

AUTOREFERAT

Przedstawiający opis dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej
(autoreferat zawiera informacje dotyczące habilitanta do dnia 20 kwietnia 2019 r.)

DR ZBIGNIEW ZONTEK
Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości
Wydział Zarządzania i Transportu
Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

Bielsko-Biała 2019



Spis treści

1. Dane personalne	3
2. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe.....	3
3. Dotychczasowe zatrudnienie w jednostkach naukowych.....	3
4. 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. 2018 r. poz. 1789). 4	
4.1. Tytuł osiągnięcia naukowego	4
4.2. Publikacje wchodzące w skład osiągnięcia naukowego	4
4.3 Omówienie celu naukowego prac stanowiących osiągnięcie naukowe i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania	5
4.3.1. Charakterystyka autorskiej monografii naukowej	7
4.3.2. Charakterystyka współautorskiej monografii naukowej.....	19
4.3.3. Literatura wykorzystana w charakterystyce osiągnięcia naukowego	25
4.4. Wkład głównego osiągnięcia do nauk o zarządzaniu	28
5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych.....	30

1. Dane personalne

Imię: **Zbigniew**
Nazwisko: **Zontek**

2. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe

- 06.02. 2006 r.** **Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu**
Tytuł dysertacji: *Zarządzanie gospodarstwami domowymi bezrobotnych*
Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle
Promotor: prof. dr hab. inż. Ryszard Barcik
Recenzenci: dr hab. Grażyna Bartkowiak
 dr hab. Tadeusz Waściński
- 05.07.1995 r.** **Magister inżynier zarządzania**
Politechnika Łódzka filia w Bielsku-Białej
Wydział Organizacji i Zarządzania
Kierunek: Zarządzanie i Marketing
Specjalność: Organizacja i Zarządzanie w Przemysle Maszynowym
- 1998** **Świadectwo ukończenia Studiów Podyplomowych**
w zakresie doskonalenia pedagogicznego
Politechnika Łódzka filia w Bielsku-Białej

3. Dotychczasowe zatrudnienie w jednostkach naukowych

- 1996 – obecnie: Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej (wcześniej:
Politechnika Łódzka filia w Bielsku-Białej)
Wydział Zarządzania i Transportu
Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości
Aktualne stanowisko: adiunkt
- 2006 – 2009 Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej
1.10.2006 – 31.01.2009 dyrektor Kolegium Nauk o Zarządzaniu

4. 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. 2018 r. poz. 1789)

4.1. Tytuł osiągnięcia naukowego

Jako osiągnięcie naukowe w myśl art. 16 wymienionej wyżej Ustawy, które uznaję za znaczący wkład w rozwój nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, wskazuję jednotematyczny cykl publikacji

pt.: Zarządzanie przedsiębiorstwami komercyjnymi i społecznymi w świetle korzyści z transferu wiedzy

4.2. Publikacje wchodzące w skład osiągnięcia naukowego

W skład osiągnięcia naukowego wchodzi: **autorska monografia i współautorska monografia z wyodrębnionymi rozdziałami autorskimi.**

Monografia autorska:

Z. Zontek (2019). *The Essence and Determinants of Innovation Management in Tourism Enterprises*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, ISBN 978-83-208-2354-7, s. 148.

Recenzenci wydawniczy: prof. dr hab. Irena Jędrzejczyk, prof. dr hab. Andrzej P. Wiatrak

Mój udział w powstanie tej publikacji wynosi 100%

Monografia współautorska:

C. Whitworth, Z. Zontek (2018). *People in Social Organisations and Enterprises. Motivation, Knowledge Transfer and Situated Learning in Their Communities of Practice*, Wydawnictwo Lulu Press Inc., West Yorkshire; ISBN 978-1-387-56384-5, s. 171.

Recenzent wydawniczy: Professor Branislav Mičieta, University of Zilina, Slovakia

Autorstwo poszczególnych części monografii:

Zbigniew Zontek: 2, 4.4, 4.5, 5.5, 5.6, 6.4, 6.5, 8

Christopher Whitworth: 4.2, 4.3, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, Appendix

Christopher Whitworth & Zbigniew Zontek: Summary, 1, 3, 4.1, 4.6, 6.1, 6.2, 6.3, 7

Mój udział w powstanie tej publikacji wynosi 50%

4.3 Omówienie celu naukowego prac stanowiących osiągnięcie naukowe i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania

Rosnące współcześnie znaczenie wiedzy i zaangażowania pracowników przedsiębiorstw i innych organizacji w osiąganiu przez te podmioty sukcesów rynkowych sprawia, że coraz większą uwagę przywiązuje się do kapitału ludzkiego i jego kreatywności, a także do procesów prowadzących do powstawania wiedzy i jej transferu. Zagadnienia te spełniają szczególną rolę w efektywnym zarządzaniu przedsiębiorstwami usługowymi (w tym turystycznymi), gdyż w tym przypadku ich istotność wynika z dominującego znaczenia komponentów niematerialnych w strukturze ich oferty. Analogicznie, organizacje i przedsiębiorstwa społeczne, których oferta kierowana jest do społeczeństwa i poszczególnych grup społecznych, uzależnione są od kapitału ludzkiego, jego doświadczenia i kreatywności, a także posiadanych zasobów wiedzy i ich egzo- i endogenicznego transferu. Znaczenie zasobów ludzkich w zarządzaniu przedsiębiorstwami i innymi podmiotami rynkowymi przejawia się w wielu formach aktywności gospodarczej. Do kluczowych należy zaliczyć udział tych zasobów w powstawaniu innowacji (Tidd & Bessant 2011, Białoń 2010, Jasiński 2006, Amabile 1998, Damanpour 1991 i inni), a także ich rola w przedsiębiorczości społecznej (Borowiecki & Dziura 2014, Inkpen & Dinur 1998, Davenport 1994; Prahalad & Hamel 1990 i inni), przejawiającej się w podejmowaniu inicjatyw społecznych, prowadzących do powstawania organizacji i przedsiębiorstw społecznych. W przypadku obu powyższych aktywności gospodarczych istotnego znaczenia nabierają takie cechy zasobów ludzkich, jak kreatywność, kooperatywność oraz zdolność do tworzenia wiedzy i jej transferu (Nonaka & Takeuchi 1995).

Podstawowa oś moich rozważań, na gruncie zarządzania przedsiębiorstwami komercyjnymi oraz przedsiębiorstwami społecznymi, dotyczy maksymalizacji korzyści z nakładów czasu, wiedzy, zaangażowania emocjonalnego menedżerów i pracowników, ukierunkowanych na rozwój przedsiębiorczości, kreatywności i powstawanie innowacji. Obserwowane w światowym dorobku naukowym dyskusje nad znaczeniem kapitału intelektualnego we wzroście kreatywności, przedsiębiorczości i innowacyjności podmiotów gospodarczych wskazują na istnienie takiego wpływu (Tidd, Bessant 2011, Oke i in. 2012, Beugelsdijk 2008 i inni). Te wstępne uwarunkowania skłoniły mnie do podjęcia badań naukowych w ramach dwuaspektowego cyklu badawczego.

Pierwszy aspekt podejmowanych przeze mnie badań dotyczy uwarunkowań zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach turystycznych, z uwzględnieniem roli

zasobów ludzkich i transferu wiedzy w powstawaniu innowacji w tym sektorze. Podejmowane badania przeprowadziłem wśród komercyjnych przedsiębiorstw usługowych w nurcie paradygmatu funkcjonalnego, jako tego, który wyznacza „tradycyjne” spojrzenie na świat, a jednocześnie stanowi nowoczesne patrzanie na procesy zarządzania z punktu widzenia kapitału intelektualnego, procesów wiedzy twórczych i ich roli w powstawaniu innowacji.

Drugi aspekt podejmowanych przeze mnie badań, dotyczący znaczenia ludzi, motywacji i transferu wiedzy w powstawaniu przedsiębiorstw i organizacji społecznych oraz zarządzaniu tymi jednostkami, oparty został na paradygmacie interpretacyjnym. Jak wskazuje Ł. Sułkowski (2014) podejście do zarządzania w nurcie interpretacyjnym odbywa się „przez pryzmat procesów kulturowych, samorzutnego i spontanicznego procesu kształtowania znaczeń, ustanawiania lub negocjacji granic organizacji albo jej sensów, pozbawionego raczej kontroli menedżerskiej”. I dalej pisze: „(...) ważną rolę odgrywają: intuicja, zbiorowe normy i wartości”, a także koncentracja na „czynnikiach społecznych”. Swoista natura organizacji i przedsiębiorstw społecznych odpowiada tym kryteriom, a wykorzystana w badaniach interpretacyjna analiza fenomenologiczna odpowiada postulatowi tego paradygmatu.

Opisane paradygmaty stanowią wyznacznik realizowanych przeze mnie badań. Paradygmaty te i próba ich rozumienia w odniesieniu do badanych problemów, przyczyniają się do lepszej interpretacji działań badanych podmiotów, a także, dzięki efektowi synergetycznemu, umożliwiają skuteczniejsze podejście do badanych zjawisk: kreatywności, innowacji i przedsiębiorczości społecznej. Triangulacja stosowanych metod badawczych i paradygmatów umożliwiła urzeczelnienie osiągniętych wyników badań oraz ich uogólnienie.

W prowadzonych badaniach zastosowałem przede wszystkim triangulację metod badawczych, poprzez przeprowadzenie badań z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety wśród komercyjnych przedsiębiorstw turystycznych oraz badanie organizacji i przedsiębiorstw społecznych za pomocą nieustrukturyzowanych wywiadów, zgodnie z założeniami interpretacyjnej metodologii fenomenologicznej (IPA). W swojej pracy badawczej stosowałem również obserwację bezpośrednią nieuczestniczącą. Przeprowadziłem wiele rozmów i nawiązałem kontakty z przedstawicielami przedsiębiorstw turystycznych i innych podmiotów rynku turystycznego, a także prowadziłem badania terenowe w organizacjach i przedsiębiorstwach społecznych. W przypadku obu nurtów badań metoda ta w istotny sposób wsparła stosowane główne metody badań.

4.3.1. Charakterystyka autorskiej monografii naukowej

Z. Zontek (2019) *The Essence and Determinants of Innovation Management in Tourism Enterprises*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, ISBN 978-83-208-2354-7, s. 148.

Cel naukowy:

Podstawowa oś rozważań prowadzonych na gruncie zarządzania dotyczy uwarunkowań zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach turystycznych. Wielu autorów klasyfikuje te uwarunkowania na zewnętrzne i wewnętrzne (m in.: Drucker 1992; Bogdanicenko 1998; Stawasz 1999; Janasz & Kozioł 2007). Uwarunkowania zewnętrzne wpływające na zdolność innowacyjną można klasyfikować, biorąc pod uwagę elementy otoczenia dalszego, dzieląc je na uwarunkowania środowiskowe, otoczenie ekonomiczne, polityczne, technologiczne i naukowe. Znacząca grupa uwarunkowań powstawania innowacji znajduje swe źródło w otoczeniu bliższym przedsiębiorstwa – pośród odbiorców, kooperantów i konkurentów. To podejście do innowacji rozwinął H.W. Chesbrough (2006), który zdefiniował pojęcie „otwartej innowacji”, zgodnie z którym przedsiębiorstwa powinny korzystać z zewnętrznych źródeł innowacji, angażując podmioty znajdujące się w ich otoczeniu do procesów tworzenia i wdrażania nowych pomysłów. E. von Hippel (2005), w zbliżonym nurcie badań nad innowacjami, wskazał na znaczenie użytkowników innowacji w procesach innowacyjnych. Zdefiniował on pojęcie *User-Centered Innovation* i wskazał jak innowacje mogą być rozpowszechniane w procesach demokratyzacji.

Uwarunkowania endogeniczne innowacji, to posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby rzeczowe, kapitałowe, ludzkie, a także wiedza, procesy jej akumulacji oraz wewnętrznego transferu. Intra-organizacyjny transfer wiedzy skupiać się powinien na doświadczeniach, umiejętnościach oraz zdolności do zastosowania innowacji. Użyteczności tych źródeł innowacyjnych sprzyjają odpowiednie systemy zarządzania, motywacji, kultura organizacyjna oraz rozwiązania instytucjonalne.

Przegląd istniejącego dorobku naukowego pozwala skonstatować, że innowacje są przedmiotem szerokiego zainteresowania i badań w ramach nauk o zarządzaniu. Prekursorem tego nurtu badawczego był P.F. Drucker (1992), który upatrywał w innowacji szczególne narzędzie przedsiębiorców. Jego zdaniem narzędzie to umożliwia podejmowanie nowej działalności gospodarczej oraz odnawianie działalności przedsiębiorstw już istniejących. Za jego pomocą przedsiębiorcy ze zmiany czynią okazję, nadają zasobom nowe możliwości i

oferują nowe produkty. Problematyce zarządzania innowacjami wiele uwagi poświęcają J. Tidd i J. Bessant (2011), którzy wskazują, że proces innowacyjny należy organizować i nim zarządzać w sposób zintegrowany.

Współcześnie innowację postrzega się nie tylko jako efekt pojedynczego zdarzenia, tylko jako kompleks zdarzeń i powiązań, przez co innowacje stają się społecznie złożonym fenomenem. Powiązania te obejmują nie tylko przedsiębiorstwa ale także współzależności zachodzące pomiędzy różnymi podmiotami – administracją publiczną, uczelniami, ośrodkami badawczo-rozwojowymi, organizacjami pozarządowymi i innymi (Jasiński 2012; Bał-Woźniak 2012; Dolińska 2010). Interakcje i sprawny przepływ informacji pomiędzy tymi podmiotami mają istotne znaczenie dla wprowadzania innowacji (Okoń-Horodyńska 2000). Takie podejście wskazuje perspektywę interakcji podmiotowo-przedmiotowej (Pomykański 2001). W ujęciu podmiotowym zarządzanie innowacjami dotyczy państwa – regionu – przedsiębiorstwa, natomiast ujęcie przedmiotowe obejmuje instrumenty i determinanty oddziaływania na wskazane podmioty.

Rosnące znaczenie gospodarcze innowacji znajduje wyraz w literaturze przedmiotu oraz w praktyce gospodarczej i społecznej. Z szerokiego punktu widzenia innowację definiuje się jako coś nowego, innego od dotychczasowych rozwiązań. Innowacja odnosi się do wszystkich dziedzin życia – od nowych rozwiązań dotyczących życia gospodarczego i społecznego, po nowe „prądy myślowe i kulturalne” (Janasz i Koziół-Nadolna 2011). Termin innowacji jest silnie powiązany z takimi pojęciami, jak: nowości, twórczość, zmiany, reformy, przedsiębiorczość czy gospodarka oparta na wiedzy (Bednarczyk 2010). Opracowanie Oslo Manual (2005) uściśla to pojęcie, określając innowację jako działania naukowe, technologiczne, organizacyjne, finansowe, i handlowe – niezbędne do stworzenia, wdrożenia i komercjalizacji nowego lub udoskonalonego produktu i procesu. Jak wskazuje A.H. Jasiński (2012) jeszcze niedawno innowacje były utożsamiane głównie z innowacjami produktowymi i procesowymi, które były motorem rozwoju technologicznego. Aktualnie trzecią ważną formą tego zjawiska są innowacje usługowe, a jest to efektem rosnącego znaczenia usług w gospodarce. Tendencje te stanowią uzasadnienie do podejmowania badań uwarunkowań powstawania innowacji w usługowych sektorach gospodarki, w tym w sektorze usług turystycznych.

Przedmiotem rozważań nad uwarunkowaniami zarządzania innowacjami są przedsiębiorstwa turystyczne i świadczone przez nie usługi. Turystyka współcześnie stanowi ważną sferę aktywności gospodarczej i społecznej. Przejawia ona wysoką zdolność do generowania nowych miejsc pracy, zwykle podnosi poziom jakości życia lokalnych

społeczności. Turystyka służy także podwyższaniu konkurencyjności regionów, poprzez pełniejsze wykorzystanie ich potencjału (Rapacz 2007; Gołembski 2007; Jędrzejczyk 2000 i 2014; Wiatrak 2010). Rozwój turystyki stanowi znaczący impuls dla rozwoju ekonomiczno-gospodarczego kraju i regionów (Bednarczyk 2010), bowiem jest ona jednym z najszybszej rozwijających się sektorów gospodarki na świecie. Rozwojowi turystyki i osiągnięciu pozytywnych efektów z turystyki sprzyja posiadanie walorów turystycznych. Jednak do pełnej ich absorpcji niezbędne jest kreowanie innowacji w przedsiębiorstwach i regionach turystycznych, bowiem to innowacje należą do podstawowych źródeł uzyskiwania przewag konkurencyjnych.

Przedstawione powyżej przesłanki doprowadziły do powstania monografii naukowej o charakterze teoretyczno-empirycznym, osadzonej w naukach o zarządzaniu, a w szczególności w problematyce zarządzania innowacjami, rozpatrywanej w kontekście rozważań nad przedsiębiorstwem i turystyką. Podjęcie tej tematyki uzasadnia potrzeba transferu dotychczasowej wiedzy z zakresu innowacji do sektora turystyki. Transfer ten powinien dotyczyć przedsiębiorstw turystycznych oraz podmiotów kreujących produkt turystyczny – znajdujących się w otoczeniu tych przedsiębiorstw. Uzasadnieniem dla podejmowania badań w tym temacie jest potrzeba wypełnienia luki teoretycznej i empirycznej w badaniach nad innowacjami, o badania nad innowacjami w przedsiębiorstwach turystycznych w Polsce, w aspekcie menedżerskim.

Główny cel naukowy - poznanie i empiryczna weryfikacja uwarunkowań zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach turystycznych, identyfikacja czynników zewnętrznych i wewnętrznych mających wpływ na powstawanie innowacji w tych przedsiębiorstwach oraz analiza poszczególnych komponentów zarządzania innowacjami.

Cel metodologiczny - wskazanie zestawu działań prowadzących do wzrostu innowacyjności w turystyce, ukierunkowanych na twórców innowacji oraz na odbiorców innowacyjnych rozwiązań, w ramach trzech grup podmiotów: przedsiębiorstw turystycznych, instytucji sektora publicznego oraz instytucji wspierających rozwój turystyki. Istotnym celem badań jest także wyznaczenie kierunków rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych.

Cel aplikacyjny - przeprowadzenie diagnozy oraz dostarczenie wyników badań i wniosków dotyczących kierunków i obszarów możliwych do wykorzystania w praktyce gospodarczej, przez podmioty turystyczne w aspekcie zarządzania innowacjami.

Główny wkład niniejszego opracowania do dorobku nauk o zarządzaniu – zdefiniowanie i analiza uwarunkowań zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach turystycznych, sformułowane w oparciu o pogłębione studia teoriopoznawcze, a w

konsekwencji studia empiryczne. Podstawę badań i interpretacji ich wyników stanowiło zdefiniowanie uwarunkowań zarządzania innowacjami. Badania empiryczne zostały zaprojektowane i przeprowadzone w sposób umożliwiający uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jakie są źródła innowacji w przedsiębiorstwach turystycznych?
- Jakie są efekty wdrażanych innowacji?
- Jaki jest stopień wykorzystania komponentów środowiska wewnętrznego w tworzeniu innowacji w przedsiębiorstwach turystycznych?
- Jakie są możliwości zwiększenia poziomu innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych?
- Jakie są ograniczania wprowadzania innowacji?
- W jaki sposób poszczególne komponenty działalności wpływają na osiąganie pozytywnych wyników przedsiębiorstwa?

W oparciu o przegląd literatury, własne obserwacje autora prowadzone w przedsiębiorstwach turystycznych, wcześniejsze wyniki badań własnych przyjęto następujące hipotezy badawcze:

H1: Zarządzający przedsiębiorstwami turystycznymi upatrują źródeł innowacji głównie w uwarunkowaniach zewnętrznych, takich jak poszukiwanie inspiracji wśród konkurencji, w tym w przedsiębiorstwach zagranicznych oraz zasięganie opinii klientów.

H2: Wdrażanie innowacji ma wpływ na wzrost zadowolenia klientów, wzrost ich liczby oraz poprawę funkcjonowania przedsiębiorstwa.

H3: Uwarunkowania wewnętrzne, takie jak kreatywność pracowników, ich zaangażowanie w powstawanie i transfer wiedzy mają istotny wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw turystycznych.

H4: Przedsiębiorstwa upatrują zwiększenia swojej innowacyjności przede wszystkim w innowacjach produktowych i marketingowych.

H5: Występują bariery innowacyjności w przedsiębiorstwach turystycznych, a przede wszystkim ryzyko wprowadzania innowacji, brak zasobów intelektualnych (ludzi i wiedzy) oraz brak środków na ich wdrożenie.

W celu weryfikacji postawionych hipotez autor wykorzystał następujące metody badań wtórnych: krytyczną analizę literatury, metodę badania dokumentów źródłowych, opracowań statystycznych, raportów agencji badawczych, a także wyniki badań własnych. Badanie empiryczne na podstawie źródeł pierwotnych przeprowadzone zostały z

wykorzystaniem sondażu diagnostycznego za pomocą kwestionariusza ankiety oraz techniki graficznej prezentacji wyników. Badaniem zostały objęte przedsiębiorstwa turystyczne prowadzące działalność gospodarczą na terytorium Polski. Monografia została ukończona w grudniu 2018 roku, a zaprezentowane w niej dane obejmują okres badań wtórnych, który przypadał na lata 2016-2018, natomiast badania pierwotne zostały przeprowadzone w latach 2016-2017. W monografii dokonano analizy poszczególnych uwarunkowań mających wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwami turystycznymi.

Układ monografii został podporządkowany realizacji celów pracy, weryfikacji hipotez badawczych oraz odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Monografia ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z czterech części, wstępu i zakończenia. Punktem wyjścia pierwszej części pracy była próba uporządkowania i wyjaśnienia niejednoznaczności terminologicznych, co pozwoliło na pogłębioną analizę związków zachodzących pomiędzy innowacją i turystyką. Pierwszą część pracy poświęcono zatem definiowaniu pojęcia innowacji, innowacyjności i zarządzania innowacjami. Następnie zdefiniowany został proces innowacyjny oraz dokonano klasyfikacji innowacji oraz źródeł ich powstawania. Część pierwszą kończy charakterystyka antecedenencji innowacji w układzie wyników badań światowych.

W części drugiej skoncentrowałem się na teoretycznych podstawach innowacji w turystyce. W pierwszej kolejności omówiono istotę turystyki, dokonano klasyfikacji podmiotów rynku turystycznego i ról pełnionych przez te podmioty. Następnie wskazano na specyfikę innowacji w turystyce, scharakteryzowano atrybuty przedsiębiorstw innowacyjnych oraz sklasyfikowano innowacje w badanym sektorze. Ostatnie zagadnienia tej części dotyczą efektów innowacji w turystyce oraz barier towarzyszących działaniom innowacyjnym w tym sektorze.

W części trzeciej zawarłem charakterystykę i analizę uwarunkowań procesów innowacyjnych w turystyce. Część tę rozpoczyna charakterystyka antropogenicznych uwarunkowań innowacji, a w szczególności roli zasobów ludzkich i ich kreatywności w powstawaniu innowacji. Zwrócono uwagę także na zróżnicowanie uwarunkowań współpracy i partnerstwa na rzecz innowacji w turystyce oraz uwarunkowań wynikających z podziału ról na tym rynku. Ostatnie zagadnienie w tej części dotyczy modelowania zarządzania innowacjami w turystyce.

W części czwartej zaprezentowałem wyniki badań ankietowych, przeprowadzonych wśród polskich przedsiębiorstw turystycznych, poprzedzonych charakterystyką metodologii prezentowanych badań. W efekcie przeprowadzonych badań opracowałem zestaw

rekomendowanych kierunków zarządzania innowacjami w turystyce, które zaprezentowałem na końcu tej części.

Osiągnięte wyniki wraz z omówieniem ich wykorzystania

Przeprowadzone badania i osiągnięte wyniki umożliwiły uogólnienie wyników badań, wskazując na rekomendowane kierunki działań prowadzących do wzrostu aktywizacji przedsiębiorstw turystycznych na polu innowacji oraz wzrostu innowacyjności lokalnych i regionalnych produktów turystycznych.

Kreowanie innowacji w turystyce powinno być efektem realizacji działań sektora prywatnego, sektora publicznego, zarówno na poziomie lokalnym, regionalnym, jak i krajowym oraz sektora instytucji wspomagających, obejmujących: szkoły wyższe, jednostki badawczo-rozwojowe, ośrodki doradcze, fundusze poręczeń, inkubatory przedsiębiorczości, a także centra transferu technologii, lokalne stowarzyszenia i organizacje. Z drugiej strony istotna jest również współpraca poszczególnych podmiotów tych sektorów. Na podstawie analizy źródeł wtórnych oraz przeprowadzonych badań pierwotnych opracowany został katalog działań koniecznych do podjęcia przez poszczególne podmioty kreujące usługi turystyczne i wspierające ich rozwój. Działania te dotyczą zarówno twórców innowacji (rys. 1), jak i finalnych odbiorców rozwiązań innowacyjnych (rys. 2.).

Katalog działań dotyczy szerokiego zakresu instrumentów, począwszy od tych, charakterystycznych dla poszczególnych grup podmiotów, po te, które powstają na styku tych grup. Wspólnym mianownikiem wyżej wymienionych podmiotów powinno być zdefiniowanie i wdrażanie działań innowacyjnych, z uwzględnieniem czynników regionalnych. Powołując się na badania O. Pfirrmann'a (1994), a także Ch. Oughtona i in. (2002) należy wskazać, iż szczególnie działania innowacyjne małych i średnich przedsiębiorstw są kształtowane przez czynniki regionalne, a zależność ta została przez wyżej wymienionych autorów nazwana „regionalnym paradoksem innowacyjnym”.

Cele zdefiniowane przez poszczególnych interesariuszy powinny być zbieżne, jednakże specyfika tych podmiotów wyznacza różne sposoby osiągania celów proinnowacyjnych. W sektorze prywatnym rozwój innowacyjności powinien być oparty na następujących działaniach:

- Uczestnictwie w programach rozwoju innowacyjnych kadr dla turystyki;
- Kreowaniu i wdrażaniu proinnowacyjnego modelu zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym;
- Benchmarkingu w poszukiwaniu inspiracji do działań innowacyjnych w turystyce;

- Uwzględnieniu w procesie kreowania innowacji podmiotów popytowych (turystów, dostawców produktów turystycznych, pośredników), poprzez właściwe zarządzanie relacjami z klientami, a także zastosowanie koncepcji: *open innovation*, *user driven innovation*, czy *design thinking*.

Wdrażanie innowacji, zarówno w wymiarze zewnętrznym, jak i wewnętrznym daje szereg korzyści dla sektora prywatnego w turystyce. Działania na zewnątrz, takie jak współpraca, interakcja z otoczeniem, uczestniczenie w sieciach klastrowych, kooperacja, zarządzanie relacjami z klientem to te działania, które wyznaczają kierunki rozwoju współczesnych usług turystycznych.

Nowoczesnym podejściem do kreowania innowacji jest podejście popytowe. Komunikacja z klientami, tworzenie wspólnych wartości niezależnie od tego, czy finalny użytkownik (turysta) jest zaangażowany w tworzenie nowej usługi, czy jest tylko „opiniodawcą” nowych rozwiązań, to nowe działania, które powinny się skupiać na maksymalizacji efektów tej współpracy.



SEKTOR PUBLICZNY	SEKTOR INSTYTUCJI WSPIERAJĄCYCH ROZWÓJ INNOWACYJNOŚCI W TURYSTYCE	SEKTOR PRYWATNY
Wsparcie budowy i rozwoju sieci otoczenia biznesu	Tworzenie warunków do wzrostu innowacyjności: doradztwo i szkolenia, spotkania branżowe, konferencje, targi	Uczestnictwo w programach rozwoju kadr dla innowacji
Aktywne monitorowanie zjawisk innowacyjnych	Wskazywanie dobrych praktyk rozwiązań innowacyjnych	Kreowanie i wdrażanie proinnowacyjnego modelu zarządzania przedsiębiorstwem usługowym
Nowoczesne formy kształcenia aktualnych i przyszłych twórców innowacji	Wskazywanie możliwości pozyskiwania źródeł finansowania innowacji i pomoc w ich uzyskaniu	Umożliwienie mobilności pracowników i transfer wiedzy
Stymulowanie rozwoju nowych technologii		Kocpetycja
Zwiększenie potencjału administracji publicznej w zakresie opracowania polityk innowacyjnych		Benchmarking
Umożliwienie korzystania z programów pomocowych Unii Europejskiej		
Informacja i wsparcie promocji działań innowacyjnych		
Tworzenie i rozwój sieci wsparcia innowacji i transferu nowych technologii		
Tworzenie analiz i działalność badawczo-rozwojowa		
WSPÓŁPRACA		
Tworzenie strategii innowacyjnych w regionie		

TWÓRCY INNOWACJI – INNOWATORZY

Rys 1. Modelowy zestaw działań prowadzących do wzrostu innowacyjności w turystyce (cz. I) – działania ukierunkowane na twórców innowacji
Źródło: Opracowanie własne



Rys 2. Modelowy zestaw działań prowadzących do wzrostu innowacyjności w turystyce (cz. II) – działania ukierunkowane na odbiorców innowacji

Źródło: Opracowanie własne

Jednocześnie, stosowane działania wewnętrzne takie, jak wykorzystywanie proinnowacyjnych metod zarządzania, rozwój kreatywnych zasobów ludzkich, a także transfer wiedzy kształtują innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstw turystycznych.

Kolejnym rozpatrywanym sektorem jest sektor publiczny, który przede wszystkim powinien kształtować warunki niezbędne do zaistnienia „klimatu innowacyjności”, a rola ta powinna się przejawiać w takich działaniach, jak:

- Budowa i rozwój sieci otoczenia biznesu turystycznego o znaczeniu ogólnokrajowym, regionalnym i lokalnym, w zakresie działań innowacyjnych;
- Kreowanie nowoczesnych systemów kształcenia aktualnych i przyszłych twórców innowacji, adekwatnie do potrzeb rynku;
- Zwiększenie potencjału administracji publicznej w zakresie opracowania polityki proinnowacyjnej;
- Stymulowanie rozwoju nowych technologii;
- Aktywne monitorowanie zjawisk innowacyjnych w ujęciu lokalnym, regionalnym i krajowym;
- Badanie potencjału innowacyjnego w turystyce, w ujęciu regionalnym, krajowym i międzynarodowym;

- Promowanie innowacyjnych rozwiązań, a także kształtowanie wizerunku w oparciu o instrumenty public relations;
- Działania mające na celu zmniejszenie mentalnych barier wykorzystania innowacyjnych usług (np. e-usług), system kształcenia kreujący postawy proinnowacyjne w społeczeństwie.

Działalność instytucji wspomagających rozwój innowacyjności w turystyce powinna wiązać się z realizacją celów związanych z:

- Tworzeniem warunków do wzrostu wiedzy innowacyjnej, poprzez doradztwo, działalność badawczą, a także organizację szkoleń, spotkań branżowych, konferencji, targów;
- Wskazywaniem dobrych praktyk rozwiązań innowacyjnych w turystyce;
- Wskazywaniem możliwości finansowania innowacji i pomocą w pozyskaniu kapitału na innowacje w turystyce.

Działania poszczególnych podmiotów na rzecz kreowania innowacji w turystyce są konsekwencją zadań własnych, a także są kształtowane na styku wyżej wymienionych sektorów, a do wspólnych inicjatyw należeć mogą:

- Działalność badawczo-rozwojowa, prowadząca do powstawania nowych innowacyjnych produktów turystycznych;
- Kreowanie strategii innowacyjnego rozwoju turystyki w regionie;
- Tworzenie marek lokalnych i regionalnych produktów turystycznych;
- Koordynowanie działań promocyjnych, dotyczących innowacji turystycznych w regionie, w celu przeciwdziałania chaosowi informacyjnemu;
- Tworzenie i rozwój sieci wsparcia innowacji i transferu technologii pomiędzy instytucjami badawczo-rozwojowymi i sektorem prywatnym;
- Umożliwienie wykorzystania środków finansowych na przedsięwzięcia innowacyjne.

Na skuteczność procesów kreowania innowacyjnych produktów turystycznych ma wpływ współpraca w regionie, która może przyjmować formę klastrów turystycznych. Współpraca ta możliwa jest wówczas, gdy zapewnione są warunki niezbędne do zaistnienia środowiska innowacyjnego. Występujące współzależności pomiędzy podmiotami turystycznymi w danym regionie mogą wpłynąć na rozwój innowacji. Należy wskazać, iż podejmowane wspólne działania poszczególnych podmiotów kreujących i wspomagających powstawanie innowacji turystycznych powinny prowadzić do wzrostu partnerstwa pomiędzy sektorem publicznym, wspomagającym i prywatnym. Podstawę wspólnych koncepcji

powinny stanowić prace badawczo rozwojowe, ukierunkowane na powstawanie innowacyjnych produktów turystycznych.

Kreowanie innowacji w obszarze turystyki to zadanie dla wielu podmiotów, jednakże szczególna rola przypada przedsiębiorstwom turystycznym. W monografii założono, iż rozwój innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych należy oprzeć na następujących kluczowych obszarach: zasobach ludzkich, współpracy i działalności badawczej, dostępności kapitału, a także infrastrukturze dla innowacji. Proponowane kierunki działań wzajemnie przenikają się, mając bezpośredni wpływ na proces innowacyjny, którego głównym celem jest powstawanie innowacji w przedsiębiorstwach turystycznych. Podmioty te, dokonując zmian innowacyjnych, zaspokajają potrzeby klientów, przeistaczając innowacje w nowe usługi turystyczne. Cykl tych działań ma wpływ na rozwój zarówno poszczególnych przedsiębiorstw, jak i ich otoczenia.

Pierwszym kierunkiem powinny być działania obejmujące rozwój zasobów ludzkich. Zarządzanie zasobami ludzkimi, to płaszczyzna zarządzania, która w zasadniczy sposób wpływa na innowacyjność przedsiębiorstwa. Z jednej strony zasób ten można potraktować, jako czynnik „tworzenia” innowacji, z drugiej strony jako czynnik transferu wiedzy. Przedsiębiorstwa kreujące wiedzę, uczące się w danym regionie mają wpływ na tworzenie tzw. regionalnych laboratoriów wiedzy (Lagendijk 2001). Pracownik, których zdolności twórcze są akceptowane i jest motywowany do kreatywności, przyczynia się do powstawania innowacji. Takie założenie koncentruje się na fakcie, iż kapitał ludzki nie może być tylko traktowany jako ten, który jedynie gromadzi wiedzę, ponieważ innowacje są wynikiem kreowania, rozpowszechniania, a także przyjmowania nowych wartości. Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, iż większość badanych przedsiębiorstw nie podchodzi dość odpowiedzialnie do zasobów ludzkich w swoich organizacjach, postrzegając je przez pryzmat działalności operacyjnej. Respondenci przywiązywali znaczącą uwagę jakości zasobów ludzkich, cechom osobowym sprzyjającym innowacyjności, natomiast mniejsze znaczenie dla nich miały działania je rozwijające, takie jak: tworzenie klimatu dla innowacyjności, proinnowacyjny system motywacyjny. Dlatego potrzebna jest transformacja świadomości przedsiębiorców, w kierunku rozwoju kapitału ludzkiego zdolnego do funkcjonowania w gospodarce opartej na wiedzy. Obszarem wymagającym wsparcia powinny być szkolenia, wymiana kadr pomiędzy przedsiębiorstwami i sferą B+R, wspólne kreowanie programów kształcenia oraz promocja przedsiębiorczości.

Druga wyodrębniona determinanta zarządzania innowacjami to działalność badawcza przedsiębiorstwa, współpraca zarówno z ośrodkami nauki, jak i innymi podmiotami rynku

turystycznego, w celu kreowania wspólnych wartości. Efektem tych działań powinien być skuteczny transfer wiedzy pomiędzy podmiotami oraz wewnątrz nich. Współpraca powinna być dostosowana do potrzeb szybko zmieniającego się rynku. Większość przedsiębiorstw turystycznych to sektor małych przedsiębiorstw i nie mają one możliwości prowadzenia regularnych prac badawczo-rozwojowych, ze względów organizacyjnych czy też finansowych. Przedsiębiorcy nie wykorzystują w pełni przewagi, którą zapewnia współpraca z innymi przedsiębiorstwami w ramach kooperacji lub jednostkami naukowo-badawczymi. Szczególnym zadaniem w tym zakresie są obciążone jednostki naukowe oraz podmioty polityki turystycznej, które powinny wskazywać kierunki finansowania strategicznych dziedzin badawczych. Kolejnym zaleceniem jest stworzenie mechanizmów koordynujących działania, realizowanych na szczeblu lokalnym i regionalnym, pomiędzy podmiotami turystyki i środowiskiem naukowym.

Dostępność kapitału stanowi kolejny istotny kierunek działań. Należy przypisać mu istotne znaczenie, ponieważ wskazywany przez respondentów brak zasobów finansowych, był główną barierą wprowadzania innowacji. Brak jest w Polsce rozwiniętych sieci wsparcia finansowego dla rozwoju innowacyjności usług. Zatem istotne jest stosowanie zachęt podatkowych motywujących do ponoszenia nakładów na innowacje, czy inicjowanie współpracy, w tym o charakterze sieciowym, w celu pozyskiwania kapitału na przedsięwzięcia innowacyjne.

Rozwój infrastruktury dla innowacji, to ten kierunek, który wspomaga wcześniej wskazane. Jej rozwój powinien być ukierunkowany nie tylko na poprawę zagospodarowania turystycznego, ale także dostępność nowoczesnych technologii informacyjnych i teleinformatycznych. Celem jest poprawa warunków funkcjonowania innowacyjnych przedsiębiorstw oraz tworzenie infrastrukturalnych impulsów do powstawania innowacji. Warunkiem skutecznej realizacji wszystkich proponowanych kierunków powinno być uruchomienie mechanizmów koordynacji i wdrażania polityki innowacyjnej, w oparciu o system instytucjonalny i prawny.

Podjęta w monografii problematyka ma istotne znaczenie dla tych przedsiębiorstw turystycznych, które zamierzają budować swoją przewagę rynkową w oparciu o innowacyjne rozwiązania. Należy zauważyć, że innowacje w sektorze turystycznym mogą zarówno dotyczyć oferty poszczególnych przedsiębiorstw, jak i produktów turystycznych regionu. Zatem postrzeganie innowacji przez turystów może być identyfikowane nie tylko z konkretnym przedsiębiorstwem turystycznym, lecz ze złożonym produktem turystycznym regionu. Ta swoista dualność zjawiska innowacji w turystyce powoduje, że współpraca

podmiotów turystycznych w procesie tworzenia innowacji jest potrzebna bardziej, niż w innych branżach usługowych. Współpraca ta to nowe możliwości transferu wiedzy i korzyści z nich płynących.

4.3.2. Charakterystyka współautorskiej monografii naukowej

C. Whitworth, Z. Zontek (2018). *People in Social Organisations and Enterprises. Motivation, Knowledge Transfer and Situated Learning in Their Communities of Practice*. Wydawnictwo Lulu Press Inc., West Yorkshire; ISBN 978-1-387-56384-5, s 171.

Cel naukowy:

Podjęte przez autorów badanie miało na celu rejestrację, zrozumienie i ocenę jakościową uczenia usytuowanego i transferu wiedzy, które występuje we wzajemnych relacjach zachodzących pomiędzy członkami badanych organizacji. Dobór organizacji i przedsiębiorstw do badania był celowy i obejmował lokalne podmioty społeczne, o niewielkiej liczebności, spełniające kryteria funkcjonujących wspólnot praktyki (*communities of practice*). Oryginalna koncepcja usytuowanego uczenia się w ramach wspólnot praktyki została zaproponowana przez Lave'a i Wengera (1991), a następnie rozszerzona przez innych autorów (Cox 2005; Hildreth & Kimble 2004). Wspólnoty praktyki to grupy ludzi, którzy dzielą obawę o stan jakiegoś zjawiska oraz pasję do czegoś wykonywanego wspólnie, poprzez regularną interakcję, z wykorzystaniem procesów uczenia się i transferu wiedzy (Wenger 1998).

Koncepcję przedsiębiorstwa społecznego zdefiniowali Salamon i Sokolowski (2001), wskazując na kluczowe ich cechy, jak:

- Posiadanie pewnej formalnej struktury organizacyjnej;
- Zbiór zasad (definiujących cele, działania, członkostwo, wybór i kompetencje funkcjonariuszy, wykorzystanie zasobów itp.);
- Samorządność i prywatność (przedsiębiorstwa te nie są częścią lub agencją innej organizacji ani organów publicznych);
- Brak redystrybucji zysków (wszelkie dochody lub nadwyżki generowane przez ich działalność pozostają w organizacji i finansują jej działalność);
- Dobrowolność – woluntarność (członkostwo nie jest wymuszane lub uwarunkowane prawnie).

Celem badań przeprowadzonych w Polsce i w Wielkiej Brytanii była identyfikacja mechanizmów i uwarunkowań powstawania lokalnych organizacji i przedsiębiorstw społecznych. Autorzy celowo wybierali do badań podmioty non-profit, które powstawały jako efekt lokalnych inicjatyw. Inicjatywy te były podejmowane przez grupy osób zainteresowanych rozwiązaniem zidentyfikowanego problemu. Taki model powstawania organizacji spełnia kryteria przewidziane dla pojęcia „wspólnota praktyków” (*community of practice*). Wspólnota praktyków, to grupy ludzi, którzy dzielą obawy lub pasję do czegoś, co robią, uczą się robić lepiej poprzez regularną interakcję i transfer wiedzy oraz doświadczeń (Lave and Wenger 1991).

Powyższe założenia doprowadziły do powstania monografii naukowej o charakterze teoretyczno-empirycznym, osadzonej w naukach o zarządzaniu, a w szczególności w problematyce roli uczenia się i transferu wiedzy w zarządzaniu organizacjami i przedsiębiorstwami społecznymi. Uzasadnieniem dla podejmowania badań w tym zakresie jest potrzeba wypełnienia luki teoretycznej i empirycznej w rozpoznaniu mechanizmów powstawania organizacji i przedsiębiorstw społecznych oraz znaczenia procesów uczenia się i transferu wiedzy w zarządzaniu tymi jednostkami.

Główny cel naukowy - poznanie i empiryczna weryfikacja mechanizmów motywacji do przystąpienia do organizacji i przedsiębiorstw społecznych i aktywnego w nich działania. Identyfikacja znaczenia usytuowanego uczenia się oraz transferu wiedzy w procesach powstawania organizacji i przedsiębiorstw społecznych, wokół wspólnot praktyki oraz ich funkcjonowania.

Cel metodologiczny – dokonanie analizy i krytycznej oceny ról, postaw i zachowań badanych osób. Nowatorskie zastosowanie metodologii badań jakościowych w oparciu o założenia interpretacyjnej analizy fenomenologicznej (IPA), na gruncie nauk o zarządzaniu. Identyfikacja, w toku badań teoriopoznawczych, „pojawiających się zagadnień” (*emerging themes*) istotnych z punktu widzenia realizacji celu naukowego badań, a następnie wykorzystanie ich w procedurze badań fenomenologicznych.

Cel aplikacyjny - przeprowadzenie diagnozy badanych procesów w organizacjach i przedsiębiorstwach społecznych oraz dostarczenie wyników badań i wniosków istotnych z punktu widzenia pobudzania przedsiębiorczości społecznej, motywacji i kreatywności.

Główny wkład niniejszego opracowania do dorobku nauk o zarządzaniu stanowi zdefiniowanie i analiza mechanizmów motywacji do przystąpienia do organizacji i przedsiębiorstw społecznych i aktywnego w nich działania. Powyższe założenia sformułowano w oparciu o pogłębione studia teoriopoznawcze, a w konsekwencji studia

empiryczne, w ramach których zdefiniowane uwarunkowania stanowiły podstawę badań i interpretacji ich wyników. Badania empiryczne zostały zaprojektowane i przeprowadzone w sposób umożliwiający uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jakie motywy przyświecały członkom badanych organizacji i przedsiębiorstw w tworzeniu tych podmiotów lub dołączaniu do nich?
- Jak kształtują się procesy uczenia się usytuowanego (ang. *situated learning*), transferu wiedzy i jaka jest rola tych procesów w zarządzaniu badanymi organizacjami?
- Jakie jest znaczenie uczenia usytuowanego i transferu wiedzy z punktu osiągnięcia celów organizacji oraz zaangażowanych nakładów czasu członków wspólnoty praktyków?

Układ monografii został podporządkowany realizacji celów pracy oraz odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Monografia ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z ośmiu części, streszczenia i zakończenia. Część pierwsza stanowi wstęp, w którym autorzy przedstawili zakres monografii oraz proces jej powstawania. W części drugiej zawarte zostały założenia metodologiczne monografii, zakres badań, sposób doboru jednostek badanych, proces zbierania danych i przeprowadzania wywiadów. Część trzecia, mająca także charakter metodologiczny, prezentuje zestaw argumentów przemawiających za wykorzystaniem interpretacyjnej analizy fenomenologicznej w badaniach oraz prezentuje proces tych badań zastosowany przez autorów.

W części czwartej i piątej zaprezentowano szczegółowe wyniki badań dla dziesięciu badanych podmiotów, a także dokonano wstępnych porównań wyników. W części szóstej zdefiniowane zostały badane zagadnienia. Dokonano porównania wyników badań pomiędzy poszczególnymi organizacjami i przedsiębiorstwami społecznymi, a także krajami. Konkluzje płynące z wyników badań stanowią część siódmą.

Część ósma monografii, teoriopoznawcza, zawiera analizę badanych zjawisk i pojęć, w podziale na: metodologiczną podstawę monografii oraz stosowane pojęcia i koncepcje. W rozdziale poruszono następujące zagadnienia: organizacje i przedsiębiorstwa społeczne, wspólnoty praktyków, motywacja, uczenie usytuowane i transfer wiedzy, zarządzanie wiedzą i jej wykorzystanie.

Osiągnięte wyniki wraz z omówieniem ich wykorzystania:

Badania zostały przeprowadzone zgodnie z założeniami metodologii badań jakościowych w oparciu o założenia interpretacyjnej analizy fenomenologicznej (IPA). Badanie zostało przeprowadzone w Polsce (województwo śląskie) i w Wielkiej Brytanii (obszar hrabstwa Yorkshire). Dobór badanych podmiotów społecznych miała charakter

celowy. Podstawą doboru badanych jednostek był sposób ich powstania (jednostki będące efektem oddolnych inicjatyw społecznych) oraz pełna niezależność od innych podmiotów.

Podstawą doboru badanych organizacji były zalecenia wynikające z definicji wspólnoty praktyków (*community of practice*) oraz przedsiębiorstwa społecznego. Zostało przebadanych 14 organizacji w obu krajach, z czego pełne wyniki badań, spełniające wszystkie założenia metodologiczne uzyskano w przypadku 10 podmiotów, w tym 6 z Wielkiej Brytanii oraz 4 z Polski. Ogółem przebadano 32 osoby. Badania zostały przeprowadzone w latach 2009-2016.

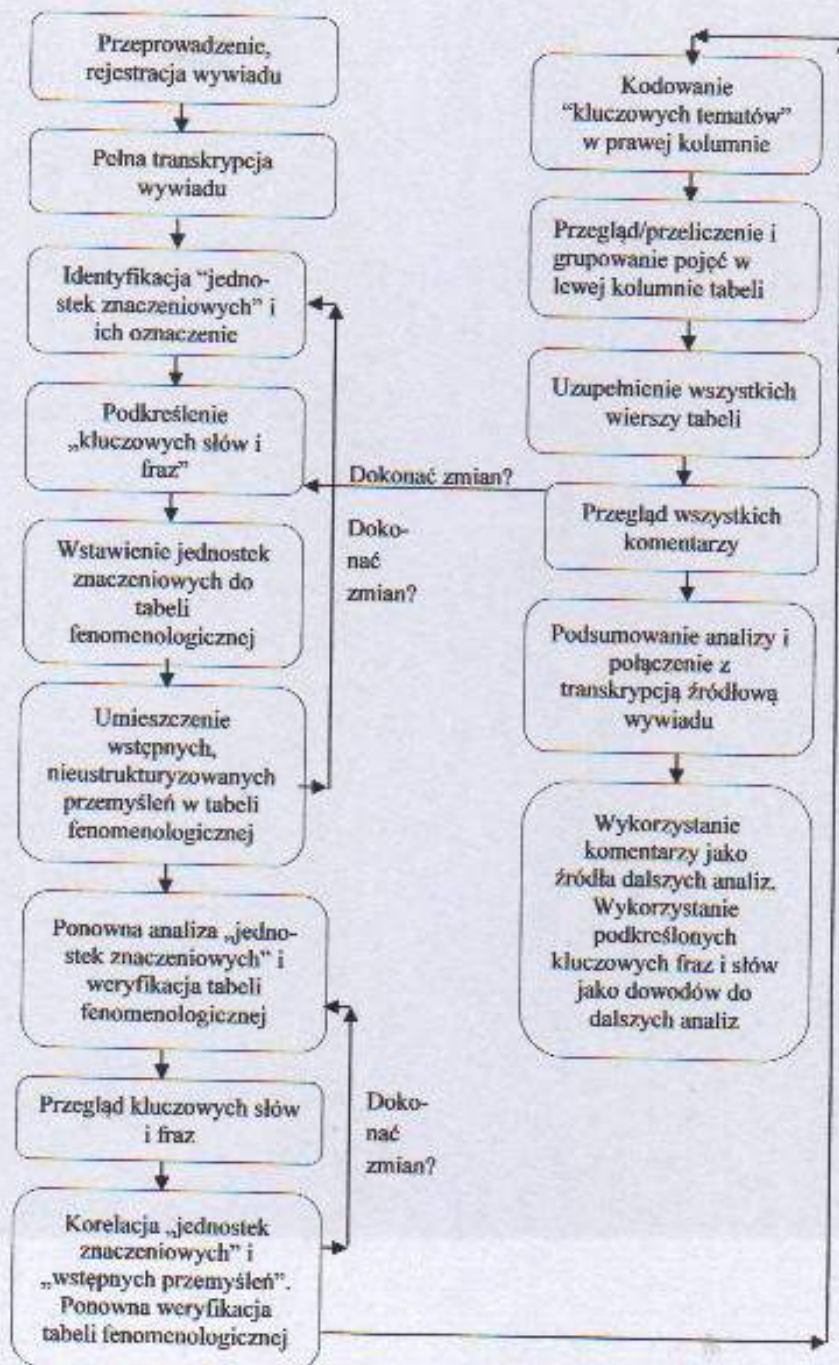
Transkrybowane wywiady (wywiad zawierał przeciętnie od 3 tys. – 4 tys. słów) zostały podzielone na mniejsze jednostki znaczeniowe („*meaning units*”), w ramach których zidentyfikowano kluczowe słowa i frazy. Jednostki znaczeniowe powstały na podstawie analizy wstępnej transkrybowanych wywiadów. Tak przygotowane jednostki umieszczono w tabelach fenomenologicznych, a efektem tych prac analitycznych było wyodrębnienie „pojawiających się zagadnień” (*emerging themes*).

Na tym etapie analizy autorzy poszukiwali dziesięciu zagadnień – sześć cech praktyki poznawczej (*cognitive apprenticeship*) opracowanych przez Collinsa, Browna & Newmana (1989) oraz kolejne cztery obiekty badawcze analizy dyskursu (*discourse analysis*) Fairclowa (2003; 2005):

- 1) *Observation* (obserwowanie innych i uczenie się, pozyskiwanie wiedzy i doświadczenia, opracowanie koncepcji działań);
- 2) *Coaching* (przekazywanie umiejętności i wiedzy i ich wykorzystanie do nowych działań);
- 3) *Scaffolding* (wspólne uczenie się i rozwiązywanie problemów, wsparcie kreatywnych procesów);
- 4) *Modeling* (tworzenie modeli i wzorców pozyskiwania i transferu wiedzy oraz działalności);
- 5) *Fading* (stopniowe osłabienie wsparcia dla nowego członka organizacji i jego usamodzielnienie);
- 6) *Reflection* (porównywanie własnej wiedzy z wiedzą innych i tworzenie nowych metod działań);
- 7) *Emergence* (pojawienie się, podjęcie aktywności, dokonywanie zmian),
- 8) *Hegemony* (podstawowe kompetencje, które należy przenieść, przynajmniej częściowo, na inne osoby poprzez transfer wiedzy);
- 9) *Recontextualization* (zmiana kontekstu lub punktu odniesienia, wprowadzanie zmian, kreatywność),

10) *Operationalization* (konwersja wiedzy, rozwój zasobów ludzkich, nowe metody działania i współdziałania).

Przebieg badań oraz interpretacji wyników prezentuje rysunek 3 i 4.

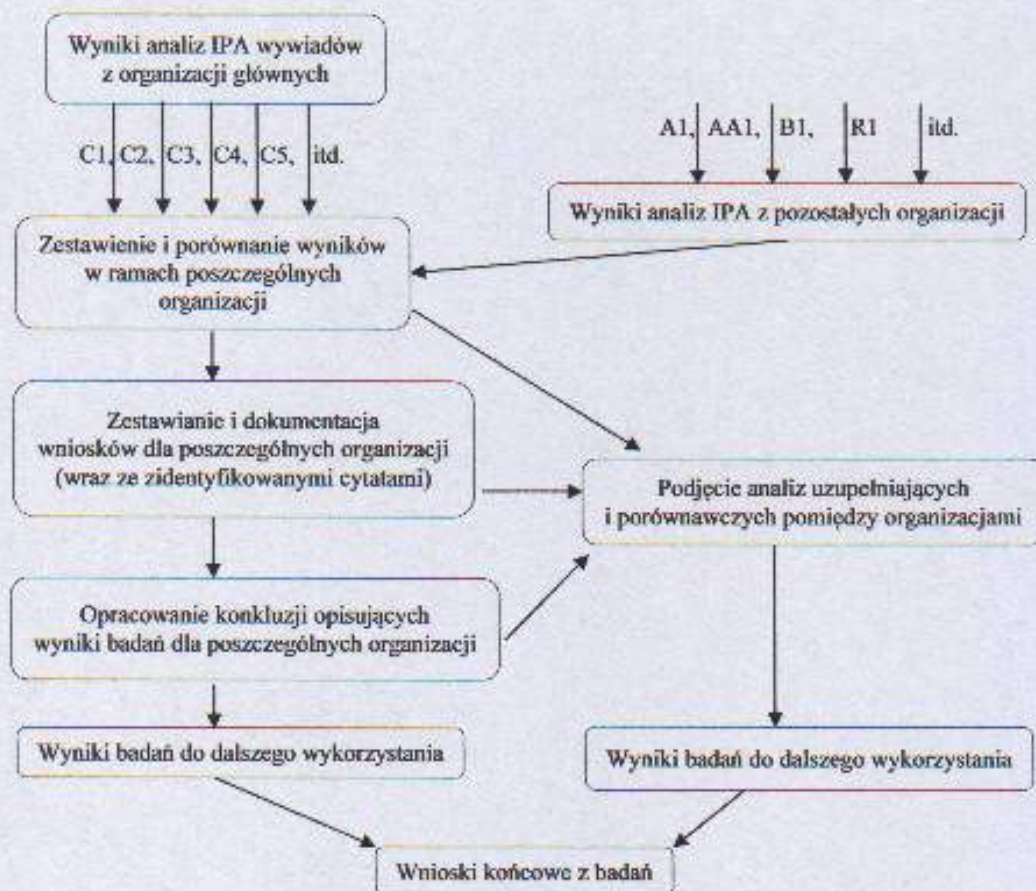


Rys 3. Proces interpretacyjnej analizy fenomenologicznej użytej w badaniu – etap 1.

Źródło: Opracowanie autorów.

CA

Efektem pierwszego etapu analizy fenomenologicznej była wnikliwa analiza wypowiedzi wszystkich badanych respondentów, opracowanie danych w postaci tabel i streszczeń. W drugim etapie analizy doprowadzono do wnikliwych porównań wyników poszczególnych wywiadów – w ramach badanych organizacji i oraz pomiędzy nimi (rysunek 4).



Rys. 4. Proces interpretacyjnej analizy fenomenologicznej użytej w badaniu – etap 2.

Źródło: Opracowanie autorów.

Efektem drugiego etapu badań były tabele porównawcze, zestawiające wyniki w postaci częstotliwości pojawiania się wskazanych wcześniej „pojawiających się zagadnień” w poszczególnych przedsiębiorstwach i organizacjach społecznych. Końcową fazą analizy wyników badań było dokonanie porównań pomiędzy organizacjami i krajami, z punktu widzenia: aktywności biznesowej organizacji i poszukiwania funduszy (dokonano klasyfikacji badanych podmiotów na organizacje społeczne i podmioty tożsame przedsiębiorstwom

uf

społecznym); zachowań przywódczych i indywidualnych korzyści i motywacji (zidentyfikowano podmioty w których dominowały jednostki oraz te w których przeważa kooperacja członków); transferu wiedzy i coaching'u; usytuowanego uczenia się (*situated learning*) oraz „ducha wspólnoty”.

Założone cele zostały w toku badań osiągnięte. Zidentyfikowane zostały mechanizmy powstawania nowych inicjatyw społecznych, w postaci organizacji i przedsiębiorstw społecznych. Zidentyfikowano mechanizmy motywacji, uczenia się i transferu wiedzy w procesach powstawania tych podmiotów oraz ich aktywnego funkcjonowania. Dokonana została analiza i ocena ról, postaw oraz zachowań badanych członków organizacji.

Wyniki badań i ich analiza umożliwiły zrealizowanie celu metodologicznego. Wykazano, że interpretacyjna analiza fenomenologiczna stanowi użyteczne narzędzie badania zjawisk stanowiących przedmiot dociekań z zakresu motywacji, kreatywności, uczenia się i transferu wiedzy oraz wewnętrznych uwarunkowań innowacyjności podmiotów gospodarczych.

W toku badań wskazano na znaczącą rolę analizowanych zjawisk w powstawaniu organizacji i przedsiębiorstw społecznych, zarządzaniu tymi jednostkami i osiąganiu ich celów. Wyniki badań umożliwiły dokonanie uogólnień w zakresie dostarczenia wniosków istotnych z punktu widzenia pobudzania przedsiębiorczości i kreatywności społecznej.

4.3.3. Literatura wykorzystana w charakterystyce osiągnięcia naukowego

Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, (87), September-October.

Bał-Woźniak, T. (2012). *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym: uwarunkowania instytucjonalne*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Białoń, L. (2010b). *Firma innowacyjna*. W: Białoń, L. (red.) *Zarządzanie działalnością innowacyjną*. Wydawnictwo Placet, Warszawa.

Bednarczyk, M. (2010). Ku przyszłości polskiej turystyki – potencjał konkurencyjności sektora turystycznego. *ACTA SCIENTIARUM POLONORUM*, 9 (4), 49–60.

Bogdanienko, J. (1998). *Zarządzanie innowacjami*. SGH, Warszawa.

Borowiecki, R., Dziura, M. (2014). *From the third sector to the social economy*. In: Borowiecki, R., Dziura, M. (eds.), *Third Sector: Theoretical and Empirical Approach*, Cracow University of Economics, Cracow, 23-51.

- Beugelsdijk S. 2008. Strategic Human Resource Practices and Product Innovation. *Organization Studies*, 29 (6), 821-848.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press, Boston.
- Collins, A., Brown, J. S., Newman, S.E. (1989). Cognitive apprenticeship: Teaching the crafts of reading, writing, and mathematics. In: Resnick, L. B. (ed.), *Knowing, learning, and instruction: Essays in honor of Robert Glaser Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates*, 453-494.
- Cox, A. (2005). What are communities of practice? A comparative review of four seminal works. *Journal of Information Science*, Vol. 31, No. 6, 527-540.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Davenport, T. H. (1994). Saving IT's Soul: Human Centered Information Management, *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 2., 119-131.
- Dolińska, M. (2010). *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*. PWE, Warszawa.
- Drucker, P. (1992). *Innowacja i Przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE, Warszawa.
- Fairclough, N. (2003). *Analyzing Discourse and Text: Textual Analysis for Social Research*. Routledge, London.
- Fairclough, N. (2005). Critical discourse analysis. *Marges Linguistiques* 2005, No. 9, 76-94.
- Gołembski, G. (2007). *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*. PWE, Warszawa.
- Hildreth, P., M., Kimble, C. (2004). *Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice*, Idea Group, Hershey.
- Inkpen, A. C., Dinur, A. (1998). *Knowledge management processes and international joint ventures*, "Organisation Science", Vol. 9, 454-468.
- Janasz, W., & Koziół, K. (2007). *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa.
- Janasz, W., & Koziół-Nadolna, K. (2011). *Innowacje w organizacji*. PWE, Warszawa.
- Jasiński, A.H. (2006). Zarządzanie innowacjami – aspekty teoretyczne. *Przegląd Organizacji*, (11), 10-13.
- Jasiński, A. H. (2012). *Innowacja, firma innowacyjna, scena innowacji*. W: Jasiński, A. H., & Ciborowski, R. (Ed.). *Ekonomia i zarządzanie innowacjami w warunkach zrównoważonego rozwoju*. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Jędrzejczyk, I. (2000). *Nowoczesny biznes turystyczny. Ekostrategie w zarządzaniu firmą*. PWN, Warszawa.

- Jędrzejczyk, I. (2014). Innowacyjność funkcjonalno-organizacyjna przedsiębiorstw na rynku turystycznym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 2 (26), 51-66.
- Legendijk, A. (2001). Regional learning between variation and convergence: the concept of 'mixed land-use' in regional spatial planning in the Netherlands. *Canadian Journal of Regional Science*, XXIV, (1), 136-154.
- Lave, J., E. Wenger (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press, 1991.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press 1995.
- Oke, A., Walumbwa, F., O., A. Myers (2012), Innovation Strategy, Human Resource Policy, and Firms' Revenue Growth: The Roles of Environmental Uncertainty and Innovation Performance. *Decision Sciences* 43 (2), 273-302.
- Okoń-Horodyńska, E. (2000). Jak budować regionalne systemy innowacji. *Polska Regionów*, (15), 7-44.
- Oslo Manual (2005). The Measurement of Scientific and Technological Activities. *Guidelines For Collecting and Interpreting Innovation Data*.
- Oughton, C., Landabaso, M., & Morgan, K. (2002). The regional innovation paradox: innovation policy and industrial policy. *The Journal of Technology Transfer*, 27(1), 97-110.
- Pfirmsmann, O. (1994). The geography of innovation in small and medium-sized firms in West Germany. *Small Business Economics*, 6(1), 41-54.
- Pomykałski, A. (2001). *Zarządzanie innowacjami. Globalizacja, konkurencja, technologia informacyjna*. PWN, Warszawa – Łódź.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2006). *The Core Competence of the Corporation*. Berlin, Heidelberg. Springer, 275-292.
- Rapacz, A. (2007). *Przedsiębiorstwo turystyczne*. DIFIN, Warszawa.
- Salamon, L. M., Sokolowski (2001), W., *Volunteering in Cross-National Perspective: Evidence From 24 Countries*, "Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project", No. 40, The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, Baltimore.
- Stawasz, E. (1999). *Innowacje a mała firma*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Sułkowski, Ł. (2014). W poszukiwaniu paradygmatu zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4, 79-90.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2011). *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Warszawa.

Von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge.

Wiatrak, A.P. (2010). Zarządzanie turystyką i wspieranie jej rozwoju. *Problemy Zarządzania*, 8(3/29).

4.4. Wkład głównego osiągnięcia do nauk o zarządzaniu

Realizacja zadań badawczych postawionych przed pracami stanowiącymi osiągnięcie naukowe doprowadziła do osiągnięcia założeń metodologicznych. Podjęta przeze mnie praca naukowa doprowadziła do osiągnięcia założonych celów i uzupełnienia wiedzy z zakresu determinant innowacji przedsiębiorstw usługowych, mechanizmów przedsiębiorczości społecznej oraz roli i znaczenia transferu wiedzy w obu obszarach badań. Wyniki mojej pracy naukowej stanowią próbę wypełnienia luk badawczych w obszarach badawczych ważnych z punktu widzenia nauk o zarządzaniu.

Pierwszy obszar obejmuje identyfikację uwarunkowań zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach turystycznych. Prowadzone przeze mnie badania umożliwiły identyfikację antecedencji i efektów innowacji w tym sektorze. Wskazałem na kluczowe uwarunkowania powstawania innowacji, z uwzględnieniem istotnych atrybutów przedsiębiorstw innowacyjnych, uwarunkowań antropogenicznych, współpracy i partnerstwa na rzecz innowacji w turystyce oraz uwarunkowań wynikających z podziału ról na rynku. O sile wszystkich tych uwarunkowań decyduje dostęp do zasobów wiedzy oraz jej transfer pomiędzy poszczególnymi interesariuszami procesów innowacyjnych. Wyniki badań umożliwiły na modelowe ujęcie kierunków zarządzania innowacjami w turystyce.

Drugi obszar obejmuje identyfikację znaczenia kapitału ludzkiego, ich motywacji i przedsiębiorczości w powstawaniu organizacji i przedsiębiorstw społecznych. Również w tym obszarze badań wykazałem, wraz ze współautorem, kluczowe znaczenie wiedzy, jej transferu oraz sytuacyjnego uczenia się w powstawaniu podmiotów społecznych i ich działalności. Zidentyfikowane zostały procesy transferu wiedzy spoza organizacji, w postaci wcześniejszych doświadczeń poszczególnych członków, współpracy pomiędzy organizacjami na poziomie regionalnym, krajowym i międzynarodowym. Wewnątrz badanych organizacji zidentyfikowaliśmy intensywne procesy wiedzy twórcze zachodzące w oparciu o sytuacyjne uczenie się. Procesy te wyraźnie przyczyniają się do ewolucji członków organizacji i

przedsiębiorstw społecznych od partycypacji peryferyjnej (*Legitimate Peripheral Participation*) po dojrzałe członkostwo i przywództwo.

Wkład prac naukowych stanowiący osiągnięcie przedstawione w niniejszym autoreferacie można rozpatrywać w kilku perspektywach:

Wymiar teoretyczny - treść monografii autorskiej stanowi pogłębione studium problematyki zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach turystycznych. Monografię tę wyróżnia od innych, nielicznych opracowań z tego zakresu, podejście do problemu zarządzania innowacjami z perspektywy poszczególnych grup uwarunkowań. Identyfikacja tych uwarunkowań w literaturze światowej, ich klasyfikacja i analiza pod kątem użyteczności w przedsiębiorstwach turystycznych stanowią teoriopoznawczą wartość dodaną. Monografia współautorska prezentuje przegląd zagadnień teoretycznych dotyczących organizacji i przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących w oparciu o wspólnoty praktyków. Zidentyfikowane zostały w nich obszary zarządzania ważne z punktu widzenia przedsiębiorczości społecznej, skupione na motywacji, sytuacyjnym uczeniu się oraz zarządzaniu wiedzą i jej transferze. Kompleksowe podejście do tych zagadnień stanowi istotny wkład w rozwój teorii zarządzania.

2) Wymiar empiryczny - wyniki przeprowadzonych badań wnoszą do nauk o zarządzaniu następujące zagadnienia:

- rozpoznanie uwarunkowań istotnych z punktu widzenia kreatywności, przedsiębiorczości oraz innowacyjności, niezbędnych do funkcjonowania przedsiębiorstw komercyjnych i społecznych;
- charakterystyka i zbadanie roli kapitału ludzkiego, wiedzy i jej transferu w kreowaniu działań przedsiębiorczych i innowacyjnych;
- analiza powyższych uwarunkowań z zastosowaniem triangulacji metod badawczych.

3) Wymiar metodologiczny - omawiane prace naukowe wnoszą zastosowanie triangulacji metod badawczych oraz kładą nacisk na stosowanie badań ilościowych i jakościowych. Opracowano narzędzie badawcze służące do badania uwarunkowań zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach turystycznych, możliwe do wykorzystania w innych sektorach usług. Drugie istotne dokonanie to adaptacja interpretacyjnej analiza fenomenologicznej do badań w zakresie nauk o zarządzaniu oraz stworzenie narzędzia badawczego służącego do badania uwarunkowań sytuacyjnego uczenia się, motywacji oraz transferu wiedzy w organizacjach i przedsiębiorstwach społecznych. Narzędzie to może być wykorzystane do badań przedsiębiorstw komercyjnych.

4) Wymiar praktyczny – prezentowane w analizowanych pracach wyniki badań pozwoliły na dokonanie uogólnień, przez co możliwe jest ich wykorzystanie w przedsiębiorstwach różnego typu, podmiotach wspierających rozwój turystyki oraz sektora organizacji społecznych, a także sektorze instytucji publicznych powołanych do działań w tym zakresie. Dotychczasowa współpraca autora z lokalnymi i regionalnymi przedstawicielami tych grup podmiotów wskazuje na ich zainteresowanie prowadzonymi badaniami i ich wynikami. Mogą one stanowić ważne źródło inspiracji do wdrażania usprawnień w zarządzaniu przedsiębiorstwami i innymi podmiotami gospodarczymi.

5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych

Główne obszary pracy naukowo-badawczej

Po uzyskaniu stopnia naukowego doktora moja praca naukowa i publikacje będące jej efektem prowadzone są w obrębie zagadnień dyscypliny nauk o zarządzaniu. Przedmiotem moich badań są uwarunkowania zarządzania w odniesieniu do procesów zachodzących w sektorze usług, ze szczególnym uwzględnieniem usług turystycznych oraz usług świadczonych przez przedsiębiorstwa i organizacje społeczne. Zakres realizowanych przeze mnie prac badawczych można podzielić na kilka głównych nurtów:

1) Zarządzanie produktem turystycznym w przedsiębiorstwie turystycznym i regionie turystycznym. Celem badań była identyfikacja determinant istotnych z punktu widzenia powstawania produktów turystycznych w przedsiębiorstwach, w przestrzeni międzyorganizacyjnej oraz regionach turystycznych. Najważniejsze publikacje z tego zakresu badawczego obejmują:

- Ewa Lipianin-Zontek (33%), Irena Szewczyk (33%), Zbigniew Zontek (33%), 2007, *Współdziałalność mieszkańców w kreowaniu produktu turystycznego regionu - produkty obszarów wiejskich i agroturystyczne*, *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, nr 8, s. 129-140.
- Ewa Lipianin-Zontek (33%), Irena Szewczyk (33%), Zbigniew Zontek (33%), 2008, *Przygotowanie zawodowe kadr na rynku usług turystycznych*, *Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 19, s. 513-518.
- Ewa Lipianin-Zontek (50%), Zbigniew Zontek (50%), 2009, *The influence of tourist development on image and identity of the region*, *Geography and Tourism : European Experience : proceedings*

- of III International Scientific Conference, Lvivs'kij nacional'nij universitet imeni Ivana Franka Geografičnij Fakul'tet Kafedra Turizmu, Lviv-Brühoviči, 9-11 October 2009, s. 326-331.
- Zbigniew Zontek (50%), Ewa Lipianin-Zontek (50%), 2009, *Strategie rozwoju produktu turystycznego w regionie „Beskidy”*, Handel Wewnętrzny, listopad, s. 133-141.
 - Ewa Lipianin-Zontek (50%), Zbigniew Zontek (50%), 2009, *Promocja produktu regionalnego na przykładzie regionu „Beskidy”*, Turystyczne funkcje obszarów wiejskich, pod red. nauk. I. Sikorskiej-Wolak, Wydawnictwo SGGW, Warszawa, s. 105-116.
 - Ewa Lipianin-Zontek (33%), Irena Szewczyk (33%), Zbigniew Zontek (33%), 2010, *Konkurencja przedsiębiorstw turystycznych czynnikiem rozwoju regionów turystycznych*, 2010, *Ekonomiczne Problemy Usług*, Nr 53, Wydaw. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego, s. 169-177.
 - Ewa Lipianin-Zontek (50%), Zbigniew Zontek (50%), 2011, *Marka miejscowości jako element wartości niematerialnych przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*, red. nauk. Barbara Dobiegała-Korona, Tymoteusz Doligalski, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, s. 231-242.
 - Zbigniew Zontek, 2014, *Plany rozwoju turystyki w strategiach gmin turystycznych*, *Turystyka i Rozwój Regionalny*, Nr 1, s. 143-153

2) **Zachowania konsumentów na rynku turystycznym.** Celem badań była identyfikacja determinant zachowań konsumentów na rynku turystycznym, z punktu widzenia kształtowania strategii przedsiębiorstwa turystycznego oraz produktów turystycznych. Badania w ramach tego nurtu badawczego finansowane były z grantu wewnętrznego Akademii Techniczno-Humanistycznej nr 19/II/GW/2009: „Zachowania konsumentów czynnikiem warunkującym strategię przedsiębiorstw turystycznych na rynku transgranicznym”. Najważniejsze publikacje z tego zakresu badawczego obejmują:

- Zbigniew Zontek, 2010, *Zachowania konsumentów czynnikiem warunkującym strategię przedsiębiorstw turystycznych*, *Problemy zarządzania, finansów i marketingu*, Nr 15, Uniwersytet Szczeciński, s. 307-315.
- Ewa Lipianin-Zontek (50%), Zbigniew Zontek (50%), 2010, *Zarządzanie relacjami z klientami ze szczególnym uwzględnieniem branży turystycznej*, *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, SGGW, Nr 3(52), s. 102-112.
- Zbigniew Zontek (50%), Ewa Lipianin-Zontek (50%), 2011, *E-commerce na rynku usług turystycznych w opinii konsumentów*, *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, nr 51, s. 42-53.
- Zbigniew Zontek (50%), Ewa Lipianin-Zontek (50%), 2012, *Wpływ innowacji na zachowania konsumentów na rynku turystycznym*, *Handel Wewnętrzny*, maj-czerwiec, tom III, s. 207-214.

- Zbigniew Zontek, 2013, *The role of customers in creating of innovations in tourism*, Zbalansovaniy rozvitok turističnih regioniv : nacional'nij i svitovij dosvid : zbirnik materialiv Mižnarodnoi naukovo-praktičnoi konferencii, L'viv, 25-26 kvitnâ 2013, L'viv : Liga-Pres, s. 175-179.

3) Rola kooperacji przedsiębiorstw i innych podmiotów turystycznych w powstawaniu regionalnych produktów turystycznych. Celem badań była identyfikacja form współpracy (w szczególności: klastry turystyczne i koopetycja przedsiębiorstw turystycznych), znaczenia współpracy w powstawaniu innowacyjnych produktów turystycznych oraz gotowości podmiotów do współpracy. Najważniejsze publikacje z tego zakresu badawczego obejmują:

- Zbigniew Zontek (50%), Ewa Lipianin-Zontek (50%), 2010, *Strategie rozwoju produktów turystycznych przy współpracy podmiotów rynku turystycznego*, Problemy Zarządzania, vol. 8, nr 3(29), s. 30-47.
- Zbigniew Zontek (50%), Ewa Lipianin-Zontek (50%), 2010, *Strategie innowacji a współpraca na rzecz rozwoju turystyki w regionie*, Acta Scientiarum Polonorum. Seria: Oeconomia, nr 9 (4), s. 669-677.
- Ewa Lipianin-Zontek (50%), Zbigniew Zontek (50%), 2010, *Rola współpracy przedsiębiorstw w podnoszeniu konkurencyjności produktów turystycznych*, w: Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym, red. nauk. Józef Sala, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 690-704.
- Zbigniew Zontek (50%), Ewa Lipianin-Zontek (50%), 2010, *Koopetycja formą współpracy konkurujących przedsiębiorstw turystycznych*, w: Turystyka wobec nowych zjawisk w gospodarce światowej, red. nauk. Ewa Dziedzic, Warszawa : Oficyna Wydawnicza - Szkoła Główna Handlowa, s. 441-462.
- Zbigniew Zontek (50%), Ewa Lipianin-Zontek (50%), 2012, *Współpraca nauki z biznesem - źródłem innowacji*, w: Innowacyjność akademicka akceleratorem rozwoju nauki i przedsiębiorczości, red. nauk. Janusz Juraszek, Joanna Kurowska-Pysz, Bielsko-Biała: Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej, s. 209-220.
- Zbigniew Zontek (50%), Ewa Lipianin-Zontek (50%), 2012, *Cooperation for development of tourism in the region as an example of an innovation strategy*, Visnyk of the Lviv University, Vip. 29 Č. 2, s. 275-283.
- Zbigniew Zontek, 2014, *Klastry turystyczne jako innowacyjna forma współpracy przedsiębiorstw turystycznych i innych organizacji w regionie*, w: Klastry i porozumienia sektorowe, jako przykład kooperacji rynkowej, red. nauk. Honorata Howaniec, Wiesław Waszkielewicz, Zbigniew Zontek, Bielsko-Biała: Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej, s. 147-157.
- Ewa Lipianin-Zontek (70%), Zbigniew Zontek (30%), 2017, *Co-operation between tourism enterprises as the source of new tourism product creation*. Tourism in South East Europe, vol. 4,

4) **Zarządzanie innowacjami przedsiębiorstw turystycznych.** Zakres badań dotyczy innowacji przedsiębiorstw turystycznych. Podstawowa oś rozważań w tym obszarze dotyczy mechanizmu powstawania innowacji w przedsiębiorstwie usługowym, ze szczególnym uwzględnieniem branży turystycznej. Celem badań była identyfikacja uwarunkowań zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach turystycznych oraz regionach turystycznych. Najważniejsze publikacje z tego zakresu badawczego obejmują:

- Zbigniew Zontek, 2014, *Innowacje usługowe na przykładzie usług turystycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa – **monografia**. Recenzje prof. M. Bednarczyk (Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego) oraz A. H. Jasińskiego (Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego).
- Zbigniew Zontek (50%), Ewa Lipianin-Zontek (50%), 2012, Rola społeczeństwa informacyjnego w podejmowaniu działań innowacyjnych w przedsiębiorstwie, *Współczesne Zarządzanie*, Nr 2, s. 113-120.
- Zbigniew Zontek, 2013, *Factors influencing the innovation of tourism enterprises in the region*, w: Knowledge, economy, society: global and regional challenges of the 21st century economy, ed. by: Paweł Lula, Bogusz Miłkuła, Andrzej Jaki, Cracow University of Economics. Faculty of Management, Foundation of the Cracow University of Economics, s. 379-393.
- Zbigniew Zontek (50%), Ewa Lipianin-Zontek (50%), 2013, *Scenarios of the future - modelling of innovative tourist products*, *Visnyk of the Lviv University*, Nr 43, s. 406-416.
- Zbigniew Zontek, 2013, *Finansowanie innowacji w turystyce ze środków unijnych*, *Zeszyty Naukowe / Uniwersytet Szczeciński* 2013, *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, Nr 2 (22), s. 239-254.
- Zbigniew Zontek, 2013, *Rola doradztwa w kształtowaniu innowacji w turystyce*, *Problemy Zarządzania*, vol. 11, nr 3, s. 106-120.
- Zbigniew Zontek, 2013, *Źródła innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych w regionie*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Nr 303, s. 335-344.
- Zbigniew Zontek, 2014, *Uwarunkowania prowadzenia działalności innowacyjnej przedsiębiorstw świadczących usługi turystyczne*, w: *Potencjał intelektualny i innowacyjny w zarządzaniu organizacją*, red. nauk. Irena Dudzik-Lewicka, Honorata Howaniec, Janusz Klisiński, Wiesław Waszkielewicz, Bielsko-Biała: Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej, s. 97-110

- Zbigniew Zontek, 2015, *Innovation development in regional tourism enterprises*, Tourism in South East Europe, Vol. 3, s. 489-501, indeksowany w Web of Science.
- Zbigniew Zontek, 2015, *Wpływ zasobów ludzkich na osiągnięcia w zakresie innowacji przedsiębiorstw turystycznych*, w: Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań, red. nauk. Jarosław Kaczmarek, Wojciech Szymła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2015, s. 103-113.
- Zbigniew Zontek, 2015, *Innovation as factor of tourism enterprise development*, Folia Turistica, Nr 5, ed. Marian Gučík: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Banska Bystrica, s. 171-175.
- Zbigniew Zontek, 2016, *The role of human resources in enhancing innovation in tourism enterprises*, Managing Global Transitions, Vol. 14, Iss. 1, s. 55-73.

5) **Motywacja, uczenia usytuowane i zarządzanie wiedzą w organizacjach i przedsiębiorstwach społecznych.** Zrealizowane zostały badania jakościowe we współautorstwie z badaczem z Wielkiej Brytanii. Christopher Whitworth – wieloletni badacz z zakresu zarządzania i biznesu. Badania w nurcie badań fenomenologicznych były prowadzone w organizacjach i przedsiębiorstwach społecznych w województwie śląskim oraz w hrabstwie West Yorkshire w Wielkiej Brytanii. Celem badań była identyfikacja i ocena znaczenia motywacji, uczenia usytuowanego oraz zarządzania wiedzą w powstawaniu i zarządzaniu organizacji i przedsiębiorstw społecznych. Wyniki badań zostały zaprezentowane na dwóch konferencjach krajowych oraz czterech konferencjach zagranicznych. Efektem zrealizowanych badań są 2 publikacje w materiałach konferencyjnych indeksowanych przez Web of Science (w tym 1 artykuł w trakcie indeksacji) oraz 1 artykuł indeksowany w bazie Scopus. Kolejne 2 artykuły naukowe zostały opublikowane w polskich czasopismach umieszczonych na liście B. Ten zakres tematyczny został zawarty w następujących publikacjach:

- Christopher Whitworth (50%), Zbigniew Zontek (50%), 2018, *Knowledge transfer requirements for the management of social enterprises and organisations*, New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences, Vol. 5, Iss. 2, s. 102-112 (w trakcie indeksacji w bazie Web of Science).
- Christopher Whitworth (50%), Zbigniew Zontek (50%), 2017, *Qualitative research into motivation, a novel approach*, Proceedings of the 16th European Conference on Research Methods for Business and Management Studies, edited by Katarina Lawlor, Anthony Paul Buckley, ACPIL, s. 362-369, indeksowany w bazie Scopus.
- Christopher Whitworth (50%), Zbigniew Zontek (50%), 2016, *Using interpretative phenomenological analysis to evaluate motivation and leadership in social organizations*, ECMLG

2016 - proceedings for the 12 European Conference on Management Leadership and Governance, edited by Florina Pinzaru, Constantin Bratianu, ACPIL, s. 273-280, indeksowany w Web of Science.

- Christopher Whitworth (50%), Zbigniew Zontek (50%), 2016, *Management in social enterprise organisation: the role of situated learning*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XVII, zeszyt 2, część II, s. 197-209.
- Christopher Whitworth (50%), Zbigniew Zontek (50%), 2016, *Managing knowledge: social organizations in the UK and Poland*, *Humanities and Social Sciences*, Vol. XXI, Nr 23/4, s. 303-314.
- Christopher Whitworth (50%), Zbigniew Zontek (50%), 2014, *Does situated learning provide the "education" necessary for social enterprise development?*, w: *Vzdelávavanie ako determinant rozvoja sociálneho podnikania : zborník vedeckých štúdií* ed. by: Erika L'apinová, Jolana Gubalová, Banská Bystrica, Belianum, s. 1-11.

Charakterystyka dorobku naukowo-badawczego

Jak wynika z zestawienia dorobku naukowego (załącznik 5) od momentu uzyskania stopnia doktora, w ciągu 13 lat, byłem autorem 89 publikacji, w tym 25 pozycji w języku angielskim. Byłem recenzentem jednego artykułu w czasopiśmie zagranicznym „Cultural Management. Science and Education”. W skład mojego dorobku naukowego wchodzi:

- 3 monografie (w tym 1 współautorska). Dwie monografie autorskie poświęcone tematyce innowacji usługowych w turystyce oraz zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach turystycznych. Monografia współautorska poświęcona tematyce uczenia usytuowanego oraz transferu wiedzy w przedsiębiorstwach i organizacjach społecznych;
- 5 artykułów naukowych pokonferencyjnych, indeksowanych w bazie Web of Science (w tym 2 w trakcie indeksacji). Dwie publikacje dotyczą aspektów zarządzania innowacjami w turystyce, a referaty prezentowane były na uznanych w świecie cyklicznych konferencjach z cyklu Tourism in South and East Europe, organizowanej przez Katedrę Zarządzania Turystyką Uniwersytetu w Rijece (2015 i 2017 rok). Kolejna publikacja z zakresu turystyki opublikowana została w materiałach Konferencji WCBEM 2018, w Turcji (w trakcie indeksacji). Dwie kolejne publikacje dotyczą zarządzania przedsiębiorstwami i organizacjami społecznymi w ramach zarządzania wiedzą oraz uczenia się sytuacyjnego: Artykuł opublikowany w materiałach konferencji European Conference on Management Leadership and Governance 2016 w Bukareszcie, organizowaną przez Academic Conferences and Publishing International London oraz artykuł opublikowany w materiałach konferencji WCBEM 2018 (w trakcie indeksacji);



- 1 artykuł indeksowany w bazie Scopus, dotyczący wykorzystania metodologii badań jakościowych w naukach o zarządzaniu, opublikowany w materiałach konferencji European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies 2017, w Bukareszcie, organizowanej przez Academic Conferences and Publishing International London;
- 6 redakcji monografii wieloautorskich;
- 32 rozdziały w monografiach zbiorowych wydanych w Polsce;
- 10 zagranicznych referatów, w tym 2 streszczenia;
- 30 artykułów polskich opublikowanych w czasopiśmie znajdujących się na liście B Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego;
- 2 publikacje w formie katalogu wystawy.

Szczegółowy wykaz moich publikacji zawiera załącznik nr 5. Łączna suma punktów przypisanych moim publikacjom (po uzyskaniu stopnia doktora), obliczona według wykazu czasopism naukowych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26 stycznia 2017 roku na dzień 10.04.2019 wyniosła 427.

Liczba cytowań prezentowanego dorobku wynosi 4 według bazy Web of Science oraz 40 według Google Scholar. Wartość indeksu Hirscha według bazy Web of Science wynosi 1, natomiast indeks Hirscha według Google Scholar wynosi 3.

Czynny udział w konferencjach naukowych

Od momentu uzyskania stopnia doktora (2006 rok) prezentowałem 34 referaty naukowe na konferencjach w wielu ośrodkach naukowych, w tym 14 moich wystąpień miało miejsce na konferencjach zagranicznych, natomiast 20 wystąpień - na konferencjach krajowych. Uczestniczyłem także w kolejnych 19 konferencjach naukowych bez wygłoszenia referatu (w tym w jednej konferencji zagranicznej).

Aktywnie włączałem się w pracę związaną z organizacją konferencji naukowych. Byłem przewodniczącym komitetu organizacyjnego „Zarządzanie Ryzykiem w Transporcie” (2018), współorganizowanej przez Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Izbę Gospodarczą Ubezpieczeń i Obsługi Ryzyka oraz Wydział Zarządzania i Transportu Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała. W latach 2007, 2008, 2009 pełniłem funkcję przewodniczącego komitetu organizacyjnego konferencji naukowych organizowanych przez studenckie koło naukowe, nad którym pełnię opiekę naukową. Dwie z tych konferencji były współfinansowane z grantów Narodowego Banku Polskiego. W

przypadku 7 konferencji pełniłem funkcję członka komitetu organizacyjnego. Były to cykliczne konferencje współorganizowane przez Wydział Zarządzania i Transportu ATH, Wydział Zarządzania AGH, a także Wydział Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej (w przypadku trzech ostatnich konferencji). Pełną listę wystąpień na konferencjach oraz uczestnictwa w ich organizacji zawiera załącznik 5.

Udział w projektach badawczych i współpraca międzynarodowa

Po uzyskaniu stopnia doktora kierowałem 5 projektami z zakresu badań podstawowych finansowanymi wewnątrznie przez Wydział Zarządzania i Transportu Akademii Techniczno-Humanistycznej ze środków przyznanych przez MNiSW na rozwój potencjału badawczego:

- 1) Rola współczesnych koncepcji kształtowania relacji z klientami w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw - 2010 ;
- 2) Rola współczesnych koncepcji kształtowania relacji z klientami w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, cz. 2 - 2011;
- 3) Współczesne problemy zarządzania organizacjami – 2012;
- 4) Współczesne problemy zarządzania organizacjami – 2013;
- 5) Współczesne problemy zarządzania organizacjami – 2014;
- 6) Współczesne problemy zarządzania organizacjami – 2015;

W latach 2009-2010 realizowałem grant wewnętrzny finansowany ze środków przyznawanych przez Wydział Zarządzania i Transportu Akademii Techniczno-Humanistycznej nr 19/II/GW/2009: „Zachowania konsumentów czynnikiem warunkującym strategię przedsiębiorstw turystycznych na rynku transgranicznym”.

W latach 2011-2012 byłem członkiem zespołu badawczego prowadzącego badania: „Analiza potrzeb informacyjnych i doradczych przedsiębiorstw w zakresie dostępu do innowacji i wdrażania nowych technologii”, realizowanego w ramach projektu: Kreator innowacyjności – wsparcie innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej”, przez Centrum Innowacji i Transferu Technologii Akademii Techniczno-Humanistycznej, współfinansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego - Nr RU/A/17/06/2011.

Swoją pracę naukową łączę z praktyką gospodarczą. W ramach podejmowanej działalności naukowo-badawczej prowadziłem badania dla przedsiębiorstw. W 2015 roku nawiązałem współpracę badawczą z przedsiębiorstwem Pawbol Sp. z.o.o., w ramach której współrealizowałem projekt badawczy: „Badanie rynku nowych kategorii produktowych firmy Pawbol Sp. z.o.o.”, którego efektem były wdrożone innowacyjne rozwiązania. W latach 2013-



2014 współpracowałem z przedsiębiorstwem Europrojekt Sp. z o.o (aktualnie IVIA S.A.) współrealizując projekt badawczy „Projekt doradczo-promocyjny w zakresie strategii promocyjnej dla inwestora: Gmina Tomaszów Mazowiecki dla zamierzenia budowlanego: Uzbrojenie terenów inwestycyjnych w miejscowości Łazisko k/Tomaszowa Mazowieckiego, obejmująca budowę drogi dojazdowej oraz infrastruktur techniczną” oraz „Klimat inwestycyjny dla zadania: Dokumentacja projektowo-kosztorysowa na uzbrojenie terenów inwestycyjnych w miejscowości Łazisko k/Tomaszowa Mazowieckiego”.

W latach 2011-2014 podjąłem współpracę naukowo-badawczą z Urzędem Miasta Bielska-Białej w ramach projektu „Integracja branży turystycznej w celu wdrożenia innowacyjnych działań - Turystyczna Inicjatywa Klastrowa Bielska-Białej”. Brałem udział w pracach związanych z powołaniem klastra turystycznego oraz prowadziłem badania dotyczące integracji branży turystycznej w Austrii, Szwajcarii i Niemczech (obszar Jeziora Bodeńskiego). Efektem było wdrożenie innowacyjnych rozwiązań w klastrze oraz jego przekształcenie w Lokalną Organizację Turystyczną „Beskidy” w Bielsku-Białej. Na mocy pełnomocnictwa Rektora Akademii Techniczno-Humanistycznej reprezentuję uczelnię w tej organizacji, a od momentu jej założenia jestem członkiem jej zarządu.

W ramach podejmowanej działalności naukowo badawczej uczestniczyłem w trzech projektach międzynarodowych, finansowanych ze środków UE:

- 1) Międzynarodowy projekt badawczy „Turystyka bez granic – rozwój polsko-słowackiego szlaku turystycznego z Jeleśni do Klina” (2016) Rozwój transgranicznej sieci szlaków turystycznych oraz infrastruktury rekreacyjnej w gminach Jeleśnia i Klin, Interreg, Polska-Słowacja; gmina Jeleśnia, PLSK.01.01.00-24-0045/16. Projekt ten był współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Współpracy Transgranicznej Interreg V-A Polska-Słowacja 2014-2020. Pełniłem w nim rolę wykonawcy i ekspert tematyczny;
- 2) Projekt badawczy „PI-PWP Innowacyjny model współpracy pomiędzy uczelniami wyższymi i przedsiębiorstwami, oparty na systemie wdrażania nowych technologii” współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (2013-2015), realizowany przez Centrum Innowacji i Transferu Technologii Akademii Techniczno-Humanistycznej, Uniwersytet w Żylinie, Organizacja pozarządową CEIT Słowacja, jako ekspert tematyczny.
- 3) Międzynarodowy projekt badawczy „Turystyczni Partnerzy w Beskidach” 2011, Rozwój współpracy transgranicznej w zakresie turystyki Projekt POWT Rzeczpospolita Polska – Republika Słowacka; Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w Bielsku-Białej, projekt

współfinansowany przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska – Republika Słowacka 2007-2013, jako członek grupy roboczej.

Nagrody za działalność naukową

Od uzyskania stopnia doktora otrzymałem następujące nagrody i wyróżnienia za działalność naukowo-badawczą oraz organizacyjną:

1. Nagroda Rektora; 2018, Rektor Akademii Techniczno-Humanistycznej; Za wyróżniającą działalność naukową, dydaktyczną i organizacyjną;
2. Nagroda Rektora; 2015, Rektor Akademii Techniczno-Humanistycznej; Za autorstwo monografii: *Innowacje usługowe na przykładzie usług turystycznych*;
3. Nagroda Rektora; 2014, Rektor Akademii Techniczno-Humanistycznej; Za wyróżniającą działalność naukową, dydaktyczną i organizacyjną;
4. Nagroda Rektora; 2009, Rektor Akademii Techniczno-Humanistycznej; Za wyróżniającą działalność naukową – jako współredaktor dwóch monografii, wielu publikacji naukowych, uczestnik konferencji międzynarodowych, opiekun koła naukowego „Młody Menedżer”;
5. Nagroda Rektora; 2007, Rektor Akademii Techniczno-Humanistycznej; Za wyróżniającą działalność naukową - uzyskanie stopnia naukowego doktora.

Charakterystyka dorobku dydaktycznego, współpracy międzynarodowej w ramach dydaktyki oraz osiągnięcia w zakresie popularyzacji nauki

Jestem twórcą i opiekunem naukowym Studenckiego Koła Naukowego „Młody Menedżer”, które powstało w 2007 roku i nadal aktywnie działa. Do największych osiągnięć Koła Naukowego należą: zorganizowanie trzech ogólnopolskich konferencji naukowych: Zarządzanie Organizacjami Przyszłości (2007), Studenckie Forum Biznesu (2008) oraz Zarządzanie Wartością Organizacji (2009). Konferencje z 2008 i 2009 roku zorganizowane zostały dzięki grantom uzyskanym z Narodowego Banku Polskiego. Aktywnie współpracuję z Domem Maklerskim BDM S.A., czego efektem było zorganizowanie w ramach działalności koła naukowego kilku cykli konferencji i szkoleń dla studentów z zakresu inwestowania na giełdzie papierów wartościowych. Ostatnie takie szkolenie miało miejsce w 2016 roku.

W 2016 roku zorganizowałem 7-dniową studencką wyprawę naukową do Niemiec, sfinansowaną z grantu DAAD (Deutscher Akademischer Austauschdienst), w której



uczestniczyło 15 studentów kierunku zarządzanie. Odwiedziliśmy 2 uczelnie wyższe (w Berlinie oraz Mittweidzie), a także koncern Volskwagen w Wolfsburgu i inne przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe. W trakcie działalności Koła organizowałem również inne wyprawy naukowe dla studentów, do przedsiębiorstw i organizacji w Polsce i za granicą.

Wielokrotnie prowadziłem wykłady na uczelniach zagranicznych w ramach programu Erasmus+: w Gebze Institute of Technology (Turcja 2012), University of Zilina (Słowacja 2013, 2014, 2015, 2016), Tomas Bata University w Zlinie (Czechy 2016), University of Applied Science w Mittweidzie (Niemcy 2016), Technical University of Ostrava (Czechy 2015, 2017, 2018), Vysoká Škola Technická a Ekonomická w Czeskich Budziejowicach (2018). Brałem aktywny udział w International Week w Czechach: na Uniwersytecie Tomasa Bata w Zlinie (2016) oraz Uniwersytecie Technicznym w Ostrawie (2015, 2017 i 2018).

W swojej działalności popularyzującej naukę uczestniczyłem w wielu inicjatywach podczas Festiwalu Nauki i Sztuki organizowanych przez Akademię Techniczno-Humanistyczną. W 2006 roku pełniłem funkcję Koordynatora Wydziałowego tego festiwalu, a w latach 2007-2017 prowadziłem warsztaty dla uczestników. Brałem również aktywny udział w Dniach Otwartych Wydziału Zarządzania i Transportu ATH oraz prowadziłem wykłady dla uczniów w szkołach średnich w latach 2010-2012.

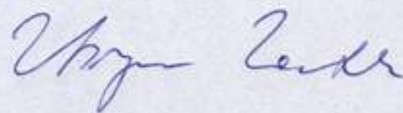
Prowadzę zajęcia dydaktyczne w języku polskim i angielskim, kierunkowe oraz na specjalności zarządzanie firmą oraz international business. W wyniku oceny procesu dydaktycznego i ankietyzacji studentów otrzymałem liczne oceny wyróżniające.

Od 2006 roku wypromowałem na kierunku zarządzanie łącznie 49 absolwentów studiów licencjackich, 54 absolwentów studiów magisterskich, w tym 3 prace magisterskie w języku angielskim. Pod moją opieką naukową studenci koła naukowego uczestniczyli w konferencjach naukowych i publikowali wyniki przeprowadzonych badań. W przypadku jednego uczestnictwa otrzymałem list gratulacyjny za wysoki poziom pracy naukowej studenta.

W latach 2006-2009 pełniłem funkcję Dyrektora Kolegium Nauk o Zarządzaniu w Wyższej Szkole Ekonomiczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej. W Akademii Techniczno-Humanistycznej pełniłem liczne funkcje w ramach organizowania procesu dydaktycznego na uczelni, w ramach powołania przez radę wydziału. Byłem wielokrotnie przewodniczącym komisji egzaminów dyplomowych, członkiem komisji ds. programów studiów i specjalności, komisji dyscyplinarnych oraz opiekunem studentów. Szczegółowa lista aktywności z zakresu

dorobku dydaktycznego, współpracy międzynarodowej w ramach dydaktyki oraz osiągnięć w zakresie popularyzacji nauki została przedstawiona w załączniku nr 5.

Bielsko-Biała, 20 kwietnia 2019

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Urojan Zender', is positioned to the right of the date.