarządzania efektywnością opartych na informacji o efektywności zestawilem poniżej.

Główne podejmowane przeze mnie tematy badawcze dotyczyły:

- postrzegania przez menedżerów tego rodzaju informacji,
- organizacyjnych uwarunkowań wykorzystania informacji o efektywności,
- przygotowania systemów zarządzania efektywnością i odpowiednich wskaźników w różnych obszarach funkcjonowania organizacji.

Jako najważniejsze moje osiągnięcia badawcze w tym obszarze mogę wskazać:

- opracowanie teoretyczne i empiryczne przetestowanie modelu postrzegania informacji o efektywności (Lewandowski, 2019a) oraz wkład w rozwój koncepcji użyteczności informacji o efektywności poprzez koncepcyjne rozdzielanie konstruktów użycia informacji na dwa odrębne, ale współzależne konstrukty (jakość oraz użyteczność informacji o efektywności), a także wskazanie organizacyjnych determinant obu konstruktów i empiryczne przetestowanie modelu zależności między tymi zmiennymi (Lewandowski, 2019 a, 2019b).
- opracowanie ram koncepcyjnych dla operacjonalizacji wskaźników w różnych obszarach funkcjonowania instytucji kultury i ośrodków pomocy społecznej (Lewandowski, 2010b, 2013c, 2013b, 2013d, 2014c; Jabłoński, Lewandowski, 2013)
- opisanie metod monitorowania i ewaluacji realizacji strategii w praktyce instytucji kultury oraz identyfikacja czynników warunkujących opracowywanie planów strategicznych i stosowanie

zarządzania strategicznego w instytucjach kultury w Polsce (Lewandowski 2013a, 2014a, 2006).

Do publikacji w tym obszarze zaliczam:

- Lewandowski, M. (2006), Zmiany w sposobach zarządzania a pomiar efektywności zarządzania w instytucjach kultury, Zarządzanie w kulturze, Tom 7, s. 107-112.
- Lewandowski, M. (2010b), W poszukiwaniu znaczenia zarządzania kulturą, "Zarządzanie w kulturze", Tom 11, 2010, s. 19-30.
- Lewandowski M. (2014a), Czynniki utrudniające samodzielne opracowywanie planów strategicznych przez pracowników instytucji kultury. W: Ł. Wróblewski (red.) Zarządzanie w instytucjach kultury, CeDeWu, Warszawa. s. 61-70.
- Lewandowski M. (2014c), Operacjonalizacja modelu sprawności w zarządzaniu strategicznym instytucjami kultury. W: Ł. Wróblewski (red.) Zarządzanie w instytucjach kultury, CeDeWu, Warszawa. s. 71-80.
- Lewandowski M. (2013c). Managerial Innovation Effects in Public Cultural Institutions – Monitoring Issues. International Journal of Contemporary Management, Vol. 12, No. 3. s. 66-79.
- Lewandowski M. (2013b). Sprawność zarządzania instytucjami kultury. Studia ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 168, s. 139-151.
- Lewandowski, M. (2013a), Zarządzanie strategiczne w instytucjach kultury, Wydawnictwo Con Arte, Katowice 2013.
- Lewandowski M. (2013d), How to monitor the effects of managerial innovation in public cultural institutions. Active citizenship by knowledge management & innovation: proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2013, 2013. - p. 559-567.
- Jabłoński, T., Lewandowski, M. (2013). Operacjonalizacja kryteriów oceny sprawności zarządzania projektami realizowanymi przez gminne ośrodki pomocy społecznej w ramach PO KL. Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XIV, zeszyt 11, część II, ss. 29–37.
- Lewandowski, M. (2019a), Public managers' perception of performance information: the evidence from Polish local governments, Public Management Review, vol. 21 no. 7, p. 988-1010
- Lewandowski, M. (2019b), Organizational Drivers of Performance Information Use: The Perspective of Polish Local Governments, Transylvanian Review of Administrative Sciences 15(58 E):85-99.

Humanistyczny wymiar efektywności zarządzania

Drugi wątek, dotyczący humanistycznych aspektów efektywności zarządzania, związany jest z badaniami nad zarządzaniem w dyscyplinie nauk humanistycznych. Wydział Zarządzania i komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego był jednym z wiodących ośrodków w kraju, podejmujących tę tematykę. Moje badania w tym obszarze ogniskowały się na humanizmie organizacyjnym i jego przejawach w koncepcjach efektywności.

Konkretne tematy badawcze, osiągnięcia naukowe oraz publikacje dotyczące humanistycznych wymiarów efektywności zarządzania zestawilem poniżej.

Główne podejmowane przeze mnie tematy badawcze dotyczyły:

- pozycji człowieka w strukturach hierarchii,
- humanistycznych fundamentów zarządzania,
- humanistycznych wymiarów efektywności.

Jako najważniejsze moje osiągnięcia badawcze w tym obszarze mogę wskazać:

- opisanie humanizmu organizacyjnego uwzględniającego elementy filozoficzne, epistemologiczne, szkół i współczesnych koncepcji zarządzania (Kozuch, Lewandowski, 2018; Lewandowski 2010a),
- opracowanie ram teoretycznych i definicji poddaństwa korporacyjnego (Lewandowski, 2010c),
- stworzenie koncepcji sprawności *agathos*, uwzględniającej humanistyczne aspekty funkcjonowania organizacji (Lewandowski, 2011b).

Do publikacji w tym obszarze zaliczam:

- Lewandowski, M. (2010c), Corporate serfdom as a consequence of global development, [w:] Proceedings of the 19th Annual Conference-Globalization: The Challenge of Prosperity and Inequality, Global Awareness Society International, Bloomsburg.
- Lewandowski, M. (2010a), Społeczne aspekty zastosowania strategicznej karty wyników w organizacjach, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2/2010, s. 141-149.
- Lewandowski, M. (2011b), Sprawność zarządzania z perspektywy humanistycznej, „Współczesne Zarządzanie”, nr 1/2011, s.106-115.
- Kozuch, B., Lewandowski, M. (2018), Contemporary organizational humanism – overview [w:] B. Kozuch, Ł. Sułkowski (eds.), Reflections about Contemporary Management, Peterlang, Berlin, p. 49-62. Opublikowany także po polsku Kozuch, B., Lewandowski, M. (2017), Współczesny humanizm organizacyjny – zarys problematyki [w:] B. Kozuch, Ł. Sułkowski (red.), Refleksyjnie o współczesnym zarządzaniu, ISP UJ, Kraków.

5.2.3. Nurt badawczy dotyczący projektowania (design)

Najnowszy nurt badawczy, w którym lokują się prowadzone przeze mnie badania naukowe oraz działalność międzynarodowa, ogniskuje się wokół projektowania (designu). Design stanowi nową perspektywę teoretyczną dla wątków badawczych podejmowanych w dwóch głównych nurtach. Ten kierunek badań zyskał uznanie i w 2019 r. otrzymałem nagrodę Emerald Literati Awards za najlepszy rozdział (Outstanding Author Contribution) - pt. „Refocusing Performance Management through Public Service Design?” opublikowany w monografii in pt. “*Cross-Sectoral Relations in the Delivery of Public Services*” pod redakcją A. Bonomi Savignon, L. Gnan, A. Hinna i F. Monteduro. Ponadto, perspektywa designu stała się podstawą dla nowych tematów badawczych, które znalazły odzwierciedlenie w: analizie możliwości zastosowania design thinking w sektorze publicznym, definiowaniu organizacyjnych zdolności projektowania, a także w badaniach organizacyjnych zdolności kadrowania.

Moje zainteresowanie tematyką designu w naukach o zarządzaniu wiąże się z działalnością w międzynarodowej sieci International Research Society for Public Management. W jej ramach, w 2018 r. wspólnie z naukowcami z innych ośrodków akademickich (Erasmus University in Rotterdam, University of Melbourne, Politechnic de Milano, Stockholm Business School, Uterch University), podjęliśmy inicjatywę założenia stałej grupy zainteresowań (tzw. SIG, Specific Interest Group) pod nazwą: Design-led approaches to Renewing Public Management and Governance. W 2019 r. uzyskaliśmy zgodę władz stowarzyszenia IRSPM i od tego momentu rozwijamy współpracę naukową tej grupy (SIG), która zrzesza obecnie kilkadziesiąt osób z uniwersytetów na całym świecie. Rezultatem tej aktywności są nie tylko coroczne stałe panele w ramach konferencji IRSPM, w których byłem współinicjatorem tematyki panelu, recenzentem zgłoszonych tekstów oraz współprowadzącym sesje naukowe konferencji (od 2018 r.), ale też coroczne seminaria naukowe tej grupy, w których brałem czynny udział prezentując referaty (m.in. w 2018 r. w Kopenhadze, w 2019 r. w Rotterdamie) oraz będąc organizatorem (Instytut Spraw Publicznych UJ) takiego spotkania w roku 2020 (z powodu pandemii Covid-19 ostatecznie odbyło się on-line).

Ponadto, tematyka design thinking jako metody rozwiązywania problemów i generowania innowacji jest związana z moją działalnością w ramach Zespołu Wykonawczego Social Engagement Gate - struktury utworzonej w ramach realizowanego na Uniwersytecie Jagiellońskim programu Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza. W ramach tej działalności byłem jednym z liderów inicjatywy Una.Futura, realizowanej w ramach sieci Una Europa, zrzeszającej osiem czołowych uczelni europejskich (Freie Universität Berlin, Alma Mater Studiorum Università di Bologna, University of Edinburgh, Helsingin yliopisto/ Helsingfors universitet, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, KU Leuven, Universidad Complutense de Madrid, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne). Efektem tego projektu było 3 tygodniowe wydarzenie, podczas którego ponad 100 studentów, ekspertów i facylitatorów z ośmiu uniwersytetów, pracowało wspólnie nad koncepcjami rozwiązań problemów społeczno-gospodarczych związanych z digitalizacją. Upowszechnieniowym efektem tego międzynarodowego projektu jest podcast, opublikowany na stronach Una Europa i w serwisie Spotify, w którym rozmawiam ze studentami biorącymi udział w projekcie.

Konkretne tematy badawcze, osiągnięcia naukowe oraz publikacje dotyczące projektowania (design) zestawilem poniżej.

Główne podejmowane przeze mnie wątki badawcze dotyczyły:

- Roli projektowania usług publicznych w: generowaniu innowacyjnych modeli biznesowych organizacji publicznych (Lewandowski, 2017b) oraz przedsiębiorstw ramach gospodarki obiegu zamkniętego (2018b), redefiniowaniu założeń systemów zarządzania efektywnością w celu poprawy efektywności organizacji publicznych (2018a), a także kształtowaniu przyszłego modelu uniwersytetu (2019).
- Wymiarów zdolności organizacji publicznych w zakresie projektowania (2017d).
- Teoretycznych podstaw zastosowania myślenia projektowego (design thinking) w zarządzaniu publicznym (Baran).

Jako najważniejsze moje osiągnięcia badawcze w tym obszarze mogę wskazać:

- Opracowanie ram teoretycznych zdolności projektowych (design) organizacji publicznych (Lewandowski, 2017d) oraz stosowania myślenia projektowego (design thinking) do rozwiązywania głównych wyzwań zarządzania publicznego (Baran, Lewandowski, 2017).
- Stworzenie teoretycznych ram kontroli efektywności opartej na projektowaniu usług oraz określenie dla niej wyzwań aplikacyjnych w organizacjach publicznych (Lewandowski, 2018a).
- Opracowanie ram teoretycznych dla wpływu projektowania usług publicznych na generowanie innowacji w modelach biznesowych organizacji publicznych (2017b) oraz przedsiębiorstw w ramach gospodarki obiegu zamkniętego (Lewandowski, 2018b)
- Opracowanie ram teoretycznych rozwoju modeli uniwersytetu opartych na kryteriach dobrego designu (Lewandowski, 2019c).

Do publikacji w tym obszarze zaliczam:

- Lewandowski, M. (2017d), Deconstructing Design to Facilitate its Research Within Public Service Organizations, *International Journal of Contemporary Management*, 16(3), 189-208.
- Baran, G., Lewandowski, M. (2017) Design thinking in public management, in B. Wróbel i inni (eds), *The complex identity of public management: aims, attitudes, approaches*, ISP UJ, Kraków Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Lewandowski M. (2017b), Public Organizations and Business Model Innovation: The Role of Public Service Design. In Lewandowski M., & Kożuch B. (eds.) *Public Sector Entrepreneurship and the Integration of Innovative Business Models*, Hershey, PA: IGI Global.

- Lewandowski, M., (2018a), Refocusing Performance Management through Public Service Design? [in] Andrea Bonomi Savignon , Luca Gnan , Alessandro Hinna , Fabio Monteduro (ed.) Cross-Sectoral Relations in the Delivery of Public Services (Studies in Public and Non-Profit Governance, Volume 6) Emerald Publishing Limited, pp.1 – 21.
- Lewandowski M. (2018b), Public Sector and Circular Business Models: From Public Support Towards Implementation Through Design. In: Moratis L., Melissen F., Idowu S. (eds) Sustainable Business Models. CSR, Sustainability, Ethics & Governance. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73503-0_5.
- Lewandowski, M. (2019c), How university misses a trick: the perspective of bad design [in] Sułkowski Ł., Wach K. (eds.) Doskonalenie systemów organizacyjnych, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 79-90.

5.2.4. Publikacje poza głównymi nurtami badawczymi

Wśród innych publikacji, pośrednio związanych z głównymi obszarami badawczymi, mogę wymienić:

- Jabłoński, T., Lewandowski, M. (2014), Role menedżerskie koordynatora projektów unijnych realizowanych przez ośrodki pomocy społecznej, Zarządzanie Publiczne. Zeszyty Naukowe ISP UJ, Nr 2(26), s. 203–215.
- Kożuch, B., Kożuch, A., Sułkowski, Ł., Bogacz-Wojtanowska, E., Lewandowski, M., Sienkiewicz-Małyjurek, K., Szczudlińska-Kanoś, A., Jung-Konstanty, S. (2016), Obszary Zarządzania Publicznego, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.

5.3. Zagraniczna aktywność naukowa

Prowadzona przeze mnie aktywność naukowa związana była przede wszystkim z działaniami w ramach sieci European Academy of Management EURAM oraz International Research Society for Public Management IRSPM. Współpracowałem także z innymi badaczami nad utworzeniem konsorcjów, przygotowując wspólne wnioski grantowe w ramach programów Horyzont 2020 oraz CHANSE. Ponadto uczestniczyłem w realizacji jednego projektu w ramach konsorcjum (European Arts Management Programme). Od 2016 jestem członkiem Rady Programowej (Editorial Board) czasopisma International Journal of Management in Education (indeksowanego m.in w Scopus). Brałem także aktywny udział w przekształceniu i umiędzynarodowieniu czasopisma Współczesne Zarządzanie (9 pkt na liście B MNiSW) w International Journal of Contemporary Management, najpierw jako sekretarz redakcji (2011-2014), a później jako redaktor tematyczny (2015-2016) i członek Komitetu ds. Nagrody (2015-2016). W 2013 r. miałem zaszczyt reprezentować to czasopismo w panelu redaktorów (Editors Panel „*Insights from Journal Editors*”) podczas międzynarodowej konferencji naukowej International Conference MakeLearn 2013 „Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation”, 19-21.06.2013 w Zadarze.

Poniżej zamieszczam wypis działań, omówionych w poprzednich sekcjach, składających się na moją aktywność naukową zagranicą.

- Współzałożyciel specjalnej grupy zainteresowań SIG: Design-Led Approaches to Renewing Public Management and Governance SIG, działającej w ramach międzynarodowej sieci IRSPM. W ramach działań w tej grupie współdecydowałem o tematyce panelu konferencyjnego, recenzowałem artykuły zgłoszone na coroczną konferencję IRSPM, prowadziłem sesję podczas konferencji.
- Byłem współprowadzącym (co-chair) panele tematyczne na corocznej konferencji IRSPM, współdecydowałem o tematyce panelu, recenzowałem artykuły zgłoszone do panelu oraz przewodziłem sesjom w ramach panelu podczas konferencji:

- W latach 2015-2016 panel *Trust-based Management in the Public Sector*, wspólnie z prof. Barbarą Kożuch i dr Katarzyną Sienkiewicz-Małyjurek.
- W 2017 r. panel *Public Service Design: Contextual Conditions for Application and its Cultural Implications on Public Management*, wspólnie z prof. Irvinem Lapsley oraz Piotrem Świątek, (2017).
- W latach panel 2018-2021 *Design-led approaches to value creation in public administration*, wspólnie m.in. z prof. Albert Meijer, prof. Jenny Lewis, prof. Arwin van Buuren, dr Christian Bason, dr William Voorberg, prof. Daniela Sangiorgi.
- W latach 2017-2020 brałem aktywny udział w recenzowaniu artykułów zgłaszanych na coroczną konferencję European Academy of Management EURAM.
- W 2017-2018 pełniłem funkcję Communication Officer w Strategicznej Grupie Zainteresowań (SIG 11 Public Management and Non Profit Management) w ramach sieci European Academy of Management EURAM. Byłem odpowiedzialny za komunikację wewnętrzną i zewnętrzną członków grupy, brałem udział w posiedzeniach zespołu organizującego konferencję EURAM w 2018 w Reykjaviku i częściowo także w 2019 w Lisbonie.
- Brałem udział w pracach dwóch międzynarodowych zespołów, przygotowujących wnioski o granty międzynarodowe, w tym:
 - projekt *CulTPeriLab – Peripheries as Labs of the New Cultural Tourism Paradigm* do programu UE Horyzont 2020 (złożony w marcu 2019, oznaczenie wniosku 870796, konsorcjum: Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Katholieke Universiteit te Leuven, Mittuniversitetet, Alma Mater Studiorum Università di Bologna, Universidad Complutense de Madrid, University of Arts in Belgrade, Uniwersytet Jagielloński, Network of European Regions for Competitive and Sustainable Tourism, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa GmbH, KEA European Affairs),
 - projekt *ViLab – Transformations of Knowledge, Learning and Work through Virtualisation of Collaborative Spaces. The Case of University Living Labs* w ramach programu CHANSE (złożony w maju 2021, oznaczenie wniosku CHANSE-387, konsorcjum: Jagiellonian University, University of Almeria, IEDC – Bled School of Management, Chalmers University of Technology, Umea University, Friedrich-Alexander University Erlangen-Nürnberg).
- Od 2016 Jestem członkiem Rady Programowej (Editorial Board) czasopisma *International Journal of Management in Education* (indeksowanego m.in. w Scopus).
- W latach 2007-2009 członek zespołu w projekcie European Arts Management Program finansowanym z programu UE Leonardo da Vinci, w którym uczestniczył Instytut Spraw Publicznych UJ oraz 9 partnerów z krajów UE.
- 20-30 lipca 2013 r. Uniwersytet w Murcii, Erasmus Intensive Programme „Leadership for Democratic Citizenship in European Schools” – Prowadzenie warsztatu pt. “Proinnovative leadership in cultural education”.
- Drugi najczęściej cytowany artykuł w czasopiśmie *Sustainability* (5 year Impact Factor: 3.473 według zestawienia z 2020 r.).

5.4. Nagrody za działalność naukową

- 2019 – Nagroda Emerald Literati Award for Outstanding Author Contribution 2018

- 2019 – Nagroda Zespołowa 2 stopnia za osiągnięcia w pracy naukowej, przyznana przez Rektora UJ.
- 2014 – Nagroda Zespołowa 2 stopnia za osiągnięcia w pracy naukowej, przyznana przez Rektora UJ.
- 2012 – Nagroda Zespołowa 2 stopnia za osiągnięcia w pracy naukowej, przyznana przez Rektora UJ.

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

W październiku 2021 r. otrzymałem od Rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego Brązowy Medal za Długoletnią Służbę.

Poniżej zamieszcza szczegółowy opis osiągnięć dydaktycznych, organizacyjnych i popularyzujących.

6.1. Dydaktyczne

Jestem promotorem pomocniczym w przewodzie doktorskim mgr. Marcina Juchy: *„Klimat organizacyjny i jego determinanty w jednostkach administracji samorządowej na przykładzie urzędów marszałkowskich”*. Promotor prof. dr hab. Marek Bugdol. Ponadto, od 2014 r. wypromowałem łącznie 83 licencjatów na kierunkach Zarządzanie Publiczne oraz Polityka Społeczna.

Brałem aktywny udział w pracach zespołów organizacyjnych powołanych w Instytucie Spraw Publicznych w celu opracowania nowych programów studiów dla kierunków: Zarządzanie zmianą społeczną (2019-2020) oraz Zarządzanie publiczne (w latach 2015-2016).

Od 2007 r. prowadziłem zajęcia dydaktyczne na studiach licencjackich, magisterskich uzupełniających oraz podyplomowych, w j. polskim oraz w j. angielskim. Poniżej wykaz prowadzonych przedmiotów:

Zajęcia w j. polskim na studiach licencjackich:

- Podstawy zarządzania – ćwiczenia (w latach 2009-2021).
- Podstawy zarządzania – wykład (w latach 2012-2021).
- Seminarium licencjackie: Zarządzanie innowacjami w sektorze publicznym – (w latach 2014-2021).
- Podstawy zarządzania publicznego – wykład (w latach 2016-2021).
- Działanie / Nauka o działaniu – wykład (w latach 2018-2021).
- Technologia informacyjna – ćwiczenia (w latach 2009-2013).
- Zarządzanie publiczne w praktyce – ćwiczenia (w latach 2011-2015).

Zajęcia w j. polskim na studiach magisterskich:

- Współdziałanie międzyorganizacyjne i międzysektorowe – ćwiczenia (w latach 2016-2021).
- Współdziałanie międzyorganizacyjne i międzysektorowe – wykład (w latach 2017-2021).
- Metody projektowania rozwiązań – ćwiczenia i warsztat (2020/2021).
- Laboratorium zmiany: diagnoza – ćwiczenia (2020/2021).
- Zarządzanie programami i projektami – wykład (w latach 2011-2013).
- Konwersatorium specjalizacyjne w języku angielskim (2007/2008).

Zajęcia w j. polskim na studiach podyplomowych:

- Design Thinking – warsztat (2020/2021).

Zajęcia w j. angielskim na studiach licencjackich i magisterskich, dla studentów programu Erasmus:

- Public Relations On-line (2009/2010).
- Strategic Management (2010/2011).
- Design Thinking (w latach 2018-2021).

6.2. Organizacyjne

Moja osiągnięcia organizacyjne lokują się w czterech obszarach. Pierwszy dotyczy działalności w ramach sieci Una Europa, zrzeszającej osiem europejskich uniwersytetów (Freie Universität Berlin, Alma Mater Studiorum Università di Bologna, University of Edinburgh, Helsingin yliopisto/Helsingfors universitet, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, KU Leuven, Universidad Complutense de Madrid, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne). Drugie obszar działań związany jest z udziałem Uniwersytetu Jagiellońskiego w programie MNiSW „Inicjatywy Doskonałości – Uczelnia Badawcza”. Trzeci obszar obejmuje sprawowane funkcje w Instytucie Spraw Publicznych UJ. Ostatni obszar związany jest z funkcjami w redakcji czasopisma International Journal of Contemporary Management.

Osiągnięcia związane z działalnością w ramach Una Europa:

- W 2021 r. zaangażowany w organizację UNA.FUTURA, projekt realizowany w ramach sieci Una Europa przez osiem europejskich uniwersytetów, a którego gospodarzem był Uniwersytet Jagielloński. Odpowiedzialny za zaprojektowanie procesu kreatywnego (Design Sprint), współodpowiedzialny za przygotowania i koordynację działań, a także facylitację międzynarodowego zespołu studentów.

Osiągnięcia związane z udziałem Uniwersytetu Jagiellońskiego w programie MNiSW „Inicjatywy Doskonałości – Uczelnia Badawcza”:

- W 2021 r. powołany na członka Zespołu Wykonawczego Social Engagement Gate w ramach programu Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza realizowanego przez Uniwersytet Jagielloński.
- W latach 2020-2021 członek Zespołu Wykonawczego Priorytetowego Obszaru Badawczego Anthropocene (przedstawiciel Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej) w ramach programu Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza realizowanego przez Uniwersytet Jagielloński.
- W 2019 r. kierownik zespołu odpowiedzialnego za przygotowanie i przeprowadzenie analizy SWOT, ponadto czynny udział w opracowaniu finalnej wersji wniosku, udział w zespole reprezentującym Uniwersytet Jagielloński podczas przesłuchań międzynarodowej komisji oceniającej w MNiSW.

Osiągnięcia związane z pełnieniem funkcji w Instytucie Spraw Publicznych UJ:

- W latach 2018-2020 wice dyrektor ds. ogólnych Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Od 2019 r. inicjator i lider wirtualnego laboratorium koprojektowania i otwartych innowacji (V-Lab) w Instytucie Spraw Publicznych, działającego (od 2019 r).
- W 2018 r. otrzymałem Nagrodę Zespołową 3 stopnia za osiągnięcia w pracy organizacyjnej, przyznana przez Rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Od 2018 r. Sekretarz zebrań naukowych w Instytucie Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.

- W latach 2016-2019 koordynator programu Erasmus+ w Instytucie Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- W 2012 r. członek Wydziałowej Komisji Rekrutacyjnej na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ.
- W latach 2007-2011 organizowanie kursów anglojęzycznych Courses in Business and Communication dla studentów programu Erasmus na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej, pod kierownictwem dr hab. Anny Lubeckiej, prof. UJ.

Osiągnięcia związane działalnością w redakcji czasopisma International Journal of Contemporary Management.

- W latach 2015-2016 Redaktor tematyczny i członek Kolegium Redakcyjnego International Journal of Contemporary Management.
- W latach 2011-2014 Sekretarz redakcji International Journal of Contemporary Management (wcześniej Kwartalnik „Współczesne Zarządzanie”).
- W 2016 r. Sekretarz Komitetu ds. Nagrody w Konkursie na najlepszy artykuł International Journal of Contemporary Management w roku 2016.
- W 2015 r. Sekretarz Komitetu ds. Nagrody w Konkursie na najlepszy artykuł International Journal of Contemporary Management w roku 2015.
- W 2013 r. reprezentowanie International Journal of Contemporary Management w panelu redaktorów (Editors Panel „Insights from Journal Editors”) podczas międzynarodowej konferencji naukowej International Conference MakeLearn 2013 „Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation”, 19-21.06.2013 w Zadarze.

6.3. Popularyzujące

Moje osiągnięcia w zakresie popularyzacji związane są z: publikacjami o charakterze popularyzacyjnym, działalnością o charakterze moderatora / opiekuna, polegającą na upowszechnianiu wiedzy podczas szkoleń bądź działań, a także działaniami zwiększającymi zdolności Uniwersytetu Jagiellońskiego w zakresie popularyzacji.

Wśród osiągnięć związanych z publikacjami o charakterze popularyzacyjnym mogę wymienić:

- Jako jeden z liderów projektu Una.Futura wziąłem udział w upowszechnieniu wyników tego projektu – nagrałem podcast pt. „*Reflections on Una.Futura - Podcast #6 on student innovation*”, w którym rozmawiam ze studentami biorącymi udział w projekcie. <https://www.una-europa.eu/stories/reflections-on-una-futura-podcast-6>
- Lewandowski M., (2018), Zarządzanie efektywnością i jakością informacji w jednostkach samorządu lokalnego w Polsce. Raport z badań. [online] <https://isp.uj.edu.pl/documents/2103800/136847546/Raport+z+projektu+Zarz%C4%85dzanie+efektywno%C5%9Bci%C4%85+i+jako%C5%9Bci%C4%85+informacji+w+jednostkach+samorz%C4%85du+lokalnego+w+Polsce/2621da62-a867-458e-b7d8-e5a4a5e6a3cc>
- Maciąg J., Sinha T., Pryhodko T., Lewandowski M., (2020), Performance of higher education within pandemic and post-pandemic: a perspective of Poland, United Kingdom, and Ukraine. Digital technology and the post-pandemic university; 2020-10-21; 2020-10-21; Cambridge; Wielka Brytania <https://postpandemicuniversity.net/2020/10/14/performance-of-higher-education-within-pandemic-and-post-pandemic-a-perspective-from-poland-united-kingdom-and-ukraine/>

Wśród osiągnięć związanych z działalnością o charakterze moderatora / opiekuna mogę wymienić:

- W 2021 r. byłem facylitatorem międzynarodowego zespołu studentów w projekcie UNA.FUTURA, realizowanym w ramach sieci Una Europa przez partnerskie uniwersytety.
- W 2020 r. byłem mentorem grupy studentów Uniwersytetu Jagiellońskiego w projekcie UNA.TEN „UNA.TEN Transform Emergency Now!”, realizowanym w ramach sieci Una Europa przez partnerskie uniwersytety.
- W 2020 r. byłem moderatorem grupy studentów i pracowników Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, którzy wspólnie pracowali nad rozwiązaniem problemu związanego z edukacją zdalną w pandemii Covid-19 (projekt “ISP.TEN Transformacja, teraz!”).
- W latach 2010- 2014 byłem ekspertem i opiekunem merytorycznym uczestników cyklu międzynarodowych szkoleń dla operatorów kultury, doradztwo w przygotowaniu strategii rozwoju instytucji kultury. Wspólny projekt NCK z Association Marcel Hicter w Brukseli. Te wielomiesięczne szkolenia ukończyło kilkadziesiąt osób, które stało się liderami zarządzania kulturą w swoich lokalnych środowiskach.

Wśród osiągnięć związanych z działaniami zwiększającymi zdolności Uniwersytetu Jagiellońskiego w zakresie popularyzacji mogę wymienić:

- Jako członek Zespołu Wykonawczego Social Engagement Gate jestem zaangażowany w przygotowanie na Uniwersytecie Jagiellońskim przestrzeni kreatywnej współpracy z przedstawicielami otoczenia społeczno-gospodarczego, a także formatów tej współpracy.

7. Pozostałe informacje, oprócz kwestii wymienionych w pkt. 1-6

- Od 2013 r. jestem członkiem Rady Programowej Centrum Kultury Śląskiej w Nakle Śląskim (2 kadencje, powołany przez Zarządu Powiatu Tarnogórskiego)

.....
(podpis wnioskodawcy)