

**AUTOREFERAT
PRZEDSTAWIAJĄCY OPIS DOROBKU I OSIĄGNIĘĆ
W DZIAŁALNOŚCI NAUKOWO-BADAWCZEJ**

Janusz Fudaliński

Kraków, 15 maja 2013

J.F.

Autoreferat
przedstawiający opis dorobku i osiągnięć
w działalności naukowo-badawczej
Janusz Fudaliński

Układ treści:

- 1. Informacja o posiadanym wykształceniu**
- 2. Informacja o zatrudnieniu w jednostkach naukowych**
- 3. Prezentacja rozwoju naukowego i obszarów badawczych**
- 4. Wskazanie i omówienie osiągnięcia naukowego**
 - 4.1 Wskazanie osiągnięcia naukowego**
 - 4.2 Omówienie osiągnięcia naukowego**
- 5. Podsumowanie**

1. Informacja o posiadanym wykształceniu

W marcu 1995 roku ukończyłem studia wyższe na Wydziale Ekonomii Akademii Ekonomicznej w Krakowie (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie), na kierunku: organizacja i zarządzanie, uzyskując tytuł zawodowy magistra. Pracę magisterską zatytułowaną: *Metody marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem* napisałem pod kierunkiem dra hab. Stanisława Galaty, prof. AE, w Samodzielnym Zakładzie Strategii Zarządzania.

Po złożeniu wymaganych ustawowo egzaminów i publicznej obronie pracy doktorskiej, uchwałą Rady Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie z dnia 6 lipca 2001 roku, na podstawie rozprawy doktorskiej zatytułowanej: *Diagnozowanie*

faz życia sektora przedsiębiorstw dla potrzeb zarządzania strategicznego, napisanej pod kierunkiem naukowym dra hab. Stanisława Galaty, prof. AE, uzyskałem stopień doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Recenzentami w przewodzie doktorskim byli: dr hab. Halina Piekarz, prof. AE oraz dr hab. Andrzej Szplit, prof. AŚ.

2. Informacja o zatrudnieniu w jednostkach naukowych

Pracę zawodową w jednostkach naukowych rozpocząłem po ukończeniu studiów i przystąpieniu do konkursu na stanowisko asystenta, który został zorganizowany na Wydziale Zarządzania, w Samodzielnym Zakładzie Strategii Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Po pozytywnym rozstrzygnięciu konkursu podjąłem, od dnia 1 października 1995 roku, pracę naukowo-dydaktyczną w Uczelni. W latach 1997-2000 opublikowałem pierwsze prace naukowe w recenzowanych czasopismach, między innymi w Zeszytach Naukowych Akademii Ekonomicznej w Krakowie, dwutygodniku *Życie Gospodarcze* (Twórcza ingerencja, *Życie Gospodarcze*, Dwutygodnik Ekonomistów i Menedżerów, Consulting, nr 30, 1997, s. 58-63) czy dwumiesięczniku *Zarządzanie i Edukacja* (*Zarządzanie strategiczne w różnych fazach życia sektora*”, w: *Zarządzanie i Edukacja*, nr 4-5/1998, Warszawa 1998, s. 161-182).

Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i przystąpieniu do konkursu na stanowisko adiunkta, kontynuowałem pracę na Wydziale Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, w Samodzielnym Zakładzie Strategii Zarządzania. Po zmianach organizacyjnych, jakie miały miejsce w Uniwersytecie Ekonomicznym, od 2004 roku pracuję na stanowisku adiunkta w Katedrze Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, jako podstawowym miejscu pracy.

W latach 2002–2009 podjąłem współpracę z Państwową Wyższą Szkołą Zawodową w Nowym Sączu, znajdując zatrudnienie na stanowisku, odpowiednio, wykładowcy i starszego wykładowcy, a w okresie 2003–2007 kierowałem także Instytutem Ekonomicznym.

3. Prezentacja rozwoju naukowego i obszarów badawczych

Moje początkowe zainteresowania naukowe oscylowały wokół problematyki funkcjonowania sektora małych i średnich przedsiębiorstw, co było związane zarówno z kontynuowaną równoległe ze studiami pracą konsultanta w firmie Venture Plus (usługi finansowe i promocja gospodarcza), jak i z mającymi miejsce na początku lat 90. dynamicznymi procesami rozwojowymi w obszarze przedsiębiorczości. Z tą też problematyką związane są moje pierwsze publikacje w ogólnopolskim dwutygodniku (Twórcza ingerencja, Życie Gospodarcze), a następnie w zeszytach naukowych (Uwarunkowania rozwoju małych i średnich firm w kontekście prowadzonej polityki regionalnej). Zachodzące wówczas przeobrażenia, niosące ze sobą nowe wyzwania w formule funkcjonowania przedsiębiorstw, stanowiły źródło inspiracji w pracy naukowej. Były przedmiotem ciągłej analizy i refleksji, odnoszonych do badań prowadzonych zarówno samodzielnie, jak również w układzie zespołowym. Efektem tego było uczestnictwo w seminarium organizowanym w SGH w Warszawie (Katedra Zarządzania w Gospodarce) z wygłoszonym wówczas referatem (Przedsiębiorstwo i organizacja wirtualna, jako przyszłościowy model działalności, /W:/ Teoria i praktyka zarządzania strategicznego - Organizacja wirtualna, Warszawa, SGH, czerwiec, 1999).

Zainteresowania problematyką funkcjonowania sektora małych i średnich przedsiębiorstw z czasem w coraz większym stopniu zostały ukierunkowywane na strategiczne aspekty rozwojowe, czego wynikiem była kolejna publikacja współautorska (Formułowanie i wybór opcji strategicznych). Dynamika rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw oraz różnorodność i złożoność czynników wpływających na ten proces w układzie makro i mikroekonomicznym, stanowiła inspirację do podjęcia analizy zjawisk warunkujących procesy rozwojowe w układzie sektorowym. Ten właśnie obszar zainteresowań naukowych stał się podstawą do gruntownych studiów literatury przedmiotu oraz analiz empirycznych, w efekcie czego powstała dysertacja doktorska: *Diagnozowanie faz życia sektora przedsiębiorstw dla potrzeb zarządzania strategicznego*.

Nadmienić należy, że w ramach prowadzonych przez Katedrę Strategii Zarządzania badań, do roku 2001 uczestniczyłem w sześciu projektach badawczych (Wpływ potencjału kwalifikacyjnego menedżera na sprawność zespołu, Kompetencje strategiczne w małej i średniej firmie, Wybrane problemy globalnej analizy strategicznej, Strategiczne

kompetencje przedsiębiorstw, Zasoby niematerialne w kształtowaniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa, Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa, Modele i strategię).

Po uzyskaniu stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, rozwijałem swoje zainteresowania naukowe, które stanowiły kontynuację problematyki badawczej, zapoczątkowanej w rozprawie doktorskiej. Obszar badań dotyczył procesów ewolucyjnych, zachodzących w sektorach i ich otoczeniu. Analizy takie stanowiły już wcześniej przedmiot badań i publikacji, jednak ranga problemu sprawiła, iż poszukiwanie metod, których zastosowanie zmniejszy w zasadniczym stopniu niepewność funkcjonowania przedsiębiorstw w coraz bardziej złożonych uwarunkowaniach zewnętrznych, było i jest wciąż aktualne. W wyniku prowadzonych badań stwierdzono, że wielokryterialne podejście do analiz złożonych zjawisk procesów konkurencyjnych może stanowić w pewnym stopniu o uniwersalności narzędzia metodologicznego, jakim jest metoda list kontrolnych, z tym jednak zastrzeżeniem, że należy w badaniach uwzględniać również specyfikę charakterystyk właściwych analizowanemu sektorowi. Konsekwencją tego etapu rozwoju naukowego była monografia:

Janusz Fudaliński (2002), *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, opracowanie monograficzne, zwarte książkowe, recenzowane (Prof. dr hab. Andrzej Szplit), Wydawnictwo Antykwa, Kraków – Kluczbork 2002, stron 228;

wskazująca na rangę analiz prowadzonych na poziomie konkurencyjnym i ich miejscu w procesie strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. W opracowaniu tym poszukiwano interferencji pomiędzy etapem ewolucji sektora a procesem zarządzania strategicznego, dokonując analizy roli diagnozy etapu cyklu życia sektora w przyjęciu kierunków strategicznych działań. Wskazano na znaczenie procesów ewolucyjnych, przebiegających w układzie sektorowym, na proces wyborów strategicznych, dokonywanych przez podmioty gospodarcze. Pomimo już wówczas odczuwalnej i dostrzegalnej – nie opartej na procesach ekstrapolacyjnych – presji i dynamiki zmian, świadomie zogniskowano rozważania na fundamencie ewolucyjnym. Określenie i operacjonalizacja kryteriów identyfikujących poszczególne fazy cyklu życia sektora były jednym z podstawowych problemów, których próba rozwiązania została podjęta w monografii, natomiast aspekt metodyczny zawierał opracowanie procedury badawczej przydatnej w badaniach diagnostycznych stanu rozwoju

sektora. W konsekwencji zawarto w opracowaniu zalecenia, stanowiące podstawę wyboru strategii w oparciu o proces wnioskowania diagnostycznego.

Ewolucja zainteresowań naukowo-badawczych była zogniskowana następnie wokół kilku podstawowych, wzajemnie się warunkujących i stanowiących swoistego rodzaju ciągłość, nurtów:

1. analiz konkurencyjnych (sektorowych) uwarunkowań działalności przedsiębiorstw;
2. problematyce strategicznych aspektów działalności organizacji;
3. globalnych i międzynarodowych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw w przekroju branżowym;
4. oraz pogłębionym analizom związanym z sektorem organizacji non profit i specyfice zarządzania tymi organizacjami.

Pierwszy oraz drugi nurt wskazują na dylematy zarządzania, odnoszące się do relacji pomiędzy organizacją i otoczeniem. Stanowią one ciągle podstawę dyskusji, przebiegającej wokół problemu: czy i w jakim stopniu organizacja może wpływać na otoczenie i kreować pożądane dla niej zmiany? Odpowiedź nie wydaje się być prostą, a formuła jej poszukiwania stanowi często o przyszłości firmy. Relatywizacja oddziaływań na linii: organizacja – otoczenie wskazuje na warunkowe kształtowanie możliwości działań strategicznych przedsiębiorstw. Tym większego znaczenia nabierają informacje odnoszące się do uwarunkowań istniejących na poziomie domeny działalności przedsiębiorstwa, traktujące o: głównych charakterystykach sektora, determinantach kształtujących się w nim zmian, czynnikach wpływających na współzawodnictwo, firmach działających w ramach branży i ich linii strategicznych działań, kluczowych charakterystykach sektora określających możliwości skutecznej walki konkurencyjnej, stanie rozwoju sektora oraz perspektywach (strategiach) przyszłych w nim aktywności. Wiązka kluczowych zasileni informacyjnych pozwala często niwelować poziom ryzyka wobec podejmowanych działań i określić atrakcyjność sektora w odniesieniu do pozycji przedsiębiorstwa. Dlatego, mając na względzie rangę długookresowego procesu planowania strategicznego, zwraca się uwagę na konieczność permanentnego monitorowania, tak przecież dynamicznie ulegających zmianom, uwarunkowań działalności przedsiębiorstw.

Pierwszy z akcentowanych wątków naukowego rozwoju został zobrazowany poprzez uczestnictwo w krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych oraz kolejne publikacje naukowe (w sumie dziesięć publikacji), w tym między innymi:

- Janusz Fudaliński (2001), Znaczenie sektorowych procesów ewolucyjnych w strategicznych zachowaniach przedsiębiorstw. /W:/ Prace z zakresu ekonomii i politologii, Zeszyt Naukowy nr 4, WSEiA w Kielcach;
- Janusz Fudaliński (2001), Strategie konkurowania w sektorach rozproszonych. /W:/ Prace z zakresu zarządzania strategicznego, Zeszyt Naukowy Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 567/2001;
- Janusz Fudaliński (2002), Wybory strategiczne a cykl życia sektora. /W:/ Prace z zakresu przedsiębiorczości i zarządzania, Zeszyt Naukowy Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 577/2002;
- Janusz Fudaliński (2002), Metoda list kontrolnych jako narzędzie diagnozy stanu ewolucji sektora. /W:/ Zarządzanie i Edukacja, nr 34/ 2002, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej;
- Janusz Fudaliński (2003), Strategic Behaviours of Firms In Time of Evolution of a Sector. /W:/ ECON '2003 /SELECTED RESEARCH PAPERS, Międzynarodowy Zeszyt Naukowy, Wydawnictwo zwarte, recenzowane, Technical University of Ostrava, Faculty of Economics, Volume 10;
- Janusz Fudaliński, Piotr Markiewicz (2002), The Potential of Polish Enterprises' Competitiveness in the Globalization of Management. /W:/ Globalization, Connections and Diversity, Volume One, Congress of Political Economists (COPE), Lisbon, Portugal 2002;

W publikacjach tych dokonano prób wskazania, w płaszczyźnie poznawczej, w sensie teoretycznym, przeglądu różnorodnych kategorii, związanych z definiowaniem pojęcia sektora w przekroju różnych branż, zwracając uwagę na korelację pomiędzy stanem rozwoju sektora a przyjmowanymi kierunkami strategicznych działań przedsiębiorstw, przy jednoczesnym wskazaniu na rozwarstwienie terminologiczne w interpretowaniu opisywanych zjawisk. Kontekst empiryczny odnosił się do obrazowania analizowanych zjawisk w oparciu o konkretną branżę (np. piwowarską lub cukierniczą). Płaszczyzna metodologiczna ujmowała natomiast możliwość aplikacji określonych narzędzi (metody list kontrolnych, mapy grup strategicznych) do projektowania rozwiązań strategicznych. W publikacjach tych opracowano

także „wskaźnik istotności mapy grup strategicznych”, jako propozycję na rozwiązanie problemu związanego z trudnością syntetycznego wnioskowania wobec możliwości przynależności konkretnej firmy do różnych grup strategicznych.

W tym obszarze zatem za wkład habilitanta można uznać, od strony metodologicznej, zaadoptowanie metody list kontrolnych, jako narzędzia diagnozy stanu rozwoju sektora, wykorzystanie metody list kontrolnych do projektowania strategii rozwojowych na poziomie sektorowym, opracowanie wskaźnika istotności mapy grup strategicznych, który wzbogaca i pogłębia możliwości analiz strategicznych, akcentując jednocześnie znaczenie badania procesów ewolucyjnych.

Drugi wątek kładzie akcent na problematykę zarządzania strategicznego, zarówno w odniesieniu do dużych działających na rynku firm, jak również sektora MSP. W publikacjach zwraca się między innymi uwagę na formułę strategicznych działań polskich przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem ukierunkowania na budowanie przewagi konkurencyjnej w sferze zasobów niematerialnych (publikacja):

- Janusz Fudaliński, Piotr Markiewicz (2003), INTANGIBLE ASSETS AS A PART OF THE COMPETITIVE POTENTIAL OF AN ORGANIZATION, opracowanie zwarte książkowe, recenzowane, recenzenci: Prof. dr hab. Jerzy Hausner, Doc. ing. Ladislav Ludvik, Repronis, Ostrava 2003;

których kompozycja może mieć postać unikalną i specyficzną konfigurację, trudną do imitacji (artykuł):

- Janusz Fudaliński (2004), Strategiczny wymiar innowacji organizacyjnych, /W:/ Państwo i Społeczeństwo w XXI wieku, Zarządzanie i Marketing w XXI wieku, Acta Academiae Modrevianae, pod red. D. Surówki-Marszałek, W. Adamusa, W. Krawczyka, ZN Krakowska Szkoła Wyższa im. A.F. Modrzewskiego, Kraków 2004.

Wynika to z faktu, że tam, gdzie walka konkurencyjna rozstrzygana jest w oparciu o tradycyjne zasoby, mające podłoże materialne, polskie firmy znajdują się w zdecydowanie gorszym położeniu niż przedsiębiorstwa zagraniczne, które z dużą swobodą mogą nabywać potrzebne zasoby na rynku. Braki w sferze zasobów materialnych mogą być niwelowane poprzez budowanie unikatowości firmy, bazując na wypracowanych przez nią kluczowych

kompetencjach, takich jak know-how, innowacyjność itp. Stąd też zainteresowanie strategicznymi aspektami działalności przedsiębiorstw i publikacje na ten temat:

- Janusz Fudaliński, Halina Smutek (2003), Wykorzystanie modeli planowania strategicznego w minimalizacji ryzyka zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zmian otoczenia, Zeszyt Naukowy Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 597, Prace z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, Kraków 2003;
- Janusz Fudaliński, Piotr Markiewicz (2002), Conditions of Application of Selected Strategic Planning Models in Small and Medium Size Companies In the Integration With European Union Structures. /W:/ Transition Countries Joining The European Union, Second International Joint Symposium on Business Administration, Silesian University in Opava, School of Business, Karvina, Czech Republic, 2002;
- Janusz Fudaliński, Piotr Markiewicz, Zdenek Mikolas (2003), The Dilemmas Of Strategic Activities Of Small And Medium - Size Companies In the Process Of Economic Transformation. /W:/ MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS DURING ECONOMIC INTEGRATION AND GLOBALIZATION, red. Prof. dr hab. Ryszard Borowiecki, Cracow University of Economics, Department of Economics and Organization of Enterprises, Scientific Society for Organization and Management, European Management Association – CECIOS, Warszawa – Kraków 2003;
- Janusz Fudaliński (2006), Strategiczne uwarunkowania zarządzania finansami w organizacji. /W:/ Marketing, red. D. Surówka – Marszałek. Prace Wydziału Zarządzania i Marketingu, Acta Academiae Modrevianae, Wydawnictwo Krakowskiej Szkoły Wyższej im. A.F. Modrzewskiego, Kraków 2006;
- Janusz Fudaliński (2007), Outsourcing jako element strategicznych działań na przykładzie firmy EDS (Electronic Data Systems). /W:/ Uwarunkowania realizacji celów Strategii Lizbońskiej w polskiej gospodarce, red. J.Bieliński, M. Czerwińska, Wydawca: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o. o., Uniwersytet Gdański;
- Janusz Fudaliński (2007), Psychologiczne uwarunkowania kształtujące system strategicznego zarządzania organizacjami. /W:/ Marketing, red. D. Surówka – Marszałek, Prace Wydziału Zarządzania i Marketingu, Acta Academiae Modrevianae, Wydawnictwo Krakowskiej Szkoły Wyższej im. A.F. Modrzewskiego, Kraków 2007;

- Janusz Fudaliński (2010), Analiza procesu planowania strategicznego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie firmy MOTO Sowa. /W:/ Współczesne problemy przedsiębiorczości w małych i średnich przedsiębiorstwach. Wybrane zagadnienia, red. P. Buła, Wydawca: Krakowska Szkoła Biznesu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, seria: Nauka, Kraków 2010.

Dwa pierwsze charakteryzowane nurty wskazują na konieczność prowadzenia ciągłych analiz strategicznych, zwłaszcza w kontekście niewątpliwie nasilającej się turbulencji otoczenia. Dynamika i zmienność uwarunkowań zewnętrznych mogą oznaczać ograniczoną przydatność formułowania długookresowych planów rozwojowych firm, ale jednocześnie akceptacja tej formuły, przy zastosowaniu postulatu ciągłości analiz, zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu na rynku. Ponadto uwzględnienie szerszego kontekstu analitycznego, związanego z badaniami struktury makroekonomicznej, także w wymiarze międzynarodowym i globalnym, daje podstawę do tworzenia fundamentu strategii ukierunkowanych na rozwój.

Wątek wpływu psychologii na proces zarządzania, choć z pozoru mało akcentowany, jest ważnym elementem, zwłaszcza jeśli chodzi o procesy decyzyjne, a biorąc pod uwagę interdyscyplinarność nauk o zarządzaniu, jego ranga rośnie. I choć trudno jest niekiedy forsować rolę „miękkich” elementów, stanowiących komponent procesu zarządzania, to jednak wytrwałość w tym zakresie wydaje się zasadna, zwłaszcza w kontekście obecnie mających miejsce przeobrażeń w wymiarze globalnym.

W ramach zatem tego obszaru wartościowym wydaje się akcent i wkład położony na dostrzeżenie rosnącego znaczenia zasobów niematerialnych oraz wpływ aspektów psychologicznych na proces zarządzania organizacjami, jak również wskazanie na potrzebę i sposób realizowania idei zarządzania strategicznego w sektorze MSP. Warto odnotowania też w tym nurcie jest fakt, dotyczący roli strategicznych implikacji w odniesieniu do procesu zarządzania finansami, bowiem niekiedy temu obszarowi funkcjonalnemu przypisuje się nadmiernie dużą wagę, w relacji do przyjętych kierunków strategicznych działań na poziomie firmy, co w praktyce może generować negatywne zjawiska. Natomiast poszczególne strategie funkcjonalne powinny cechować się swoistego rodzaju współzależnością, która w konsekwencji ma sprzyjać realizacji nadrzędnej funkcji celowości istnienia organizacji, jaką jest przetrwanie i rozwój. Ponadto pokazano, że w strategicznym podejściu do procesu

zarządzania finansami chodzi raczej o myślenie kategoriami całej organizacji w określonych, długookresowych horyzontach czasowych, uwzględniających możliwości osiągnięcia efektów synergicznych, jako skutku współdziałania obszarów funkcjonalnych.

Trzeci nurt oscyluje również wokół strategicznych aspektów działalności przedsiębiorstw, ale rozpatrywanych w wymiarze międzynarodowym i globalnym. Proces integracji Polski ze strukturami UE spowodował zaistnienie różnorodnych konsekwencji, przekładających się na wiele dziedzin życia społecznego, politycznego, ale przede wszystkim ekonomicznego. Członkostwo Polski w UE to konieczność sprostania, pod względem konkurencyjności, organizacjom funkcjonującym w jej ramach. Znajduje to również przełożenie na sposoby zarządzania przedsiębiorstwem, które nie powinny odbiegać od obowiązujących standardów, lecz być z nimi spójne. Warunkowane jest to jednak wykorzystaniem skutecznych technik zarządzania, przede wszystkim w obszarze planowania przedsięwzięć (choć nie tylko), które ograniczą ryzyko zarządzania organizacjami. Stąd konieczność znajomości oraz umiejętności zastosowania współczesnych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwami, bazujących na zdolności do realnej i logicznej (choć niekiedy prowadzonej w warunkach „kontrolowanego chaosu”) umiejętności pozyskiwania informacji o złożonych zjawiskach, występujących na rynkach międzynarodowych i globalnych, co znalazło odzwierciedlenie w kilkunastu kolejnych publikacjach, w tym między innymi:

- Janusz Fudaliński (2004), Analiza wpływu wybranych programów pomocowych Unii Europejskiej na proces rozwoju i wartość małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Krakowskie Studia Małopolskie, Vol. VIII, CMUJ, nr 8/2004;
- Janusz Fudaliński, Halina Smutek (2006), Paradygmat konkurencyjności organizacji w dobie globalizacji, Zeszyt Naukowy PWSZ w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2006;
- Piotr Buła, Janusz Fudaliński, (2009), Directions Of Strategic Activities In the Polish Fuel Sector. The Example Of Lotos Group, In: The Quest For New Frontiers In Management Research And Practice, edited by G.A. Goldman, A. Muller , University of Johannesburg, Department of Business Management, Faculty of Management, Paper nr P038, Reviewer Number R 016, RPA Johannesburg 2009;

- Piotr Buła, Janusz Fudaliński, (2010), *The Chaos Theory In Managing an International Company; Example of PKN Orlen*. /W:/ Review of General Management, Spiru haret University, Faculty of Management Brasov, Volume 12, Issue 2, year 2010;

Akcentowane w publikacjach wątki wykraczają poza sferę monokulturowego i ograniczonego do wąskich przestrzeni terytorialnych myślenia kategoriami strategicznego rozwoju, ale wchodzą na grunt badania niestrukturalizowanych zjawisk, gdzie poszukiwanie sprzężonych ze sobą korelacji, między zjawiskami natury ekonomicznej, staje się niewystarczające. Zachodzi tu bowiem konieczność uwzględnienia całej gamy czynników, tworzących często z pozoru chaos, a w odniesieniu do procesu zarządzania „dżunglę”, co odzwierciedlone zostało między innymi w publikacji *The Chaos Theory In Managing an International Company. Example of PKN Orlen*.

W konsekwencji prowadzenia ciągłych prac naukowo-badawczych zwrócono uwagę na konieczność analizy zróżnicowanych zjawisk, zachodzących na styku: organizacja – otoczenie, ale w wymiarze międzynarodowym i globalnym. Pojawiła się zatem naturalna potrzeba i konieczność badania tych relacji w międzynarodowych zespołach badawczych, w ramach których zróżnicowanie kulturowe, etyczne aspekty działalności przedsiębiorstw, kultura organizacyjna, zasoby niematerialne organizacji i co istotne: zintegrowane podejście do zarządzania tymi elementami, mają postać kluczową w zglobalizowanym świecie. Efektem tych dociekań jest uczestnictwo w międzynarodowym zespole badawczym, (jako uczestnik zespołu i koordynator jego działań) realizującym projekt: “Perception of the ethical conduct of business organizations” (badania empiryczne prowadzone w USA, Australii, RPA i Polsce, realizowane we współpracy z University of Johannesburg, Department of Business Management, Faculty of Management). Jednocześnie efektem tych badań i współpracy jest pojawienie się dwóch, współautorskich publikacji:

- Maria Bounds, Piotr Buła, Janusz Fudalinski, Geoff Goldman (2012), *On the Ethical Conduct Of Business Organisations: A Comparison Between South African And Polish Business Management Students*. /W:/ African Journal of Business Ethics, Vol. 6, no (issue) 1/2012, Wolters Kluwer/Medknow, ISSN 1817-7417
- Maria Bounds, Piotr Buła, Janusz Fudalinski, Geoff Goldman (2012), *Architecture Of Ethical Conduct Of Organisations Towards Global Crisis In Light Of Empirical Research*. /W:/ Dilemmas Of the Contemporary Economy Facing. Global Changes, red

J. Kaczmarek, T. Rojek, Wydawca: Cracow University of Economics, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2012, chapter 11

Jako wkład w ten obszar można uznać prowadzenie analiz w wymiarze międzynarodowym, prezentowanie analiz branżowych (sektor paliwowy) na forum międzynarodowym, wyprzedzające akcentowanie coraz większego poziomu braku strukturalizacji w zjawiskach występujących w kraju i poza jego granicami (teoria chaosu) oraz prowadzenie istotnych tematycznie badań w międzynarodowym zespole naukowo-badawczym w wymiarze globalnym z pojawiającymi się już cząstkowymi efektami tej współpracy (publikacje), jak również akcentowanie różnic kulturowych w wymiarze międzynarodowym i ich wpływu na proces zarządzania organizacjami.

Ostatni z wymienionych nurtów zainteresowań jest związany z szeroko rozumianymi uwarunkowaniami działalności organizacji non-profit oraz determinantami rozwoju trzeciego sektora i stanowi podstawowy podmiot badań, co przekłada się na analizy w tym zakresie, prowadzone konsekwentnie od 2005 roku, które przełożyły się na serię piętnastu jednorodnych tematycznie publikacji. Należy zauważyć, że skupienie zainteresowań wokół tej problematyki nadal oscyluje wokół analiz sektorowych i stanowi jednocześnie o ich konkretyzacji, przy czym specyfika funkcjonowania organizacji niekomercyjnych, jak i sam trzeci sektor w Polsce, będący na wczesnym etapie rozwoju, stanowią poważne wyzwania badawcze. Również ilość publikacji dotyczących tej problematyki, z uwzględnieniem istniejących w Polsce uwarunkowań działalności, nie należy do zbyt licznych i wymaga ciągle aktywności naukowej w tym obszarze, szczególnie w odniesieniu do dyscypliny nauk o zarządzaniu. Artykuły i rozdziały w monografiach z tego obszaru tematycznego były publikowane w kilku wydawnictwach w języku polskim i angielskim, w kraju oraz poza jego granicami. Problematyka publikacji dotyczyła między innymi: strategicznego wymiaru zarządzania organizacjami non profit:

Janusz Fudaliński (2006), Strategiczne zarządzanie organizacjami non-profit – zarys problematyki, Przegląd Organizacji, nr 12/2006;

dylematów konkurencyjności w strategicznym zarządzaniu organizacjami non-profit:

Janusz Fudaliński (2005), Dilemmas Of Management Of Non – Profit Organizations. /W:/ Econ'05, Selected Research Papers, Technical University of Ostrava, Faculty of Economics, Ostrava 2005;

roli zasobów niematerialnych w zarządzaniu organizacjami non-profit:

Janusz Fudaliński (2008), Rola zasobów niematerialnych w zarządzaniu organizacjami non profit. /W:/ Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym, monografia, red. naukowy: Zbigniew Dworecki, Maria Romanowska, rozdział XII, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008;

wybranych aspektów rozwoju sektora organizacji non-profit w Polsce:

Janusz Fudaliński Wybrane aspekty rozwoju sektora organizacji non – profit w Polsce. /W:/ Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Zeszyt naukowy 101, Warszawa 2010;

obszaru doskonalenia procesu zarządzania organizacjami niekomercyjnymi z wykorzystaniem systemu CAF oraz prezentowania wyników badań związanych z procesem motywacji w organizacjach non-profit:

Janusz Fudaliński (2011), Considerations Of Employee Motivation Process In Non-Profit Organisations In the Light Of Empirical Research, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Kraków 2011;

W związku z rosnącą rangą sektora NGO oraz z modyfikacją i często zwiększaniem się przyporządkowanych do realizacji w jego ramach funkcji i zadań, przedstawiono propozycję profesjonalnego ujęcia funkcji zakupowej (nabywczej) – rozumianej jako rozwiązanie modelowe, którego implementacja pozwoliłaby na zwiększenie efektywności zarządzania w tym obszarze – a także rozważania nad możliwymi modelami rozwojowymi sektora organizacji non-profit:

- Janusz Fudaliński (2012), Development Models Of the Non-Profit Organizations Sector In Selected Countries (Comparative Analysis), Cracow University of Economics, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2012, chapter 33;
- Janusz Fudalinski, Krzysztof Pawlak (2012), Conditions Of Shaping the Procurement Function In the Proces Of Development Of the Sector Of Non-Profit Organizations. /W:/ Contemporary Dilemmas Of Management, edited by Magdalena Dołhasz,

Andrzej Frycz Modrzewski Krakow University, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2012, s. 57-80; Publikacja w języku angielskim.

Idea funkcjonowania organizacji non profit znajduje uzasadnienie w zasadzie we wszystkich doktrynach politycznych i ekonomicznych, występujących we współczesnym świecie, bowiem niewątpliwie jest to formuła sprzyjająca rozwiązywaniu podstawowych problemów nie tylko społecznych (koncepcja kapitału społecznego – samoorganizacja, obywatelskie zaangażowanie), ale także ekonomicznych (niedoskonałość państwa i rynku w kształtowaniu oferty produktowo-usługowej) i politycznych (dbałość o prawa i swobody obywatelskie, swoboda zrzeszania się, model wizji społeczeństwa – rynkowy czy demokratyczny). Kierując się ideą opartą o formułę trzysektorową, można doszukiwać się powodów konieczności istnienia sektora organizacji non-profit w niedoskonałości działania dwóch pierwszych sektorów. Organizacje pozarządowe mają właśnie być w pewnym sensie komplementarne wobec istnienia tych braków i w konsekwencji stanowić ich uzupełnienie, a przyjęta formuła działania, krzewienie idei solidaryzmu społecznego, sposób jej realizacji oraz zaangażowanie społeczne, to komponenty, nadające vitalność organizacjom non-profit. W architekturze trzysektorowej uczestniczą one w obiegu zintegrowanych, holistycznych działań, a stopień ich elastyczności w funkcjonowaniu, umiejętność dostrzegania luk i zdolność do ich wypełnienia w sposób sprawny i skuteczny, ukierunkowany na efektywność wykorzystania będących w ich dyspozycji zasobów, czyli także – co istotne z punktu widzenia dociekań naukowych – profesjonalne zarządzanie, to determinanty stanowiące fundament ich bytu. Elementem przemawiającym także za ideą ekonomii społecznej (ekonomii solidaryzmu, ekonomii obywatelskiej, gospodarką społeczną itp.) i rolą organizacji trzeciego sektora jest niewątpliwie światowy kryzys gospodarczy z roku 2008, ale i konotacje z nim związane, odnoszące się do wielkiego kryzysu lat trzydziestych XX wieku oraz konsekwencje jego zaistnienia, mające swoje reperkusje także współcześnie. Oparcie się jedynie na walorach rynkowych oraz ukierunkowanie na nieograniczony i niekontrolowany w żaden demokratyczny sposób rozwój w każdej sferze życia społecznego i gospodarczego, niesie ze sobą dość poważne „ryzyka”. Innymi słowy, stymulowanie rozwoju społecznego i gospodarczego poprzez krzewienie i realizację idei społeczeństwa obywatelskiego determinuje w ten proces (choć może to mieć charakter polemiczny) w stopniu wyższym niż formuła oparta na koncepcji „niewidzialnej ręki rynku”. Zatem współczesna wizja funkcjonowania i rozwoju państw, społeczeństw, ale także fakt istnienia i coraz większego wpływu na wszelką działalność procesów przebiegających w skali globalnej, może nie tyle

wymusza, ile powoduje niezbędność istnienia ludzi i tworzonych przez nich zbiorowości, w ramach których krzewione są wartości oraz realizowane funkcje, stanowiące podstawę budowania nowoczesnych systemów państwowych. Bez trzeciego sektora trudno w istocie mówić o właściwym funkcjonowaniu dwóch pozostałych sektorów. Lecz równocześnie, szczególnie w warunkach polskich (kraju o już zaawansowanej transformacji systemowej), pojawiają się pytania o:

- diagnozę stanu rozwoju sektora organizacji non-profit;
- rolę organizacji pozarządowych;
- model rozwoju trzeciego sektora oraz co niezwykle istotne:
- możliwości doskonalenia procesu zarządzania organizacjami non – profit;
- źródła finansowania czy czynniki warunkujące w wymiarze historycznym i perspektywnym procesy rozwojowe (ze szczególnym uwzględnieniem także kontekstu kulturowego).

Opracowania, które powstały w ramach tego nurtu badawczego, były między innymi wynikiem wymiany naukowo-badawczej z zagranicznymi ośrodkami naukowymi, gdzie, w oparciu o realizowane staże, prowadzono wymianę informacji dotyczącej tego obszaru:

- Suffolk University, Sawyer Business School, Boston, USA, 2008, 2009;
- Stockholm University School of Business, Sztokholm, Szwecja 2007;
- St. Gallen Business School, St. Gallen, Szwajcaria 2007, 2008, 2010, 2011;
- Groupe ESC Clermont, Graduate School of Management, Clermont Ferrand, Francja 2009;
- VSB – Technickl of Ostrava, Faculty of Economics, Ostrava, Czechy 2004, 2005.

Szczególne zainteresowanie jest w naturalny sposób odniesione do problematyki profesjonalizacji zarządzania organizacjami non-profit, co – wobec występującej w tym zakresie luki – wydaje się być dużym wyzwaniem z jednej strony, ale też „przyjemnością” badawczą z drugiej. Próby implementacji w zarządzaniu organizacjami trzeciego sektora nowych rozwiązań metodologicznych znalazły odzwierciedlenie w przytoczonych publikacjach. Ze względu na dużą wagę sygnalizowanego problemu, studia porównawcze w tym zakresie będą nadal kontynuowane i realizowane w postaci badań porównawczych

w odniesieniu do krajów wysoko rozwiniętych, o ugruntowanych systemach demokratycznych i społeczno-gospodarczych.

Formuła algorytmiczna zainteresowań naukowych habilitanta w wymiarze mikroekonomicznym układa się zatem w triadę:

- rozwój (strategiczne aspekty działalności przedsiębiorstw - organizacji);
- analizy sektorowe (branżowe);
- problematyka rozwoju sektora organizacji non – profit i specyfiki zarządzania tymi organizacjami, z propozycją finalną koncepcji zarządzania społecznego.

Badania, jak również opracowania naukowe habilitanta mają związek zarówno z analizami prowadzonymi na poziomie mikroekonomicznym – poziom jednostek organizacyjnych – jak również aplikują do wymiaru makroekonomicznego, co przejawia się w odnoszeniu analiz uwarunkowań działalności organizacji do kontekstu międzynarodowego i globalnego, a egzemplifikują się w badaniu interferencji, tworzących fundament dla realizacji celów nadrzędnych: przetrwania i poszukiwania możliwości rozwojowych w coraz trudniej poddających się racjonalnej analizie, dynamicznie ulegających zmianom, zewnętrznych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw i organizacji. Ten nurt zainteresowań naukowych został zobrazowany przez kilka publikacji, w tym między innymi:

- Janusz Fudaliński (1997), Twórcza ingerencja, *Życie Gospodarcze*, Dwutygodnik Ekonomistów i Menedżerów, Consulting, nr 30;
- Janusz Fudaliński (2010), Asymetria w oczekiwaniach pracodawców i pracobiorców na rynku pracy – studium analityczne. /W:/ *Zarządzanie intensyfikujące rozwój gospodarczy*, pr. zb. pod red. J. Teczek, J. Czekaja, Nauka i Gospodarka, Kraków 2010;
- Janusz Fudaliński (2011), Issues regarding the development of innovative companies in Poland. /W:/ *Contemporary Management Challenges In the Transition Period, The Perspective of Poland and Spain*, pod red: P. Bula, H. Łyszczarz, A.M. Ramirez, J. Teczek, Cracow – Granada;
- Piotr Buła, Janusz Fudaliński (2012), Directions For Strategies In the Banking Sector In Poland Within the Context Of the European And Global Crisis; the Case Of PKO

B.P. S.A., Lwowski Instytut Bankowości, Uniwersytetu Bankowości Narodowego Banku Ukrainy, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Kiyev, Lvow, 2012.

Dorobek naukowy obejmuje także redakcję dwóch monografii wydanych w języku polskim oraz współredakcję czterech monografii, w tym jednej w języku angielskim, wydanej przez Lwowski Instytut Bankowości Narodowego Banku Ukrainy.

Po uzyskaniu stopnia naukowego doktora, habilitant uczestniczył w projektach badawczych, realizowanych w jednostkach organizacyjnych uczelni (kilkanaście projektów), które, stwarzając możliwości realizacji zainteresowań naukowych, dawały jednocześnie asumpt do prezentowania ich wyników w postaci publikacji (siedem publikacji).

Faktem wartym odnotowania było zainicjowanie projektu badawczego („Analiza potencjału turystycznego pogranicza polsko – słowackiego – wybrane aspekty”, Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach programu Phare PL 2003/005-681.02, Wspólny Fundusz Małych Projektów Polska – Słowacja, Nowy Sącz 2005 rok, stron: 184), który został zrealizowany pod kierownictwem habilitanta i opublikowany, a zawarte w nim analizy i wnioski z nich płynące zostały wykorzystane w procesie kształtowania polityki w obszarze rozwoju sektora turystyki pogranicza polsko – słowackiego. Dodatkowym efektem było też opracowanie dwóch publikacji, spoza głównego nurtu zainteresowań, związanych z działalnością przedsiębiorstw w sektorze usług turystycznych, a także uczestnictwo w dwóch międzynarodowych konferencjach naukowych:

- Janusz Fudaliński (2006), Analityczne uwarunkowania zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym – aspekt empiryczny. /W:/ Gospodarka turystyczna w regionie, Przedsiębiorstwo, Samorząd, Współpraca, red. A. Rapacz, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław – Jelenia Góra 2006,
- Janusz Fudaliński (2007), Sektor usług transportowych a rozwój turystyki w Polsce. /W:/ Wybrane zagadnienia jej funkcjonowania, red. A. Rapacz, Gospodarka turystyczna w regionie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O.Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.

Liczne opracowania współautorskie (datowane od początku pracy naukowej) mogą świadczyć o umiejętności i chęci współpracy na polu naukowym w zespołach badawczych, co jest szczególnie ważne w kontekście rozwijających się w kraju i poza jego granicami trendów,

umożliwiających uzyskiwanie efektów synergicznych przy realizacji przedsięwzięć naukowo-badawczych. Stąd też warsztat i pole współpracy ulegają ciągłemu doskonaleniu i jednocześnie rozszerzaniu o nowe, krajowe i międzynarodowe ośrodki naukowo-dydaktyczne, w tym współpraca z: University of California, Los Angeles (w zakresie przedsięwzięć naukowo-edukacyjnych, realizowanych przez Krakowską Szkołę Biznesu, Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie), St. Gallen Business School, Uniwersytetem Bankowości Narodowego Banku Ukrainy (Lviv Banking Institute of Banking, University of the National Bank of Ukraine, Kiev-Lviv – potwierdzone certyfikatem), Suffolk University, Sawyer Business School (potwierdzone certyfikatem) w Bostonie, Stockholm University School of Business czy współpraca naukowa z VSB – Technical University of Ostrava, Faculty of Economics (potwierdzona certyfikatem). Międzynarodowe doświadczenia naukowe wiążą się też z uczestnictwem w konferencjach organizowanych poza granicami kraju, gdzie dyskusyjnej wymianie panelowej w wielu przypadkach towarzyszyło także wygłaszanie referatów oraz prowadzenie sesji.

Wartym odnotowania wydaje się także zaangażowanie na rzecz rozwoju innowacyjnej gospodarki, egemplifikacją czego jest uczestnictwo w trzech europejskich programach, promujących integrację świata nauki ze sferą biznesu, co zarówno z perspektywy 2006 roku (kiedy był realizowany pierwszy program – Sieć transferu innowacji poprzez system zamawianych prac magisterskich i doktorskich), jak i biorąc pod uwagę czas obecny (projekty: „Nauka i Gospodarka”, „Broker Innowacji”) wydaje się ważnym osiągnięciem, bowiem ten obszar, zwłaszcza w Polsce, wymaga ciągłego zaangażowania. Można bowiem założyć, że istnieje znaczący potencjał w ramach sektora administracji – jak również uczelni wyższych oraz sfery biznesu, zarówno w skali kraju, jak i poszczególnych regionów – który należy właściwie zagospodarować poprzez propagowanie efektywnych modeli współpracy. Problemem natomiast wydaje się być brak możliwości jego wykorzystania oraz związana z tym konieczność stworzenia instytucjonalnych podstaw, dających możliwość generowania korzyści dla całej gospodarki, ale także uzyskania efektów synergicznych dla trzech analizowanych obszarów. W ramach realizowanych projektów dąży się do rozwoju konkurencyjnej i innowacyjnej gospodarki poprzez wzmacnianie jej konkurencyjności w wyniku działania instytucjonalnej sieci transferu innowacji, pełniejszego wykorzystywania potencjału badawczego ośrodków akademickich dla potrzeb gospodarki regionalnej oraz realizację celów ukierunkowanych na strategię innowacyjne. Efektem zaangażowania w te

projekty były publikacje, dotyczące rynku pracy oraz przedsięwzięć zwiększonego ryzyka, jak również opracowanie recenzowanej i zaadoptowanej do wdrożenia koncepcji: „Strategia wdrażania projektu Broker Innowacji, jako narzędzia efektywnego rozwoju systemu nowoczesnej gospodarki Małopolski”. Dodatkowym efektem tych działań stały się też „zamawiane” przez firmy opracowania w postaci prac magisterskich, napisanych pod kierunkiem naukowym habilitanta, których merytoryczna treść stała się podstawą implementacji zmian w firmach, będących uczestnikami projektu.

W trakcie pracy naukowo-dydaktycznej, po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, habilitant otrzymał w sumie czternaście nagród i wyróżnień – w tym cztery indywidualne i jedną zespołową, przyznane za działalność naukową. Pozostałe odnosiły się do działalności dydaktycznej (nagroda I stopnia) oraz organizacyjnej i wkładu na rzecz rozwoju uczelni.

Uczestnictwo w konferencjach i sympozjach naukowych, krajowych i zagranicznych, jako naturalny element rozwoju naukowego, towarzyszyło stale w kolejnych latach pracy naukowej habilitanta i przejawiało się udziałem w 45 konferencjach, podczas których habilitant wygłosił 15 referatów, a niemalże na każdej z nich brał udział w dyskusjach panelowych oraz w przypadku niektórych, prowadził sesję czy dyskusję panelową, co niewątpliwie stanowiło wyzwanie, ale również przyczyniało się, dzięki wymianie poglądów, do ciągłego rozwoju naukowego.

Osiągnięcia na polu dydaktycznym związane są zarówno z opracowywaniem i współpracą kierunków i programów nauczania, jak i prowadzeniem zajęć dydaktycznych. W ramach pierwszego obszaru osiągnięciem jest opracowanie koncepcji i koordynacja merytoryczna prac, związanych z uzyskaniem zgody na prowadzenie kierunku „Ekonomia” w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Nowym Sączu oraz następnie współautorstwo i koordynacja prac, dotyczących przygotowania pięciu specjalności, związanych z prowadzeniem edukacji na tym kierunku. Habilitant jest także współautorem programów specjalności, realizowanych na studiach pierwszego i drugiego stopnia w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie: „Strategie rozwoju i doradztwo ekonomiczne” (autor czterech kart programowych przedmiotu) oraz „Strategie rozwoju biznesu” (autor pięciu kart programowych przedmiotu). Na szczególną uwagę zasługują działania na rzecz upowszechnienia wiedzy z zakresu funkcjonowania sektora organizacji non-profit w Polsce

i na świecie. Stąd autorski program przedmiotu realizowanego na studiach pierwszego i drugiego stopnia: Organizacje pozarządowe, co ma bezpośredni związek z prowadzonymi w tym zakresie badaniami naukowymi. Wśród głównych przedmiotów, których treści są realizowane w formule wykładowej i ćwiczeniowej można wymienić: Projektowanie systemów zarządzania, Diagnoza i rozwój sektorów, Zarządzanie strategiczne, Proces zarządzania, Organizacje pozarządowe czy przedmioty o bardziej podstawowym charakterze: Podstawy organizacji i zarządzania, Zarządzanie rozwojem organizacji. Coraz częściej wykładane przedmioty stanowią propozycję swobodnego wyboru studentów, a prezentowane w ich ramach treści cieszą się popularnością, wyrażoną także usytuowaniem osoby habilitanta w rankingu „TOP 10” na odpowiednio drugim i siódmym miejscu (ranking 10 najlepszych w danej grupie zawodowej pracowników naukowo-dydaktycznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, którzy uzyskali najwyższe oceny w procesie ewaluacji zajęć – 2009-2011).

W ramach pracy dydaktycznej habilitant realizuje zadania także na poziomie studiów podyplomowych, będąc współautorem programu i kierownikiem studiów: Administracja i zarządzanie zasobami ludzkimi oraz Zarządzanie projektami, które od kilku lat cieszą się znacznym uznaniem i popularnością, pomimo ich komercyjnego charakteru.

Praca dydaktyczna związana jest również z odpowiedzialnością pełnienia funkcji promotora autorów prac dyplomowych. W okresie od 2002 roku do chwili obecnej, jako efekt opieki naukowej nad rozwojem studentów, zostało wypromowanych odpowiednio 91 prac magisterskich oraz 97 prac licencjackich, a uzyskiwane z ich recenzji oceny przeważnie nie były niższe od noty dobrej, co potwierdza ich wysoki poziom merytoryczny. Dodatkowym atutem prac było występowanie w każdym niemal przypadku części empirycznej, która dodatkowo pozwala studentom na połączenie aspektów teoretycznych z praktycznymi. Należy jednocześnie dodać, że tematyka prac, nad którymi sprawowano opiekę naukową, oscylowała wokół problematyki strategicznych aspektów, dotyczących rozwoju organizacji (przedsiębiorstw) oraz obszarów wymagających doskonalenia (restrukturyzacji), jak również możliwości aplikacji nowoczesnych metod usprawniających proces zarządzania.

Sukcesem też wydaje się uczestnictwo w programie: „Sieć transferu innowacji poprzez system zamawianych prac magisterskich i doktorskich”. Efektem partycypacji w projekcie są opracowania tematyczne prac magisterskich, napisanych pod kierunkiem naukowym habilitanta, ukierunkowane na zgłaszane zapotrzebowanie przez firmy i w tychże

z efektem pozytywnym wdrożone. W ramach realizowanych prac dyplomowych napisano też i obroniono jedną z nich w języku angielskim. Oprócz związanej z obszarem dydaktyki funkcji promotora autorów prac dyplomowych habilitant pełnił też często rolę recenzenta, co wydaje się być wyrazem zaufania ze strony samodzielnych pracowników nauki. W ramach studiów podyplomowych, oprócz prowadzenia zajęć dydaktycznych, habilitant pełnił też funkcję promotora oraz w wielu przypadkach recenzenta prac dyplomowych.

Habilitant sprawował także opiekę naukową nad doktorantką w charakterze promotora pomocniczego, efektem czego była obrona pracy doktorskiej w listopadzie 2011 roku i nadanie stopnia naukowego doktora w zakresie ekonomii w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.

Należy także nadmienić, że – doceniając znaczenie samoorganizacji studentów oraz możliwości zainteresowania ich problemami naukowymi – habilitant stymulował działania na rzecz wspierania istniejących, jak i tworzenia nowych kół naukowych, między innymi w Instytucie Ekonomicznym w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Nowym Sączu, gdzie przy jego czynnym współdziałaniu organizowano ogólnopolskie konferencje tematyczne uczelnianych kół naukowych. Działania związane z opieką naukową nad studentami wyrażały się także we wspólnych wyjazdach i uczestnictwie w seminariach naukowych (międzynarodowe Studenckie Seminarium Naukowe – Financial Support for Post-Crisis Development of Economy at Lviv Banking Institute of Banking University of the National Bank of Ukraine, Kiev-Lviv, 2010), czy systematycznych wyjazdach (study trip) ze słuchaczami studiów MBA (do St. Gallen Business School, Boston Suffolk University, Sawyer Business School, Stockholm University School of Business) oraz opieką nad doktorantami (Technical University of Ostrava, Faculty of Economics, Czech Republic) w ramach projektu doktoranckiego „Możliwości podwyższania konkurencyjności czeskich przedsiębiorstw w kontekście integracji europejskiej” (Doctoral Project GACR: „Opportunities of Success-increase of Czech Enterprises In the Context of European Integration” – projekt realizowany wraz z prof. Zdenkiem Mikolasem w latach 2004-2007, potwierdzony certyfikatem współpracy). Wyróżnieniem również było pełnienie funkcji, na prośbę studentów, męża zaufania, podczas wyborów ich przedstawicieli do samorządu studenckiego, jak również czynne uczestniczenie w obradach, jako członek kolegium Rady Studium Pedagogicznego w ramach Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

W zakresie współpracy międzynarodowej występuje stała i nadal kontynuowana kooperacja, potwierdzona kilkunastoma stażami w zagranicznych ośrodkach naukowo-akademickich, w tym Boston Suffolk University, Sawyer Business School, Stockholm University School of Business, St. Gallen Business School, Uniwersytetem Bankowości Narodowego Banku Ukrainy (Lviv Banking Institute of Banking, University of the National Bank of Ukraine), VSB – Technical University of Ostrava, Faculty of Economics oraz w 2013 roku w Uniwersytecie w Johannesburgu (staż połączony z prowadzeniem wykładów z przedmiotów: zarządzanie strategiczne oraz zarządzanie międzynarodowe). Warty zaakcentowania jest także wykonanie dwóch recenzji artykułów naukowych dla międzynarodowych czasopism.

Habilitant zrealizował także kilka ekspertyz oraz opracowań zarówno na rzecz organów władzy publicznej (Zarząd Województwa Małopolskiego), jak i jednostek samorządu terytorialnego (gmina Łabowa) oraz przedsiębiorców (współpraca z Konfederacją Pracodawców Polskich „Lewiatan”).

Analizując sumaryczny dorobek po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu można wskazać na:

I. osiągnięcia naukowo-badawcze obejmujące:

1. autorstwo i współautorstwo 68 publikacji, w tym:
 - autorstwo 2 monografii;
 - autorstwo 21 publikacji naukowych w czasopismach, pracach i zeszytach naukowych;
 - autorstwo 19 rozdziałów w opracowaniach zbiorowych;
 - współautorstwo 13 publikacji naukowych w czasopismach, pracach i zeszytach naukowych;
 - dwie redakcje opracowań zbiorowych;
 - dwie współredakcje opracowań zbiorowych;
2. uczestnictwo, koordynowanie i kierowanie projektami badawczymi, w tym:
 - uczestnictwo (jako członek zespołu) w 13 projektach badawczych;
 - koordynowanie i uczestnictwo w pracach w jednym, międzynarodowym projekcie badawczym;
 - kierowanie jednym projektem badawczym;

3. otrzymanie 5 nagród (I, II i III stopnia) za działalność naukową, w tym czterech indywidualnych i jednej zespołowej;
4. uczestniczenie w 45 konferencjach i sympoziach naukowych, krajowych i zagranicznych, na których zostało wygłoszonych 15 referatów;
5. wykonanie trzech recenzji opracowań naukowych, w tym dwóch pozycji anglojęzycznych dla czasopism międzynarodowych;

II. osiągnięcia w zakresie dorobku dydaktycznego i popularyzatorskiego obejmujące:

1. uczestnictwo w sześciu programach europejskich;
2. udział w 45 konferencjach i sympoziach naukowych, krajowych i zagranicznych;
3. otrzymanie dziewięciu nagród i wyróżnień w dziedzinie dydaktycznej, organizacyjnej i pracy na rzecz rozwoju uczelni;
4. kierowanie pięcioma projektami (wdrożonymi) na rzecz współpracy z przedsiębiorcami;
5. członkostwo w kilku krajowych i międzynarodowych organizacjach i towarzystwach naukowych;
6. popularyzację nauki poprzez liczne promotorstwa prac dyplomowych na poziomie licencjackim, magisterskim oraz studiach podyplomowych;
7. kierowanie i uczestniczenie w pracach kolegialnych jednostek stymulujących rozwój nauki i dydaktyki;
8. opiekę nad doktorantką w charakterze promotora pomocniczego;
9. liczne staże w ośrodkach naukowo-akademickich;
10. wykonanie czterech opracowań (ekspertyz) na zamówienie organów samorządu terytorialnego oraz podmiotów realizujących zadania publiczne;
11. udział w zespołach eksperckich (realizacja projektu: „Szkoła trenerów” – EFS, Broker Innowacji – Krakowski Park Technologiczny);
12. zaangażowanie organizacyjne na rzecz rozwoju uczelni i szkolnictwa wyższego.

**Dorobek i osiągnięcia w pracy naukowo-badawczej po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych
(2001-2013)**

Rodzaj	Autor	Współautor	Razem	w tym: w języku angielskim
1. Monografie	2	4	6	1
2. Publikacje w czasopismach	21	13	34	12
3. Opracowania zbiorowe	19	9	28	10
4. Redakcja opracowań zbiorowych	2	2	4	1
Razem	44	28	72	24
5. Publikacje z zakresu popularyzacji nauki	1	-	1	1
6. Referaty na konferencjach tematycznych	9	6	15	4
7. Międzynarodowe i krajowe projekty badawcze	1	12	13	1
8. Aktywny udział w konferencjach naukowych (oprócz udziału związanego z prezentacją referatu)	45	-	45	5
9. Udział w komitetach organizacyjnych konferencji naukowych	8	-	8	4
10. Wykonane ekspertyzy i inne opracowania na zamówienie	2	2	4	-

Zródło: opracowanie własne

4 Wskazanie i omówienie osiągnięcia naukowego

4.1 Wskazanie osiągnięcia naukowego

Jako osiągnięcie naukowe – zgodnie z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 roku, nr 65, poz.595, z późn. zm.) – które uznaję za znaczący wkład w rozwój nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, wskazuję monografię - dzieło opublikowane w całości:

Janusz Fudaliński, *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013.

4.2 Omówienie osiągnięcia naukowego

Zainteresowanie problematyką zarządzania organizacjami non-profit oraz badania w jej ramach prowadzone, jak również publikacje ją charakteryzujące, stanowią o próbach

wkładu habilitanta w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu. Dylematy te stanowią obecnie jeden z głównych wątków naukowych zainteresowań habilitanta i są ciągle przedmiotem analiz oraz prowadzonych badań, ponieważ wzrost znaczenia sektora organizacji non-profit, zwiększająca się jego dynamika rozwojowa, rosnąca ilość zadań do realizacji, powodują zasadnicze zmiany w formule ich działania. Model zarządzania organizacjami pozarządowymi zaczął się zmieniać i spowodował konieczność myślenia poprzez pryzmat rozwiązań profesjonalnych. Stąd w realizowanych publikacjach z tego zakresu skupiono się nie tylko na aspektach popularyzatorskich, ale podjęto wyzwanie, ukierunkowane na analizę zjawisk, zachodzących w trzecim sektorze oraz poszukiwanie determinant warunkujących proces rozwoju tego sektora, polemizując niekiedy z utartymi formułami, które, co prawda, sprawdziły się w wielu krajach o ugruntowanych, długotrwałych systemach demokratycznych (i także ekonomicznych), ale nie do końca znajdują zastosowanie w odniesieniu do krajów rozwijających się. Również w przypadku Polski, w której kształt systemu społeczno-gospodarczego podlega ciągłym przeobrażeniom, zaistniała konieczność weryfikacji ogólnie obowiązujących modeli.

W związku z tym pojawiła się potrzeba określenia nowej formuły w obszarze nauk o zarządzaniu (subdyscypliny zarządzania), która będzie oddawać treść opisanych zależności. Zarządzanie społeczne (social management) jest w zasadzie nową kategorią pojęciową, stanowiącą subdyscyplinę nauk o zarządzaniu, której pojawienie się zostało zdeterminowane przez dynamikę procesów rozwojowych, dotyczących działalności organizacji trzeciego sektora. O ile niewątpliwie koncepcja zarządzania strategicznego posiada swoje wielkie walory, to jednak na obecnym etapie rozwoju sektora organizacji non-profit w wielu krajach wysoko rozwiniętych, wydaje się być rozwiązaniem nie tyle optymalnym, ile jednak nie do końca już spójnym z jego specyfiką. Niemniej jednak postulat, kładący nacisk na profesjonalizację zarządzania w trzecim sektorze, był i jest niezwykle istotny wobec ciągłego wzrostu znaczenia, roli oraz przypisywanych do realizacji zadań, związanych z funkcjonowaniem organizacji trzeciego sektora. Stąd też pierwszy dylemat odnosi się do procesu rozprzestrzeniania się sprawdzonych rozwiązań z zakresu zarządzania (z sektora biznesu czy sektora organizacji publicznych) na nowe formy organizacyjne, w tym sektor organizacji non-profit, którego nierównomierny w skali światowej rozwój jawi się drugim dylematem. Z pewnym uproszczeniem można wskazać na istnienie następującej korelacji – im większy poziom demokratyzacji kraju (społeczeństwa), tym większa przestrzeń na

tworzenie się inicjatyw związanych z działalnością trzeciego sektora. A proces ten przecież przebiega często w wydłużonej funkcji czasu i choć wydaje się, że jego dynamika przybiera na sile w skali globalnej (choćby obecnie niektóre kraje afrykańskie, walczące o zmiany ustrojowe), to jednak następstwo w formule tworzenia systemów demokratycznych i efekt w postaci formowania inicjatyw obywatelskich, są jednak znacząco przesunięte w czasie. Na to nakłada się dylemat trzeci – odmienności kulturowe. Zmiany w sferze mentalnej trwają najdłużej i nie zawsze pewny jest efekt ich zaistnienia. Jeśli jeszcze na ten aspekt nałożą się kwestie religijne i zwyczajowe, to w wielu przypadkach zaistnienie zmian pozostaje pod dużym znakiem zapytania. Czwarty dylemat to, warunkowane wieloma zmiennymi, modele rozwoju sektora organizacji non-profit. Przyjęcie modelowej wizji w tym zakresie nie jest ani łatwe, ani szybkie do zrealizowania i często przyjmuje postać inkrementalną, która z czasem zaczyna się krystalizować, tworząc komponenty, które w konsekwencji pozwalają na przejście do charakterystyki dylematu piątego: społeczeństwo obywatelskie w pełnej czy ograniczonej formule. Ta docelowa i oczekiwana formuła to system oddolnej samoorganizacji i stanowienia, w oparciu o normy prawne temu sprzyjające. A z mikroekonomicznego punktu widzenia wkomponowuje się w architekturę tej konstelacji idea zarządzania społecznego, w pełni koherentna ze współczesnymi oczekiwaniami i zapotrzebowaniem sektora organizacji non-profit na nowy paradygmat zarządzania, integrujący wszystkie poprzednie założenia, także koncepcję zarządzania strategicznego. Zarządzanie społeczne jednak, nie negując jego znaczenia, stawia kolejny krok na funkcji oczekiwań czasu: uznaje za podstawę i oś działań tworzących każdą organizację obywatelską: samoorganizującą się społeczność, dla której zdolność do samoorganizacji jest podstawą, a przyjęcie kierunków działania – pochodną.

Sprawnie funkcjonująca gospodarka każdego kraju opiera się na trzech podstawowych sektorach: publicznym, prywatnym oraz sektorze organizacji non-profit. W ostatnich latach można zaobserwować nie tylko wzrost zainteresowania problemami funkcjonowania organizacji trzeciego sektora, ale wręcz swoistego rodzaju logarytmicznie rosnącą, szeroko zakrojoną i stale zwiększającą się potrzebę analizy roli, funkcji i zadań do nich przypisanych. Ich spektrum powiększa się nie tylko w zakresie ilościowym, ale przyjmuje również coraz bardziej skomplikowaną strukturę jakościową, ściśle skorelowaną z narastającymi w skali globalnej problemami, które nie tylko nie znajdują rozwiązania w oparciu o klasyczne, sprawdzające się dotychczas formuły postępowania, ale wymagają aplikacji odmiennych koncepcji myślenia i działania. Dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość i nowe wyzwania

z tym związane, spowodowały konieczność poszukiwania nowych sposobów, idei czy koncepcji, mogących sprostać pojawiającym się wyzwaniom.

Możliwości rozwiązywania wskazanych powyżej problemów poszukuje się na gruncie ekonomii społecznej oraz nowej ekonomii instytucjonalnej, których pojawienie się i rozwój skutkowało wzrostem zainteresowania funkcjonowaniem organizacji publicznych, miejscem i rolą państwa w realizacji zadań społecznych, politycznych i gospodarczych, a w konsekwencji zwróceniem uwagi na fakt przekazywania znacznej części z nich do realizacji organizacjom non-profit. Mając na uwadze aktualny potencjał trzeciego sektora, wzrost oczekiwań może stanowić z jednej strony impuls rozwojowy, z drugiej natomiast wskazuje na konieczność znalezienia alternatywy dla ich dotychczasowego sposobu funkcjonowania, skorelowanej z nowymi wyzwaniami w zakresie realizowanych zadań, szczególnie w odniesieniu do problematyki zarządzania organizacjami non-profit.

Stąd za podstawowy cel monografii przyjęto opracowanie koncepcji zarządzania, uwzględniającej nowe uwarunkowania działalności organizacji non-profit oraz wskazanie, zwłaszcza w kontekście dokonujących się w skali globalnej radykalnych zmian, wyzwań, jakie przed nimi się pojawiają, jak również określenie determinant kształtujących proces i uwarunkowania rozwoju organizacji trzeciego sektora w Polsce. Jednym z jej głównych celów było też zidentyfikowanie czynników determinujących systemy zarządzania NGOs, z uwzględnieniem takich elementów, jak: kultura organizacyjna, misja i wizja czy relacje z interesariuszami. Studia literaturowe oraz analiza doświadczeń związanych z funkcjonowaniem trzeciego sektora w Polsce skłoniły autora do sformułowania hipotezy, że sektor ten, ze względu na swoją odrębność, wymaga opracowania specyficznej koncepcji zarządzania. Stąd założono, dla realizacji celów i weryfikacji hipotezy za istotną, konieczność nakreślenia kontekstu rozważań w postaci wskazania stanu rozwoju trzeciego sektora w Polsce (w tym stymulant i destymulant rozwojowych), celów, roli, funkcji i zadań mu przypisanych, jak również relacji z dwoma pozostałymi sektorami w gospodarce – sektorem publicznym i biznesu. Należy stwierdzić również, że o ile w odniesieniu do sektora biznesu i organizacji publicznych istnieje już wiele znaczących opracowań i badań z tym związanych, o tyle analizy sektora organizacji non-profit, zwłaszcza w zakresie stricte zarządzania, sporadycznie stanowią przedmiot badań i publikacji naukowych. W zasadzie w literaturze światowej wskazuje się istnienie jednego głównego nurtu, którego założenia oscylują wokół prób aplikacji rozwiązań sprawdzonych na gruncie dwóch głównych sektorów gospodarki

(biznesu i sektora organizacji publicznych) również do obszaru organizacji non-profit. Mając na uwadze wyzwania XXI wieku, podejście to nie wyczerpuje jednak całej listy problemów, z jakimi muszą zmierzyć się organizacje trzeciego sektora, co rodzi potrzebę, a zarazem konieczność, próby spojrzenia holistycznego, które zarówno uwzględni specyfikę organizacji non-profit, jak również pozwoli lepiej zrozumieć istotę, intensywność i zakres zmian stanowiących kontekst ich funkcjonowania – postępującą globalizację, ponadnarodowe zjawiska kryzysowe, zmiany społeczne, rozwiązania technologiczne, szczególnie w zakresie technik komunikacyjnych, umożliwiające błyskawiczną dyfuzję informacji i znaczący wzrost zdolności społeczeństw w zakresie organizowania się wokół uznanych za ważne idei i zjawisk.

W tej konstelacji pojawiła się konieczność wypełnienia luki, dającej się zaobserwować we wskazanym powyżej obszarze, która jest szczególnie wyrazista w odniesieniu do realiów Polski. Opracowań stricte z zakresu zarządzania, związanych z sektorem organizacji non-profit jest stosunkowo niewiele, a potrzeba nie tyle pojawienia się kolejnego, ile odniesionego do tej problematyki i opartego na przeprowadzonych badaniach własnych i wynikających z nich zaleceń, wydaje się być zasadna. Przyjęto, że polski trzeci sektor posiada swoją specyfikę, której pochodną jest – już kształtujący się i przyjmujący pewną konkretną postać – model jego rozwoju. Założono, że ulega zmianie (zwiększeniu) spektrum i zakres przypisanych do trzeciego sektora ról, zadań i funkcji oraz że przyrost ten ma niezwykle dynamiczną postać. Realną i potwierdzoną w faktach wydaje się być hipoteza, iż sektor organizacji non-profit w Polsce znajduje się w początkowym etapie rozwojowym i zmienia się nie tylko w wymiarze ilościowym, ale także (a może przede wszystkim) w aspekcie jakościowym. Kolejną kwestią jest konstatacja faktu, że niejednokrotnie w systemie współpracy ma miejsce marginalizacja małych, lokalnych organizacji trzeciego sektora ze strony władz lokalnych, czy dająca się zaobserwować zasada odwróconej pomocniczości, wskazująca na fakt, że to w istocie organizacje non-profit wspomagają państwo, a nie odwrotnie. Dlatego też w ostatnich latach w Polsce i w innych krajach Europy Zachodniej, dostrzega się konieczność zwrócenia większej uwagi na warunki funkcjonowania trzeciego sektora – stanowiącego jeden z podstawowych podmiotów ekonomii społecznej – mając na względzie rosnącą jego rolę zarówno w realizacji zadań społecznych, jak i aktywizowaniu społeczności lokalnych.

W świetle powyższego, niezbędne staje się wypracowanie nowej formuły realizacji zadań społecznych, które przejmują coraz częściej organizacje pozarządowe, jak również konieczność wskazania właściwego w tych realiach modelu funkcjonowania organizacji non-profit. Wiąże się z tym konieczność diagnozy czynników determinujących obecny kształt architektury zarządzania organizacjami trzeciego sektora, wpływających na poziom ich skuteczności, przy jednoczesnym założeniu racjonalizacji i ekonomizacji oraz wymogów transparentności działań. Jakkolwiek koncepcja zarządzania w organizacjach non-profit, w zakresie wykorzystywanych metod i technik, jest porównywalna do podejścia, jakie można dostrzec w typowych organizacjach otoczenia biznesowego, to jednak specyficzny cel, rodzaj zaangażowanych podmiotów oraz mierniki oceny działań, decydują o konieczności poszukiwania właściwego w tych warunkach modelu zarządzania.

Celem weryfikacji poczynionych założeń, niezbędnym było przedstawienie charakterystyki (także niekiedy w wymiarze historycznym) trzeciego sektora w Polsce i przeprowadzenie badań własnych, które część z przyjętych założeń zweryfikowały pozytywnie, a w przypadku niektórych przybliżyły jedynie obraz rzeczywistości. Niewątpliwie jest to – wbrew pozorom – trudny obszar badań, słabo ustrukturalizowany, w wielu przypadkach (szczególnie w dziedzinie nauk o zarządzaniu) jeszcze w dużej mierze niezagospodarowany i stąd inspirujący do prowadzenia pogłębionych analiz w przyszłości, zwłaszcza w oparciu o formułę badań porównawczych w odniesieniu do innych krajów. W konsekwencji, tym przesłankom podporządkowany został cel pracy, przyjęte założenia oraz zalecenia z nich wynikające, co znalazło odzwierciedlenie w strukturze monografii.

Przyjęte podejście badawcze, wykorzystujące informacje pochodzące ze źródeł wtórnych, pozwoliło na szersze spojrzenie na problematykę ujętą w monografii. Mając jednak na uwadze konieczność uwzględnienia dodatkowych kategorii badawczych, sięgnięto również po źródła pierwotne, którymi były wyniki przeprowadzonych badań ankietowych, poddane analizie statystycznej. Zebrany materiał empiryczny stanowił podstawę do wnioskowania w obszarach odnoszących się do kondycji sektora non-profit, głównych determinant rozwojowych NGOs oraz wewnętrznych aspektów funkcjonowania, jakimi są: system finansowania, struktury organizacyjne, kultura organizacyjna oraz proces zarządzania.

W monografii wskazano na umiejscowienie problematyki sektora non-profit w kontekście ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej, wskazując na

JLL

podobieństwa i różnice w definiowaniu tych pojęć. Analizując specyficzne cechy organizacji non-profit, zwrócono uwagę na konieczność wypracowania nowego podejścia do realizacji funkcji zarządczych – koncepcji zarządzania społecznego, charakteryzującej się właściwą dla tego typu organizacji architekturą organizacyjną, której integralnym elementem są standardy współpracy z interesariuszami, oparte na formule partnerstwa, uwzględniające kontekst działań strategicznych i przyjęty model kultury organizacyjnej. Rozważania zarysowujące, znaczenie wyżej wymienionych kwestii, zawarte zostały w rozdziale pierwszym.

Z kolei rozdział drugi poświęcono ukazaniu złożoności zagadnień, odnoszących się do funkcjonowania organizacji trzeciego sektora. By lepiej poznać determinanty je kształtujące, sięgnięto po dane, dotyczące funkcjonowania tego sektora w wybranych krajach europejskich, co pozwoliło dostrzec różnorodność podejść do definiowania jego roli, funkcji i zadań, jakie realizuje, a jednocześnie poznać wykorzystywane w praktyce formuły działania, których ocena pod kątem zarówno osiągnięć, jak i ograniczeń, pozwoliła na lepsze zrozumienie kluczowych dla jego funkcjonowania i rozwoju obszarów badawczych. Podnosząc kwestie prawne w zakresie regulacji, określających stosunek relacji z władzami publicznymi, zakresu właściwości przepisów prawa cywilnego, administracyjnego i gospodarczego, możliwości prowadzenia działalności gospodarczej, jak również ram przepisów prawa podatkowego, wskazano na złożoność prawnych aspektów funkcjonowania organizacji trzeciego sektora. Na tym tle można było w sposób bardziej kompleksowy dokonać oceny rozwiązań regulujących funkcjonowanie organizacji non-profit w Polsce, zarówno jeżeli chodzi o stan prawny, we wskazanych powyżej kwestiach, jak również w odniesieniu do modelu współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami publicznymi. W tym drugim przypadku, wychodząc od podstaw prawnych tej współpracy, wskazano podstawowe jej płaszczyzny, zwracając jednocześnie uwagę na główne źródła problemów występujących w tym obszarze. Wskazano też przyczyny, jak i możliwe sposoby rozwiązywania problemów, występujących w tym obszarze, z położeniem akcentu na konieczność wypracowania długofalowej polityki rozwoju gospodarki społecznej, odnosząc się do praktyk przyjętych we Francji czy Włoszech, podkreślając konieczność przyjęcia rozwiązań systemowych, określających model relacji, jakie powinny zostać wypracowane pomiędzy NGOs, a sektorem publicznym, z jednoczesną próbą zaprezentowania zarysu polskiego modelu współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi.

Charakterystyka sektora organizacji non-profit w Polsce, zawarta w rozdziale trzecim, nakreśla kontekst dla dalszych rozważań dotyczących istoty i modeli zarządzania organizacjami trzeciego sektora. Wydaje się być słusznym przyjęcie założenia, iż o potencjale sektora organizacji non-profit w Polsce decydują nie tylko (dające się zaobserwować) aktualne tendencje rozwojowe, ale także procesy o charakterze historycznym, uwzględniające trendy światowe. Stąd, aby lepiej zrozumieć miejsce, stan aktualny i perspektywy rozwojowe badanego sektora w Polsce, posłużono się danymi z badań przeprowadzonych w tym obszarze w innych krajach. Wskazano na zależności pomiędzy zaszłościami historycznymi a aktualnym stanem tego sektora, jakie znajdują wyraz w ilościowym i przestrzennym jego zróżnicowaniu, a także w specyfice i obszarach aktywności. Rozważania te oparto na teoretycznych propozycjach prezentowanych w literaturze przedmiotu odnoszących się do okresu od lat 90. XX wieku do początku XXI wieku, które określają kontekst dla wskazania przyszłych tendencji rozwojowych trzeciego sektora w Polsce, uwzględniających również aspekt ekonomiczny.

Część czwarta monografii ma niezwykle istotne znaczenie, bowiem nakreśla nie tylko proces zarządzania oraz jego specyfikę, ale także wskazuje na zdeterminowaną wcześniejszymi analizami konieczność podejścia holistycznego do analizowanej problematyki, konsekwencją czego jest propozycja koncepcji zarządzania społecznego. Stąd w tej części monografii wiele miejsca poświęcono ukazaniu istoty i głównych obszarów zarządzania jednostkami non-profit, uwzględniających takie elementy jak: szeroko analizowany kontekst kulturowy, misja, wizja, strategia, relacje z interesariuszami. Wyodrębnienie kontekstu kulturowego jako obszaru badań, stanowiło naturalną konsekwencję przyjęcia podstawowego założenia, że właściwym dla NGOs modelem zarządzania jest koncepcja zarządzania społecznego, akcentująca konieczność uwzględnienia odrębności kulturowych, społecznych czy religijnych. Ukazano zatem kulturę jako element łączący poszczególne systemy organizacji, w tym system zarządzania, umożliwiający sprawną realizację funkcji zarządczych, co dodatkowo wspiera odniesienie zarządzania społecznego do zbiorowości, zaangażowanych w działania organizacji non-profit. Jak podkreśla wielu badaczy, zajmujących się problematyką kultur organizacyjnych, stanowi ona ten element, który wpływa na zmianę myślenia powinnościowego („muszę”) na woluntaryjne („chcę”). Pisząc o funkcjach kultury organizacyjnej zwrócono uwagę na elementy w sposób organiczny z nią powiązane – misję, wizję i strategię. Wiele uwagi, ze względu na specyfikę



realizowanych zadań, poświęcono relacjom organizacji non-profit z interesariuszami zewnętrznymi. Mając świadomość zakresu wpływu interesariuszy na organizacje non-profit, skoncentrowano się na przedstawieniu metod wykorzystywanych do identyfikacji i analizy siły oddziaływania interesariuszy, umożliwiającich wypracowanie właściwego modelu współpracy, wpisującego się w strategię organizacji. Ostatnią kwestią podejmowaną w rozdziale czwartym są dylematy, związane z procesem zarządzania, zwracające uwagę na konieczność aplikacji metod zarządzania wykorzystywanych przez organizacje biznesowe w procesie optymalizacji zarządzania jednostkami trzeciego sektora. Dużą rolę może odegrać w tym zakresie umiejętność przełożenia misji organizacji na strategiczne kierunki działań, zapewniające ciągłość funkcjonowania organizacji non profit.

Piąty rozdział to badania empiryczne, oscylujące wokół wątków wcześniej poruszanych w warstwie teoretycznej, a pogrupowanych wokół kwestii relacji trzeciego sektora z sektorem publicznym, stymulant i czynników ograniczających rozwój sektora organizacji non-profit, obszarów: finansów, zarządzania zasobami ludzkimi oraz realizowanego procesu zarządzania. Różnorodność analizowanych problemów wskazuje na złożoność problematyki zarządzania i konieczność wypracowania takiego modelu, który sprawdzi się w warunkach uwzględniających specyfikę działania organizacji non-profit. Zaprezentowane wyniki badań empirycznych pozwalają na lepszą percepcję aktualnego stanu rozwoju organizacji trzeciego sektora oraz identyfikację podstawowych problemów, dotyczących zarządzania nimi. Wskazują także obszary, będące źródłem ograniczeń i wymagające zasadniczych zmian, jak również te decydujące o sile badanych jednostek, co stanowi podstawę do dalszego wnioskowania w zakresie poszukiwania rozwiązań optymalizujących proces zarządzania.

Odnosząc się w sposób dość szczegółowy do poszczególnych zagadnień, przyjmując formułę związaną z koniecznością nakreślenia kontekstu prowadzonych rozważań i wskazania relacji pomiędzy ideą zarządzania społecznego a jej koherentnością ze specyfiką trzeciego sektora, poprzez nakreślenie roli i zadań przyporządkowanych do sektora organizacji non-profit i tendencji systematycznego ich zwiększania, dokonano relatywnie dogłębnej analizy dotyczącej zjawisk występujących w trzecim sektorze, by w konsekwencji wskazać na istotę problemu, związanego ze specyfiką zarządzania organizacjami non-profit. Nakreślenie kontekstu realizowanego procesu zarządzania w odniesieniu do zjawisk empirycznych występujących w badanym obszarze, umożliwiło

diagnozę występujących problemów w zakresie zarządzania, ale uznano także za zasadne empiryczne zweryfikowanie całokształtu elementów, determinujących ten proces.

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych w zestawieniu z analizami teoretycznymi zawarto w rozdziale ostatnim monografii, gdzie wskazano na możliwe kierunki i perspektywy rozwoju zarządzania społecznego, jako proponowanej, zintegrowanej koncepcji, adekwatnej do wymogów współczesności, jak i uwzględniającej specyfikę organizacji non-profit. W ramach zidentyfikowanych celów zdefiniowano „zarządzanie społeczne” jako kategorię pojęciową odnoszącą się do organizacji społecznych (przedsiębiorstw społecznych, organizacji non-profit), które ze względu na ukierunkowanie na realizację specyficznych, społecznych celów, wymagają aplikacji partycypacyjnych formuł pojmowania i realizacji funkcji zarządzania, a w konsekwencji odznaczają się specyficzną kulturą organizacyjną, jak również stwarzają konieczność patrzenia na obszary funkcjonalne organizacji (zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie finansami, zarządzanie marketingowe itp.) w sposób zintegrowany (holistyczny) oraz zapewniający pełną transparentność i satysfakcję interesariuszy.

Diagnoza stanu zarządzania społecznego wskazała na podstawowe problemy, jakie pojawiają się na styku organizacja – otoczenie, w tym: relacje z sektorem publicznym, otoczenie instytucjonalne, umiejętność pozyskania donatorów i sponsorów. Ukazała również znaczenie takich kategorii jak: dialog społeczny, społeczeństwo obywatelskie, partnerstwo publiczno-prywatne czy publiczno-społeczne, bez realizacji których w praktyce trudno jest osiągnąć właściwy poziom realizacji zadań statutowych. Mając na uwadze powyższe, a także uwzględniając tendencje zmian, zachodzących w otoczeniu współczesnych organizacji, podjęto próbę nakreślenia kierunków rozwoju zarządzania organizacjami non-profit, który jest procesem złożonym, wobec czego wymaga zastosowania metod, zorientowanych na elastyczność działania, przyjęcia za podstawowe wartości zaufania i społecznej odpowiedzialności, co wpisuje się w etyczny i moralny kontekst organizacji. Ważną kwestią poruszoną w tym rozdziale jest problem kontraktu psychologicznego, zakładającego pewnego rodzaju przewidywalność konsekwencji działań, co skutkuje koniecznością wypracowania niepisanego zbioru oczekiwań zaistniałych, pomiędzy uczestnikami organizacji, menedżerami i pozostałymi podmiotami, współdziałającymi w realizacji zadań społecznych. Poruszane powyżej problemy wyraźnie wpisują się w problematykę zarządzania społecznego realizowanego w organizacjach trzeciego sektora. W rozdziale ostatnim przedstawiono zatem,

przyjmując pewien poziom uogólnienia, wnioski i zalecenia dotyczące kierunków rozwoju sektora organizacji non-profit w Polsce oraz propozycje w zakresie aplikacji koncepcji zarządzania społecznego (social management), która może być odpowiedzią (lub jej załączkiem) na wyzwania, stojące przed trzecim sektorem nie tylko w Polsce, ale także może mieć zastosowanie w wymiarze międzynarodowym czy globalnym.

Konkludując, można stwierdzić, iż w monografii skoncentrowano się na prezentacji szerokiego spektrum uwarunkowań działalności organizacji trzeciego sektora w formule studium teoretyczno-empirycznego, opartego na dogłębnych analizach. W konsekwencji można wskazać najważniejsze osiągnięcia, nadające pracy przymiot oryginalności, jako osiągnięcia naukowego, związane z:

- prezentacją i krytyczną oceną poziomu rozwoju sektora organizacji non-profit w Polsce na tle wybranych krajów;
- identyfikacją i charakterystyką procesu ewolucji trzeciego sektora w Polsce;
- wskazaniem przyszłych tendencji rozwojowych sektora organizacji non-profit w Polsce;
- docenieniem idei trzeciego sektora i wskazaniem specyfiki narzędzi zarządzania w sektorze organizacji społecznych;
- określeniem zarysu polskiego modelu współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi;
- identyfikacją obszaru zarządzania społecznego w sektorze organizacji non-profit, jako potencjalnej subdyscypliny nauk o zarządzaniu;
- wskazaniem korelacji pomiędzy ekonomią społeczną a koncepcją zarządzania społecznego;
- próbą spojrzenia holistycznego na proces zarządzania organizacjami trzeciego sektora;
- wskazaniem kierunku i obszarów dalszych badań w zakresie doskonalenia koncepcji zarządzania społecznego i jej aplikacji do sektora organizacji non-profit.

5. Podsumowanie

Zaprezentowane w Autoreferacie osiągnięcia związane z aktywnością naukowo-badawczą zawierają wskazanie głównych elementów dotyczących rozwoju naukowego. Koncentrują się one przede wszystkim na okresie po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych i prezentują ewolucję rozwoju naukowego od momentu ukierunkowania zainteresowań na obszar analiz konkurencyjnych i sektorowych uwarunkowań działalności przedsiębiorstw, poprzez problematykę strategicznych aspektów działalności organizacji w wymiarze krajowym i międzynarodowym, a skończywszy na pogłębionych analizach związanych z sektorem organizacji non profit i specyfice zarządzania tymi organizacjami. Ostatni z wymienionych nurtów badań zaowocował szczególnie dużą ilością prowadzonych badań i – stanowiących ich efekt – publikacji. Uwieńczeniem tych analiz stała się monografia wskazana w autoreferacie jako osiągnięcie naukowe: „Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce”, gdzie między innymi wskazano specyfikę zarządzania w sektorze organizacji pozarządowych, proponując jednocześnie pojawienie się nowej subdyscypliny nauk o zarządzaniu – zarządzania społecznego (social management).

Ewolucja rozwoju naukowego, którego ostateczny kierunek został zdominowany przez badanie uwarunkowań działalności organizacji trzeciego sektora, wynika nie tylko z dostrzeżenia istniejącej luki w zakresie problemu profesjonalizacji zarządzania tymi organizacjami i specyfiki z tym związanej, ale także jest efektem przekonania o ciągle rosnącej roli organizacji non-profit w zakresie realizowanych funkcji i zadań w skali globalnej, a niewątpliwie także i w Polsce. Stąd przekonanie o konieczności prowadzenia dalszych badań w tym obszarze, czerpania z już istniejącego dorobku, nadto kreowania rozwiązań, których aplikacja pozwoli na bardziej efektywne zarządzanie organizacjami trzeciego sektora.

Moja aktywność naukowo-badawcza została szczególnie zintensyfikowana po 2007 roku i właśnie na ten okres przypada możliwość wymiany poglądów na arenie międzynarodowej oraz przyjemność uczestniczenia w międzynarodowych projektach i zespołach badawczych, która oprócz odpowiedniego ukształtowania kierunku dociekań naukowych, pozwoliła również na uzyskanie szeregu wyróżnień nie tylko za pracę naukowo-badawczą, ale również za uzyskiwane wyniki w obszarze osiągnięć dydaktycznych

i organizacyjnych, o czym szczególne informacje znajdują się w załącznikach do niniejszego wniosku.

Handwritten signature or initials in the bottom right corner of the page.