

Załącznik 2

Dr Anna Strychalska-Rudzewicz
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
Wydział Nauk Ekonomicznych

AUTOREFERAT

na temat dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej
w języku polskim

Olsztyn, 2019

SPIS TREŚCI

1. Imię i nazwisko.....	3
2. Posiadany stopień naukowy.....	3
3. Dotychczasowe zatrudnienie.....	3
4. Charakterystyka głównego osiągnięcia naukowego.....	3
4.1. Cele i założenia metodyczne badań.....	3
4.2. Struktura monografii i podstawowe ustalenia.....	11
4.3. Wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu.....	25
5. Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze.....	26

1. Imię i nazwisko

Anna Strychalska-Rudzewicz

2. Posiadany stopień naukowy

Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu nadany uchwałą Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie z dnia 17.10.2001 r. na podstawie rozprawy doktorskiej pt. „Sterowanie rozwojem produktu żywnościowego w przedsiębiorstwie”.

3. Dotychczasowe zatrudnienie

- 02.11.2001 – obecnie – adiunkt na Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie na Wydziale Zarządzania (po zmianie nazwy na Wydziale Nauk Ekonomicznych).
- 2003-2012 – adiunkt w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Białymstoku.

4. Charakterystyka głównego osiągnięcia naukowego

Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595 ze zm.): monografia naukowa Anna Strychalska-Rudzewicz „**Kulturowe uwarunkowania innowacyjności technicznej przedsiębiorstw przemysłowych**” wydana przez Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, ISBN 978-83-8100-157-1 (*recenzenci wydawniczy: dr hab. Waldemar Glabiszewski, prof. UMK w Toruniu, dr hab. Małgorzata Rozkwitalska, prof. WSB w Gdańsku*).

4.1. Cele i założenia metodyczne badań

Temat kulturowych uwarunkowań innowacyjności jest relatywnie nowym i niedostatecznie rozpoznany obszarem badawczym, szczególnie w literaturze polskiej. Wprawdzie kulturowe uwarunkowania innowacyjności stanowią – z uwagi na ich znaczenie – często podejmowany przedmiot dyskusji naukowych, brakuje jednak zwartych publikacji zawierających pogłębione analizy w warstwie zarówno teoretycznej, jak i empirycznej, które by jednocześnie integrowały te obszary. Rodzący się na tym gruncie problem braku wystarczającej wiedzy stanowił najważniejszą przesłankę podjęcia tematu, a w konsekwencji zmniejszenia zidentyfikowanej luki poznawczej tym zakresie.

Wybór przedsiębiorstw przemysłowych jako przedmiotu badań w niniejszej pracy był zamierzony. Wynikał on z tego, że przedsiębiorstwa przemysłowe w Polsce są jednym z ważniejszych ogniw postępu technologicznego, który rzutuje na wzrost innowacyjności

podmiotów i całych gospodarek. Przedsiębiorstwa przemysłowe przyczyniają się ponadto do bezpośredniej i pośredniej kreacji miejsc pracy oraz stanowią podstawę rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych¹.

W literaturze można spotkać poparty wieloma dowodami pogląd, iż szczególne - bardzo duże znaczenie w innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych odgrywają innowacje produktowe i procesowe², stąd zakres niniejszej pracy ograniczono do tego typu innowacji, które można określić mianem **innowacji technicznych**³.

Przedmiotem monografii jest problematyka zarządzania wpisująca się w obszar kulturowych uwarunkowań innowacyjności. Identyfikacja luki badawczej w tym zakresie oraz dążenie autorki do jej zmniejszenia spowodowały, iż **głównym celem pracy uczyniono identyfikację i ocenę znaczenia kulturowych uwarunkowań innowacyjności technicznej przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce oraz zaproponowanie pożądaných kierunków doskonalenia kultury organizacyjnej na rzecz wzrostu ich innowacyjności w zakresie produktów i procesów.**

Realizacja głównego celu pracy była możliwa dzięki wskazaniu przeważających wymiarów i typów kultury organizacyjnej innowacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych, jak również ocenę relacji zachodzących między elementami kultury innowacji a innowacyjnością w zakresie produktów i procesów. Na tej podstawie w pracy sformułowano cele szczegółowe odnoszące się do warstw: teoriopoznawczej, metodologicznej i empirycznej.

W teoriopoznawczej warstwie monografii sformułowano następujące cele szczegółowe:

- przegląd i systematyzację literatury w zakresie konceptualizacji i operacjonalizacji innowacyjności organizacji;
- identyfikację przejawów kultury narodowej warunkującej kulturę organizacyjną przedsiębiorstw sprzyjającą zwiększaniu innowacyjności;
- identyfikację elementów kultury organizacyjnej szczególnie istotnych z punktu widzenia wspierania innowacyjności organizacji.

¹ *Przedsiębiorstwo przemysłowe w Polsce*. 2014. Red. M. Poniatońska-Jaksch, R. Sobiecki Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa

² Tidd J. 2001. *Innovation Management in context: Environment, organisation and performance*. International Journal of Management Reviews, 3(3): 169-184.

³ Głabiszewski W. 2016. *Potencjał absorpcyjny przedsiębiorstw finansowych w Polsce w procesie transferu innowacyjnych technologii*. Wyd. UMK, Toruń; Jasiński A.H. 2006. *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*. Difin, Warszawa.

W zakresie metodologicznym celem było opracowanie narzędzia badawczego do pomiaru kultury innowacji oraz jego weryfikacja empiryczna. Z kolei w warstwie empirycznej monografii wyróżniono następujące cele:

- ocenę znaczenia kultury organizacyjnej na tle innych wewnętrznych uwarunkowań innowacyjności;
- identyfikację przeważających wymiarów kulturowych oraz typu kultury organizacyjnej w innowacyjnych przedsiębiorstwach przemysłowych;
- ocenę relacji zachodzących między elementami kultury innowacji a innowacyjnością techniczną przedsiębiorstw przemysłowych;
- wskazanie propozycji kierunków kształtowania kultury organizacyjnej sprzyjającej zwiększaniu innowacyjności przedsiębiorstw w zakresie produktów i procesów.

Chcąc dowieść zależności wynikających z tematu pracy, autorka sformułowała hipotezy badawcze, które zweryfikowano na różnych etapach badań empirycznych.

Hipoteza 1. Znaczenie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach przemysłowych w Polsce będzie wzrastało w większym stopniu niż znaczenie pozostałych wewnętrznych uwarunkowań innowacyjności w zakresie produktów i procesów. *Weryfikacja hipotezy nastąpiła dzięki realizacji I etapu badań.*

Hipoteza 2. W innowacyjnych przedsiębiorstwach przemysłowych w Polsce przeważają przekonania, wartości i normy postępowania wskazujące na równość w wymiarze kulturowym „równość – hierarchiczność”. *Weryfikacja hipotezy nastąpiła dzięki realizacji II etapu badań.*

Hipoteza 3. W innowacyjnych przedsiębiorstwach przemysłowych w Polsce przeważają przekonania, wartości i normy postępowania wskazujące na indywidualizm w wymiarze „indywidualizm – wspólnotowość”. *Weryfikacja hipotezy nastąpiła dzięki realizacji II etapu badań.*

Hipoteza 4. W innowacyjnych przedsiębiorstwach przemysłowych w Polsce przeważają przekonania, wartości i normy postępowania wskazujące na wysoką tolerancję niepewności w wymiarze „wysoka – niska tolerancja niepewności”. *Weryfikacja hipotezy nastąpiła dzięki realizacji II etapu badań.*

Hipoteza 5. Istnieje pozytywna zależność między kulturą innowacji a innowacyjnością przedsiębiorstw przemysłowych. *Weryfikacja hipotezy nastąpiła dzięki realizacji V etapu badań.*

Badania empiryczne ukierunkowane na realizację głównego celu rozprawy i celów szczegółowych oraz weryfikację postawionych hipotez, zostały podzielone na pięć zasadniczych etapów (tab. 1).

Tabela 1

Założone cele badawcze i metodyka badawcza na poszczególnych etapach badań

Etap badań	Założone cele badawcze	Wykorzystana metodyka i dominujący paradygmat badawczy
I	ocena obecnego i prognozowanego znaczenia wewnętrznych czynników warunkujących tworzenie innowacji produktowych i procesowych w przedsiębiorstwach przemysłowych w Polsce i za granicą; porównanie rezultatów badań uzyskanych od ekspertów polskich i zagranicznych; wskazanie determinant tworzenia innowacji technicznych obecnie i w przyszłości	kwestionariusz ankiety skierowany do ekspertów polskich i zagranicznych, dostępny na stronie internetowej; anonimowe wyniki wypełnionej ankiety z podaniem regionu pochodzenia eksperta były automatycznie wysyłane na podany adres mailowy. Paradygmat funkcjonalny, metody ilościowe
II	określenie zależności między pierwotnymi wymiarami kultury a wskaźnikami innowacyjności; porównanie między przedsiębiorstwami sektorów niskiej i średniowysokiej techniki; wskazanie dominującego modelu kultury w zależności od wskaźnika innowacyjności	wywiad telefoniczny z wykorzystaniem kwestionariusza standaryzowanego przeprowadzony w przedsiębiorstwach przemysłowych Paradygmat funkcjonalny, metody ilościowe
III	poznanie i zrozumienie cech, systemów, norm i wartości kultury sprzyjającej innowacjom oraz czynników wpływających pośrednio na kulturę organizacyjną	opis organizacji z perspektywy zewnętrznej (outsidera) z wykorzystaniem obserwacji i analizy dokumentów oraz z perspektywy insidera z wykorzystaniem wywiadów: standaryzowanych i swobodnych z uczestnikami organizacji. Paradygmat funkcjonalny z elementami interpretatywnego, badania jakościowe
IV	weryfikacja spójności narzędzia służącego ocenie kultury innowacji; wyodrębnienie wymiarów kultury innowacji	badanie sondażowe z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety przeprowadzone w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Paradygmat funkcjonalny, metody ilościowe
V	ocena relacji zachodzących między elementami kultury innowacji a innowacyjnością techniczną przedsiębiorstw przemysłowych	badanie sondażowe z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety przeprowadzone w przedsiębiorstwach przemysłowych. Paradygmat funkcjonalny, metody ilościowe.

Źródło: opracowanie własne.

Zrealizowane badania empiryczne były poprzedzone kwerendą literaturową, po której nastąpiło przygotowanie i weryfikacja kwestionariuszy badawczych.

W ramach etapu pierwszego wykorzystano kwestionariusz ankiety dostępny drogą elektroniczną, który skierowano do 90 polskich i 305 zagranicznych ekspertów – autorów

publikacji poświęconych wewnętrznym uwarunkowaniom innowacyjności. W postępowaniu badawczym wzięło udział 55 respondentów (33 polskich i 22 ekspertów zagranicznych), co umożliwiło poznanie poglądów odnoszących się zasadniczo do oceny:

- obecnego znaczenia kultury organizacyjnej na tle wewnętrznych uwarunkowań innowacyjności technicznej;
- prognozowanego znaczenia kultury organizacyjnej na tle wewnętrznych uwarunkowań innowacyjności technicznej.

Podczas drugiego etapu badań przeprowadzono wywiady telefoniczne wspomagane komputerowo (CATI), uzyskując odpowiedzi z 250 dużych i średnich przedsiębiorstw przemysłowych adresowanych do 3013 podmiotów z sektora średniowysokiej i niskiej techniki. Pierwotnym zamiarem autorki było porównanie rezultatów badań uzyskanych z dwóch sektorów: najbardziej innowacyjnego sektora przemysłowego wysokiej techniki ze statystycznie najslabiej innowacyjnym sektorem niskiej techniki. Ponieważ jednak w badaniach pilotażowych przedsiębiorstw sektora wysokiej techniki w większości odmówiono udzielenia odpowiedzi ze względu na ochronę informacji strategicznych, odrzucono ten sektor przedsiębiorstw w badaniach głównych, zastępując go sektorem średniowysokiej techniki, cechującym się również stosunkowo wysokim poziomem innowacyjności. Przeprowadzono wywiady telefoniczne z pracownikami zatrudnionymi jako specjaliści bądź kierownicy niższego i średniego szczebla, którzy biorą bezpośredni udział w tworzeniu innowacji produktowych i (lub) procesowych w przedsiębiorstwie. Do zbadania wpływu wymiarów kultury organizacyjnej na innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych wykorzystano narzędzie badawcze, którym był kwestionariusz wywiadu standaryzowanego. Konstruując kwestionariusz wywiadu wykorzystano założenia modelu kultury organizacyjnej zaproponowane przez Sułkowskiego⁴, który powstał w oparciu o zastosowane w modelu Hofstede⁵ pierwotne i uniwersalne wymiary kultury narodowej. Przyjęcie wspomnianego modelu kultury organizacyjnej do badania wynikało z trzech głównych przesłanek:

- dążenia do wykorzystania modelu kulturowego, w którym liczba wymiarów kulturowych byłaby jak najbardziej pierwotna i jak najmniejsza;
- uwzględnienia polskiego kontekstu kulturowego (model kultury organizacyjnej powstał na podstawie wyników badań zrealizowanych w organizacjach w Polsce);

⁴ Sułkowski Ł. 2002. *Kulturowa zmienność organizacji*. PWE, Warszawa.

⁵ Hofstede G. 1980. *Culture's consequences: International differences in workrelated values*. Sage, Beverly Hills, California.

- szerokiego spectrum typów kulturowych organizacji możliwych do wyodrębnienia na podstawie modelu.

Wielu autorów⁶ akcentowało zależność między kulturą organizacyjną a kulturą narodową. Trzy wymiary zastosowane w wykorzystanym modelu kultury organizacyjnej⁷ mają charakter uniwersalny, ponieważ mogą dotyczyć zarówno jednostek, kultur organizacyjnych, jak i kultur narodowych. Stanowiły więc podstawę do zbudowania modelu wielowymiarowego i typologii kultur organizacyjnych odzwierciedlających wymiary kultur narodowych⁸. Przyjęty model kultury organizacyjnej koncentruje się na trzech wymiarach pierwotnych: dystansie wobec władzy, indywidualizmie – wspólnotowości oraz unikaniu niepewności. Pomiar zmiennej „innowacyjność” analizowano na podstawie uzyskanych odpowiedzi odnoszących się do: – wprowadzenia w ciągu ostatnich 3 lat co najmniej jednej innowacji technicznej, porównania z konkurentami w zakresie innowacyjności, dążenia do pełnienia roli lidera w zakresie innowacji, udziału nowych produktów (do trzech lat na rynku) w sprzedaży ogółem. W badaniu metodą sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem standaryzowanego wywiadu kwestionariusza telefonicznego postawiono dwa główne cele:

- zbadanie występowania wskaźników elementarnych wymiarów wartości w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw produkcyjnych oraz określenie zależności tych wskaźników z innowacyjnością badanych przedsiębiorstw;
- identyfikacja przeważającego typu wymiaru kultury organizacyjnej w organizacjach o różnym nasileniu przyjętych mierników innowacyjności.

Badanie jakościowe zrealizowane podczas III etapu na podstawie analizy przypadków sześciu przedsiębiorstw przemysłowych miało umożliwić pogłębienie wiedzy na temat cech kulturowych sprzyjających i niesprzyjających innowacyjności w przedsiębiorstwach przemysłowych. Zastosowany dobór celowy przedsiębiorstw przemysłowych do badania był podyktowany dążeniem do zrealizowania badań w przedsiębiorstwach zróżnicowanych ze względu na: poziom innowacyjności technicznej, branżę, historię, kapitał większościowy. Przeprowadzono wywiady z pięcioma pracownikami z każdego przedsiębiorstwa, zaangażowanymi w tworzenie innowacji, przy czym jeden z respondentów w organizacji zajmował stanowisko kierownicze średniego szczebla.

⁶ Shane S. 1995. *Uncertainty avoidance and the preference for innovation championing roles*. Journal of International Business Studies, 26: 47–68; Jones G.K., Davis H. 2000. *National Culture and Innovation: Implications for Locating Global R&D Operations*. Management International Review, 40(1): 11-39; Efrat K. 2014. *The direct and indirect impact of culture on innovation*. Technovation, 34: 12–20.

⁷ Sułkowski Ł. 2002. *Kulturowa zmienność organizacji*. PWE, Warszawa.

⁸ Sułkowski Ł. 2013. *A 3D model and typology of organisational culture*. Journal of Intercultural Management, 5(2): 17–30.

W ramach IV etapu badań wykorzystano kwestionariusz ankietowy, który został skierowany do wszystkich 259 pracowników innowacyjnego przedsiębiorstwa produkcyjnego sektora średniowysokiej techniki, które wdrożyło wiele innowacji produktowych i procesowych, osiągając pozycję trzeciego największego producenta w swojej branży w Europie. Badanie zrealizowano w jednym z oddziałów w Polsce, gdzie jest zlokalizowany zakład produkcyjny. W postępowaniu badawczym wzięło udział 176 pracowników, w tym 96 nieprodukcyjnych i 80 produkcyjnych, co stanowiło 68% ogółu zatrudnionych w oddziale. Respondenci reprezentowali różne szczeble i działy funkcjonalne, zgodnie z postulatem zakładającym, że badania mierzące orientację kulturową powinny być przeprowadzone tak, aby uzyskać opinię pracowników różnych szczebli i działów⁹. W badaniu tym postawiono dwa główne cele:

- weryfikacja przydatności narzędzia badawczego w warunkach przedsiębiorstwa przemysłowego (z wykorzystaniem współczynnika rzetelności alfa Cronbacha);
- operacjonalizacja wymiarów kultury innowacji na podstawie eksploracyjnej analizy czynnikowej.

Istotnym założeniem dotyczącym próby badawczej odpowiedniej do przeprowadzenia eksploracyjnej analizy czynnikowej jest jednorodność zbioru obserwacji, stąd badanie przeprowadzono w jednym przedsiębiorstwie produkcyjnym. Ponadto, kierując się dążeniem do eliminacji potencjalnego oddziaływania odmienności kulturowej, do badania wybrano przedsiębiorstwo z całkowitym kapitałem polskim.

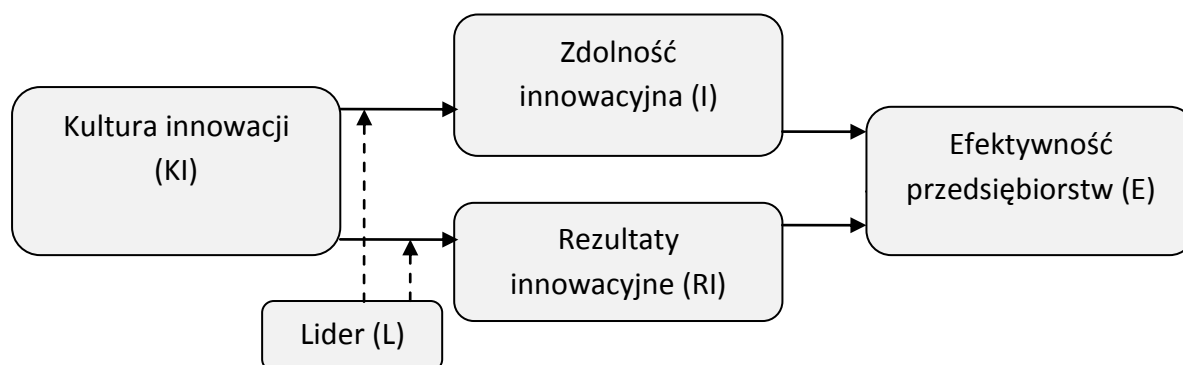
W kolejnym – V etapie przeprowadzono badanie sondażowe w 250 przedsiębiorstwach przemysłowych zlokalizowanych na terenie Polski, które uprzednio wzięły udział w badaniu dotyczącym relacji między wymiarami kultury organizacyjnej a jej innowacyjnością (etap III badań empirycznych). W postępowaniu badawczym wzięło udział 121 respondentów, z czego 63 stanowili pracownicy przedsiębiorstw z sektora średniowysokiej techniki (co stanowiło 52,1% badanych podmiotów) i 58 przedsiębiorstw z sektora niskiej techniki (co stanowiło 47,9% badanych podmiotów). Oprócz przeprowadzonych wywiadów telefonicznych, egzemplarze narzędzia były wysyłane również za pomocą poczty elektronicznej i tradycyjnej. Kryterium wyboru respondentów było aktywne uczestnictwo w tworzeniu innowacji, przy czym uznano, że specjaliści zaangażowani w tworzenie nowości będą najlepszymi wyrazicielami przekonań

⁹ Kohli A.K., Jaworski B.J. 1990. *Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications*. *Journal of Marketing*, 54(4): 1-8.

odzwierciedlających kulturę innowacji przedsiębiorstw, ponieważ mogą ocenić również element kultury innowacji odnoszący się przywództwa wspierającego innowacyjność w organizacji. Wyrażone przez respondentów opinie pozwoliły na dokonanie:

- weryfikacji konstruktów badawczych do oceny kultury innowacji;
- wyodrębnienia wymiarów kultury innowacji;
- oceny zależności występujących między kulturą innowacji (KI) i jej wymiarami a zdolnością (I) i rezultatami innowacyjnymi (RI);
- oceny zależności występujących między zdolnością innowacyjną (I) i rezultatami innowacyjnymi (RI) a efektywnością przedsiębiorstw (E);
- oceny wpływu dążenia do pełnienia funkcji lidera w zakresie innowacji (L) na kształtowanie się zależności między kulturą innowacji a zdolnością i rezultatami innowacyjnymi.

Zidentyfikowana w tym obszarze luka badawcza i wyróżnione cele stanowiły podstawę do skonstruowania modelu badawczego (rys. 1).



Rys. 1. Model badawczy zależności między kulturą innowacji a innowacyjnością (zdolnością i rezultatami innowacyjnymi) oraz efektywnością przedsiębiorstw z uwzględnieniem wpływu moderatora - strategicznego dążenia do pełnienia roli lidera w zakresie innowacji

Źródło: opracowanie własne

Do zbadania ogólnych zależności między konstruktami badawczymi zastosowanymi w narzędziu badawczym (meta zmiennymi wyróżnionymi w modelu) wykorzystano wyniki analizy ścieżek, które pozwalają na pomiar zależności kierunkowych, jednocześnie uwzględniając zależności zachodzące między pozostałymi zmiennymi. Do bardziej szczegółowej analizy oraz oceny kierunku i siły oddziaływania poszczególnych elementów

odzwierciedlających kulturę innowacji z elementami charakteryzującymi wymiary zdolności innowacyjnych i rezultaty innowacyjne oszacowano współczynniki korelacji rang Spearmana między zmiennymi. Analiza tych zależności pozwoliła na weryfikację hipotezy 5.

4.2. Struktura monografii i podstawowe ustalenia

Praca ma charakter studium teoretyczno-empirycznego. Treść pracy można zasadniczo podzielić na dwie uzupełniające się części, choć ze względu na złożoność podejmowanych rozważań elementy teoretyczne, metodyczne i empiryczne wzajemnie się przenikają. Praca składa się z wprowadzenia, sześciu rozdziałów, zakończenia i aneksu badawczego. Wyniki studiów literaturowych zaprezentowano w rozdziale pierwszym, drugim oraz trzecim. Wyniki własnych badań empirycznych przedstawiono w rozdziałach: pierwszym, czwartym, piątym i szóstym.

Rozdział pierwszy jest wynikiem krytycznej analizy literatury dotyczącej konceptualizacji i operacjonalizacji innowacyjności rozpatrywanej z punktu widzenia zarządzania w organizacjach (innowacyjności organizacyjnej). Studia literaturowe nad innowacyjnością potwierdziły zarówno systematyczny przyrost publikacji poświęconych innowacyjności oraz innowacyjności organizacyjnej, jak i dużą różnorodność założeń teoretycznych i metodologicznych. Ze względu na rosnącą liczbę publikacji naukowych w tym zakresie, badacze nie są w stanie uwzględnić wszystkich badań z tego obszaru. Istnieją też trudności z prowadzeniem badań porównawczych ze względu na różnorodną operacjonalizację zmiennych. Wprawdzie w literaturze można znaleźć wiele wskaźników wykorzystywanych w operacjonalizacji innowacyjności, nie istnieje jednak zaakceptowany przez wszystkich badaczy standardowy sposób pomiaru innowacyjności. Dokonany przegląd i systematyzacja literatury w zakresie konceptualizacji i operacjonalizacji innowacyjności organizacji umożliwiły realizację teoretycznego celu pracy, pozwalając określić innowacyjność jako atrybut organizacji, z czego wynika zdolność i skłonność do podejmowania działań, których celem jest wprowadzenie innowacji¹⁰. W rozdziale pierwszym scharakteryzowano pojęcie i przedstawiono typologię innowacji, szczególnie akcentując innowacje techniczne. Przyjęto stanowisko autorów¹¹, którzy utożsamiają innowacje techniczne z tymi, które dotyczą

¹⁰ Tajeddini K., Trueman M., Larsen G. 2006. *Examining the Effect of Market Orientation On Innovativeness*. Journal of Marketing Management, 22: 529-551; Janasz W., Koziół K. 2007. *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa.

¹¹ Sternberg R., Pretz J., Kaufman J. 2003. *The international handbook on Innovation*. Elsevier Science Ltd, Boston; Jasiński A.H. 2006. *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*. Difin, Warszawa; Głabiszewski W. 2016. *Potencjał absorpcyjny przedsiębiorstw finansowych w Polsce w procesie transferu innowacyjnych technologii*. Wyd. UMK, Toruń.

tworzenia nowych produktów i procesów, zaś innowacje technologiczne są traktowane jako tożsame z innowacjami procesowymi. W konsekwencji autorka sprecyzowała pojęcie **innowacyjności technicznej, przez którą rozumie zdolność i skłonność przedsiębiorstwa do wdrożenia nowego lub znacząco udoskonalonego produktu lub procesu.**

W rozdziale pierwszym dokonano ponadto kompleksowego przeglądu literatury odnoszącej się do uwarunkowań innowacyjności oraz zaproponowano autorską typologię wewnętrznych uwarunkowań innowacyjności technicznej przedsiębiorstw przemysłowych, stanowiącą próbę uchwycenia najważniejszych wewnętrznych uwarunkowań tworzenia innowacji technicznych zidentyfikowanych na podstawie literatury. W punkcie kończącym rozdział omówiono rezultaty badania sondażowego przeprowadzonego wśród ekspertów (polskich i zagranicznych autorów publikacji poświęconych uwarunkowaniom innowacyjności technicznej) w zakresie oceny obecnego i prognozowanego znaczenia wewnętrznych uwarunkowań tworzenia innowacji technicznych w przedsiębiorstwach przemysłowych. Określono istotne statystycznie podobieństwa i różnice między oceną znaczenia uwarunkowań dokonaną przez ekspertów polskich i zagranicznych. Wskazano obecne i przewidywane znaczenie kultury organizacyjnej i jej zewnętrznej manifestacji - klimatu innowacyjnego w tworzeniu innowacji technicznych. Pozwoliło to na realizację empirycznego celu pracy, jakim była ocena znaczenia kultury organizacyjnej na tle innych wewnętrznych uwarunkowań innowacyjności. Wśród czynników ocenionych zarówno przez polskich, jak i zagranicznych ekspertów jako bardzo znaczące dla innowacyjności technicznej przedsiębiorstw przemysłowych znalazła się kultura organizacyjna sprzyjająca tworzeniu innowacji i będący jej przejawem w organizacji klimat innowacyjny. Zbliżoną ocenę znaczenia dla innowacyjności odnotowano w przypadku „miękkich” elementów organizacji. „Miękkie” elementy organizacji oraz kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności i będący jej zewnętrzną manifestacją klimat innowacyjny znalazły się w opinii ekspertów polskich wśród pięciu najistotniejszych uwarunkowań innowacyjności technicznej przedsiębiorstw przemysłowych. Uzyskane rezultaty nie budzą zdziwienia, ponieważ zarówno kultura organizacyjna wspierająca innowacyjność, jak i wszystkie „miękkie” elementy organizacji leżą u podstaw innowacyjności organizacji, wpływając na zakres, w jakim kreatywne rozwiązania w organizacji są stymulowane, wspierane i wdrażane¹².

¹² Martins E.C., Terblanche F. 2003. *Building organizational culture that stimulates creativity and innovation*. European Journal of Innovation Management, 1: 64-74; McLean L.D. 2005. *Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development*. Advances in Developing Human Resources, 7(2): 226-246; Sharifirad S. M., Vahid Ataei M. 2012. *Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs*.

Największe przewidywane znaczenie dla innowacyjności technicznej przedsiębiorstw w Polsce odnotowano w przypadku dwóch uwarunkowań innowacyjności technicznej przedsiębiorstw przemysłowych: kompetencji pracowników oraz kultury organizacyjnej i jej zewnętrznej manifestacji – klimatu innowacyjnego. Uzyskane rezultaty pozwoliły więc na pozytywną weryfikację **hipotezy H1**, która zakłada, że znaczenie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach przemysłowych w Polsce będzie wzrastało w większym stopniu niż znaczenie pozostałych wewnętrznych uwarunkowań innowacyjności w zakresie produktów i procesów.

W rozdziale drugim przybliżono istotę i znaczenie kultury organizacyjnej w naukach o zarządzaniu. Wskazano na istnienie wielu definicji kultury organizacyjnej, co wynika m.in. z odmiennego postrzegania tego zjawiska w różnych paradygmatach. Tak istotne znaczenie paradygmatu wynika z tego, że wpływa on znacząco na praktykę badawczą stanowiąc *consensus omnium* wspólnoty badaczy określonej dyscypliny¹³, określając badany obszar i zakres tematyczny. Rozumienie, a więc i definiowanie kultury organizacyjnej, zależy od przyjętego paradygmatu badawczego, nie istnieje zatem jedna definicja akceptowana przez jego badaczy. Autorka uznała więc za zasadne omówienie koncepcji paradygmatu, a następnie omówienie paradygmatów kultury organizacyjnej w naukach o zarządzaniu. Analiza literatury przedmiotu pozwoliła na wyodrębnienie pięciu generalnych podejść do kultury organizacyjnej w zależności od przyjętego paradygmatu badawczego, a mianowicie:

- podejście dominujące obecnie w naukach o zarządzaniu w ramach paradygmatu funkcjonalistycznego uznające możliwość kształtowania kultury organizacyjnej, między którą a innymi badanymi zmiennymi w organizacji zachodzą zależności przyczynowo-skutkowe;
- podejście w ramach paradygmatu interpretatywnego, wykorzystujące badania jakościowe, których celem jest poszukiwanie zrozumienia, interpretacji bądź ekstrapolacji wyników do podobnych sytuacji;
- nurt krytyczny (*Critical Management Studies*) dostrzegający opresyjne oblicze kultury w zarządzaniu, polemizujące z poglądem, że założenia wywodzące się z paradygmatu

Leadership & Organization Development Journal, 33(5): 494-517; Ghosh K. 2015. *Developing organizational creativity and innovation*. Management Research Review, 38(11): 1126-1148.

¹³ Sułkowski Ł. 2013. *A 3D model and typology of organisational culture*. Journal of Intercultural Management, 5(2): 17–30; Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A. 2014. *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*. Organizacja i Kierowanie, 1: 37-48.

funkcjonalistycznego są z natury najlepszą podstawą epistemologiczną dla praktyki zarządzania i badań naukowych;

- nurt postmodernistyczny zajmujący marginalne miejsce w naukach o zarządzaniu, z widocznym relatywizmem poznawczym i kulturowym oraz brakiem recept w zakresie kształtowania kultury organizacyjnej;
- perspektywa neoewolucyjna akcentująca motywacje ludzi związane z ewolucyjną przeszłością.

Biorąc pod uwagę postrzeganie kultury organizacyjnej w zależności od paradygmatów badawczych, można dostrzec dwa dominujące podejścia do zagadnienia kultury organizacyjnej. Pierwsze, zwane funkcjonalistycznym, traktuje kulturę jako jeden z elementów „systemu organizacyjnego” i jest ściśle związane z metaforą organizacji – maszyny. To podejście wydaje się współcześnie dominować w naukach o zarządzaniu. Drugie, zgodnie z którym koncepcja kultury jest traktowana jako źródło analogii procesów organizacyjnych ułatwiających ich interpretację, jest ściśle powiązane z metaforą organizacji, która jest jednocześnie kulturą¹⁴. W pierwszym przypadku kultura organizacyjna jest analizowana zgodnie z założeniami paradygmatu funkcjonalistycznego, w drugim zaś do analiz kultury przyjmuje się założenia paradygmatu interpretatywnego. Wskazane jest łączenie metod zaczerpniętych z różnych paradygmatów nauk społecznych ze względu na osiąganie często lepszych efektów poznawczych. Szczególnie wartościowe wydaje się wykorzystywanie w badaniu kultury organizacyjnej paradygmatów: funkcjonalistycznego z interpretatywnym, co zastosowano w pracy.

W dalszej części rozdziału drugiego skoncentrowano się na charakterystyce modeli oraz wynikających z nich typologii kultury organizacyjnej. Model kulturowy autorstwa Sułkowskiego¹⁵ był podstawą do opracowania narzędzia służącego do oceny pierwotnych wymiarów kulturowych, który wykorzystano w badaniach empirycznych przedstawionych w rozdziale czwartym.

W punkcie wieńczącym rozdział drugi omówiono znaczenie oraz potencjalny wpływ kultury narodowej na kulturę organizacyjną. Kultura narodowa jest bardzo istotnym, wskazywanym przez większość badaczy, czynnikiem warunkującym kulturę organizacyjną, stąd w tym punkcie skoncentrowano się na uwarunkowaniach kultury organizacyjnej wynikających ze specyfiki kultury narodowej. Z uwagi na cel i zakres pracy rozważania zogniskowano na

¹⁴ Smircich L. 1983. *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. *Administrative Science Quarterly*, 3: 339–358.

¹⁵ Sułkowski L. 2002. *Kulturowa zmienność organizacji*. PWE, Warszawa.

uwarunkowaniach kulturowych wspierających innowacyjność przedsiębiorstw, wskazując szczególnie znaczenie składowej kultury narodowej - kultury przedsiębiorczości. Wynika to z faktu, że otoczenie skłaniające do przedsiębiorczości mobilizuje jednostkę do kreatywności, kształtując w niej twórczy styl funkcjonowania, co znajduje odzwierciedlenie w kulturze organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności podmiotów gospodarczych¹⁶. W monografii podjęto zatem próbę zidentyfikowania cech polskiej kultury przedsiębiorczości i jej potencjalnego wpływu na kulturę organizacyjną warunkującą innowacyjność przedsiębiorstw. Całość przedstawionych rozważań umożliwiła sformułowanie autorskiej definicji **kulturowych uwarunkowań innowacyjności, przez które autorka rozumie podzielane wartości, postawy, przekonania, symbole, rytuały i normy postępowania oddziałujące na innowacyjność organizacji, wynikające w głównej mierze z podzielanych wzorców myślenia i działania istniejących na poziomie kultur organizacyjnych oraz kultur narodowych (w tym kultury przedsiębiorczości)**. Autorka przyjmuje za Hofstede¹⁷, że kultury organizacyjne dotyczą raczej widocznych i uświadomionych przez pracowników norm (praktyk postępowania) bądź inaczej sposobu działania w organizacji, jaki odczuwają pracownicy, w odróżnieniu od kultur społecznych dających wyraz na ogół nieświadomym wartościom w postaci ogólnych tendencji do bycia zwolennikiem pewnych stanów rzeczy nad innymi.

Szczególnym rodzajem kultury organizacyjnej, na którym skoncentrowano uwagę w **rozdziale trzecim** jest kultura innowacji, którą autorka zdefiniowała jako kulturę przejawiającą się w podzielanych wzorcach myślenia (postawach, przekonaniach, wartościach) i działaniach (normach postępowania, symbolach, rytuałach) sprzyjających tworzeniu innowacji. Wnikliwa analiza pojęcia kultury innowacji pozwoliła dostrzec pewien paradoks kultury innowacji, która wiąże się z inherentnym dylematem stabilności i zmiany w organizacji. Paradoks kultury innowacji opiera się na założeniu, że innowacje są możliwe dzięki relatywnie stabilnym kulturowym wartościom i wzorom współpracy między uczestnikami, które ewoluowały w czasie. W przedsiębiorstwach współistnieje zatem zarówno potrzeba działań kształtujących wartości odnoszące się do kulturowego profilu

¹⁶ Domurat A. 2011. *Przedsiębiorczość a kreatywność i innowacyjność*. W: Red. A. Strzałecki, A. Lizurej, *Innowacyjna przedsiębiorczość-teorie, badania, zastosowania praktyczne, perspektywa psychologiczna*, Wyd. Academica, Warszawa..

¹⁷ Hofstede G. 2001. *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd revised edition. Sage Publications, London.

Hofstede G. 2011. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. *Psychology and Culture*, 2(1): 3-14.

elastyczności, jak i działań odzwierciedlających wartości kontroli, oznaczających ustanawianie polityki, systemów wspierających i kontrolę rezultatów innowacyjnych.

W dalszej części rozdziału omówiono cechy i elementy kultury innowacji udowadniając, że generowanie innowacji może być stymulowane przez cechy kultury organizacyjnej, ponieważ oddziałują one na zachowanie pracowników, co z kolei prowadzi do akceptacji wartości organizacji i zaangażowania w realizację celów. Budowanie organizacji innowacyjnej oznacza więc potrzebę kształtowania odpowiedniej kultury organizacyjnej wspierającej permanentne tworzenie innowacji w przedsiębiorstwie¹⁸, co oznacza dążenie do tworzenia w organizacji takich ram instytucjonalnych, w których innowacyjność będzie akceptowana jako podstawowa norma kulturowa. W dalszej części pracy dokonano pogłębionej analizy elementów odzwierciedlających kulturę innowacji w przedsiębiorstwie. Wyróżnione elementy stanowią o postawach pracowników i ich normach postępowania w przedsiębiorstwie, można je więc traktować jako elementy kultury organizacyjnej warunkującej innowacyjność bądź jako instrumenty służące do jej kształtowania. Kultura organizacyjna staje się wówczas rdzeniem procesu generowania i wdrażania innowacji, jest elementem wspólnej wizji rzeczywistości pracowników i stanowi metainstrument zarządzania¹⁹. Jako szczególny element organizacji i instrument zarządzania kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności akceptuje proinnowacyjne wartości i wspiera działania, dzięki którym przedsiębiorstwo staje się bardziej innowacyjne. W dłuższym czasie natomiast kultura organizacyjna, która jest wówczas zmienną zależną, jest kształtowana dzięki normom postępowania, postawom i wartościom wynikającym z elementów kultury innowacji. Do najistotniejszych, wyróżnionych na podstawie pogłębionej analizy literatury przedmiotu, elementów kultury innowacji autorka zaliczyła: wspieranie kreatywności, zarządzanie wiedzą, budowanie zaufania, akceptację ryzyka, współpracę, przywództwo wspierające innowacyjność, partycypację, orientację prorynkową, strategiczne podejście do tworzenia innowacji. Należy zauważyć, że między wymienionymi czynnikami zachodzą na ogół relacje współzależności. Zestawu wyróżnionych elementów nie należy traktować jako skończonego i kompletnego, a jedynie jako propozycję autorki, mającą na celu próbę syntetycznego ujęcia kulturowych elementów innowacyjności.

¹⁸ Ahmed P.K. 1998. *Culture and climate for innovation*. European Journal of Innovation Management, 1: 30-43; Hartmann A. 2006. *The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms*. Construction Innovation 6(3):159-172.

¹⁹ Por. Glińska-Noweś A. 2007. *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*. Wyd. Dom Organizatora, Toruń.

W kolejnych rozdziałach przedstawiono wyniki badań empirycznych nad relacją kultury organizacyjnej z innowacyjnością przedsiębiorstw przemysłowych oraz wskazano wymiary i cechy kulturowe, dzięki którym przedsiębiorstwa mogą budować innowacyjność. W **rozdziale czwartym przedstawiono** wyniki II etapu badań dotyczących występowania wskaźników elementarnych wymiarów wartości w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce. Określono zależność pierwotnych wymiarów kulturowych tj. wymiaru hierarchiczność-równość, indywidualizm-kolektywizm, wysoka-niska tolerancja niepewności z obiektywnymi i subiektywnymi wskaźnikami innowacyjności w badanych przedsiębiorstwach. Wskazano przeważający typ wymiaru kultury organizacyjnej w innowacyjnych organizacjach przemysłowych w Polsce.

Na podstawie wyników badań własnych, można sądzić, że wymiar hierarchiczności w organizacjach może być korzystny dla innowacyjności przedsiębiorstw pod warunkiem aktywizowania pracowników do podejmowania działań wspierających innowacyjność. Należy być jednak ostrożnym w proponowaniu jednego właściwego modelu kultury organizacyjnej, ponieważ w odniesieniu do wymiaru kulturowego „równość – hierarchiczność” nie istnieją uniwersalne cechy kulturowe, które zawsze oznaczają większą innowacyjność. Odnotowano, że przedsiębiorstwa średniowysokiej techniki oferujące powyżej 10% nowych produktów w sprzedaży ogółem charakteryzują się większą równością w wymiarze kulturowym „równość – hierarchiczność”, co oznacza silniejszą orientację na współpracę i dominację partycypacyjnych stylów kierowania. Rezultaty przeprowadzonych badań we wszystkich przedsiębiorstwach nie pozwalają jednak na potwierdzenie **hipotezy 2** zakładającej, że w innowacyjnych przedsiębiorstwach przemysłowych w Polsce przeważają przekonania, wartości i normy postępowania wskazujące na równość w wymiarze kulturowym „równość – hierarchiczność”.

Badane przedsiębiorstwa, zarówno bardziej, jak i mniej innowacyjne, wykazały dominację wymiaru wspólnotowości (kolektywizmu). **Hipoteza 3** zakładająca, że przekonania wskazujące na wartości i normy realizowane w obszarze wpływającym na większy indywidualizm (w wymiarze indywidualizm-wspólnotowość) determinują lepsze rezultaty innowacyjne przedsiębiorstw, nie została w badaniu potwierdzona. Wymiar ten wydaje się nie mieć związku z innowacyjnością. Obie hipotezy: 2 i 3 nie zostały w badaniu potwierdzone, można je zatem uznać za sfalsyfikowane.

Wyniki badań zrealizowanych w średnich i dużych przedsiębiorstwach przemysłowych przedstawione w pracy własnej potwierdzają tezę, że większa tolerancja dla działań w warunkach niepewności, oznaczająca m.in. traktowanie zmian bardziej jako szansy niż

zagrożenia, wpływa pozytywnie na innowacyjność. Przeważającym typem wymiaru kultury organizacyjnej w bardziej innowacyjnych przedsiębiorstwach jest organizacja prężnych zespołów, cechująca się hierarchicznością, wspólnotowością i wysoką tolerancją niepewności. W organizacjach tego typu można mówić o dominacji orientacji na zmianę, która niejednokrotnie ma charakter antycypacyjny i może być zarówno planowana odgórnie, jak i wypływać z inicjatywy oddolnej pracowników. Na podstawie przeprowadzonego badania można sądzić, że w przedsiębiorstwach uznanych za bardziej innowacyjne (biorąc pod uwagę przyjęte kryteria innowacyjności) częściej są widoczne przejawy wysokiej tolerancji niepewności. Występują one we wszystkich kryteriach odnoszących się do większej innowacyjności. Z dotychczasowych rozważań wynika więc jednoznacznie, że w innowacyjnych przedsiębiorstwach przemysłowych w Polsce przeważają przekonania, wartości i normy postępowania wskazujące na wysoką tolerancję niepewności w wymiarze „wysoka – niska tolerancja niepewności”, co potwierdza **hipotezę 4** przyjętą w tej pracy. Proponowany kierunek zmian kulturowych w przedsiębiorstwach przemysłowych wiąże się zatem z większą akceptacją działań w warunkach niepewności.

Rozdział piąty powstał na podstawie wyników III etapu badań jakościowych pogłębionych typu *case study*, które stanowią charakterystykę wybranych przedsiębiorstw w kontekście cech bezpośrednich kultury oraz elementów pośrednich na nią wpływających. Wskazano cechy kultur zarówno wspierających działalność innowacyjną, jak i jej niewspierających. Pogłębione badania jakościowe w przedsiębiorstwach potwierdziły więc, że niesprzyjające normy kulturowe mogą być znaczącą barierą innowacyjności. Gdy w organizacji brakuje wartości i norm postępowania wspierających m. in. kreatywność, zaufanie, otwartość w komunikacji, potrzebę ciągłego, systematycznego wprowadzania zmian, przepływ i rozwój wiedzy, współpracę, partycypację, wówczas innowacyjność przedsiębiorstw będzie znacząco utrudniona, a niejednokrotnie niemożliwa do uzyskania i utrzymania w długim okresie czasu. Badanie wykazało istnienie znaczących różnic pomiędzy kulturami silnie wspierającymi innowacyjność, widoczny w przekonaniach pracowników, ich systemie wartości i wzorach zachowania. Przyczyniło się to do pogłębienia wiedzy z zakresu elementów kulturowych kształtujących kulturę sprzyjającą innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych.

W ostatnim, **szóstym rozdziale**, przedstawiono wyniki IV i V etapu badań ilościowych, których celem była ocena zależności występujących między kulturą innowacji, innowacyjnością oraz efektywnością przedsiębiorstwa. W pierwszej kolejności w oparciu o silne fundamenty wiedzy wynikającej z dokonanej analizy literatury przedmiotu przedstawione w rozdziale 3 oraz informacji uzyskanych w trakcie badań jakościowych w

przedsiębiorstwach przemysłowych zbudowano narzędzie do oceny kultury innowacji składające się z 45 twierdzeń. Następnie w ramach IV etapu badań zweryfikowano przydatność narzędzia badawczego w warunkach przedsiębiorstwa przemysłowego. W dalszej kolejności przedstawiono wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej i na tej podstawie wyróżniono wymiary kultury innowacji. Zastosowana w celu wyodrębnienia wymiarów kultury innowacji analiza czynnikowa umożliwiła zredukowanie liczby zmiennych i zastąpienie ich wymiarami, które zostały potraktowane jako metazmienne wykorzystywane w dalszej analizie. Na podstawie przeprowadzonej eksploracyjnej analizy czynnikowej ostatecznie wyodrębniono cztery wymiary kultury innowacji:

- pierwszy wymiar kultury innowacji określony mianem: partycypacja, przywództwo i współpraca;
- drugi wymiar kultury innowacji określony mianem: orientacja prorynkowa;
- trzeci wymiar kultury innowacji określony mianem: strategia i zasoby;
- czwarty wymiar kultury innowacji określony mianem: kreatywność i zmiany.

W kolejnym V etapie badań przeprowadzono badanie sondażowe w przedsiębiorstwach produkcyjnych zlokalizowanych na terenie Polski. W postępowaniu badawczym wzięło udział 121 przedsiębiorstw, spośród 250 podmiotów, które uprzednio wzięły udział w II etapie badań dotyczących relacji między pierwotnymi wymiarami kultury organizacyjnej a innowacyjnością przedsiębiorstw przemysłowych.

W przypadku pomiaru zmiennej, jaką jest innowacyjność w badaniu empirycznym wykorzystano dwa narzędzia badawcze. Intencją autorki był pomiar innowacyjności, który by akcentował zarówno zdolność i skłonność organizacji do permanentnego poszukiwania okazji do innowacji, ich wdrażania oraz upowszechniania, jak i postrzegania innowacyjności w kontekście rezultatów działań innowacyjnych w zakresie tworzenia nowych produktów i procesów. Z tych powodów zastosowano dwa narzędzia badawcze: pierwsze – akcentujące innowacyjność jako zdolności innowacyjne, oraz drugie – koncentrujące się na rezultatach w postaci nowości produktowych i procesowych. Narzędziem badawczym zastosowanym do oceny zdolności innowacyjnej był stosunkowo często przywoływany w literaturze konstrukt autorstwa Wanga i Ahmeda²⁰, ujmujący kompleksowo pięć wymiarów innowacyjności organizacyjnej: produktowy, procesowy, rynkowy, strategiczny i behawioralny. W celu bardziej dogłębnego zbadania zmiennej, jaką jest innowacyjność w obrębie innowacji produktowych i procesowych, kwestionariusz wzbogacono o drugie narzędzie – konstrukt

²⁰ Wang C.L., Ahmed P.K. 2004. *The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis*. European Journal of Innovation Management, 7: 303–313.

badawczy określony jako rezultaty innowacyjne (RI)²¹. Kolejny konstrukt wykorzystany w badaniu – efektywność organizacji (E) mierzono z wykorzystaniem operacjonalizacji zaproponowanej przez Lee i Choi²².

W wyniku przeprowadzonej analizy wykazano, że zmienna, jaką jest kultura innowacji, okazała się istotnie statystycznie oraz dodatnio wpływać na zdolności innowacyjne. Wysoki poziom kultury innowacji był powiązany z wysokim poziomem innowacyjności, a wpływ ten można uznać za silny. Zmienność w zakresie kultury innowacji w 46,4% wyjaśniała zmienność w zakresie potencjału innowacyjności ($R^2_{\text{I}}=0,464$). Następnie wykazano, że kultura innowacji istotnie statystycznie wpływała na rezultaty innowacyjności. Wpływ ten był również dodatni oraz bardzo silny. Kultura bardziej sprzyjająca innowacyjności wpływała na lepsze rezultaty innowacyjne. Zmienność w zakresie rezultatów innowacyjności była w 63,3% wyjaśniana przez zmienność w zakresie kultury innowacji ($R^2_{\text{RI}}=0,633$). Tak silny wpływ oznacza, że kultura innowacji i innowacyjność (zarówno potencjał, jak i rezultaty innowacyjne) są ze sobą ściśle powiązane. Wynika z tego główny wniosek, że kształt kultury organizacyjnej przesądza o możliwościach, a także, w jeszcze większym stopniu – o uzyskiwanych rezultatach w generowaniu innowacji technicznych w przedsiębiorstwach przemysłowych. Tym samym uzyskane wyniki pozwalają na potwierdzenie z pełnym przekonaniem słuszności **hipotezy 5, która zakłada, że istnieje pozytywna zależność między kulturą innowacji a innowacyjnością przedsiębiorstw przemysłowych**. Z przeprowadzonych badań wynika ponadto, że istnieją silne zależności między kulturą innowacji a zdolnością i rezultatami innowacyjnymi oraz efektywnością przedsiębiorstw. W przypadku oddziaływania metazmiennej (metainstrumentu) kultury innowacji, zarówno na zdolność, jak i rezultaty innowacyjne, zależności te są dodatkowo wzmacniane moderatorem w postaci dążenia organizacji do pełnienia funkcji lidera w zakresie innowacji.

Oznacza to, że sukces i innowacyjność przedsiębiorstwa są warunkowane istnieniem w przedsiębiorstwie kultury sprzyjającej tworzeniu innowacji. W związku z tym uzasadnione jest badanie elementów kultury innowacji warunkujących innowacyjność organizacji. W dalszej części rozdziału przeanalizowano więc bardziej szczegółowo korelacje między kulturą innowacji a zdolnością i rezultatami innowacyjnymi. Wyznaczono przy tym najważniejsze przejawy kultury innowacji skorelowane z innowacyjnością przedsiębiorstw. Aby ocenić kierunek i siłę oddziaływania poszczególnych elementów odzwierciedlających kulturę

21 Prajogo D.I., Ahmed P.K. 2006. *Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance*, 36(5): 499-515.

22 Lee H., Choi B. 2003. *Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination*. *Journal of Management Information Systems*, 20, 179-288.

innowacyjną z elementami charakteryzującymi poszczególne wymiary innowacyjności i rezultaty innowacyjne, oszacowano współczynniki korelacji rang Spearmana między zmiennymi. Chcąc zdiagnozować, w jakim stopniu poszczególne zmienne korelują ze sobą, przeprowadzono następujące analizy:

- zbadano korelację kultury innowacji (metazmienej) z wymiarami zdolności innowacyjnych: rynkowym, procesowym, produktowym, strategicznym, behawioralnym;
- przeanalizowano korelację każdego z elementów określających cztery wyróżnione dzięki analizie czynnikowej wymiary kultury innowacji z wymiarami zdolności innowacyjnych;
- zbadano związek każdego z elementów składających się na cztery wymiary kultury innowacji z rezultatami innowacyjnymi przedsiębiorstw przemysłowych.

Uzyskane wyniki dotyczące relacji między kulturą innowacji a wymiarami innowacyjności wskazują, że uwarunkowania kulturowe mają istotny wpływ na wszystkie wymiary innowacyjności, o czym świadczy oszacowana siła korelacji zachodząca między zmiennymi. Najwyższe współczynniki korelacji odnotowano w przypadku wymiaru procesowego i produktowego zdolności innowacyjnych, co może być potwierdzeniem szczególnej roli czynników kulturowych w procesie generowania i wdrażania innowacji produktowych i procesowych.

Rezultaty badań dotyczące relacji kultury innowacji (traktowanej jako metazmienna) z elementami pięciu wymiarów zdolności innowacyjnej pozwalają sądzić, że uwarunkowania kulturowe oddziałują najsilniej w przypadku:

- ciągłego doskonalenia procesów oraz improwizowania z nowymi metodami (wymiar procesowy zdolności innowacyjnych);
- testowania nowych sposobów wykonywania rzeczy oraz dużego stopnia nowości produktów (wymiar produktowy);
- poszukiwania nowatorskich rozwiązań oraz zachęcania pracowników do myślenia i działania w nowatorski sposób (wymiar behawioralny innowacyjności).

Należy w tym miejscu podkreślić, że w przypadku wszystkich badanych elementów innowacyjności można mówić o korelacji istotnej statystycznie, co oznacza, że w odniesieniu do wszystkich składowych innowacyjności istnieje ich związek z kulturą innowacji. Konstatacja ta przekonuje również o prawdziwości hipotezy 5, potwierdzając istnienie pozytywnej zależności między kulturą innowacji a innowacyjnością. Słuszne wydaje się więc

stwierdzenie, że permanentne wdrażanie innowacji zależy od istnienia w przedsiębiorstwie cech kulturowych (wartości, norm, dominujących sposobów działania), które wspierają procesy tworzenia innowacji. Wobec tego przedsiębiorstwa powinny być żywotnie zainteresowane wspieraniem wartości i tworzeniem optymalnych, z punktu widzenia promowania innowacji, warunków działania organizacji. Odpowiednie normy postępowania kształtują sprzyjające innowacjom ramy kulturowe. Analizując oddziaływanie kultury innowacji należy jednak mieć na uwadze, że zapewne nie wszystkie badane elementy decydujące o kształcie kultury innowacji wpływają na zdolności innowacyjne w jednakowym stopniu. Kierując się tym założeniem, na kolejnym etapie podjęto próbę identyfikacji elementów kultury innowacji, które najsilniej korelują ze zdolnością innowacyjną przedsiębiorstw, analizując związek wszystkich zidentyfikowanych na podstawie kwerendy literaturowej i badań własnych (analizy przypadków przedsiębiorstw) elementów kultury innowacji z wymiarami zdolności innowacyjnych.

Na podstawie wyników przeprowadzonej analizy korelacji między elementami charakteryzującymi pierwszy wymiar kultury innowacji, odnoszącymi się do partycypacji, przywództwa i współpracy, należy uznać, że najważniejsza w kształtowaniu innowacyjności jest znajomość wartości i zasad służących pracownikom za drogowskaz w postępowaniu. Można zatem sformułować wniosek, że pracownicy w organizacjach cechujących się wyższą zdolnością innowacyjną mają większą wiedzę o wartościach i normach kulturowych, które służą im za drogowskaz postępowania. Najwyższą wartość współczynnika korelacji Spearmana ($\rho > 0,5$) tej zmiennej zdiagnozowano w przypadku wymiaru produktowego i procesowego zdolności innowacyjnych. Wśród tych wartości i zasad najistotniejsze powinny być wartości etyczne: uczciwość i zaufanie, a także kreatywność i ciągłe doskonalenie. Odnotowano ponadto, że znajomość wartości i norm postępowania znacząco koreluje z przekonaniem, że kreatywność i ciągłe doskonalenie odgrywają ważną rolę wśród wartości i zasad, jakimi kieruje się organizacja ($\rho = 0,60$). W przypadku zdolności w zakresie tworzenia nowych produktów ważne jest umiejętne wykorzystywanie talentu i wiedzy pracowników ($\rho = 0,61$), które jest skorelowane znacząco z istotną rolą kreatywności i ciągłego doskonalenia w organizacji wśród podzielanych wartości i zasad ($\rho = 0,553$) oraz znajomością przez pracowników obowiązujących w przedsiębiorstwie wartości i norm postępowania. Wobec tego słuszne jest twierdzenie, że dzięki kreatywności pracowników, która staje się wartością kulturową, można lepiej wykorzystać potencjał twórczy załogi. Bardzo istotna w kontekście zdolności innowacyjnych okazała się również otwarta i szczerą komunikacja. Zdecydowane wspieranie działań innowacyjnych ze strony kierownictwa, a

także otwartość przełożonych i możliwość konsultacji z nimi bądź uzyskania pomocnej rady były najsilniej skorelowane z procesowym wymiarem innowacyjności. Wśród czynników składających się na drugi wymiar kultury innowacji najsilniej z wymiarami zdolności innowacyjnych koreluje przekonanie pracowników, że są zachęceni do podejmowania działań proinnowacyjnych. W odniesieniu do relacji elementów drugiego wymiaru kultury innowacji – orientacji prorynkowej, potwierdzono natomiast istotną korelację dotyczącą panującego w przedsiębiorstwach podzielanego przekonania, że innowacje są ryzykowne i w procesie ich generowania mogą zdarzać się błędy. Do najważniejszych kulturowych uwarunkowań innowacyjności można zaliczyć wszystkie te, które charakteryzują trzeci wymiar kultury innowacji. Szczególnie silną korelację ($\rho > 0,8$) z produktowym i procesowym wymiarem zdolności innowacyjnych wykazuje aktywna współpraca zarówno z dostawcami, detalistami, jak i klientami w procesie tworzenia innowacji. Główną rolę w tworzeniu zdolności innowacyjnych odgrywa postrzeganie innowacji w przedsiębiorstwie jako działań priorytetowych, na które są przeznaczane znaczące zasoby, a same innowacje są planowane z wyprzedzeniem. Istotne jest także postrzeganie wiedzy jako zasobu organizacji, dzięki któremu przedsiębiorstwo zdobywa przewagę konkurencyjną na rynku. Uzyskane rezultaty badań wskazują, że bardzo istotna okazuje się zarówno polityka, jak i praktyka permanentnego promowania innowacji, także wówczas gdy nie ma pewności sukcesu. Jest to więc norma kulturowa oznaczająca akceptację działań w warunkach niepewności towarzyszącej tworzeniu innowacji. Biorąc pod uwagę korelację elementów czwartego wymiaru kultury innowacji z wymiarami innowacyjności, należy uznać, że wszystkie uwarunkowania kulturowe innowacyjności wynikające z tego wymiaru mają istotny wpływ na zdolności innowacyjne. W odniesieniu do wymiaru produktowego i procesowego innowacyjności istotne jest zwiększenie szansy na awans pracowników otwartych na wprowadzanie zmian.

Kolejnym krokiem przeprowadzonej analizy było zbadanie korelacji między elementami opisującymi rezultaty innowacyjne a wymiarami kultury innowacji. Najwyższą wartość ($\rho > 0,7$) odnotowano w przypadku relacji między:

- trzecim wymiarem kultury innowacji odnoszącym się do strategii i zasobów a poziomem zmian i odnowienia procesów, procedur i technik;
- drugim wymiarem kultury innowacji odnoszącym się do orientacji prorynkowej a aktualnością i nowoczesnością wykorzystywanych technologii.

Uzyskane rezultaty wykazały również, że drugi wymiar kultury innowacji koreluje znacząco (ρ zbliżony do 0,7) z poziomem wykorzystania najnowszych innowacji technologicznych w

nowych produktach, poziomem konkurencyjności technologicznej w porównaniu z konkurentami oraz z dużą liczbą nowych produktów na rynku. Uzyskane rezultaty nie budzą zdziwienia, ponieważ zgodnie z postulatami formułowanymi w literaturze przedmiotu silniejsza orientacja rynkowa jest czynnikiem wpływającym na innowacyjność, jednocześnie jest elementem określającym kulturę innowacji²³.

Pragnąc udzielić odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu poszczególne elementy charakteryzujące kulturę innowacji warunkują rezultaty w zakresie innowacji produktowych i procesowych, obliczono wskaźniki korelacji między poszczególnymi zmiennymi z czterech wymiarów kultury innowacji a rezultatami innowacyjnymi. Uszczegółowienie poziomu rozważań umożliwiło wskazanie elementów składowych kultury innowacji, które najsilniej warunkują rezultaty innowacyjne, co pomogło w sformułowaniu bardziej szczegółowych wniosków. Badanie związku elementów kulturowych wchodzącymi w skład pierwszego wymiaru z rezultatami innowacyjnymi wykazało, że podobnie jak w przypadku korelacji ze zdolnością innowacyjną najważniejsze wartości wspierające generowanie innowacji produktowych i procesowych to: uczciwość i zaufanie, kreatywność, ciągłe doskonalenie, otwartość i szczerowość w komunikacji, wspólnotowość wspierająca pracę zespołową i wspólne rozwiązywanie problemów, z jednoczesnym wsparciem kulturowego wymiaru indywidualizmu – osobistego talentu i wiedzy pracowników. Niezwykle ważna w kontekście rezultatów innowacyjnych jest norma aktywnego wspierania przez przełożonych działań nowatorskich oraz brak obaw związanych ze zwracaniem się do przełożonych z prośbą o konsultację i radę. Przełożeni powinni również wzbudzać szacunek podwładnych. Otwarta i wspierająca postawa kierownictwa jest więc podstawowa, ponieważ kultura kształtuje się bardzo silnie w wyniku przykładów określających wzorce postępowania, które z kolei silnie oddziałują na wartości i normy postępowania podwładnych w odniesieniu do generowania innowacji. Wyniki badań własnych potwierdziły, że wspieranie wartości, postaw i norm promujących orientację prorynkową będzie skutkowało lepszymi rezultatami osiąganymi przez przedsiębiorstwa przemysłowe w zakresie innowacji produktowych i procesowych. Wszystkie kulturowe uwarunkowania odnoszące się do orientacji prorynkowej zidentyfikowano jako decydujące o rezultatach innowacyjnych przedsiębiorstw w zakresie innowacji produktowych i procesowych. W przypadku trzeciego wymiaru kultury innowacji

²³ Aldas-Manzano J., Kuster I., Vila N. 2005. *Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis*. European Journal of Innovation Management, 8(4): 437-52; O’Cass A., Ngo L.V. 2007. *Market orientation versus innovation culture: two routes to superior brand performance*. European Journal of Marketing, 41(7/8): 868-87.

koncentrującego się wokół strategii i zasobów zdiagnozowano silną zależność planowania innowacji z odpowiednim wyprzedzeniem z rezultatami innowacyjnymi. Wśród czynników czwartego wymiaru kultury innowacji (odnoszącego się do norm i wartości związanych z kreatywnością i zmianami) najistotniejsze korelacje oszacowano między postrzeganiem otwartości na zmiany jako atrybutu pracowników, którzy mają większe szanse na awans. Podejmując próbę konstatacji uzyskanych wyników, niewątpliwie można sądzić, że aby uzyskiwać wysoką efektywność, przedsiębiorstwa powinny dbać o innowacyjność, stwarzając odpowiedni dla jej rozwoju kontekst – kształtując wartości, przekonania i normy kulturowe, które będą stanowić bodziec wspierający tworzenie innowacji. Wyniki zrealizowanych w tym zakresie badań pozwoliły na wskazanie szczególnie istotnych elementów kultury innowacji, których istnienie w przedsiębiorstwie warunkuje innowacyjność podmiotów rozumianą zarówno jako zdolność i skłonność do generowania i wdrażania nowości, jak i rezultaty uzyskiwane w zakresie generowania innowacji produktowych i procesowych.

W podsumowaniu pracy przedstawiono najważniejsze rezultaty badań, odnosząc się do sformułowanych hipotez badawczych. Omówiono ograniczenia badawcze wynikające z charakteru badań i dostępnych danych. Wskazano propozycje kierunków kształtowania kultury organizacyjnej sprzyjającej zwiększaniu innowacyjności przedsiębiorstw w zakresie produktów i procesów oraz zaakcentowano możliwe kierunki dalszych badań w obszarze kulturowych uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych.

4.3. Wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu

Praca wnosi wkład w rozwój dyscypliny zarządzania w zakresie teoriopoznawczym, empirycznym i metodycznym poprzez:

- a) w zakresie teoriopoznawczym:
 - przegląd i systematyzację literatury w zakresie konceptualizacji i operacjonalizacji innowacyjności organizacji;
 - określenie zbioru wewnętrznych uwarunkowań innowacyjności technicznej przedsiębiorstw przemysłowych na podstawie dokonanego kompleksowego przeglądu literatury;
 - wyodrębnienie podejść do kultury organizacyjnej w naukach o zarządzaniu w zależności od przyjętego paradygmatu badawczego;

- identyfikację cech polskiej kultury przedsiębiorczości i jej potencjalnego wpływu na kulturę organizacyjną warunkującą innowacyjność przedsiębiorstw;
 - identyfikację i systematyzację cech i elementów kultury innowacji.
- b) w kontekście empirycznym:
- dokonanie identyfikacji przeważających wymiarów kulturowych oraz typu kultury organizacyjnej w innowacyjnych przedsiębiorstwach przemysłowych;
 - wskazanie potencjalnych cech kultur wspierających i niewspierających innowacyjność techniczną;
 - ocenę zależności występujących między kulturą innowacji i jej wymiarami a zdolnością i rezultatami innowacyjnymi;
 - identyfikację zależności występujących między zdolnością innowacyjną i rezultatami innowacyjnymi a efektywnością przedsiębiorstw;
 - ocenę wpływu dążenia do pełnienia funkcji lidera w zakresie innowacji na kształtowanie się zależności między kulturą innowacji a zdolnością i rezultatami innowacyjnymi.
- c) w kontekście metodycznym:
- operacjonalizację oraz empiryczną weryfikację narzędzia badawczego służącego do oceny kultury innowacji w warunkach przedsiębiorstwa przemysłowego;
 - wyodrębnienia wymiarów kultury innowacji.

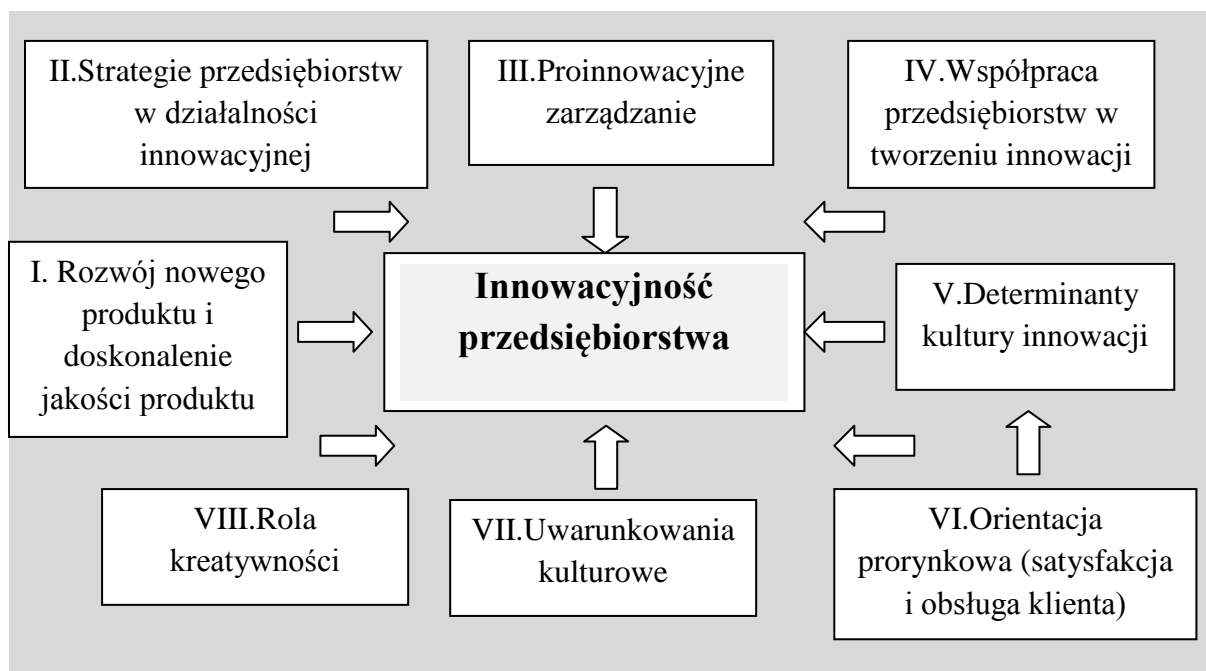
Walor aplikacyjny monografii stanowi wskazanie rekomendowanych propozycji kierunków kształtowania kultury organizacyjnej sprzyjającej zwiększaniu innowacyjności technicznej przedsiębiorstw przemysłowych.

5. Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze

Od początku pracy naukowej moje zainteresowania badawcze były skoncentrowane na problematyce kształtowania innowacyjności przedsiębiorstw. Główne nurty badawcze dotyczyły następujących obszarów badawczych realizowanych w ramach tej problematyki, które są ze sobą ściśle powiązane, niejednokrotnie przenikając się i uzupełniając:

- I. Rozwój nowego produktu i doskonalenie jakości produktu;
- II. Strategie przedsiębiorstw w działalności innowacyjnej;
- III. Proinnowacyjne zarządzanie ze szczególnym uwzględnieniem organizacyjnych uwarunkowań tworzenia innowacji;

- IV. Współpraca przedsiębiorstw w tworzeniu innowacji;
- V. Identyfikacja czynników kultury organizacyjnej wpływających na innowacyjność;
- VI. Orientacja prorynkowa przedsiębiorstw (satisfakcja i obsługa), która warunkuje kulturę innowacji i innowacyjność podmiotów;
- VII. Uwarunkowania kulturowe innowacyjności przedsiębiorstw;
- VIII. Rola kreatywności w tworzeniu innowacji.



Rys. 2. Powiązane ze sobą nurty badawcze w mojej pracy naukowej

Źródło: opracowanie własne

W ramach tematu badawczego realizowanego w Katedrze Ekonomiki Przedsiębiorstw w latach 2010-2015 pt. „Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw”, wraz ze współpracownikami realizowałam następujące zadania:

- a) modele procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach. Przedmiotem podejmowanych badań były wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach. Natomiast celem analizy była próba określenia:
 - elementów sprzyjających kreowaniu innowacji,
 - zakresu i uwarunkowań współpracy przedsiębiorstw w zakresie innowacyjności z innymi podmiotami,
 - kulturowych aspektów działań innowacyjnych.

- b) innowacyjność przedsiębiorstw w ujęciu regionalnym. Przedmiotem podejmowanych badań była aktywność innowacyjna przedsiębiorstw w kontekście uwarunkowań regionalnych. Celem analizy była próba określenia:
- wskaźników charakteryzujących regionalne zróżnicowanie innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce,
 - zależności między innowacyjnością przedsiębiorstw a ich przestrzenną lokalizacją,
 - możliwości i uzasadnień różnicowania polityki innowacyjnej w regionach.
- c) satysfakcja klienta jako determinanta budowania proinnowacyjnej przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. Przedmiotem podjętych badań było zidentyfikowanie głównych instrumentów budowy proinnowacyjnej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa uzyskanych w oparciu o pomiar i zarządzanie satysfakcją klienta w przedsiębiorstwie. Celem podjętej analizy było:
- zidentyfikowanie głównych atrybutów satysfakcji jako rezultatu wprowadzania działań projakościowych i proinnowacyjnych wspomagających tworzenie nowego produktu w przedsiębiorstwie;
 - zidentyfikowanie czynników stymulujących i utrudniających budowę projakościowej przewagi konkurencyjnej uwzględniającej satysfakcję klienta;
 - zidentyfikowanie granic w satysfakcjonowaniu potrzeb klienta;
 - ocena strategicznego wymiaru satysfakcji klienta w procesie innowacyjnym.

Ponadto byłam kierownikiem indywidualnego grantu habilitacyjnego pt. „Kultura organizacyjna jako determinanta procesów innowacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych” przyznanego przez Narodowe Centrum Nauki, nr 1538/B/H03/2010/39, co wyznaczyło przedmiotowy i podmiotowy obszar moich dominujących zainteresowań naukowych.

I nurt badawczy. Rozwój nowego produktu i doskonalenie jakości produktu

W mojej początkowej pracy badawczej można wyodrębnić wyraźny nurt badawczy związany z zagadnieniami dotyczącymi rozwoju produktu i doskonalenia jego jakości. Był on częściowo rezultatem projektu dotyczącego wprowadzenia nowego produktu na rynek brytyjski, w którym brałam udział na Bournemouth University (Wielka Brytania) oraz kontynuacją wcześniejszych zagadnień podejmowanych w ramach pracy magisterskiej pt. „Consumer behaviour towards the quality of yoghurt. The case of Belgium and Poland”, którą obroniłam w 1997 w Ghent University, Department of Agricultural Economics, a której

promotorem był prof. dr. ir. Jacques Viaene. Przed doktoratem opublikowałam łącznie 12 publikacji. Brałam również udział w warsztatach dotyczących programu „Leonardo Da Vinci” (Europejski Fundusz Edukacyjny) odbywających się w Brukseli. Przed obroną doktoratu wzięłam udział w 4 międzynarodowych konferencjach naukowych oraz w 3 seminariach i 3 krajowych konferencjach naukowych.

17 października 2001 roku obroniłam pracę doktorską na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warmińsko - Mazurskiego pt. „Sterowanie rozwojem produktu żywnościowego w przedsiębiorstwie”, uzyskując stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Promotorem rozprawy był prof. zw. dr hab. Kazimierz Pasternak, recenzentami zaś: prof. zw. dr hab. Roman Urban i dr hab. Lech Nieżurawski. Głównym poznawczym celem pracy było zbadanie i poznanie mechanizmów i procesów innowacyjnych zachodzących w przedsiębiorstwach krajowych przemysłu spożywczego, a więc poznanie uwarunkowań, metod, wykorzystywanych zasobów i wyników działań innowacyjnych. W rozprawie doktorskiej przyjąłam, że rozwój produktu jest z definicji wieloetapowym procesem, w którym sfera regulacji – czyli zarządzania ma bezpośredni wpływ na sferę realną rozwoju produktu. Zatem poprzez ulepszenie systemu sterowania rozwojem produktu w przedsiębiorstwie można ulepszyć nowy produkt, tak by odpowiadał on celom strategicznym przedsiębiorstwa i lepiej zaspokajał potrzeby konsumentów. Zaproponowany model wzorcowy PSZRP (podsystemu strategicznego zarządzania rozwojem produktu) służył do ulepszenia systemu sterowania rozwojem produktu żywnościowego w przedsiębiorstwie. Rezultatem moich zainteresowań naukowych w tym okresie były opracowania naukowe, realizowane w dwóch powiązanych ze sobą nurtach badawczych (rozwoju nowego produktu i doskonalenia jakości produktu), które powstały zarówno przed i po obronie doktoratu:

Rozwój nowego produktu

- Pasternak K., Strychalska A. 1999. *Struktury zarządzania innowacjami produktowymi w przemyśle spożywczym*. W: *Zarządzanie w przemyśle - Teoria i praktyka*. Wyzwania XXI w. AGH, Kraków.
- Pasternak K., Strychalska A., Grzybowska B. 2000. *Warunki organizacyjne rozwoju produktu w restrukturyzowanym przedsiębiorstwie przemysłu spożywczego*. W: *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*. AE Kraków i TNOiK, Kraków.
- Pasternak K., Grzybowska B., Strychalska A. 2000. *Innovayive Activity of Food Processing Plants*. Econ. Sc. 3:17-26.
- Pasternak K., Strychalska A. 2001. *Modele i opcje organizacyjne rozwoju produktu*. W: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*. UWM, Olsztyn – Maradki: 267-276.
- Pasternak K., Strychalska A. 2001. *Construction of Management Subsystem of New Product Development*. Annals of Warsaw Agricultural University (II). SGGW, Warszawa: 69-73.
- Strychalska A. 2001. *Metody portfelowe w zarządzaniu produktem*. W: *Marketing w praktyce*. Red. Łaguna M. KENGRAF, Olsztyn, s. 129-138.
- Pasternak K., Strychalska A. 2002. *Modele rozwoju nowego produktu a rzeczywistość krajowa*. W: *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*. Red. Haffer M., Sudoł S. UMK, Toruń: 451-462.

- Strychalska-Rudzewicz A. 2004. *Sposoby tworzenia nowych produktów i źródła informacji wykorzystywane w procesie innowacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie 24(1626): 221-227.
- Pasternak K., Strychalska-Rudzewicz 2005. *Modele rozwoju produktu*, (w:) Komorowski J., Piotrowski Z. red., *Studia nad gospodarką: przedsiębiorstwo – samorząd terytorialny – sektory*. WSFiZ w Białymstoku, Białystok: 9-18.
- Strychalska-Rudzewicz A., Przestrzelski D. 2009. *Rozwój nowych produktów w warunkach kryzysu. Wyniki badań empirycznych w przemyśle spożywczym*, W: Rudzewicz A., Kowalkowski A. 2009. *Współczesny marketing – wybrane obszary*, Wyd. UWM Olsztyn: 81-93.

Doskonalenie jakości produktu:

- Strychalska-Rudzewicz A. 2005. *Czynniki jakości żywności*. Prace Naukowe AE we Wrocławiu, 1070(2): 310-315.
- Strychalska-Rudzewicz A. 2006. *Jakość soków w ocenie konsumentów*. W: Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw. Red. Juchniewicz M., Wyd. UWM, Olsztyn: 428-433.
- Pawłowska B., Strychalska-Rudzewicz A. 2010. *Podstawowe pojęcia dotyczące jakości*. W: Szymanowski W., Pawłowska B., Strychalska – Rudzewicz A. *Zarys zarządzania jakością. Ujęcie marketingowo-logistyczne*. Wyd. Ars Boni, Poznań: 15-52.
- Strychalska-Rudzewicz A., Rudzewicz A., Andrzejewski D. 2013, *Postrzeganie jakości w teorii i praktyce biznesowej*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 1(756): 11-20.

II nurt badawczy. Strategie przedsiębiorstw w działalności innowacyjnej

Kolejny obszar moich zainteresowań dotyczył rozpoznania mechanizmu stosowanego przez przedsiębiorstwa w stymulowaniu działań innowacyjnych. Skierowałam zatem uwagę na problem świadomego stosowania przez organizacje strategii innowacji, szczególnie że badania na ten temat są dość nieliczne.. Jednocześnie wsparłam się przy tej analizie badaniami empirycznymi, których celem było uzyskanie odpowiedzi na następujące, odnoszące się do wspomnianej kwestii, pytania:

- Czy przedsiębiorstwa podejmują planowe działania w zakresie innowacji?
- Za pomocą jakich czynników przedsiębiorstwa konkurują na rynku?
- Czy i jak często stosują one strategie w działaniach innowacyjnych?

Efektom zainteresowania tym zagadnieniem były następujące publikacje:

- Strychalska-Rudzewicz A. 2000. *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu.
- Pasternak K., Strychalska A. 2000. *Potrzeby informacyjne determinowane przez strategie nowego produktu*. W: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*. UWM, Olsztyn.
- Pasternak K., Strychalska A. 2000. *Innowacje produktowe w przetwórstwie żywności - działalność planowa czy spontaniczna?* W: *Strategie rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*. SGH, Serock - Warszawa.
- Pasternak K., Strychalska-Rudzewicz 2002. *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw województwa warmińsko – mazurskiego*. W: *Strategie zarządzania innowacjami w warunkach globalizacji i integracji europejskiej*. Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Białystok: 150-162.
- Strychalska-Rudzewicz A., Wysocki J. 2011. *Innovation Strategies of Small and Medium Enterprises in Poland*. Conference Proceedings: International Masaryk Conference for Ph.D. Students and Young Researchers 2011. Hradec Kralove: MAGNANIMITAS. (II): 2018-2026.
- Rudzewicz A., Strychalska-Rudzewicz A. 2013. *Strategie produktów innowacyjnych*, Wyd. UWM.
- Strychalska-Rudzewicz A., Wysocki J. 2013. *Strategies of Polish Enterprises in Their Innovation Activity*, *Scientific Journal, Service Management*, 10(779): 89-101.
- Strychalska-Rudzewicz A., Wysocki J. 2013. *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw w działalności innowacyjnej*, *Organizacja i Kierowanie*, 2: 65-84.

Strychalska-Rudzewicz A. 2014. *Realizacja strategii przedsiębiorstw w działaniach innowacyjnych*, W: Szablowski J. red. *Przedsiębiorczość i innowacje w warunkach dekoniunktury gospodarczej*, Wyd. WSFiZ w Białymstoku: 129-146.

III nurt badawczy. Proinnowacyjne zarządzanie

Wychodząc z założenia, że aby przedsiębiorstwo było innowacyjne permanentnie, niezbędny jest innowacyjny system zarządzania, zajmowałam się zagadnieniami wpisującymi się w proinnowacyjne zarządzanie. Polega ono na stworzeniu zinstytucjonalizowanego mechanizmu tworzenia, rozwoju i promowania nowych pomysłów i rozwiązań oraz zapewnieniu w przedsiębiorstwie warunków do stałego, a nie okazjonalnego reagowania na sygnały i wyzwania rynku. W ramach tego nurtu badawczego będąc w latach 2008-2010 uczestnikiem projektu badawczego pt. „Innowacyjność i jakość jako czynniki przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw”, realizowałam badania poświęcone m. in. wewnętrznym barierom tworzenia innowacji i znaczeniu proinnowacyjnego zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach przemysłowych. Rezultatem moich prac były następujące opracowania naukowe:

- Strychalska-Rudzewicz A., Menart Ł. 2007. *Wewnętrzne bariery tworzenia innowacji w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Organizacja i Kierowanie (4): 93-109.
- Strychalska-Rudzewicz A. 2007. *Bariery funkcjonowania w Polsce gospodarki opartej na wiedzy*, W: *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości. Determinanty i narzędzia zdobywania przewagi konkurencyjnej*. Red. Adamkiewicz-Drwiłło H. G., Wyd. PWN, Warszawa: 32-37.
- Menart Ł., Olejarsz A., Strychalska-Rudzewicz A. 2007. *Czynniki ograniczające innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych*. W: *Innowacje i jakość jako czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Red. Strychalska-Rudzewicz A., Wyd. UWM Olsztyn: 119-126.
- Strychalska-Rudzewicz A. 2008. *Management factors stimulating creation of innovations in enterprises*. International Conference on Business and Economy, Constantza, Conference Proceedings. Management and Marketing: 177-187.
- Strychalska-Rudzewicz A. 2008. *Wewnętrzne determinanty innowacyjności przedsiębiorstwa wobec wyzwań globalnych*. W: *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*. Herman A., Poznańska K. Red., Wyd. SGH, tom 2, s. 278-288.
- Strychalska-Rudzewicz A. 2008. *Bariery innowacji i ich znaczenie dla małych i średnich przedsiębiorstw*, W: *Europejskie wymiary przedsiębiorczości*. Kruk H., Skrzyszewska K. Red., Wyd. Akademii Morskiej, Gdynia: 21-25.
- Strychalska-Rudzewicz A. 2009. ROZDZIAŁ 3. *Uwarunkowania i bariery procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach*, W: *Innowacyjne metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, Komorowski J., Moczyłowska J. Red., Wyd. WSFiZ, Białystok: 43-54.
- Strychalska-Rudzewicz A. 2010. *Proinnowacyjne zarządzanie przedsiębiorstw przemysłowych a ich kondycja finansowa – wyniki badań*, Przegląd Organizacji, 7-8: 18-22.
- Strychalska-Rudzewicz A. 2011. *Organizacyjne uwarunkowania innowacji w przedsiębiorstwie*. W: *Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań*. Red. Perenc J., Hołub-Iwan J., Wyd. C. H. Beck: 231-244.

IV nurt badawczy. Współpraca przedsiębiorstw w tworzeniu innowacji

Od 2005 roku podjęłam problematykę dotyczącą uwarunkowań współpracy przedsiębiorstw, mającą na celu podniesienie ich potencjału innowacyjnego, omawiając m. in. znaczenie współpracy w procesach innowacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych Przeprowadzone w

przedsiębiorstwach przemysłowych rezultaty badań sugerują ponadto, że kultura organizacyjna bardziej sprzyja innowacjom w przedsiębiorstwach współpracujących z innymi podmiotami w procesach innowacyjnych. Rezultatem badań były poniższe publikacje:

- Strychalska-Rudzewicz A., Pawłowska B. 2005. *Współpraca przedsiębiorstw w zakresie innowacji jako czynnik rozwoju gospodarki opartej na wiedzy*. W: *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*. Red. Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M. J., Dom Organizatora, Toruń: 63-70.
- Strychalska-Rudzewicz A., Sadowska M. 2005. *Współpraca przedsiębiorstw z instytucjami naukowymi w zakresie innowacji*. W.: *Rozwój regionalny w warunkach globalizacji*. Gomółka K. Red., Wyd. Sowa, Warszawa: 138-141.
- Strychalska-Rudzewicz, Rudzewicz A. 2005. *Rola współpracy w tworzeniu innowacji w gospodarce opartej na wiedzy*. W: Szablowski J. red. *Strategie produkcji przedsiębiorstw w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*. WSFiZ w Białymstoku, Białystok: 129-136.
- Grzybowska B., Strychalska-Rudzewicz 2005. *Współpraca przedsiębiorstw z jednostkami zewnętrznymi w zakresie działalności innowacyjnej*. W: Brdulak H., Gołębiowski T. red. *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*. SGH, Warszawa: 115-122.
- Strychalska-Rudzewicz A. 2006. *Współpraca przedsiębiorstw z instytucjami sektora publicznego w procesie innowacyjnym*. W: Oliński M. Red. *Uwarunkowania funkcjonowania sektora publicznego*. Olsztyn: 161-168.
- Strychalska-Rudzewicz A. 2006. *Innowacyjność przedsiębiorstw a współpraca z innymi organizacjami*. W: *Zarządzanie innowacjami. Teoria i praktyka*. Szablowski J. Red. Wyd. WSFiZ, Białystok: 375-386.
- Strychalska-Rudzewicz A. 2007. *Cooperation of Enterprises in the Area of Innovative Activity*, 6th International Conference on Computer Information Systems and Industrial Management Applications (CISIM'07): 375-379.
- Strychalska-Rudzewicz A., Menart Ł. 2008. *Znaczenie współpracy w procesach innowacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych*, W: Pławgo B. Red. *Polska Wschodnia – zarządzanie rozwojem*, Wyd. WSAP w Białymstoku: 475-483.
- Menart Ł., Strychalska-Rudzewicz A. 2009. *Klasy jako forma nawiązywania współpracy w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, W: *Czynniki i źródła przewagi konkurencyjnej*. Red. Juchniewicz M., Wyd. UWM Olsztyn, s. 361-366.
- Strychalska-Rudzewicz A. 2010. *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych a ich współpraca z innymi podmiotami w procesach innowacyjnych*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego (579)*, SOOIPP Annual: 177-190.

V nurt badawczy. Determinanty kultury innowacji

Moje zainteresowania badawcze stopniowo ewoluowały w kierunku uwarunkowań kultury organizacyjnej wpływających na innowacyjność przedsiębiorstw, mając na uwadze, że skuteczne zarządzanie innowacjami wiąże się z budowaniem kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacjom, zaś istnienie kultury innowacji sprzyja innowacyjności podmiotów. Innowacyjność znajduje się niejako pod wpływem kultury organizacyjnej na wiele sposobów w procesie socjalizacji, przy czym sama kultura pozostaje w ścisłym związku z polityką przedsiębiorstwa, jego procedurami, codziennymi praktykami i tworzonymi symbolami. Dzięki tym pośrednim elementom, będącym determinantami kultury innowacji dokonuje się również komunikacja wartości i ugruntowanie postaw w przedsiębiorstwie. Nurt ten jest bardzo ściśle związany z kulturowymi uwarunkowaniami innowacyjności (VII nurt badawczy). Wyniki prac opublikowałam w następujących opracowaniach:

- Strychalska-Rudzewicz A. 2012. *Influence of Organizational Culture Determinants on Innovation and Firm's Success*, Journal of International Scientific Publication, Economy & Business, 6(1): 341-351.
- Strychalska-Rudzewicz A. 2013. *Identification of organizational culture factors influencing innovation. Results of empirical research in manufacturing enterprises*. Socio-Economic Research Bulletin, 3(50): 129-134.
- Strychalska-Rudzewicz A. Łukiewska K. 2014. *Identyfikacja czynników kultury organizacyjnej wpływających na innowacyjność przedsiębiorstw produkcyjnych*. Przedsiębiorczość i Zarządzanie, XV (3): 129-142.
- Strychalska-Rudzewicz A., Rudzewicz A. 2014. *Trust as a factor supporting innovative culture*, Baltic Horizons 22(119):41-48.
- Strychalska-Rudzewicz A. 2014. *Determinants of Organizational Culture that Influence Innovation. The Case of Production Companies in Poland*, Вісник Національного університету "Львівська політехніка" : Проблеми економіки та управління, 779: 98-105.

VI nurt badawczy. Orientacja prorynkowa (satysfakcja i obsługa klienta)

Oddzielnym nurtem badawczym podejmowanym na ogół we współpracy z innymi badaczami były zagadnienia dotyczące orientacji prorynkowej przedsiębiorstw. Warto podkreślić, że orientacja ta decyduje także o kształcie kultury innowacji. W ramach tego nurtu zrealizowałam m.in. projekt we współpracy z prof. A. Kobylanskim z Pennsylvania State University oraz B. Pawłowską oparty na badaniach porównawczych zrealizowanych w Polsce i Stanach Zjednoczonych. Zwieńczeniem badań z tego zakresu była publikacja artykułu w International Journal of Management and Marketing Research. Poniższe publikacje naukowe są rezultatem tych prac:

- Pawłowska B., Strychalska-Rudzewicz A. 2013. *Customer satisfaction measurement by Enterprises located in Poland*, Scientific Papers: Marketing Trends in Theory and Practice, Institute of Management by University of Zilina: 131-134.
- Strychalska-Rudzewicz A., Rudzewicz A. 2012. *Obsługa klienta w koncepcji logistyczno-marketingowej*, Logistyka, 6, wyd. Instytut Logistyki i Magazynowania: 943-952.
- Kobylanski A., Pawłowska B., Strychalska-Rudzewicz A. 2011. *The Role of Customer Satisfaction in the Quality management Systems: a Cross-Cultural Study*, International Journal of Management and Marketing Research, 4(3): 57-74.
- Pawłowska B., Strychalska-Rudzewicz A. 2008. *Customer satisfaction in product quality improvement process in Polish food enterprises. Part I. Literature review*. Management 12(2): 140- 154.
- Pawłowska B., Strychalska-Rudzewicz A. 2007. *Satysfakcja klienta w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego*. Przemysł Spożywczy, 10: 54-57.
- Pawłowska B., Strychalska-Rudzewicz A. 2007. *Satysfakcja klienta a jakość*, W: *Innowacje i jakość jako czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Strychalska-Rudzewicz A. Red. Wyd. UWM, Olsztyn: 201-208.
- Strychalska-Rudzewicz A. 2007. *Logistyczno-marketingowa obsługa klienta*. W: *Zarządzanie marketingowe we współczesnym handlu i usługach*. Bronakowski H, Hościłowicz E., Widelska U. Red., Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok:121-125.
- Pasternak K., Strychalska A. 2003. *Logistics Customer Services in View of Studies*. Econ. Sc., 6, Wyd. UWM Olsztyn: 157-168.

VII nurt badawczy. Uwarunkowania kulturowe

Problematyka uwarunkowań kulturowych stanowi ważny obszar moich zainteresowań badawczych od 2005 roku. Dostrzegłam wzrost zainteresowania, zarówno praktyków, jak i teoretyków uwarunkowaniami kulturowymi innowacyjności, przy jednoczesnym istnieniu

luki badawczej w tym zakresie. Tworzenie innowacji jest stymulowane szczególnie przez cechy kultury narodowej i organizacyjnej, ponieważ oddziałują one na zachowanie pracowników, co z kolei prowadzi do akceptacji wartości organizacji i zaangażowania w realizację celów organizacji. Wyniki przeprowadzonych w tym obszarze badań ujawniły, że innowacyjność organizacji jest warunkowana wieloma czynnikami, z których istotne znaczenie mają m. in.:

- proinnowacyjnie nastawione kierownictwo firmy, angażujące się w procesy kreowania innowacji, świadomie modelujące postawy i zachowania pracowników sprzyjające innowacjom w organizacji poprzez politykę i praktykę proinnowacyjną,
- kształtowanie kultury otwartej, tolerującej niepewność i odmienne poglądy pracowników, istnienie subkultur, które się wzajemnie respektują,
- dążenie do zmniejszenia stopnia formalizacji i specjalizacji, czego rezultatem byłby lepszy przepływ informacji i idei w przedsiębiorstwie wspierający akumulację wiedzy w organizacji.

W ramach nurtu badawczego poświęconego uwarunkowaniom kulturowym odniosłam się m. in. do relacji między kulturą innowacji a innowacyjnością i orientacją przedsiębiorczą. Wykazałam, że na podstawie orientacji przedsiębiorczej odnoszącej się do trzech wymiarów: innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka można przewidywać zmienną odzwierciedlającą kulturę innowacji w przedsiębiorstwach. Do elementów orientacji przedsiębiorczej mających związek z kulturą innowacji można zaliczyć m. in. silniejszy w organizacjach: nacisk na prace badawczo-rozwojowe i innowacje, większą liczbę wprowadzonych w ciągu ostatnich trzech lat nowych produktów, większy stopień nowości, rozpoczynanie działań, na które później odpowiadają konkurenci, silniejsze dążenie zarówno do rywalizacji z konkurentami, jak również tendencję do podejmowania projektów o wysokim ryzyku (z szansą na wysoką zyskowność). Czynniki te w znacznym stopniu przesądzają o kształcie kultury innowacji i finalnie - innowacyjności przedsiębiorstw.

Efektom badań poświęconych tym zagadnieniom są następujące publikacje:

- Strychalska-Rudzewicz A. 2005. *Kultura organizacyjna jako czynnik wpływający na tworzenie innowacji w przedsiębiorstwie*. Management, 9(2): 77-86.
- Strychalska-Rudzewicz A. 2006. *Kultura organizacyjna jako czynnik warunkujący innowacyjność przedsiębiorstw przemysłu spożywczego*. Prace naukowe AE we Wrocławiu: 357-364.
- Strychalska-Rudzewicz A. 2007. *Kultura organizacyjna sprzyjająca tworzeniu innowacji czynnikiem warunkującym sukces przedsiębiorstw*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 1: 300-310.
- Strychalska-Rudzewicz A. 2009. *Kultura wysokiej tolerancji niepewności a innowacyjność przedsiębiorstw*, W: Juchniewicz M.. 2009. *Czynniki i źródła przewagi konkurencyjnej*, Wyd. UWM Olsztyn, s. 95-102.

- Strychalska-Rudzewicz A. 2009. *Kulturowe determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot (2/3) Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji: 1205-1213.
- Strychalska-Rudzewicz A. 2012. *The role of organizational culture in innovation processes in industrial enterprises*, Socio-economic Research Bulletin, 3(46): 143-147.
- Strychalska-Rudzewicz A. 2012. *Kultura organizacyjna a innowacyjność przedsiębiorstwa. Diagnoza kultury na przykładzie dwóch organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 714, Ekonomiczne problemy usług nr 90 (Kształtowanie procesów innowacyjnych w nowoczesnych organizacjach): 109-126.
- Strychalska-Rudzewicz A. 2013. *The Role of Organisational Culture in Innovation*, Peer-Reviewed Conference Proceedings Part III, University of Hradec Karlove: 386-392.
- Strychalska-Rudzewicz A. 2015. *Cultural dimensions and innovation*, Socio-Economic Problems and the State, 13(2): 59-67.
- Strychalska-Rudzewicz A. 2016. *The impact of national culture on the level of innovation*, Journal of Intercultural Management, 8(1): 121-145.
- Strychalska-Rudzewicz A. 2017. *Związek kultury innowacji z innowacyjnością przedsiębiorstw i orientacją przedsiębiorczą*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie XVIII: 247-262.
- Strychalska-Rudzewicz A. 2019. *Links between entrepreneurial orientation, innovation culture and innovativeness. The moderating role of positive orientation*. Artykuł przyjęty do druku.
- Strychalska-Rudzewicz A. 2019. *Relations between entrepreneurial attitudes and the level of innovativeness of European countries*. Proceedings of the 2019 International Conference "Economic Science for Rural Development", współautor: Truskowski W.

VIII nurt badawczy. Rola kreatywności w budowaniu innowacyjności

W ramach badania roli kreatywności w budowaniu innowacyjności odniosłam się do kreatywności manifestowanej na różnym poziomie: jednostki, grupy, całej organizacji i społeczeństw. Dokonałam próby wyjaśnienia i systematyzacji terminologii oraz zbadałam zależności pomiędzy kreatywnością a innowacyjnością w ujęciu międzynarodowym. Przeprowadzona przeze mnie analiza pozwala sądzić, że bliskość geograficzna państw i powiązane z nią uwarunkowania historyczno-gospodarcze i kulturowe wpływają znacząco na wskaźniki: kreatywności, gospodarki opartej na wiedzy i globalnego indeksu innowacyjności. Rezultatem moich analiz były poniższe publikacje naukowe:

- Strychalska-Rudzewicz A. 2017. *Rola kreatywności w tworzeniu innowacji*, W: *Wybrane paradygmaty zarządzania firmami rodzinnymi*. Red. Klimek J., Żelazko B. Wyd. SGH: 9-26.
- Strychalska-Rudzewicz A. 2017. *Kreatywność a poziom innowacyjności państw – wyniki badań*. Przegląd Organizacji, 3:47-53.
- Strychalska-Rudzewicz, Rudzewicz A. 2016. *The elements and manifestations of the creative economy and its impact on innovation*. W: *Innovation management: research aspects* Borusiak B., Lewicki M. Bogucki Red. Wydawnictwo Naukowe, Poznań: 9-17.

Podsumowując swoje osiągnięcia naukowe mogę stwierdzić, że:

1. Jestem autorką bądź współautorką 98 publikacji, z których 86 stanowią opracowania opublikowane po doktoracie. W języku angielskim opublikowałam 27 prac (24 po doktoracie), 18 w czasopiśmie bądź zeszytach naukowych, w tym 3 wyróżnionych na liście Web of Science. Wskaźnik cytowań według **Google Scholar wynosi 53, h-indeks – 4, i10-indeks -2**. Syntetyczne podsumowanie zawarto w tabeli 3.

Tabela 3. Syntetyczne podsumowanie publikacji.

<i>Rodzaj publikacji</i>	<i>Liczba prac</i>
Autorstwo, redakcja bądź współautorstwo monografii naukowej	4
Artykuły w recenzowanym czasopiśmie w j. polskim	24
Artykuły w recenzowanym czasopiśmie w j. angielskim	16
Autorstwo bądź współautorstwo rozdziału w języku polskim	48
Autorstwo bądź współautorstwo rozdziału w języku angielskim	7

Źródło: opracowanie własne

Za dodatkowe osiągnięcia przyczyniające się rozwojowi pracy naukowo-badawczej uznaję:

2. Pełnienie funkcji kierownika grantu habilitacyjnego pt. „Kultura organizacyjna jako determinanta procesów innowacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych” przyznanego przez Narodowe Centrum Nauki, nr 1538/B/H03/2010/39.
3. Byłam m.in. wykonawcą a następnie kierownikiem tematu badawczego realizowanego we współpracy z pracownikami Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstw w latach 2010-2015 pt. „Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw”.
4. W ramach współpracy międzynarodowej prowadziłam wykłady i prezentacje w Euroakademii w Tallinie (Estonia) na Wydziale Business Administration (Faculty of Economics and Management), Slovak University of Agriculture w Nitrze oraz Hochschule Offenburg w Niemczech. We współpracy z prof. A. Kobylanskim z Pennsylvania State University realizowałam badania dotyczące satysfakcji klienta w Polsce i w USA, których efektem była publikacja artykułu w International Journal of Management and Marketing Research. Byłam recenzentką 4 prac naukowych, w tym artykułu do prestiżowego czasopisma Cross Cultural Research. Obecnie uczestniczę w projekcie badawczym pt. *Organizations' determinants of innovation* współpracując przy jego realizacji z Sandal Institute w Norwegii i Belarus State Economic University (Mińsk, Białoruś) oraz University of Beira Interior (Portugalia). Prowadzę zajęcia dla studentów II stopnia studiów magisterskich w ramach programu Erasmus z przedmiotów: „Innovation management”, „Innovative processes and product design”, „Organization culture and behaviour”.
5. Po otrzymaniu stopnia doktora otrzymałam 6 nagród Rektora Uniwersytetu Warmińsko – Mazurskiego w Olsztynie za osiągnięcia w dziedzinie naukowej.

6. Jako przedstawiciel z ramienia Wydziału Nauk Ekonomicznych brałam udział w pracach nad stworzeniem Kodeksu Etycznego Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.
7. Otrzymałam certyfikaty, m.in. ukończenia cyklu konferencji i szkoleń w ramach projektu „Współpraca pracowników sfery B+R z ekspertami w wypracowaniu praktycznego modelu funkcjonowania CTT najlepszą szkołą innowacji, zarządzania badaniami rozwojowymi i komercjalizacji ich rezultatów”, „modelu współpracy na rzecz rozwoju innowacji” i certyfikat brokera innowacji.
8. Jestem członkiem rady naukowej czasopisma „Listy ekonomiczne” wydawanego na Wydziale Nauk Ekonomicznych UWM w Olsztynie.
9. Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzania byłam członkiem polskich i międzynarodowych organizacji: Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, International Society for Professional Innovation Management (ISPIM) i Social Science and Business Research Network (SSBRN).
10. Brałam udział w 40 konferencjach naukowych, w tym w 21 z wygłoszonym referatem.
11. Brałam udział w szkoleniu (128 godz. w okresie styczeń-czerwiec 2008) uzyskując certyfikat brokera innowacji. Uzyskaną wiedzę wykorzystuję m. in. współpracując z Olsztyńskim Parkiem Naukowo-Technologicznym oraz Centrum Innowacji i Transferu Technologii w Olsztynie. Uzyskałam ponadto certyfikat Eksperta Warmińsko-Mazurskiej Nagrody Jakości, biorąc udział w pracach zespołu ekspertów dokonujących ocen organizacji złożonych w konkursie na podstawie wniosków i wizyt w organizacjach. Uczestniczyłam m. in. jako ekspert w projekcie: „Możliwości stworzenia regionalnego systemu komercjalizacji badań w oparciu o Joint Action Plan” oraz jako ekspert w projekcie *Inprona* „Internetowa Promocja Nauki. Transfer wiedzy pomiędzy nauką a biznesem. Szansa na rozwój regionu”.

Anna Strychałska-Rudzielińska