

Załącznik nr 3

Autoreferat
przedstawiający opis dorobku i osiągnięć naukowych

Dr inż. Anna Lemańska-Majdzik
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

Częstochowa, kwiecień 2019



Spis treści

| | |
|--|----|
| 1. Imię i nazwisko | 3 |
| 2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe | 3 |
| 3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych | 4 |
| 4. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 Ustawa z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 roku poz. 1789 z późn. zm)..... | 4 |
| a) Tytuł osiągnięcia naukowego | 4 |
| b) Autor, tytuł publikacji, nazwa wydawnictwa, miejsce i rok wydania, recenzenci wydawniczy | 4 |
| c) Omówienie celu naukowego wyżej wymienionej pracy i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania | 4 |
| 5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych | 18 |
| a) Główne kierunki badawcze | 18 |
| b) Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze | 30 |
| 6. Omówienie osiągnięć dydaktycznych, organizatorskich oraz w zakresie popularyzacji nauki | 32 |
| 7. Podsumowanie i syntetyczna charakterystyka dorobku autorki..... | 35 |

1. Imię i nazwisko: ANNA LEMAŃSKA-MAJDZIK

ORCID ID: 0000-0003-3484-3498

Scopus Author ID: 57192832114

Researcher ID: T-3280-2018

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe

| Jednostki naukowe | Uzyskane stopnie/tytuły lub dyplomy Rok, miejsce uzyskania |
|--|--|
| Politechnika Częstochowska Wydział Zarządzania | Tytuł magistra inżyniera kierunek: Zarządzanie i Marketing 2000 r., Częstochowa |
| Studium Przygotowania Pedagogicznego na Międzywydziałowym Studium Kształcenia Nauczycieli Przedmiotów Technicznych Politechniki Częstochowskiej | Dyplom kwalifikacji naukowo-dydaktycznych do nauczania w szkolnictwie ponadpodstawowym 2000 r., Częstochowa |
| Europejskie Centrum Kształcenia Podyplomowego Transfer Wiedzy w Warszawie | Dyplom ukończenia seminarium doktoranckiego z dziedziny naukowej: Ekonomia, w zakresie: Nauk o Zarządzaniu 2003 r., Warszawa |
| Międzywydziałowym Studium Kształcenia i Doskonalenia Nauczycieli Politechniki Częstochowskiej | Dyplom kwalifikacji naukowo-dydaktycznych do nauczania w szkolnictwie wyższym 2004 r., Częstochowa |
| Uniwersytet Łódzki Wydział Zarządzania | Stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu 2006 r., Łódź |
| Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie | Świadectwo ukończenia Studiów Podyplomowych w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami 2009 r., Lublin |
| Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie / Ministerstwo Infrastruktury | Świadectwo nadania Licencji Zawodowej w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami przez Ministra Infrastruktury, Nr Licencji 14944 2010 r., Warszawa |

Tytułu magistra inżyniera obroniłam w dniu 5 czerwca 2000 r. na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, na kierunku *Zarządzanie i Marketing*, na specjalności *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw* z wynikiem bardzo dobrym. Pracę magisterską pt.: *Kierunki oceny zdolności kredytowej podmiotów gospodarczych ubiegających się o kredyt*, napisałam pod opieką promotorską dr hab. Heleny Kościelniak, prof. PCz.

Stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu nadany mi został w dniu 23 października 2006 r., uchwałą Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Pracę doktorską pt. *Czynniki sukcesu firm powstałych w wyniku samozatrudnienia*, napisałam pod opieką naukową promotora dr hab. Edwarda Stawasza, prof. UŁ (Uniwersytet Łódzki). Recenzentami mojej rozprawy doktorskiej były: Prof. zw. dr hab. Krystyna Jędralska (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach), dr hab. Anna Rogut, prof. UŁ (Uniwersytet Łódzki).

3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

Asystent od 1 października 2000 r. do 30 września 2008 r. na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej w Katedrze Makroekonomii i Polityki Ekonomicznej.

Adiunkt od 1 października 2008 r. do obecnie na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej w Katedrze Ekonomii, Inwestycji i Nieruchomości.

4. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 Ustawa z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 roku poz. 1789 z późn. zm):

a) Tytuł osiągnięcia naukowego

Monografia pt. *Elastyczność organizacyjna w przedsiębiorstwie rodzinnym*

b) Autor, tytuł publikacji, nazwa wydawnictwa, miejsce i rok wydania, nr ISBN, recenzenci wydawniczy

Anna Lemańska-Majdzik, *Elastyczność organizacyjna w przedsiębiorstwie rodzinnym*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 2019, 310s., ISBN 978-83-7193-698-2.

Recenzenci wydawniczy: Prof. dr hab. inż. Grażyna Osbert-Pociecha, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu; Prof. dr hab. Stanisław Brzeziński, Politechnika Częstochowska.

c) Omówienie celu naukowego wyżej wymienionej pracy, opis osiągniętych wyników wraz z omówieniem możliwości ich wykorzystania

Współczesne warunki dla zarządzania organizacjami są szczególnie trudne ze względu na różnorodność zmian zachodzących w otoczeniu, ich szybkość oraz zakres, dlatego też wymuszają poszukiwanie alternatywnych zachowań odpowiednio dostosowanych do istniejących warunków rynkowych. Tym bardziej, że posiadane przez przedsiębiorstwa zasoby mogą nie wystarczać na wysoce konkurencyjnych rynkach. Pojawia się, w tym momencie, konieczność poszukiwania zachowań adaptacyjnych, które wyrażane być mogą poprzez imperatyw elastyczności organizacyjnej. Elastyczność organizacyjna w przedsiębiorstwach jest szansą, która pozwala elastycznie reagować na zmienność warunków otoczenia poprzez między innymi wewnętrzne zmiany w organizacji i stanowi jedną z najważniejszych kompetencji organizacyjnych, która determinuje poziom działań dostosowawczych organizacji do zmiennych warunków otoczenia. Elastyczność organizacyjna zatem wyrażana może być poprzez zdolność przedsiębiorstw do zarządzania zmianami poprzez szybkie reagowanie zarówno na zagrożenia, jak i szanse rynkowe.

Podjęcie elastycznych działań, jako odpowiedź na zmienność otoczenia, wpływa nie tylko na kreowanie kształtu organizacji, ale również na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. W procesie funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku elastyczność organizacyjna może być postrzegana jako zdolność czy umiejętność dostosowania się do warunków otoczenia w celu poprawy istniejącej lub utrzymania obecnej pozycji konkurencyjnej. Wyraża się ona w podejmowaniu działań przez organizację, które mogą zależeć od specyficznych cech

przedsiębiorstw, zarówno ułatwiających elastyczne działania, jak i ograniczających adaptacyjne możliwości przedsiębiorstw. W związku z tym zdolność czy umiejętność elastycznych działań, we współczesnych warunkach zarządzania, zależą nie tylko od zasobów posiadanych przez organizacje, ale również od charakterystycznych cech przedsiębiorstw, branży, szczególnej grupy firm czy niszy rynkowej. Specyficzne cechy organizacji, które mogą warunkować poziom elastyczności organizacyjnej wyrażane mogą być poprzez między innymi wielkość firmy, jej strukturę i charakter, przyjęty styl kierowania w firmie czy też poziom kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Cechy organizacji mogą, choć nie muszą, stać się atrybutami w adaptacyjnych działaniach przedsiębiorstw uwarunkowanych zmiennością otoczenia i stanowić o poziomie elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach.

Potrzeba elastycznej kreatywności w organizacjach, w odpowiedzi na złożoność i szybkość zmian otoczenia wokół przedsiębiorstw, wymagana jest na wszystkich jej poziomach, we wszystkich jej funkcjach czy w kolejnych etapach w cyklu życia przedsiębiorstwa. Wynika to nie tylko z konieczności ich odpowiedzi na zmienne uwarunkowania rynkowe, ale również z wielowymiarowości pojęcia elastyczność oraz przekonania, iż ogólna elastyczność organizacji warunkowana jest przez elastyczności cząstkowe. Ponadto, współcześnie, elastyczność organizacyjna konieczna jest w związku ze skuteczną realizacją celów organizacji. Jak wskazuje G. Osbert-Pociecha¹, aby organizacja mogła zrealizować podstawowy cel, jakim jest trwanie na rynku, musi podejmować działania w warunkach turbulencji otoczenia. Podejmowanie działań w sposób elastyczny przez przedsiębiorstwa może przyczynić się do sprawnej ich reakcji na zmienne warunki otoczenia, ale również może pomóc organizacji przewidzieć przyszły krajobraz konkurencji.

Podjęcie badań na elastycznością organizacyjną, na grupie przedsiębiorstw rodzinnych, jest szczególnie ważne, nie tylko z uwagi na fakty, iż tego typu organizacje stanowią ogromną część przedsiębiorstw w gospodarkach każdego kraju, uczestniczą w tworzeniu dochodów państwa, czy zapewniają dużą liczbę miejsc pracy, ale również ze względu na specyfikę zarządzania tymi podmiotami. Przedsiębiorstwa rodzinne, z jednej strony, to często małe manufaktury kierowane przez członków rodzin, którzy od lat wyznają charakterystyczny, dla tego typu firm, poziom kultury organizacyjnej wynikający nie tylko z zasad biznesowych, ale również, a może nawet przede wszystkim, z wartości rodzinnych. Z drugiej strony to dobrze prosperujące organizacje kierowane przez kolejne pokolenia dążące do utrzymania się na rynku i realizacji celów biznesowych i rodzinnych. Ponadto przedsiębiorstwa rodzinne, dzięki uczestnictwie w stowarzyszeniach i inicjatywach firm rodzinnych, biorą czynny udział w życiu społecznym i lokalnym poprzez wspieranie lokalnej przedsiębiorczości i tworzenie klimatu dla rozwoju firm rodzinnych. Zarządzanie przedsiębiorstwami rodzinnymi wymaga, tak jak w przypadku przedsiębiorstw nierodzinnych, odpowiednich zasobów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych, umiejętności kierowniczych oraz działań adaptacyjnych do zmiennych warunków otoczenia. Niemniej jednak, wydaje się ciekawe, czy szczególne cechy tego typu organizacji, jak i uniwersalne cechy przedsiębiorstw warunkują poziom działań wpływających na elastyczność organizacyjną w przedsiębiorstwach.

Obszar badań empirycznych, w niniejszej pracy, umiejscowiony jest w obszarze współczesnych wyzwań dla organizacji, które według P. Grajewskiego², związane są ze znalezieniem równowagi między stabilizacją i destabilizacją. Stabilizacja w życiu organizacji niezbędna jest do działania na wysokim poziomie jakości, z kolei destabilizacja jest ważna w procesie częstych zmian, które są reakcją na otoczenie zewnętrzne oraz wewnątrz organizacji. Kluczowe znaczenie w tym przypadku przyjmuje implementacja systemu reakcji na wszelkiego

¹ Osbert-Pociecha G. (2011), Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 7

² Grajewski P. (2016), Organizacja procesowa, PWE, Warszawa, s. 8-9

rodzaju zmiany, zarówno te przewidziane, jak i te niewiadome. Zdolność budowy organizacji sprawnie funkcjonującej w środowisku biznesowym wydaje się więc koniecznością, gdyż nie jest możliwe utrzymywanie jej w jednorodnym i niezmiennym kształcie. Przechodzenie od statycznej do dynamicznej i zmiennej organizacji powinno odbywać się na podstawie wzrastającej zmienności zdarzeń wynikających z działalności organizacji. Reorganizacja i zmiana jest obecna w klasycznych nurtach teorii zarządzania. J. Lichtarski³ stwierdza, że wartością szczególnie ważną była stabilność ładu organizacyjnego, a następnie idea równoważenia organizacji, jednak współcześnie jednoznacznie i dosyć wyraźnie dominuje paradygmat zmienności i elastyczności organizacji co oznacza, że zmienność i elastyczność są to cechy szczególnie uznawane obecnie w zarządzaniu organizacjami.

Podjęcie w niniejszej pracy problematyki elastyczności organizacyjnej wynika, między innymi, z coraz większego zainteresowania i poszukiwania, zarówno przez teoretyków, jak i praktyków zarządzania, alternatyw dla adaptacyjnych możliwości przedsiębiorstw w wysoce turbulentnym i nieprzewidywalnym otoczeniu rynkowym. Wynika również z postrzegania elastyczności przedsiębiorstw jako cechy obligatoryjnej współczesnych organizacji, która pozwala na kształtowanie organizacji i osiąganie przez nią przewag konkurencyjnych, jak też, z chęci poznania warunków dla elastycznych działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa rodzinne.

Główny problem badawczy, w niniejszej pracy, przedstawiony został w postaci pytania badawczego, którego treść brzmi następująco: *Jakie są zależności między cechami przedsiębiorstw oraz świadomością przedsiębiorców dotyczącą elastyczności a poziomem elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych?*

Pytanie badawcze, jak wynika z przeglądu literatury tematu, jest pytaniem dość szerokim i wymagającym poznania głównego badanego zjawiska⁴, dlatego też zostało ono poddane dekompozycji na szczegółowe pytania badawcze. **Szczegółowe pytania badawcze**, które koncentrują się wokół głównego pytania badawczego, pozwalają zrealizować postawiony, w niniejszej pracy cel badawczy i brzmią następująco:

1. *Jaki jest poziom elastyczności w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania (elastyczności organizacyjnej) w przedsiębiorstwach rodzinnych?*
2. *Jak świadomość przedsiębiorców dotycząca potrzeby elastyczności, w procesie funkcjonowania na rynku, warunkuje poziom elastyczności organizacyjnej?*
3. *Jak wielkość przedsiębiorstwa rodzinnego przekłada się na poziom elastyczności organizacyjnej?*
4. *Jak częstość podejmowania elastycznych działań może wpływać na poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych?*
5. *Jak przyjęty styl kierowania firmami przekłada się na poziom elastyczności w przedsiębiorstwach rodzinnych?*
6. *Czy i w jaki sposób cechy charakterystyczne dla firm rodzinnych, takie jak władza w rękach rodziny oraz profil pokoleniowy firmy, wpływają na poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych?*

Przegląd literatury wskazuje, że podjęcie badań naukowych powinno dostarczyć odpowiedzi na postawione szczegółowe pytania badawcze, co w rezultacie daje odpowiedź na główne pytanie badawcze⁵. Przyjęty na podstawie sformułowanego problemu badawczego plan postępowania

³ Lichtarski J. (2015), Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu, PWE, Warszawa, s. 64

⁴ Creswell J.W. (2009), Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 147; Niemczyk J. (2016), Formułowanie i wartościowanie problemów naukowych, [w:] Czaktion W. (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Wyd. Nieoczywiste, s. 103-118.

⁵ Krajewski M. (2010), O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego, Uwagi podstawowe, dostęp: http://www.krajewski.miroslaw.pl/_media/docs/41.%20METODOLOGIA%20NAUK.pdf (odczyt: 25.12.2017); Nowosielski S. (2012), Metodologiczne podstawy formułowania problemu badawczego w naukach o zarządzaniu, [w:] Krzakiewicz K., Cyfert S. (red.), Metodologiczne aspekty nauk o zarządzaniu, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Zeszyty Naukowe, Nr 238, s. 67-81; Niemczyk J. (2016), op. cit., s. 109.

badawczego, z wykorzystaniem badań ilościowych na grupie małych, średnich i dużych polskich przedsiębiorstw rodzinnych, łączy się z przekonaniem autorki, iż istotne okazuje się poszukiwanie zależności między uniwersalnymi cechami przedsiębiorstw, jaki i cechami charakterystycznymi wyłącznie dla przedsiębiorstw rodzinnych a poziomem elastycznych działań w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych. S. Nowosielski⁶ podkreśla, że w określaniu celu badawczego, z perspektywy nauk o zarządzaniu powinno się zmierzać do opracowywania wytycznych dla działania organizacji w różnych formach i obszarach funkcjonowania. Co w rezultacie wpływa na zwiększanie wiedzy o funkcjonowaniu, wzroście i rozwoju organizacji z perspektywy nauk o zarządzaniu.

W związku z powyższym w niniejszej pracy przyjęto, że **głównym celem badawczym** jest: *Ocena elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych*. Ze względu na wielowymiarowość badanego zjawiska główny cel pracy rozłożono na **cele cząstkowe**, wśród których wymienić należy cele teoriopoznawcze, cele empiryczne, cele metodyczne oraz cele aplikacyjne⁷.

W pracy wśród celów teoriopoznawczych wyróżniono:

- 1) pokazanie istoty i uporządkowanie definicji elastyczności organizacyjnej jako odpowiedzi na zmienność otoczenia, a także identyfikację elastyczności organizacyjnej w aspekcie wieloznaczności pojęcia i cech organizacji;
- 2) rozpoznanie typów i rodzajów elastyczności z perspektywy poziomu i zakresu przedsiębiorstwa.
- 3) uporządkowanie dorobku w zakresie pomiaru elastyczności przedsiębiorstw;
- 4) usystematyzowanie definicji przedsiębiorstw rodzinnych, jak też rozpoznanie modeli i typów oraz cech charakterystycznych dla przedsiębiorstw rodzinnych;
- 5) wskazanie i rozpoznanie obszarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych;
- 6) zaprezentowanie badań dotyczących elastyczności przedsiębiorstw rodzinnych.

Natomiast wśród celów empirycznych przyjęto zbadanie:

- 1) poziomu elastyczności organizacyjnej w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz zależności między świadomością właścicieli o potrzebie elastyczności w procesie funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych a poziomem elastyczności organizacyjnej;
- 2) zależności między częstością podejmowania elastycznych działań przez przedsiębiorstwa rodzinne a poziomem elastyczności organizacyjnej;
- 3) zależności między wielkością przedsiębiorstwa rodzinnego a poziomem elastyczności organizacyjnej;
- 4) zależności między stylem kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych a poziomem elastyczności organizacyjnej;
- 5) zależności między udziałem rodziny w sprawowaniu władzy w przedsiębiorstwach rodzinnych a poziomem elastyczności organizacyjnej;
- 6) zależności między profilem pokoleniowym przedsiębiorstwa rodzinnego a poziomem elastyczności organizacyjnej.

Z kolei celem metodycznym jest operacjonalizacja zaproponowanego narzędzia badawczego służącego do oceny poziomu elastyczności w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania oraz stworzenie metodyki poznania i zbadania uwarunkowań poziomu elastyczności

⁶ Nowosielski S. (2016), Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 421, s. 468-482.

⁷ Lichtarski J., Szumowski W. (2016), Wstęp, Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 421, s. 9

organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych na podstawie zaproponowanego modelu badawczego. Natomiast celem aplikacyjnym badań jest konstrukcja nowych oraz wykorzystanie istniejących narzędzi oceny poziomu elastyczności organizacyjnej w różnych uwarunkowaniach co wspomogę kadrę kierowniczą przedsiębiorstw rodzinnych w ich dążeniu do budowania elastycznej organizacji.

Obok celu głównego oraz celów cząstkowych sformułowano również **sześć hipotez badawczych**, które, jak wskazuje przegląd literatury, są przypuszczeniem badacza w kwestii postawionego problemu badawczego⁸:

H1: Uświadomiona potrzeba elastyczności w procesie funkcjonowania firmy warunkuje wyższy poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym.

H2: Wielkość firmy determinuje poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym.

H3: Wyższa częstość elastycznych działań warunkuje wyższy poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym.

H4: Styl kierowania determinuje poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym.

H5: Skupienie władzy w rękach tylko rodziny warunkuje niższy poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym.

H6: Profil pokoleniowy firmy determinuje poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Treść sformułowanych hipotez badawczych opiera się na studiach literaturowych obejmujących przegląd literatury tematu i ściśle związana jest z analizowanymi zmiennymi warunkującymi poziom elastyczności organizacyjnej w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Zaproponowany **model badawczy**, w sposób graficzny prezentuje ścieżki badawcze autorki (rys. 1). W procesie badawczym, opierając się na zaproponowanym modelu, poddano analizie zależności między wyróżnionymi zmiennymi a poziomem elastyczności organizacyjnej w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania.

Rys. 1. Model badawczy



Źródło: Opracowanie własne

W pracy wykorzystano **metody statystyczne**, które wydają się właściwe dla realizacji przyjętego celu pracy oraz weryfikacji sformułowanych hipotez. W przypadku wyróżnionych zmiennych takich jak:

⁸ Sudół S. (2007), Nauki o zarządzaniu. Wzglądowe problemy i kontrowersje, Dom Organizatora, TNOiK, Toruń s. 62-63; Rószkiewicz M., Perek-Białas J., Węziak-Białowolsk A.D., Zięba-Pietrzak A. (2013), Projektowanie badań społeczno-ekonomicznych. Rekomendacje i praktyka badawcze, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, s. 22.

- potrzeba elastyczności w procesie funkcjonowania firmy na rynku oraz styl kierowania zastosowano metody statystyczne: współczynnik tau Kendalla (dla $p < 0,05$), gdzie siła zależności mierzona jest w skali od -1 do 1;
- wielkość przedsiębiorstwa, częstość podejmowania elastycznych działań, styl kierowania w podziale na grupy oraz profil pokoleniowy firmy zastosowano metody statystyczne: test Kruskala-Wallisa (dla $p < 0,05$), miarę Epsilon-kwadrat, gdzie siła zależności mierzona jest w skali od 1 do 0;
- udziału rodziny we władzy w przedsiębiorstwie zastosowano test U Manna Whitneya ($p < 0,05$), miarę Wenda.

Poziomu elastyczności organizacyjnej, w części empirycznej pracy, zmierzono wykorzystując autorskie **narzędzie badawcze**.

Badania empiryczne przeprowadzone zostały w pierwszej połowie 2018 roku na grupie 358 polskich przedsiębiorstw rodzinnych, które według liczby zatrudnianych pracowników zaliczane były do małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstw. Z badania wyeliminowane zostały rodzinne mikrofirmy.

Układ niniejszej pracy podporządkowany został postawionym celom oraz sformułowanym hipotezom badawczym. W pracy wyróżniono wstęp, cztery rozdziały oraz zakończenie. Dwa pierwsze rozdziały przedstawiają studia literaturowe, których przeprowadzenie pozwoliło na wskazanie oraz zakreszenie przedmiotowych zagadnień niezbędnych do realizacji celu pracy. Dwa kolejne rozdziały przedstawiają wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez autorkę.

W rozdziale pierwszym pt. *Elastyczność organizacji odpowiedzią na zmienne otoczenie przedsiębiorstwa* odniesiono się do istoty elastyczności organizacyjnej. Teoretyczne rozważania obejmowały przegląd definicyjny elastyczności, z uwzględnieniem jej wymiarów oraz istoty. Pokazano proces wprowadzania zmian w organizacji, którego efektem może być właśnie elastyczność organizacyjna. Wskazano, że interdyscyplinarność elastyczności pozwala stwierdzić, że jest to pojęcie o bardzo złożonym charakterze, przekrojowe, polimorficzne, a nawet abstrakcyjne, i korzysta z dorobku innych dziedzin naukowych. Opisano hierarchię dynamicznych możliwości i typów elastyczności oraz skupiono się na ramach elastyczności organizacyjnej wskazując metaelastyczność. Opisano proces elastyczności organizacyjnej w warunkach niepewności otoczenia. Następnie skupiono uwagę na wieloznaczności pojęcia elastyczność. Pokazano paralelizm zjawiska oraz przedstawiono synonimy pojęcia elastyczności w ujęciu organizacyjnym oraz przez pryzmat pojęć przeciwstawnych. Aby organizacja mogła być elastyczna, charakteryzować się powinna określonymi cechami i spełniać specyficzne warunki, które będą pozwalały jej na odpowiednią reakcję w turbulentnym otoczeniu. Dlatego w dalszej części rozdziału opisano cechy oraz specyficzne sytuacje, które sprawiają, że organizacja może być elastyczna. Typy i rodzaje elastyczności wynikają ze specyfiki organizacji, jej działań, zamierzeń, jak również z warunków wewnętrznych oraz zewnętrznych zaliczanych do środowiska biznesowego, dlatego opisano elastyczność zewnętrzną i wewnętrzną, a następnie elastyczność operacyjną, konkurencyjną oraz elastyczność strategiczną. Dalej, ze względu na istotę elastyczności organizacyjnej z punktu widzenia członka organizacji i wykonywania przez niego pracy, przedstawiono elastyczność funkcjonalną, obejmującą różne rodzaje elastyczności pracy i warunków pracy. Następnie rozpatrzono elastyczność organizacyjną w kontekście przedsiębiorstwa, różnorodności produktów i procesów oraz niepewności i ryzyka, aż do miejsca pokazania elastyczności całkowitej jako wypadkowej elastyczności cząstkowych. W ostatniej części tego rozdziału przedstawiono problem pomiaru elastyczności organizacyjnej oraz wskazano wybrane prace badawcze wykorzystujące różne miary i narzędzia do badania tego zjawiska.

W rozdziale drugim pt. *Istota przedsiębiorstwa rodzinnego w świetle studiów literaturowych* odniesiono się do analizy przedsiębiorstw rodzinnych, uwzględniając ich specyfikę. W pierwszej części skupiono się na przeglądzie definicji, następnie wskazano modele i typy, na podstawie których wzorują się i jednocześnie odróżniają przedsiębiorstwa rodzinne od nierodzinnych, wskazując rodzinność jako cechę charakterystyczną i determinującą działalność tych organizacji. W kolejnej części przedstawiono wymiar przedsiębiorstw rodzinnych przy wykorzystaniu wachlarza cech charakterystycznych i przypisywanych jedynie tego typu organizacjom. W tym miejscu zwrócono szczególną uwagę na odmienną tego typu organizacji, wskazując ekonomiczne i społeczne korzyści wynikające z ich działalności. Ponadto przedstawiono normy rodziny oraz normy przedsiębiorstwa, które, tworząc rodzinność w biznesie wpływają na ich kształt organizacyjny. W tej części rozdziału podsumowano również cechy przedsiębiorstw rodzinnych przez pryzmat ich mocnych i słabych stron, które decydują o kierunkach rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej. Analiza literatury pozwoliła ponadto przedstawić przedsiębiorstwa rodzinne w perspektywie obszarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania. Pierwszy przedstawiony obszar obejmował projektowanie i organizowanie struktury przedsiębiorstwa rodzinnego. Opisano projektowanie i organizowanie przedsiębiorstwa przez pryzmat elastyczności organizacyjnej w oparciu o udział członków rodziny w tworzeniu firmy. Scharakteryzowano cele organizacyjne oraz wpływ czynników determinujących kształt przedsiębiorstwa. Drugi przedstawiony obszar obejmował władzę i autorytet w perspektywie organizacyjnej funkcji zarządzania. W tej części skupiono uwagę na fakcie, że władza i autorytet odgrywają istotną rolę w kształtowaniu organizacji, a charakter zaangażowania rodziny w kierowanie i własność firmy są podstawowym źródłem heterogeniczności przedsiębiorstwa rodzinnego. Takie zaangażowanie wpływa na realizowane cele i na wydajność przedsiębiorstwa, która wynika z realizacji nie tylko celów związanych z maksymalizacją zysków, ale również z realizacją celów rodzinnych. Trzeci obszar z kolei obejmował gospodarowanie zasobami ludzkimi w perspektywie organizacyjnej funkcji zarządzania. W tym miejscu omówiono rolę, jaką gospodarowanie zasobami ludzkimi odgrywa w procesie reakcji na zmiany i pomaga przedsiębiorstwom rodzinnym w osiągnięciu zmian uwarunkowanych turbulencją otoczenia oraz charakteryzowano kulturę organizacyjną firm rodzinnych. Ostatni opisany obszar związany z organizacyjną funkcją zarządzania to wprowadzanie zmian i innowacji w przedsiębiorstwie rodzinnym. Zwrócono tutaj uwagę na wpływ działań innowacyjnych na funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych oraz scharakteryzowano czynniki sprzyjające wprowadzaniu innowacji i zmian w tej specyficznej grupie przedsiębiorstw, jak i czynniki ograniczające innowacyjne ich działania. W ostatniej części rozdziału drugiego dokonano przeglądu dotychczasowej literatury dotyczącej elastyczności przedsiębiorstw rodzinnych. Turbulentne, nieoczekiwane i niepewne zmiany otoczenia zewnętrznego wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność elastycznych działań, a specyfika firm rodzinnych sprawia, iż ta grupa organizacji posiada dość wysoki poziom elastycznych umiejętności wynikający właśnie z połączenia rodzinności i biznesu. Ponadto w zakończeniu rozdziału przedstawiono cechy firm rodzinnych wpływające na elastyczność organizacyjną.

W rozdziale trzecim pt. *Obszar i metodyka badań empirycznych* skupiono uwagę na obszarze podjętych badań i wskazano miejsce elastyczności organizacyjnej w naukach o zarządzaniu. Następnie przedstawiono metodykę badań i przebieg postępowania badawczego. Kolejno sprecyzowano problem badawczy w postaci głównego pytania badawczego, które dalej poddano dekompozycji na cele szczegółowe. Za pomocą szczegółowych pytań badawczych podjęto próbę określenia stanu niewiedzy w obszarze istniejącej wiedzy dotyczącej determinant warunkujących poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz przedstawiono cel badawczy niniejszej pracy. Kolejno, na podstawie przeglądu literatury sformulowano hipotezy

badawcze, a następnie przedstawiono je w graficzny sposób, tworząc model badawczy wskazujący ścieżki badań autorki, jak również przedstawiono metody i narzędzia statystyczne wykorzystane podczas oceny elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych. Operacjonalizacja narzędzia badawczego dokonana została na podstawie przeglądu literatury związanej z organizacyjną funkcją zarządzania oraz z wykorzystaniem autorskiego narzędzia badawczego. Narzędzie badawcze poddano analizie statystycznej, która pozwoliła na wyłonienie siedmiu wymiarów w czterech obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania, które poddano analizie empirycznej w dążeniu do realizacji celu pracy. Zatem, narzędzie pomiaru elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych zweryfikowane zostało kilkakrotnie w celu sprawdzenia jego rzetelności. W rozdziale trzecim zastosowano i sukcesywnie przedstawiono niezbędne do dokonanej analizy metody statystyczne. W pierwszej kolejności poddano analizie wykorzystane do pomiaru skale za pomocą współczynnika α Cronbacha, a następnie zastosowano konfirmacyjną analizę czynnikową, do pomiarów wykorzystano 7-stopniową skalę Likerta. W niniejszej pracy zastosowano metodę głównych składowych, jako kryterium liczby czynników, kryterium Keisera oraz rotację VARIMAX znormalizowaną. W dalszej części rozdziału trzeciego scharakteryzowano narzędzie badawcze oraz opisano metodę badawczą, a następnie przedstawiono szczegółową charakterystykę badanych przedsiębiorstw rodzinnych. Wskazano wielkość i wiek firmy, główny profil działalności, miejsce funkcjonowania, zasięg działalności, płeć przedsiębiorców, profil pokoleniowy firmy rodzinnej oraz opinie przedsiębiorców dotyczące kondycji ich firmy oraz oceny otoczenia biznesowego w aspekcie możliwości rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych.

Rozdział czwarty pt. *Empiryczna identyfikacja zależności między zmiennymi* prezentuje empiryczną analizę zależności między zmiennymi a poziomem elastyczności organizacyjnej w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych. W początkowej części rozdziału przedstawiony został poziom elastyczności organizacyjnej ogółem oraz analiza dotycząca zależności między potrzebą elastyczności w opinii przedsiębiorców podczas funkcjonowania firmy a poziomem elastyczności organizacyjnej. Kolejno pokazano analizę uwzględniającą wielkość przedsiębiorstwa rodzinnego w ocenie poziomu elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania. Następnie przedstawiono analizę dotyczącą związku między częstością elastycznych działań a poziomem elastyczności organizacyjnej w wyróżnionych wymiarach. Ponadto w rozdziale opisano poziom elastyczności organizacyjnej w zależności od stylu kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych, jak też w zależności od udziału członków rodziny we władzy w firmie. Analiza wyników empirycznych obejmowała również wpływ profilu pokoleniowego firmy na poziom elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania. W rozdziale czwartym przedstawiono i zastosowano, niezbędne do dokonanej analizy, metody statystyczne. Prezentowane one były sukcesywnie w odpowiednich częściach pracy, w zależności od potrzeby ich wykorzystania w danym miejscu w procesie badawczym. W pierwszej kolejności pokazano statystyki opisowe dla zebranych danych, wykorzystując 7-stopniową skalę Likerta, które pozwoliły na podsumowanie zebranych danych oraz wyciągnięcie wstępnych wniosków dotyczących poziomu elastyczności organizacyjnej. Następnie wykorzystano współczynnik tau Kendalla, dzięki któremu sprawdzono ocenę podobieństwa uporządkowań zbioru odpowiedzi, nieparametryczną analizę wariancji, czyli test Kruskala-Wallisa, który pokazał różnice pomiędzy grupami – testy post hoc, czyli prawdopodobieństwa obserwowane testu post hoc Kruskala-Wallisa bez wskazania wielkości tych różnic. Dlatego też w dalszej części wykorzystano statystyki Epsilon-kwadrat, co było konieczne dla obliczenia wielkości efektu tego wpływu. W związku z badaniem grupy przedsiębiorstw rodzinnych, w przypadku których w dużej mierze dominują mieszane style

zarządzania i kierowania, wykorzystano analizę skupień dla konstrukcji grup łączących odpowiednie style (z wykorzystaniem 7-stopniowej skali). Z kolei podczas przeprowadzonej analizy dotyczącej oceny elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w odniesieniu do udziału członków rodziny we władzy w przedsiębiorstwie rodzinnym wykorzystano nieparametryczny test U Manna Whitneya, który wskazał różnice pomiędzy grupami oraz wskaźnik Wendta pokazujący wysokość efektu. Rozdział czwarty zakończono podsumowaniem uzyskanych wyników badań empirycznych na grupie polskich przedsiębiorstw rodzinnych oraz podsumowaniem weryfikacji hipotez badawczych sformułowanych. W tym miejscu przedstawiono weryfikację hipotez badawczych w odniesieniu do przyjętych wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania.

Przedstawione w niniejszej pracy konkluzje wynikające z przeglądu literatury oraz wnioski z przeprowadzonej analizy empirycznej podsumowane zostały w zakończeniu. W tej części pracy wskazano, które z założonych hipotez badawczych w wyniku przeprowadzonych badań empirycznych potwierdzono lub nie potwierdzono. W zakończeniu pracy przedstawiono ponadto autorski model elastycznego przedsiębiorstwa rodzinnego, który prezentuje, które z badanych zmiennych warunkują elastyczność organizacyjną w przedsiębiorstwach rodzinnych najmocniej i najslabiej. Podkreślono również wkład autorki do dyscypliny nauk o zarządzaniu. W zakończeniu zwrócono uwagę na ograniczenia oraz pokazano przesłanki do dalszych badań nad elastycznością organizacyjną w przedsiębiorstwach.

W niniejszej pracy podejmując problematykę elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych skoncentrowano się zarówno na studiach literaturowych, jak i na studiach empirycznych. Przyjęte cele badawcze oraz sformułowane, na podstawie przeglądu literatury, hipotezy badawcze stanowiły podstawę dla prowadzonych rozważań teoretycznych oraz badań empirycznych z wykorzystaniem autorskiego narzędzia badawczego.

Cele teoriopoznawcze, na podstawie przeglądu literatury zostały zrealizowane poprzez:

- przedstawienie istoty elastyczności organizacyjnej oraz uporządkowania definicji elastyczności jako odpowiedzi przedsiębiorstw na zmienne warunki otoczenia;
- wyjaśnienie elastyczności organizacyjnej w aspekcie pojęcia wieloznacznego i pojęć przeciwstawnych oraz opisanie cech organizacji elastycznej;
- opisanie typów elastyczności organizacyjnej z perspektywy poziomu i zakresu organizacji oraz uporządkowanie badań w zakresie pomiaru elastyczności;
- uporządkowanie dorobku z zakresu definiowania przedsiębiorstw rodzinnych w formie spójnego przedstawienia obrazu ich specyfiki działania na rynku;
- wskazanie modeli i typów oraz cechy charakterystycznych dla przedsiębiorstw rodzinnych;
- wyznaczenie i rozpoznanie obszarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych;
- przegląd badań dotyczących elastyczności przedsiębiorstw rodzinnych.

Cele empiryczne zostały zrealizowane w oparciu o autorskie narzędzie badawcze poprzez:

- określenie poziomu elastyczności organizacyjnej oraz ich częstość w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych;
- zbadanie i ocenę relacji między poziomem elastyczności organizacyjnej a wielkością firmy oraz świadomością przedsiębiorców o potrzebie elastycznych działań w procesie funkcjonowania firm na rynku;
- zbadanie i ocenę relacji między poziomem elastyczności organizacyjnej a stylem kierowania przyjętym w przedsiębiorstwach rodzinnych;

- zbadanie i ocenę relacji między poziomem elastyczności organizacyjnej a cechami charakterystycznymi dla przedsiębiorstw rodzinnych, takimi jak udział członków rodziny we władzy oraz profil pokoleniowy w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Cele metodyczne zostały zrealizowane poprzez dokonanie operacjonalizacji zaproponowanego narzędzia badawczego służącego do oceny poziomu elastyczności w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz zaproponowanie metodyki do oceny uwarunkowań poziomu elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych na podstawie zaproponowanego modelu badawczego.

Cel aplikacyjny został zrealizowany poprzez konstrukcję nowych oraz wykorzystanie istniejących narzędzi oceny poziomu elastyczności organizacyjnej w różnych uwarunkowaniach co może przyczynić się do wsparcia kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach rodzinnych, w ich dążeniu do budowania elastycznej organizacji.

Sformułowane, na podstawie dokonanych studiów literaturowych, hipotezy badawcze, zostały zweryfikowane w oparciu o wyniki badań empirycznych na grupie 358 polskich przedsiębiorstw. Spośród sześciu postawionych hipotez, jedna z nich została potwierdzona w całości, czyli we wszystkich wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania, natomiast pięć hipotez zostało potwierdzonych częściowo, to znaczy w niektórych wyróżnionych wymiarach organizacyjnych. Dokonane badania pozwoliły na potwierdzenie **hipotez badawczych**:

H1: Uświadomiona potrzeba elastyczności w procesie funkcjonowania firmy warunkuje wyższy poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym – w sześciu z siedmiu wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania.

H2: Wielkość firmy determinuje poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym – w trzech z siedmiu wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania.

H3: Wyższa częstość elastycznych działań warunkuje wyższy poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym – w sześciu z siedmiu wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania.

H4: Styl kierowania determinuje poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym – we wszystkich siedmiu wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania.

H5: Skupienie władzy w rękach tylko rodziny warunkuje niższy poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym – w pięciu z siedmiu wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania.

H6: Profil pokoleniowy firmy determinuje poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym – w dwóch z siedmiu wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania.

Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły na sformułowanie **wniosek**, które w syntetyczny sposób można przedstawić następująco:

- Świadomość przedsiębiorców dotycząca elastyczności w procesie funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku w bezpośredni sposób warunkuje działania wpływające na wzrost poziomu elastyczności organizacyjnej w wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych. Oznacza to, że uświadomiona potrzeba elastyczności determinuje wyższy poziom elastyczności organizacyjnej w wymiarach: projektowanie organizacji – struktura organizacyjna, sprawowanie władzy, kierowanie organizacją i informacją w organizacji, gospodarowanie zasobami ludzkimi oraz wprowadzanie innowacji i nowych technologii w przedsiębiorstwach rodzinnych.
- Wielkość zatrudnienia wpływa pozytywnie na poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych. Okazuje się, że raz z wielkością przedsiębiorstwa rodzinnego, rozpatrywaną w aspekcie liczby zatrudnionych pracowników, wzrasta poziom elastycznych

działań w wymiarach: projektowanie organizacji, stosunki z pracownikami oraz wprowadzanie zmian w organizacji.

- Częstość podejmowania elastycznych działań wpływa pozytywnie na wzrost poziomu elastyczności organizacyjnej w przeważającej większości wymiarów związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych. Im częściej w przedsiębiorstwach rodzinnych podejmowane są elastyczne działania, tym poziom elastyczności organizacyjnej jest wyższy w wymiarach: projektowanie organizacji, sprawowanie władzy, kierowanie organizacją i informacją, zarządzanie personelem, stosunki z pracownikami oraz wprowadzanie innowacji i nowych technologii.
- Styl kierowania przyjęty w przedsiębiorstwach rodzinnych wpływa na poziom elastyczności organizacyjnej we wszystkich wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania, bez względu czy jest to jeden styl kierowania oraz czy styl kierowania to mieszanka różnych stylów. Okazuje się, że wraz ze wzrostem udziału stylu demokratycznego w kierowaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi wzrasta poziom elastyczności organizacyjnej w wymiarach: projektowanie organizacji oraz kierowanie organizacją i informacją. Przedsiębiorstwa rodzinne, w których występuje demokratyczny styl kierowania wykazują wyższy poziom elastyczności organizacyjnej w wymiarach zarządzania personelem oraz wprowadzania innowacji i nowych technologii. Autokratyczny styl kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych sprzyja wyższemu poziomowi elastyczności organizacyjnej w wymiarze sprawowania władzy. Wraz ze wzrostem udziału stylu kompleksowego w kierowaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi wzrasta poziom elastycznych działań w wymiarze wprowadzania innowacji i nowych technologii.
- Udział członków rodziny we władzy w przedsiębiorstwie rodzinnym negatywnie wpływa na poziom elastycznych działań w wielu wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania. Władza w rękach wyłącznie rodziny obniża poziom elastyczności organizacyjnej w wymiarach: projektowanie organizacji, sprawowanie władzy, kierowanie organizacją i informacją, stosunki z pracownikami oraz wprowadzanie zmian w organizacji. Zatem niższy poziom elastycznych działań jest w sytuacji, gdy sami członkowie rodziny zarządzają firmą, w porównaniu do sytuacji, gdy zarządzanie firmą jest mieszane, czyli uczestniczą w nim również osoby spoza rodziny. Badania potwierdziły, że udział osób spoza rodziny we władzy firmie korzystnie wpływa na poziom elastycznych działań w wymiarze wprowadzania zmian organizacyjnych.
- Profil pokoleniowy firmy warunkuje poziom elastyczności organizacyjnej w niektórych obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania. Okazuje się, że przedsiębiorstwa rodzinne, które zarządzane są jednocześnie przez pierwszego właściciela i kolejne pokolenie, wskazują wyższy poziom elastyczności organizacyjnej w wymiarach: kierowanie organizacją i informacją oraz zarządzania personelem.

Uzyskane wnioski z przeprowadzonych badań własnych dotyczące pozytywnej relacji między świadomością potrzeby elastyczności przez przedsiębiorców a poziomem elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych potwierdzają wyniki badań S. Efferin oraz M.S. Hartono⁹, które wskazują, że niemożliwe jest wręcz osiągnięcie elastyczności, w tego typu organizacjach, bez świadomości potrzeby elastycznych działań przedsiębiorców. Wynika to z faktu, jak wskazują F.W. Kellermans i inni¹⁰, że w działania przedsiębiorstw rodzinnych silniej zaangażowani są członkowie rodziny, w porównaniu do zaangażowania pracowników w firmach

⁹ Efferin S., Hartono M.S. (2015), Management control and leadership styles in family business. An Indonesian case study, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 11, Iss. 1, pp. 130-159.

¹⁰ Kellermans F.W., Eddleston K.A., Sarathy R., Murphy F. (2012), Innovativeness in family firms: a family influence perspective, *Small Business Economics*, Vol. 38, Iss. 1, pp. 85-101.

nierodzinnych. Czynnikiem zwany rodzinnością, który łączy rodzinę z biznesem, zdaniem C. Cabello-Medina, A. López-Cabrales oraz R. Valle-Cabrera¹¹, stanowi jej atut. Ponadto, zaangażowanie członków rodziny w działalność firmy rodzinnej może przejawiać się również w postaci przekazywanej wiedzy z pokolenia na pokolenie. Jest to zdaniem, E. Gedajlovic i M. Carney¹², naturalne zjawisko, które decydować może o transferze wiedzy dotyczącej również potrzeby elastyczności działania oraz wpływającej, zdaniem Hatak i innych¹³, na wzrost elastycznych działań w przedsiębiorstwach rodzinnych. Świadomi przedsiębiorcy, jak wskazują badania X.B. Peng, Y.L. Liu oraz Y. Lin¹⁴, osiągają wyższy poziom elastycznych działań, co wpływa bezpośrednio na wzrost pozycji konkurencyjnej ich firm na rynku.

Powyższe rozważania prowadzą do potwierdzenia wyników badań autorki dotyczących częstości podejmowania elastycznych działań, które wpływają na ilość elastycznych działań. Można, w tym miejscu zgodzić się z wynikami badań N. Batarliene i innych¹⁵, którzy twierdzą, że częstość podejmowanych działań wpływa pozytywnie na ilość podejmowanych działań.

Wyniki badań dotyczące zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa rodzinnego a poziomem elastyczności organizacyjnej uzyskane przez autorkę, pozwalają zgodzić się z wnioskami z badań S. Dex¹⁶. Okazuje się, że poziom elastyczności organizacyjnej w wybranych wymiarach organizacyjnej funkcji zarządzania jest wyższy, gdy w przedsiębiorstwie jest zatrudnionych więcej pracowników (powyżej 49). Związane może to być z faktem, zdaniem R. Basco¹⁷ oraz K. Safina¹⁸, że w małych firmach rodzinnych bieżące i strategiczne decyzje podejmowane są często jedynie przez właściciela firmy.

W tym miejscu pojawia się problem udziału członków rodziny we władzy w przedsiębiorstwie rodzinnym i ich wpływ na poziom elastyczności organizacyjnej w tego typu organizacjach. Z jednej strony przegląd literatury wskazuje, że zaangażowanie członków rodziny pozytywnie wpływa na poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych, potwierdzają to badania J.J. Daspit'a i innych¹⁹, J.J. Chrisman, E. Memili i K. Misra²⁰. Z drugiej strony, literatura wskazuje zaangażowanie członków rodziny wpływa negatywnie na wprowadzanie zmian organizacyjnych i elastyczność przedsiębiorstw rodzinnych.²¹ Uzyskane wyniki badań autorki potwierdziły częściowo przytoczone badania, gdyż okazało się, że w przypadku władzy wyłącznie w rękach rodziny poziom elastyczności organizacyjnej jest niższy niż w przypadku, gdy z członkami rodzin we władzy uczestniczą osoby spoza rodziny. Uzyskane wyniki badań potwierdziły ponadto, że profil pokoleniowy firmy rodzinnej wpływa na poziom elastyczności organizacyjnej w badanych

¹¹ Cabello-Medina C., López-Cabrales A., Valle-Cabrera R. (2011), Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, Iss. 4, pp. 807-828

¹² Gedajlovic E., Carney M. (2010), Markets, hierarchies and families: Toward a transaction cost theory of the family firm, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, Iss. 6, pp. 1145-1171.

¹³ Hatak I., Kautonen T., Fink M., Kansikas J. (2016), Innovativeness and family-firm performance: The moderating effect of family commitment, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 102, pp. 120-131.

¹⁴ Peng X.B., Liu Y.L., Lin Y. (2015) The Impact of Environment Uncertainty and Effectual Flexibility on Entrepreneurial Resource Combination: The Moderating Effect of Entrepreneurial Self-efficacy, *Frontiers of Business Research in China*, Vol. 9, Iss. 4, pp. 559-575.

¹⁵ Batarliene N., Čičiūnienė K., Vaičiūtė K., Šapalaitė I., Jarašūnienė A. (2017), The Impact of Human Resource Management on the Competitiveness of Transport Companies, *Procedia Engineering*, Vol. 187, pp. 110-116.

¹⁶ Dex S. (2003), Flexible (or family friendly) work arrangements in the UK. Are they a good thing?, Centre for Longitudinal Studies, Institute of Education, London University, London and Judge Institute of Management, University of Cambridge.

¹⁷ Basco R. (2017), Where do you want to take your family firm?, A theoretical and empirical exploratory study of family business goals, *BRQ Business Research Quarterly*, Vol. 20, Iss. 1, pp. 28-44.

¹⁸ Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne - istota i zachowanie strategiczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 300-301.

¹⁹ Daspit J.J., Chrisman J.J., Sharma P., Pearson A.W., Mahto R.V. (2018), Governance as a Source of Family Firm Heterogeneity, *Journal of Business Research*, Vol. 84, pp. 293-300.

²⁰ Chrisman J.J., Memili E., Misra K. (2014), Nonfamily managers, family firms, and the winner's curse: the influence of noneconomic goals and bounded rationality, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 38, Iss. 5, pp. 1103-1127.

²¹ Mullins W., Schour A. (2016), How do CEOs see their roles? Management philosophies and styles in family and non-family firms, *Journal of Financial Economics*, Vol. 119, Iss. 1, pp. 24-43; Bloom N., Genakos C., Sudun R., Van Reenen J., (2012), Management practices across firms and countries, *Academy of Management Perspectives*, Vol. February, pp. 12-33.

przedsiębiorstwach. Wyniki te są zbieżne z wynikami badań Ch. Liu, D.L. Eubanks oraz N. Chater²², którzy wskazują, iż od kolejnych pokoleń, które kierują w firmach rodzinnych zależy poziom elastyczności przedsiębiorstwa, co zdaniem R.C. Giambatista, W.G. Rowe, S. Riaz²³ wpływa również na poziom zarządzania tego typu przedsiębiorstwami.

Udział członków rodziny we władzy w przedsiębiorstwie²⁴ oraz profil pokoleniowy firmy²⁵ mają również, jak wskazuje przegląd literatury, wpływ na styl kierowania przyjęty w firmie. P. Sharma oraz J. Chua²⁶ wskazują, że podejmowanie działań w firmie rodzinnej uzależnione jest od osoby właściciela, od jego charyzmy oraz stopnia zaangażowania. Ma to bez wątpienia istotny wpływ na sposób kierowania firmą i jak wskazują S. Lachiewicz oraz A. Zakrzewska-Bielawska²⁷, determinuje adaptację firmy do warunków otoczenia. Wnioski z badań autorki potwierdziły, iż styl kierowania warunkuje poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych, a ponadto wskazały, że przyjęcie odpowiedniego stylu w kierowaniu firmą może wpływać pozytywnie na poziom elastyczności organizacyjnej w wybranych wymiarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania. A. Pabian²⁸ wskazuje że, organizowanie jako jedna z funkcji zarządzania przedsiębiorstwami, ma znaczący wpływ na zrównoważony ich rozwój i wiąże się z wprowadzaniem w ruch nowego układu organizacyjnego. Nowe sposoby prowadzenia przedsiębiorstwa, jak pisze B. Nogalski²⁹, związane są właśnie ze zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw oraz ciągłą i skokową koniecznością dostosowywania cech, postaw i zachowań do zmienności uwarunkowań funkcjonowania na rynku.

Na podstawie studiów literaturowych oraz wniosków z badań empirycznych można wskazać **ranking determinant elastyczności** w przedsiębiorstwach rodzinnych. Okazało się, że najmocniej poziom elastyczności organizacyjnej warunkuje uświadomiona potrzeba przedsiębiorców dotycząca elastyczności w procesie funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku. Kolejnym czynnikiem warunkującym poziom elastyczności jest cecha charakterystyczna dla przedsiębiorstw rodzinnych, a mianowicie udział osób spoza rodziny we władzy w firmie. Ta determinanta, na podstawie przeprowadzonych badań okazała się plasować na drugim miejscu, uwzględniając moc determinacji. Trzecim czynnikiem warunkującym elastyczność jest częstość podejmowania elastycznych działań. Czwartym czynnikiem, według mocy determinacji, okazała się wielkość przedsiębiorstwa wyrażana liczbą zatrudnianych pracowników. Okazuje się, że jeżeli w przedsiębiorstwie zatrudnienie wynosi powyżej 49 pracowników osiąga ona wyższy poziom elastyczności. Kolejnymi czynnikiem warunkującym elastyczność organizacyjną przedsiębiorstw rodzinnych są style kierowania przyjęte w firmie, dotyczy to zarówno stylów według podziału podstawowego, jak i podziału rozszerzonego. Ostatnim czynnikiem, który według badań autorki najslabiej wpływa na poziom elastyczności organizacyjnej jest cecha charakterystyczna dla firm rodzinnych, a mianowicie profil pokoleniowy

²² Liu Ch., Eubanks D.L., Chater N. (2015), The weakness of strong ties: Sampling bias, social ties, and nepotism in family business succession, *The Leadership Quarterly*, Vol. 26, Iss. 3, pp. 419-435

²³ Giambatista R.C., Rowe W.G., Riaz S. (2005), Nothing Succeeds Like Succession: A Critical Review of Leader Succession Literature Since 1994, *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, Iss. 6, pp. 963-991.

²⁴ Sanchez R. (2004), Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence, *Journal of Business Research*, Vol. 57, Iss. 5, pp. 518-532; Priem R.L., Alfano F. (2016), Setting new directions for the management discipline through family business research, *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 7, pp. 58-62.

²⁵ Block J.H. (2012), R&D investments in family and founder firms: An agency perspective, *Journal of Business Venturing*, Vol. 27, pp.248-265; Vassiliadis S., Siakas K., Vassiliadis A. (2015), Passing the Baton to the Next Generation of the Greek Family Businesses, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 33, pp. 528-534.

²⁶ Sharma, P., Chua, J. (2013), Asian family enterprises and family business research, *Pacific Journal of Management*, Vol. 30, Iss. 3, pp. 641-656.

²⁷ Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (2012), Przywództwo i style kierowania, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 393-421.

²⁸ Pabian A. (2017), Organizowanie jako funkcja zarządzania zrównoważonym przedsiębiorstwem przyszłości, [w:] Grabowska M., Ślusarczyk B. (red. nauk.), *Zarządzanie organizacją. Koncepcje, wyzwania, perspektywy*, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 50-57.

²⁹ Nogalski B. (2007), Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności, *Współczesne Zarządzanie, Kwartalnik ludzi nauki i biznesu*, Nr 1, s. 48-60.

firmy. Reasumując, na podstawie badań empirycznych, podjęto próbę stworzenia **modelu elastycznego przedsiębiorstwa rodzinnego**. W zaproponowanym modelu elastycznego przedsiębiorstwa rodzinnego wskazano wyłonione w procesie badawczym determinanty warunkujące elastyczności w przedsiębiorstwach rodzinnych, jednak w modelu są jeszcze wolne miejsca na niezbadane czynniki wpływające na poziom elastyczności w tym zakresie. Warto zatem rozważyć, zdaniem autorki, badać możliwości odnośnie przyszłych kierunków badań, które pozwolą na wypełnienie istniejących w modelu luk.

Niniejsza praca przyczyniła się do **wzbogacenia wiedzy**, w zakresie zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi, w ramach nauk o zarządzaniu, poprzez:

- kompleksowe ujęcie problematyki elastyczności organizacyjnej w kontekście organizacyjnej funkcji zarządzania;
- wypełnienie luki badawczej w zakresie cech przedsiębiorstw oraz świadomości przedsiębiorców dotyczących elastyczności determinujących poziom elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych;
- podjęcie badań w zakresie oceny poziomu elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w zależności od cech uniwersalnych dla przedsiębiorstw, jak i w zależności od cech charakterystycznych wyłącznie dla tego typu organizacji;
- opracowanie autorskiego narzędzia badawczego do oceny poziomu elastyczności w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania;
- zaproponowanie modelu elastycznego przedsiębiorstwa rodzinnego;
- mimo wielu opracowań na tematy elastyczności organizacyjnej, w tym badań dotyczących elastyczności przedsiębiorstw rodzinnych, brak jest w literaturze polskiej i zagranicznej, odpowiednio do aktualnej wiedzy autorki, opracowań obejmujących elastyczność w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych;
- mimo rozwoju badań dotyczących elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstw, odpowiednio do aktualnej wiedzy autorki, badacze poświęcają dość mało uwagi czynnikom determinującym poziom elastyczności organizacyjnej w obszarach związanych z organizacyjną funkcją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Dokonane studia literaturowe, pozwalające na przygotowanie badań, otrzymane w wyniku przeprowadzonej analizy statystycznej wyniki badań empirycznych prezentują wartość dla praktyków zarządzania. Należy w tym miejscu zwrócić szczególną uwagę na zaproponowany przez autorkę model elastycznego przedsiębiorstwa rodzinnego, w którym wskazano czynniki, które najmocniej oraz najslabiej warunkują poziom elastyczności w przedsiębiorstwach rodzinnych. Model ten przyczynić się może do wsparcia właścicieli i/lub kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach rodzinnych w ich dążeniu do budowania elastycznej organizacji.

Podjęte w niniejszej pracy badania nie są wolne od **ograniczeń**. Wynika to z faktu, iż w procesie badawczym wykorzystano subiektywne oceny respondentów odnośnie badanego problemu. Ponieważ respondenci byli właścicielami przedsiębiorstw rodzinnych można uznać, iż ich podejście do firmy jest bardziej emocjonalne niż menedżerów spoza rodziny, co wiązać się może z nieco mniejszym ich obiektywizmem dotyczącym elastycznych zachowań przedsiębiorstw. Niemniej jednak autorka przyjęła, że w przypadku badania przedsiębiorstw rodzinnych właśnie właściciele powinni wypowiadać się co do działań podejmowanych w firmie. Potwierdzają to również wyniki badań przedsiębiorstw rodzinnych dostępne w literaturze tematu. Ograniczeniem w podjętych badaniach jest także przyjęcie, że styl kierowania to zestaw pewnych cech charakteryzujących zachowanie osób zarządzających przedsiębiorstwem, które tworzą określony styl kierowania. Można rozpatrywać, że pewne cechy zachowania przyjęte w tym przypadku przez

autorkę nie występują we wszystkich przypadkach na jednakowym poziomie. Ponadto, ograniczeniami badań jest brak wprowadzenia przez autorkę zmiennych moderujących, które pozwoliłoby na wskazanie warunków wystąpienia danego efektu.

Wieloaspektowość oraz szeroki zakres tematyczny podjętego problemu naukowego uzyskane wyniki badań literaturowych oraz badań empirycznych w niniejszej pracy nie wyczerpują podjętego tematu. Można założyć, że stanowią wręcz punkt wyjścia do podjęcia kolejnych studiów literaturowych oraz kolejnych badań empirycznych (**kierunki przyszłych badań**). Ze względu na szczególnie ważną rolę przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarkach narodowych i ich ogromny udział w przedsiębiorstwach ogółem, warto w przyszłości podjąć badania dotyczące poziomu elastyczności organizacyjnej względem innych funkcji zarządzania, jak również uzupełnić autorskie narzędzie badawcze o zmienne moderujące. Przeprowadzone badania obejmowały między innymi znalezienie zależności między cechami przedsiębiorstw a poziomem elastyczności organizacyjnej, warto w przyszłości, podjąć próby badania innych grup przedsiębiorstw (nierodzinnych) w obrębie wyróżnionych cech, co pozwoliłoby na dokonanie analiz porównawczych. Poza tym, przeprowadzenie w przyszłości badań podłużnych w celu oceny obecnego i przyszłego poziomu elastyczności organizacyjnej w przedsiębiorstwach wydają się interesującą drogą naukową. Zdaniem autorki ciekawe wydaje się jednocześnie podjęcie badań dotyczących elastyczności organizacyjnej w kontekście zrównoważonego zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi.

5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych

a) Główne kierunki badawcze

Problematyka związana z zarządzaniem przedsiębiorstwem była przedmiotem moich zainteresowań już od momentu podjęcia, w 1995 r., studiów na kierunku Zarządzanie i Marketing na Politechnice Częstochowskiej. Wiedza zdobyta zarówno podczas studiów, jak i praktyk studenckich były dla mnie motywatorem dla poszerzania wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu oraz stała się powodem podjęcia pracy naukowo-dydaktycznej w 2000 r. na mojej rodzimej Uczelni. Początkowo moje zainteresowania koncentrowały się na problematyce zbieżnej z moją pracą dyplomową i związane były z instytucjami finansowymi³⁰ obsługującymi przedsiębiorstwa na rynku. Jednak dalsza eksploracja teorii w postaci studiów literaturowych z zakresu nauk o zarządzaniu skierowała moje zainteresowania w obszar szeroko pojętej przedsiębiorczości. Moje pierwsze publikacje naukowe w tej dziedzinie, obejmowały różnego rodzaju formy działań przedsiębiorstw, które np. w przypadku franchisingu³¹ polegają na współpracy gospodarczej, a w przypadku outsourcingu³² na wydzieleniu samodzielnej firmy czy zleceniu pracy innym podmiotom. Jednak z punktu widzenia poszukiwania determinant warunkujących powodzenie przedsiębiorstw na rynku³³, obszar powiązań gospodarczych, był jednym z pierwszych, które badałam.

³⁰ Lemańska-Majdzik A., Dywersyfikacja portfela kredytowego jako instrument zwiększający konkurencyjność banku komercyjnego, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie, Nr 32, 2001, s. 394-400; Lemańska-Majdzik A., Proces konsolidacji inwestycji rynku finansowego, Badania Naukowe, Wyższa Szkoła Ubezpieczeń w Kielcach, Z. 2, 2001, s. 141-147.

³¹ Lemańska-Majdzik A., Franchising jako forma rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Zeszyty Naukowe, Prace słuchaczy seminarium doktoranckiego prowadzonego przez Centrum Europejskie Politechniki Częstochowskiej i Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Nr 3, 2002, s. 85-92.

³² Lemańska-Majdzik A., Outsourcing jako przejaw przedsiębiorczości, [w:] Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Warzocha Z. (red.), Olsztyn: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, 2003 s. 295-301.

³³ Lemańska-Majdzik A., Smolarek M., Sipa M., Wykorzystanie Internetu przez małe przedsiębiorstwa, III Międzynarodowe Seminarium Naukowe Studentów i Młodych Pracowników Nauki, Jarosław, 2001, s. 53-57; Lemańska-Majdzik A., Sipa M., Smolarek M., Wybrane aspekty funkcjonowania marketów w odniesieniu do sektora MSP, Za i przeciw super- i hipermarketom, Mat. Symp. Nauk., Radom, 2002, s. 70-78.

Zainteresowanie problematyką przedsiębiorczości oraz poszukiwania determinant warunkujących powodzenie przedsiębiorstw na rynku przeplatało się przez cały okres mojej aktywności naukowo-badawczej i miało swój wyraz w licznych publikacjach o zasięgu krajowym i międzynarodowym, również wyróżnionych³⁴ przez międzynarodowe instytucje naukowe. Implikacje dla obszarów moich zainteresowań naukowo-badawczych kształtowały się pod wpływem dynamicznych zmiany warunków funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw oraz moich poszukiwań w obszarach związanych z ich działalnością. Studia literaturowe oraz badania empiryczne podczas mojej pracy naukowo-badawczej obejmowały szerokie spektrum aspektów dotyczących zarządzania przedsiębiorstwami, szczególnie z sektora MSP, i na przestrzeni lat można powiedzieć, iż niewątpliwie przyczyniły się do wzrostu mojego zaangażowania i rozwoju naukowego.

Mój udział, od 2001 r. w *Seminarium doktoranckim w zakresie nauk o zarządzaniu* prowadzonym przez Europejskie Centrum Kształcenia Podyplomowego Transfer Wiedzy w Warszawie oraz Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, spowodował, iż zaczęłam podejmować badania w zakresie form i narzędzi wsparcia przedsiębiorczości sektora MSP³⁵, szczególnie poprzez instytucje działające na rynku pracy³⁶. Dalsze studia literaturowe zainspirowały mnie do zbadania, zarówno poprzez pogłębiony przegląd literatury, jak i badania empiryczne, zjawiska samozatrudnienia³⁷. Pojęcie samozatrudnienia w ówczesnym okresie było pojęciem stosunkowo nowym, które nie zostało jeszcze szczegółowo opisane w polskiej literaturze, a opracowania w literaturze zagranicznej były dość nieliczne. Sytuacja ta zachęciła mnie do analizy samozatrudnienia jako przejawu przedsiębiorczości indywidualnej na polskim rynku. Podjęte przeze mnie badania w wymienionym obszarze skoncentrowały się przede wszystkim na identyfikacji czynników sukcesu firm powstałych w wyniku samozatrudnienia. Sukces firmy samozatrudnieniowej jest zwykle rezultatem złożonej kombinacji wielu czynników i działań, dlatego w moich badaniach podjęłam się oceny, w jakim stopniu sukces zależy od czynników związanych z osobą przedsiębiorcy (założyciela), związanych z charakterem firmy czy przyjętej strategii działania³⁸. Podmiotami w moich badaniach byli przedsiębiorcy, którzy otrzymali finansową pomoc na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej z powiatowych urzędów pracy.

Wynikiem ówczesnego rozwoju naukowego oraz przeprowadzonych badań empirycznych było otwarcie przewodu doktorskiego w dniu 23 lutego 2004 r. na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego pod opieką promotora dr hab. Edwarda Stawasza, prof. UŁ. Obrona pracy doktorskiej pt. *Czynniki sukcesu firm powstałych w wyniku samozatrudnienia* odbyła się 8 września 2006 r., a stopień **doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu** został mi nadany decyzją Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w dniu 23 października 2006 r. W rozprawie doktorskiej zbadalam wpływ cech osobowych przedsiębiorcy na sukces firmy samozatrudnieniowej, do których zaliczono płeć, wiek, wykształcenie oraz posiadane przez

³⁴ Wyróżnienie World Review of Business Research za najlepszy artykuł pt. Competitiveness of the SMEs – The Analysis of the Empirical Research Results, mojego współautorstwa, który zaprezentowałam podczas Annual Spain Business Research Conference "Research for Change" w Barcelonie, Hiszpania 2016.

³⁵ Lemańska-Majdzik A., Wybrane rodzaje wsparcia przedsiębiorczości w sektorze MSP, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji i Zarządzania w Przemysłu, Nr 10, 2002, s. 280-291.

³⁶ Lemańska-Majdzik A., Wspieranie przedsiębiorczości jako aktywna polityka państwa na rynku pracy, [w:] Knosala R. (red.), Komputerowo zintegrowane zarządzanie, tom 1, Warszawa: Wyd. Naukowo-Techniczne, 2003, s. 740-745; Lemańska-Majdzik A., Sytuacja na rynku pracy oraz aktywne formy przeciwdziałania bezrobociu Powiatowego Urzędu Pracy w Częstochowie, Studia Regionalne, nr 1, 2003, s. 129-141; Lemańska-Majdzik A., Pożyczki dla bezrobotnych jako aktywna forma wspierania przedsiębiorczości w powiecie częstochowskim, [w:] Jęwtuchowicz A. (red.), Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość a rozwój regionów, Łódź: Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, 2004, s. 435-445.

³⁷ Lemańska-Majdzik A., Proces założycielski firmy a motywy podjęcia indywidualnej działalności gospodarczej, [w:] Knosala R. (red.), Komputerowo zintegrowane zarządzanie, T. 1, Warszawa: Wyd. Naukowo-Techniczne, 2004, s. 720-727.

³⁸ Lemańska-Majdzik A., Cele działalności oraz strategie sukcesu firm powstałych w wyniku samozatrudnienia, [w:] Kierunki i metody zarządzania organizacjami w zintegrowanej Europie, Sobolak L. (red.), Częstochowa: Wyd. Wydziału Zarządzania PCz, 2005, s. 46-51.



przedsiębiorcę doświadczenie w prowadzeniu własnej firmy zdobyte przed okresem bezrobocia. Poza tym, zbadalam wpływ czynników związanych z firmą i jej otoczeniem na sukces firmy samozatrudnieniowej, do których zaliczono współpracę firmy samozatrudnieniowej z odbiorcami, uzależnienie firmy samozatrudnieniowej od innej firmy, zatrudnianie członków rodziny właściciela firmy, formalne planowanie działalności gospodarczej oraz dodatkowe wsparcie Powiatowych Urzędów Pracy. W rozprawie doktorskiej określiłam też strategie przyjęte przez firmy samozatrudnieniowe wpływające na ich sukces w konkurencyjnym otoczeniu. Czynniki decydującymi o powodzeniu firmy na rynku, na podstawie moich badań ankietowych, okazały się: wyższe wykształcenie przedsiębiorcy, zatrudnienie członków rodziny jako pracowników najemnych, formalne planowanie działalności oraz przyjęcie strategii rozszerzania oferty produktów i usług, dlatego też należałoby preferować takie formy wsparcia samozatrudnienia, które podnosiłyby podnieść kwalifikacje i wykształcenie przedsiębiorców. Wnioski te, potwierdzone zostały przez samych przedsiębiorców, podczas badań case study przeprowadzonych również dla potrzeb realizacji celu rozprawy, dla których ciągle zdobywanie wiedzy jest szansą na rozwój ich firm i osiągnięcie sukcesu. Będąc autorką rozprawy doktorskiej oraz dzięki nawiązaniu współpracy uczestniczyłam w realizacji projektu badawczego pt. *Psychologiczne wyznaczniki efektywności poszukiwania pracy i samozatrudnienia w regionach zmarginalizowanych* finansowanego ze środków Komitetu Badań Naukowych³⁹, a moje wyniki badań oraz wnioski przedstawione w rozprawie doktorskiej wykorzystane zostały przy realizacji w/w projektu⁴⁰. Jednocześnie duże zainteresowanie tematyką zawartą w mojej rozprawie doktorskiej skłoniło mnie do przygotowania i publikacji, w 2009 r., mojej pierwszej monografii⁴¹ pod tym samym tytułem, wydanej nakładem Sekcji Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

Okres po uzyskaniu stopnia doktora to czas dalszego zainteresowania problematyką przedsiębiorczości i determinant sukcesu sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. W kolejnych latach, zmierzając do upowszechnienia wyników moich badań byłam autorką kilku opracowań nawiązujących do problematyki poruszanej w rozprawie doktorskiej⁴², a także rozszerzających prezentowane w niej rozważania i wyniki moich badań. Publikacje naukowe, które przygotowałam poświęcone były specyfice działalności głównie małych i mikrofirm, w szczególności specyfice planowania w zarządzaniu strategicznym małymi firmami⁴³, wdrażanych

³⁹ Projekt pt. *Psychologiczne wyznaczniki efektywności poszukiwania pracy i samozatrudnienia w regionach zmarginalizowanych* finansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (1 HO1F 03127), czas trwania projektu: 11.2004-01.2007, Łódź, wykonawca

⁴⁰ **Lemańska-Majdzik A.**, Stawasz E., *Samozatrudnienie, aktywne formy przeciwdziałania bezrobociu - doświadczenia krajowe i zagraniczne*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki efektywności poszukiwania pracy i samozatrudnienia w regionach zmarginalizowanych*, (red.) Skłodowski H., Stawasz E., Łódź: Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, 2007, s. 29-42.

⁴¹ **Lemańska-Majdzik A.**, *Czynniki sukcesu firm powstałych w wyniku samozatrudnienia*, Częstochowa: Sekcja Wyd. Wydziału Zarządzania PCz, 2009.

⁴² **Lemańska-Majdzik A.**, Smolarek M., *Pozycja, strategia konkurencyjna i sukces małych firm powstałych w wyniku samozatrudnienia w województwie śląskim*, [w:] *Ekonomiczne i techniczne aspekty zarządzania przedsiębiorstwem*, (red.) Nowakowska-Grunt J., Częstochowa: Wyd. Wydziału Zarządzania PCz, 2007, s. 222-227; **Lemańska-Majdzik A.**, *Konkurencyjność firm powstałych w wyniku samozatrudnienia*, [w:] *Konkurencyjność i innowacyjność podmiotów*, (red.) Skawińska E., Poznań: Wyd. Inst. Inz. Zarz. PPozn., 2007, s. 303-312; **Lemańska-Majdzik A.**, *Czynniki sukcesu firmy na rynku w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Innowacyjne aspekty strategii przedsiębiorstwa globalnego w zintegrowanej Europie*, (red.) Sobolak L., Częstochowa: Wyd. Wydziału Zarządzania PCz, 2007, s. 44-55; **Lemańska-Majdzik A.**, *Pomoc publiczna a sukces firm na rynku*, [w:] *Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania zarządzania międzynarodowego*, (red.) Byłok F., Janik R., Częstochowa: Wyd. PCz, 2007, s. 360-369.

⁴³ **Lemańska-Majdzik A.**, Smolarek M., *Specyfika planowania w małych firmach województwa śląskiego w świetle badań case study*, Cz. 2, s. 234-239, [w:] *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, XV Międzynarodowa Konferencja Naukowo-Techniczna, 2007, Zakopane; **Lemańska-Majdzik A.**, *Planning in Micro and Small Companies*, [in:] *Management Trends in Theory and Practice*, (ed.) Hittmar S., Scientific Papers, Zilina: EDIS - University of Zilina, 2013, pp. 29-31.

strategii konkurencyjnych małych firm⁴⁴ oraz determinant i zakresu ich przeżywalności⁴⁵, roli osoby przedsiębiorcy w efektywności funkcjonowania i rozwoju indywidualnej przedsiębiorczości⁴⁶, jak również wykorzystaniu funduszy Unii Europejskiej przez indywidualnych przedsiębiorców z perspektywy stymulowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw⁴⁷. Ponieważ **zjawisko przedsiębiorczość** jest wielowymiarowe i w różnorodny sposób definiowane uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości pokazują, że jest ona ważnym czynnikiem rozwoju gospodarczego, dlatego też ważna staje się również ocena oraz pomiar poziomu i efektów przedsiębiorczości. Podejmowane przeze mnie badania w okresie mojej pracy naukowo-badawczej⁴⁸ zaowocowało publikacją artykułów o komplementarnej tematyce, w tym odnoszących się do pomiaru wielkości w ramach koncepcji przedsiębiorczości⁴⁹, wielowymiarowej konstrukcji orientacji przedsiębiorczej organizacji wraz z analizą jej poszczególnych wymiarów, zwłaszcza autonomii przedsiębiorczej⁵⁰. Podjęte przeze mnie badania zaowocowały 14 publikacjami, w tym 1 artykuł z zakresu przedsiębiorczości w sektorze małych i średnich firm ukazał się w czasopiśmie indeksowanym w bazie ERIH, 1 referat opublikowany został w zagranicznych materiałach konferencyjnych indeksowanych w bazie Web of Science, a 1 referat oczekuje na indeksację w tej bazie.

Coraz większa potrzeba poszukiwania rozwiązań dla rozwoju przedsiębiorstw w obliczu degradacji środowiska naturalnego w zestawieniu z coraz większą świadomością społeczną spowodowała, iż nauki o zarządzaniu stanęły przez wyzwaniem wdrażania skutecznych rozwiązań bazujących na koncepcji zrównoważonego rozwoju. Określenie podstawowych celów przedsiębiorstwa zgodnych z koncepcją zrównoważonego rozwoju stało się obecnie koniecznością dla „dobrego” funkcjonowania na rynku. W związku z tym, moje zainteresowania wzbudziły obszary działań organizacyjnych związane ze **zrównoważonym rozwojem i społeczną odpowiedzialnością biznesu**. W 2012 r. podjęłam studia literaturowe oraz empiryczne w zakresie miejsca tych koncepcji w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem. Moja aktywność naukowa w tym obszarze zaowocowała początkowo publikacjami, które prezentowały istotę zrównoważonego rozwoju w aspekcie rozwoju przedsiębiorstw⁵¹ oraz dyskusję czy omawiane zagadnienia wpisują się w rozwój

⁴⁴ Lemańska-Majdzik A., Sipa M., Specyfika strategii konkurencyjnych małych przedsiębiorstw - wyniki badań własnych, *Przedsiębiorstwo i Region*, Nr 1, 2009, s. 61-69; Sipa M., Lemańska-Majdzik A., Factors Affecting the Development of Small Enterprises, [in:] *Managing the Organization Chosen Problems of Theory and Practice*, (eds.) Sikorova E., Dziendziora J., Bielsko-Biala: Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, 2011, s. 127-143; Lemańska-Majdzik A., Strategie działania w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem, [w:] *Budowanie przewagi konkurencyjnej przez podmioty na rynku krajowym i zagranicznym*, (red.) Sipa M., Wolniakowska K., Częstochowa: Wyd. PCz, 2012, s. 66-82; Lemańska-Majdzik A., Charakterystyka małych przedsiębiorców - wyniki badań własnych, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie*, Nr 6, 2012, s. 28-36; Lemańska-Majdzik A., Czynniki determinujące strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie*, Z. 1, 2012, s. 99-107.

⁴⁵ Lemańska-Majdzik A., Survivability of Small Enterprises - Experiences of Individual Entrepreneurs, [in:] *Changes and Risk in Knowledge Based Economy*, (eds.) Leserao R., Pachura A., Kozak M., Arlon; La Haute Ecole, 2008, s. 232-241.

⁴⁶ Lemańska-Majdzik A., Rola osoby przedsiębiorcy w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej, [w:] *Problemy ekonomii i polityki gospodarczej*, (red.) Muniak G., Szczecin: Uniwersytet Szczeciński Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 2008, s. 136-146;

Lemańska-Majdzik A., Powody prowadzenia własnej działalności gospodarczej małych firm, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie*, Z. 1, 2013, s. 48-56.

⁴⁷ Lemańska-Majdzik A., The Use of EU Funding for Individual Entrepreneurship Development Small and Medium Enterprises (SME'S), [in:] *Development Challenges in European Union*, (ed.) Pachura A., Częstochowa: Wyd. Wydziału Zarządzania PCz, 2009, s. 63-72.

⁴⁸ Lemańska-Majdzik A., Przedsiębiorczość w sektorze MSP - wybrane aspekty rozwoju firm w województwie śląskim, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas*, T. 17, Z. 2, 2016, s. 119-130, **Lista ERIH**.

⁴⁹ Lemańska-Majdzik A., Wybrane sposoby pomiaru przedsiębiorczości, [w:] *Przedsiębiorczość szanse i wyzwania*, (red.) Kościelniak H., Częstochowa: Sekcja Wyd. Wydziału Zarządzania PCz, 2012, s. 112-128; Gorzeń-Mitka I., Skibiński A., Lemańska-Majdzik A., Assessment of Activity of Units Engaged in an Business Activity in European Union by Multi-Objective Evaluation Method, *Varazdin Development and Entrepreneurship Agency*, pp. 383-391, [in:] 18th International Scientific Conference on Economic and Social Development - "Building Resilient Society", 09-10.12.2016, Zagrzeb, Chorwacja.

⁵⁰ Okręglińska M., Lemańska-Majdzik A., Potential for Autonomy as an Antecedent of Entrepreneurial Orientation Development, [in:] *Innovation Management and Education Excellence Through Vision 2020*, (ed.) Soliman Khalid S. Norristown, International Business Information Management Association (IBIMA), 2018, pp. 3278-3287, 31st International Business Information Management Association Conference, 25-26.04.2018, Mediolan, Włochy. Indeksowane w bazie: **Web of Science**.

⁵¹ Lemańska-Majdzik A., Zarządzanie firmą a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w kontekście zrównoważonego rozwoju*, (red.) Krawczyk-Sokolowska I., Częstochowa: Sekcja Wyd. Wydziału Zarządzania PCz, 2012, s. 130-137.

firm⁵². Dalszy wzrost moich zainteresowań oraz współpraca z innymi pracownikami naukowymi mojej rodzimej Uczelni przyczyniły się do redakcji wspólnych monografii, które ukazywały się cyklicznie nakładem Sekcji Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej w 2013, 2014 i 2015 roku. W trzech monografiach: pt. *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zrównoważonego rozwoju*⁵³, pt. *Zarządzanie przedsiębiorstwami a zrównoważony rozwój*⁵⁴ oraz pt. *Zrównoważony rozwój w zarządzaniu*⁵⁵ przygotowanych pod moją współredakcją naukową (współredaktorzy: dr hab. I. Krawczyk-Sokolowska, prof. PCz, dr hab. B. Ziółkowska, prof. PCz) poruszana była zasadnicza rola, jaką odgrywa zrównoważony rozwój w odniesieniu do rozwoju organizacji. Konsekwencje dla rozwoju wynikające z postępu informacyjno-technologicznego są odnotowywane w różnych aspektach życia społeczno-gospodarczego i skłaniają do konieczności poszukiwania alternatywnych sposobów funkcjonowania różnych organizacji. Tym bardziej, iż synergia organizacji i otoczenia ma wieloaspektowy i zróżnicowany charakter, na który szczególny wpływ mają zarządzający organizacjami. Zmiany w otoczeniu wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność poszukiwania efektywnych sposobów, metod i narzędzi zarządzania, które byłyby bardziej skuteczne od dotychczasowych w realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstw w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, ale jednocześnie mogły by zostać zaadaptowane i skutecznie wdrażane w praktyce. Zasady zrównoważonego rozwoju wymagają zatem określenia roli firm w tworzeniu wartości dodanej dla właścicieli, ale i w rzeczywistym zaangażowaniu się we współtworzenie bogactwa i odpowiedzialność za sytuację obecnych i przyszłych pokoleń.

Zainteresowanie problematyką poszukiwania determinant warunkujących powodzenie przedsiębiorstw na rynku spowodowało, że kolejnym obszarem moich zainteresowań stała się problematyka związana z **zarządzaniem zasobami ludzkimi**, szczególnie tematyka satysfakcji zawodowej⁵⁶, która kształtuje się pod wpływem zróżnicowanych determinant, które z jednej strony związane są z wykonywaną pracą⁵⁷, z drugiej zależą od indywidualnych cech pracownika, a także wynikają otoczenia, w którym funkcjonuje dana organizacja. Satysfakcja zawodowa pracowników wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw, ich konkurencyjność i rentowność, a wysoki poziom satysfakcji pracowników może być czynnikiem krytycznym wpływającym na sukces całej organizacji. W obecnych warunkach otoczenia organizacje zmusza się do skupienia większej uwagi na jakości przywództwa⁵⁸, wynikającego głównie z działań i decyzji podejmowanych przez menedżerów organizacji. Dążąc do umacniania pozycji rynkowej i osiągnięcia sukcesu, przedsiębiorstwa koncentrują się na poszukiwaniu rozwiązań umożliwiających stymulowanie

⁵² Lemańska-Majdzik A., Cele działalności przedsiębiorstw a zrównoważony rozwój, *Handel Wewnętrzny*, T.1 lipiec-sierpień, 2012, s. 221-229, Tomski P., Kuraś P., Lemańska-Majdzik A., Sustainable Development as the Founding Idea of Firm's Strategy, p. 11s., [in:] The Publications of the MultiScience – XXVIII, microCAD, International Multidisciplinary Scientific Conference, 10-11.014.2014 Miskolc, Węgry; Lemańska-Majdzik A., Sobiegraj A., Globalizacja – szansa czy zagrożenie dla współczesnego świata, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas*, Z. 1, 2013, s. 114-125.

⁵³ Krawczyk-Sokolowska I., Lemańska-Majdzik A., Ziółkowska B. (red.), *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zrównoważonego rozwoju*, Częstochowa: Sekcja Wyd. Wydziału Zarządzania PCz 2013.

⁵⁴ Krawczyk-Sokolowska I., Lemańska-Majdzik A., Ziółkowska B. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwami a zrównoważony rozwój*, Częstochowa: Sekcja Wyd. Wydziału Zarządzania PCz, 2014.

⁵⁵ Krawczyk-Sokolowska I., Lemańska-Majdzik A., Ziółkowska B. (Red.), *Zrównoważony rozwój w zarządzaniu*, Wyd. Wydziału Zarządzania PCz, 2015.

⁵⁶ Lemańska-Majdzik A., Sipa M., Job Satisfaction in the Opinion of Employees of Polish Enterprises – Results of Own Research, [in:] *Socialne Posolstvo Jana Pavla II. Pre Dnesny Svet. "1989 a 25 rokov po..."*, (eds.) Lisnik A., Grenova K., Ambrozy M., Ruzomberok: VERBUM - Vydavateľstvo Katolíckej Univerzity v Ruzomberoku, 2015, pp. 569-577.

⁵⁷ Lemańska-Majdzik A., Selected Factors of Employees' Job Satisfaction and Business Profile of Enterprises – Results of Own Research, [in:] *Central European Conference in Finance and Economics 2015*, (eds.) Gavurova B., Soltes M., Košice: Technical University of Kosice, pp. 373-381, 30.09-01.10.2015, Herľany, Slovakia. Indeksowane w bazie **Web of Science**; Lemańska-Majdzik A., Okreglička M., Determinants of Employees Job Satisfaction in Polish Enterprises - Findings of Empirical Studies, *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol. 8, No 1, 2016, pp. 18-26.

⁵⁸ Sipa M., Lemańska-Majdzik A., MSME Employees' Perception of Organizational Culture - Chosen Aspects, [in:] *Socialne Posolstvo Jana Pavla II. Pre Dnesny Svet. "1989 a 25 rokov po..."*, (eds.) Lisnik A., Grenova K., Ambrozy M., Ruzomberok: VERBUM - Vydavateľstvo Katolíckej Univerzity v Ruzomberoku, 2015, pp. 851-860.

pracowników do zmian oraz do ich samorozwoju w celu podnoszenia jakości funkcjonowania całego kapitału ludzkiego, a tym samym realizacji strategii organizacji. Skuteczność i jakość przywództwa w znacznej mierze uzależniona jest od kompetencji członków organizacji, a w szczególności zaś, od kompetencji kadry menedżerskiej⁵⁹. Moja aktywność publikacyjna w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi obejmuje publikację w 2 artykuły w zagranicznych czasopiśmie, 2 rozdziały w zagranicznych monografiach oraz 1 referat w zagranicznych materiałach konferencyjnych indeksowanych w bazie Web of Science.

Cały czas podczas mojej pracy naukowo-badawczej szczególne zainteresowanie w obszarze zarządzania przedsiębiorstwami wzbudzały **przedsiębiorstwa rodzinne**. W latach 2007-2019 podejmując studia literaturowe i badania empiryczne, w różnego rodzaju aspektach związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwami, dokonywałam eksploracji problematyki związanej z przedsiębiorczością rodzinną. Ten szczególny typ przedsiębiorstw, który z jednej strony posiada cechy charakterystyczne wyłącznie dla firm rodzinnych, z drugiej nie różni się od innych firm sektora MSP, wzbudza moje ogromne zainteresowanie. Badania prowadzone w odniesieniu do grupy przedsiębiorstw rodzinnych, w moim dorobku, obejmowały takie obszary jak: strategie działania firm rodzinnych⁶⁰, budowanie przewagi konkurencyjnej w zmiennym otoczeniu społeczno-gospodarczym⁶¹ oraz szeroką analizę determinant sukcesu⁶². Obecnie na publikację w czasopiśmie oczekuje kilka moich prac związanych m.in. z budowaniem kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Przedsiębiorczość rodzinna interesowała mnie również w związku z działalnością dydaktyczną na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej na specjalnościach: *Inwestycje i nieruchomości* oraz *Zarządzanie nieruchomościami*. W 2014 r. przeprowadziłam badania ankietowe oraz case study wśród usługowych firm rodzinnych, które prowadziły działalność na częstochowskim rynku nieruchomości. W tym przypadku zainteresowało mnie zarządzanie organizacjami, które zajmowały się pośrednictwem w zakresie obrotu nieruchomościami⁶³, co również znalazło swoje odzwierciedlenie w kilku moich publikacjach, które ukazały się w wysoko punktowanych czasopiśmie ogólnopolskich oraz w zagranicznych materiałach konferencyjnych indeksowanych w bazie Web of Science. Jako, że jednym z wątków realizowanej przeze mnie działalności dydaktycznej oraz zainteresowań zawodowych były aspekty związane z rynkiem obrotu nieruchomościami⁶⁴ już od 2012 r. powadzone przeze mnie były badania literaturowe⁶⁵

⁵⁹ Sipa M., Lemańska-Majdzik A., Assessment of Leadership of a Superior in Polish Enterprises, *Information Management and Business Review*, Vol. 8, No 1, 2016, pp. 13-22

⁶⁰ Lemańska-Majdzik A., Family Entrepreneurship in Competitive Strategies, [in:] *Interdisciplinary Approach to Sustainable Development*, (eds.) Lescaout R., Pachura P., Nitkiewicz T., Virton: ISI Pierrard, HEC du Luxembourg, 2007, s. 392-398; Lemańska-Majdzik A., Specyfika strategicznej działalności śląskich firm rodzinnych, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, T. 14, Z. 6, Cz. 1, 2013, s. 211-221; Kuraś P., Tomski P., Lemańska-Majdzik A., Enterprise Strategy in the Context of the Resource-Based View, [in:] *The Publications of the MultiScience – XXVIII, microCAD, International Multidisciplinary Scientific Conference*, 10-11.04.2014, Miskolc, Węgry.

⁶¹ Lemańska-Majdzik A., Sipa M., Determinants of Building Competitive Positions of Family Enterprises - Case Study, *Journal of Intercultural Management*, Vol. 6, No 3, 2014, s. 111-121.

⁶² Lemańska-Majdzik A., Sipa M., Selected Aspects of Family Company Management in Employees View in Poland, [in:] *Aktualne problemy podmiotowej sfery 2015. Zbornik vedeckych prac*, (ed.) Majtan S., Bratislava: Vydavateľstvo EKONOM, 2015, s. 358-366, Conference on Current Problems of the Corporate Sector, 05-06.05.2015, Bratislava, Słowacja, Indeksowane w bazie: **Web of Science**; Lemańska-Majdzik A., Determinanty satysfakcji zawodowej w ocenie pracowników przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych - wyniki badań własnych, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, T. 16, Z. 7, Cz. 3, 2015, s. 265-278; Lemańska-Majdzik A., Wybrane obszary wykorzystania TIK w działalności przedsiębiorstw rodzinnych, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, T. 18, Z. 6, Cz. 3, 2017, s. 175-187; Lemańska-Majdzik A., Przedsiębiorczość rodzinna a intencje przedsiębiorcze studentów - wyniki badań, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, T. 19, Z. 7, Cz. 3, 2018, s. 45-57; Lemańska-Majdzik A., Otoczenie i jego wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych - wyniki badań empirycznych, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, T. 17, Z. 6, Cz. 1, 2016, s. 273-284.

⁶³ Lemańska-Majdzik A., Firmy rodzinne na rynku nieruchomości - studium przypadku, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, T. 15, Z. 7, Cz. 2, 2014, s. 9-19.

⁶⁴ Ukończenie Studiów Podyplomowych w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami w 2009 r., uzyskanie Licencji Zawodowej w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami nadanej przez Ministra Infrastruktury, Nr Licencji 14944.

⁶⁵ Gorzeń-Mitka I., Skibiński A., Lemańska-Majdzik A., Rating of European Housing Markets by Multi-Objective Evaluation Method, Ostrava: VSB - Technical University of Ostrava, pp. 263-272, 3rd International Conference on European Integration 2016, 19-20.05.2016, Ostrava, Czechy, Indeksowane w bazie: **Web of Science**.

oraz empiryczne na grupie przedsiębiorstw usługowych sektora MSP funkcjonujących na rynku nieruchomości. Skupiały się one przede wszystkim na zarządzaniu tego typu firmami⁶⁶, które podejmując kooperację⁶⁷ mogą skutecznie działać jednocześnie zwiększając swoją konkurencyjność⁶⁸. Moje zainteresowania przedsiębiorstwami świadczącymi usługi na rynku nieruchomości wynikały również z chęci poznania determinant warunkujących ich sukces rynkowy⁶⁹. Ciągła potrzeba badań sukcesu firm pojawiła się jeszcze przed obroną mojej pracy doktorskiej i towarzyszyła mi we wszystkich sferach zainteresowań w obszarze nauk o zarządzaniu. Dlatego też chcąc poszerzać swoje horyzonty podejmowałam zarówno badania w zakresie działalności przedsiębiorstw, w tym działań marketingowych⁷⁰ na rynku nieruchomości, jak i badania otoczenia, w tym klientów⁷¹ i kontrahentów. Podczas eksploracji obszaru zarządzania nieruchomościami szczególnie zainteresowały mnie spółdzielnie mieszkaniowe⁷², które były w kilku moimi opracowaniach podmiotami badawczymi. Wynikało to z moich działań na rzecz tych organizacji oraz z wieloletniego mojego zaangażowania w spotkania z mieszkańcami należącymi do spółdzielni mieszkaniowych. W opracowaniach tych podjęłam rozważania odnośnie zarządzania wiedzą w organizacjach non-profit działających na rynku nieruchomości⁷³, zrównoważonego rozwoju⁷⁴ oraz elastyczności w zakresie wdrażania zrównoważonego rozwoju w działalność przez wyżej wymienionych organizacji⁷⁵. Łącznie moje badania w obszarze zarządzania nieruchomościami zaowocowały 14 publikacjami, w tym 4 artykułami w wysoko punktowanych czasopismach ogólnopolskich, 2 referatami w zagranicznych materiałach konferencyjnych indeksowanych w bazie Web of Science oraz 1 artykułem w zagranicznym czasopiśmie z listy Master Journal List of Clarivate Analytics (tzw. Lista Filadelfijska).

W 2013 r. po raz pierwszy podjęłam próbę połączenia wybranych problemów związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwami w monografii pt. *Challenges in Contemporary Management*⁷⁶, przygotowanej pod moją współredakcją naukową (współredaktor: dr hab. inż. P. Tomski, prof. PCz), wydanej nakładem Sekcji Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

⁶⁶ Lemańska-Majdzik A., Tomski P., Cele w zarządzaniu przedsiębiorstwem usługowym obsługującym rynek nieruchomości - wyniki badań empirycznych, [w:] Wyzwania globalne i lokalne zarządzania podmiotami gospodarczymi, (red.) Sipa M., Częstochowa: Sekcja Wyd. Wydziału Zarządzania PCz, 2013, s. 97-108; Lemańska-Majdzik A., Tomski P., Charakterystyka przedsiębiorstw obsługujących w zakresie pośrednictwa na rynku nieruchomości, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie, Z. 2, 2013, s. 269-278; Lemańska-Majdzik A., Pozyskiwanie informacji przez klientów przedsiębiorstw usługowych prowadzących działalność na rynku nieruchomości, [w:] Zarządzanie współczesną organizacją (red.) Sipa M., Wolniakowska K. Częstochowa: Sekcja Wyd. Wydziału Zarządzania PCz, 2014, s. 70-79.

⁶⁷ Lemańska-Majdzik A., Tomski P., System MLS jako narzędzie wsparcia strategii kooperacji przedsiębiorstw świadczących usługi pośrednictwa na rynku nieruchomości, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, Nr 1921, Z. 74, 2014, s. 371-382.

⁶⁸ Lemańska-Majdzik A., Tomski P., Konkurencyjność przedsiębiorstwa usługowego. Identyfikacja działań przedsiębiorstw obsługujących rynek nieruchomości, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 353, 2014, s. 110-120.

⁶⁹ Lemańska-Majdzik A., Tomski P., Identyfikacja czynników sukcesu przedsiębiorstwa na rynku nieruchomości. Przypadek usług pośrednictwa w obrocie nieruchomościami, Świat Nieruchomości, 2014, Nr 1 (87), s. 5-9.

⁷⁰ Lemańska-Majdzik A., Selected Elements of Marketing Mix in the Operation Services Companies on the Real Estate Market – Results of Own Studies [in:] Hradec Economic Days 2015. Vol. 4, (ed.) Jedlicka P., Hradec Kralove: Gaudeamus, pp. 339-345, 13th International Conference Hradec Economic Days 2015 Economic Development and Management of Regions, 03-04.02.2015, Hradec Kralove, Czechy, Indeksowane w bazie: **Web of Science**.

⁷¹ Lemańska-Majdzik A., Okreglicka M., Gorzeń-Mitka I., The Determinants of the Client's Choices of Companies Providing Services on the Real Estate Market, Ostrava: VSB-TUO, Faculty of Economics, pp. 661-669, MEKON 2015. The CD of Participants' Reviewed Papers from 17th International Conference MEKON 2015, 04-05.02.2015, Ostrava.

⁷² Lemańska-Majdzik A., Concept of a Housing Association Management on the Example of "Pólnoc" Housing Association in Częstochowa, [in:] Challenges in Contemporary Management, (eds.) Lemańska-Majdzik A., Tomski P., Częstochowa: Sekcja Wyd. Wydziału Zarządzania PCz, 2013, s. 72-83.

⁷³ Lemańska-Majdzik A., Tomski P., Kuraś P., Knowledge Management in a Non-Profit Organisation - Selected Aspects, s. 9s., [in:] The Publications of the MultiScience – XXVIII, microCAD, International Multidisciplinary Scientific Conference, 10-11.04.2014, Miskolc, Węgry.

⁷⁴ Sipa M., Lemańska-Majdzik A., The Role of Housing Cooperative Societies in Sustainable Development of Housing, [in:] Proceedings of the 4th International Conference on Contemporary Problems in Architecture and Construction, Sustainable Building Industry of the Future, 24-27.09.2012, Częstochowa, Poland, (eds.) Rajczyk J., Pabian A., Vol. 2, Częstochowa: Sekcja Wyd. Wydziału Zarządzania PCz, pp. 583-588.

⁷⁵ Lemańska-Majdzik A., Flexible Activities of the Organization in Implementation of the Sustainable Development Principles in Selected Areas of the Organizations, European Journal of Sustainable Development, Vol. 7, nr 4, 2018, pp. 212-222, Indeksowane w bazie: **Web of Science**, Master Journal List (tzw. **Lista Filadelfijska**)

⁷⁶ Lemańska-Majdzik A., Tomski P. (red.), Challenges in Contemporary Management, Sekcja Wyd. Wydziału Zarządzania PCz, Częstochowa 2013.

W pracy podjęto próbę przedstawienia koncepcji i wyzwań przed jakimi stoją organizacje chcąc dostosować się do zmiennych warunków otoczenia.

Moje zainteresowania badawcze związane z problematyką zarządzania organizacjami i prowadzone w tym kierunku studia literaturowe znalazły swoje odzwierciedlenie również w kolejnej redakcji naukowej monografii pt. *Determinanty efektywnego zarządzania organizacjami*⁷⁷, którą przygotowałam w 2015 roku. Jak podkreśla A. Stabryła⁷⁸ efektywność zarządzania jest zdeterminowana zarówno przez procedury i techniki dotyczące np. podejmowania decyzji czy planowania, jak i przez odpowiednie zasoby organizacji, dlatego wśród determinant wpływających na efektywne zarządzanie można odnaleźć wiele obszarów, na które same organizacje mogą mieć wpływ, jak i takie, które są niezależne od samej organizacji. Ogromną rolę, bez wątpienia, w procesie efektywnego zarządzania organizacjami, odgrywa menedżer, a jego rola i możliwości wykorzystania posiadanych przez organizację zasobów determinują sukces organizacyjny. Reasumując, efektywne zarządzanie organizacją jest we współczesnym otoczeniu koniecznością i trudno być konkurencyjnym na rynku bez efektywnego zarządzania.

Moje zainteresowania naukowe w obszarze zarządzania przedsiębiorstwami zmaterializowały się również w formie współredakcji 4 monografii z serii pt. *Dylematy i wyzwania doskonalenia zarządzania*⁷⁹ przygotowanych pod moją współredakcją naukową, które były materialnym wynikiem organizowanych przeze mnie konferencji dla młodych naukowców w latach 2015-2018. Monografie obejmowały szeroki wachlarz aktualnych problemów zarządzania organizacjami, a ich wieloaspektowość wzbogaciła dyskusję dotyczącą wyzwań w obecnych warunkach zarządzania organizacjami.

Od 2015 r. nastąpiła intensyfikacja mojej działalności naukowo-badawczej, widoczne to było zarówno w liczbie publikacji, jak i w mojej aktywności na arenie międzynarodowej, w tym w współpracy z innymi ośrodkami naukowymi i akademickimi oraz w moim udziale w różnego rodzaju stażach i projektach zagranicznych. W kwietniu 2016 r. byłam współorganizatorem (członek komitetu organizacyjnego) międzynarodowej konferencji naukowej *1st International Conference Contemporary Issues in Theory and Practice of Management (CITPM 2016)*, w której uczestniczyli naukowcy w większości z zagranicznych ośrodków naukowych. Materiały konferencyjne⁸⁰, których jestem współredaktorem, indeksowane są w bazie Web of Science i prezentują referaty konferencyjne o wysokim poziomie naukowym i merytorycznym. Kolejna edycja konferencji *2nd International Conference Contemporary Issues in Theory and Practice of Management (CITPM 2018)*, odbyła się w kwietniu 2018 r. i podkreśliła sukces pierwszej edycji zwiększoną ilością aktywnych zagranicznych uczestników (42 ośrodki akademickie z 14 krajów). Materiały konferencyjne⁸¹, których jestem współredaktorem, obecnie czekają na indeksację w bazach Web of Science oraz Scopus, co jest bez wątpienia ogromnym sukcesem naszego komitetu redakcyjnego i organizacyjnego, w których aktywnie uczestniczyłam.

⁷⁷ Lemańska-Majdzik A. (red.), *Determinanty efektywnego zarządzania organizacjami*, Częstochowa: Wyd. Wydziału Zarządzania PCz, 2015.

⁷⁸ Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 267.

⁷⁹ Lemańska-Majdzik A., Okreglicka M. (red.), *Dylematy i wyzwania doskonalenia zarządzania organizacjami w zintegrowanej Europie*, Częstochowa: Wyd. Wydziału Zarządzania PCz, 2015; Okreglicka M., Lemańska-Majdzik A. (red.), *Dylematy i wyzwania zarządzania organizacjami w zmiennym otoczeniu*, Częstochowa: Wyd. Wydziału Zarządzania PCz, 2016; Lemańska-Majdzik A., Okreglicka M., Korombel A. (red.), *Dylematy i wyzwania zarządzania organizacjami w teorii i praktyce*, Częstochowa: Wyd. Wydziału Zarządzania PCz, 2017; Korombel A., Lemańska-Majdzik A., Okreglicka M. (red.), *Dylematy i wyzwania doskonalenia zarządzania organizacjami w kontekście współczesnych trendów*, Częstochowa: Wyd. Wydziału Zarządzania PCz, 2018.

⁸⁰ Okreglicka M., Gorzeń-Mitka I., Lemańska-Majdzik A., Sipa M., Skibiński A. (eds.), *Proceedings of the 1st International Conference Contemporary Issues in Theory and Practice of Management*, Częstochowa: Wyd. Wydziału Zarządzania PCz, 2016, 1st International Conference Contemporary Issues in Theory and Practice of Management, 21-22.04.2016, Częstochowa, Polska, Indeksowane w bazie: **Web of Science**.

⁸¹ Okreglicka M., Korombel A., Lemańska-Majdzik A. (eds.), *Proceedings of the 2nd International Conference Contemporary Issues in Theory and Practice of Management*, Częstochowa: Wyd. Wydziału Zarządzania PCz, 2018, 2nd CITPM (2nd International Conference Contemporary Issues in Theory and Practice of Management), 19-20.04.2018, Częstochowa, Polska.

Przedsiębiorstwa, jak podkreśla B. Nogalski⁸² chcąc skutecznie funkcjonować we współczesnych warunkach muszą z uwagi na ciągłą i skokową zmienność uwarunkowań kreować nowe cechy, zachowania i postawy, które będą stanowiły adekwatną ich odpowiedź na globalnie transformującą się rzeczywistość. Dlatego też moje zainteresowania obejmujące zarządzanie przedsiębiorstwami skoncentrowały się również w obszarze **zarządzania procesami biznesowymi**, które skupiając się na optymalizacji przebiegu procesów biznesowych w organizacjach, powinny opierać się na odpowiednim i właściwym sposobie prowadzenia firmy, która, aby się utrzymać musi generować przychody⁸³. Zarządzanie procesami biznesowymi jest kompleksowym podejściem do realizacji celów organizacji, może mieć jednak odmienny wyraz w różnych obszarach przedsiębiorstwa⁸⁴. Koncentruje się ono na optymalizacji przebiegu procesów biznesowych w organizacjach, co ma na celu zwiększenie efektywności działań w ramach organizacji. Z kolei identyfikacja kluczowych procesów⁸⁵ za pomocą uporządkowanego podejścia, dostosowanie ich wyników do celów biznesowych, projektowania struktury organizacji, czy przyporządkowanie odpowiednich zasobów niezbędnych w procesie funkcjonowania organizacji wpływa pozytywnie na wyniki firmy⁸⁶, a co za tym idzie może stać się nawet kluczem do sukcesu organizacji. Moje zainteresowania w obszarze zarządzania procesami biznesowymi zaowocowały 5 publikacjami naukowymi, z których 2 referaty opublikowane zostały w zagranicznych materiałach konferencyjnych indeksowanych w bazie Web of Science i cytowane tam są 11 razy.

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw, który jest przedmiotem moich badań literaturowych i empirycznych, to ważna grupa wpływająca na rozwój gospodarczy kraju, która jest jednak silnie narażona na oddziaływanie turbulentnego otoczenia. Zmienność otoczenia to jedna z najbardziej charakterystycznych cech współczesnych warunków gospodarowania, dlatego ważna okazuje się umiejętność zarządzania przedsiębiorstwem narażonym na ciągłe zmiany. Organizacje uczące się to szczególnie grupa przedsiębiorstw, która adaptując się do zmiennych warunków ma szansę na odniesienie sukcesu rynkowego, dlatego też moje zainteresowania podczas mojej pracy naukowo-badawczej, skoncentrowały się właśnie na **organizacjach uczących się**, celem znalezienia determinant ich rozwoju oraz czynników wpływających na proces ich funkcjonowania na rynku. Podejmując dyskusję naukową chciałam zwrócić szczególną uwagę na rolę wiedzy w zarządzaniu przedsiębiorstwami⁸⁷ oraz zidentyfikować i przeanalizować wybrane aspekty związane z adaptacyjnością organizacji uczących się do otoczenia rynkowego⁸⁸. W tym obszarze tematycznym opublikowałam 2 prace naukowe, w tym 1 referat, którego byłam współautorem został opublikowany w zagranicznych materiałach konferencyjnych indeksowanych w bazie Web of Science.

⁸² Nogalski B. (2009), Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw, *Master of Business Administration*, Vol. 17(2), s. 3-14

⁸³ Okręglicka M., Lemańska-Majdzik A., Process Management Orientation in the Finance Area of Small and Medium-Sized Enterprises, pp. 91-95, [in:] *Proceedings of the 5th International Conference on Management 2015. "Management, Leadership and Strategy for SME's Competitiveness"*, ICM 2015, 18-19.06.2015, Gödöllő, Hungary, Okręglicka M., Lemańska-Majdzik A., Business Process Management in the Finance Area of Small- and Medium-Sized Enterprises, *Gazdaság & Társadalom—Journal of Economy & Society*, Iss. 4, 2015, pp. 5-16.

⁸⁴ Lemańska-Majdzik A., Zarządzanie procesami biznesowymi w wybranych obszarach działalności przedsiębiorstw - wyniki badań empirycznych, [w:] *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, (red.) Kaczmarek J., Szymła W., Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2015, s. 327-336.

⁸⁵ Lemańska-Majdzik A., Okręglicka M., Identification of Business Processes in an Enterprise Management, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 27, 2015, pp. 394-403, 22nd International Economic Conference "Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies", 15-16.05.2015, Sibiu, Rumunia. Indeksowane w bazie: **Web of Science**.

⁸⁶ Lemańska-Majdzik A., Okręglicka M., Business Process Management in an Enterprise - Determinants of the Implementation and Expected Advantages, Liberec: Technical University of Liberec, 2015, pp. 305-314, 12th International Conference Liberec Economic Forum 2015, 16-17.09.2015, Liberec, Czechy. Indeksowane w bazie: **Web of Science**.

⁸⁷ Lemańska-Majdzik A., Role of Knowledge in Managing an Enterprise, [in:] *Theory of Management 7, The Selected Problems for the Development Support of Management Knowledge Base*, (ed.) Hittmar S., Zilina: EDIS - University of Zilina, 2014, pp. 19-22.

⁸⁸ Okręglicka M., Lemańska-Majdzik A., Gorzeń-Mitka I., Learning Organizations and Their Adaptability to Market Environment, Vilnius: VGTU Press, 2016, 9th International Scientific Conference Business and Management, 12-13.05.2016, Wilno, Litwa. Indeksowane w bazie: **Web of Science**. Lemańska-Majdzik A., Wpływ wybranych elementów otoczenia na rozwój organizacji uczących się sektora MSP, *Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management*, T. 81, 2016, s. 14-23.

Powyższe rozważania sprawiły, iż w trakcie mojej pracy naukowo-badawczej do wachlarza moich zainteresowań włączyłam również zagadnienia **innowacyjności małych i średnich organizacji**, jako kluczowego elementu utrzymania przewagi konkurencyjnej⁸⁹. W związku z tym, ważnym dla mnie, z naukowego punktu widzenia, stał się obszar związany z identyfikacją determinant działalności innowacyjnej przedsiębiorstw⁹⁰ szczególnie, w aspekcie ich strategicznej działalności⁹¹, co bez wątpienia warunkuje rozwój rynkowy.

Zastosowanie rozwiązań technologiczno-informacyjnych jest widoczne w każdym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstw⁹², a w szczególności w działaniach promocyjnych dotyczących produktów i usług. Celem wszelkich działań promocyjnych organizacji jest oddziaływanie na obecnych oraz przyszłych klientów firmy, dotarcie do potencjalnych klientów oraz chęć utrzymania tych obecnych, co wymaga od firm obserwacji i szybkiej adaptacji rozwiązań z zakresu TiK. Jednym ze kluczowych rozwiązań TiK mogą w tym przypadku być media społecznościowe, które znacząco wpłynęły zarówno na życie społeczne, jak i gospodarcze. Rosnąca liczba użytkowników mediów społecznościowych przyczyniła się do zmian w formie i sposobie komunikacji oraz budowania wzajemnych relacji również w działalności przedsiębiorstw. Ponadto, coraz częściej, w wielu kwestiach, głos decydujący mają osoby, dla których komunikacja internetowa jest stałym elementem życia i bez wątpienia stanowi to wyraźny sygnał, że preferencje dzisiejszych i przyszłych konsumentów ulegają diametralnej zmianie, dlatego też podjęłam studia literaturowe oraz empiryczne w zakresie analizy założeń strategii działania przedsiębiorstw w środowisku mediów społecznościowych⁹³, ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania narzędzia, jakim jest fanpage⁹⁴. Moje 2 z 3 publikacji, których byłam współautorem, ukazały się w zagranicznych materiałach konferencyjnych indeksowanych w bazie Web of Science.

Podczas mojej pracy naukowo-badawczej uczestniczyłam w różnego rodzaju stażach, zarówno naukowych, jak i dydaktycznych (w ramach programu ERASMUS+). Pierwszym z naukowych staży był 3-miesięczny zagraniczny staż naukowy (01.06-31.08.2016) w Katedrze Ekonomii i Ekonomiki na Wydziale Stosunków Społeczno-Gospodarczych Alexander Dubček University of Trenčín w Trenčynie na Słowacji. Dzięki podjętej przeze mnie współpracy międzynarodowej w zakresie badań teoretyczno-empirycznych bezpośrednim efektem stażu stała się monografia⁹⁵ wydana nakładem zagranicznego wydawnictwa Mercur Verlag (Wiedeń/Berlin), której byłam współautorem. Publikacja prezentuje autorskie wyniki badań na dwóch grupach przedsiębiorstw, funkcjonujących

⁸⁹ Okręglička M., **Lemańska-Majdzik A.**, Innovation as a Determinant of Small Business Survival – Literature Review, Vestec: Czech Institute of Academic Education, 2015, pp. 43-51, International Academic Conference on Management, Economics and Marketing, 13-14.11.2015, Vienna, Austria, Sipa M., **Lemańska-Majdzik A.**, Okręglička M., Factors Differentiating the Level of Innovation of the Visegrad Group Countries, Ostrava: VSB - Technical University of Ostrava, pp. 858-866, 3rd International Conference on European Integration, ICEI 2016, 19-20.05.2016, Ostrava, Czechy, Indeksowane w bazie: **Web of Science**.

⁹⁰ **Lemańska-Majdzik A.**, Innowacyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstw z sektora MSP, Przegląd Organizacji, Nr 9 (920), 2016, s. 39-43.

Lemańska-Majdzik A., Działania innowacyjne przedsiębiorstw sektora MŚP, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie, Nr 1975, Z. 102, 2017, s. 191-201.

⁹¹ Okręglička M., **Lemańska-Majdzik A.**, Strategic Approach in Management and Innovativeness of Small and Medium-Sized Enterprises, Melbourne: World Business Institute Australia, 2016, p. 12p., Annual Spain Business Research Conference, 26-27.05.2016, Barcelona, Hiszpania.

⁹² Okręglička M., **Lemańska-Majdzik A.**, The ICT Adoption and the Development of Small and Medium-Sized Enterprises, Singapur: Singapore Management and Sports Science Institute, 2016, pp. 42-48, 3rd International Conference on Management Innovation and Business Innovation, 01-02.06.2016, Manila, Filipiny, Indeksowane w bazie: **Web of Science**.

Lemańska-Majdzik A., Okręglička M., Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych jako determinanta rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP - wyniki badań, Przegląd Organizacji, Nr 6 (929), 2017, s. 44-50.

⁹³ **Lemańska-Majdzik A.**, Smoląg K., Zakupy online - wybrane aspekty związane z decyzjami klientów, Ekonomiczne Problemy Usług, Nr 122, 2016, s. 319-328.

⁹⁴ Smoląg K., **Lemańska-Majdzik A.**, Role and Importance of Fanpage in Promotion of Products and Services, [in:] The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the Changed World, (eds.) Karasavvoglou A., Polychronidou P., Perdiki F., Dubaj: KnE Social Sciences, 2017, pp. 211-224, 8th International Conference: The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the Changed World, 05-08.05.2016, Split, Chorwacja, Indeksowane w bazie: **Web of Science**.

⁹⁵ Ivanová E., **Lemańska-Majdzik A.**, The Business Environment of the Small and Medium-Sized Sector in Poland and Slovak Republic, Wien/Berlin: Mercur Verlag, 2016.

w Polsce i funkcjonujących na Słowacji. Celem głównym publikacji było zbadanie, analiza i ocena warunków dla rozwoju przedsiębiorczości w dwóch krajach, dlatego w monografii skupiono się przede wszystkim na analizie i ocenie otoczenia biznesowego sektora MSP w Polsce i na Słowacji. Podejmowanie dalszej współpracy z pracownikami naukowymi Uniwersytetu w Trenczynie zaowocowało kolejnymi publikacjami z zakresu warunków funkcjonowania przedsiębiorstw sektora MSP⁹⁶, co w rezultacie wpłynęło na fakt, iż zostałam zaproszona, w roli wykonawcy, do projektu badawczego pt. *Risk management of SMEs in the context of clusters' involvement activities in the Slovak Republic*, No 1/0918/16. Projekt, realizowany był w latach 2016-2018 przy wsparciu finansowym Grant Agency VEGA na Słowacji. W ramach projektu wspólnie z pracownikami z zagranicznych ośrodków akademickich opublikowałam 4 współautorskie artykuły naukowe, z których 1 jest indeksowany w Master Journal List of Clarivate Analytics (tzw. Lista Filadelfijska)⁹⁷, natomiast 2 w bazie Scopus⁹⁸. Drugim moim stażem naukowym był 2-tygodniowy (06.03-20.03.2017) staż zagraniczny w Katedrze Zarządzania Politechniki Kijowskiej (National Technical University of Ukraine „Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”) na Ukrainie. Podczas stażu współpracowałam zarówno w obszarze moich zainteresowań naukowych, jak i w obszarze dydaktycznym i organizacyjnym. Moja współpraca polegała m.in. na wymianie poglądów i pomysłów pod kątem pozyskiwania międzynarodowych projektów badawczych oraz wspólnych publikacji naukowych, wśród których wspólnie z Prof. L. Shulginą opublikowałam referat⁹⁹ prezentujący wyniki badań w obszarze intencji przedsiębiorczych w zakresie kształtowania zmienności organizacyjnej, w tym elastyczności w zakresie działań przedsiębiorczych. Intencje przedsiębiorcze będące bazą dla działań przedsiębiorczych były przedmiotem mojego zainteresowania już w 2017 r., w którym to wspólnie z przedstawicielami dwóch zagranicznych ośrodków akademickich, tj. Uniwersytetu Alexander Dubček w Trenczynie (Słowacja) oraz Politechniki w Ostrawie (VŠB), (Czechy), opublikowałam artykuł w czasopiśmie¹⁰⁰, które jest indeksowane w Master Journal List of Clarivate Analytics (tzw. Lista Filadelfijska) oraz w bazie Scopus.

Stopniowe poszerzanie wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu wpłynęło na weryfikację moich zainteresowań badawczych, gdyż nadrzędnym celem stało się poszukiwanie obszarów niewiedzy oraz luki w istniejącym stanie wiedzy. Dalsza eksploracja obszarów związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwami spowodowała, iż szczególnie zintensyfikowałam swoje badania po pierwsze literaturowe, a następnie empiryczne w obszarze **otoczenia biznesowego** warunkującego rozwój przedsiębiorstw. Pierwsze moje prace naukowe skupiały się na identyfikacji warunków otoczenia

⁹⁶ Ivanova E., Lemańska-Majdzik A., Comparison of the Quality of the Business Environment in the Slovak Republic and Poland, *Vadyba-Journal of Management*, No 1 (30), 2017, pp. 21-33; Lemańska-Majdzik A., Ivanova E., Identification of the Level of Business Risk of Mature Enterprises of the SME Sector in Poland and Slovak Republic, Sofia: STEF92 Technology Ltd., 2017, pp. 481-488, 4th International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts, 24-30.08.2017, Albena, Bulgaria.

⁹⁷ Haviernikova K., Okreglicka M., Lemańska-Majdzik A., Cluster Cooperation and Risk Level in Small and Medium-Sized Enterprises, *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 14, nr 2, 2016, pp. 82-92. Indeksowane w bazie: **Web of Science**, **Master Journal List** (tzw. **Lista Filadelfijska**) i **Scopus**, Lemańska-Majdzik A., Okreglicka M., Haviernikova K., Risk of Involvement of Mature Companies in the Cluster Cooperation - Results of Research Conducted in the SME Sector in Selected EU Countries, [in:] *Proceedings of the 4th International Conference on European Integration 2018*, (eds.) Stanickova M., Melecky L., Kovarova E., Dvorokova K., Ostrava: VSB - Technical University of Ostrava, pp. 919-926, 4th International Conference on European Integration 2018, 17-18.05.2018, Ostrava, Czechy

⁹⁸ Haviernikova K., Lemańska-Majdzik A., Mura L., Advantages and Disadvantages of the Participation of SMEs in Tourism Clusters, *Journal of Environmental Management and Tourism*, Vol. 8, Iss. 6 (22), 2017, pp. 1205-1215. Indeksowane w bazie: **Scopus**.

⁹⁹ Lemańska-Majdzik A., Shulgina L., Organizational Flexibility in Entrepreneurial Intentions - the Potential of Future Entrepreneurs, [in:] *Proceedings of the 2nd International Conference Contemporary Issues in Theory and Practice of Management*, (eds.) Okreglicka M., Korombel A., Lemańska-Majdzik A., Częstochowa: Wyd. Wydziału Zarządzania PCz, 2018, pp. 337-344, 2nd CITPM, 19-20.04.2018, Częstochowa, Polska.

¹⁰⁰ Okreglicka M., Haviernikova K., Mynarova M., Lemańska-Majdzik A., Entrepreneurial Intention Creation of Students in Poland, Slovakia and Czechia, *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 15, Nr 2, 2017, pp. 162-172, Indeksowane w bazie: **Web of Science**, **Master Journal List** (tzw. **Lista Filadelfijska**) i **Scopus**.

w aspekcie funkcjonowania podmiotów¹⁰¹ oraz sukcesu firm w warunkach zmienności otoczenia¹⁰², gdyż w zarządzaniu przedsiębiorstwem głównym celem podejmowanych wysiłków i starań jest chęć osiągnięcia właśnie sukcesu rozumianego jako powodzenie, pomyślność, czy udany skutek własnych, bądź wspólnych działań¹⁰³. Sprawne zarządzanie firmą jest uwarunkowane wieloma czynnikami, które nie zależą jedynie od wiedzy przedsiębiorcy i jego umiejętności zarządczych, ale również od otoczenia, w jakim przedsiębiorstwo działa. Eksploracja determinant warunkujących sukces organizacji¹⁰⁴, a nawet wpływających na powodzenie działalności ułatwia przedsiębiorstwu odnalezienie „drogi rynkowej”. W przedmiotowym obszarze opublikowałam 7 prac naukowych, w tym 1 referat w zagranicznych materiałach konferencyjnych indeksowanych w bazie Web of Science.

Tematem w ramach obszaru zarządzania organizacjami, który incydentalnie przyciągnął moją uwagę badawczą była problematyka zarządzania złożonością w przedsiębiorstwie. Niejednoznaczna, nieprzewidywalna, a zarazem niepewna dynamika współczesnych organizacji skoncentrowała moje zaciekawienie na analizie holistycznego podejścia do złożoności w organizacji¹⁰⁵. W tej tematyce ukazał się 1 mój referat, którego jestem współautorem.

Podkreślić należy, iż organizacje zmuszone są funkcjonować w coraz trudniejszych warunkach i bardziej burzliwym otoczeniu¹⁰⁶, dlatego też muszą dostosowywać się dynamicznie do nowych sytuacji oraz wymagają kształcenia nowych umiejętności wpływających na ich **konkurencyjność**¹⁰⁷. Idea osiągnięcia i utrzymania odpowiedniego poziomu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw wiąże się z ogólnym radzeniem sobie z konkurencją, w perspektywie krótko- i długoterminowej, strategią firmy, która związana jest z ich zachowaniem rynkowym, ale jednocześnie odzwierciedla sposób, w jaki **organizacja zachowuje się, aby sprostać zmianom zachodzącym w środowisku** realizując jednocześnie własne cele. Warunki otoczenia i działania podejmowane przez organizacje, w trakcie działalności, wpływają na poziom konkurencyjności i często determinują sukces rynkowy. Dostosowanie się do warunków zmieniającego się środowiska wymaga od przedsiębiorstw podjęcia działań w ramach przyjętej strategii. Determinanty wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstw warunkują aktualną pozycję rynkową, a ich identyfikacja¹⁰⁸ może pomóc w osiągnięciu odpowiedniej pozycji

¹⁰¹ Lemańska-Majdzik A., Otoczenie a funkcjonowanie przedsiębiorstwa - wybrane aspekty, [w:] Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwami. Teoria i praktyka, (red.) Korombel A., Częstochowa: Sekcja Wyd. Wydziału Zarządzania PCz, 2013, s. 102-110; Lemańska-Majdzik A., Okręglička M., Gorzeń-Mitka I., The Influence of the Selected Determinants on the Development of Small and Medium Enterprises, *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics*, Vol. 2017.

¹⁰² Lemańska-Majdzik A., Tomski P., O sukcesie przedsiębiorstwa, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie*, Nr 98, 2013, s. 203-214; Lemańska-Majdzik A., Wybrane aspekty i uwarunkowania sukcesu organizacji – przegląd literatury przedmiotu, [w:] *Determinanty efektywnego zarządzania organizacjami*, (red.) Lemańska-Majdzik A., Częstochowa: Wyd. Wydziału Zarządzania PCz, 2015, s. 7-16

¹⁰³ Lemańska-Majdzik A., Okręglička M., Determinants and Areas of an Organisation's Success - Literature Review, *Vestec: Czech Institute of Academic Education*, 2015, pp. 32-42, *International Academic Conference on Management, Economics and Marketing*, 13-14.11.2015, Vienna, Austria; Okręglička M., Lemańska-Majdzik A., Cooperative with Competitive Environment as a Determinant of Competitive Position of Microenterprises in Poland, [in:] *Knowledge for Market Use 2017: People in Economics - Decisions, Behavior and Normative Models*, (ed.) Slavickova P., Olomouc: Palacky University Olomouc, pp. 348-354, *International Scientific Conference Knowledge for Market Use 2017: People in Economics - Decisions, Behavior and Normative Models*, 07-08.09.2017, Olomuniec, Czechy.

¹⁰⁴ Lemańska-Majdzik A., Okręglička M., Gorzeń-Mitka I., Selected Development Factors of Small and Medium Enterprises, *Norristown: International Business Information Management Association (IBIMA 2016)*, pp. 1090-1099, *28th International Business Information Management Association Conference*, 09-10.11.2016, Sewilla, Hiszpania, *Vision 2020 Innovation Management, Development Sustainability and Competitive Economic Growth*, Indeksowane w bazie: **Web of Science, Scopus**.

¹⁰⁵ Gorzeń-Mitka I., Okręglička M., Lemańska-Majdzik A., Complexity Management in Enterprise - Sample Reflection on Interpretation, *Ostrava: VSB-TUO, Faculty of Economics*, pp. 652-660, *The CD of Participants' Reviewed Papers from 17th International Conference MEKON 2015*, 04-05.02.2015, Ostrava, Czechy.

¹⁰⁶ Lemańska-Majdzik A., Sipa M., Skibiński A., The Impact of the External Environment on the Functioning of SMEs - Results of Own Studies, [in:] *Economy, Finance and Business in Southeastern and Central Europe*, (eds.) Karasavoglou A., Goic S., Polychronidou P., Delias P., Cham: Springer, 2018, pp. 497-512, *8th International Conference on the Economies of the Balkan and Eastern European Countries in the Changing World*, 06-08.05.2016, Split, Chorwacja, Tytuł Serii (Springer Proceedings in Business and Economics)

¹⁰⁷ Lemańska-Majdzik A., Okręglička M., Competitiveness of the SMEs – the Analysis of the Empirical Research Results, *Melbourne: World Business Institute Australia*, 2016, p. 12s., [in:] *Annual Spain Business Research Conference*, 26-27.05.2016, Barcelona, Hiszpania.

¹⁰⁸ Lemańska-Majdzik A., Assessment of the Availability of Bank Financing for Micro-Enterprises in Poland, *Sofia: STEF92 Technology Ltd.*, 2017, pp. 123-130, *4th International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts*, 24-30.08.2017, Albena, Bulgaria; Lemańska-Majdzik A., The Barriers of the Business Activity of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises in Poland in the

konkurencyjnej, co może być jednocześnie związane z osiągnięciem sukces na różnych poziomach zarządzania. W obszarze tej tematyki opublikowałam 5 publikacji, w tym 1 referat, który został opublikowany przez prestiżowe zagraniczne wydawnictwo Springer, a 3 referaty oczekują na indeksację w bazie Web of Science. Obecnie zakończyłam pogłębione badania elastycznych zachowań organizacji w zmiennym otoczeniu, które będą podstawą kolejnych referatów na krajowych i zagranicznych prestiżowych konferencjach naukowych.

Koniunkcja wymienionych wyżej obszarów naukowych i dociekań była podstawą do opracowania syntetycznej koncepcji oraz warsztatu badawczego autorskiej monografii pt. *Elastyczność organizacyjna w przedsiębiorstwie rodzinnym*, opublikowanej nakładem Wydawnictwa Politechniki Częstochowskiej w 2019 r.

b) Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze

Od chwili rozpoczęcia mojej aktywności naukowo-badawczej uważnie śledziłam osiągnięcia światowe w zakresie nauk o zarządzaniu, a także dążyłam do umiędzynarodowienia wyników własnej pracy naukowej. Wymiernym efektem tego procesu są publikacje przygotowane **w języku angielskim, które stanowią ponad 43% wszystkich publikacji po uzyskaniu stopnia doktora**. Moje obcojęzyczne artykuły i referaty publikowałam w czasopiśmie o zasięgu międzynarodowym oraz prezentowałam na zagranicznych konferencjach tematycznych, m.in. w Czechach, na Słowacji, na Litwie, na Węgrzech, w Bułgarii, w Rumunii, w Hiszpanii, w Chorwacji, w Austrii, we Włoszech i w Turcji, w tym również na konferencjach międzynarodowych, których materiały są indeksowane w bazach Web of Science oraz Scopus.

Mając na uwadze wzajemną wymianę poglądów naukowych dążyłam do prezentowania moich opracowań i wyników badań zarówno na krajowych, jak i zagranicznych konferencjach naukowych. W sumie, po uzyskaniu stopnia doktora, **czynnie uczestniczyłam w 35 konferencjach** i różnego rodzaju spotkaniach naukowych odbywających się na terenie Polski, w tym na **12 konferencjach** w kraju głośiłam referaty naukowe, m.in. w Warszawie, Krakowie, Katowicach, Łodzi, Krynicy-Zdrój, Sosnowcu i Częstochowie. W przypadku **konferencji zagranicznych, łącznie uczestniczyłam w 19 konferencjach** naukowych, a w przypadku **15 konferencji** głośiłam referaty naukowe. Dodatkowo byłam dwukrotnie przewodniczącą sesji tematycznej na konferencjach międzynarodowych.

Moje doświadczenia naukowo-badawcze wzbogacone zostały w wyniku **współpracy z krajowymi, jak i zagranicznymi instytucjami akademickimi**, w tym z Katedrą Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego (Polska), z Katedrą Ekonomii i Ekonomiki na Wydziale Stosunków Społeczno-Gospodarczych Uniwersytetu Alexander Dubček w Trenczynie (Słowacja), z Katedrą Zarządzania na Politechnice Kijowskiej (Ukraina), z Katedrą Integracji Europejskiej na Wydziale Ekonomicznym Politechniki w Ostrawie (VŠB), (Czechy), z Katedrą Przedsiębiorczości Międzynarodowej na Wydziale Ekonomii i Przedsiębiorczości Uniwersytetu Pan-European w Bratysławie (Słowacja) oraz z Szkołą Ekonomii i Biznesu Politechniki w Kownie (Litwa). Do wyników tej współpracy mogę zaliczyć uczestnictwo we wspólnych badaniach, w wyniku których opublikowałam wspólnie artykuły w czasopiśmie o zasięgu międzynarodowym, jak i współtworzyłam referaty na międzynarodowe konferencje tematyczne.

Aspect of Business Environment, [in:] Aktualne problemy podnikowej sfery 2017, (ed.) Majtan S., Bratislava: Vydavateľstvo EKONOM, pp. 650-659, International Scientific Conference Current Problems of the Corporate Sector 2017, 18-19.05.2017, Handlova-Raztočno, Słowacja.

Mój rozwój naukowo-badawczy związany był również z moimi doświadczeniami w ramach staży naukowych, które polegały na **wyjazdach do innych ośrodków akademickich**. Uczestniczyłam w dwóch stażach naukowych zagranicznych (3-miesięcznym na Słowacji oraz 2-tygodniowym na Ukrainie), jednym stażu krajowym (6-miesięcznym w Łodzi) oraz trzech wyjazdach w ramach **programu ERASMUS+** (Słowacja, Hiszpania, Litwa). Pierwszy ze staży naukowych zagranicznych odbyłam w okresie 01.06.-31.08.2016 r. na Wydziale Stosunków Społeczno-Ekonomicznych Uniwersytetu Alexander Dubček w Trenczynie na Słowacji. Ten 3-miesięczny staż był silnie związany z pracą naukową oraz badaniami przedsiębiorstw sektora MSP w Polsce i na Słowacji, których podstawowym celem było zidentyfikowanie uwarunkowań ich rozwoju. Efektem końcowym stażu była publikacja monografii, pt. *The Business Environment of the Small and Medium-Sized Sector in Poland and Slovak Republic*, Wien/Berlin: Mercur Verlag, 2016, 193s.; ISBN 978-3-9504054-8-4. Drugi staż naukowy zagraniczny odbyłam w okresie 06.03-20.03.2017 r. w Katedrze Zarządzania Politechniki Kijowskiej (National Technical University of Ukraine „Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”) na Ukrainie. Podczas 2-tygodniowego stażu współpracowałam zarówno w obszarze moich zainteresowań naukowych, jak i w obszarze dydaktycznym i organizacyjnym. Moja współpraca z przedstawicielami z zagranicznego ośrodka akademickiego polegała na wymianie poglądów i pomysłów pod kątem pozyskiwania międzynarodowych projektów badawczych, wspólnych publikacji naukowych, udziału w zajęciach dydaktycznych, jak i prowadzenia autorskich wykładów dla studentów Politechniki Kijowskiej oraz spotkania z ich władzami w celu opracowania procedury i praktyk współpracy Politechniki Częstochowskiej z Politechniką Kijowską. Efektem stażu są wspólne badania na grupie polskich i ukraińskich przedsiębiorstw oraz wspólne publikacje z naukowcami zagranicznymi.

Współpraca międzynarodowa z zagranicznymi ośrodkami akademickimi zaowocowała moim **udziałem w zagranicznym projekcie naukowym** (*The project VEGA No 1/0918/16 supported by Scientific Grant Agency of the Ministry of Education, science, research and sport of the Slovak Republic and the Slovak Academy of Science*).

Na uwagę zasługuje również mój 6-miesięczny staż naukowy krajowy, który odbyłam w Katedrze Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w okresie 10.02-10.08.2004 roku, a jego efektem był mój **udział w krajowym projekcie naukowym**. W okresie po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych kontynuowałam udział, jako wykonawca, w projekcie badawczym finansowanym przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Komitet Badań Naukowych (1 HO1F 03127), pt. *Psychologiczne wyznaczniki efektywności poszukiwania pracy i samozatrudnienia w regionach zmarginalizowanych*, który trwał od 2004 do 2007 roku, a jego efektem była monografia naukowa przedstawiająca wyniki badań.

Ponadto, w okresie mojej pracy naukowej na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej **uczestniczyłam w projektach uczelnianych realizowanych w ramach badań własnych oraz badań statutowych**, w tym byłam kierownikiem w projektach: *Czynniki sukcesu firm powstałych w wyniku samozatrudnienia w 2006 r.*, *Rozwój przedsiębiorczości w sektorze MŚP w latach 2008-2010*, byłam wykonawcą w projektach: *Zarządzanie działalnością inwestycyjną w latach 2007-2011*, *Bezpośrednie inwestycje międzynarodowe w latach 2011-2013*, *Ryzyko międzynarodowej działalności gospodarczej w latach 2013-2014* oraz *Współczesne uwarunkowania zarządzania organizacjami w latach 2014-2018*.

Jestem aktywnym **recenzentem prac naukowych**, współpracuję z zagranicznymi środkami naukowymi, instytucjami naukowymi oraz czasopismami naukowymi. Jestem recenzentem łącznie blisko 40 manuskryptów, które prezentowane były na międzynarodowych konferencjach oraz ukazały się w czasopiśmie, materiałach konferencyjnych czy monografiach naukowych o zasięgu międzynarodowym, w tym również indeksowanych w bazie **Web of Science**.

Podczas mojej pracy naukowej zaproszona zostałam do grona **członków komitetów/rad naukowych** w przypadku 16 zagranicznych i krajowych konferencji naukowych, w tym również indeksowanych w bazach **Web of Science** oraz przez 1 międzynarodowe czasopismo naukowe.

Moje osiągnięcia w pracy naukowo-badawczej, wynikające z mojej aktywności na wielu polach zaowocowały również moim udziałem w **zespołach ekspertów**. W 2019 r. zostałam zaproszona do grona ekspertów Towarzystwa Organizacji i Kierownictwa (TNOiK). Ponadto, moje doświadczenie związane z rynkiem nieruchomości zaowocowało udziałem w zespole ekspertów, który na zlecenie spółdzielni mieszkaniowych w Częstochowie wykonywał nieodpłatne prace na rzecz mieszkańców spółdzielni. W okresie od 02.2014 do 04.2018 r. współprowadziłam konsultacje społeczne dla mieszkańców w ramach cyklu łącznie 24 spotkań, które obejmowały usługi doradcze w zakresie aspektów ekonomiczno-prawnych obrotu i zarządzania nieruchomościami, ze szczególnym uwzględnieniem obrotu spółdzielczym prawem do lokalu mieszkalnego, dla spółdzielni mieszkaniowych SM *Północ* oraz SM *Nasza Praca* w Częstochowie.

Moja współpraca z przemysłem polegała również na przygotowaniu w 2018 r. wstępnej analizy finansowej na zlecenie firmy *Brökelmann Budowa Maszyn i Urządzeń Sp. z o.o.* w Miliczu oraz w 2018 roku planu zarządzania nieruchomością na zlecenie SM *Północ* w Częstochowie.

Podczas swojej pracy naukowo-dydaktycznej na Politechnice Częstochowskiej zostały mi przyznane **następujące medale**:

- *Medal Komisji Edukacji Narodowej* za szczególne zasługi dla oświaty i wychowania nadany przez Ministra Edukacji Narodowej w 2018 r.
- *Brązowy Medal za Długoletnią Służbę* nadany przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w 2017 r.
- *Brązowy Medal Zasłużony dla Uczelni* nadany przez Rektora Politechniki Częstochowskiej w 2018 r.
- *Medal 20-lecia Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej* nadany przez Dziekana Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej w 2017 r.

Ponadto, za moją aktywną działalność naukową i organizacyjną byłam od 2014 r. systematycznie **wyróżniana 10 nagrodami Rektora** Politechniki Częstochowskiej, w tym 2 nagrodami za działalność naukową (za cykl publikacji) oraz 8 nagrodami za działalność organizacyjną. Poza tym, moje osiągnięcia naukowe oraz organizacyjne docenione zostały przez **Dziekana Wydziału Zarządzania**, który wyróżnił mnie **10 dyplomami uznania**, w tym za organizację konferencji, za organizację olimpiady, za opiekę nad kołem naukowych oraz za promocję Wydziału Zarządzania PCz. Na uwagę zasługuje również wyróżnienie, które otrzymałam w 2016 r. od World Review of Business Research za najlepszy artykułu pt. *Competitiveness of the SMEs – The Analysis of the Empirical Research Results*, mojego współautorstwa, który zaprezentowałam podczas Annual Spain Business Research Conference *“Research for Change”* w Barcelonie, Hiszpania.

6. Omówienie osiągnięć dydaktycznych, organizacyjnych oraz w zakresie popularyzacji nauki

Moja działalność dydaktyczna związana jest przede wszystkim z doświadczeniami, jakie zdobyłam podczas mojej pracy na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Przed uzyskaniem stopnia doktora prowadziłam zajęcia w formie ćwiczeń audytoryjnych oraz projektowych, zarówno dla studentów studiów stacjonarnych, jak i niestacjonarnych na kierunkach: Zarządzanie, Zarządzanie i Inżynieria Produkcji. Realizowałam zajęcia z przedmiotów:

Makroekonomia i Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Po uzyskaniu stopnia naukowego zaczęłam prowadzić, oprócz ćwiczeń i projektów, również wykłady, zarówno na studiach stacjonarnych, jak i niestacjonarnych. Zatem od 2006 r. prowadziłam wykłady, ćwiczenia audytoryjne oraz projektowe z przedmiotów: *Zachowania w organizacji, Makroekonomia, Mikroekonomia, Ekonomia, Międzynarodowe stosunki gospodarcze, Podstawy obrotu nieruchomościami, Podstawy wiedzy o rynku nieruchomości oraz Seminarium dyplomowe* na kierunkach: Zarządzanie, Zarządzanie i Inżynieria Produkcji, Logistyka, Filologia, Informatyka i Ekonometria oraz Finanse i Rachunkowość na Wydziale Zarządzania PCz w języku polskim zarówno w formie tradycyjnej, jak i w formie e-learningu.

Ponadto, moja działalność dydaktyczna związana była przez okres dwóch lat, z Akademią Polonijną w Częstochowie, gdzie na Wydziale Interdyscyplinarnym prowadziłam zajęcia z następujących przedmiotów: *Makroekonomia, Makro- i mikroekonomia* w formie tradycyjnych ćwiczeń oraz z przedmiotów: *Bankowość międzynarodowa, Bankowość i finanse, Rachunkowość finansowa* w formie autorskich wykładów on-line.

Moim cennym doświadczeniem dydaktycznym oraz w obszarze współpracy międzynarodowej był **udział w programie Erasmus+**, w ramach którego **prowadziłam autorskie wykłady za granicą**: w lutym i marcu 2016 r. na Wydziale Stosunków Społeczno-Ekonomicznych (Faculty of Social Economics Relationship) w Alexander Dubček University of Trenčín w Trenčynie (Słowacja), w październiku 2018 r. na Wydziale Ekonomii i Zarządzania (Faculty of Economics and Management) na Kaunas University of Technology w Kownie (Litwa). Ponadto, w ramach odbytych staży naukowych zagranicznych, w marcu 2017 r., **prowadziłam autorskie wykłady** na Wydziale Zarządzania (Faculty of Management) National Technical University of Ukraine „Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute” w Kijowie (Ukraina).

W ramach realizowanej przeze mnie działalności dydaktycznej brałam aktywny udział w tworzeniu i rozwijaniu oferty dydaktycznej na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej poprzez przygotowanie treści programowych oraz sylabusów dla prowadzonych przeze mnie przedmiotów. Tworzyłam i opracowałam, wraz z zespołem, programy dla studentów na kierunku Zarządzanie oraz Finanse i Rachunkowość, uczestnicząc w organizacji nowej specjalności *Zarządzanie nieruchomościami* oraz *Nieruchomości i inwestycje*. Moja działalność dydaktyczna związana była również ze Studiami Podyplomowymi organizowanymi przez Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, gdyż brałam czynny udział w organizowaniu i tworzeniu oferty studiów podyplomowych *Zarządzanie nieruchomościami*.

W ramach mojej działalności dydaktycznej prowadziłam również zajęcia w formie **cyklu wykładów autorskich** z przedmiotu *Przedsiębiorczość* na studiach podyplomowych, organizowanych przez Politechnikę Krakowską, Centrum Szkolenia i Organizacji Systemów Jakości, w 2010 r.

Jestem **współautorem podręcznika dla studentów** pt. *Makroekonomia – materiały dydaktyczne dla studentów*, (współautor: dr inż. Monika Sipa, Częstochowa: Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, 2010, ISBN 978-83-61118-62-6). W okresie mojej pracy naukowo-dydaktycznej na Wydziale Zarządzania PCz byłam **opiekunem naukowym studentów** posiadających Indywidualną Organizację Studiów na Wydziale Zarządzania PCz oraz **opiekunem praktyk dydaktycznych 7 doktorantów** (studentów studiów III stopnia) w ramach prowadzonych przeze mnie przedmiotów, którzy od 2012 r. prowadzili zajęcia (ćwiczenia) pod moją opieką dydaktyczną. Poza tym, angażowałam się we wsparcie młodych naukowców w obszarze tworzenia przez nich pierwszych publikacji naukowych. Pod moją opieką naukowo-merytoryczną w okresie 2013- 2017 powstało **15 prac naukowych**, w tym 13 w formie rozdziału w monografii i 2 jako referaty w materiałach konferencyjnych.

Chcąc zwiększyć swoje kompetencje dydaktyczne, w zakresie prowadzonych przeze mnie zajęć na specjalności: *Zarządzanie nieruchomościami* oraz *Inwestycje i nieruchomości*, w czerwcu 2009 r., **ukończyłam 2-semestralne Studia Podyplomowe** w Wyższej Szkole Ekonomii i Innowacji w Lublinie w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami, a we wrześniu 2010 r., po odbyciu półrocznych praktyk zawodowych, **uzyskałam Licencję Zawodową** Pośrednika w obrocie nieruchomościami, nr 14944, która nadana mi została przez Ministra Infrastruktury. Pozyskana wiedza i umiejętności wzbogaciły moje kompetencje w zakresie naukowym, jak i dydaktycznym, które wykorzystuję podczas prowadzenia zajęć na specjalności: *Zarządzanie nieruchomościami*, *Inwestycje i nieruchomości* oraz podczas opieki nad dyplomantami na Wydziale Zarządzania PCz.

Dążąc do **doskonalenia własnych umiejętności dydaktycznych** uczestniczyłam w 2013 r. w szkoleniu w ramach projektu *Przedsiębiorczość Akademicka na START* organizowany przez Akademicki Punkt Informacji Biznesowej PCz, w 2014 r. uczestniczyłam w szkoleniu *E-learning akademicki. Metodyka, narzędzia, praktyka*, którego organizatorem był Ośrodek Kształcenia na Odległość Politechniki Częstochowskiej, w 2015 r. ukończyłam szkolenie *Scopus and ScienceDirect Training* na Politechnice Częstochowskiej, a w 2017 r. uczestniczyłam w szkoleniu *Metodyka pracy nauczyciela akademickiego* na Wydziale Zarządzania PCz. Ponadto w ramach programu **Erasmus+** w maju 2017 r. **uczestniczyłam w cyklu szkoleń za granicą** dla pracowników naukowo-dydaktycznych na Universidad Catolica De Valencia „San Vicente Mártir” w Walencji (Hiszpania).

W obszarze moich obowiązków dydaktycznych było również **prowadzenie seminarium dyplomowego** na kierunku *Zarządzanie* oraz **promowanie dyplomantów** przygotowujących prace dyplomowe inżynierskie, licencjackie oraz magisterskie. Promotorem prac dyplomowych jestem i byłam na kierunku: *Zarządzanie, Zarządzanie i Inżynieria Produkcji oraz Finanse i Rachunkowość*. Pod moim kierunkiem zostało napisanych **112 prac dyplomowych**, w tym 42 prace dyplomowe inżynierskie, 44 prace dyplomowe licencjackie oraz 26 prac dyplomowych magisterskich. Jestem również aktywnym recenzentem prac dyplomowych w zakresie moich zainteresowań naukowych.

Jestem **pomysłodawcą i założycielem Studenckiego Koła Naukowego RÓWNOWAŻNIK** działającego na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Od stycznia 2013 r. jestem opiekunem naukowym Koła zrzeszającego studentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych studiujących na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Podstawowym celem Koła jest rozwijanie i animowanie życia naukowego wśród studentów poprzez rozbudzenie zainteresowań pracą naukowo-badawczą, poszerzenie wiedzy z zakresu koncepcji zrównoważonego rozwoju, w tym narzędzi oraz podstaw prawnych ZR oraz funkcjonowania przedsiębiorstw zgodnie z zasadami odpowiedzialnego biznesu CSR, kształtowanie postaw przedsiębiorczych adekwatnych dla zrównoważonego rozwoju w aspekcie zarządzania przedsiębiorstwem oraz promowanie Uczelni. Liczba członków Koła zmienia się w kolejnych latach akademickich, obecnie Koło zrzesza 20 członków.

Moja działalność dydaktyczna związana jest również z moją współpracą w zakresie rozwoju moich zainteresowań naukowych. Od 2018 r. jestem **założycielem i kierownikiem Koła Naukowego Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)** działającego przy Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Koło skupia obecnie 30 studentów Wydziału Zarządzania PCz – członków TNOiK i jest organem częstochowskiego Oddziału TNOiK. Celem Koła jest rozwijanie zainteresowań studentów w zakresie zarządzania organizacjami, promowanie TNOiK, jak i Politechniki Częstochowskiej.

W okresie mojej pracy naukowo-dydaktycznej na Wydziale Zarządzania PCz **organizowałam konferencje, warsztaty, szkolenia oraz inne spotkania naukowe dla studentów**, w tym w 2019 r. międzynarodowe forum *“Transfer of European Policies, Strategies and Business Practice”*, w ramach współpracy z National Technical University of Ukraine, w 2018 r. grę szkoleniową *Gazeta* prowadzoną przez Firmę Ernst&Joung w ramach projektu Academy of Business, warsztaty

nt. *Budowanie wizerunku i strategii komunikacji marki podmiotu*, warsztaty nt. *Opanowanie drogi do sukcesu* w ramach Olimpiady Ogólnopolskiej *Zwolnieni z teorii*, w 2017 r. warsztaty nt. *Ryzyko ulegania manipulacji. Emocje na zakupach – dlaczego nie używamy rozumu i kto na tym zyskuje*, w 2016 r. warsztaty nt. *Ryzyko błędu w curriculum vitae* oraz w latach 2013-2015 Konferencję z cyklu *Zrównowazony rozwój w zarządzaniu*, a od 2015 roku Konferencję z cyklu *Dylematy i wyzwania zarządzania organizacjami*, a na Wydziale Zarządzania PCz.

Popularyzacja przeze mnie nauki miała swój wyraz w organizowaniu 5 edycji **Ogólnopolskiej Olimpiady Przedsiębiorczości i Zarządzania** dla uczniów szkół średnich z całej Polski na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, w latach 2015-2019, w roli początkowo Członka, a później Zastępcy Przewodniczącego Komitetu Głównego. Ponadto, poprzez współorganizację **Ogólnopolskiej Akcji Dziewczyny na Politechniki**, w latach 2013-2016 na Politechnice Częstochowskiej, która ma na celu promocję kierunków technicznych, inżynierskich i ścisłych wśród młodych kobiet w Polsce i w Europie Środkowo-Wschodniej, które uczą się w szkołach ponadgimnazjalnych. Jak również, poprzez, działania **na rzecz organizacji spotkań naukowych**, w 2017 r., na Politechnice Częstochowskiej dla zewnętrznych instytucji z otoczenia biznesu, w tym dla przedstawicieli Zakładu Gospodarki Mieszkaniowej TBS w Częstochowie, Częstochowskiego Przedsiębiorstwa Komunalnego Sp. z o.o. oraz przedstawicieli spółek należących do Miasta Częstochowy. Moja popularyzacja nauki miała również swój wyraz w **organizacji dla studentów** Politechniki Częstochowskiej Konkursu Fotograficznego *Zarządzanie w obiektywie studenta*, w 2014 r., którego ideą było promowanie nauki i praktyki zarządzania organizacjami poprzez artystyczny wyraz, jakim jest fotografia.

7. Podsumowanie i syntetyczna charakterystyka dorobku autorki

Dokonując reasumpcji i syntetycznej enumeracji poszczególnych składników mojego dorobku i osiągnięć naukowych od momentu uzyskania stopnia doktora do chwili obecnej, mój dorobek naukowo-badawczy obejmuje **123 pozycje** (stan na dzień 29.03.2019 r.).

Tab. 1. Zestawienie publikacji naukowych autorki

| Rodzaj publikacji naukowej | Liczba publikacji | | |
|---|----------------------------------|------------------------------|------------------|
| | przed uzyskaniem stopnia doktora | po uzyskaniu stopnia doktora | łącznie |
| Monografia | 0 | 3 | 3 |
| Redakcja naukowa monografii | 0 | 9 | 9 |
| Redakcja naukowa materiałów konferencyjnych | 0 | 2 (1*) | 2 |
| Rozdział, fragment** w monografii | 5 | 50 | 55 |
| Artykuł w czasopiśmie | 5 | 34 (4*) | 39 |
| Referat | 2 | 19 (12*) | 21 |
| Skrypt, podręcznik | 0 | 1 | 1 |
| Inne (Streszczenie, Abstrakt) | 0 | 5 | 5 |
| Razem | 12 | 123 (17*) | 135 (17*) |

* publikacje/materiały indeksowane w bazie **Web of Science** i/lub **Scopus**

** fragment w monografii dotyczy publikacji o objętości poniżej 20 tys. znaków

Wśród **123 manuskryptów opublikowanych po uzyskaniu przeze mnie stopnia doktora**, wyróżnia się **65 publikacji** w języku polskim oraz **58 publikacji** w języku angielskim. Zatem ponad **43%** moich publikacji po uzyskaniu stopnia doktora stanowią publikację w języku angielskim. W moim całym dorobku związanym z publikacjami wyróżnić można **3 monografie**, w tym jedną

współautorską w języku angielskim, 9 redakcji monografii, 2 redakcje materiałów konferencyjnych (1 indeksowana w bazach Web of Science), 50 rozdziałów i fragmentów w monografiach, 19 referaty, w tym 16 w języku angielskim, 1 podręcznik (skrypt), 5 streszczeń oraz 34 artykuły w czasopiśmie naukowych o zasięgu międzynarodowym oraz ogólnopolskim. Ilościowe zestawienie moich publikacji przedstawia tabela 1, natomiast zestawienie z uwzględnieniem języka publikacji tabela 2.

Tab. 2. Zestawienie publikacji naukowych po uzyskaniu stopnia doktora według języka publikacji autorki

| Rodzaj publikacji naukowej | Liczba publikacji po uzyskaniu stopnia doktora | | |
|---|--|---------------------|------------|
| | w języku polskim | w języku angielskim | łącznie |
| Monografia | 2 | 1 | 3 |
| Redakcja naukowa monografii | 8 | 1 | 9 |
| Redakcja naukowa materiałów konferencyjnych | 0 | 2 | 2 |
| Rozdział, fragment** w monografii | 27 | 23 | 50 |
| Artykuł w czasopiśmie | 23 | 11 | 34 |
| Referat | 3 | 16 | 19 |
| Skrypt, podręcznik | 1 | 0 | 1 |
| Inne (Streszczenie, Abstrakt) | 1 | 4 | 5 |
| Razem | 65 | 58 | 123 |

** fragment w monografii dotyczy publikacji o objętości poniżej 20 tys. znaków

Moje publikacje, których jestem autorem lub współautorem, na podstawie baz danych Web of Science, Scopus, Google Scholar, **zacytowano 147 razy** (z autocytowaniami) oraz **19 razy** wyłącznie na podstawie bazy Web of Science i **6 razy** wyłącznie na podstawie bazy Scopus, zarówno przez polskich, jak i zagranicznych autorów. Obliczony dla moich publikacji na podstawie bazy Google Scholar **indeks Hirscha (h-index) wyniósł 7**, na podstawie bazy Web of Science **indeks Hirscha wynosi 3**, a na podstawie bazy Scopus **indeks Hirscha wynosi 2**¹⁰⁹. Indeks Hirscha oraz zestawienie liczby indeksowanych i cytowanych publikacji przedstawia tabela 3.

Tab. 3. Indeks Hirscha oraz liczba cytowań dla publikacji autorki

| Bazy danych | Indeks Hirscha | Liczba indeksowanych/ cytowanych publikacji | Liczba cytowań bez autocytowań | Liczba cytowań z autocytowaniami |
|----------------|----------------|---|--------------------------------|----------------------------------|
| Google Scholar | 7 | 32 | 118 | 147 |
| Web of Science | 3 | 15 | 13 | 19 |
| Scopus | 2 | 5 | 5 | 6 |

Osiągnięcia po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania, czyli od 2007 roku, które opisane zostały we wcześniejszych częściach autoreferatu zestawione zostały w postaci syntetycznej w tabeli 4.

¹⁰⁹ Według zestawienia przygotowanego przez Oddział Informacji Naukowej Biblioteki Politechniki Częstochowskiej, stan na dzień 25.03.2019 r.

Tab. 4. Ogólne zestawienie osiągnięć autorki po uzyskaniu stopnia doktora

| Rodzaj osiągnięcia | Ilość |
|--|-------|
| Udział w międzynarodowych, krajowych projektach badawczych | 2 |
| Kierownictwo i udział w badawczych projektach uczelnianych | 6 |
| Staż naukowy zagraniczne | 2 |
| Wyjazdy krótkoterminowe w ramach programu Erasmus + | 3 |
| Wygłoszenie referatów na międzynarodowych i krajowych konferencjach tematycznych | 36 |
| Udział w konferencjach, zjazdach oraz seminariach naukowych bez prezentacji referatu | 27 |
| Przewodniczenie sesjom na konferencjach krajowych i zagranicznych | 2 |
| Międzynarodowe i krajowe medale, nagrody i wyróżnienia za działalność naukową, organizacyjną i dydaktyczną | 24 |
| Członkostwo w międzynarodowych i krajowych organizacjach oraz towarzystwach naukowych | 4 |
| Udział w komitetach redakcyjnych i radach naukowych czasopism | 1 |
| Udział w komitetach / radach naukowych konferencji naukowych | 16 |
| Udział w komitetach organizacyjnych międzynarodowych i krajowych konferencji naukowych | 9 |
| Udział w Komitecie Głównym ogólnopolskiej Olimpiady Przedsiębiorczości i Zarządzania | 5 |
| Recenzowanie manuskryptów przeznaczonych do publikacji w czasopismach | 2 |
| Recenzowanie manuskryptów przeznaczonych do publikacji w materiałach konferencyjnych | 37 |
| Udział w zespołach eksperckich i konkursowych | 5 |
| Wykonane ekspertyzy lub inne opracowania na zamówienie | 2 |
| Wolontariat na rzecz organizacji społecznych | 2 |
| Ukończenie studiów doskonalących warsztat naukowo-dydaktyczny | 3 |
| Ukończenie szkoleń doskonalących warsztat naukowo-dydaktyczny | 4 |
| Prowadzenie autorskich wykładów za granicą | 3 |
| Promotorstwo prac dyplomowych licencjackich i magisterskich | 112 |
| Opiekun praktyk dydaktycznych doktorantów | 9 |
| Organizacja szkoleń, warsztatów i innych spotkań naukowych na studentów, uczniów szkół średnich | 7 |
| Udział w Komisjach Uczelnianych | 5 |

Wyrażam przekonanie, iż uzyskanie przeze mnie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauki o zarządzaniu pozwoli mi, jako samodzielnemu pracownikowi naukowemu, kontynuować i upowszechniać dalsze badania naukowe w omówionych powyżej obszarach badawczych w postaci prezentacji referatów na krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych, publikacji artykułów w czasopismach o zasięgu międzynarodowym oraz w postaci mojego wkładu w przygotowanie i rozwój projektów badawczych.

Anna Lemańska-Majdzik

Anna Lemańska-Majdzik