

dr Ludmiła WALASZCZYK
Sieć Badawcza ŁUKASIEWICZ – Instytut Technologii Eksploatacji

AUTOREFERAT
PRZEDSTAWIAJĄCY OPIS DOROBKU
I OSIĄGNIĘĆ NAUKOWYCH

Załącznik nr 2 do wniosku o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości

Radom, sierpień 2020

Spis treści

1. Informacje ogólne dotyczące habilitantki.....	3
1.1. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe lub artystyczne – z podaniem podmiotu nadającego stopień, roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej	3
1.2. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych.....	3
1.3. Ogólna charakterystyka aktywności zawodowej, osiągnięć, dorobku i zainteresowań habilitantki.....	4
2. Omówienie osiągnięcia naukowego, zgodnie z art. 219 ust. 1 pkt. 2 Ustawy	7
2.1. Tytuł osiągnięcia naukowego	7
2.2. Cel pracy, osiągnięte wyniki i sposób ich wykorzystania	8
3. Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze.....	22
4. Osiągnięcia w zakresie dorobku organizacyjnego, dydaktycznego i popularyzatorskiego oraz współpracy międzynarodowej.....	25
4.1. Projekty badawcze.....	25
4.2. Współpraca badawcza z instytucjami krajowymi i międzynarodowymi.....	27
4.3. Osiągnięcia dydaktyczne	28
4.4. Inne	29

1. Informacje ogólne dotyczące habilitantki

Imię i nazwisko

Ludmiła WALASZCZYK

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

- 2005** Magister prawa. Praca magisterska pod tytułem: *Prawa i obowiązki oskarżonego w procesie karnym*. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Wydział Prawa. Promotor: dr hab. Ireneusz Nowikowski.
- 2009** Studia podyplomowe *Mechatronika w kształceniu zawodowym*. Wydział Mechatroniki. Politechnika Warszawska.
- 2015** Doktor nauk ekonomicznych, specjalność: nauki o zarządzaniu. Praca doktorska pod tytułem: *Model ewaluacji programów badawczych w obszarze innowacji technicznych*. Politechnika Warszawska – Wydział Zarządzania. Promotor: prof. dr hab. inż. Adam Mazurkiewicz; recenzenci: prof. dr hab. Jerzy Bogdanienko (Uniwersytet Warszawski), prof. dr hab. Michał Trocki (Szkoła Główna Handlowa); prof. dr hab. Henryk Brandenburg (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach).
- 2019** Magister filologii o specjalności filologia angielska z przygotowaniem pedagogicznym oraz translatoryka. Wydział Filologiczno-Pedagogiczny Uniwersytetu Technologiczno-Humanistycznego w Radomiu. Promotor: prof. dr hab. Henryk Kardela.

1.2. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

- 2006 – nadal** – Sieć Badawcza ŁUKASIEWICZ – Instytut Technologii Eksploatacji, Radom
- Asystent (2006–2015).
 - Specjalista ds. Współpracy z Zagranicą (2006–2015).
 - Adiunkt (2015–2020).
 - Starszy specjalista w pionie badawczym¹ – Kierownik Centrum Zarządzania Projektami (2020 – nadal).

¹ Zmiana stanowiska z adiunkta na starszego specjalistę wynika z Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 27 marca 2019 r. w sprawie wykazu stanowisk, na których są zatrudniani pracownicy Centrum Łukasiewicz i instytutów działających w ramach Sieci Badawczej Łukasiewicz, oraz kwalifikacji wymaganych do ich zajmowania i dotyczy wszystkich pracowników Instytutu.

1.3. Ogólna charakterystyka aktywności zawodowej, osiągnięć, dorobku i zainteresowań habilitantki

Od początku mojej kariery zawodowej pracuję w Sieci Badawczej ŁUKASIEWICZ – Instytucie Technologii Eksploatacji w Radomiu (dawniej: Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy). Studia wyższe ukończyłam na Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie na Wydziale Prawa i Administracji, uzyskując stopień magistra prawa. Znam trzy języki obce: francuski, angielski i hiszpański oraz posiadam państwowe certyfikaty potwierdzające znajomość tych języków.

Ze względu na wymogi prowadzonych prac badawczych w Instytucie związanych z obszarem nauk technicznych, w 2009 r. ukończyłam roczne studia podyplomowe – *Mechatronika w kształceniu zawodowym* na Wydziale Mechatroniki Politechniki Warszawskiej.

W latach 2015–2019 ukończyłam kolejne studia magisterskie na Uniwersytecie Technologiczno-Humanistycznym w Radomiu na kierunku filologia angielska. Ukończone studia umożliwiły mi nabycie kompetencji językowych w stopniu biegłym. Uzyskałam również uprawnienia pedagogiczne do nauczania języka angielskiego na wszystkich poziomach kształcenia.

W pierwszym okresie swojej działalności zawodowej zajmowałam się aspektami dotyczącymi jakości kształcenia zawodowego i edukacji dorosłych. W latach 2006–2009 byłam asystentem naukowym w Ośrodku Kształcenia i Doskonalenia Kadr, w którym zajmowałam się tematyką kwalifikacji i kompetencji w kształceniu zawodowym. Prace z tego zakresu tematycznego prowadzone były głównie w ramach realizowanych z moim udziałem projektów badawczych. Chciałabym tu szczególnie podkreślić projekty Grundtvig finansowane z funduszy unijnych *Developing Intercultural Competences in Education (DICE)* – Rozwój kompetencji międzykulturowych w edukacji (2007–2009) oraz *Economic Literacy in Education (ELITE)* – Umiejętności ekonomiczne w edukacji (2009–2011). Projekt DICE był efektem mojego uczestnictwa w seminarium kontaktowym zorganizowanym przez Fundację Rozwoju Systemu Edukacji w 2009 roku w Wilnie na Litwie. Podczas seminarium nawiązałam współpracę z instytucjami (z Wielkiej Brytanii, Niemiec i Litwy) zainteresowanymi tą tematyką i efektem współpracy było wspólne złożenie wniosku projektowego i uzyskanie grantu. Drugi z projektów – ELITE – ukierunkowany był na wzmocnienie umiejętności ekonomicznych osób dorosłych. Jedną z takich umiejętności było zarządzanie projektami finansowanymi z funduszy europejskich.

Od roku 2010 rozpoczęłam pracę w Zakładzie Strategii Innowacyjnych, a moje zainteresowania skupiły się na tematyce zarządzania projektami i programami badawczymi. W latach 2012–2015 byłam kierownikiem projektu *Modelowe procedury zarządzania oraz oceny efektywności realizacji strategicznych programów badawczych w obszarze zrównoważonego rozwoju gospodarki*, który był realizowany w ramach programu strategicznego „Innowacyjne systemy wspomagania technicznego zrównoważonego rozwoju gospodarki” (2010–2015) –

Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka. Głównie na bazie uczestnictwa w tym projekcie (oraz prowadzenia badań w ramach działalności statutowej Instytutu w latach 2009–2011) powstała moja praca doktorska pn. *Model ewaluacji programów badawczych w obszarze innowacji technicznych*, którą obroniłam w 2015 roku na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej. W tym okresie wciąż uczestniczyłam w realizacji edukacyjnych projektów badawczych, ale również angażowałam się w projekty ukierunkowane na opracowywanie rozwiązań wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem. Zdobyte doświadczenia w tych obszarach umożliwiły mi podejmowanie współpracy z podmiotami zagranicznymi w ramach opracowywanych przeze mnie propozycji projektów międzynarodowych. W efekcie tych działań uzyskałam (jako główny koordynator) trzy granty w ramach międzynarodowego programu ERASMUS+, w których grupą docelową są przedsiębiorcy:

- *Understanding and Developing Business Models* – Zrozumienie i opracowanie modeli biznesowych, ERASMUS+ (2016–2018). Numer projektu: **2016-1-PL01-KA204-026123**.
- *Cultural Risk in the Organisation in the Globalisation Era – Competences vs. Reality* – Ryzyko kulturowe w organizacji w erze globalizacji – kompetencje a rzeczywistość, ERASMUS+ (2018–2020). Numer projektu: **2018-1-PL01-KA204-051056**.
- *Understanding and Developing Business Models in the Globalisation Era* – Zrozumienie i opracowanie modeli biznesowych w erze globalizacji, ERASMUS+ (2019–2021). Numer projektu: **2019-1-PL01-KA204-064951**.

Z badań ukierunkowanych na wspieranie przedsiębiorstw wyłaniają się dwa główne nurty zagadnień, które stanowią obszar moich zainteresowań. Pierwszym z nich jest **zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie**. W badaniach skupiam się głównie na etapach inicjowania oraz realizacji projektów, a także na ewaluacji projektów badawczych. Na etapie inicjowania projektów interesuje mnie zagadnienie identyfikacji barier w zdobywaniu finansowania inicjatyw. W odniesieniu do etapu realizacji projektów moja działalność naukowo-badawcza skupia się m.in. na opracowaniu i weryfikacji metod ewaluacji oraz badaniu istotnego elementu, jakim jest ryzyko projektu, jego analizie i ocenie. Wspomniana tematyka została omówiona szerzej w następujących artykułach naukowych:

- [A1]. Walaszczyk L., *Ewaluacja strategicznych programów badawczych* [w:] Mazurkiewicz A., Poteralska B. (red.). *Systemy transferu i komercjalizacji innowacyjnych rozwiązań technologicznych*, Biblioteka Problemów Eksploatacji, Radom 2015, ss. 137–153, ISBN 978-83-7789-373-9.
- [A2]. Walaszczyk L., Mazurkiewicz A., *Integrated Management and Evaluation System for Strategic Research Programmes*. *Problemy Eksploatacji*, nr 4/2015, ss. 131–141, ISSN 1232-9312.
- [A3]. Walaszczyk L., Belina B., *Evaluation Model for Innovative Research Projects in the 2014–*

2020 Perspective. Problemy Eksploatacji, nr 2/2016, ss. 47–57, ISSN 1232-9312.

- [A4]. **Walaszczyk L.**, *Challenges of Evaluation in R&D Project Management* [w:] Grzeszczyk T. (red.). Challenges of New Technology Applications in Project Management and Evaluation, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, 2016, ss. 45–59, ISBN: 978-83-7814-528-8.
- [A5]. **Walaszczyk L.**, *Metodyka zarządzania ryzykiem wdrożeniowym innowacyjnych produktów technicznych*, e-mentor, nr 2(64), 2016, ss. 34–43, ISSN 1731-6758.
- [A6]. **Walaszczyk L.**, *Project Risk Assessment in Enterprises with the Use of TOPSIS Method in the 2014–2020 Perspective*. Studia i Materiały. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, nr 21, 2016, ss. 71–79, ISSN 1733-9758.
- [A7]. **Walaszczyk L.**, *Strategic Research Programs in the Area of Technical Innovations – Case Study Analyses*. Foundations of Management, nr 8(2016), ss. 139–150, ISSN 2300-5661.
- [A8]. **Walaszczyk L.**, Belina, B. *Entrepreneurship Development vs. Reluctance in Applying for the European Union funds: A Case Study on the Example of the Mazovian Region in Poland* [w:] Wach K., Knežević B., Šimurina N. (red.). Challenges for International Business in Central and Eastern Europe, Przedsiębiorczość Międzynarodowa, tom 3, nr 1. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2017, ss. 65–83, ISSN: 2658-1841.

We wszystkich wskazanych artykułach występuję jako jedyny albo pierwszy autor.

W artykułach [A1, A2] dokonałam systemowej analizy modeli ewaluacji oraz zaprezentowałam autorski model ewaluacji wraz z systemem informatycznym do zastosowania zarówno w jednostce badawczej, jak i w przedsiębiorstwie. Wskazałam na możliwość stosowania w procesie realizacji programów metod oceny: stopnia dojrzałości wdrożeniowej, potencjału komercyjnego, ryzyka wdrożeniowego oraz poziomu innowacyjności. Metoda oceny ryzyka została rozwinięta w artykułach [A5, A6]. W artykule [A7] przeprowadziłam analizę studium przypadku strategicznych programów badawczych realizowanych w znaczących jednostkach naukowych na świecie ze zwróceniem szczególnej uwagi na sposób ewaluacji programów badawczych. Wyzwania w obszarze ewaluacji projektów badawczo-rozwojowych prezentuję w artykule [A4]. Z kolei w artykule [A3] zaproponowałam model ewaluacji z uwzględnieniem kryteriów oceny stawianych projektom w ramach perspektywy 2014–2020. Zwrócenie uwagi na kryteria ewaluacji jest szczególnie ważne dla przedsiębiorców, którzy zazwyczaj nie mają dużego doświadczenia w składaniu wniosków projektowych tak jak w przypadku jednostek naukowo-badawczych. Grupa docelowa obejmuje przedsiębiorców również w artykule [A8], w którym wskazuję główne bariery zniechęcające ich do składania wniosków projektowych finansowanych ze środków unijnych.

Kolejnym nurtem moich badań są **innowacje społeczne** w przedsiębiorstwach, które zdefiniowałam jako **pomysły (konceptje) wdrożone w postaci produktu, usługi lub procesu, które powinny umożliwić zaspokojenie indywidualnych potrzeb przedsiębiorstwa (poziom mikro), a w perspektywie długoterminowej – również sprostać wyzwaniom globalnym dotyczącym aspektów społecznych, ekonomicznych i/lub środowiskowych (poziomy makro i mezo)**. Innowacje społeczne są nowymi rozwiązaniami, które zaspokajają potrzeby

społeczne w sposób bardziej efektywny niż rozwiązania dotychczasowe, i które umożliwiają rozwój nowych obszarów współpracy i lepsze wykorzystanie zasobów.

W literaturze innowacje społeczne najczęściej odnoszą się do poziomów makro (gospodarki) i mezo (sektorów), natomiast ja w swoich badaniach skupiałam się na zaproponowaniu innowacji społecznych na poziomie mikro – poziomie przedsiębiorstwa. Zainteresowanie tym nurtem wynikało z faktu, iż dla wielu przedsiębiorców wielkim problemem jest konkurencyjne funkcjonowanie na rynku. Niezbędne jest zatem zidentyfikowanie, jakie rozwiązania mogłyby być wdrożone w przedsiębiorstwach, tak aby ich działalność była konkurencyjna². Celem projektów podejmowanych przez przedsiębiorców nie jest bowiem ich sama realizacja, ale opracowanie rozwiązań przynoszących efekt materialny i prestiżowy dla przedsiębiorstwa, jak również niosących potencjalne korzyści dla społeczeństwa. Moje główne osiągnięcie – monografia naukowa oraz wybrane artykuły naukowe związane z tą tematyką – dotyczą właśnie innowacji społecznych.

2. Omówienie osiągnięcia naukowego, zgodnie z art. 219 ust. 1 pkt. 2 Ustawy

2.1. Tytuł osiągnięcia naukowego

[H1]. *Social Innovation-Based Model for the Analysis of Enterprise Operations*

Walaszczyk L., *Social Innovation-Based Model for the Analysis of Enterprise Operations*, Sieć Badawcza ŁUKASIEWICZ – Instytut Technologii Eksploatacji³, 2020, liczba stron: 211 (monografia), ISBN 978-83-7789-618-1.

Recenzenci wydawniczy:

Prof. dr hab. Łukasz Sułkowski (Uniwersytet Jagielloński).

Prof. Katherine Wimpenny (Coventry University – Wielka Brytania).

Osiągnięcie naukowe dokumentuje monografia habilitacyjna, w której zaprezentowałam oryginalny model innowacji społecznych do zastosowania w przedsiębiorstwie z ukierunkowaniem

² Bates S.M. (2012). *The Social Innovation Imperative*. McGraw-Hill, New York; Deming W.F. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*. Harvard Business School Press. Cambridge; Drucker P.F. (1992). *Innowacja a przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE, Warszawa; Kubiela S. (2009). *Innowacje i luka technologiczna w gospodarce opartej na wiedzy*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa; Lubos B. (2012). *Polityka innowacyjności i przedsiębiorczości w nowej perspektywie finansowej 2014–2020* [w:] Zalewski R.I. (red.). *Nowe otwarcie na innowacje*. PAN, Kraków; Skawińska E., Zalewski R.I., Sobolewska-Poniedziałek E. (2014). *Znaczenie innowacji społecznych w kształtowaniu wizerunku regionu jako źródła przewagi konkurencyjnej*, Przegląd Organizacji, nr 6; Świtalski W. (2005). *Innowacje i konkurencyjność*. Uniwersytet Warszawski, Warszawa.

³ Wydawnictwo znajduje się w wykazie wydawnictw publikujących recenzowane monografie naukowe (Komunikat Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 17 grudnia 2019 r. w sprawie wykazu wydawnictw publikujących recenzowane monografie naukowe).

na teraźniejszość – zarządzanie kadrami wielokulturową w przedsiębiorstwie oraz przyszłość – przeprowadzenie procesu sukcesji w przedsiębiorstwie.

O oryginalności zaproponowanego modelu świadczy:

- Badania nad teraźniejszością i badania nad przyszłością w przedsiębiorstwie – zintegrowany model innowacji społecznych.
- Zaproponowanie algorytmów wykonawczych w warstwie operacyjnej do wykorzystania w ramach opracowanych metodyk w celu wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem.
- Weryfikacja metodyki zarządzania kadrami wielokulturową oraz metodyki zarządzania procesem sukcesji w wybranych przedsiębiorstwach.

Przeprowadzona weryfikacja wyżej wymienionych metodyk potwierdziła przydatność i efektywność zastosowania modelu w przedsiębiorstwie.

2.2. Cel pracy, osiągnięte wyniki i sposób ich wykorzystania

Przesłanki opracowania modelu innowacji społecznych dla przedsiębiorstwa

Innowacje uznawane są za kluczowy czynnik przyczyniający się do rozwoju gospodarczego. Przedsiębiorstwa opracowujące i wdrażające innowacje są zdecydowanie bardziej rentowne i konkurencyjne niż firmy, które nie ponoszą nakładów na tego typu przedsięwzięcia. Aby rozwój innowacji przebiegał w efektywny sposób, niezbędne jest sprawne zarządzanie procesami innowacyjnymi na kolejnych etapach, w szczególności na etapie wdrażania innowacji.

Wdrażanie innowacji społecznych w przedsiębiorstwach polskich jest ważnym czynnikiem uzyskania i utrzymania przez nich trwałości i konkurencyjności na rynku⁴. Monografia *Social Innovation-Based Model for the Analysis of Enterprise Operations* porusza problem konieczności praktycznego stosowania innowacji społecznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem⁵ oraz

⁴ Bednarz J. (2013). *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk; Brzeziński M. (2015). *Wdrażanie innowacji technologicznych*, Difin. Warszawa; Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J. (red.). (2008). *Open Innovation. Researching a New Paradigm*. Oxford University Press, Oxford; Fussler C., James P. (1996). *Driving Eco-Innovation: A Breakthrough Discipline for Innovation and Sustainability*. Pitman Publishing, London; Sopińska A., Mierzejewska W. (2017). *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Podejście zasobowe*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa; Stankiewicz M.J. (2005). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Badanie konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach globalizacji*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń.

⁵ Chell E., Nicolopoulou K., Karataş-Özkan M. (2010). *Social Entrepreneurship and Enterprise: International and Innovation Perspectives*, Vol. 22, Issue 6; Dacin M.T., Dacin P.A., Tracey P. (2011). *Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions*, Organization Science, Vol. 22, No. 5; Douglas H., Grant S. (2014). *Social Entrepreneurship and Enterprise. Concepts in Context*. Publisher: Heather Douglas and Suzanne Grant; Harrison D., Klein J.L., Browne P.L. (2010). *Social Innovation, Social Enterprise and Services* [w:] Gallouj F., Djellal F. (red.). *The Handbook of Innovation and Services: A Multi-disciplinary Perspective*. Edward Elgar Publishing; Spear R., Huybrechts B., Nicholls A. (2013). *The Role of Legitimacy in Social Enterprise-Corporate Collaboration*, Social Enterprise Journal, ISSN: 1750-8614.

wykazuje rolę innowacji społecznych w zrównoważonym rozwoju gospodarki⁶. W monografii prezentuję innowacje społeczne, które zgodnie z wynikami moich badań, stanowią potencjalne źródło korzyści dla przedsiębiorstwa na poziomie mikro zwłaszcza w dobie zmieniającego się rynku, jego dynamiki i związanej z tym globalnej mobilności pracowników. Nowoczesna gospodarka, rozwój automatyzacji i komunikacji internetowej w zastosowaniach przemysłowych intensywnie wzmacniają znaczenie pracownika w prawidłowym działaniu wszelkich procesów w przedsiębiorstwie (dotyczących m.in. zarządzania, dostaw, produkcji, komunikacji z klientem). Pracownikami mogą być osoby wywodzące się z różnych kultur. Jest to ściśle związane z coraz bardziej powszechną mobilnością pracowników na rynku europejskim. Zatrudnienie kadry wielokulturowej w przedsiębiorstwie sprzyja podnoszeniu konkurencyjności, m.in. w nawiązywaniu kontaktów z klientami w różnych krajach czy nawet na różnych kontynentach, jednak z drugiej strony pojawia się ryzyko wzajemnego niezrozumienia spowodowane różnicami kulturowymi, m.in. w sposobach komunikacji, formach pracy itp.

Aby przedsiębiorstwo prawidłowo funkcjonowało na rynku, należy uwzględniać nie tylko teraźniejszość („co dzieje się teraz”), ale również przyszłość przedsiębiorstwa. Dlatego nabiera tu ogromnego znaczenia kwestia sukcesji. Niestety poważne luki w radzeniu sobie z sukcesją w przedsiębiorstwach przyczyniają się często do pogorszenia lub wręcz upadku dobrze prosperujących firm. Sprostanie tym wymogom generuje konieczność wprowadzania nowych rozwiązań ze szczególnym uwzględnieniem innowacji społecznych.

Wybór tematyki wynika przede wszystkim z faktu, iż nieliczne publikacje poruszają tę problematykę, zwłaszcza dorobek krajowy w tym zakresie wydaje się skromny⁷. Mam tu na myśli wdrażanie innowacji społecznych na poziomie mikro w przedsiębiorstwach, które przyczyniają się do zwiększenia efektywności ich funkcjonowania nie tylko obecnie, ale również w przyszłości. Dogłębna analiza literatury przedmiotu pozwoliła mi zauważyć lukę w teorii wynikającą z niedostatecznego rozpoznania i opisanie problematyki wdrażania innowacji społecznych właśnie na poziomie mikro.

Nie ulega wątpliwości, że innowacje społeczne są opisywane w literaturze przedmiotu (jak wyżej wspomniałam, zwłaszcza na poziomie makro i mezo), jednakże ja skupiłam się na innowacjach społecznych na poziomie mikro w powiązaniu ze zrównoważonym rozwojem,

⁶ Ashford N.A., Hall R.P. (2011). *The Importance of Regulation-Induced Innovation for Sustainable Development*, Sustainability, Vol. 3, Issue 1; Halme M., Korpela M. (2014). *Responsible Innovation Toward Sustainable Development in Small and Medium-Sized Enterprises: A Resource Perspective*, Business Strategy and the Environment, Wiley Online Library; Mieg H.A., Töpfer K. (2013). *Institutional and Social Innovation for Sustainable Urban Development*. Publisher: Routledge; Osburg T., Schmidpeter R. (2013). *Social Innovation. Solutions for a Sustainable Future*. Springer; Seyfang G., Smith A. (2007). *Grassroots Innovations for Sustainable Development: Towards a New Research and Policy Agenda*, Environmental Politics, Vol. 16, Issue 4.

⁷ Krawczyk-Sokołowska I. (2011). *Finansowanie innowacji w przedsiębiorstwie a zrównoważony rozwój*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 105, Szkoła Główna Handlowa; Olejniczak K. (2015). *Innowacje ekologiczne jako narzędzie wspierania zrównoważonego rozwoju*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, nr 19; Poskrobko T., Zielińska A. (2015). *Innowacje w krajach rozwijających się a zrównoważony rozwój*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Issue 409.

zwłaszcza z jego wymiarem społecznym i zaproponowałam model innowacji społecznych obejmujący dwa aspekty zarządzania przedsiębiorstwem: zarządzanie kadrą wielokulturową oraz zarządzanie procesem sukcesji, która jest niezbędna w związku ze starzejącym się społeczeństwem, ale również możliwością wystąpienia przypadków losowych, np. choroba czy śmierć właściciela przedsiębiorstwa.

Sukcesja jest naturalnym elementem istnienia przedsiębiorstwa, które chce funkcjonować na dzisiejszym rynku. Wielokulturowość jest z kolei naturalnym czynnikiem charakterystycznym w przedsiębiorstwach w krajach, w których mobilność pracowników jest na wysokim poziomie, np. Niemcy, Wielka Brytania czy Francja. Również w Polsce obserwowany jest systematyczny wzrost wielokulturowości załóg w przedsiębiorstwach, a w najbliższym czasie, ze względu na braki w kadrach pracowniczych w wielu obszarach gospodarki, należy spodziewać się znacznego przyspieszenia tego procesu. I mimo że są to czynniki często wskazywane w publikacjach, brak jest praktycznych rozwiązań, które ułatwiłyby zarządzanie przedsiębiorstwem wielokulturowym.

Na moje zainteresowania dotyczące badań nad opracowaniem i wdrażaniem tego typu innowacji społecznych w przedsiębiorstwach w największym stopniu wpłynęły założenia zrównoważonego rozwoju i jego celów, które muszą być osiągnięte do 2030 roku⁸.

Podejście do innowacji społecznych z uwzględnieniem zrównoważonego rozwoju wyznacza nowy kierunek dbania o prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa, m.in. podnoszenie kultury organizacyjnej firmy, kształtowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa wśród pracowników, utrzymanie najlepszych pracowników, docenianie, zapewnianie poczucia bezpieczeństwa i optymalnych warunków pracy. Poza tym podejście to sprzyja integracji celów indywidualnych przedsiębiorstw oraz polityk państwowych, kreowaniu wzajemnego zrozumienia i dialogu oraz analizowaniu długofalowych skutków podejmowanych działań.

Badana tematyka innowacji społecznych stała się przyczynkiem do uruchomienia przeze mnie badań w ramach międzynarodowych projektów badawczych finansowych z Unii Europejskiej (w trzech pierwszych jestem głównym koordynatorem prac i pomysłodawcą koncepcji):

- [P1]. *Understanding and Developing Business Models (ProBM)* – Zrozumienie i opracowanie modeli biznesowych – ERASMUS+ (2016–2018). Numer projektu: **2016-1-PL01-KA204-026123**.
- [P2]. *Cultural Risk in the Organisation in the Globalisation Era – Competences vs. Reality (CULT_Risk)* – Ryzyko kulturowe w organizacji w erze globalizacji – kompetencje a rzeczywistość – ERASMUS+ (2018–2020). Numer projektu: **2018-1-PL01-KA204-051056**.
- [P3]. *Understanding and Developing Business Models in the Globalisation Era (ProBM2)* – Zrozumienie i opracowanie modeli biznesowych w erze globalizacji – ERASMUS+ (2019–

⁸ Millard, J. (2014). Development theory [w:] Howaldt J., Butzin A., Domanski D., Kaletka Ch. (red.), *Theoretical Approaches to Social Innovation: A critical Literature Review* (ss. 34–59). Dortmund: Sozialforschungsstelle. Retrieved from https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2014/11/D1_1-Critical-Literature-Review.pdf (20.07.2020).

2021). Numer projektu: **2019-1-PL01-KA204-064951**.

- [P4]. *Advancement of the Economic and Social Innovation through the Creation of the Environment Enabling Business Succession (ENTERtransfer)* – Rozwój innowacji gospodarczych i społecznych poprzez utworzenie środowiska sprzyjającego sukcesji przedsiębiorstw – INTERREG Europa Środkowa (2017–2020). Numer projektu: **CE 1158**.

Projekt [P1] ukierunkowany był na przeprowadzenie badań wstępnych na temat innowacyjnych modeli biznesowych stosowanych w przedsiębiorstwach. W procesie realizacji badań przedsiębiorcy wskazali na typowe elementy modeli biznesowych zwracając również uwagę na aspekty wielokulturowości w przedsiębiorstwie oraz sukcesję jako elementy bardzo ważne, choć nie brane zbyt często pod uwagę. Projekt [P3] jest obecnie kontynuacją tematyki z obszaru modeli biznesowych.

Wyniki badań w projektach [P2] i [P4] wykazały istotność zagadnień wielokulturowości kadry w przedsiębiorstwie oraz sukcesji w biznesie w celu uzyskania ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa. Podczas prowadzenia badań zauważyłam wiele luk, które zdecydowałam się uzupełnić, m.in. poprzez opracowanie metodyki zarządzania kadrami wielokulturową w przedsiębiorstwie oraz metodyki przeprowadzenia procesu sukcesji z uwzględnieniem różnych ścieżek przejęcia przedsiębiorstwa (sukcesja rodzinna, sukcesja menedżerska, sukcesja pracownicza). Ponadto z wyników badań wynika, że wielokulturowość w zespole oraz problem sukcesji powinny być elementami innowacyjnego modelu biznesowego w przedsiębiorstwie.

Cel i zakres pracy

Cel główny badań:

Opracowanie rozwiązań wspomagających funkcjonowanie przedsiębiorstwa w aspektach wielokulturowości oraz sukcesji, a także zwiększenie świadomości znaczenia innowacji społecznych i korzyści z nich wypływających w kontekście zrównoważonego rozwoju.

Osiągnięcie celu wymagało: przeprowadzenia przeglądu literatury na temat sytuacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw na rynku, zidentyfikowania praktycznych przykładów innowacji społecznych wdrożonych w tego typu przedsiębiorstwach, przeanalizowania założeń zrównoważonego rozwoju ze szczególnym uwzględnieniem jego wymiaru społecznego, oraz opracowania modelu innowacji społecznych dla przedsiębiorstwa.

Osiągnięcie głównego celu było możliwe poprzez realizację prac teoriopoznawczych, empirycznych i aplikacyjnych.

Zakres prac teoriopoznawczych:

- analiza stanu wiedzy, w tym krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu w zakresie sytuacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw na rynku, zarządzania przedsiębiorstwem oraz propozycja uzupełnień i rozwoju istniejących rozwiązań;
- dokonanie przeglądu definicji innowacji społecznych i zaproponowanie własnej definicji,

spójnej z tematyką monografii;

- opracowanie autorskiego modelu innowacji społecznych uwzględniającego wymiar społeczny zrównoważonego rozwoju na poziomie mikro i obejmujący dwa aspekty: zarządzanie wielokulturową kadrą przedsiębiorstwa oraz proces sukcesji w przedsiębiorstwie.

Zakres prac empirycznych:

- przeanalizowanie studiów przypadku w zakresie wdrażania innowacji społecznych w przedsiębiorstwach (poziom mikro);
- zidentyfikowanie kompetencji niezbędnych kadrze przedsiębiorstw wdrażającej zaproponowane innowacje społeczne;
- zidentyfikowanie kluczowych faz realizacji procesu sukcesji w przedsiębiorstwie;
- opracowanie zaleceń praktycznych dotyczących wdrożenia zaproponowanego modelu innowacji społecznych w przedsiębiorstwie.

Zakres prac aplikacyjnych objął zaproponowanie metodyk umożliwiających podniesienie efektywności działalności przedsiębiorstwa w kontekście poszczególnych innowacji społecznych oraz opracowanie algorytmów zastosowania modelu innowacji społecznych w przedsiębiorstwie.

Realizacja celu pracy stanowiła efekt moich kilkuletnich badań dotyczących omawianej problematyki i poszukiwania odpowiedzi na wiele nurtujących pytań badawczych związanych z kierunkami rozwoju w zakresie innowacji społecznych.

Problem badawczy i pytania badawcze

Główny problem badawczy sformułowałam następująco: *Jakie problemy społeczne stanowią obecnie największe bariery zwiększenia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku?*

W celu uzyskania odpowiedzi na problem badawczy postawiłam cztery pomocnicze pytania badawcze.

Pytanie badawcze (RQ1): *Jakie procesy powinny być przede wszystkim wdrożone w przedsiębiorstwie, aby zapewnić ciągłość jego funkcjonowania w dobie globalizacji?*

Wykazałam, że aby przedsiębiorstwo pozostało konkurencyjne na rynku, niezbędne jest skupienie się na aspekcie społecznym i rozpatrywanie ciągłości przedsiębiorstwa na dwóch płaszczyznach: teraźniejszej (kto pracuje i zarządza teraz) i przyszłej (kto będzie zarządzał w przyszłości). Ujmowanie tematyki zarządzania zasobami kadrowymi w przedsiębiorstwie w kategorii „tu i teraz” jest niewystarczające.

Po przeprowadzeniu badań stwierdziłam, że wyzwaniem dla przedsiębiorstw jest globalizacja oraz mobilność pracowników, co wiąże się z coraz większą **różnorodnością kulturową** kadry. Dlatego też, aby zapewnić wysoką efektywność pracy w przedsiębiorstwie wielokulturowym, należy podjąć właściwe kroki prowadzące do zminimalizowania ryzyka kulturowego w organizacji.

Z drugiej strony mówiąc o efektywnym zarządzaniu przedsiębiorstwem konieczne wydaje

się **uwzględnienie procesu sukcesji**, do którego należy przygotowywać się o wiele wcześniej niż w momencie przejścia przedsiębiorstwa.

Pytanie badawcze (RQ2): *W jakim stopniu innowacje społeczne mogą odpowiadać na potrzeby i wyzwania przedsiębiorstw, zwłaszcza w odniesieniu do obserwowanych obecnie problemów społecznych oraz problemów obecnej gospodarki?*

Po przeprowadzeniu analizy literaturowej oraz analizy studium przypadku wykazałam, że innowacje społeczne są głównie opracowywane na poziomie makro, a nie poziomie mikro w celu wdrożenia tych innowacji bezpośrednio w przedsiębiorstwie. Krajowa i zagraniczna analiza studium przypadku jasno wykazała, że możliwość identyfikacji innowacji społecznych opracowanych przez przedsiębiorstwo do wdrożenia wewnętrznie jest niewielka. Literatura natomiast szeroko prezentuje innowacje społeczne skierowane do społeczeństwa jako ogółu. Dlatego też zaproponowałam opracowanie narzędzia, którego celem jest wsparcie przedsiębiorstw w zachowaniu ciągłości funkcjonowania na rynku oraz możliwości sprostania wyzwaniom ówczesnej gospodarki.

Pytanie badawcze (RQ3): *W jaki sposób koncepcja zrównoważonego rozwoju przyczynia się do pozytywnej zmiany przedsiębiorstwa w aspekcie społecznym?*

Analiza literatury przedmiotu wykazała, że zrównoważony rozwój w przedsiębiorstwach dotyczy głównie usprawnień związanych z ochroną środowiska, m.in. recykling, powtórne wykorzystywanie odpadów itp. Pozostałe dwa wymiary zrównoważonego rozwoju są uwzględniane rzadziej, w szczególności wymiar społeczny dotyczący czynnika ludzkiego. Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorstwa wcale nie uwzględniają wymiaru społecznego, jednakże proces sukcesji oraz efektywne sposoby zarządzania kadrami wielokulturową wciąż wymagają prac i udoskonaleń, tak aby przedsiębiorstwo mogło funkcjonować w perspektywie długoterminowej.

Zaproponowałam również czwarte pytanie badawcze (RQ4): *Jak zminimalizować ryzyko społeczne związane z różnorodnością kulturową w przedsiębiorstwie oraz procesem sukcesji w przyszłości?*

Na to pytanie badawcze uzyskałam odpowiedź głównie w ramach weryfikacji modelu innowacji społecznych poprzez przetestowanie w praktyce opracowanych metodyk. Zgodnie z odpowiedziami uzyskanymi od przedsiębiorców mogę stwierdzić, że usprawnienie procesu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie wymaga opracowania narzędzia uwzględniającego wymiar społeczny zrównoważonego rozwoju gospodarki, który dostarczy narzędzi minimalizujących ryzyko społeczne związane z różnorodnością kulturową w przedsiębiorstwie oraz procesem sukcesji w przyszłości. Takim narzędziem jest opracowany przeze mnie model obejmujący dwie metodyki szczegółowe odnoszące się do aspektów wielokulturowej kadry oraz procesu sukcesji w przedsiębiorstwie.

Postępowanie badawcze

Aby osiągnąć przyjęte cele, zrealizowane przeze mnie badania zostały podzielone na następujące etapy:

- przeprowadzenie krytycznej analizy literatury na poziomie krajowym i międzynarodowym;

- przeprowadzenie analizy stadium przypadku w zakresie innowacji społecznych, które zostały opracowane i wdrożone w przedsiębiorstwach;
- w zależności od badanego aspektu zastosowanie następujących metod badawczych:
w odniesieniu do wielokulturowości: analiza AHP z przedstawicielami instytucji współpracujących w projekcie CULT_Risk oraz wywiady ustrukturyzowane z przedstawicielami kadry wielokulturowej przedsiębiorstw;
w odniesieniu do procesu sukcesji w przedsiębiorstwie – przeprowadzenie analizy studium przypadku z przedsiębiorcami, którzy przeprowadzili już proces sukcesji oraz przeprowadzenie wywiadów ustrukturyzowanych z przedsiębiorcami, którzy dopiero przygotowują się do przekazania przedsiębiorstwa;
- opracowanie autorskiego modelu innowacji społecznych;
- weryfikacja opracowanego modelu innowacji społecznych.

Badania zostały przeprowadzone w latach 2016–2020 i bazowały na badaniach prowadzonych w ramach wspomnianych powyżej projektów międzynarodowych. W monografii prezentuję głównie badania dotyczące przedsiębiorstw polskich, jako że przeprowadzałam je osobiście.

Kryteria doboru próby badawczej były odmienne w poszczególnych projektach badawczych (Tabela 1). Grupę docelową w badaniach stanowili reprezentanci MŚP.

Tabela 1. Próba badawcza uwzględniona w badaniach przedstawionych w monografii

Nazwa projektu	Cel badania	Kryteria wyboru próby badawczej	Liczba respondentów
Program ERASMUS+ <i>Zrozumienie i opracowanie modeli biznesowych</i> (<i>Understanding and Developing Business Models</i>)	Identyfikacja kluczowych elementów innowacyjnego modelu biznesowego dla przedsiębiorstwa – badania wstępne.	– Właściciele przedsiębiorstw prywatnych zainteresowani wdrożeniem modeli biznesowych.	27
Program INTERREG Europa Środkowa <i>Rozwój innowacji gospodarczych i społecznych poprzez utworzenie środowiska sprzyjającego sukcesji przedsiębiorstw</i> (<i>Advancement of the Economic and Social Innovation through the Creation of the Environment</i>)	Identyfikacja poziomu świadomości przedsiębiorców w zakresie sukcesji w przedsiębiorstwie (głównie rodzinnym) i znaczenia sukcesji dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.	– Właściciele przedsiębiorstw prywatnych; – Potencjalni sukcesorzy w firmach rodzinnych; – Przedstawiciele przedsiębiorstw, dla których aspekt	50

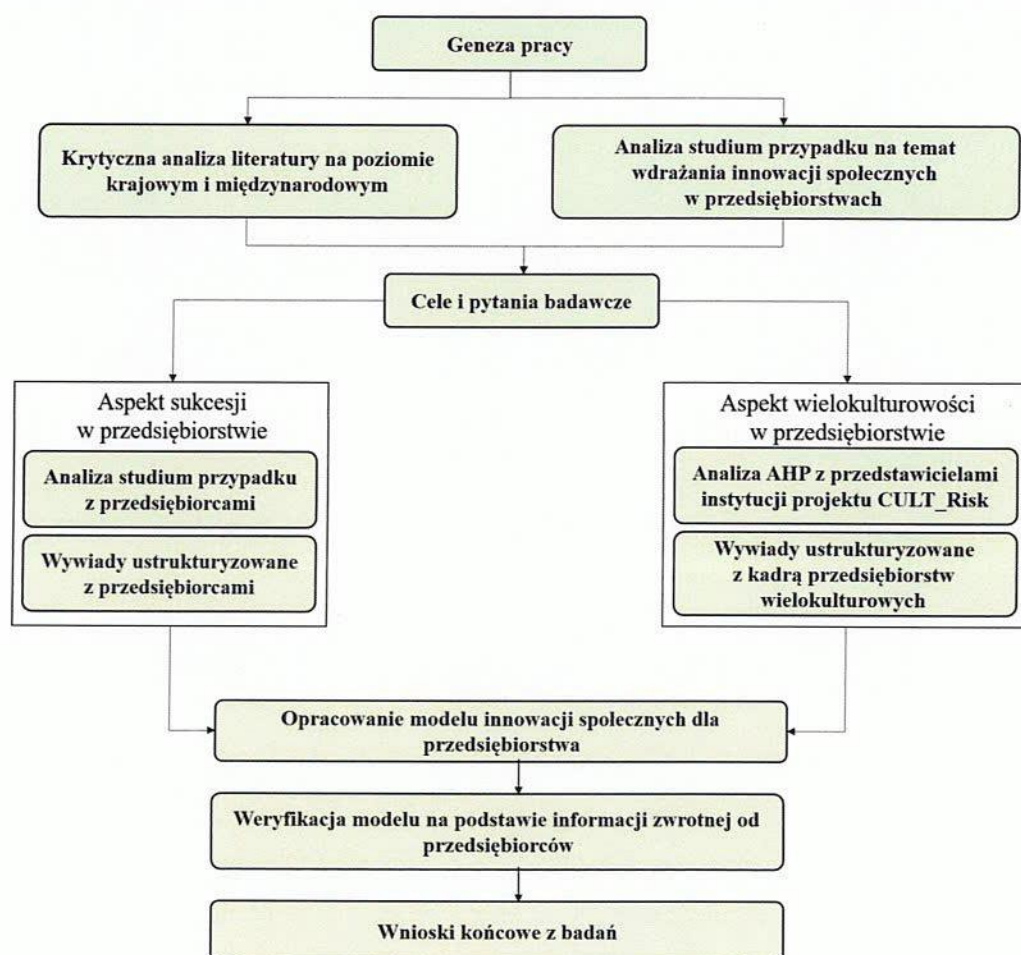
<i>Enabling Business Succession)</i>		sukcesji w biznesie jest istotny.	
Program ERASMUS+ <i>Ryzyko kulturowe w organizacji w erze globalizacji – kompetencje a rzeczywistość</i> <i>(Cultural Risk in the Organisation in the Globalisation Era – Competences vs. Reality)</i>	Identyfikacja kompetencji kadry w przedsiębiorstwie wielokulturowym istotnych dla zwiększenia efektywności pracy.	– Kadra zarządzająca przedsiębiorstw wielokulturowych; – Pracownicy niższego szczebla pracujący w przedsiębiorstwach wielokulturowych; – Osoby pracujące wcześniej w przedsiębiorstwie wielokulturowym, które napotkały problem różnorodności kulturowej.	30

Źródło: opracowanie własne.

Liczebność próby badawczej, wskazanej w monografii, oscyluje pomiędzy 15 a 60 respondentów, co według Marshall i in. (2013)⁹ jest normą dla wywiadów jakościowych. Według autorów *norma ta wskazuje, że liczba respondentów, która wydaje się być wystarczająca, jest większa niż zakres 15–30 uczestników wskazywanych zazwyczaj w badaniach empirycznych i innych źródłach.*

Poszczególne etapy prac badawczych na potrzeby monografii zaprezentowałam na rysunku 1.

⁹ Marshall B., Cardon P., Poddar A., Fontenot R. (2013). *Does Sample Size Matter in Qualitative Research: A Review of Qualitative Interviews in IS Research*, Journal of Computer Information Systems, 54, ss. 11–22.



Rys. 1. Algorytm operacyjny postępowania badawczego

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim etapem prac była weryfikacja modelu na podstawie informacji zwrotnej od grup docelowych, co umożliwiło wskazanie, czy zaproponowane w monografii rozwiązanie jest rzeczywiście niezbędne w przedsiębiorstwie i w jakim stopniu przyczyni się do podniesienia efektywności prac w przedsiębiorstwie.

Struktura monografii

W celu syntetycznego zaprezentowania mojego dorobku dotyczącego jednolitego obszaru badawczego przedstawiam strukturę monografii. Wskazuję również inne moje publikacje (Załącznik nr 5) odnoszące się do zagadnień poruszanych w poszczególnych rozdziałach monografii.

Omawiana monografia składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów i zakończenia. Po każdym rozdziale zamieściłam podsumowanie. Monografia rozpoczyna się wstępem, przedstawieniem genezy pracy oraz struktury monografii. Ponadto zdefiniowałam kluczowe definicje wykorzystywane w pracy oraz zaproponowałam definicje własne, które wydają się być spójne

z tematyką monografii.

Rozdział pierwszy dotyczy **ogólnego spojrzenia na przedsiębiorstwo**. W związku z tym zaprezentowałam strukturę przedsiębiorstwa poprzez wskazanie typów przedsiębiorstw z uwzględnieniem kryteriów najczęściej pojawiających się w literaturze przedmiotu, tj. wielkości, formy prawnej, formy własności oraz typu działalności. Analizując poszczególne elementy typowe dla struktury przedsiębiorstwa, przeprowadziłam analizę na poziomie kraju, ale również odniosłam się do danych na poziomie Unii Europejskiej. To pozwoliło mi na wskazanie podobieństw i różnic w strukturze przedsiębiorstw. Jedynym elementem, który nie został poddany analizie porównawczej na płaszczyźnie Polska – Europa, było kryterium formy prawnej, gdyż każdy kraj posiada odmienne uregulowania prawne i skupiając się na różnicach odnoszących się do formy prawnej, można byłoby poświęcić całą monografię tylko temu jednemu aspektowi.

W rozdziale pierwszym przeanalizowałam również obecną sytuację przedsiębiorstwa na rynku, skupiając się na trzech elementach: zasobach ludzkich, finansach i wytwarzanym produkcie. Rozważania pozwoliły mi na stwierdzenie, że w odniesieniu do *zasobów ludzkich* bardzo ważnym elementem jest skoncentrowanie się na **kadrze wielokulturowej**, jako że w dobie globalizacji i mobilności jest to nieuniknione. W związku z tym konieczne jest nabycie kompetencji, które przyczynią się do zwiększenia efektywności pracy w tego typu zespołach. Temat ten rozwinęłam w artykułach (Załącznik 5):

- [H2]. **Walaszczyk L.**, Mazur R., *Risk Insights vs. Competences in Managing Multicultural Team in Poland*. International Entrepreneurship, tom 5, nr 3/2019, ss. 145–162, ISSN 2543-537X.
- [H10]. Arnab S., **Walaszczyk L.**, Lewis M., Clarke S., Kernaghan-Andrews S., Master A., Calderwood J., Loizou M., *Designing Microlearning through Mini-Games: Open Educational Resources on Cultural Risks in Multi-Cultural Organisations*. Proceedings, 14th European Conference on Games Based Learning, 24–25.09.2020 Brighton, the United Kingdom (zaakceptowany do opublikowania – załączona decyzja od organizatora konferencji).

Odnosząc się do *zasobów finansowych*, skupiłam się na możliwościach przedsiębiorstwa dających im sposobność do skorzystania z dofinansowania proponowanego w ramach programów krajowych i międzynarodowych. Wskazałam możliwości skorzystania z dofinansowania, ale jednocześnie przedstawiłam bariery przedsiębiorców ubiegających się o dofinansowanie. Tematykę tę rozwinęłam w następujących artykułach naukowych (Załącznik 5):

- [H5]. **Walaszczyk L.**, *Metodyka zarządzania ryzykiem wdrożeniowym innowacyjnych produktów technicznych*, e-mentor, nr 2(64), 2016, ss. 34–43, ISSN 1731-6758.
- [H6]. **Walaszczyk, L.**, Belina, B. *Entrepreneurship Development vs. Reluctance in Applying for the European Union Funds: A Case Study on the Example of the Mazovian Region in Poland* [w:] Wach K., Knežević B., Šimurina N. (red.). Challenges for International Business in Central and Eastern Europe, Przedsiębiorczość Międzynarodowa, tom 3, nr 1. Uniwersytet

Ekonomiczny w Krakowie, 2017, ss. 65–83, ISSN: 2658-1841.

- [H7]. **Walaszczyk L.**, *Risk Management Model in the Formulation Phase of the Technological Project* [w:] Nalepka A., Ujwary-Gil A. (red.). Business and Non-Profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands. Proceedings of the 16th International Conference: Tomaszowice, Poland, 19–20.06.2017, ss. 305–318, ISBN: 978-83-949144-0-0.
- [H8]. **Walaszczyk L.**, *Project Risk Assessment in Enterprises with the Use of TOPSIS Method in the 2014–2020 Perspective*. Studia i Materiały. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, nr 21, 2016, ss. 71–79, ISSN 1733-9758.
- [H9]. **Walaszczyk L.**, Belina B., *Evaluation Model for Innovative Research Projects in the 2014–2020 Perspective*. Problemy Eksploatacji, nr 2/2016, ss. 47–57, ISSN 1232-9312.

We wszystkich wskazanych publikacjach jestem głównym autorem.

W odniesieniu do *aspektu produktowego* podkreśliłam konieczność opracowywania produktów o charakterze innowacyjnym, gdyż tylko skoncentrowanie się na produktach innowacyjnych pozwoli w dłuższej perspektywie na bycie konkurencyjnym na rynku. Tematykę tę rozwijałam już wcześniej, przed doktoratem, w aspekcie dotyczącym m.in. opracowania metody oceny potencjału komercyjnego produktów. Rozdział pierwszy zakończyłam syntetycznym przedstawieniem **wyzwań stojących przed przedsiębiorcami**. Wyzwania te niejako zmuszą przedsiębiorców do wprowadzenia zmian w sposobie zarządzania przedsiębiorstwem.

W rozdziale drugim skupiłam się na aspekcie innowacji społecznych w przedsiębiorstwie. Zaprezentowałam różne definicje wynikające z przeglądu literatury i **zaproponowałam własną ich definicję**. Przedstawiłam proces tworzenia innowacji społecznych. Aby powiązać badania teoriopoznawcze z praktyką, zaprezentowałam **przykłady wdrożonych innowacji społecznych** na poziomie mikro. W rozdziale drugim poruszyłam również ważną kwestię **roli innowacji społecznych w zrównoważonym rozwoju**, gdyż na podstawie przeprowadzonych analiz literaturowych stwierdziłam, że należy zwrócić uwagę na to, iż ich wdrażanie jest postrzegane jako ważny aspekt osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju w najbliższej przyszłości. Ponadto opisałam istotę wykwalifikowanej kadry jako elementu niezbędnego dla przedsiębiorstwa przestrzegającego zasad zrównoważonego rozwoju.

Odnosząc się do aspektu zrównoważonego rozwoju wykazałam, że przedsiębiorstwa postrzegają zrównoważony rozwój głównie przez wymiar środowiskowy, natomiast **konieczne jest powszechne uwzględnienie elementu społecznego, a zwłaszcza kulturowego w zarządzaniu zasobami ludzkimi, oraz znaczenia i wagi sukcesji w przedsiębiorstwie**, a co za tym idzie, **uwzględnienie tych elementów w innowacyjnym modelu biznesowym**, który jest kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa.

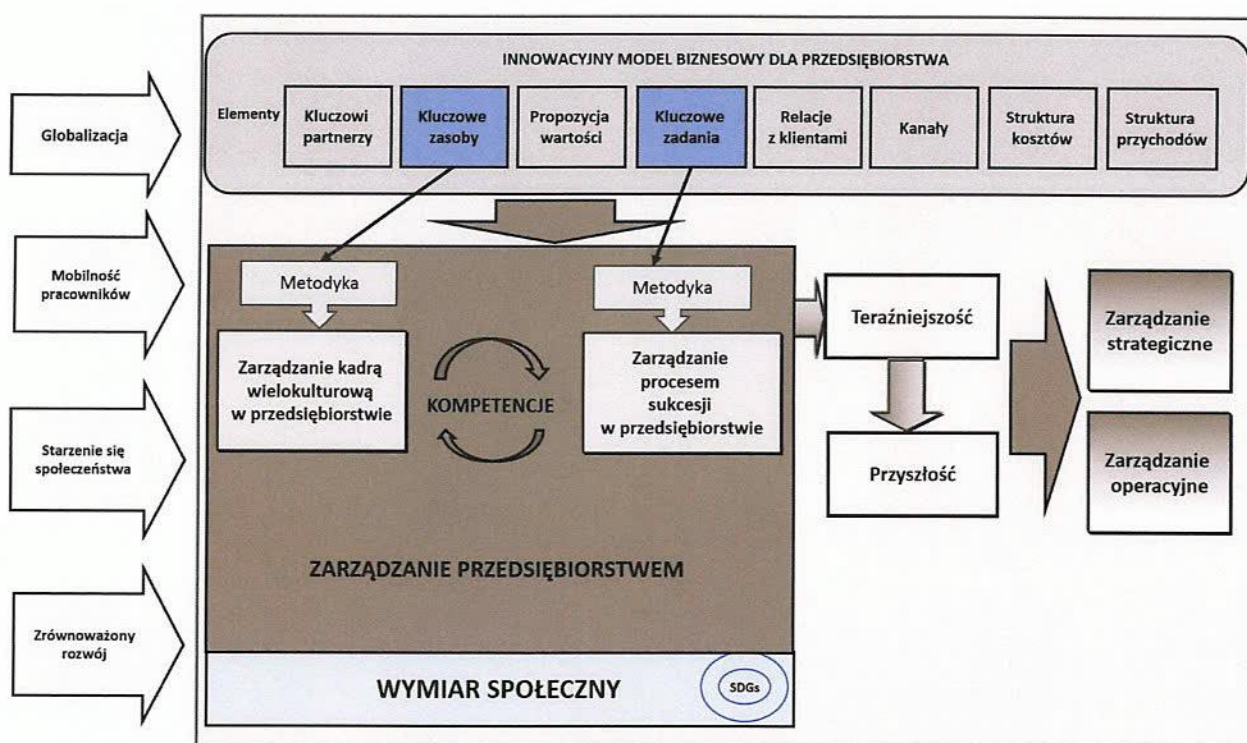
Wyniki prac związane z procesem sukcesji zostały opublikowane w następujących artykułach naukowych (w obu publikacjach jestem głównym autorem) (Załącznik 5):

- [H3]. **Walaszczyk L.**, Belina B.: *Internal Managerial Succession in Family Companies*, International Entrepreneurship, nr 1/2019, ss. 75–89, ISSN 2543-537X.

[H4]. **Walaszczyk L.** *Family Business Succession in the Mazovian Region in Poland – Needs and Barriers*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 1/2019, ss. 81–90, ISSN 1896-656X.

Rozdział trzeci monografii poświęciłam przedstawieniu zaproponowanych założeń metodologicznych, które były niezbędne do uzyskania pożądanych rezultatów. Późniejsza analiza wyników badań pozwoliła udzielić odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

W rozdziale czwartym zaprezentowałam **autorski model innowacji społecznych** przeznaczony do wdrożenia w przedsiębiorstwie (rys. 2).



Rys. 2. Autorski model innowacji społecznych

Źródło: opracowanie własne.

W modelu uwzględniłam wymiar społeczny zrównoważonego rozwoju, na którym się skupiałam w trakcie wszystkich moich badań. Zaproponowany model bazuje na koncepcji innowacji społecznych i ich roli w zrównoważonym rozwoju oraz znajduje odzwierciedlenie w przyjętych założeniach metodologicznych. Model zakłada wprowadzenie innowacji społecznych w dwóch perspektywach zarządzania przedsiębiorstwem:

- efektywne zarządzanie kadrą wielokulturową,
- efektywne zarządzanie procesem sukcesji w przedsiębiorstwie.

Przyjęłam następujące założenia modelu:

Grupa docelowa (dla kogo?):

- model jest przeznaczony dla kadry zarządzającej/właścicieli mikro, małych i średnich

przedsiębiorstw;

- model może być również wykorzystany przez kadre zarządzającą w innego rodzaju organizacjach, np. przedsiębiorstwach państwowych, jednakże może zaistnieć konieczność wdrożenia modelu w ograniczonym zakresie.

Korzyści (w jakim celu?):

- wspieranie procesu decyzyjnego w przedsiębiorstwie;
- wzrost efektywności prac w przedsiębiorstwie;
- wzbogacenie innowacyjnego modelu biznesowego przedsiębiorstwa o elementy niezbędne w nowoczesnej konkurencyjnej gospodarce;
- wzrost zrozumienia różnorodności kulturowej w miejscu pracy przez załogę oraz wzrost efektywności pracy zespołowej dzięki zastosowaniu metodyki zarządzania kadrami wielokulturową;
- utrzymanie ciągłości przedsiębiorstwa na rynku w przyszłości dzięki zastosowaniu metodyki wdrożenia procesu sukcesji w przedsiębiorstwie.

Zastosowanie opracowanego modelu w praktyce przyczyni się do:

- zarządzania przedsiębiorstwem w sposób efektywny uwzględniający cele zrównoważonego rozwoju gospodarki;
- zatrudniania kadry zróżnicowanej pod względem kulturowym, która wydaje się być niezbędna ze względu na potrzeby przedsiębiorstwa;
- planowania przyszłości przedsiębiorstwa poprzez wdrożenie procedur ukierunkowanych na przeprowadzenie sukcesji;
- wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa dzięki utrzymaniu relacji pomiędzy codzienną działalnością firmy, a celami zrównoważonego rozwoju.

Rozdział piąty poświęciłam **omówieniu wyników weryfikacji** zaproponowanego modelu innowacji społecznych, bazując na informacji zwrotnej od przedsiębiorców. Wskazałam również potencjalne trudności z wdrożeniem modelu w Polsce. Przedstawiłam też odpowiedź na czwarte pytanie badawcze, że usprawnienie procesu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie może być dokonane przez zastosowanie opracowanego modelu innowacji społecznych uwzględniającego wymiar społeczny zrównoważonego rozwoju gospodarki, który dostarcza narzędzi minimalizujących ryzyko społeczne związane z różnorodnością kulturową w przedsiębiorstwie oraz procesem sukcesji w przyszłości.

Omówienie wyników i wnioski

Analiza zgromadzonego materiału badawczego umożliwiła sformułowanie następujących wniosków:

- Badane przedsiębiorstwa nie posiadają w swojej strategii zarządzania innowacji społecznych ukierunkowanych na rozwiązywanie problemów związanych z wielokulturową kadrami oraz przejęciem przedsiębiorstwa w drodze sukcesji.
- Świadomość korzyści wynikających z zastosowania zaproponowanych innowacji społecznych warunkujących w znacznym stopniu utrzymanie się na rynku jest wśród

zbadanych przedsiębiorstw bardzo słaba.

- W odniesieniu do zarządzania zespołem wielokulturowym kadra zarządzająca nie uświadamia pozostałych pracowników o ryzykach związanych z odmiennością kulturową w przedsiębiorstwie oraz metodach jego minimalizacji.
- W odniesieniu do sukcesji w biznesie właściciele przedsiębiorstw odkładają jej proces na niesprecyzowaną przyszłość bądź w ogóle nie biorą sukcesji pod uwagę. Im mniejsze przedsiębiorstwo, tym świadomość dotycząca konieczności przeprowadzenia sukcesji jest niższa.
- Wielkość przedsiębiorstwa wpływa na *świadomość* dotyczącą konieczności wprowadzania innowacji społecznej do przedsiębiorstwa w postaci procesu sukcesji. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa proces sukcesji łączą wyłącznie z przekazaniem firmy dzieciom, natomiast właściciele przedsiębiorstw dużych (którzy również byli zaangażowani w realizację projektu ENTERtransfer) nie mają oporów przy przekazaniu firmy osobie niespokrewnionej, np. długoletniemu menadżerowi.

Niniejszą monografię uważam za wkład w dorobek nauk o zarządzaniu, gdyż przeprowadzone badania i analizy wypełniły lukę zarówno empiryczną, dostarczając wyników z badań, jak i propozycję metodologiczną wspomagania wdrażania innowacji społecznych w przedsiębiorstwie w powiązaniu z zachowaniem zasad zrównoważonego rozwoju gospodarki.

Do najważniejszych osiągnięć mojej aktywności w obszarze innowacji społecznych, mających oryginalny charakter, zaliczam w **wymiarze teoretycznym**:

- wzbogacenie dotychczasowej wiedzy na temat wdrażania innowacji społecznych w przedsiębiorstwie,
- propozycję autorskiej definicji innowacji społecznych,
- analizę stanu wiedzy – krajowej i zagranicznej – na temat sytuacji przedsiębiorstw na rynku, wdrażania w przedsiębiorstwach innowacji społecznych oraz roli innowacji społecznych w zrównoważonym rozwoju gospodarki,
- opracowanie autorskiego modelu innowacji społecznych dla przedsiębiorstwa.

W **wymiarze empirycznym** najważniejsze osiągnięcia obejmują:

- przeanalizowanie studiów przypadku w zakresie wdrażania innowacji społecznych w przedsiębiorstwach (poziom mikro);
- zidentyfikowanie kompetencji niezbędnych kadrze przedsiębiorstw wdrażającej zaproponowane innowacje społeczne;
- zidentyfikowanie kluczowych faz realizacji procesu sukcesji w przedsiębiorstwie;
- opracowanie zaleceń praktycznych dotyczących wdrożenia zaproponowanego modelu innowacji społecznych w przedsiębiorstwie.

W **wymiarze aplikacyjnym** do osiągnięć należy zaliczyć weryfikację zaproponowanego modelu w praktyce.

Prowadzone badania umożliwiły nakreślenie przyszłych kierunków badań w tym obszarze. W kolejnych pracach interesujące byłoby przeprowadzenie badań na temat skuteczności

wykorzystywania wdrożonego modelu innowacji społecznych w perspektywie długoterminowej. Ważne jest również dokonanie krytycznej analizy wprowadzonych rozwiązań z identyfikacją ewentualnych potrzeb modyfikacji w kontekście zmian społecznych. Pozwoliłoby to ukazać odmienne podejście do kwestii poruszonych w monografii oraz zaproponować rozwiązania usprawniające zarządzanie przedsiębiorstwem.

3. Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze

Model innowacji społecznych dla przedsiębiorstwa z uwzględnieniem dwóch aspektów, takich jak zróżnicowanie wielokulturowe oraz proces sukcesji w przedsiębiorstwie, stanowiący moje osiągnięcie naukowe został opracowany z uwzględnieniem doświadczeń zdobytych w trakcie realizowanych przeze mnie prac naukowo-badawczych w obszarze innowacji społecznych oraz przedsiębiorczości. Rezultaty prac zostały zaprezentowane w autorskich i współautorskich publikacjach naukowych z obszaru tematycznego ściśle skorelowanego z tematyką monografii [H1] oraz w publikacjach powiązanych z tematyką monografii w sposób pośredni. Wybrane publikacje zamieściłam w załączniku nr 5 do wniosku [artykuły H2–H10].

Od początku mojej pracy naukowej uczestniczyłam w projektach badawczych na wszystkich etapach: generowania tematyki badawczej, opracowania wniosków i realizacji projektów badawczych krajowych i międzynarodowych, ich raportowania i rozliczenia oraz aplikacji uzyskanych wyników. Brałam udział w przedsięwzięciach badawczych w trzech obszarach tematycznych: edukacji zawodowej i ustawicznej dorosłych, zarządzania projektami, przedsiębiorczości i innowacji społecznych.

W okresie lipiec 2005 – listopad 2015 (**przed obroną rozprawy doktorskiej**) uczestniczyłam w realizacji **11 projektów międzynarodowych i 4 projektów krajowych**. W tym czasie brałam udział w realizacji projektów międzynarodowych z dziedziny edukacji dorosłych i edukacji zawodowej, z czego w jednym pełniłam funkcję zastępcy koordynatora projektu. Ponadto byłam zaangażowana w realizację projektów badawczych ukierunkowanych na ewaluację projektów i programów z zakresu innowacji technicznych. Tematyka ta stała się przyczynkiem do napisania pracy doktorskiej z obszaru zarządzania projektami – ewaluacji.

Po doktoracie (grudzień 2015 – lipiec 2020) realizowałam projekty z zakresu zarządzania projektami, wspomagania innowacyjności przedsiębiorstw, przedsiębiorczości oraz innowacji społecznych. Pełniłam **funkcję kierownika B+R projektu w ramach 4 projektów międzynarodowych i 1 projektu krajowego**. Ponadto byłam **wykonawcą w 9 projektach badawczych**. Jestem też **kierownikiem zarządzającym lub członkiem zespołu zarządzającego w 10 projektach badawczych** (8 krajowych i 2 międzynarodowych). Za szczególnie interesujący uważam udział w projekcie *Advancement of the Economic and Social Innovation through the Creation of the Environment Enabling Business Succession (ENTERtransfer)* – Rozwój innowacji gospodarczych i społecznych poprzez utworzenie środowiska sprzyjającego sukcesji przedsiębiorstw, INTERREG Central Europe Programme, 2017–2020. Specyfika programu INTERREG jest odmienna od pozostałych programów unijnych. Mimo że uczestniczyłam w nim

formalnie jako wykonawca, to w rzeczywistości podejmowałam szereg działań zarządzających na płaszczyźnie krajowej. W programie INTERREG bowiem każda z instytucji będących w projekcie niejako odrębnie realizuje swoje zadania i raportuje wydatki do instytucji finansującej na poziomie krajowym.

Projekt ENTERtransfer, w którym tematyką była sukcesja przedsiębiorstw, pozwolił mi na znaczne poszerzenie kontaktów z sektorem gospodarczym oraz szerokie dyskusje nad przyszłymi przedsięwzięciami realizowanymi między jednostką badawczą a przedsiębiorstwami oraz instytucjami otoczenia biznesu. Zorganizowałam wiele wydarzeń z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza i spoza regionu, m.in. szkolenia z zakresu sukcesji, *okrągłe stoły* ze specjalistami od tematyki sukcesji. Zorganizowałam również dwie sesje na konferencjach międzynarodowych *Inżynieria przyszłości* w latach 2018 i 2019. Wyniki projektu na poziomie krajowym stanowiły kluczowy wkład do mojej monografii habilitacyjnej.

Innym ciekawym przedsięwzięciem było nawiązanie współpracy z jednym z najlepszych uniwersytetów w Europie – **Coventry University** oraz wspólne złożenie wniosku projektowego w obszarze innowacji społecznych oraz wielokulturowości w przedsiębiorstwie. Jestem **głównym pomysłodawcą koncepcji oraz liderem** tego projektu międzynarodowego, realizowanego wspólnie z innymi instytucjami europejskimi (z Włoch, Łotwy, Cypru i Wielkiej Brytanii). Innowacyjność tego projektu polega na kształtowaniu u kadry przedsiębiorstw świadomości kulturowej jako czynnika istotnie wpływającego na zwiększenie efektywności i skuteczności prac w takich zespołach. Realizowane jest to poprzez opracowanie innowacyjnego programu szkoleniowego z wykorzystaniem metodyki gier, która z powodzeniem jest stosowana w projektach finansowanych w ramach Horyzont 2020.

Nawiązując do programu **Horyzont 2020**, uczestniczyłam w realizacji projektu *Citizen and Multi-Actor Consultation on Horizon 2020* (CIMULACT) – Konsultacje społeczne w zakresie tematyki programu HORYZONT 2020 (2015–2018). Projekt był ukierunkowany na wytypowanie, z uwzględnieniem rzeczywistych potrzeb i oczekiwań społeczeństwa, obszarów w jakich powinny być prowadzone badania w Europie, przede wszystkim w ramach programu Horyzont 2020, a także na poziomie krajowym. W roku 2018 wspólnie przygotowałam **wniosek projektu** *Tools for Assessing RDI-Intensive SMEs for the Purpose of Financing* w **Programie Horyzont 2020**. W ramach tego projektu zadanie zespołu badawczego Instytutu, w którym pracuję, obejmowało rozbudowę kompleksowego systemu oceny technologii o moduł oceny ryzyka oraz dostosowanie kryteriów oceny w ramach modułów oceny dojrzałości wdrożeniowej, potencjału komercyjnego i poziomu innowacyjności do potrzeb oceny technologii z uwzględnieniem oczekiwań instytucji finansujących innowacje w przedsiębiorstwach sektora MŚP. Ponadto brałam udział jako **wykonawca w projekcie HORYZONT 2020 Human Brain Project** – tzw. Flagowym Projekcie Unii Europejskiej z zakresu Przyszłościowych Wyłaniających się Technologii. Głównym zadaniem w projekcie było prowadzenie dyskusji z obywatelami na temat roli sztucznej inteligencji w życiu codziennym.

Łącznie uczestniczyłam lub nadal uczestniczę w realizacji 40 projektów badawczych, w tym 24 po obronie doktoratu, m.in.: HORYZONT 2020, Regionalny Program Operacyjny,

Program Operacyjny Inteligentny Rozwój, Program Operacyjny Wiedza, Edukacja, Rozwój, ERASMUS+, INTERREG Central Europe, CORNET.

Rezultaty mojej pracy naukowej zostały opublikowane w **44 publikacjach**, z czego w **19 po doktoracie**. Spośród nich **18 jest indeksowanych w ERIH PLUS** oraz **3 w bazie Web of Science**¹⁰. Jestem współredaktorką 2 monografii, obu przygotowanych w zespołach międzynarodowych i opublikowanych w języku angielskim. Jestem także autorką i współautorką 5 rozdziałów monografii opublikowanych w języku polskim i angielskim. Jestem także autorką i współautorką 10 publikacji w recenzowanych czasopismach wymienionych w wykazie ministra MNiSW (część B), m.in.: *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, *Problemy Eksploatacji*, w tym 3 po uzyskaniu stopnia doktora. Moja **sumaryczna punktacja za publikacje naukowe wg MNiSW wynosi 424 punktów**, przy czym punktacja łączna dla publikacji **po uzyskaniu stopnia doktora wynosi 283 punktów**. Syntetyczne zestawienie dorobku naukowego przedstawiłam w Tabeli 1.

Tabela 1. Syntetyczne zestawienie dorobku naukowego

Wyszczególnienie	Polskie		Obcojęzyczne		Ogółem	
	przed doktoratem	po doktoracie	przed doktoratem	po doktoracie	przed doktoratem	po doktoracie
Monografia autorska (habilitacyjna)	0	0	0	1	0	1
Monografie wieloautorskie	0	0	1	1	1	1
Redakcja monografii współautorskich	0	0	4	1	4	1
Rozdziały w wydawnictwach zbiorowych	0	1	3	1	3	2
Artykuły w czasopismach z bazy Web of Science i ERIH PLUS	9	1	1	8	10	8
Publikacje w wydawnictwach pokonferencyjnych indeksowanych przez Web of Science				1(2) ¹	0	3
Artykuły w pozostałych recenzowanych czasopismach naukowych	2		5	3	7	3
Razem					25	19
• w tym autorskie					• 11	• 9
• w tym współautorskie					• 14	• 10

Rezultaty realizowanych przeze mnie prac były prezentowane na krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych. W okresie po uzyskaniu doktoratu wygłosiłam **referaty na 5 konferencjach międzynarodowych** i 2 konferencjach krajowych (**7 referatów autorskich**). Ponadto zaprezentowałam **postery na 2 konferencjach**. Listę tytułów wystąpień po uzyskaniu stopnia doktora zawiera Załącznik 3.

Otrzymałam **5 nagród Dyrektora Instytutu Technologii Eksploatacji – Państwowego**

¹⁰ Dwa z artykułów na chwilę obecną nie znajdują się jeszcze fizycznie w bazie. Jedne z artykułów został opublikowany w 2019 roku i oczekuje na umieszczenie w bazie. Drugi z artykułów będzie przedstawiony na konferencji we wrześniu 2020 w Brighton i materiały pokonferencyjne będą umieszczone w bazie *Web of Science*. Artykuł jest zaakceptowany do publikacji przez organizatora konferencji (Załącznik nr 5).

Instytutu Badawczego w Radomiu za działalność naukową: 2 indywidualne i 3 zespołowe. Dwie nagrody indywidualne i jedną zespołową otrzymałam po uzyskaniu stopnia doktora.

4. Osiągnięcia w zakresie dorobku organizacyjnego, dydaktycznego i popularyzatorskiego oraz współpracy międzynarodowej

4.1. Projekty badawcze

Posiadam znaczące doświadczenie w inicjowaniu, zarządzaniu i realizacji projektów badawczych (lista projektów – Załącznik 3):

- **udział w tworzeniu konsorcjów projektów badawczych i opracowywaniu wniosków aplikacyjnych** składanych w ramach programów krajowych (m.in. POIR, RPO, POWR, GOSPOSTRATEG) i międzynarodowych (Horyzont 2020, ERASMUS+, Grundtvig, Leonardo da Vinci, Lifelong Learning Programme, INTERREG CE, CORNET, LIFE),
- **udział w realizacji 40 projektów badawczych (24 po uzyskaniu doktoratu)** obejmujący poza realizacją prac merytorycznych upowszechnianie rezultatów, rozliczanie projektów w wymiarze formalnym i finansowym oraz raportowanie. Na uwagę zasługują w szczególności projekty, w których jestem pomysłodawcą i koordynatorem lub głównym wykonawcą na płaszczyźnie krajowej:
 - Koordynator i kierownik projektu *Understanding and Developing Business Models in the Globalisation Era (ProBM 2)* – Zrozumienie i opracowanie modeli biznesowych w erze globalizacji, ERASMUS+ Programme, 2019–2021 – twórca koncepcji. Celem projektu jest zwiększenie umiejętności i wiedzy osób dorosłych w zakresie tematyki modeli biznesowych. Numer projektu: **2019-1-PL01-KA204-064951**.
 - Koordynator i kierownik projektu *Cultural Risk in the Organisation in the Globalisation Era – Competences vs Reality* – Ryzyko kulturowe w organizacji w erze globalizacji – kompetencje a rzeczywistość, ERASMUS+ Programme, 2018–2020 – twórca koncepcji projektu. Celem projektu jest identyfikacja i analiza ryzyka kulturowego w organizacji, zachowań, które mogą te ryzyka powodować, oraz opracowanie metod minimalizowania lub eliminacji ryzyka kulturowego. Celem projektu jest również zaprojektowanie szkoleń *on-line*, zarówno dla pracowników szczebla kierowniczego, jak i niższego, pracujących w organizacjach wielokulturowych. Numer projektu: **2018-1-PL01-KA204-051056**.
 - Kierownik badania w ramach projektu *Advancement of the Economic and Social Innovation through the Creation of the Environment Enabling Business Succession (ENTERtransfer)* – Rozwój innowacji gospodarczych i społecznych poprzez utworzenie środowiska sprzyjającego sukcesji przedsiębiorstw, INTERREG

Central Europe Programme, 2017–2020. Celem projektu jest zmniejszenie wskaźnika upadłości firm rodzinnych w regionie Europy Środkowej oraz zminimalizowanie negatywnych skutków ekonomicznych i społecznych, które mogą spowodować. Numer projektu: **CE 1158**.

- Koordynator i kierownik projektu *Understanding and Developing Business Models in the Globalisation Era (ProBM 2)* – Zrozumienie i opracowanie modeli biznesowych w erze globalizacji, ERASMUS+ Programme, 2019–2021 – twórca koncepcji. Celem projektu jest zwiększenie umiejętności i wiedzy osób dorosłych w zakresie tematyki modeli biznesowych oraz zaprojektowanie mapy kompetencji i innowacyjnego szkolenia przystosowanego do wymogów współczesnej gospodarki. Numer projektu: **2019-1-PL01-KA204-064951**.
- **zarządzanie projektami badawczymi (10) – wszystkie po doktoracie**, w tym koordynacja spraw formalnych i organizacyjnych, kierowanie i członkostwo w zespołach zarządzających projektów realizowanych przez kilka instytucji reprezentujących różne grupy podmiotów: uczelnie, jednostki badawcze, przedsiębiorstwa, instytucje otoczenia biznesu,
- **współorganizacja, prowadzenie lub uczestnictwo w ponad 60 spotkaniach projektowych, seminariach i warsztatach** w ramach projektów krajowych i międzynarodowych. Na uwagę zasługują w szczególności wystąpienia zamawiane przez Fundację Rozwoju Systemu Edukacji skierowane do przedsiębiorców i dotyczące składania przez nich wniosków projektowych oraz Fundację – Fundusz Współpracy (fundację Skarbu Państwa), gdzie uczestniczyłam w spotkaniach z przedsiębiorcami w zakresie wdrażania innowacji społecznych do gospodarki. Na zlecenie Fundacji Fundusz Współpracy opracowywałam m.in. ekspertyzy dotyczące kształcenia zawodowego w Polsce oraz inne związane z kształceniem zawodowym, a wymienione w załączniku nr 3. Ponadto byłam przewodniczącą Zespołu Ekspertów w ramach projektu *Obligacje społeczne: Kapitał dla kształcenia zawodowego* koordynowanego przez Fundację – Fundusz Współpracy. Przed doktoratem byłam członkiem Zespołu Ekspertów w Ministerstwie Edukacji Narodowej, w którym pracowałam nad stworzeniem Krajowej Ramy Kwalifikacji. Byłam również konsultantem metodologicznym w zespole ds. opracowania standardów kwalifikacji zawodowych na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej w latach 2005–2007.

W ramach realizowanych przeze mnie projektów badawczych na szczególną uwagę zasługują następujące **osiągnięcia projektowe**: opracowanie **programu szkoleniowego oraz platformy on-line** z wykorzystaniem **nowoczesnej metodyki gier**. Ponadto jestem współautorką **kompendium** zawierającego wyniki badań na temat **modeli biznesowych**, które może być przewodnikiem dla przedsiębiorców nie mających doświadczenia z modelami tego typu. Jestem również współautorką programu szkoleniowego dla personelu pracującego w sektorze winiarskim. Pomimo że w Polsce sektor ten nie jest zbyt rozwinięty, to program okazał się użyteczny przede wszystkim

w Niemczech, Francji, Hiszpanii i na Węgrzech.

W obszarze edukacji jestem autorką lub współautorką poradników dla ucznia i nauczyciela: Redagowanie pism urzędowych; Przestrzeganie przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy, ochrony przeciwpożarowej oraz ochrony środowiska; Planowanie i prowadzenie działalności przedsiębiorstwa; Posługiwanie się językiem angielskim zawodowym; Interpretowanie przepisów prawa z zakresu kryminologii, kryminalistyki i terroryzmu.

4.2. Współpraca badawcza z instytucjami krajowymi i międzynarodowymi

Ważny obszar mojej działalności organizacyjnej obejmuje **współpracę badawczą w wymiarze międzynarodowym** prowadzoną w Sieci Badawczej ŁUKASIEWICZ – Instytucie Technologii Eksploatacji. W tym zakresie w latach 2005–2016 pełniłam funkcję specjalisty ds. współpracy z zagranicą.

W ramach realizowanych projektów badawczych ściśle współpracuję z przedstawicielami **uczelni europejskich**. Na uwagę zasługują tu następujące:

Obszar zarządzania międzykulturowego w organizacji – opracowanie programu szkoleniowego dla kadry przedsiębiorstwa wielokulturowego dotyczącego zminimalizowania ryzyka kulturowego w tego typu organizacji:

- Coventry University (Wielka Brytania) – prof. Sylvester Arnab, dr Michael Loizou.
- Falmouth University (Wielka Brytania) – dr Jackie Calderwood.
- Frankfurt University (Niemcy) – prof. Joachim Schroeder.
- University de la Iglesia de Deusto Entidad Religiosa (Hiszpania) – prof. Jose Guilbert.
- Muğla Sıtkı Koçman University (Turcja) – prof. Ceray Aldemir, prof. Tugba Ucma Uysal.
- University of Rome (Włochy) – prof. Claudia Zaccai.
- University of Glasgow (Wielka Brytania) – dr Pamela Clayton.
- Akdeniz University (Turcja) – prof. Emine Ucar – Ilbuga.

Obszar modeli biznesowych – opracowanie programu szkoleniowego z zakresu modeli biznesowych

- *Dunarea de Jos* University of Galati (Rumunia) – prof. Cristina Segal, dr Emilia Pecheanu, dr Adina Cocu.
- University of Applied Sciences and Arts of Southern Switzerland (Szwajcaria) – dr Filippo Bignami.
- University of Malta (Malta) – prof. Sandra Dingli.
- University of Economics in Pesaro and Urbino (Włochy) – dr Elmo de Angelis.

Obszar sukcesji w biznesie – opracowanie platformy kojarzeniowej umożliwiającej znalezienie sukcesora:

- University of Economics (Słowacja) – prof. Peter Markovič, prof. Peter Dorčák.

- University of Applied Sciences (Austria) – prof. Margarethe Ueberwimmer.
- Coventry University (Wielka Brytania) – prof. Sylvester Arnab.
- University of Economics (Republika Czeska) – dr Tomas Kinčl.

Obszar edukacji:

- Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (Francja) – prof. Alain Nicolas.
- Tallinn University (Estonia) – prof. Krista Loogma.
- Technical University of Cluj Napoka (Rumunia) – prof. Vistriam Maties, prof. Olimpiu Hancu.
- Institute of Technology Blanchardstown (Irlandia) – prof. Philippe Owende.
- University of Economics in Pesaro and Urbino (Włochy) – dr Elmo de Angelis.
- Enfield Council (Wielka Brytania) – dr Ben Charles.

Poza uczelniami współpracuję na szeroką skalę z **instytucjami szkoleniowymi**, pozarządowymi, które aktywnie biorą udział w realizowanych w ramach projektów badaniach.

Posiadam doświadczenie w **upowszechnianiu rezultatów prac badawczych**, obejmujące m.in.: prezentacje na 10 konferencjach i 9 seminariach naukowych oraz ponad 60 spotkaniach w ramach realizacji projektów badawczych. Regularnie uczestniczę w spotkaniach i warsztatach krajowych (m.in. organizowanych przez Krajowy Punkt Kontaktowy, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Mazowiecką Jednostkę Wspierania Programów Unijnych, Fundację Rozwoju Systemu Edukacji) ukierunkowanych na intensyfikację udziału jednostek polskich w projektach badawczych.

Na **plaszczynie krajowej** w ramach realizowanych projektów badawczych ściśle współpracuję z sektorem przemysłu. Z instytucji otoczenia biznesu należy tu wymienić m.in. Izbę Przemysłowo-Handlową Ziemi Radomskiej, Business Center Club, Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, Agencję Rozwoju Mazowsza, Stowarzyszenie Pro Humanum, Płocki Park Naukowo-Technologiczny.

Oprócz projektów badawczych uczestniczyłam również w realizacji **projektu *Innovate Your Dreams* ukierunkowanego na osiągnięcie celów zrównoważonego rozwoju** oraz identyfikację zawodów przyszłości. W projekcie uczestniczyło w nim ponad 2.500 szkół z całego świata oraz 100.000 uczniów i studentów z 94 krajów.

4.3. Osiągnięcia dydaktyczne

Od roku 2016 moja działalność dydaktyczna koncentruje się na wykładach i konwersatoriach dla studentów w Wyższej Szkole Handlowej w Radomiu oraz w Filii Wyższej Szkoły Handlowej w Piotrkowie Trybunalskim. Wykładane przedmioty zamieszczam poniżej:

Studia licencjackie:

- Systemy motywacyjne w organizacji, lata: 2016–2017, liczba studentów: 63.

- Zarządzanie ryzykiem finansowym przedsiębiorstwa, lata: 2016–2017, liczba studentów: 67.
- Zarządzanie ryzykiem w projektach, lata: 2018–2019, liczba studentów: 13.
- Przygotowanie i realizacja projektów finansowanych ze środków UE, lata: 2018–2019, liczba studentów: 13.

Studia magisterskie:

- Fundusze Strukturalne i projekty Unii Europejskiej, lata: 2016–2020, liczba studentów 486.
- Zarządzanie projektami, lata: 2016–2017, liczba studentów: 275.

Studia podyplomowe:

- Projekty Unii Europejskiej w edukacji, lata: 2018–2019, liczba studentów: 17.
- Finansowanie działalności oświatowej – pozyskiwanie funduszy unijnych, lata: 2018–2019, liczba studentów: 14.
- Zarządzanie innowacjami i projektami, lata: 2019–2020, liczba studentów: 15
- Polityka personalna, lata: 2019–2020, liczba studentów: 15.

ERASMUS+

- Social Aspects of the Integration Process in Europe, lata: 2018–2020, liczba studentów: 178.

Syntetyczne zestawienie dorobku projektowego, organizacyjnego i dydaktycznego przedstawiłam w Tabeli 2.

Tabela 2. Syntetyczne zestawienie dorobku projektowego, organizacyjnego i dydaktycznego

Wyszczególnienie	Krajowe		Międzynarodowe / Zagraniczne		Ogółem	
	przed doktoratem	po doktoracie	przed doktoratem	po doktoracie	przed doktoratem	po doktoracie
Uczestnictwo w programach krajowych i międzynarodowych	4	3	11	6	15	9
Kierowanie projektami badawczymi	1	1	0	4	1	5
Zaprezentowanie referatów na konferencjach naukowych	1	2	3	5	4	7
Zarządzanie projektami badawczymi	0	8	0	2	0	10
Osiągnięcia projektowe	1	0	2	2	3	2
Członkostwo w organizacjach	1	4	0	0	1	4
Dydaktyka (liczba studentów)	0	978	0	178	0	1156
Recenzowanie publikacji	0	6	0	7	0	13

4.4. Inne

W latach 2006–2007 byłam **redaktorem językowym** (język angielski) w czasopiśmie naukowym „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”. Obecnie jestem **członkiem redakcji** w czasopiśmie **American Journal of Management Science and Engineering (AJMSE)**.

Jestem **recenzentem artykułów naukowych (13)** zamieszczanych w czasopismach krajowych

i zagranicznych: Studia i Materiały Uniwersytetu Warszawskiego, International Entrepreneurship Review (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie), Przedsiębiorczość – Edukacja (Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie), Technology Analysis & Strategic Management. Ponadto jestem recenzentem artykułów przeznaczonych do wygłaszania na konferencjach międzynarodowych.

Jestem **członkiem stowarzyszenia Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją**. Znajduję się również na **liście ekspertów** oceniających wnioski w **Narodowym Centrum Badań i Rozwoju** oraz w **Narodowej Radzie Wymiany Akademickiej**. Ponadto jestem **ekspertem w Grupie Roboczej na zlecenie ICEMTA – Krajowe Inteligentne Specjalizacje (KIS GR 17)**.

Posiadam certyfikaty państwowe potwierdzające znajomość języka angielskiego, francuskiego i hiszpańskiego, co znacznie ułatwia mi nawiązywanie kontaktów w zakresie generowania i realizacji projektów badawczych na arenie międzynarodowej.

.....*Ludmiła Walaszczyk*.....