

# **ZAŁĄCZNIK NUMER 3**

**DO WNIOSKU Z DNIA 20 MAJA 2024 R.**

**O PRZEPROWADZENIE POSTĘPOWANIA W SPRAWIE  
NADANIA STOPNIA DOKTORA HABILITOWANEGO**

**AUTOREFERAT**

**DR MAŁGORZATA MAGDZIARCZYK**

# **AUTOREFERAT**

**dotyczący dorobku i osiągnięć naukowych**

**dr Małgorzata Magdziarczyk**

**Politechnika Opolska**

**Wydział Ekonomii i Zarządzania**

**Opole, 20 maja 2024 r.**

## SPIS TREŚCI

1.	Imię i nazwisko	3
2.	Posiadane dyplomy, stopnie naukowe - z podaniem podmiotu nadającego stopień, rok ich uzyskania oraz tytuł rozprawy doktorskiej	3
3.	Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych	4
4.	Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (tj. z dnia 10 marca 2023 r. Dz. U. z 2023 r. poz. 742)	4
5.	Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej	56
6.	Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę	61
7.	Inne informacje ważne dotyczące kariery zawodowej	64

## 1. Imię i nazwisko

Małgorzata Magdziarczyk

## 2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe - z podaniem podmiotu nadającego stopień, rok ich uzyskania oraz tytuł rozprawy doktorskiej

- 1) Nazwa: stopień doktora nauk prawnych w zakresie prawa  
Miejsce i rok uzyskania: Uniwersytet Wrocławski Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii, 2007 r.  
Tytuł rozprawy doktorskiej: Wolność działalności gospodarczej w Konstytucji RP z 1997 roku  
Promotor: Prof. dr hab. Janusz Trzcziński  
Recenzenci: Prof. dr hab. Kazimierz Działocha  
Prof. dr hab. Cezary Kosikowski
  
- 2) Nazwa: dyplom magistra  
Miejsce i rok uzyskania: Uniwersytet Wrocławski, Wydział Prawa i Administracji 2001 r.  
Promotor: Prof. dr hab. Kazimierz Działocha  
Recenzent: Prof. dr hab. Aleksander Patrzalek
  
- 3) Nazwa: dyplom studiów podyplomowych Prawo i gospodarka Unii Europejskiej  
Miejsce i rok uzyskania: Uniwersytet Wrocławski, Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii 2002 r.
  
- 4) Nazwa: dyplom studiów podyplomowych Nowoczesne zarządzanie kadrami  
Miejsce i rok uzyskania: Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu im. Oskara Langego, Wydział Zarządzania i Informatyki, 2001 r.

### 3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

- 1) Od 10.2008 r. do teraz - Politechnika Opolska, Wydział Ekonomii i Zarządzania (dawniej: Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji), pracownik naukowo-badawczy, stanowisko: Adiunkt
- 2) Od 10.2008 r. do 10.2014 r. - Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, pracownik naukowo-badawczy, stanowisko: Adiunkt

### 4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (tj. z dnia 10 marca 2023 r., Dz. U. z 2023 r. poz. 742)

Moje podstawowe osiągnięcie naukowe, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, w myśl art. 219 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (tj. z dnia 10 marca 2023 r., Dz. U. z 2023 r., poz. 742), stanowi monografia pod tytułem: „**Wdrożenie RODO przez mikro-, małych i średnich przedsiębiorców jako zarządzanie zmianą**”, wydana przez Wydawnictwo Politechniki Śląskiej w Gliwicach, w drugiej połowie 2023 roku, licząca 231 stron (UIW 48600; ISBN 978-83-7880-903-6). Została ona zrecenzowana przez trzech recenzentów wydawniczych, dwóch z dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości oraz jednego z dyscypliny nauki prawne, a to odpowiednio przez: prof. dr hab. Annę Cierniak-Emerych z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, dr hab. inż. Zbigniewa Wiśniewskiego prof. Politechniki Łódzkiej i prof. dr hab. Janusza Trzcíńskiego z Uniwersytetu Warszawskiego.

Przedmiotowa monografia jest wynikiem i obrazem moich zainteresowań (obserwacji) oraz kilkuletnich badań naukowych, w zakresie dostosowywania się mikro-, małych i średnich przedsiębiorców do otoczenia prawnego. Swoje badania osadziłam w teorii zarządzania zmianą, w kontekście zarządzania strategicznego, w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości<sup>1</sup>. Koncentrują

---

<sup>1</sup> Cyfert Sz., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu - logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, Organizacja i kierowanie, 1(161), 2014, s. 37-48; patrz także: Belz G., Cyfert Sz., Czakon W., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A., Szpitter A., Urbaniak M., Wiktor J., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu i jakości 2.0*, 2019, [http://www.knoiz.pan.pl/images/stories/pliki/pdf/Subdyscypliny\\_nauk\\_o\\_zarzdzeniu\\_i\\_jakoci.pdf](http://www.knoiz.pan.pl/images/stories/pliki/pdf/Subdyscypliny_nauk_o_zarzdzeniu_i_jakoci.pdf) (dostęp: 25.03.2022); Sudół S., *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, Organizacja i kierowanie, 1(161), 2014 s. 29; Pszczołkowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, 1978, s. 288; Kotarbiński T., *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1961; Czarniawska B., *Trochę inna teoria organizacji*.

się one na problematyce reagowania przez powyżej wskazaną grupę przedsiębiorców na zmianę, którą wymuszają normy prawne (dalej także: przepisy prawa), stanowione przez podmioty sprawujące władzę publiczną, a zatem jednostronnie i władczo kształtujące pozycję przedsiębiorców jako podmiotów (aktorów) życia publicznego. Współcześnie, otoczenie prawne przedsiębiorców wykazuje niespotykaną dotąd dynamikę. Funkcjonowanie przedsiębiorcy w sprzeczności z obowiązującymi normami prawnymi może uniemożliwiać potencjalny rozwój jego przedsiębiorstwa, wiązać się z różnego rodzaju sankcjami zarówno prawnymi (karnymi, administracyjnymi, cywilnymi) jak i społecznymi, a w skrajnym przypadku może doprowadzić do upadku przedsiębiorcy. Skuteczne dostosowanie przedsiębiorstwa do obowiązujących norm prawnych wymaga w moim przekonaniu umiejętności z zakresu, zapoczątkowanej w latach sześćdziesiątych XX wieku, teorii zarządzania strategicznego. W literaturze przedmiotu zarządzanie strategiczne jest opisywane jako proces informacyjno-decyzyjny wspomagany funkcjami planowania, wdrażania i nadzoru, którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału twórczego<sup>2</sup>. Jako jeden z jego ważnych aspektów wymienia się zarządzanie zmianą.

Uważam, że podjęte przeze mnie we wskazanej monografii rozważania nad problematyką dostosowania się mikro-, małych i średnich przedsiębiorców do wymogów przetwarzania danych osobowych osób fizycznych<sup>3</sup> wynikających z RODO<sup>4</sup>, w kontekście wpisującego się w zarządzanie strategiczne, zarządzania zmianą, stanowią wyraz dzisiejszych potrzeb i wyzwań stojących przed naukami o zarządzaniu i jakości<sup>5</sup>. Prawo do ochrony danych osobowych jest współcześnie uważane za wyspecjalizowaną postać, tak znamiennego a zarazem oczywistego prawa każdego człowieka do prywatności. W obecnym zglobalizowanym świecie, zdominowanym przez Internet umożliwiającym szybki i niemal nieograniczony dostęp do

---

*Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Poltext, Warszawa 2010; Hatch Jo M., Cunliffe A. L., *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford, New York 2006.

<sup>2</sup> Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 23-25; Łuczak M., *Strategie w działalności przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 2003; Kałkowska J., Pawłowski E., Trzcieleńska J., Trzcieleński S., Włodarkiewicz-Klimek H., *Zarządzanie Strategiczne. Metody analizy strategicznej z przykładami*, Politechnika Poznańska, Poznań 2010, s. 7-26; Chandler A. D., *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Boston 1962; Cyert R. M., *Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall/Pearson Education 1963; Ansoff H. I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York 1965; Ansoff H. J., *Strategic Management*, Springer Nature, 2007.

<sup>3</sup> Dalej także: dane osobowe.

<sup>4</sup> Dalej: Ogólne rozporządzenie o ochronie danych osobowych lub Rozporządzenie lub RODO, (Dz. Urz. UE L 119 z 4.05.2016).

<sup>5</sup> Porównaj: Agostini L., Nosella A., *Inter-organizational relationships involving SMEs: A bibliographic investigation into the state of the art*, Long Range Planning, Volume 52, 1, 2019, s. 1-31, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.12.003>, (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630117305083>)

informacji, a także ich transfer, dane osobowe są szczególnie narażone na naruszenie. Kradzież (naruszenie) danych osobowych może wywołać szereg konsekwencji finansowych i tych natury osobistej dla osób, których dane osobowe uległy kradzieży (naruszeniu).

Podstawą teoretyczną dla moich badań nad dostosowaniem przedsiębiorstw mikro-, małych i średnich przedsiębiorców do wymogów wynikających z RODO, a następnie pracy nad modelem oceny poziomu tego dostosowania i modelem wdrożenia dla tej grupy przedsiębiorców zmiany wymuszonej przez RODO (zmiany wymuszonej przez normy prawne), były w szczególności założenia teorii zarządzania zmianą instytucjonalną oraz teorii odnoszącej się do wpływu otoczenia zewnętrznego na przedsiębiorstwo i przedsiębiorcę, opracowanej przez P. Selznicka<sup>6</sup> i rozwiniętej następnie przez W. Powella oraz P. DiMaggio<sup>7</sup>. Ci ostatni, szczególnie mocno akcentowali wpływ państwa i kreowanego przez państwo otoczenia prawnego na organizację. Teoria instytucjonalizmu pod pojęciem instytucji przyjęła rozumieć formalne oraz nieformalne zasady i procedury, praktyki operacyjne, jak również systemy symboli, skryptów poznawczych i wzorców moralnych, które dostarczają ram kognitywnych i interpretacyjnych członkom społeczeństwa (aktorom społecznym). Instytucje to reguły i struktury uprawomocnione przez normy oraz wartości społeczne. Wskazuje się również na nie jako na zbiory powiązanych zasad i rutyn, które określają stosowne działania w znaczeniu relacji pomiędzy rolą, a sytuacją, których istotą jest strukturyzowanie kontekstu, w którym dochodzi do interpretacji i nadawania sensu działaniom jednostek<sup>8</sup>. Zdaniem instytucjonalistów instytucje kształtują wartości, postawy i zachowania aktorów społecznych, poprzez wyposażenie ich w

---

<sup>6</sup> Selznick P., *Institutionalism „Old” and „New”*, *Administrative Science Quarterly*, Volume 41, 2, 1996, s. 270-277, JSTOR, <https://doi.org/10.2307/2393719> (dostęp: 21.09.2022 r.); porównaj: Tolbert S. P., David J. R., Sine D. W., *Studying choice and change: The intersection of institutional theory and entrepreneurship research*, *Organization Science*, Volume 22, 5, 2011, s. 1332-1344; David J. R., Tolbert S. P., Boghossian J., *Institutional Theory in Organization Studies, Business and Management* 2019, <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.158> (dostęp: 23.09.2022 r.); Greenwood R., Oliver C., Lawrence T., Meyer R. (red.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (2nd ed.), London: SAGE, 2017; Kraatz M., Flores R., *Reinfusing values (w:) Institutions and ideals: Philip Selznick's legacy for organizational studies (Research in the sociology of organizations)*, Kraatz S. M. (red.), Volume 44, Bingley, U.K.: Emerald Group, 2015, s. 353-381; Ramus T., Vaccaro A., Brusoni S., *Institutional complexity in turbulent times: Formalization, collaboration, and the emergence of blended logics*, *Academy of Management Journal*, Volume 60, 4, 2017, s. 1253-1284.

<sup>7</sup> Patrz: DiMaggio Paul J., Powell W.W., *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, *Annual Review of Sociology*, Volume 10, 1984, s. 71-93; Powell W.W., DiMaggio Paul J. (eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press Chicago 1991; Hatch M. Jo, *Teoria Organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2002, s. 95; porównaj: Dacin T. M., Goodstein J., Scott W.R., *Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum*, *Academy of Management Journal*, 45, 2002, s. 43; David R. J., *Institutional change and the growth of strategy consulting in the United States (w:) The Oxford handbook of management consulting*, Kipping M., Clark T. (red.), Oxford University Press, 2012, s. 71; Greenwood R., Raynard M., Kodeih F., Micelotta E. R., Lounsbury M., *Institutional complexity and organizational responses*, *Academy of Management Annals*, 5(1), 2011, s. 317-371.

<sup>8</sup> Mazur S., *Zmiana instytucjonalna*, *Zarządzanie publiczne*, nr 24-25 (2-3), 2013, s. 35.

schematy kognitywne - i nie chodzi tu o to, że instytucje mają wskazywać jak postąpić, ale o określenie jakiego rodzaju działania są społecznie legitymizowane w danym kontekście. Są one również źródłem mechanizmów kontrolnych, ułatwiają współpracę i redukują niepewność, służąc trwaniu porządku społecznego<sup>9</sup>. Trwałość instytucji w ocenie instytucjonalistów wynika z przekonania, że wprowadzają one stan równowagi, który przejawia się w tym, że jednostki dostosowują się do wymogów instytucji, albowiem jest to bardziej korzystne rozwiązanie niż niedostosowanie się, chociaż sytuacja, w jakiej się znajdują, może być dla nich nieoptymalna<sup>10</sup>. Instytucje ulegają zmianie, gdy przestają służyć interesom racjonalnych aktorów społecznych dążących do maksymalizacji użyteczności. Zerwanie z ciągłością instytucji daje możliwość konfiguracji nowych reguł podziału korzyści. Zmiana instytucjonalna pojawia się wówczas, gdy nie można osiągnąć konsensusu i zawiązać lub utrzymać koalicji na rzecz trwania danej instytucji. Przyczyną zmiany instytucjonalnej jest zatem kryzys wynikający ze sprzeczności zachodzącej pomiędzy logiką instytucji a logiką aktorów społecznych. Zmiana instytucjonalna może mieć charakter projekcyjny lub ewolucyjny. W pierwszym przypadku przyjmuje się, że aktorzy społeczni mają wyobrażenie idealnego porządku społecznego, umiejętność precyzyjnego określania celów oraz zasoby, które pozwalają im porządek ten kreować. W drugim przypadku jest to proces płynnych i stopniowych przekształceń instytucji, nie naruszający istoty instytucji, a ograniczający się do modyfikacji jej określonych składowych<sup>11</sup>.

P. DiMaggio i W. Powella uważa się za przedstawicieli koncepcji izoformizmu instytucjonalnego, będącego jednym z ważniejszych pojęć nurtu „nowego” instytucjonalizmu (neoinstytucjonalizmu), który zaczął rozwijać się w zachodniej myśli socjologicznej i organizacyjnej w latach pięćdziesiątych XX wieku<sup>12</sup>. Przedstawicielami neoinstytucjonalizmu byli również G. H. Mead, Ch. H. Cooley, J. G. March czy R. W. Scott i J. P. Olsen, nurt ten ukształtował się na krytyce legalizmu, strukturalizmu, holizmu, historycyzmu i normatywizmu dotychczasowych tendencji w badaniu życia instytucji<sup>13</sup>. Należy zaznaczyć, że u swoich początków teoria instytucjonalizmu za wyznaczniki ludzkiego działania przyjmowała: prawo, struktury społeczne, czy uwarunkowania historyczne, czerpiąc tym samym z myśli K. Marksa, M. Webera i E. Durkheima. Opisując zjawisko upodobniania się organizacji, które

<sup>9</sup> Mazur S., *Zmiana instytucjonalna... op. cit.*, s. 36.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 39.

<sup>11</sup> Ibidem, s. 41.

<sup>12</sup> Wróbel P., *Koncepcja izoformizmu instytucjonalnego i jego przejawy w sektorze non profit w wybranych krajach*, *Ekonomia społeczna*, nr 2, 2011, s. 21-34; DiMaggio P., Powell W., *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields... op. cit.*, s. 147-157.

<sup>13</sup> Jasińska-Kania A., *Neoinstytucjonalizm (w:) Współczesne teorie socjologiczne*, t. 1., Scholar, Warszawa 2006, s. 550-551.

współegzystują w podobnym otoczeniu P. DiMaggio i W. Powell wskazali na izoformizm instytucjonalny, za istotę którego uznali obecność innych organizacji. Za jedną z trzech podstawowych przesłanek izoformizmu instytucjonalnego przyjęli izoformizm przymusowy (koercyjny) polegający na presji formalnej i nieformalnej ze strony innych organizacji, od których dana organizacja jest zależna, jak również na presji dostosowania się do oczekiwań społecznych. Wśród przyczyn presji koercyjnej P. DiMaggio i W. Powell mocno akcentowali obecność państwa oraz istnienie powszechnego otoczenia prawnego. Teoria izoformizmu instytucjonalnego była również bliska J. Meyerowi i B. Rowanowi, którzy prezentowali pogląd, że ponieważ państwo oraz inne wielkie organizacje rozszerzają swoją dominację nad coraz to większymi wymiarami życia społecznego, w strukturach organizacyjnych coraz bardziej będą się odzwierciedlać reguły i ustalenia legitymowane przez państwo<sup>14</sup>. Podnieść w tym miejscu należy, że samo pojęcie izomorfizmu zostało wcześniej określone przez A. Hawela, jako przymusowy proces skłaniający jednostkę do tego, aby przypominała inne, które stawiają czoła tym samym warunkom środowiska<sup>15</sup>.

RODO, na przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą na obszarze państw będących członkami Unii Europejskiej<sup>16</sup>, jako na podmioty przetwarzające dane osobowe, nałożyło szereg obowiązków, których realizacja ma gwarantować bezpieczeństwo przetwarzania takich danych. Osoby fizyczne, których dane osobowe są przetwarzane zyskały uprawnienia dające im, z jednej strony, realną możliwość kontroli nad dotyczącymi ich danymi osobowymi, a z drugiej strony umożliwiające im dochodzenie od podmiotu przetwarzającego dane osobowe respektowania obowiązku ich ochrony. RODO bez wątpienia zrewolucjonizowało dotychczasowe podejście do zagadnienia przetwarzania i ochrony danych osobowych i wymusiło konkretne zmiany na wielu płaszczyznach zarządzania przedsiębiorstwem między innymi: zarządzania bezpieczeństwem danych, zarządzania procesami biznesowymi, zarządzania jakością, zarządzania zasobami ludzkimi, a także zarządzania relacją z klientem. Dostosowanie przedsiębiorstwa do wymogów wynikających z RODO przez wielu przedsiębiorców jest postrzegane jako istotna zmiana sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa i potencjalne źródło komplikacji oraz niemałych nakładów finansowych. Warto podkreślić, że RODO zainicjowało również niebagatelną w swoim wydźwięku, zmianę mentalną w sposobie podejścia osób fizycznych do kwestii związanych z przetwarzaniem dotyczących ich danych

<sup>14</sup> Meyer J., Rowan B., *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, American Journal of Sociology, Volume 83, 1977.

<sup>15</sup> Wróbel P., *Koncepcja izoformizmu instytucjonalnego i jego przejawy... op. cit, s. 22*; patrz także: Hannan M., Freeman J., *The Population Ecology of Organizations*, American Journal of Sociology, Volume 82, 1977.

<sup>16</sup> Dalej także: UE.

osobowych. RODO w zakresie obowiązków ochrony danych osobowych nie robi niemal żadnego wyjątku wobec mikro-, małych i średnich przedsiębiorców, a więc tych przedsiębiorców, którzy z racji swojej specyfiki dysponują mniejszymi (ograniczonymi) zasobami kadrowymi i finansowymi niż pozostali przedsiębiorcy (zasoby finansowe oraz kadrowe określają w tym wypadku wielkość przedsiębiorcy<sup>17</sup>). Mikro-, mali i średni przedsiębiorcy muszą zatem wdrożyć w swoich przedsiębiorstwach zmianę wymuszoną RODO w takim samym stopniu jak przedsiębiorcy więksi od nich, posiadający większe zaplecze kadrowe i środki finansowe.

Dla pełnej spójności w zakresie nomenklatury pojęciowej, wyjaśniam, że określeniami „mikro-, mały i średni przedsiębiorca” posługuję się zgodnie z brzmieniem art. 7 ustawy z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców<sup>18</sup>. Ustawodawca oparł się w tym przypadku na wytycznych wynikających z aktów prawnych UE. Pojęcia „przedsiębiorca” używam zgodnie z art. 4 ust. 1 przytoczonej ustawy. Z kolei, „przedsiębiorstwo” definiuję w oparciu o art. 55<sup>1</sup> ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny<sup>19</sup> z uwzględnieniem, że w jego skład, oprócz składników materialnych i niematerialnych, wchodzi także zasoby ludzkie (takie rozumienie przedsiębiorstwa jest bowiem spójne z poglądami nauki o zarządzaniu i jakości).

Przeprowadzona przeze mnie analiza literatury z zakresu zarządzania strategicznego i zarządzania zmianą wskazała istotne braki w zakresie rozważań teoretycznych, a także opracowań metodycznych odnoszących się do zagadnienia zarządzania zmianą przez mikro-, małych i średnich przedsiębiorców, a w szczególności w odniesieniu do zarządzania zmianą wymuszoną przez otoczenie prawne, w którym ci przedsiębiorcy funkcjonują. Niezbędne jest w tym miejscu wyjaśnienie, że literatura przedmiotu zawiera wiele określeń dotyczących pojęcia zmiany. L. Clarke twierdzi, że zmiana jest to przejście od tego co znane, do tego co nieznanego<sup>20</sup>. M. Armstrong postrzega zmianę jako proces analizowania przeszłości w celu przeprowadzenia w teraźniejszości takich działań, które przyniosą korzystne rezultaty w kierunku upragnionego celu, przy jednoczesnej akceptacji stanu przejściowego<sup>21</sup>. Z kolei, E. Masłyk-Musiał podkreśla, że aby jakieś zjawisko można było nazwać zmianą musi ono być: 1) percypowane (zmiany muszą być

---

<sup>17</sup> W tym kontekście określenie „wielkość” przedsiębiorcy będzie pojawiało się w dalszej części niniejszego opracowania.

<sup>18</sup> Ustawa z dnia 6 marca 2018 r., Prawo przedsiębiorców, tj. z dnia 9 lutego 2024 r., Dz. U. z 2024, poz. 236.

<sup>19</sup> Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r., Kodeks cywilny, tj. z dnia 2 sierpnia 2023 r., Dz. U. z 2023 r., poz. 1610.

<sup>20</sup> Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997, s. 112.

<sup>21</sup> Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 103.

dostrzeżone); 2) empiryczne (zmiany mogą być badane w celu udowodnienia, że w organizacji rzeczywiście coś się zmieniło); 3) planowe (zmiany muszą być w pewnym stopniu sterowalne)<sup>22</sup>.

W kontekście organizacji, co należy zauważyć, pisze się o zmianie organizacyjnej. R. W. Griffin zdefiniował zmianę organizacyjną jako każdą istotną modyfikację jakiejś części organizacji. Podkreślając, że może ona dotyczyć każdego obszaru przedsiębiorstwa lub jedynie wybranego obszaru, zakresu funkcjonalnego - jednak dokonana w jednym obszarze będzie niejednokrotnie wymuszała zmiany w innych obszarach. Należy ją więc postrzegać w ujęciu kompleksowym i długofalowym<sup>23</sup>. Podobnie zmianę organizacyjną postrzega M. Bartnicki, wskazując, że odnosi się ona do dowolnego realnego procesu, w którym stan końcowy przedsiębiorstwa jako organizacji różni się od jego stanu początkowego<sup>24</sup>. Z. Czerska dodaje, że zmiana organizacyjna jest celowym i świadomym przejściem organizacji ze stanu dotychczasowego do stanu innego, jednoznacznie odmiennego. Taka definicja zmiany organizacyjnej akcentuje, że zmiana ta jest źródłem trwałej korekty lub modyfikacji w stosunkach między celami, zadaniami, ludźmi i aparaturą w wymiarze czasu i przestrzeni, niezależnie od charakteru jej skutków. Zmiana oznacza wprowadzenie nowego rozwiązania i obejmuje jego opracowanie, stworzenie warunków do wdrożenia i rozruchu<sup>25</sup>. W podobnym tonie zmianę organizacyjną określa A. Zarębska, uznając, że jest to każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji, czyli przekształcenie istniejącego układu (przedsiębiorstwa) według ustalonych procedur, z jednoczesnym przewidzeniem rezultatów tego przekształcenia ukierunkowanego przez celowość działań organizacji<sup>26</sup>. Na przytoczenie zasługuje także definicja opracowana przez W. Walczaka, który w zmianie organizacyjnej widzi zintegrowany oraz przemyślany proces wdrażania nowych rozwiązań organizacyjnych, technologicznych, kulturowych mający na celu lepsze wykorzystanie aktywów materialnych oraz cennych zapasów

<sup>22</sup> Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 29.

<sup>23</sup> Griffin W. R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 407-408; patrz także: Woodman W. R., *Organization Change and Development: New Areas for Inquiry and Action*, Journal of Management, Volume 6, 1989, s. 205-228.

<sup>24</sup> Bartnicki M., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1998, s. 9.

<sup>25</sup> Czerska M., *Organizacja przedsiębiorstw, cz. II. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 12; także: Czerska M. (w:) *Zarządzanie organizacjami*, Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., TNOiK Toruń 2002, s. 447; Czermiński A., Czerska A., Nogalski B., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, UG Gdańsk 1993, s. 144; Kotarbiński T., *Elementy teorii poznania logiki formalnej, metodologii nauk*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1961, s. 69; Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 10; Adamik A., *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 294; Walczak W., *Metodyka zarządzania zmianami organizacyjnymi*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie 2009/4, s. 72; patrz również: Karbowski K., Wyrzykowska B., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009, s. 114.

<sup>26</sup> Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002, s. 29.

niematerialnych, prowadzący do poprawy sprawności zarządzania, efektywności gospodarowania majątkiem, podniesienia konkurencyjności rynkowej<sup>27</sup>. Za wiodącą definicję zmiany organizacyjnej przyjął tę prezentowaną przez R. W. Griffin: „zmiana to istotna modyfikacja części organizacji”.

Klasyfikacja zmian organizacyjnych przeprowadzana jest według różnych kryteriów: przyczyn zmian, czasu trwania zmian, tempa zmian i ich rozmiaru, kierunku zmian, stylu zmieniania<sup>28</sup>. W celu dokonania takiej klasyfikacji można przyjąć jedno kryterium, ale też można uwzględnić kilka kryteriów jednocześnie (wielowymiarowe podejście do klasyfikacji zmian). Z tego względu w literaturze przedmiotu zauważalna jest duża różnorodność sposobów klasyfikacji zmian organizacyjnych, a tym samym ich rodzajów (typów)<sup>29</sup>. Przykłady klasyfikacji zmian przedstawia Tabela 1. Zmianę wymuszoną klasyfikuje się ze względu na źródło - przyczynę zmiany. Jest to zmiana, której konieczność wprowadzenia i kierunek wyznacza otoczenie, np. otoczenie prawne (a więc normy prawne).

Tabela 1

Rodzaje zmian i kryteria ich wyodrębnienia

KRYTERIUM	RÓDZAJ ZMIANY
Źródło (przyczyna zmian)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmiana samoistna (dobrowolna) – organizacja sama widzi potrzebę zmiany</li> <li>• zmiana narzucona (wymuszona) – konieczność jej wprowadzenia i kierunek wyznacza otoczenie</li> </ul>
Rozmiar zmian (cel zmian)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmiana zachowawcza – ma na celu utrzymanie dotychczasowego stopnia dostosowania się organizacji do otoczenia</li> <li>• zmiana rozwojowa – ma na celu podniesienie stopnia zorganizowania i sprawności funkcjonowania oraz zapewnienie rozwoju organizacji</li> </ul>
Strategia przeprowadzania zmian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmiany ukierunkowane na strukturę (organizację) – np. decentralizacja</li> <li>• zmiana stopnia sformalizowania</li> <li>• zmiany technologii – np. operacji roboczych, procedur</li> <li>• zmiana ludzi – ich kwalifikacji, postaw, motywacji, relacji</li> </ul>
Zakres zmian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmiany całościowe – obejmujące całość organizacji</li> <li>• zmiany fragmentaryczne – dotyczące określonych części organizacji</li> </ul>
Współzależność czasu zmian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmiany reaktywne – stanowiące reakcję na zaistniałe zmiany otoczenia, dokonywane dopiero po zaistnieniu potrzeby</li> </ul>

<sup>27</sup> Walczak W., *Metodyka zarządzania zmianami...op. cit.*, s. 72.

<sup>28</sup> Porównaj: Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie...op. cit.*, s. 53; Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu...op. cit.*, s. 36.

<sup>29</sup> Porównaj: Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu...op. cit.*, s. 42; Kożuch B., *Nauka o organizacji*, CeDeWu.pl Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2011, s. 201; Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie...op. cit.*, s. 51; Krzywicka-Szpor K., *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2002; Czerna M., *Organizacja przedsiębiorstw...op. cit.*, s. 12.

organizacyjnych i zmian otoczenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmiany wyprzedzające – antycypują przyszłe zmiany warunków i przygotowują do nich organizację zanim zaistnieje potrzeba</li> </ul>
Ocena skutków (efektów) zmian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmiany pozytywne – gdy w wyniku pomiaru skutków zmian realny wynik użyteczny przekracza poniesione nakłady</li> <li>• zmiany negatywne – gdy uzyskane wyniki użyteczne są mniejsze od związanych ze zmianą kosztów</li> <li>• zmiany obojętne – gdy wyniki użyteczne i poniesione koszty są sobie równe lub zbliżone do siebie</li> </ul>
Siła, kształt i zasięg zmian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmiany stopniowe (normalne) – są stałym elementem działania organizacji</li> <li>• zmiany radykalne – mają charakter rewolucyjny np. zmianie podlega strategia działania organizacji</li> </ul>
Sposób wprowadzania zmian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmiany dostosowawcze – stanowią reakcję organizacji na pojawiające się siły</li> <li>• zmiany zaplanowane – jest starannie zaplanowana i wprowadzana w sposób uporządkowany i terminowy</li> </ul>
Zakres nowatorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmiany innowacyjne (twórcze) – wprowadzają w życie nowe rozwiązania</li> <li>• zmiany adaptacyjne (odtwórcze) – wykorzystują rozwiązania już istniejące, polegają na ich dopasowaniu do warunków organizacji</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: K. Kmiotek, T. Piecuch, *Zachowania organizacyjne teoria i przykłady*, Difin, Warszawa 2012, s. 131-132.

Zarządzanie zmianą jest określane przez M. Brzozowskiego i T. Kopczyńskiego jako zbiór czynności nakierowanych na osiągnięcie oczekiwanego stanu w organizacji<sup>30</sup>. L. Clarke wskazuje, że to stworzenie wizji organizacji oraz programu jej realizacji<sup>31</sup>. Ma ono na celu zachowanie konkurencyjności, rentowności, ergonomiczności przedsiębiorstwa. Skupia się, co akcentuje M. Bielski, na utrzymaniu równowagi między przedsiębiorstwem jako organizacją, a jego otoczeniem oraz między wszystkimi podsystemami<sup>32</sup>. O zarządzaniu zmianą L.H. Haber pisze także jako o działaniach związanych z podejmowaniem decyzji dotyczących jak najlepszego wykorzystania posiadanych zasobów rzeczowych, kapitałowych i ludzkich w celu realizacji założonych zadań<sup>33</sup>. Jest ono postrzegane także jako kreowanie elastycznych możliwości gospodarowania i szybkiego reagowania na terażniejszość, czyli budowanie takiej

<sup>30</sup> Brzozowski M., Kopczyński T., *Metody zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 190.

<sup>31</sup> Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner i ska, Warszawa 2012, s. 162.

<sup>32</sup> Bielski M., *Organizacje. Istota struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 249.

<sup>33</sup> Haber H. L., *Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2011, s. 19.

organizacji, która będzie dobrze prosperować w trudno przewidywalnej przyszłości<sup>34</sup>. W ocenie G. P. Wójcik zarządzanie zmianą jest świadomym i zorganizowanym działaniem mającym na celu zaplanowanie i wprowadzenie zmian w organizacji. Istotą procesu zarządzania zmianą według niej jest: 1) przystosowanie rzeczywistości do nowych potrzeb i warunków; 2) doskonalenie sprawności funkcjonowania organizacji; 3) formułowanie wariantów rozwiązań doskonalących rzeczywistość; 4) wdrażanie wybranego rozwiązania do praktyki; 5) podejmowanie decyzji w zakresie wyboru rozwiązania uznanego za najlepsze, spełniającego przyjęte kryteria; 6) proces powtarzalny, ze względu na dezaktualizację rozwiązań<sup>35</sup>. A. Stańda z kolei określa zarządzanie zmianą jako działania składające się na kierowanie ludźmi w procesie zmian organizacyjnych, wskazując jednocześnie, że podstawowym zadaniem zarządzania zmianami jest zapewnienie realizacji celów zmian organizacyjnych<sup>36</sup>. Na zarządzanie zmianą jako proces wykorzystywania strategii organizacji do utrzymania harmonii ze zmieniającym otoczeniem rynkowym wskazuje M. Nadziakiewicz<sup>37</sup>. Wyszczególnić można trzy nurty podejścia do zarządzania zmianą. Pierwszy to nurt systemowy (podejście przedmiotowe), zakładający że organizację tworzą współdziałające i współzależne elementy, na które oddziałują te same siły, a efekty zmian w jakimkolwiek obszarze nie powinny być rozpatrywane w oderwaniu od całości. Przyjmuje się, że zmiana jednego obszaru organizacji wywołuje zmiany lub ich konieczność w innym obszarze. Prekursorami tego nurtu są J. J. Leavitt, R. H. Waterman, T. J. Philips i J. R. Philips<sup>38</sup>. Za podstawowy jego mankament J. Skalik uważa jednak pominięcie interpersonalnego aspektu życia organizacji<sup>39</sup>. Drugim, jest nurt behawioralny (podejście podmiotowe), który opracowali W. L. French i C. H. Bell Jr. Skupia się on na doskonaleniu

---

<sup>34</sup> Brzeziński M., *Proces uczenia się zmian*, Przegląd Organizacji, Nr 3, 2005, s. 18; porównaj: Wybrańczyk K., Polok G., Naramski M., Szromek R.A., *Przebieg procesu zmian w organizacji - przegląd wybranych koncepcji zmian*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Seria Organizacja i Zarządzanie, z. 131, 2018, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej w Gliwicach [https://www.researchgate.net/publication/332912807\\_Przebieg\\_procesu\\_zmian\\_w\\_organizacji\\_-\\_przeglad\\_wybranych\\_koncepcji\\_zmian](https://www.researchgate.net/publication/332912807_Przebieg_procesu_zmian_w_organizacji_-_przeglad_wybranych_koncepcji_zmian); Rousseau M. D, ten Have S., *Evidence-based change management*, Organizational Dynamics, Volume 51, Issue 3, 2022, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100899>, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261622000067>; van de Ven H. A., Poole M. S., *Explaining development and change in organizations*, Academy of management review, Volume 20, 3, 1995, s. 510, <https://doi.org/10.2307/258786>; Williams L. B., *Models of organizational change and development*, Futurics, St. Paul Tom 29, Nr/wydanie 3/4, 2005, s. 1.

<sup>35</sup> Wójcik P. G., *Zarządzanie zmianą głównym czynnikiem wpływającym na utrzymanie pozycji firmy energetycznej na rynku (w:) Wpływ zmienności na doskonalenie organizacji*, Skrzypek E. (red.), Lublin 2011, s. 392.

<sup>36</sup> Stańda A., *Zarządzanie zmianami organizacyjnymi*, (w:) *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Krzakiewicz K. (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 225.

<sup>37</sup> Nadziakiewicz M., *Wybrane aspekty zarządzania zmianą organizacyjną w jednostkach służby zdrowia*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie, z. 79, 2015, s. 207.

<sup>38</sup> Patrz: Stoner F.A.J., Wankel Ch, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 312.

<sup>39</sup> Skalik J., *Sukces w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi – współczesne uwarunkowania i możliwości jego osiągnięcia*, Zarządzanie i Finanse, Volume 16, Nr 1/1/2018, 2018 r. s. 210.

organizacji, głosząc, że zarządzanie zmianami i doskonalenie organizacji są ze sobą powiązane<sup>40</sup>. Odmienne od nurtu systemowego, charakteryzuje się on zaakcentowaniem znaczenia interpersonalnych aspektów funkcjonowania zmieniającej się organizacji i podkreśleniem konieczności kojarzenia potrzeb ludzi z zamierzeniami rozwojowymi organizacji<sup>41</sup>. Z nurtem tym związana jest koncepcja OD (Organization Development), według której rozwój organizacji staje się koniecznością dla przedsiębiorstwa, które chce przetrwać w otoczeniu podlegającym ciągłym zmianom. Z rozwojem tym powinien jednak wiązać się rozwój kadr kierowniczych<sup>42</sup>. Trzecim jest nurt zintegrowany (podejście kompleksowe), którego zwolennikami są L. Clarke, D. K. Carr, oraz K. J. Hard. Łączy on orientację strategiczną z jednoczesnym pełnym wykorzystaniem potencjału kierowniczego i pracowniczego<sup>43</sup>. Takie zintegrowane podejście do zarządzania zmianami daje najwięcej możliwości skutecznego reagowania na rosnącą dynamikę burzliwego otoczenia zmieniającej się organizacji. Powszechne modele zarządzania zmianą zostały przedstawione w Tabeli 2.

Tabela 2

Wybrane modele zarządzania zmianą

WYBRANE MODELE ZARZĄDZANIA ZMIANĄ					
ETAPY	B. BURNES <sup>44</sup>	M. KURTYKA G. ROTH <sup>45</sup>	R.W. GRIFFIN <sup>46</sup>	J.P. KOTTLER <sup>47</sup>	M. BARTNICKI <sup>48</sup>
1.	rozpoznanie potrzeby i typu zmiany	rozpoczęcie	uznanie potrzeby	określenie potrzeby wdrożenia zmiany	rekonesans - przedsiębiorstwo zaczyna odczuwać potrzebę zmiany i nawiązuje kontakt z doradcą

<sup>40</sup> Patrz: Woodman W. R., *Organization Change and Development New Arsenal for Inquiry and Action*, Journal of Management, Volume 6, 1986, s. 205.; Pasmore W., *Organization Change and Development*, Journal of Management, Volume 6, 1996, s. 226.

<sup>41</sup> Skalik J., *Sukces w zarządzaniu...op. cit.*, s. 210.

<sup>42</sup> Bednarski A., Szlendak J., *Wprowadzenie do teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Toruńskiej Szkoły Zarządzania, Toruń 1997, s. 216-218; patrz także: Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami...op. cit.*, s. 102-103; Trocki M., *Projektowanie organizacji pracy - metody*, Przegląd Organizacji, z. 2, 1989, s. 40-44.

<sup>43</sup> Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie...op. cit.*, s. 44.

<sup>44</sup> Burnes B., *Managing Change. A Strategic Approach to organizational Development and Renewal*, Pitman Publishing, London 1992, s. 244.

<sup>45</sup> Kurtyka M., Roth G., *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, CeDeWu.pl Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2008, s. 14.

<sup>46</sup> W. R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 407

<sup>47</sup> Patrz: Smith I., *Organizational quality and organizational change. Interconnecting paths to effectiveness*, Library Management, Volume 32 Nr 1/2, 2011, s. 111-128.

<sup>48</sup> M. Bartnicki, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1998, s. 21.

2.	Planowanie zmiany	diagnoza wewnętrzna i zewnętrzna;	ustalenie celów zmiany	stworzenie silnej koalicji na najwyższym szczeblu, która poprowadzi proces wdrażania zmiany	wkroczenie - nawiązany zostaje kontakt z doradcą
3.	wdrożenie zmiany	podsumowanie diagnozy	diagnoza istotnych zmiennych	stworzenie wizji przyszłości organizacji	diagnoza - zostają sformułowane cele zmiany
4.	zaangażowanie	akceptacja	wybór odpowiedniej metody zmiany	komunikowanie wizji przyszłości w całej organizacji w sposób ciągły i konsekwentny	planowanie - analiza informacji niezbędna do zaplanowania wprowadzenia zmiany skutecznie i ekonomicznie
5.	podtrzymanie tempa i kierunku zmiany	problem strategiczny	planowanie wprowadzania zmian	umożliwienie pracownikom organizacji włączenie się do prac nad wizją przyszłości	realizacja - wprowadzenie projektu zmiany
6.	stałe doskonalenie działań	wizja i koncepcja strategiczna	faktyczne wprowadzenie	planowanie widocznych, krótkookresowych usprawnień	stabilność i ocena - następuje utrwalenie zmiany oraz ocena jej efektów
7.	-----	akceptacja	ocena i kontynuacja	konsolidacja usprawnień i wdrażanie kolejnych zmian	zakończenie - opuszczenie przedsiębiorstwa przez doradcę
8.	-----	kierunki strategiczne	-----	instytucjonalizacja nowego podejścia	-----
9.	-----	działania	-----	-----	-----

Źródło: opracowanie własne.

Z założenia, proces zarządzania zmianą powinien być „skrojony na miarę” konkretnego przedsiębiorstwa, uwzględniać jego potrzeby i wymogi wynikające ze specyfiki działalności gospodarczej, przede wszystkim powinien jednak być dostosowany do rodzaju wdrażanej zmiany<sup>49</sup>. Jest to proces wymagający połączenia aspektu organizacyjnego z aspektami psychologicznymi i socjologicznymi. Prawidłowo zaplanowany powinien w szczególności uwzględniać cele przedsiębiorstwa, analizę sieci interakcji wzajemnych wpływów oraz analizę mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa z uwzględnieniem ich specyfiki<sup>50</sup>.

Problematyka zarządzania zmianą wymuszoną przez normy prawne dotyczy w równym stopniu wszystkich przedsiębiorców, bez względu na ich wielkość. Umiejętność zarządzania taką zmianą wymuszoną w czasach dużej dynamiki otoczenia prawnego powinna być więc traktowana jako niezbędny element prowadzenia działalności gospodarczej przez każdego

<sup>49</sup> Porównaj: <https://gamechangersacademy.eu/co-to-jest-zarzadzanie-zmiana-podstawowe-etapy-procesu-i-bledy-ktorych-nalezy-unikac/>.

<sup>50</sup> van der Voet J., *The effectiveness and specificity of change management in public organization: transformational leadership and a bureaucratic organizational structure*, Europa Management Journal, 32, 2014, s. 373-382.

przedsiębiorcę<sup>51</sup>. Skuteczne zarządzanie zmianą wymuszoną normami prawnymi stanowi w takim samym stopniu przesłankę przetrwania i utrzymania w dobrej kondycji przedsiębiorstw mikro-, małych i średnich przedsiębiorców jak i pozostałych przedsiębiorców. Opisane w literaturze przedmiotu koncepcje zarządzania zmianą w zdecydowanej większości są jednak podporządkowane problemom i potrzebom większych przedsiębiorców niż mikro-, mali i średni przedsiębiorcy, a nadto żaden z tych modeli bezpośrednio nie odnosi się do zarządzania tak inną od pozostałych zmian, jak zmiana wymuszona normami prawnymi. Uprawnione jest zatem, moim zdaniem, stwierdzenie, że brak jest w naukach o zarządzaniu i jakości modelu wdrożenia zmiany wymuszonej dedykowanego mikro-, małemu i średniemu przedsiębiorcy, w szczególności w odniesieniu do RODO. Literatura przedmiotu wykazuje jednocześnie duży deficyt w zakresie badań nad oceną wdrożenia takiej zmiany w tej grupie przedsiębiorców. Można przytoczyć zaledwie kilka takich badań. Próbę w tym zakresie w odniesieniu do małych przedsiębiorców zawiera raport opublikowany w 2019 r. przez GDPR.eu. Badaniu ankietowemu zostało poddanych siedmiuset szesnastu małych przedsiębiorców z czterech krajów UE: Hiszpanii, Wielkiej Brytanii<sup>52</sup>, Francji i Irlandii. Ogólna konkluzja z wyników tego badania była taka, że ponad połowa badanych przedsiębiorców nie dostosowała swoich przedsiębiorstw do RODO<sup>53</sup>. Podobny raport w tym samym niemal czasie sporządzili D. Barnard-Wills, L. Cochrane, K. Matturi i F. Marchetti. Przebadałi oni metodą wywiadu łącznie dwudziestu dwóch mikro-, małych i średnich przedsiębiorców z Wielkiej Brytanii<sup>54</sup>, Litwy, Grecji, Belgii, Malty, Cypru, Danii, Irlandii i Hiszpanii. Wyniki ich badań pokazały, że niemal połowa z objętych badaniem przedsiębiorców po upływie roku od dnia, kiedy zaczęło obowiązywać RODO, nie poczyniła żadnych działań mających na celu dostosowanie swoich przedsiębiorstw do nowych warunków prawnych<sup>55</sup>. Z kolei, M. Zanker, V. Bureš, A. Cierniak-Emerych i M. Nehéz zaprezentowali badania dotyczące znajomości (świadomości) RODO i jego realizacji przez przedsiębiorców<sup>56</sup>. Porównali oni wyniki ankiet przeprowadzonych wśród przedsiębiorców w

---

<sup>51</sup> Porównaj: Walczak W., *Kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu - wyzwania współczesności*, Studia Ekonomiczne nr 118, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, s. 524.

<sup>52</sup> Wielka Brytania pozostawała w tym czasie członkiem UE.

<sup>53</sup> GDPR.eu, *DDPR Small Business Survey: Insights from European small business leaders one year into General Data Protection Regulation (Report)*, Brussels: GDPR.eu., 2019, <https://gdpr.eu/wp-content/uploads/2019/05/2019-GDPEU-Small-Business-Survey.pdf> (dostęp: 20.02.2023 r.).

<sup>54</sup> Wielka Brytania pozostawała w tym czasie członkiem UE.

<sup>55</sup> Porównaj: D. Barnard-Wills, L. Cochrane, K. Matturi, F. Marchetti, *Report on the SME experiences of the GDPR*, Deliverable D2.2, STAR II project, 2019, <https://star-project-2.eu/wp-content/uploads/2021/02/STARII-D-2.2-Report-on-the-SME-experience-of-the-GDPR.pdf> (dostęp: 26.09.2022 r.).

<sup>56</sup> M. Zanker, V. Bureš, A. Cierniak-Emerych, M. Nehéz, *The GDPR at the organizational level: a comparative study of eight european countries*, *E&M Economics and Management*, 24(2), XXIV, 2021, s. 207-222, <https://doi.org/10.15240/tul/001/2021-2-013> (dostęp: 20.12.2022 r.).

ośmiu państwach będących członkami UE: Bułgarii, Czechach, Niemczech, Francji, Wielkiej Brytanii, Polsce, Słowacji, Hiszpanii<sup>57</sup>. Łącznie w badaniu wzięło udział trzystu siedmiu przedsiębiorców (mikro-, małych średnich i dużych). Badania te pokazały, że zdecydowana większość przedsiębiorców (ich przedstawicieli) wykazała się stosunkowo wysokim poziomem świadomości RODO. Ciekawym spostrzeżeniem było to, że większe bezpieczeństwo przedsiębiorcy zapewniali danym przetwarzanym przy pomocy systemów informatycznych, niż tym, które były przetwarzane w sposób tradycyjny - na materiałach papierowych (dokumentach itp.). Żadne z przeprowadzonych do tej pory badań nie polegało jednak na ocenie poziomu dostosowania przedsiębiorstw mikro-, małych i średnich przedsiębiorców do RODO. Trudno także doszukać się w literaturze przedmiotu opisu badań nad wpływem zmian wywołanych RODO na zarządzanie przedsiębiorstwami przez mikro-, małych i średnich przedsiębiorców.

Wobec powyższego stanu rzeczy zidentyfikowałam lukę badawczą w obszarze badań nad:

- a) zarządzaniem zmianą wymuszoną normami prawnymi, przez mikro-, małych i średnich przedsiębiorców, w kontekście dostosowania ich przedsiębiorstw do wymogów wynikających z RODO,
- b) wpływem zmiany wymuszonej normami prawnymi na zarządzanie przedsiębiorstwem przez mikro-, małych i średnich przedsiębiorców, w kontekście dostosowania przedsiębiorstwa przez tych przedsiębiorców do wymogów wynikających z RODO.

Istnienie przedmiotowej luki badawczej uzasadnia, z punktu widzenia kompletności nauk o zarządzaniu i jakości, potrzebę podjęcia rozważań po pierwsze: nad problematyką zarządzania przez mikro-, małych i średnich przedsiębiorców zmianą wymuszoną przez normy prawne, w aspekcie dostosowania funkcjonowania ich przedsiębiorstw do wymogów wynikających z RODO, a po drugie: nad wpływem otoczenia prawnego na prowadzenie działalności gospodarczej przez tę grupę przedsiębiorców. Mikro-, mali i średni przedsiębiorcy są najliczniej reprezentowani wśród przedsiębiorców i wyróżniają się niestandardowymi, w odniesieniu do pozostałych przedsiębiorców, metodami zarządzania przedsiębiorstwem. Fakt ten tym bardziej wskazuje na istotną potrzebę uzupełnienia nauk o zarządzaniu i jakości, w zakresie teorii zarządzania zmianą, o badania w przedmiocie zarządzania zmianą wymuszoną normami prawnymi właśnie przez mikro-, małych i średnich przedsiębiorców. Podjęcie przeze mnie w przedmiotowej monografii problematyki dostosowania przez mikro-, małych i średnich przedsiębiorców prowadzonych przez nich przedsiębiorstw do wymogów wynikających z

---

<sup>57</sup> W roku 2019 Wielka Brytania pozostawała członkiem UE.

RODO, w świetle koncepcji zarządzania przez nich zmianą wymuszoną przez normy prawne, stanowi zatem wartościowy wkład do nauk o zarządzaniu i jakości i wypełnia zidentyfikowaną, wskazaną wyżej, lukę badawczą.

Na przykładzie RODO w przedmiotowej monografii, podjęłam się zbadania jak mikro-, mali i średni przedsiębiorcy reagują na zmiany otoczenia prawnego. Wyrażam pogląd, że ocena dostosowania przedsiębiorstw przez mikro-, małych i średnich przedsiębiorców do RODO stanowi jednocześnie odzwierciedlenie ich umiejętności i determinacji w zarządzaniu zmianą, a w szczególności taką, którą wymuszają normy prawne. Należy zauważyć, że turbulencje otoczenia prawnego, w którym funkcjonują współcześni przedsiębiorcy sprawiła, że zmiana wymuszona normami prawnymi przestała być sytuacją wyjątkową, a stała się niemal codziennością<sup>58</sup>.

Moim założeniem na gruncie omawianej monografii było przede wszystkim opisanie modelu pozwalającego na ocenę poziomu dostosowania przedsiębiorstw mikro-, małych i średnich przedsiębiorców z województwa opolskiego do RODO. Dla realizacji tego założenia sformułowałam problemy badawcze. Zdaniem S. Sudoła, sformułowanie problemu badawczego jest w istocie postawieniem pytania lub zespołu pytań, na które badanie powinno dać odpowiedź<sup>59</sup>. Moje problemy badawcze to:

- P1 Jaki jest poziom wdrożenia RODO przez mikro-, małych i średnich przedsiębiorców w województwie opolskim?
- P2 Jakie czynniki różnicują poziom wdrożenia RODO przez mikro-, małych i średnich przedsiębiorców w województwie opolskim?
- P3 Jakie czynniki stanowią przeszkody dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorców w województwie opolskim dla wdrożenia RODO?
- P4 Jaki jest wpływ wdrożenia RODO na zarządzanie przedsiębiorstwem prowadzonym przez mikro-, małego lub średniego przedsiębiorcę w województwie opolskim?

W odniesieniu do powyższych problemów badawczych określiłam cele badawcze:

- C1 Ocena poziomu wdrożenia RODO przez mikro-, małych i średnich przedsiębiorców, w oparciu o badania ankietowe, przeprowadzone wśród

<sup>58</sup> O turbulentnym otoczeniu przedsiębiorców piszą między innymi: Eisenhardt M. K., J.A. Martin A. J., *Dynamic capabilities what are they?*, Strategic Management Journal, 21(10-11), 2000, s. 1105-1221. [https://doi.org/10.1002/10970266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/10970266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E).

<sup>59</sup> Sudoł S., *Nauka o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2021, s. 119.

przedsiębiorców, mających siedzibę na terenie województwa opolskiego, na podstawie autorskiego modelu oceny.

- C2 Identyfikacja determinant i barier wdrożenia RODO w przedsiębiorstwach mikro-, małych i średnich przedsiębiorców mających siedzibę na terenie województwa opolskiego.
- C3 Określenie wpływu zmian i działań wdrożeniowych będących konsekwencją RODO na zarządzanie przedsiębiorstwem przez mikro-, małego i średniego przedsiębiorcę na terenie województwa opolskiego.
- C4 Konstrukcja autorskiego modelu wdrożenia RODO dedykowanego mikro-, małemu i średniemu przedsiębiorcy.

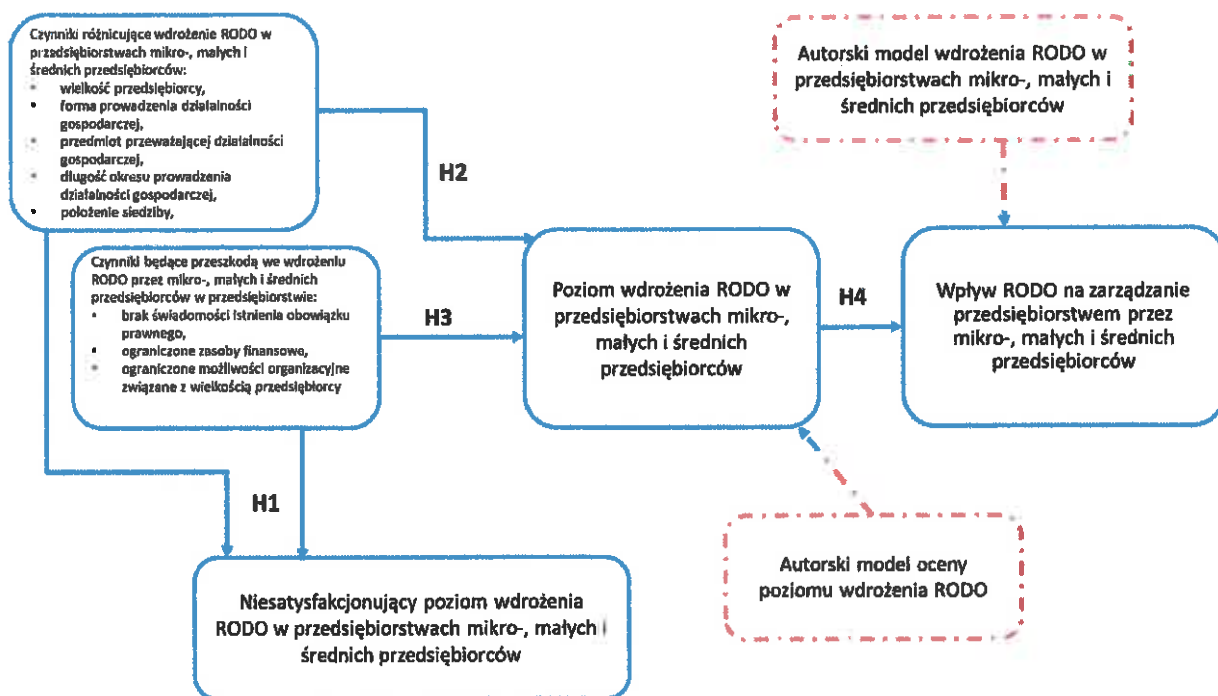
Następnie, po rozpoznaniu istniejącego stanu faktycznego i dokonaniu krytycznej analizy literatury przedmiotu skonstruowałam teoretyczno-dedukcyjny model badawczy, właściwy dla badań ilościowych (Rysunek 1). Na jego podstawie, kierując się zasadą ekonomizacji pracy naukowej i maksymą przypisywaną W. Ockhamowi, mówiącą, że przy wyjaśnianiu zjawisk należy dążyć do prostoty, wybierając takie założenia, które opierają się na jak najmniejszej liczbie pojęć, określiłam cztery hipotezy badawcze. Wszystkie te hipotezy wyrażają twierdzenia bez jakichkolwiek uwarunkowań, aby ich potwierdzenie lub zanegowanie mogło być jednoznaczne<sup>60</sup>:

- H1 RODO zostało wdrożone przez badanych przedsiębiorców na poziomie nie gwarantującym ochrony danych osobowych osób fizycznych.
- H2 Występują różnice we wdrożeniu RODO pomiędzy badanymi przedsiębiorcami. Kluczowymi czynnikami różnicującymi wdrożenie RODO wśród badanych przedsiębiorców są: a) wielkość przedsiębiorcy; b) forma prowadzenia działalności gospodarczej; c) przedmiot przeważającej działalności gospodarczej; d) długość okresu prowadzenia działalności gospodarczej e) położenie siedziby.
- H3 Czynnikiem stanowiącym przeszkody we wdrożeniu przez badanych przedsiębiorców RODO są: a) brak świadomości istnienia obowiązku prawnego (konsekwencji prawnych); b) ograniczone zasoby finansowe; c) ograniczone możliwości organizacyjne związane z wielkością przedsiębiorcy.
- H4 Wdrożenie RODO przez badanych przedsiębiorców wpłynęło na zarządzanie przedsiębiorstwem.

---

<sup>60</sup> Sudol S., *Nauka... op. cit.*, s. 125.

Pierwsza hipoteza zakłada brak ochrony danych osobowych w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach. Druga wskazuje na kluczowe determinanty zróżnicowanego wdrożenia RODO w przedsiębiorstwach mikro-, małych i średnich przedsiębiorców. Trzecia zakłada istnienie zidentyfikowanych przeszkód dostosowania się mikro-, małych i średnich przedsiębiorców do RODO. Czwarta, stwierdza natomiast o istnieniu zależności pomiędzy wdrożeniem RODO przez mikro-, małych i średnich przedsiębiorców, a zmianą w zarządzaniu przez nich przedsiębiorstwem.

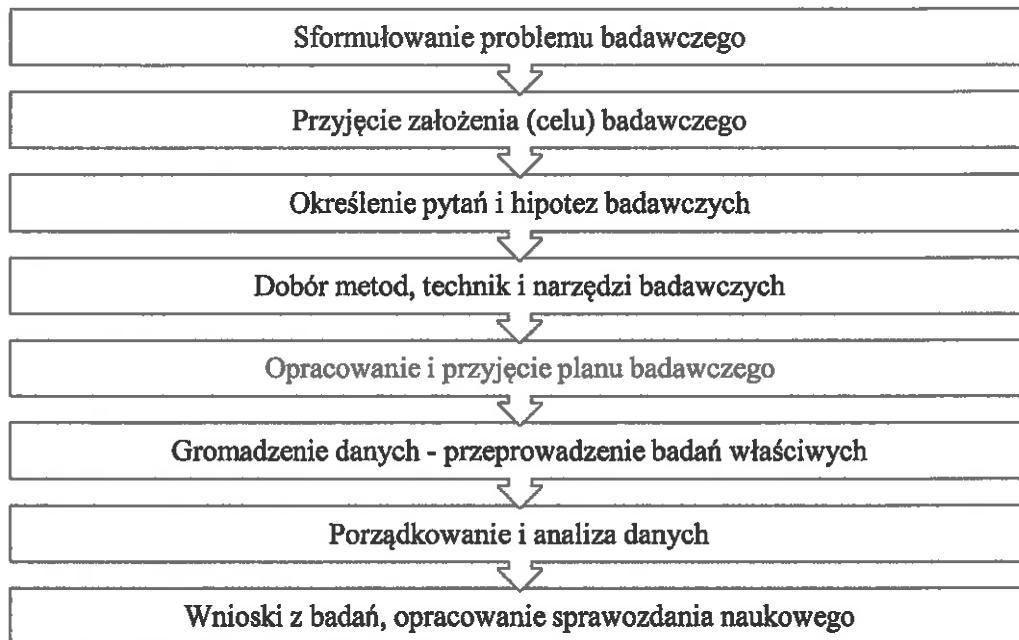


Rysunek 1 Model badawczy

Źródło: opracowanie własne.

Przyjęte przeze mnie postępowanie badawcze zostało oparte na ogólnie stosowanym w naukach o zarządzaniu i jakości sposobie postępowania w ramach procesu badawczego<sup>61</sup>. Jego etapy przedstawia Rysunek 2.

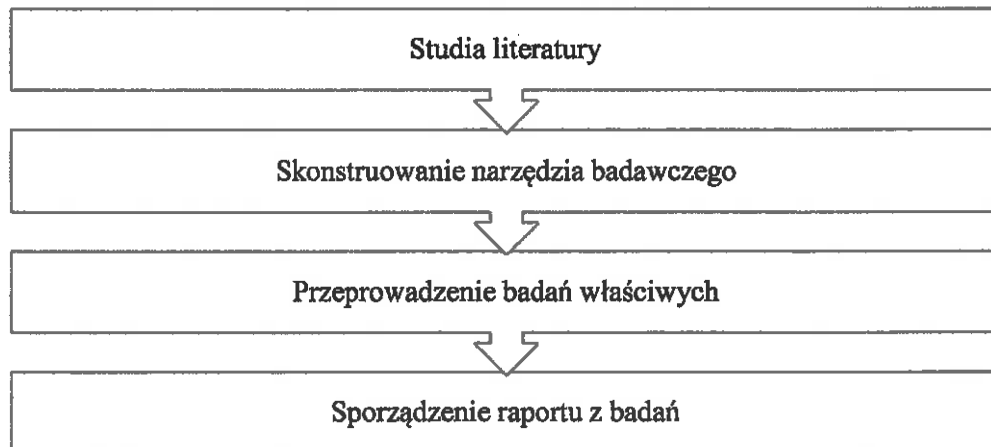
<sup>61</sup> Zakrzewska-Bielawska A., *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, Organizacja i kierowanie, 2 (181), 2018, s.11; Sudoł S., *Nauka... op. cit.*, s. 118 ; Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji IVliplińskiej „Bernardinum”, Gdynia 2002, s. 97; Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2001, s. 21; Dyduch W., *Ilościowe badania i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu (w:) Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Czakon W. (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2020, s. 306; Oruç S., Eren E. P., Koçyiğit A., *A constraint programming model for making recommendations in personal process management: A design science research approach*, Decision Support Systems 2021, <https://doi.org/10.1016/j.dss.2021.113665>; Melek A. A., *Management Science, Operations Research and Project Management - Modelling, Evaluation, Scheduling, Monitoring*, José Ramón San Cristóbal Mateo, Gower Publishing (2015), 221 pp., ISBN 9781472426437 (print), ISBN 9781472426444 (eBook),



Rysunek 2 Etapy postępowania badawczego

Źródło: opracowanie własne.

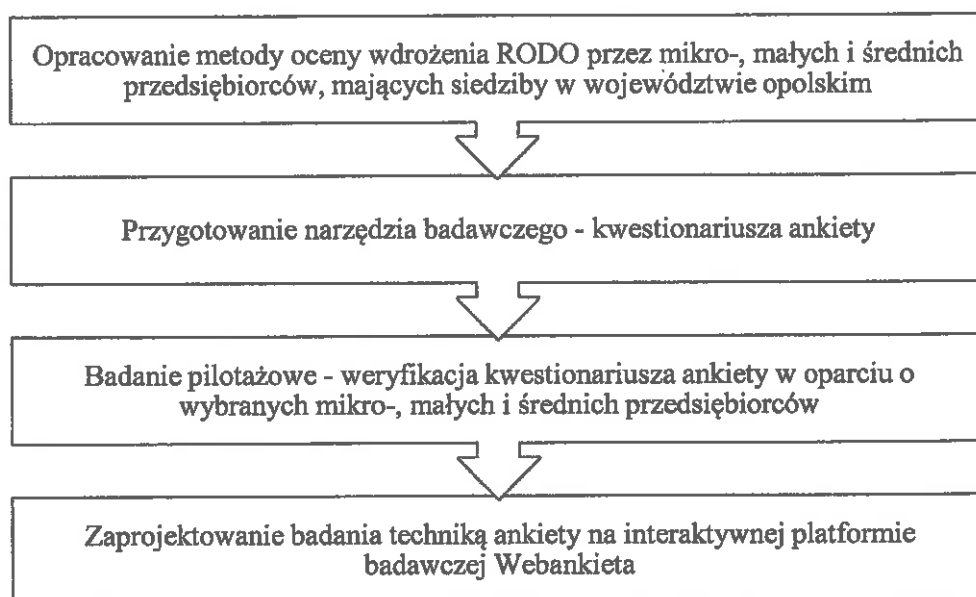
W planie badawczym wyodrębniłam cztery podstawowe fazy przedstawione na Rysunku 3.



Rysunek 3 Fazy zrealizowane w ramach przyjętego planu badawczego

Źródło: opracowanie własne.

Realizacja założonych celów badawczych była uzależniona od poprawnego zaplanowania, wyszczególnionej w planie badawczym, fazy konstruowania narzędzia badawczego. W fazie tej zostały wyróżnione cztery podstawowe stopnie przedstawione na Rysunku 4.



Rysunek 4 Stopnie procesu konstruowania narzędzia badawczego

Źródło: opracowanie własne.

Aby móc zmierzyć się ze sformułowanymi pytaniami badawczymi, osiągnąć założone cele i zweryfikować postawione hipotezy badawcze uznałam, że optymalnym rozwiązaniem będzie wykorzystanie ilościowych metod badania. Metody ilościowe, jak wskazuje W. Dyduch rozpoczynają się od zebrania podstaw teoretycznych, przyjęcia konkretnej teorii z danej dyscypliny i zastosowania korespondującej z nią metody badawczej<sup>62</sup>. Autor ten podnosi, że badania z wykorzystaniem metod ilościowych postrzegane są jako nastawione na eksplorację i wyjaśnienie zjawisk słabo rozpoznawalnych oraz relacji między nimi. W celu zgromadzenia danych posłużyłam się ankietą, która jest jedną z częściej obieranych technik gromadzenia danych w badaniach ilościowych. Opracowane przeze mnie standaryzowane narzędzie badawcze - kwestionariusz ankiety<sup>63</sup> składał się z:

- a) listu przewodniego zawierającego cel badania, zapewnienie o anonimowości badań i wykorzystaniu ich wyników wyłącznie do celów naukowych,

<sup>62</sup> Dyduch W., *Ilościowe Badanie i operacjonalizacja zjawisk w nauce o zarządzaniu (w:) Podstawy metodologii badań... op. cit.*, s. 306.

<sup>63</sup> Oppenheim N. A., *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Kraków 1992, s. 130; Gruszczyński A. L., *Kwestionariusze w socjologii. Budowanie narzędzi do badań surveyowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2003, s. 18.

- b) metryczki i pytań wraz z instrukcją tzw. roszczeniem zupełności,
- c) podziękowań dla respondentów (przedsiębiorców) za udział w badaniu,
- d) 26 pytań właściwych zamkniętych (o właściwie podanym dla respondentów roszczeniu zupełności)<sup>64</sup>.

W kwestionariuszu ankiety zostały zawarte pytania zarówno o fakty jak i o opinie. W przypadku pytań o opinię respondenci mieli przedstawioną listę gotowych propozycji, które wymagały od nich ponumerowania według ważności. W celu uzyskania opinii respondentów została zastosowana również dziewięciopunktowa skala Likerta<sup>65</sup>. Treść pytań determinowały w szczególności określone problemy i założone cele badawcze. Rzetelność kwestionariusza ankiety została zweryfikowana szeroko stosowaną metodą analizy rzetelności testu - wskaźnikiem Alfa Cronbacha ( $\alpha$ ). Wartość tego wskaźnika może wynosić od 0 do 1. Zakłada się, że im jest on wyższy, tym test jest bardziej rzetelny - większa jest zgodność (spójność) wewnętrzna testu. M. Tavakol i R. Dennick przyjęli, że test jest rzetelny (wewnętrznie spójny) gdy wskaźnik ten wynosi w granicach między 0,7 a 0,95<sup>66</sup>. Z kolei D. George i P. Maller opracowali bardziej dokładną skalę rzetelności testu<sup>67</sup>:

- $\alpha > 0,9$  - doskonała
- $\alpha > 0,8$  - dobra
- $\alpha > 0,7$  - akceptowalna
- $\alpha > 0,6$  - wątpliwa
- $\alpha > 0,5$  - słaba
- $\alpha < 0,5$  - nieakceptowana.

Wartość wskaźnika dla opracowanego przeze mnie narzędzia badawczego wyniosła 0,908442, co jednoznacznie wskazuje na jego wysoką spójność wewnętrzną (wartość wskaźnika Alfa Cronbacha ( $\alpha$ ) dla 425 kwestionariuszy ankiety wyniosła:  $\alpha = 0,908442$ ).

<sup>64</sup> Koniarek J., *Analiza logiczna pytań kwestionariuszowych a zagadnienia ich poprawnego formułowania i interpretacji odpowiedzi* (w:) *Analizy i próby technik badawczych w socjologii, T. IV, Wywiad kwestionariuszowy w świetle badań metodologicznych*, Gostkowski Z. (red.), Lutyński J. (red.), Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk, Ossolineum 1972, s. 356.

<sup>65</sup> Dyduch W., *Ilościowe Badanie i operacjonalizacja zjawisk w nauce o zarządzaniu* (w:) *Podstawy metodologii badań... op. cit.*; porównaj: Frankfort-Nachmiast Ch, Nachmiast D, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2001, s. 199.

<sup>66</sup> Tavakol M., Dennick R., *Making sense of Cronbach's Alpha*, International Journal of Medical Education, Volume 2, 2011, s. 53-55.

<sup>67</sup> George D., Mallery P., *IBM SPSS statistics 23 step by step: A simple guide and reference*, New York Routhedge 2016.

Badaniem empirycznym, mającym umożliwić ocenę poziomu wdrożenia RODO przez mikro-, małych i średnich przedsiębiorców, przeprowadzonym techniką ankiety, objęci zostali aktywni mikro-, mali i średni przedsiębiorcy z województwa opolskiego. Dobór próby do badań został uzależniony od wielkości przedsiębiorcy. Była to zmienna, w oparciu o którą zapewniona została reprezentatywność tego badania. Wybór województwa opolskiego jako miejsca przeprowadzenia badania nie był przypadkowy. Podyktowany był on rezultatem dokonanych porównań struktury wielkości przedsiębiorców w poszczególnych województwach ze strukturą wielkości przedsiębiorców w kraju. Z danych opublikowanych przez Główny Urząd Statystyczny wynikało, że w roku 2020 r. struktura wielkości przedsiębiorców w województwie opolskim była bardzo zbliżona (niemal identyczna) do struktury ogólnokrajowej (Tabela 3). Warto podkreślić, że podobieństwo to występowało także w roku 2019 i utrzymuje się ono do chwili obecnej. Typując na obszar badań województwo opolskie mogłam także, dzięki wcześniejszej współpracy zawodowej z wieloma przedsiębiorcami z tego województwa, wykorzystać, poczynione przeze mnie obserwacje w zakresie podejścia opolskich przedsiębiorców do zagadnienia związanego z ochroną danych osobowych i RODO.

Tabela 3

Struktura aktywnych przedsiębiorców w 2020 r. w Polsce i w województwie opolskim

<b>STRUKTURA AKTYWNYCH PRZEDSIĘBIORCÓW W 2020 ROKU</b>			
<b>WOJEWÓDZTWO OPOLSKIE</b>		<b>POLSKA</b>	
mikroprzedsiębiorcy (0-9 zatrudnionych pracowników)	96,28%	mikroprzedsiębiorcy (0-9 zatrudnionych pracowników)	96,43%
mali przedsiębiorcy (10-49 zatrudnionych pracowników)	3,05%	mali przedsiębiorcy (10-49 zatrudnionych pracowników)	2,89%
średni przedsiębiorcy (50-249 zatrudnionych pracowników)	0,59%	średni przedsiębiorcy (50-249 zatrudnionych pracowników)	0,59%
duzi przedsiębiorcy (250 i więcej zatrudnionych pracowników)	0,08%	duzi przedsiębiorcy (250 i więcej zatrudnionych pracowników)	0,10%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych na stronie internetowej: [www.bdl.stat.gov.pl](http://www.bdl.stat.gov.pl).

Przy łącznej liczbie 105 694 aktywnych na terenie województwa opolskiego, mikro-, małych i średnich przedsiębiorców, w roku 2020, minimalna liczebność próby reprezentatywnej<sup>68</sup> dla badania diagnozującego poziom wdrożenia RODO oraz jego wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem, w grupie mikro-, małych i średnich przedsiębiorców, w województwie opolskim, została ustalona na poziomie 383 przedsiębiorców. Wewnętrzna struktura próby prezentuje się następująco: 369 mikroprzedsiębiorców (96,35%), 12 małych przedsiębiorców, (3,06%) i 2 średnich przedsiębiorców (0,7%) (Tabela 4).

Tabela 4  
Charakterystyka próby badawczej

CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADAWCZEJ			
KATEGORIA	LICZBA	%	MINIMALNA LICZEBNOŚĆ WEDŁUG KATEGORII
mikroprzedsiębiorcy	101757	96,36	369
mali przedsiębiorcy	3228	3,06	12
średni przedsiębiorcy	625	0,59	2
	Liczba przedsiębiorców ogółem: N=105 610		Minimalna liczebność próby ogółem: n=383

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych na stronie internetowej: [www.bdl.stat.gov.pl](http://www.bdl.stat.gov.pl).

Dobór przedsiębiorców - respondentów do badania był kwotowo-losowy. Dobór kwotowy próby w swojej istocie jest najbliższy doborowi próby losowej reprezentatywnej<sup>69</sup>. Badanie zostało przeprowadzone w dniach od 4 kwietnia do dnia 18 maja 2021 r. Łącznie zostało zebranych 425 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy ankiet. Mikroprzedsiębiorcy wypełnili 375, mali przedsiębiorcy 37, a średni przedsiębiorcy 13 kwestionariuszy ankiet, co odpowiednio stanowi 88,24%, 8,71% i 3,06% wszystkich kwestionariuszy ankiet poprawnie wypełnionych (Tabela 5).

<sup>68</sup> Szwed R., *Metody statystyczne w naukach społecznych. Elementy teorii i zadania*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2009, s. 131.

<sup>69</sup> Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze... op. cit.*, s. 199; Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 206; Mayntz R., Holm K., Hübner P., *Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1985, s. 106.

Tabela 5

Liczba zebranych prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy ankiety

KATEGORIA	LICZBA ZEBRANYCH PRAWIDŁOWO WYPEŁNIONYCH ANKIET	%
mikroprzedsiębiorcy	375	88,23
mali przedsiębiorcy	37	8,71
średni przedsiębiorcy	13	3,06
	425	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego w kwietniu i maju 2021 r. badania ankietowego w grupie mikro-, małych i średnich przedsiębiorców z województwa opolskiego.

Przedsiębiorcy, którzy wzięli udział w badaniu, tworzą zatem próbę badawczą oddającą charakter próby reprezentatywnej, ze względu na to, że jej struktura odzwierciedla strukturę ogólną zbiorowości statystycznej poddanej badaniu. Przyjęta w badaniu liczebność próby pozwoliła na weryfikację hipotez badawczych i opracowanie wniosków<sup>70</sup>.

Do przeprowadzenia procesu zbierania danych został wykorzystany licencjonowany, płatny system Webankieta, umożliwiający zarówno wysyłanie, na adres poczty elektronicznej indywidualnego zaproszenia, do wypełnienia kwestionariusza ankiety, a także pozwalający na wygenerowanie i nieograniczone dalsze udostępnianie linku do kwestionariusza ankiety (odnośnika do adresu, pod którym kwestionariusz ankiety został umieszczony). Dzięki temu kwestionariusze ankiety zostały szybko rozpowszechnione na przykład w mediach społecznościowych<sup>71</sup>. Istotne znaczenie dla szybkiego przeprowadzenia badania miało również umożliwienie respondentom wypełniania kwestionariuszy ankiet zarówno na komputerach jak i urządzeniach mobilnych (np. telefonach komórkowych, tabletach itp.). Należy podkreślić, że kwestionariusze ankiet były dostępne wyłącznie w wersji elektronicznej i można je było wypełnić tylko drogą elektroniczną (online). Każdy wypełniony i przesłany przez respondenta kwestionariusz ankiety otrzymywał swój indywidualny numer, co jednak nie miało wpływu na zachowanie, gwarantowanej respondentowi, anonimowości.

Wskazana wymaga, iż badanie właściwe zostało poprzedzone badaniem pilotażowym, był to pilotaż o charakterze konwencjonalnym. W badaniu tym wzięło udział łącznie trzydziestu przedsiębiorców: dziesięciu mikroprzedsiębiorców, dziesięciu małych przedsiębiorców i dziesięciu średnich przedsiębiorców. Badanie pilotażowe pozwoliło na potwierdzenie

<sup>70</sup> Apanowicz J., *Metodologia... op. cit.*, s. 69.

<sup>71</sup> LinkedIn Polska, Facebook.

adekwatności doboru metody badawczej, poprawności pytań i instrukcji dla respondentów zawartych w kwestionariuszu ankiety<sup>72</sup>.

Po zweryfikowaniu rzetelności zebranych w toku badania danych zostały one poddane analizie statystycznej<sup>73</sup>. Podkreślić należy, że baza danych zawierała tylko w pełni wypełnione kwestionariusze ankiety (nie wystąpiła zatem potrzeba weryfikacji braków danych), gdyż techniczna ich konstrukcja wymuszała udzielenie przez respondentów odpowiedzi na każde pytanie (system Webankiety nie pozwalał na przejście do kolejnego pytania bez udzielenia odpowiedzi na pytanie poprzednie). Analiza ta została przeprowadzona w oparciu o program statystyczny Statistica PL. Oprogramowanie to cechuje duży uniwersalizm w zakresie statystycznej analizy danych. Daje ono między innymi możliwość operowania na bazach danych, wykonywania transformacji danych, statystycznej weryfikacji hipotez badawczych, czy tworzenia wykresów. Wykorzystywane jest zarówno przez różnego rodzaju jednostki naukowe, badawcze, jak i przedsiębiorców. Kafeterie odpowiedzi do pytań zawartych w kwestionariuszu ankiety pozwoliły zmierzyć odpowiedzi respondentów w skali rangowej lub nominalnej, co przełożyło się na rodzaj zastosowanych narzędzi statystycznych. Zmienne wykorzystane w analizie były wybranymi pytaniami z kwestionariusza ankiety. Do weryfikacji zależności pomiędzy zmiennymi wykorzystano:

- współczynnik korelacji *R* rang Spearmana jako narzędzie oceny siły i kierunku zależności zmiennych zmierzonych na skali rangowej<sup>74</sup>,
- współczynnik zbieżności *V-Cramera* do oceny zależności zmiennych, gdzie jedna jest zmierzona na skali nominalnej, a druga co najwyżej na skali rangowej<sup>75</sup>,
- statystykę  $\chi^2$  *Pearsona* do oceny zależności zmiennych zmierzonych na skali rangowej lub nominalnej<sup>76</sup>.

---

<sup>72</sup> Grzeszkiewicz-Radulska K., *Metody badań pilotażowych*, Folia Socjologia 42, 2012; Lutyńska K., *Wywiad kwestionariuszowy. Przygotowanie i sprawdzenia narzędzia badawczego*, Ossolineum, Wrocław 1984; Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

<sup>73</sup> Churchill G., *A Paradigm for Constructing Better Measures of Marketing Concept*, Journal of Marketing Research 16(1), 1979, s. 64–73; Bentler M. P., *Comparative fit indexes in structural models*, Psychological Bulletin Volume 107(2), 1990, s. 238; Cohen J., *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (second edition)*, Lawrence Erlbaum Associates, 1988.

<sup>74</sup> Luszniewicz A., Słaby T., *Statystyka z pakietem komputerowym STATISTICA PL. Teoria i zastosowanie*, C. H. Beck, Warszawa 2003, s. 285-301; Zawadzka L., *Metody ilościowe w organizacji i zarządzaniu. Cz. 1*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 1996, s. 237; Lipiec-Zajchowska M., *Wspomaganie procesów decyzyjnych. T.1. Statystyka*, C. H. Beck, Warszawa 2003, s. 68-70.

<sup>75</sup> Luszniewicz A., Słaby T., *Statystyka z pakietem... op. cit.*, s. 285-301; Lipiec-Zajchowska M., *Wspomaganie procesów decyzyjnych... op. cit.*, s. 76.

<sup>76</sup> Wasilewska E., *Statystyka matematyczna w praktyce*, Difin, Warszawa 2015, s. 333-339; Szwed R., *Metody statystyczne w naukach społecznych. Elementy teorii i zadania*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2009, s. 258-263.

Do oceny słuszności hipotez przyjęto poziom istotności  $\alpha = 0,05$  (weryfikacja istnienia statystycznej zależności lub jej braku pomiędzy parami zmiennych). W celu ukazania różnicowania w poziomach badanych zmiennych wykorzystano średnią arytmetyczną (jako charakterystykę opisu statystycznego dla pokazania poziomu przeciętnego kształtowania się wartości badanej zmiennej).

Dane pozyskane w wyniku przeprowadzonego, opisanego badania ankietowego stały się podstawą do opracowania autorskiego modelu oceny poziomu wdrożenia RODO w przedsiębiorstwach mikro-, małych i średnich przedsiębiorców. Model ten stanowi mój wkład do dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Został on szczegółowo opisany w rozdziale 4 przedmiotowej monografii. Należy wyjaśnić, że RODO nałożyło na przedsiębiorców obowiązek przetwarzania danych osobowych w taki sposób, aby zapewnić tym danym maksymalną ochronę przed ewentualnym ich naruszeniem, jednak prawodawca UE nie zdecydował się na wprowadzenie rozwiązań standaryzujących ochronę przedmiotowych danych. Nakazał natomiast administratorom i podmiotom przetwarzającym wdrożenie odpowiednich środków technicznych i organizacyjnych, aby przetwarzanie danych osobowych odbywało się zgodnie z RODO<sup>77</sup>. Środki te, by mogły zapewnić danym osobowym stopień bezpieczeństwa odpowiadający potencjalnemu ryzyku ich naruszenia, powinny zostać wdrożone z uwzględnieniem celów, zakresu, charakteru kontekstu przetwarzania oraz ryzyka naruszenia praw lub wolności osób fizycznych o różnym prawdopodobieństwie i wadze zagrożenia<sup>78</sup>. RODO, nakładające na administratorów i podmioty przetwarzające, a zatem w głównej mierze na przedsiębiorców, obowiązek wdrożenia środków technicznych i organizacyjnych celem zapewnienia przetwarzanym danym osobowym bezpieczeństwa, prezentuje podejście oparte na ryzyku, na tak zwanej zasadzie *risk-based approach*. Prawodawca dostrzegłszy bowiem, że administratorzy i podmioty przetwarzające znacząco różnią się od siebie, zwłaszcza formą prowadzonej działalności gospodarczej, jej rodzajem, stanem zatrudnienia, czy możliwościami finansowymi, co bezpośrednio przekłada się na charakter, zakres, kontekst i cele przetwarzania danych osobowych, postanowił odejść od koncepcji zakładającej określenie wymagań minimalnych - standaryzacji zabezpieczenia przetwarzania danych osobowych<sup>79</sup>. Przy takim różnicowaniu administratorów i podmiotów przetwarzających, za niewykonalne uznał ustalenie

---

<sup>77</sup> Art. 24 RODO.

<sup>78</sup> Art. 32 RODO.

<sup>79</sup> Koncepcja standaryzacji środków technicznych i organizacyjnych była charakterystyczna dla wcześniejszej regulacji prawnej odnoszącej się do ochrony danych osobowych - dyrektywy 95/46/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 24 października 1995 r., w sprawie ochrony osób fizycznych w zakresie przetwarzania danych osobowych i swobodnego przepływu tych danych.

kompleksowej listy zalecanych środków technicznych i organizacyjnych<sup>80</sup>. RODO poza dwoma wyjątkami nie definiuje katalogu standardowych rozwiązań mających zapewnić bezpieczeństwo przetwarzania danych osobowych, ani nie wprowadza ustandaryzowanej dokumentacji w tym zakresie. Wyjątkami tymi są rejestr czynności przetwarzania<sup>81</sup> i dokumentacja naruszeń<sup>82</sup>. Odejście od standaryzacji w zakresie doboru i wdrożenia środków technicznych i organizacyjnych w istotny sposób utrudnia zweryfikowanie poziomu wdrożenia przez administratorów i podmioty przetwarzające przepisów RODO. Niemożliwa jest ocena w makroskali, czy przetwarzanie danych osobowych odbywa się na oczekiwanym przez prawodawcę i satysfakcjonującym poziomie bezpieczeństwa. Istotna stała się więc potrzeba opracowania stosownego modelu, który by taką właśnie ocenę umożliwił. Równocześnie model ten pozwala na zobrazowanie umiejętności mikro-, małych i średnich przedsiębiorców w zakresie dostosowania przedsiębiorstwa do otoczenia prawnego, a więc zarządzania zmianą wywołaną normami prawnymi (zmianą wymuszoną). Uzupełnia on dotychczasowe osiągnięcia nauk o zarządzaniu i jakości w zakresie zarządzania zmianą w kontekście mikro-, małych i średnich przedsiębiorców. Teoria zarządzania zmianą nie tylko bowiem wykazuje luki w zakresie procesów wdrażania przez mikro-, małych i średnich przedsiębiorców zmiany wynikającej z norm prawnych (zarządzania zmianą wymuszoną przez normy prawne), ale również nie prezentuje poglądów w odniesieniu do weryfikacji (oceny) wdrożenia przez nich takiej zmiany. Przedmiotowy model daje natomiast teoretyczne podstawy do przeprowadzenia oceny dostosowania się mikro-, małych i średnich przedsiębiorców do otoczenia prawnego wykreowanego przez RODO.

W ramach prac nad autorskim modelem oceny poziomu wdrożenia RODO przez mikro-, małych i średnich przedsiębiorców dokonałam wyróżnienia niezbędnych w każdym przedsiębiorstwie, elementów systemu ochrony danych osobowych. Uzasadnione było przyjęcie założenia, że pewien poziom ryzyka naruszenia danych osobowych jest wspólny dla wszystkich administratorów i podmiotów przetwarzających. Przeprowadzone badanie ankietowe pokazało, że w zdecydowanej większości przypadków mikro-, mali i średni przedsiębiorcy biorący udział w badaniu, bez względu na rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej, przetwarzają taki sam zestaw danych osobowych, a także czynią to w tych samych celach. Różnice między ankietowanymi przedsiębiorcami ujawniły się w aspekcie stosowanych środków technicznych i

---

<sup>80</sup> Porównaj: Krzysztofek M., *Ochrona danych osobowych w Unii Europejskiej po reformie. Komentarz do rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE)2016/679*, C.H. Beck, Warszawa 2016, s. 200.

<sup>81</sup> Art. 30 RODO.

<sup>82</sup> Art. 33 ust. 5 RODO.

organizacyjnych ochrony danych osobowych. Mogą one wynikać z jednostkowych cech przedsiębiorców i indywidualnie dokonanej oceny ryzyka naruszenia danych osobowych. Mimo wszystko jednak pewne środki techniczne i organizacyjne powinny być traktowane jako podstawowe elementy systemu ochrony danych osobowych i wdrożone przez każdego przedsiębiorcę przetwarzającego dane osobowe, aby zapewnić niezbędne minimum ochrony tych danych. Opracowanie takiego katalogu podstawowych elementów systemu ochrony danych osobowych było moim pierwszym działaniem w pracach nad autorskim modelem umożliwiającym ocenę poziomu wdrożenia RODO w grupie mikro-, małych i średnich przedsiębiorców. Elementy systemu ochrony danych osobowych wyróżnione jako podstawowe podzieliłam następnie na trzy grupy, w zależności od ich charakteru. W każdej z grup wskazałam pięć tych najbardziej niezbędnych elementów systemu ochrony danych osobowych.

**A. grupa środków technicznych:**

- stosowanie programów antywirusowych,
- zastosowanie szaf (metalowych) zamykanych na klucz do przechowywania danych osobowych,
- stosowanie procesu uwierzytelniania (hasła, identyfikatory) do systemów operacyjnych wykorzystywanych do przetwarzania danych osobowych,
- zastosowanie niszczarek do niszczenia dokumentów zawierających dane osobowe,
- zastosowanie systemu kontroli dostępu do pomieszczeń, w których przetwarzane są dane osobowe,

**B. grupa środków organizacyjnych:**

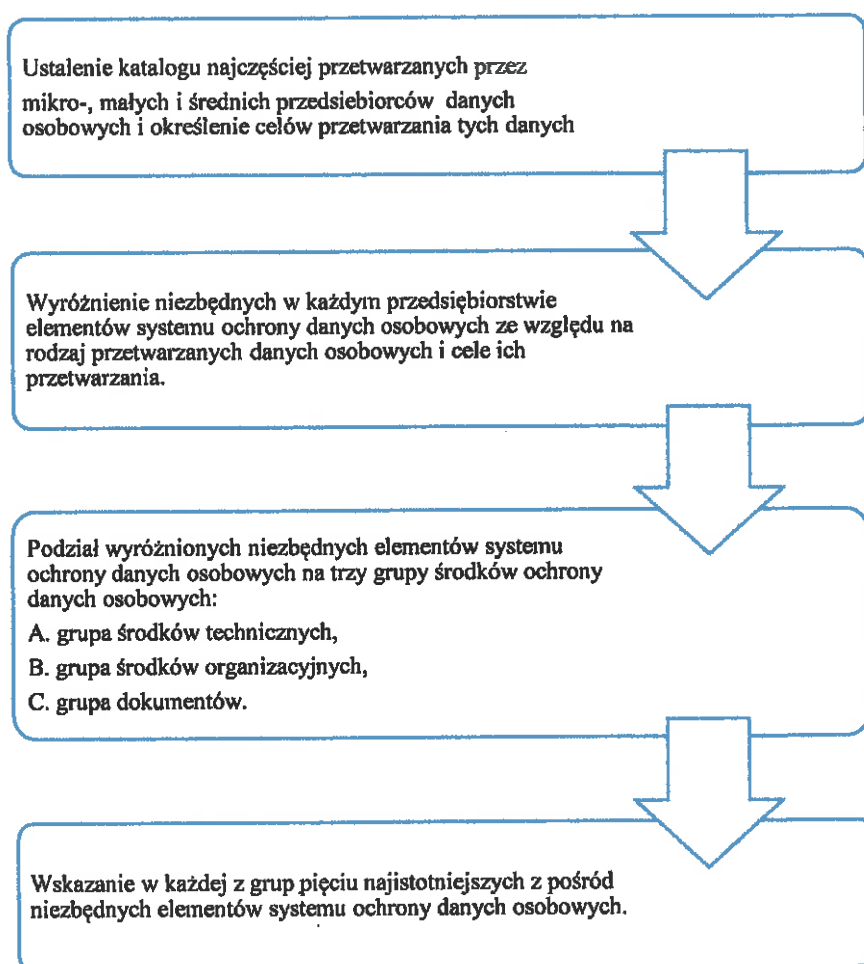
- organizacja miejsc pracy (np. biurki) by nie były widoczne ekrany komputerów (lub dokumenty) dla osób postronnych,
- system kontroli dostępu do danych osobowych,
- przeszkolenie osób przetwarzających dane osobowe w zakresie przetwarzania danych osobowych,
- zobowiązanie do zachowania poufności osób, które przetwarzają dane osobowe,
- wdrożenie polityki ochrony danych osobowych,

**C. grupa dokumentów:**

- klauzula zgody na przetwarzanie danych osobowych,
- informacja administratora o przetwarzaniu danych osobowych,
- wykaz i opis struktury przetwarzanych danych osobowych,

- ewidencja naruszeń ochrony systemu danych osobowych (procedura postępowania na wypadek gdyby doszło do naruszenia danych osobowych),
- rejestr czynności przetwarzania danych.

Należy zaznaczyć, że elementy systemu ochrony danych osobowych przyporządkowane do każdej z trzech wskazanych powyżej grup również zostały określone w oparciu o wyniki przeprowadzonego badania empirycznego wśród mikro-, małych i średnich przedsiębiorców z województwa opolskiego (Rysunek 5).



Rysunek 5 Etapy określenia wspólnych dla wszystkich mikro-, małych i średnich przedsiębiorców elementów systemu ochrony danych osobowych

Źródło: opracowanie własne.

W dalszym kroku skonstruowałam jedną, dla wszystkich trzech grup, czteropoziomą skalę oceny, określając kolejne jej poziomy jako:

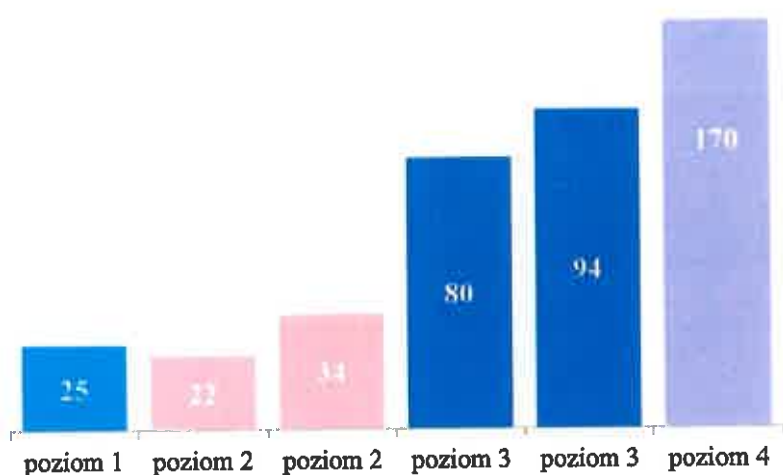
- poziom 1 nieakceptowalny,
- poziom 2 niezadowalający,
- poziom 3 zadowalający,
- poziom 4 bardzo dobry.

Jednocześnie założyłam, że:

- mikro-, mali i średni przedsiębiorcy, którzy w swoich przedsiębiorstwach nie zastosowali żadnego elementu systemu ochrony danych osobowych z danej grupy są klasyfikowani na poziomie 1, co oznacza, że poziom wdrożenia RODO w ich przedsiębiorstwach jest nieakceptowalny w zakresie danej grupy,
- mikro-, mali i średni przedsiębiorcy, którzy w swoich przedsiębiorstwach zastosowali jeden jednak nie więcej niż dwa elementy systemu ochrony danych osobowych z danej grupy są klasyfikowani na poziomie 2, co oznacza, że poziom wdrożenia RODO w ich przedsiębiorstwach jest niezadowalający w zakresie danej grupy,
- mikro-, mali i średni przedsiębiorcy, którzy w swoich przedsiębiorstwach zastosowali trzy lub cztery elementy systemu ochrony danych osobowych z danej grupy są klasyfikowani na poziomie 3, co oznacza, że poziom wdrożenia RODO w ich przedsiębiorstwach jest zadowalający w zakresie danej grupy,
- mikro-, mali i średni przedsiębiorcy, którzy w swoich przedsiębiorstwach zastosowali wszystkie pięć elementów systemu ochrony danych osobowych z danej grupy są klasyfikowani na poziomie 4, co oznacza, że poziom wdrożenia RODO w ich przedsiębiorstwach jest bardzo dobry w zakresie danej grupy (spełnione są wymogi prawne wynikające z RODO).

Porównanie wyników uzyskanych w każdej z trzech grup ostatecznie pozwala na określenie - na podstawie przyjętej skali (przedstawionej powyżej), poziomu wdrożenia RODO przez mikro-, małych i średnich przedsiębiorców. Zaletą tego modelu jest to, że umożliwia on ocenę poziomu wdrożenia RODO wśród mikro-, małych i średnich przedsiębiorców w makroskali, jak również ocenę przystosowania do RODO konkretnego (indywidualnego) przedsiębiorstwa prowadzonego przez mikro-, małego bądź średniego przedsiębiorcę. W literaturze przedmiotu, na co wskazał wynik szeroko przeprowadzonej kwerendy bibliograficznej, żaden podobny model nie został zaprezentowany, co należy pochytywać za lukę badawczą.

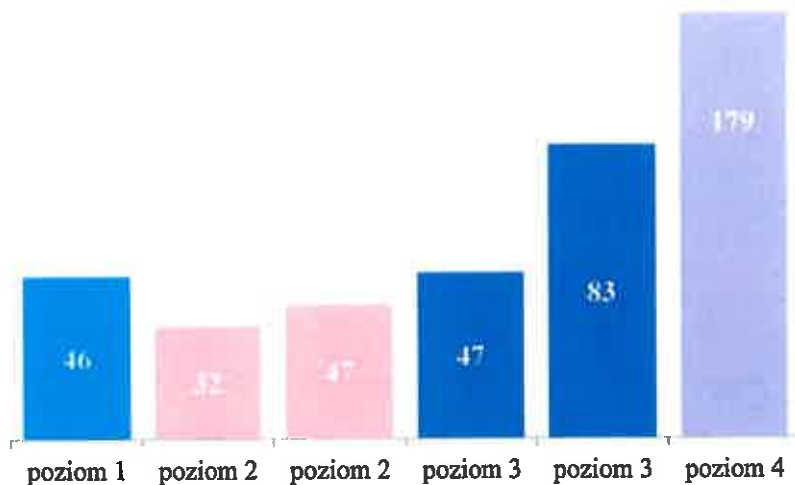
Z danych zebranych podczas badania ankietowego w grupie mikro-, małych i średnich przedsiębiorców z województwa opolskiego w oparciu o zaprezentowany powyżej model wynika, że pod względem zastosowania (wdrożenia) podstawowych środków technicznych ochrony danych osobowych u 13% (56) ankietowanych został osiągnięty co najmniej poziom 2, poziom 3 osiągnęło 41% (174) ankietowanych, a najwyższy poziom 4 osiągnęło 40% (170) badanych. Poziom nieakceptowalny przypadł w udziale 6% (25) ankietowanym (Rysunek 6).



Rysunek 6 Liczba przedsiębiorców, którzy wdrożyli (zastosowali) podstawowe środki techniczne ochrony danych osobowych i tym samym osiągnęli adekwatny do liczebności środków poziom wdrożenia RODO (wyrażony liczbą)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego w kwietniu i maju 2021 r. badania ankietowego w grupie mikro-, małych i średnich przedsiębiorców z województwa opolskiego.

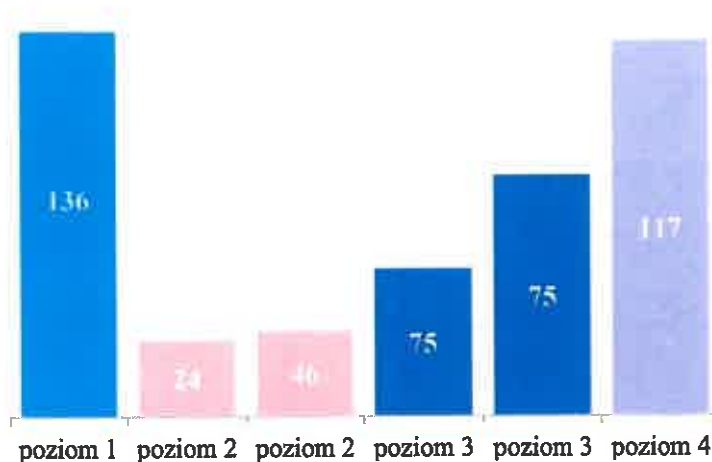
Pod kątem wdrożenia podstawowych środków organizacyjnych badana grupa zaprezentowała się następująco: 11% (46) przedsiębiorców nie wdrożyło żadnego z tych środków, co oznacza, że klasyfikują się oni na poziomie 1 - nieakceptowalnym, 16% (70) przedsiębiorców wdrożyło co najmniej jeden jednak nie więcej niż dwa środki organizacyjne, i tym samym osiągnęli poziom 2 - niezadowalający, 31% (130) wdrożyło trzy bądź cztery przedmiotowe środki, osiągając poziom 3 - zadowalający, a poziom 4 - bardzo dobry, wdrażając wszystkie uznane za podstawowe środki organizacyjne, osiągnęło 42% (179) przedsiębiorców (Rysunek 7).



Rysunek 7 Liczba przedsiębiorców, którzy wdrożyli (zastosowali) podstawowe środki organizacyjne ochrony danych osobowych i tym samym osiągnęli adekwatny do liczebności środków poziom wdrożenia RODO (wyrażony liczbą)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego w kwietniu i maju 2021 r. badania ankietowego w grupie mikro-, małych i średnich przedsiębiorców z województwa opolskiego.

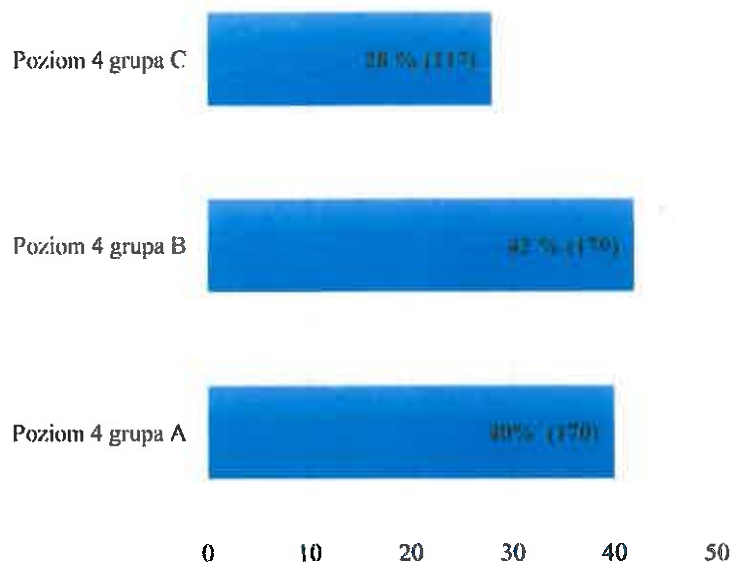
W ostatniej, wyszczególnionej w przedmiotowym modelu, grupie podstawowych elementów systemu ochrony danych osobowych, obejmującej dokumentację związaną z ochroną tych danych poziom dostosowania do przepisów RODO rysuje się natomiast w taki sposób, że: 32% (136) przedsiębiorców znalazło się na poziomie 1 - nieakceptowalnym - nie opracowując, ani nie wdrażając żadnego ze wskazanych jako podstawowe dokumentów z zakresu RODO, 12% (51) przedsiębiorców stosuje jeden lub dwa takie dokumenty, plasując się na poziomie 2 - niezadowalającym, 28% (121) z grupy ankietowanych wdrożyło 3 lub 4 takie dokumenty, co oznacza, że można ich przypisać do poziomu 3 - zadowalającego, i tylko 28% (117) osiągnęło poziom 4 - bardzo dobry, wdrażając wszystkie wskazane – podstawowe dokumenty (Rysunek 8).



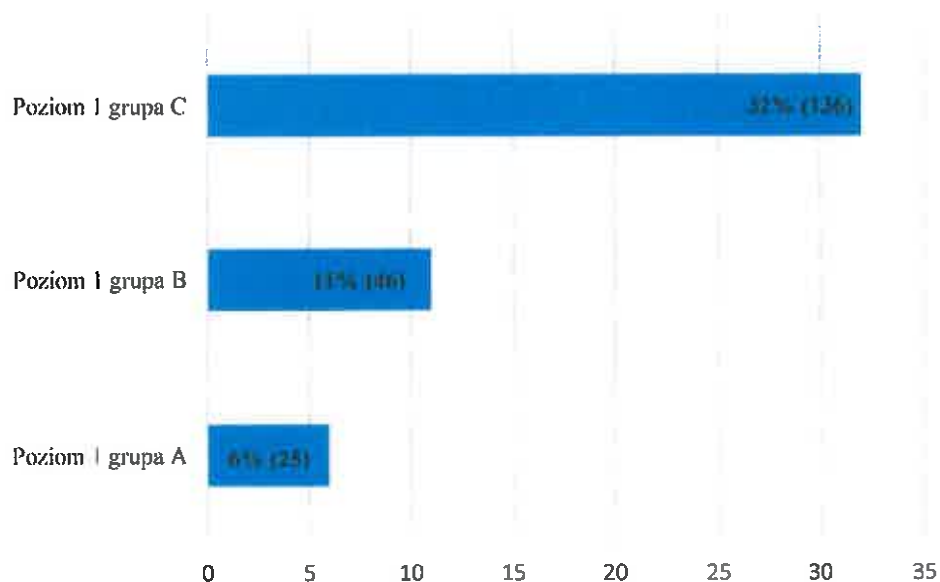
Rysunek 8 Liczba przedsiębiorców, którzy wdrożyli (zastosowali) podstawowe elementy systemu ochrony danych osobowych, obejmujące dokumentację związaną z ochroną tych danych i tym samym osiągnęli adekwatny do liczebności tych elementów poziom wdrożenia RODO (wyrażony liczbą)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego w kwietniu i maju 2021 r. badania ankietowego w grupie mikro-, małych i średnich przedsiębiorców z województwa opolskiego.

Zestawiając ze sobą wyniki wdrożenia elementów systemu ochrony danych osobowych, ujętych w trzech grupach (A,B,C,) określonych w zaprezentowanym powyżej modelu, wyłania się mało optymistyczny obraz poziomu ochrony danych osobowych przez mikro-, małych i średnich przedsiębiorców, którzy wzięli udział w badaniu ankietowym. Ilość przedsiębiorców, którzy w zakresie wdrożenia środków technicznych i organizacyjnych ochrony danych osobowych osiągnęli poziom - 4 bardzo dobry nie przekroczyła 42%. Podstawową dokumentację z zakresu RODO na najwyższym 4 poziomie wdrożyło natomiast zaledwie 28% ankietowanych. Oznacza to, że niemal 60% biorących udział w badaniu przedsiębiorców nie ma wdrożonego RODO w takim zakresie, który dawałby gwarancję, że dane osobowe osób fizycznych przetwarzane przez nich są bezpieczne (Rysunek 9; Rysunek 10).



Rysunek 9 Liczba przedsiębiorców, którzy wdrożyli (zastosowali) wszystkie podstawowe elementy systemu ochrony danych osobowych, obejmujące środki techniczne (A), środki organizacyjne (B) i dokumentację (C) związaną z ochroną tych danych (wyrażony liczbą oraz %)   
 Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego w kwietniu i maju 2021 r. badania ankietowego w grupie mikro-, małych i średnich przedsiębiorców z województwa opolskiego.



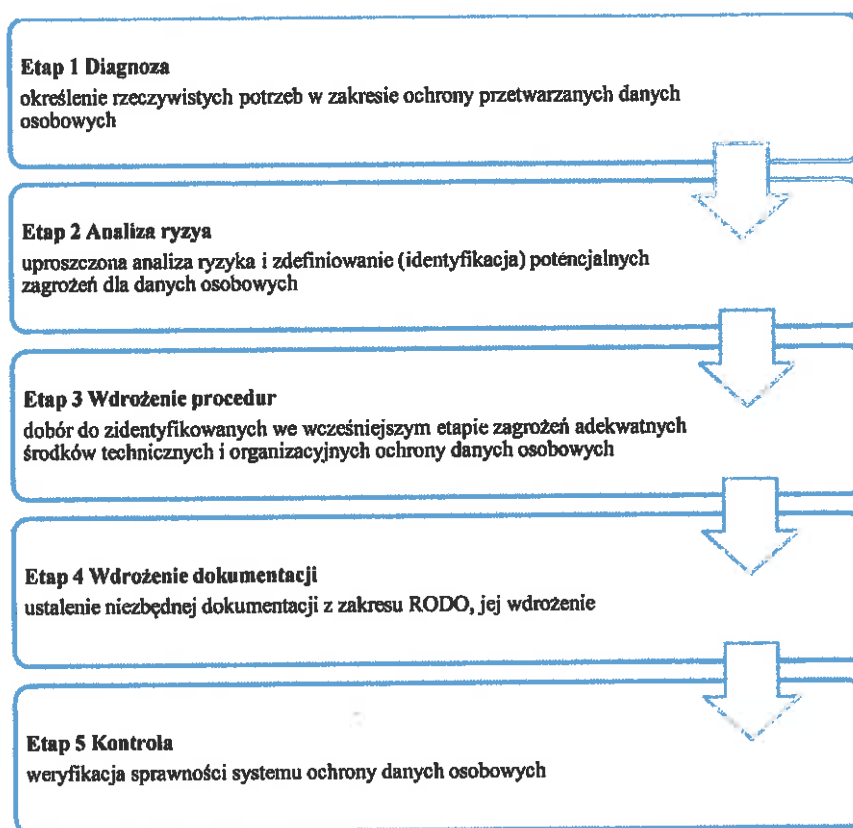
Rysunek 10 Liczba przedsiębiorców, którzy nie wdrożyli (nie zastosowali) żadnego z podstawowych elementów systemu ochrony danych osobowych, obejmujących środki techniczne (A), środki organizacyjne (B) i dokumentację (C) związaną z ochroną tych danych (wyrażony liczbą oraz %)   
 Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego w kwietniu i maju 2021 r. badania ankietowego w grupie mikro-, małych i średnich przedsiębiorców z województwa opolskiego.

Obraz poziomu wdrożenia RODO w poddanej badaniu grupie mikro-, małych i średnich przedsiębiorców z województwa opolskiego, nakreślony przy pomocy opisanego powyżej autorskiego modelu oceny poziomu wdrożenia RODO w przedsiębiorstwach mikro-, małych i średnich przedsiębiorców, stał się dla mnie bodźcem do podjęcia pracy nad modelem umożliwiającym mikro-, małym i średnim przedsiębiorcom samodzielne i skuteczne dostosowanie ich przedsiębiorstw do wymogów ochrony danych osobowych wynikających z RODO (modelem umożliwiającym mikro-, małym i średnim przedsiębiorcom zarządzanie zmianą wymuszoną przez RODO). Osiągnięcie w przedsiębiorstwach mikro-, małych i średnich przedsiębiorców poziomu wdrożenia RODO gwarantującego bezpieczeństwo przetwarzanym danym osobowym okazuje się być realne jedynie przy zastosowaniu odpowiednio prostego modelu wdrożenia, który byłby możliwy do samodzielnego zastosowania przez tych przedsiębiorców. Poszukiwanie takiego modelu w literaturze przedmiotu okazało się bezskuteczne.

Opracowany przeze mnie autorski model wdrożenia RODO - jako zmiany wymuszonej normami prawnymi, dedykowany mikro-, małym i średnim przedsiębiorcom stanowi mój wkład w dyscyplinę nauk o zarządzaniu i jakości. Jednym z wyzwań stojących przed współczesnymi przedsiębiorcami w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem jest właśnie zarządzanie zmianą wymuszoną przez normy prawne. Dotychczasowa teoria zarządzania zmianą niewątpliwie wymagała uzupełnienia o zagadnienie zarządzania zmianą wymuszoną przez normy prawne, w szczególności w kontekście mikro-, małych i średnich przedsiębiorców. Zarządzanie zmianą, w tym zmianą wymuszoną normami prawnymi, przez mikro-, małych i średnich przedsiębiorców wymaga zasadniczo innego podejścia niż w przypadku pozostałych przedsiębiorców. Ów brak odniesienia się do problematyki wdrażania zmian, a zwłaszcza tych wymuszonych normami prawnymi, przez mikro-, małych i średnich przedsiębiorców to dostrzeżona przeze mnie luka badawcza, wymagająca uzupełnienia. Mój model wpisuje się w aktualne potrzeby mikro-, małych i średnich przedsiębiorców, stanowiąc jednocześnie konieczne uzupełnienie teoretycznego podejścia nauk o zarządzaniu i jakości do zarządzania zmianą w odniesieniu do tak szczególnej grupy jaką są mikro-, mali i średni przedsiębiorcy. Skupia się on na zarządzaniu konkretną zmianą, a mianowicie taką, którą wymuszają na przedsiębiorcach normy prawne uchwalane przez podmioty sprawujące władzę publiczną. Przedmiotowy model uzupełnia i precyzuje teoretyczny ogląd zarządzania zmianą jaki do tej pory był prezentowany w naukach o zarządzaniu i jakości. Otoczenie prawne przedsiębiorców nadal będzie się dynamicznie zmieniać, należy założyć, że coraz więcej aspektów funkcjonowania przedsiębiorców będzie obwarowana coraz większą ilością norm prawnych. Umiejętność zarządzania zmianą

wymuszoną normami prawnymi będzie zatem kluczową dla każdego przedsiębiorcy. Mikro-, mali i średni przedsiębiorcy wobec braku tej umiejętności mogą być narażeni na szereg konsekwencji, które wpłyną na ich funkcjonowanie, rozwój, a nawet przetrwanie. Ważąc, iż ponad 90% wszystkich przedsiębiorców to właśnie mikro-, mali i średni przedsiębiorcy, potrzeba badań w zakresie zarządzania zmianą wymuszoną normami prawnymi w tej grupie przedsiębiorców jest ogromna. Jest to również istotna przesłanka do uzupełnienia teorii nauk o zarządzaniu i jakości w zakresie zarządzania zmianą o zagadnienie zarządzania zmianą wymuszoną normami prawnymi w perspektywie potrzeb mikro-, małych i średnich przedsiębiorców.

Wskazany model wdrożenia RODO został przedstawiony w rozdziale 5 przedmiotowej monografii. Jego koncepcja zakłada pięć, logicznie następujących po sobie etapów (Rysunek 11).



Rysunek 11 Etapy autorskiego modelu wdrożenia RODO w mikro-, małym i średnim przedsiębiorstwie  
Źródło: opracowanie własne.

W każdym z etapów zostały wyszczególnione niezbędne kroki (działania). Diagnoza rzeczywistych potrzeb związanych z przetwarzaniem danych osobowych, czyli wyróżniony w ramach opisywanego modelu pierwszy etap dostosowania przedsiębiorstwa mikro-, małego lub

średniego przedsiębiorcy do wymogów RODO, powinna być wynikiem analizy zarówno otoczenia dalszego jak i bliższego przedsiębiorcy (Rysunek 12). Składają się na nią następujące cztery kroki:

- 1) ustalenie kategorii danych osobowych, które przetwarza przedsiębiorca,
- 2) określenie celu w jakim przedsiębiorca przetwarza dane osobowe,
- 3) zinventaryzowanie nośników danych osobowych, które używa przedsiębiorca,
- 4) ustalenie osób (pracowników) mających dostęp do danych osobowych i przetwarzających dane osobowe, których administratorem jest przedsiębiorca.



Rysunek 12 I etap autorskiego modelu wdrożenia RODO w mikro-, małym i średnim przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

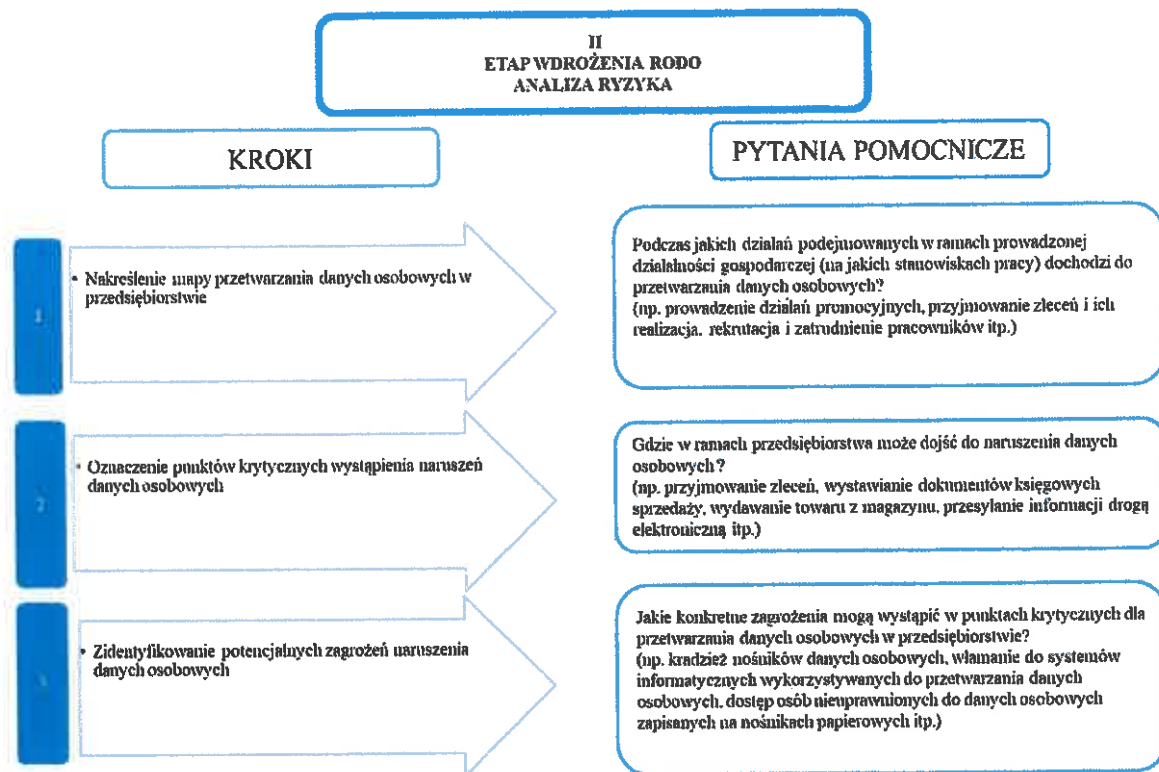
Aby poprawnie zdiagnozować potrzeby mikro-, małego i średniego przedsiębiorcy w zakresie ochrony danych osobowych, przede wszystkim należy dokonać rozpoznania jakie dane osobowe taki przedsiębiorca przetwarza (będzie przetwarzać) by móc realizować swoje cele gospodarcze. Jeżeli gromadzone, a tym samym przetwarzane dane osobowe należą do szczególnych kategorii danych (np. dane biometryczne, genetyczne, o pochodzeniu rasowym), będzie to rzutowało w istotny sposób na dalsze postępowanie w zakresie wdrażania systemu ochrony danych osobowych, a w szczególności na dobór środków technicznych i organizacyjnych ochrony tych

danych. Koniecznym jest również określenie w jakim celu dane osobowe mają być przetwarzane. Dane osobowe nie mogą być bowiem przetwarzane (gromadzone) bez konkretnej przyczyny. Cel przetwarzania danych osobowych determinuje czas przechowywania takich danych. Inwentaryzacja nośników danych osobowych, czyli urządzeń (środków) pozwalających na gromadzenie (zapisanie) danych osobowych umożliwia natomiast kontrolę nad dostępem do tych danych. Niejednokrotnie są to urządzenia elektroniczne wyposażone w pamięć, ale mogą to być także katalogi w wersji tradycyjnej - papierowej. Każdy nośnik danych osobowych musi być zabezpieczony w taki sposób, by do danych osobowych na nim zapisanych nie miały dostępu osoby nieuprawnione. Ostatnim krokiem w diagnozie potrzeb związanych z ochroną danych osobowych powinno być zdefiniowanie kręgu osób, które w ramach działalności przedsiębiorstwa mikro-, małego lub średniego przedsiębiorcy będą miały kontakt z danymi osobowymi. Osoby takie powinny legitymować się udzielonym im przez przedsiębiorcę upoważnieniem do przetwarzania danych osobowych, zostać zobowiązane do zachowania poufności, a także odbyć szkolenie w zakresie zasad przetwarzania danych osobowych.

Drugi etap to analiza ryzyka związanego z przetwarzaniem danych osobowych przez mikro-, małego i średniego przedsiębiorcę i identyfikacja potencjalnych zagrożeń dla danych osobowych. W tym etapie zostały wyróżnione następujące kroki:

- nakreślenie mapy przetwarzania danych osobowych w przedsiębiorstwie,
- oznaczenie punktów krytycznych wystąpienia naruszeń danych osobowych,
- zidentyfikowanie potencjalnych zagrożeń naruszenia danych osobowych.

Chodzi o ustalenie, w którym momencie przetwarzania danych osobowych istnieje istotne ryzyko naruszenia danych osobowych i do jakiego rodzaju naruszenia może ewentualnie dojść. Poprawne ustalenie punktów krytycznych oraz zdefiniowanie (nazwanie) zagrożenia determinuje postępowanie na poziomie trzeciego etapu polegające na poprawnym doborze środków ochrony danych osobowych (technicznych i organizacyjnych) takich, które będą adekwatne do potencjalnych zagrożeń. W zlokalizowaniu punktów krytycznych pomocnym narzędziem jest mapa (schemat) przetwarzania danych osobowych w przedsiębiorstwie. Stworzenie takiej mapy polega na oznaczeniu wszystkich stanowisk pracy, na których dochodzi do przetwarzania danych osobowych. Następnie należy przeanalizować, na których stanowiskach pracy może dojść do naruszenia danych osobowych i na czym zagrożenia te mogą polegać (Rysunek 13).

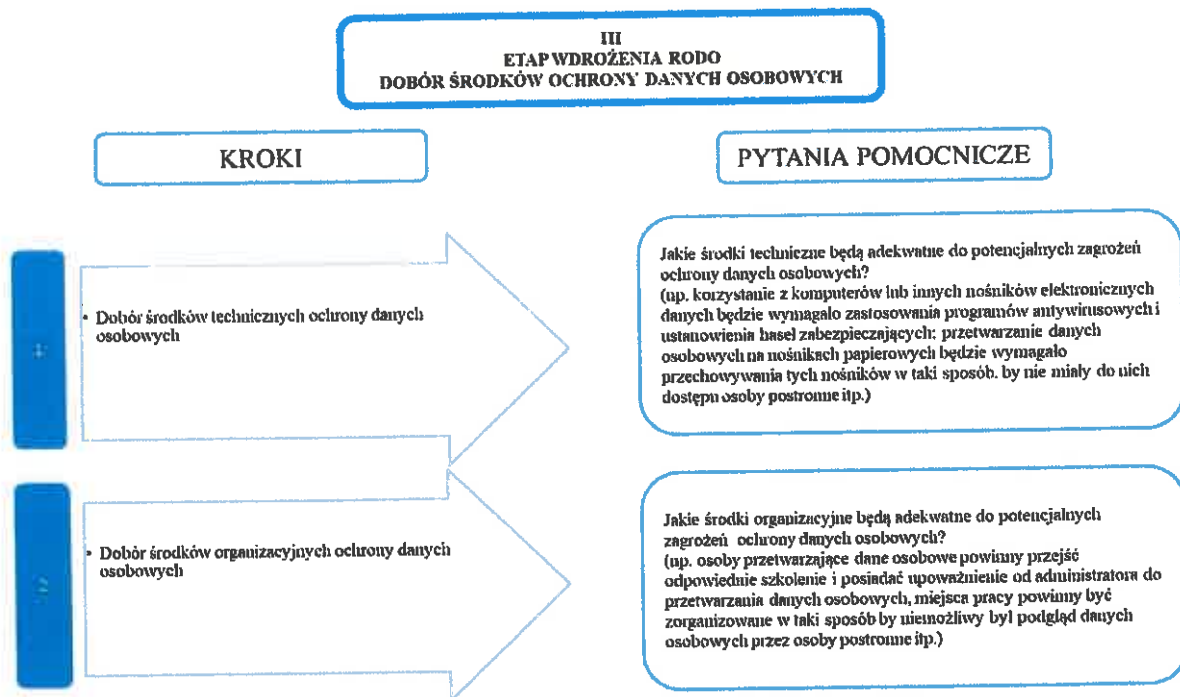


Rysunek 13 II etap autorskiego modelu wdrożenia RODO w mikro-, małym i średnim przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Trzeci etap to dobór (wdrożenie) odpowiednich środków ochrony danych osobowych - technicznych i organizacyjnych, takich, które będą stanowiły skuteczną prewencję przed naruszeniem danych osobowych, ale też takich, które będą adekwatną odpowiedzią w sytuacji wystąpienia potencjalnego zagrożenia dla przetwarzanych danych osobowych (Rysunek 14). Składają się na niego dwa kroki:

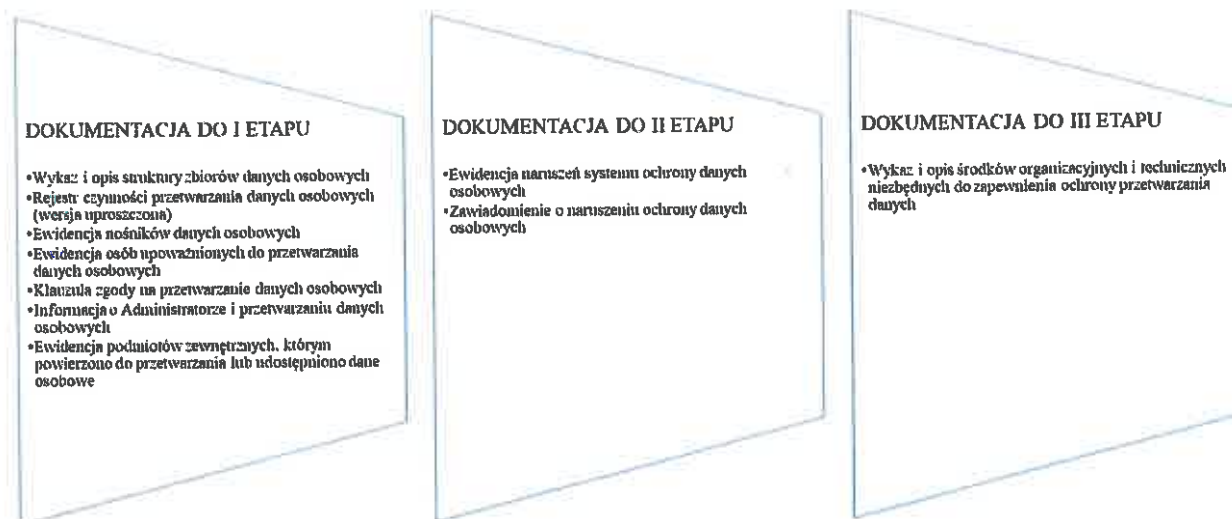
- dobór środków technicznych ochrony danych osobowych,
- dobór środków organizacyjnych ochrony danych osobowych.



Rysunek 14 III etap autorskiego modelu wdrożenia RODO w mikro-, małym i średnim przedsiębiorstwie  
Źródło: opracowanie własne.

Czwartym etapem jest natomiast opracowanie odpowiedniej dokumentacji, stanowiącej uwieńczenie wdrożenia przez przedsiębiorcę technicznych i organizacyjnych środków ochrony danych osobowych osób fizycznych (Rysunek 15). Każdy poszczególny krok wyróżniony w etapach wcześniejszych wiąże się z konkretnym dokumentem - działania podejmowane w ramach danego kroku mają na celu pozyskanie informacji niezbędnych do sporządzenia przedmiotowej dokumentacji. Mając na uwadze, że model ten jest nakierowany na mikro-, małego i średniego przedsiębiorcę katalog dokumentów RODO został ograniczony do niezbędnego minimum. Uproszczona została również forma i treść samych dokumentów.

**IV  
ETAP WDROŻENIA RODO  
OPRACOWANIE DOKUMENTACJI**



Rysunek 15 IV etap autorskiego modelu wdrożenia RODO w mikro-, małym i średnim przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Ostatni, piąty etap skupia się na kontroli, czy wdrożone środki techniczne i organizacyjne oraz opracowana dokumentacja z zakresu ochrony danych osobowych gwarantują ochronę danych osobowych adekwatną do potencjalnego ryzyka naruszenia tych danych (Rysunek 16).

Na ten etap składają się następujące kroki:

- kontrola prawidłowego doboru środków technicznych ochrony danych osobowych względem ryzyka naruszenia tych danych,
- kontrola prawidłowego doboru środków organizacyjnych ochrony danych osobowych względem ryzyka naruszenia tych danych,
- kontrola poprawności dokumentacji związanej z ochroną danych osobowych.



Rysunek 16 V etap autorskiego modelu wdrożenia RODO w mikro-, małym i średnim przedsiębiorstwie.

Źródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, że opisany tu model wdrożenia RODO został opracowany przy uwzględnieniu istnienia czynników, które dla grupy mikro-, małych i średnich przedsiębiorców, jak wykazało przeprowadzone badanie empiryczne, stanowią przeszkody w dostosowaniu przedsiębiorstwa do RODO. Model ten znalazł praktyczne zastosowanie w trzydziestu przedsiębiorstwach mikro-, małych i średnich przedsiębiorców mających swoje siedziby w różnych województwach. Po upływie roku od jego zastosowania (wdrożenia w przedsiębiorstwie na jego podstawie RODO) został on poddany walidacji w oparciu o opisany wyżej autorski model oceny poziomu wdrożenia RODO w przedsiębiorstwach mikro-, małych i średnich przedsiębiorców. Wyniki walidacji (walidacja objęła wszystkie trzydzieści przedsiębiorstw, w których model został zastosowany w celu przystosowania przedsiębiorstwa do RODO) pokazały, że zastosowanie tego modelu pozwoliło mikro-, małym i średnim przedsiębiorcom, którzy z niego skorzystali, na samodzielne wprowadzenie w ich przedsiębiorstwach rozwiązań tworzących spójny system ochrony przed potencjalnymi zagrożeniami przetwarzanych przez nich danych osobowych.

Podsumowując, powyżej opisana monografia prezentuje dwa autorskie modele, które stanowią mój wkład w dyscyplinę nauk o zarządzaniu i jakości, a konkretnie uzupełniają teorię zarządzania zmianą ze szczególnym uwzględnieniem zmiany wymuszonej przez normy prawne:

- model oceny poziomu wdrożenia RODO w przedsiębiorstwach mikro-, małych i średnich przedsiębiorców,
- model wdrożenia RODO dedykowany mikro-, małym i średnim przedsiębiorcom.

Pierwszy z modeli pozwala na weryfikację wdrożenia zmiany wywołanej normami prawnymi na przykładzie RODO, w przedsiębiorstwie mikro-, małego i średniego przedsiębiorcy, a drugi model pokazuje jak taką zmianę poprawnie wdrożyć w takich właśnie przedsiębiorstwach. W szczególności należy podkreślić wyjątkowość modelu oceny wdrożenia RODO w przedsiębiorstwach mikro-, małych i średnich przedsiębiorców. Zastosowanie tego modelu powinno stanowić niezbędny, kolejny krok po wdrożeniu zmiany wywołanej RODO, by móc ocenić użyteczność modelu zgodnie, z którym nastąpiło wdrożenie RODO - czyli zmiany wywołanej normami prawnymi. W naukach o zarządzaniu i jakości w zakresie zarządzania zmianą uwaga koncentrowała się do tej pory głównie na problematyce samego wdrożenia zmiany, w mojej ocenie równie istotna jest kwestia weryfikacji takiego wdrożenia. Przedmiotowy model stanowi więc niekwestionowany wkład do nauk o zarządzaniu i jakości. Znamienne jest, że oba te modele wyszły poza ramy teoretyczne i znalazły zastosowanie w środowisku mikro-, małych i średnich przedsiębiorców, co świadczy o ich przydatności i tym samym wartości naukowej.

Zastosowanie autorskiego modelu oceny poziomu wdrożenia RODO w przedsiębiorstwach mikro-, małych i średnich przedsiębiorców do danych zebranych w toku badania empirycznego pozwoliło na zweryfikowanie sformułowanych hipotez badawczych. I tak, potwierdzona empirycznie została hipoteza (H1), że mikro-, mali i średni przedsiębiorcy uczestniczący w badaniu, w większości nie zapewnili przetwarzanym przez nich danym osobowych wymaganej przez RODO ochrony, adekwatnej do zagrożeń. Nie zidentyfikowali oni potencjalnych zagrożeń dla tych danych, a więc i nie zastosowali odpowiadających tym zagrożeniom technicznych i organizacyjnych środków ochrony.

Trafna okazała się również hipoteza (H2), że występują różnice w poziomie wdrożenia RODO w przedsiębiorstwach badanych przedsiębiorców. Przedmiotowe badania potwierdziły, że istnieją kluczowe czynniki różnicujące poziom wdrożenia RODO w przedsiębiorstwach mikro-, małych i średnich przedsiębiorców biorących udział w badaniu. Istotne statystycznie znaczenie dla poziomu wdrożenia RODO miały: wielkość przedsiębiorstwa; forma prowadzenia działalności gospodarczej i długość okresu prowadzenia działalności gospodarczej. Statystycznie nieistotne znaczenie w przedmiotowym zakresie okazał się mieć przedmiot prowadzonej działalności gospodarczej.

Zweryfikowana została także hipoteza wskazująca na trzy czynniki stanowiące główne przeszkody we wdrożeniu RODO przez badanych przedsiębiorców, czyli: a) brak świadomości istnienia obowiązku prawnego (konsekwencji prawnych); b) ograniczone zasoby finansowe; c) ograniczone możliwości organizacyjne (H3). Bardzo dobry poziom dostosowania przedsiębiorstw do RODO wykazali ci spośród przedsiębiorców biorących udział w badaniu, którzy po pierwsze, mieli świadomość konsekwencji prawnych związanych z nieprzestrzeganiem RODO; po drugie na wdrożenie RODO przeznaczili niezbędne środki finansowe; i po trzecie wyznaczyli pracownika do sprawowania nadzoru nad przetwarzaniem danych osobowych w przedsiębiorstwie.

W oparciu o analizę wyników przeprowadzonego badania empirycznego uznać również należy prawdziwość hipotezy, że wdrożenie RODO wpłynęło na zarządzanie przedsiębiorstwem przez poddanych badaniu mikro-, małych i średnich przedsiębiorców (H4). Przedsiębiorcy objęci badaniem przyznali, że w odczuwalnym stopniu RODO utrudniło zarządzanie przedsiębiorstwem zwłaszcza jeśli wiązało się ono ze zmianami w organizacji przedsiębiorstwa.

Konkludując, prezentowana monografia realizuje założone następujące cele:

1) cele teoriopoznawcze:

- opisanie dostosowania przedsiębiorstwa do otoczenia prawnego jako zarządzanie zmianą wymuszoną normami prawnymi,
- uporządkowanie dorobku z zakresu zarządzania zmianą wymuszoną normami prawnymi,
- identyfikacja cech różnicujących poziom wdrożenia RODO przez mikro-, małych i średnich przedsiębiorców,
- identyfikacja czynników stanowiących przeszkodę we wdrożeniu RODO przez mikro-, małych i średnich przedsiębiorców,
- opisanie szczegółowych założeń oraz konceptualizacja autorskiego modelu oceny poziomu wdrożenia RODO przez mikro-, małych i średnich przedsiębiorców,
- opisanie szczegółowych założeń oraz konceptualizacja autorskiego modelu wdrożenia RODO dedykowanego mikro-, małym i średnim przedsiębiorcom,

2) cele empiryczne:

- zbadanie wdrożenia RODO (ochrony danych osobowych) w przedsiębiorstwach mikro-, małych i średnich przedsiębiorców,
- zbadanie zależności między poziomem wdrożenia RODO (ochrony danych osobowych) a cechami różnicującymi mikro-, małych i średnich przedsiębiorców,

- zbadanie jakie czynniki stanowią dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorców przeszkodę we wdrożeniu RODO,
  - zbadanie wpływu wdrożenia RODO na funkcjonowanie mikro-, małych i średnich przedsiębiorców,
- 3) cele metodyczne:
- skonstruowanie instrumentu (narzędzia) służącego do pomiaru poziomu dostosowania przedsiębiorstwa mikro-, małego i średniego przedsiębiorcy do obowiązujących norm prawnych z zakresu ochrony danych osobowych,
  - skonstruowanie instrumentu (narzędzia) badawczego służącego do dostosowania przedsiębiorstwa mikro-, małego i średniego przedsiębiorcy do norm prawnych z zakresu ochrony danych osobowych,
- 4) cele praktyczne:
- opracowanie modelu umożliwiającego weryfikację poziomu ochrony danych osobowych (wdrożenia RODO) w przedsiębiorstwie mikro-, małego i średniego przedsiębiorcy,
  - opracowanie modelu umożliwiającego mikro-, małemu i średniemu przedsiębiorcy samodzielne dostosowanie przedsiębiorstwa do RODO - poprzez wdrożenie spójnego systemu ochrony danych osobowych.

Należy podkreślić, że choć przedmiotowa monografia skupia się bezpośrednio na kwestii dostosowania przedsiębiorstwa mikro-, małego i średniego przedsiębiorcy do RODO przy pomocy określonego modelu zarządzania zmianą, to jednocześnie zawiera ona analizę zagadnienia będącego istotnym elementem zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, jakim jest dostosowywanie przedsiębiorstwa do zmiennego i dynamicznego otoczenia prawnego. Zagadnienie wdrożenia w przedsiębiorstwie przepisów odnoszących się do ochrony danych osobowych ilustruje ogromną potrzebę refleksji nad tematyką koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwie - zmianą wymuszoną normami prawnymi. Normy prawne odnoszące się do ochrony danych osobowych są jednym z wielu przykładów norm prawnych, które w istotny sposób wpływają na zarządzanie przedsiębiorstwem na wielu jego płaszczyznach, począwszy od organizacji przedsiębiorstwa, a kończąc na zarządzaniu zasobami ludzkimi. Utylitarności podjęcia w przedmiotowej monografii tematyki zarządzania przez mikro-, małego i średniego przedsiębiorcę zmianą wymuszoną normami prawnymi, tak by jego przedsiębiorstwo funkcjonowało w zgodności otoczeniem prawnym, należy upatrywać w poprawie

bezpieczeństwa funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz wzmocnienia możliwości jego rozwoju w długiej perspektywie czasowej.

Chcę nadto zaakcentować, że omówiona monografia nie tylko wpisuje się w mój główny nurt badawczy w naukach o zarządzaniu i jakości, ale odnosi się także do mojej praktycznej działalności zawodowej. Jako praktyk, w ramach współpracy z przedsiębiorcami wdrażam w przedsiębiorstwach, oparte na teorii zarządzania zmianą (wymuszoną normami prawnymi), autorskie procedury (programy) ochrony informacji. Kieruję projektami opracowania i wdrożenia systemów ochrony danych osobowych oraz przeprowadzam ich audyty. Szeroko pojęte zagadnienie ochrony danych osobowych (zarządzania danymi osobowymi) jest również przedmiotem mojej działalności dydaktycznej.

Problematyka związana z wdrażaniem przez przedsiębiorców w prowadzonych przez nich przedsiębiorstwach zmian wynikających z RODO (zmian wymuszonych normami prawnymi) była przeze mnie także poruszana w licznych artykułach naukowych, w szczególności:

- 1) Magdziarczyk M. *Personal data protection in the law of European Union – on the threshold of change*, (w:) *Modern Science Issue 1.1. Political Sciences, Law, Finance, International Relation*, Vienna, Austria, 2018 (ISBN: 978-619-7408-30-0), Hofburg Congress Center, s. 245-252, (Liczba punktów MNiSW: 15 pkt);
- 2) Magdziarczyk M. *Right to be forgotten in light of Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data and repealing Directive 95/46/EC* (w:) *Modern Science Issue 1.1. Political Sciences, Law, Finance, International Relation*, Vienna, Austria, 2019 (ISBN: 978-619-7408-73-7), s. 177-184, (Liczba punktów MNiSW: 15 pkt);
- 3) Magdziarczyk M., *Wdrożenie i realizacja przepisów Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r., w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia Dyrektywy 95/46/WE przez jednostki samorządu terytorialnego - na przykładzie gminy*, *Samorząd Terytorialny*, 2021, 4, (ISSN: 0867-4973), s. 71-80, (Liczba punktów MNiSW: 40 pkt);
- 4) Magdziarczyk M., *Przetwarzanie danych osobowych w świetle Ogólnego Rozporządzenia o ochronie danych osobowych (RODO) wobec wyzwań pandemii wywołanej koronawirusem COVID-19* (w:) *System ochrony praw człowieka w Europie w czasie wyzwań*

pandemicznych, pod red. J. Jaskiernia, K. Spryszak, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2022 (ISBN 978-83-8180-540-7), s. 256-271, (Liczba punktów MNiSW: 20 pkt);

- 5) Magdziarczyk M., Widera K., *Analysis of the characteristics conditioning the implementation of the GDPR by micro, small and medium-sized entrepreneurs*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H - Oeconomia, po recenzji, w druku, (Liczba punktów MNiSW: 70 pkt);
- 6) Magdziarczyk M., *The legal environment of the entrepreneur and the management of change induced by legislation in a theoretical perspective – a literature review*, Scientific Papers of Silesian University of Technology - Organization and Management Series, po recenzji w druku, (Liczba punktów MNiSW: 70 pkt).

W nurt moich badań nad zarządzaniem przez mikro-, małych i średnich przedsiębiorców zmianą wywołaną normami prawnymi, a w szczególności wywołaną RODO, wpisują się również wieloletnie badania nad wpływem normatywnego ujęcia zasady wolności działalności gospodarczej oraz prawnej regulacji działalności gospodarczej na zarządzanie organizacją jaką jest przedsiębiorstwo. Zagadnienia związane z szeroko pojętym prowadzeniem działalności gospodarczej analizowałam w kontekście teorii zarządzania strategicznego i teorii zarządzania zmianą. To normy prawne wyznaczają granice działalności gospodarczej, nakreślając jednocześnie przedsiębiorcy przestrzeń działania i niejednokrotnie narzucając mu określone zachowanie (działanie lub zaniechanie). Tym samym, mają one zasadnicze przełożenie (wpływ) na zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, jako na proces informacyjno-decyzyjny, którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu (długoterminowym) i rozwoju ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia prawnego. Normatywne ujęcie zasady wolności działalności gospodarczej w prawie polskim i jego wpływ na działalność przedsiębiorców w kontekście zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa i jego przetrwania w długim okresie czasu zostało przeze mnie zaprezentowane w monografii pod tytułem „*Wolność działalności gospodarczej w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 1997 roku*”, Opole 2013, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej (ISBN: 978-83-64059-9), 185 stron. Ponadto, aspekty wpływu regulacji prawnych związanych z szeroko pojętą działalnością gospodarczą na takie kwestie jak formułowanie celów strategicznych przedsiębiorstwa, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie rozwojem organizacji, konkretyzację strategii walki konkurencyjnej, a także określanie polityki przejęć i fuzji stanowiły przedmiot moich rozważań w następujących poniżej wskazanych publikacjach naukowych:

- 1) Magdziarczyk M., *Konstytucyjna zasada wolności działalności gospodarczej jako determinanta rozwoju gospodarczego regionu* (w:) Wybrane aspekty zarządzania rozwojem regionalnym i lokalnym, pod red. K. Heffnera, Oficyna Wydawnicza Politechnika Opolska, Opole 2009 (ISBN: 978-83-61629-34-4), s. 67-80, (Liczba punktów MNiSW: 5 pkt);
- 2) Magdziarczyk M. *Spojrzenie na wolność działalności gospodarczej jako na prawo podmiotowe*, Zeszyty Prawnicze Wyższej Szkoły Ekonomii i Administracji w Bytomiu, pod red. A. Szewca i A. Grzesiok, 2009, 2, (ISSN: 1734-7017), s. 114-133, (Liczba punktów MNiSW: 5 pkt);
- 3) Magdziarczyk M., *Społeczna gospodarka rynkowa jako podstawa ustroju gospodarczego w Konstytucji RP z 1997 r.*, (w:) W służbie dobru publicznemu. Księga pamiątkowa prof. dr hab. J. Trzcíńskiego, pod red. R. Balickiego i M. Masternak-Kubiak, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2012, (ISBN: 978-83-7666-164-3), s. 105-112, (Liczba punktów MNiSW: 5);
- 4) Magdziarczyk M., *Podmioty wolności działalności gospodarczej*, Przegląd Nauk Stosowanych, pod red. M. Bartoszewicza, F. Tereszkiwicza, Politechnika Opolska Wydział Ekonomii i Zarządzania, 2017, 17, (ISSN: 2353-8899), s. 57-64, (Liczba punktów MNiSW: 5 pkt);
- 5) Magdziarczyk M., *Konstytucyjna zasada wolności działalności gospodarczej w obliczu dwóch dekad orzecznictwa Trybunału Konstytucyjnego*, (w:) Dwie dekady Konstytucji. Doświadczenia i wyzwania, pod red. M. Haczkowskiej i H. Duszki-Jakimko, Studia i Monografie, Oficyna Wydawnicza Politechnika Opolska, Opole 2018, 487, (ISBN: 978-83-66033-16-0), s. 79-92, (Liczba punktów MNiSW: 5 pkt);
- 6) Magdziarczyk M., *Wolność działalności gospodarczej - od idei do zasady ustrojowej*, Studia Ekonomiczne, Studia Ekonomiczne Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2018, 349, (ISSN 2083-8611), s. 135-143, (Liczba punktów MNiSW: 10 pkt);
- 7) Magdziarczyk M., *Prawne spojrzenie na działalność gospodarczą w Polsce po 1988 r.*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2019, 378 (ISSN: 2083-8611), s. 89-98, (Liczba punktów MNiSW: 10 pkt);
- 8) Magdziarczyk M., *Konstytucja RP z 1997 r. jako gwarant ochrony wolności działalności gospodarczej*, Opolskie Studia Administracyjno-Prawne, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, 2019, 17(1) (ISSN: 1731-8229), s. 163-171, DOI:

<https://doi.org/10.25167/osap.1502>; <https://czasopisma.uni.opole.pl/index.php/osap/article/view/1502>), (Liczba punktów MNiSW: 20 pkt);

- 9) Tokarski S., Magdziarczyk M., Smoliński A., *Risk Management Scenarios for Investment Program Delays in the Polish Power Industry*, *Energies*, 2021, 14, 5210 DOI: <https://doi.org/10.3390/en14165210>, (IF=3.252; Liczba punktów MNiSW: 140 pkt).

Wyniki moich badań i analiz nad wpływem norm prawnych na strategię przedsiębiorstwa (organizacji) pozwoliły mi na sformułowanie tezy, że normy prawne mają istotny wpływ na takie elementy zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem jak określenie celów strategicznych przedsiębiorstwa, zarządzanie organizacją i rozwojem przedsiębiorstwa oraz formułowanie koncepcji walki konkurencyjnej. Jednocześnie poprawne jest przyjęcie, że dostosowanie przedsiębiorstwa do otoczenia prawnego (zarządzanie zmianą wymuszoną normami prawnymi) jest niezbędne w kontekście jego długofalowego przetrwania (istnienia).

Drugim, wyodrębniającym się nurtem moich zainteresowań jest natomiast zarządzanie publiczne i wpływ polityki rozwoju regionu na zarządzanie przedsiębiorstwem. Szczególną uwagę poświęciłam korelacji zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa z zarządzaniem i rozwojem regionu oraz współpracy przedsiębiorców z podmiotami publicznymi w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. Założeniem partnerstwa publiczno-prywatnego (ang. Private Finance Initiative; dalej PPP) jest współpraca jednostek wchodzących w skład sektora publicznego z jednostkami tworzącymi sektor prywatny na ściśle określonej płaszczyźnie, którą stanowi realizacja zadań o charakterze publicznym. Z punktu widzenia sektora publicznego celem tej kooperacji jest dążenie do zaspokojenia zbiorowych potrzeb społecznych. Z kolei, dla partnerów prywatnych bodziec do podejmowania tego typu współpracy stanowi korzyść przejawiająca się w osiągnięciu satysfakcjonującej stopy zwrotu zainwestowanych środków<sup>83</sup>. W europejskiej rzeczywistości wykształciły się trzy podstawowe modele PPP. Swoistym wzorcem myślenia o tej instytucji był model brytyjski, charakteryzujący się złożonymi mechanizmami świadczenia usług publicznych przez podmioty prywatne i bogatą praktyką. Jednakże dla państw europejskich położonych na kontynencie, ze względu na odmienną

<sup>83</sup> Porównaj: Yescombe E.R., *Partnerstwo publiczno-prywatne*, Kraków 2008, s. 19-20; Cenquier A., *Partnerstwo publiczno-prywatne*, *Infos* nr 13/2008, s. 1; Korbus B. P., *Partnerstwo publiczno-prywatne*, *Urząd Komitetu Integracji Europejskiej*, grudzień 2003, s. 3 i nast.; Zysnarski J., *Partnerstwo publiczno-prywatne, teoria i praktyka* ODDK, Gdańsk 2003, s. 40; Gajewska-Jedwabny A. (red.), *Partnerstwo publiczno-prywatne*, Warszawa 2007, s. 9 i nast.; Korbus B. P., Strawiński M., *Partnerstwo publiczno-prywatne. Nowa forma realizacji zadań publicznych*, Warszawa 2009, s. 11 i nast.; Siwińska-Gorzelał J., *Przedsięwzięcia PPP – korzyści i zagrożenia (w:) Partnerstwo publiczno-prywatne, podmioty prywatne w realizacji zadań publicznych sektora wodno-kanalizacyjnego*, Kopańska A., Bartczak A., Siwińska-Gorzelał J., Warszawa 2008, s. 11 i nast.

brytyjskiego systemu prawa (tzw. common law), niemałą trudność stanowiło jego bezpośrednie przełożenie i zastosowanie. Ten stan rzeczy spowodował, że na kontynencie, w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, w oparciu o cechy brytyjskiej koncepcji PPP, wykształciły się ostatecznie dwa modele PPP: francuski i niemiecki. Model francuski zakładał kompleksową regulację zarówno prywatnych jak i publicznych aspektów PPP. Jest on wyrazem koncepcji PPP jako zespołu stosunków prawnych opartych na umowie nazwanej, z czego wynika konieczność określenia co najmniej istotnych postanowień umowy o PPP. Model niemiecki został natomiast oparty na założeniu, iż ewentualna kompleksowa regulacja nowego typu współpracy między podmiotami publicznymi i prywatnymi wskazana jest dopiero po szczegółowej analizie jej zalet i wad oraz szans i zagrożeń jakie może ewentualnie stwarzać. Współpraca w ramach PPP może polegać zarówno na budowie jak i na modernizacji jakiegoś obiektu, ale i również na świadczeniu określonych usług, będących tradycyjnie w zakresie działań sektora publicznego. Współpracę tę wyróżnia długoterminowość ze względu na jej kapitałochłonny charakter. U jej podstaw leży podział zaangażowania inwestycyjnego i finansowego oraz związanego z tym ryzyka i odpowiedzialności za poszczególne elementy realizacji określonego zadania, którym jest sprawne osiągnięcie celu wyznaczonego przez stronę publiczną jako inicjatora współpracy. O PPP można mówić w szerokim i wąskim znaczeniu. Jego szerokie rozumienie polega na zakwalifikowaniu w ramy PPP każdego rozwiązania praktycznego, które jest podejmowane na podstawie obowiązującego prawa i daje się sprowadzić do metody realizacji zadań publicznych przy zaangażowaniu sektora prywatnego. Inaczej rzecz ujmując PPP w szerokim rozumieniu jest to każdy rodzaj współpracy sektora publicznego z prywatnym bez względu na podstawę prawną. W tym wypadku za PPP uważa się nie tylko kooperację zawartą na podstawie umowy o PPP, ale również taką, której zawiązanie nastąpiło na mocy umowy zlecenia, czy choćby na podstawie przepisów regulujących zamówienia publiczne. Na PPP w szerokim ujęciu wskazuje się także w sytuacji gdy współpraca między przedmiotowymi sektorami realizowana jest w ramach spółki o kapitale mieszanym. Wąskie pojmowanie PPP opiera się z kolei na założeniu, że partnerstwo to może powstać wyłącznie na podstawie właściwej umowy o PPP i odbywać się na zasadach ściśle określonych w ustawie o PPP. Tematykę PPP poruszyłam w następujących publikacjach naukowych:

- 1) Magdziarczyk. M., *Konstytucyjna zasada wolności działalności gospodarczej jako determinanta rozwoju gospodarczego regionu*, Wybrane aspekty zarządzania rozwojem regionalnym i lokalnym (w:) K. Heffner (red.), Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2009, (ISBN: 978-83-61629-34,4), s. 67-80, (Liczba punktów MNiSW: 5 pkt);

- 2) Magdziarczyk M., *Prawne instrumenty realizacji zadań własnych jednostek samorządu terytorialnego z wykorzystaniem kapitału sektora prywatnego*, Zeszyty Prawnicze Wyższej Szkoły Ekonomii i Administracji w Bytomiu, pod red. A. Szewca, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Bytomiu, 2011, 11 (ISSN: 1643-7772), s. 116-137, (Liczba punktów MNiSW: 5 pkt);
- 3) Magdziarczyk M., *Partnerstwo publiczno-prywatne jako jeden z instrumentów oddziaływania na rozwój lokalny i regionalny przez organy władzy publicznej* (w:) Uwarunkowania instytucjonalno-polityczne i ekonomiczne rozwoju regionalnego w Polsce, pod red. K. Bedrunki i Ł. Dymka, Oficyna Wydawnicza Politechnika Opolska, Opole 2011 (ISBN: 978-83-62736-46-1), s. 27-42, (Liczba punktów MNiSW: 5 pkt);
- 4) Magdziarczyk M., *Partnerstwo publiczno-prywatne jako forma współpracy podmiotów prywatnych z administracją publiczną*, (w:) Partycypacja społeczna i ekonomiczna w administracji, pod red. P. Zamelskiego, Oficyna Wydawnicza Politechnika Opolska, Opole 2015, (ISBN: 978-83-65235-22-0) s. 141-150, (Liczba punktów MNiSW: 5 pkt);
- 5) Magdziarczyk M., *Aglomeracja miejsca-środowisko dla działalności gospodarczej* (w:) Organizacja i funkcjonowanie Aglomeracji miejskich, B. Dolnicki (red.), Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2018 r., (ISBN: 97-83-8121-900-3), s. 208-218, (Liczba punktów MNiSW: 20 pkt).

Trzeci nurt moich badań naukowych wiąże się z kolei z zagadnieniem gospodarki obiegu zamkniętego. W dużym uproszczeniu gospodarkę obiegu zamkniętego można zdefiniować jako model produkcji i konsumpcji zakładający minimalizację zużycia surowców, przy jednoczesnej minimalizacji powstawania odpadów i ich ponownego wykorzystania tak długo jak to jest możliwe. Idea gospodarki obiegu zamkniętego zakłada również minimalizację wykorzystania energii pochodzącej ze źródeł nieodnawialnych i zwiększenie wykorzystania odnawialnych, zeroemisyjnych źródeł energii. W swoich badaniach skupiłam się na sektorze górnictwa. Jest to sektor bardzo energochłonnym, powodujący dużą konsumpcję energii pochodzącej z paliw kopalnych (głównie węgla) i tym samym przyczyniający się do dużej emisji gazów cieplarnianych. Górnictwo stanowi również źródło powstawania olbrzymich ilości odpadów i degradacji środowiska. Polityka klimatyczna UE w kontekście przeciwdziałania zmianom klimatu zakłada odchodzenie od paliw kopalnych na rzecz czystej energii produkowanej ze źródeł odnawialnych. Neutralność klimatyczna jest głównym założeniem Europejskiego Zielonego Ładu, który nastawiony jest na osiągnięcie neutralności klimatycznej dla całej EU w roku 2050. W Polsce plan odchodzenia od węgla został przedstawiony w Umowie Społecznej

dotyczącej transformacji sektora górnictwa węgla kamiennego oraz wybranych procesów transformacji województwa śląskiego. Likwidacja sektora górniczego i likwidacja kopalń jest procesem kosztowym, długotrwałym i bardzo energochłonnym. W swoich pracach badawczych, które prowadziłam wspólnie z ekspertami z zakresu górnictwa, zaproponowałam szereg rozwiązań oraz modeli procesu likwidacji kopalń. Wyniki badań pozwoliły na stwierdzenie, że jednym z najbardziej energochłonnych procesów jest odpompowywanie wód kopalnianych - konieczne dla zapewnienia bezpieczeństwa terenów na powierzchni. W ramach rozważań nad różnymi opcjami samowystarczalności energetycznej pompowni głębinowych analizowałam możliwości zmniejszenia wydatków na zakup energii elektrycznej oraz wydatków na modernizację tychże pompowni. W opracowywanych modelach funkcjonowania pompowni podnosiłam kwestie związane z czasem zwrotu inwestycji, zabezpieczeniem potrzeb energetycznych firmy oraz ograniczeniem emisji CO<sub>2</sub> (minimalizacja śladu węglowego). Istotnym aspektem był również czynnik ludzki tj. tworzenie nowych miejsc pracy. Efekty moich badań naukowych związanych z obszarem szerokokorozumianej gospodarki obiegu zamkniętego w sektorze górnictwym zostały przedstawione w licznych publikacjach naukowych:

1. Gasior R., Magdziarczyk M., Smoliński A., *Strategia przedsiębiorstw wydobywczych w warunkach kryzysu energetycznego wywołanego konfliktem zbrojnym*, Management and Quality - Zarządzanie i Jakość, 2023, 5(4), s. 34-51, (Liczba punktów MEiN: 40 pkt – udział 23,09 pkt);
2. Magdziarczyk M., Smoliło J., Chmiela A., Smoliński A., *Method of estimating the expenditures required to carry out the liquidation processes of a mining site*, Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series, 2023, 182, 201-216, DOI: <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2023.182.12>, (Liczba punktów MEiN: 100 pkt);
3. Chmiela A., Smoliło J., Smoliński A., Magdziarczyk M., *Zarządzanie wyborem wariantu samowystarczalności energetycznej pompowni wód kopalnianych*, Quality & Management, 2023, 5(3), s. 14-38; (Liczba punktów MEiN: 40 pkt – udział 20 pkt);
4. Tokarski, Magdziarczyk M, Smolinski A., *An Analysis of Risks and Challenges to the Polish Power Industry in the Year 2024*, Energies, 2024, 17(5), 1044; DOI: <https://doi.org/10.3390/en17051044>, (IF=3.200; Liczba punktów MNiSW: 140 pkt);
5. Su W., Magdziarczyk M., Smolinski A., *Increasing Overall Agricultural Productivity in the Yellow River Delta Eco-Economic Zone in China*, Regional Environmental Change, 2024, 24, 64 (2024) (IF= 4.9; Liczba punktów MNiSW: 100 pkt);

6. Magdziarczyk M., Chmiela A., Smoliński A., *The management of power supply security of mine water pumping station*, Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series, 2024, 194:295-314; DOI: 10.29119/1641-3466,2024.194.17 (Liczba punktów MNiSW: 70 pkt - udział 40,41pkt);
7. Magdziarczyk M., Czerwiński S., Wysocka M., Chmiela A., Smoliński A., *Analiza możliwości obniżenia kosztów uzdatnienia wody w projektach samowystarczalności energetycznej pompowni wód kopalnianych*, Rynek Energii, 2024, 2(171) (IF= 0.602; Liczba punktów MNiSW: 70 pkt - udział 22,14 pkt);
8. Chmiela A., Wrona P., Magdziarczyk M., Liu R., Zhang L., Smoliński A., *Hydrogen storage and combustion for blackout protection of mine water pumping stations*, Energies, 2024, 17, 2357, DOI: <https://doi.org/10.3390/en17102357> (IF=3.252; Liczba punktów MNiSW: 140);
9. Magdziarczyk M., Chmiela A., Smoliło J., Smoliński A., *Comprehensive method for estimating the time and expenditures required for mine liquidation processes*, Management Systems in Production Engineering, po recenzji, w druku; (Impact Factor=1,5; Liczba punktów MNiSW: 70 pkt- udział 35 pkt);
10. Magdziarczyk M., Chmiela A., Smolinski A., *Pilot project to increase the economic efficiency of surface water pumping stations from a drainless basin*, Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series, po recenzji, w druku, (Liczba punktów MNiSW: 70 pkt – udział 40,41 pkt);
11. Checko J., Smoliło J., Liu R., Suaresh P.V., Bąk A., Magdziarczyk M., Smolinski A., *Analysis of the uncontrolled emissions of mine gases at the surface of the closed mine*, International Journal of Mining and Mineral Engineering, po recenzji, w druku, (CiteScore=1.700; Liczba punktów MNiSW: 100 pkt);
12. Checko J., Smoliło J., Liu R., Suaresh P.V., Bąk A., Magdziarczyk M., Smolinski A., *Analysis of the uncontrolled emissions of mine gases at the surface of the closed mine*, International Journal of Mining and Mineral Engineering, po recenzji, w druku (CiteScore 1.7; Liczba punktów MNiSW: 100 pkt);
13. Magdziarczyk M., Chmiela A., Smolinski A., *Pilot project to increase the economic efficiency of surface water pumping stations from a drainless basin*, Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series, po recenzji, w druku (Liczba punktów MNiSW: 70 pkt - udział 40,41pkt);
14. Magdziarczyk M., Chmiela A., Smoliło J., Smoliński A., *Comprehensive method for estimating the time and expenditures required for mine liquidation processes*, Management

Systems in Production Engineering, po recenzji, w druku (IF=1.5; Liczba punktów MNiSW: 70 pkt - udział 35 pkt);

15. Magdziarczyk M., *The legal environment of the entrepreneur and the management of change induced by legislation in a theoretical perspective – a literature review*, Scientific Papers of Silesian University of Technology - Organization and Management Series, po recenzji, w druku (Liczba punktów MNiSW: 70 pkt);
16. Turek M., Magdziarczyk M., *Method of selecting the optimal variant of mine closure with the possibility of capturing methane from underground excavations*, Journal of Sustainable Mining, po recenzji, w druku (IF=1,0; Liczba punktów MNiSW: 70 pkt - udział 49,50 pkt).

##### **5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.**

###### **– Aktywność naukowa w Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu, Wydział Ekonomiczny w Opolu**

Od 1 stycznia 2009 r. do 31 sierpnia 2012 r. byłam jednym z kluczowych wykonawców projektu pt. „W służbie” realizowanego przez Wyższą Szkołę Bankową we Wrocławiu w ramach Priorytetu IV „Szkolnictwo wyższe i nauka” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 4.1 „Wzmocnienie i rozwój potencjału dydaktycznego uczelni oraz zwiększenie liczby absolwentów kierunków o kluczowym znaczeniu dla gospodarki opartej na wiedzy” Poddziałanie 4.1.1 „Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni” Programu operacyjnego Kapitał Ludzki. W ramach tego projektu pracowałam w Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu jako pracownik naukowo-badawczy na stanowisku adiunkta Wydziału Ekonomicznego w Opolu. Jako jeden z kluczowych wykonawców projektu byłam odpowiedzialna za przygotowanie programu studiów na kierunku Administracja. W ramach projektu opracowałam autorski program studiów, autorskie sylabusy oraz prowadziłam wykłady, ćwiczenia i seminaria. W ramach działalności upowszechniającej rezultaty projektu byłam odpowiedzialna za promocję efektów projektu w radiu, telewizji i prasie. Ponadto efektem mojej aktywności naukowej podczas realizacji przedmiotowego projektu była publikacja naukowa:

- 1) Magdziarczyk M. *Administracja publiczna wobec procesów globalizacji i europeizacji*, (w:) *Wyzwania w zarządzaniu współczesna administracją*, pod red. Bolesława Goranczewskiego, Krzysztofa Łobosa, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu,

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2011, 26 (ISSN: 1643-7772), s. 151-168, (Liczba punktów MNiSW: 6 pkt).

– **Aktywność naukowa w Instytucie Śląskim w Opolu**

Od roku 2012 oprócz swojej głównej działalności naukowej na Politechnice Opolskiej aktywnie działam naukowo w Instytucie Śląskim w Opolu (do lipca 2019 r. instytut badawczy Państwowy Instytut Naukowy Instytut Śląski w Opolu), gdzie jestem jedną z osób współpracujących przy przygotowywaniu różnego rodzaju projektów finansowanych ze środków krajowych i UE. W ramach tej działalności skutecznie łączę aspekty prawne z elementami zarządzania organizacją o charakterze instytucji kultury (a wcześniej instytutu badawczego). Istotnym osiągnięciem przedmiotowej współpracy z Instytutem Śląskim w Opolu było pozyskanie w 2012 roku projektu finansowanego ze środków UE na modernizację budynku stanowiącego siedzibę Instytutu Śląskiego w Opolu pn. „Rewitalizacja budynku Państwowego Instytutu Naukowego - Instytutu Śląskiego w Opolu i jego otoczenia w celu poprawy jakości bazy edukacyjnej, kulturalnej i społecznej”. Podsumowując, moja aktywność w ramach współpracy z Instytutem Śląskim w Opolu polega na odpowiedzialności za prawidłową realizację od strony prawnej wszelkich projektów realizowanych przez Instytut Śląski w Opolu i kontroli poprawności zarządzania badaniami naukowymi realizowanymi w ramach poszczególnych projektów. Nadto, w Instytucie Śląskim w Opolu, w ramach swojej pracy badawczej, wdrożyłam procedurę zarządzania prawami autorskimi majątkowymi będącymi w posiadaniu Instytutu Śląskiego w Opolu. W instytucie tym zrealizowałam również - w ramach zarządzania zmianą, wdrożenie autorskiej polityki ochrony danych osobowych (RODO). Wdrożyłam także opracowane przeze mnie procedury zarządzania bezpieczeństwem informacji.

– **Aktywność naukowa w Głównym Instytucie Górnictwa w Katowicach**

W ramach współpracy naukowej z Głównym Instytutem Górnictwa w Katowicach uczestniczyłam w pracach badawczych związanych z zagospodarowaniem osadów ściekowych, w obszarze analizy unormowań prawnych dotyczących przyrodniczego wykorzystania osadów ściekowych. Oczyszczanie ścieków i zagospodarowanie osadów ściekowym stanowi jeden z głównych ogniw w gospodarce obiegu zamkniętego. Proces oczyszczania ścieków wpływa na poprawę bilansu energetycznego całej oczyszczalni ścieków. Badania zarządzania komunalnymi osadami ściekowymi, w których brałam udział, są szczególnie istotne w świetle Dyrektywy 86/278/EWG w sprawie ochrony środowiska, w szczególności gleby, w przypadku

wykorzystania osadów ściekowych w rolnictwie. Przedmiotowe badania były wykonane przy współudziale i współpracy z PWiK Sp. z o.o. w Rybniku, a efekty zostały przedstawione w publikacji naukowej:

- 1) Karwot J., Bondaruk J., Smolinski A., Magdziarczyk M., *Analysis of heavy metal content in sewage sludge as an instrument of selecting new method of sustainable sewage sludge management*, *Desalination and Water Treatment*, 2021, 233, 150-157; DOI: <https://doi.org/10.5004/dwt.2021.27546>, (IF=1.273; Liczba punktów MEiN: 100).

W charakterze niezależnego eksperta uczestniczyłam również w pracach badawczych dotyczących problemów pożarów endogenicznych występujących na hałdach pogórnich. Przedmiotem moich zainteresowań były trzy aspekty: zarządzanie hałdami pogórnymi (terenami), ich rekultywacja (w celu ponownego przywrócenia tych terenów do gospodarczego wykorzystania) oraz analiza stosownych regulacji prawnych. Przedmiotowe prace były realizowane w Głównym Instytucie Górnictwa w Katowicach przy współpracy z naukowcami z VŠB-Technical University of Ostrava w Czechach, w ramach programu INTERREG V-A CZ-PL under the Grant No. CZ.11.4.120/0.0/0.0/15\_006/0000074,. W oparciu o owe badania powstały następujące publikacje naukowe:

- 1) Gogola K., Rogala T., Magdziarczyk M., Smoliński A., *The mechanisms of endogenous fires occurring in extractive waste dumping facilities*, *Sustainability*, 2020, 12, 2856; DOI: <https://doi.org/10.3390/su12072856> (IF=3.889; Liczba punktów MEiN: 100);
- 2) Smoliński A., Dombek V., Pertile E., Drobek L., Gogola K., Zechowska S., Magdziarczyk M., *An analysis of self-ignition of mine waste dumps in terms of environmental protection in industrial areas in Poland*, *Scientific Reports*, 2021, 11:8851 DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-021-88470-7> (IF=4.996; Liczba punktów MEiN: 140).

Moja kluczowa aktywność naukowa w ramach współpracy z Głównym Instytutem Górnictwa w Katowicach była natomiast związana z zagadnieniem transformacji energetycznej Polski w kontekście polityki Zielonego Ładu, przyjętej przez Komisję Europejską w roku 2019, zakładającej neutralność klimatyczną UE do roku 2050. Realizacja założeń tej polityki jest dużym wyzwaniem dla Polski, jako kraju w którym blisko 80% energii elektrycznej wytwarzane jest z paliw kopalnych, w tym głównie z węgla kamiennego. Wspólnie z naukowcami z Głównego Instytutu Górnictwa w Katowicach przeprowadziłam analizę zagrożeń związanych z opóźnieniami w realizacji programów inwestycyjnych w polskiej elektroenergetyce. Wynikiem tych prac są trzy scenariusze bilansowania niedoboru energii elektrycznej w Krajowym Systemie Elektroenergetycznym w latach 2031-2040 (około 3 GW mocy i 20 TWh), który to niedobór

może powstać w wyniku opóźnionej realizacji programów inwestycyjnych, zwłaszcza w energetyce jądrowej. Pierwszy opracowany przy moim współudziale scenariusz zakłada wariant szybkiego odejścia od węgla i zastąpienie wycofanych z eksploatacji bloków węglowych nowymi blokami gazowymi, gdzie brakujący wolumen mocy byłby częściowo uzupełniany importem, a częściowo produkcją gazową. Drugi scenariusz zakłada zachowanie istniejących, starszych bloków węglowych, i pozyskanie potrzebnej energii elektrycznej z importu. Trzeci z kolei scenariusz przewiduje produkcję brakującego wolumenu energii elektrycznej z węgla z wychwytem CO<sub>2</sub> w istniejących lub nowych blokach węglowych. W pracach badawczych nad założeniami transformacji energetycznej Polski w kontekście polityki Zielonego Ładu i związanego z tą transformacją ryzyka dla energetycznego bezpieczeństwa kraju, zajmowałam się aspektami prawnymi i ekonomicznymi procesów termochemicznego przetwórstwa paliw stałych oraz wychwytywania i składowania ditlenku węgla. Analizowałam kwestie prawne związane z emisją metanu, co obecnie jest jednym z najpoważniejszych problemów przed jakimi stanęły wszystkie polskie przedsiębiorstwa górnicze w związku z zamiarem Komisji Europejskiej ustalenia restrykcyjnych limitów dotyczących wielkości emisji metanu na tysiąc ton wydobywanego węgla. Współpraca w zakresie przedmiotowej tematyki dała efekt w postaci ośmiu naukowych publikacjach:

- 1) Chećko J., Urych T., Magdziarczyk M., Smoliński A., *Resource Assessment and Numerical Modeling of CBM Extraction in the Upper Silesian Coal Basin, Poland*, *Energies*, 2020, 13(9), 2153; DOI: <https://doi.org/10.3390/en13092153> (IF=3.252; Liczba punktów MEiN: 140);
- 2) Chećko J., Urych T., Magdziarczyk M., Smoliński A., *Research on the processes of injecting CO<sub>2</sub> into coal seams with CH<sub>4</sub> recovery using horizontal wells*, *Energies*, 2020, 13(2), 416; DOI: <https://doi.org/10.3390/en13020416> (IF=3.252; Liczba punktów MEiN: 140);
- 3) Koterak A., Chećko J., Urych T., Magdziarczyk M., Smolinski A., *An Assessment of the Formations and Structures Suitable for Safe CO<sub>2</sub> Geological Storage in the Upper Silesia Coal Basin in Poland in the Context of the Regulation Relating to the CCS*, *Energies*, 2020, 13(1), 195; DOI: <https://doi.org/10.3390/en13010195> (IF=3.252; Liczba punktów MEiN: 140);
- 4) Tokarski S., Magdziarczyk M., Smoliński A., *Risk management scenarios for investment program delays in the Polish power industry*, *Energies*, 2021, 14(16), 5210; DOI: <https://doi.org/10.3390/en14165210> (IF=3.252; Liczba punktów MEiN: 140);

- 5) Smoliński A., Howaniec N., Gasior R., Polański J., Magdziarczyk M. *Thermal conversion of low rank coal, flotation concentrate and refuse derived fuel in the process of steam co-gasification to hydrogen-rich gas*, Energy, 2021, 235, 121348, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.energy.2021.121348> (IF=8.857; Liczba punktów MEiN: 200);
- 6) Smolinski A., Wojtacha-Rychter K., Król M, Magdziarczyk M., Polański J., Howaniec N., *Co-gasification of waste-derived-fuel and bituminous coal with oxygen/steam blend to hydrogen rich gas*, Energy, 2022, 254, Part A, 124210 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.energy.2022.124210> (IF=8.857; Liczba punktów MEiN: 200);
- 7) Wojtacha-Rychter K., Król M., Gołaszewska M., Całus-Moszko J., Magdziarczyk M., Smoliński A., *Dust from chlorine bypass installation as cementitious materials replacement in concrete making*, Journal of Building Engineering, 2022, 51, 104309, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.job.2022.104309> (IF=7.144; Liczba punktów MEiN: 200);
- 8) Urych T., Chećko J., Magdziarczyk M., Smolinski A., *Numerical Simulations of Carbon Dioxide Storage in Selected Geological Structures in North-Western Poland*, *Frontiers in Energy Research*, 2022, 10, 10:827794, DOI: <https://doi.org/10.3389/fenrg.2022.827794> (IF=3.858; Liczba punktów MEiN: 100).

Podkreślenia wymaga, że za wysokopunktowane publikacje naukowe, które powstały w związku z moją współpracą z naukowcami z Głównego Instytutu Górnictwa w Katowicach otrzymałam trzykrotnie: w roku 2021 oraz w roku 2022 i 2023, nagrodę Rektora Politechniki Opolskiej za wysokopunktowane publikacje naukowe.

– **Pozostała działalność na arenie międzynarodowej**

W ramach pozostałej mojej aktywności naukowej realizowanej na arenie międzynarodowej warto wyróżnić rolę recenzenta w takich czasopismach naukowych z listy JCR jak: *Journal of Sustainable Mining* (Elsevier; 31 recenzji); *Fuel* (Elsevier; 2 recenzje); *Chemical Engineering & Technology* (Wiley; 2 recenzje); *Petroleum Science and Technology* (Taylor & Francis, 1 recenzja); *Processes* (MDPI, 3 recenzje) *Scientific Reports* (Nature; 1 recenzja); *Sustainability* (MDPI, 3 recenzje); oraz *International Journal of Environmental Research and Public Health* (MDPI, 1 recenzja); *Energies* (MDPI, 2 recenzje); *Journal of Industrial Safety* (KeAi, 1 recenzja). Ponadto jestem Guest Editor wydanego przez czasopismo *Energies* numeru specjalnego zatytułowanego: „Use of Unconventional Solutions for Production of Green Gas” in Terms of Environmental, Economic and Innovative Way - Volume II”, poświęconego aktualnym

wyzwaniom i najnowszym zjawiskom szeroko pojętego ekoefektywnego przejścia od tradycyjnego górnictwa węglowego do przemysłu opartego na zielonej energii.

## **6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę**

### **– Działalność dydaktyczna**

W październiku 2008 r. rozpoczęłam pracę w ramach stosunku pracy jako pracownik naukowo-dydaktyczny, na stanowisku adiunkta na Politechnice Opolskiej na Wydziale Zarządzania i Inżynierii Produkcji (obecnie Wydział Ekonomii i Zarządzania), gdzie pracuję do chwili obecnej. W tym samym czasie podjęłam także pracę w ramach stosunku pracy jako pracownik naukowo-dydaktyczny, na stanowisku adiunkta w Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu na Wydziale Ekonomicznym w Opolu, gdzie pracowałam do 2014 r. W ramach działalności dydaktycznej prowadziłam wykłady, ćwiczenia, laboratoria i seminaria na studiach I i II stopnia na kierunkach: Zarządzanie, Ekonomia i Administracja z 32 następujących przedmiotów: Zarządzanie zasobami ludzkimi; Zarządzanie bezpieczeństwem informacji i ochrona danych osobowych; Biznesplan; Negocjacje w biznesie; Techniki negocjacji w zarządzaniu; Techniki negocjacji i mediacji w administracji; Negocjacje w biznesie; Rozwiązywanie konfliktów; Ochrona danych osobowych; Prawo; Podstawy prawoznawstwa; Prawo handlowe; Prawo gospodarcze; Pojęcia i definicje dotyczące nieruchomości; Prawo cywilne; Podstawy prawa cywilnego z umowami w administracji; Prawo zobowiązań i umowy handlowe; Podstawy prawa pracy i prawa urzędniczego; Prawo pracy; Prawo autorskie i gospodarcze; Prawo restrukturyzacyjne i upadłościowe; Ubezpieczenia gospodarcze; Ubezpieczenia społeczne i gospodarcze; Nauka o administracji; Prawo administracyjne; Podstawy prawa i postępowania administracyjnego; Prawo o postępowaniu administracyjnym; Europejskie prawo administracyjne; Standardy dobrej administracji; Postępowanie egzekucyjne w administracji; Źródła prawa i instytucje Unii Europejskiej; Prawa socjalne i ochrona praw człowieka w Unii Europejskiej; System ochrony praw człowieka; Seminarium dyplomowe. Przedmioty te miały charakter ogólny, kierunkowy lub specjalistyczny. Prowadziłam również zajęcia na studiach podyplomowych w Wyższej Szkole Bankowej na kierunku Zarządzanie z zakresu zarządzania nieruchomościami i ochrony danych osobowych.

Opracowane przeze mnie sylabusy i materiały dydaktyczne do nauczanych przedmiotów stanowią mój autorski wkład w obszarze działalności dydaktycznej. Prowadząc zajęcia dydaktyczne nieustannie doskonalę metody przekazywania studentom wiedzy teoretycznej

i praktycznej. Jako osoba łącząca pracę naukową z praktyką opartą na współpracy ze środowiskiem przedsiębiorców (na płaszczyźnie doradztwa prawnego w odniesieniu do prowadzenia działalności gospodarczej i zarządzania przedsiębiorstwem oraz procesów zarządzania zasobami ludzkim w przedsiębiorstwie), w swojej pracy dydaktycznej szczególną uwagę zwracam na prezentowanie studentom (słuchaczom) praktycznego wymiaru - zastosowania wiedzy teoretycznej. Podczas zajęć dydaktycznych korzystam z techniki twórczego myślenia, szkoleniowych gier symulacyjnych i dążę do interaktywnej pracy zespołowej studentów. Staram się wykorzystywać wszystkie współcześnie dostępne pomoce naukowe i narzędzia ułatwiające przekazywanie wiedzy. W ramach prowadzonych zajęć organizowałam spotkania studentów z osobami posiadającymi praktyczną wiedzę i doświadczenie z zakresu objętego prowadzonymi przedmiotami.

Pełniłam funkcję promotora prac dyplomowych: licencjackich. Łącznie wypromowałam 91 licencjatów. Byłam również recenzentem prac dyplomowych: licencjackich i magisterskich. Zrecenzowałam 29 prac licencjackich i 9 prac magisterskich.

Moje zajęcia zawsze osiągały wysokie oceny w badaniach ankietowych prowadzonych cyklicznie wśród studentów. Prowadzenie przeze mnie zajęć było również wielokrotnie poddawane ocenie w ramach hospitacji naukowo-dydaktycznych Politechniki Opolskiej. W wyniku hospitacji uzyskiwałam wyłącznie oceny bardzo dobre. W roku akademickim 2023/2023 prowadzenie przeze mnie ćwiczenia z przedmiotu: Negocjacje w biznesie, na kierunku Zarządzanie (studnia II stopnia) były hospitowane przez Zespół Oceniający Państwowej Komisji Akredytacyjnej w związku z przeprowadzaną oceną programową na kierunku Zarządzanie na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Politechniki Opolskiej. Komisja zwróciła uwagę na poprawność doboru metod dydaktycznych, zgodność tematyki zajęć z sylabussem zajęć wskazując na „ciekawą narrację z odwołaniem do przykładów z życia, zachęcającą do dyskusji”.

W roku 2009 ukończyłam w Wyższej Szkole Zarządzania i Administracji w Opolu jednosemestralny kurs pedagogiczny dedykowany pracownikom dydaktycznym uczelni wyższej.

W październiku 2011 r. otrzymałam nagrodę rektora Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu za całokształt osiągnięć w dziedzinie dydaktyki.

#### -- **Działalność organizacyjna**

W ramach swojej pracy na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Politechniki Opolskiej wykonywałam i nadal wykonuję szereg działań organizacyjnych:

- 1) od 2009 r. do 2010 r. byłam członkiem Wydziałowej Komisji Rekrutacyjnej;
- 2) od 2015 r. do 2016 r. zostałam powołana do Wydziałowej Komisji Rekrutacyjnej jako członek rezerwowy z funkcją przewodniczącego;
- 3) od czerwca 2017 r. do chwili obecnej pełnię funkcję Opiekuna sylabusów na kierunku Administracja, moim zadaniem jest w szczególności weryfikacja poprawności sylabusów pod względem formalno-prawnym;
- 4) w 2018 r. odpowiadałam za przeprowadzenie analizy Kart Doskonalenia Przedmiotu na kierunku Zarządzanie (studnia II stopnia niestacjonarne) i syntezę wniosków;
- 5) od 2018 r. do teraz jestem członkiem Komisji do spraw programów kształcenia - w ramach działalności tej Komisji w roku 2019 brałam udział w opracowywaniu programu studiów dla kierunku Administracja (studia I stopnia), profilu praktycznego dla specjalności: Administrowanie przedsiębiorstwem, e-administracja oraz Administracja przedsiębiorstwa;
- 6) od lutego 2021 r. do teraz pełnię funkcję Opiekuna praktyk studenckich na kierunku Ekonomia - organizuję spotkania informujące dla studentów, prowadzę ewidencję studentów odbywających praktyki i wykonuję kontrolę odbywania przez nich praktyk;
- 7) od maja 2023 r. do teraz pełnię funkcję Członka zespołu dydaktycznego przedmiotów z zarządzania „miękkiego” na kierunku Ekonomia;
- 8) Od lutego 2023 r. do teraz pełnię funkcję członka Wydziałowej Komisji Wyborczej na Wydziale Ekonomii i Zarządzania.

Będąc pracownikiem Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu w latach 2010-2014 pełniłam funkcję Członka Wydziałowej Komisji Dyscyplinarnej dla Studentów Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu Wydział Ekonomiczny w Opolu.

– **Działalność popularyzująca naukę**

W ramach działalności popularyzującej naukę organizowałam:

- 1) w roku 2009 w ramach VII Festiwalu Nauki w Opolu zajęcia dla uczniów ze szkół podstawowych „Mali obywatele UE”;
- 2) w roku 2013 w ramach XI Festiwalu Nauki w Opolu zajęcia – symulację „Rozprawa przed NSA”;
- 3) w roku 2018 w ramach XVI Festiwalu Nauki w Opolu warsztaty dla młodzieży ze szkół średnich „Ochrona danych osobowych”.

W 2017 r. uczestniczyłam w I Kongresie Mediatorów zorganizowanym w Opolu przez: Opolskie Centrum Mediacji; Politechnikę Opolską; Fundację „Unia Regionalnych Mediacji; Polską Izbę Mediatorów; Grupę Forbis Sp. z o.o.; Stowarzyszenie Mediatorów Gospodarczych; Stowarzyszenie Zawodowych Mediatorów.

W latach 2009 – 2014 jako pracownik naukowo-dydaktyczny Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu Wydział Ekonomiczny w Opolu brałam udział w cyklu audycji radiowych (wywiady), których tematyką były kwestie związane z prowadzeniem działalności gospodarczej i zarządzaniem działalnością gospodarczą.

W lutym 2011 r. udzieliłam obszernego wywiadu w prasie regionalnej dotyczącego prawa Unii Europejskiej.

W kwietniu 2011 r. na Konferencji pt. „Co z tą prezydencją” zorganizowanej przez Regionalne Centrum Informacji Europejskiej (przy Fundacji Rozwoju Śląska oraz Wspierania Inicjatyw Lokalnych) oraz Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego wygłosiłam referat pt. „Historia prezydencji w UE”.

Jako pracownik naukowy, a jednocześnie praktyk prowadziłam także liczne szkolenia dla przedsiębiorców oraz kadry zarządzającej w spółkach kapitałowych prawa handlowego z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, ochroną danych osobowych, prawa gospodarczego i handlowego, a także zarządzania bezpieczeństwem informacji. Większość z tych szkoleń była prowadzona w ramach projektów, na które przedsiębiorcy pozyskali środki z funduszy UE.

## **7. Inne informacje ważne dotyczące kariery zawodowej**

Moja kariera zawodowa, rozpoczęła się w 2001 r., zaraz po ukończeniu jednolitych magisterskich studiów prawniczych. Od początku opierała się na założeniu łączenia działalności naukowej z praktyką polegającą na ścisłej współpracy z podmiotami gospodarczymi. W latach 2001-2009 pracowałam w kancelariach radców prawnych specjalizując się w świadczeniu obsługi prawnej i doradztwie przedsiębiorcom w aspektach związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej, zakładaniem, funkcjonowaniem i likwidacją spółek prawa handlowego, zarządzaniem zasobami ludzkimi, a także prowadzeniem negocjacji i mediacji gospodarczych. W latach 2005-2007 byłam także zatrudniona na stanowisku: Specjalista do spraw prawnych, w spółce kapitałowej prawa handlowego zajmującej się zarządzaniem nieruchomościami. W okresie tym pełniłam również funkcję: Pełnomocnika zarządu, w spółce kapitałowej prawa handlowego z kapitałem zagranicznym. Od 2009 r. jestem wpisana na listę radców prawnych Okręgowej Izby Radców Prawnych w Opolu i wykonuję zawód radcy

prawnego w ramach prowadzonej działalności gospodarczej. Rok przed uzyskaniem tytułu zawodowego radcy prawnego, w 2008 r., po pozytywnym przejściu postępowania kwalifikacyjnego zostałam wpisana na listę mediatorów w sprawach cywilnych Krajowego Sądu Arbitrażowego w Warszawie. W roku 2018 zostałam także wpisana na listę mediatorów Okręgowej Rady Radców Prawnych, a od 2021 r., po odbyciu specjalistycznego szkolenia, jestem stałym mediatorem sądowym przy Sądzie Okręgowym w Opolu.

Moje zainteresowania naukowe od początku były skupione na zagadnieniach związanych z prawnymi aspektami prowadzenia działalności gospodarczej i ich wpływem na organizację i funkcjonowanie przedsiębiorstwa (zarządzanie przedsiębiorstwem jako organizacją). Moją wiedzę teoretyczną staram się przekuć na działania praktyczne. W ramach współpracy z przedsiębiorcami projektuję procesy dostosowania przedsiębiorstw do zmian wymuszonych przepisami prawa i koordynuję ich przebieg. W roku 2007 dla małego przedsiębiorcy działającego w branży produkcji komponentów i pasz dla zwierząt hodowlanych, w związku ze zmianą przepisów prawa, opracowałam autorski system procedur zarządzania bezpieczeństwem produktu wraz z kompletną dokumentacją - Księga HACCP. Jednocześnie opracowałam model wdrożenia tego systemu. System ten został następnie wdrożony w kolejnych czterech przedsiębiorstwach działających w tej samej branży. Należy podkreślić, że wszystkie przedsiębiorstwa przeszły pozytywnie kontrolę administracyjnych organów kontroli w zakresie poprawności i skuteczności wdrożonego systemu bezpieczeństwa produktu.

W roku 2018, w związku z wejściem w życie RODO, na kanwie wieloletnich doświadczeń we wdrażaniu zmian w przedsiębiorstwach, mających swoje źródło w normach prawnych, opracowałam autorski model dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorców, dostosowania prowadzonych przez nich przedsiębiorstw do wymogów związanych z ochroną danych osobowych, ujętych w RODO. Jednocześnie opracowałam autorskie procedury ochrony danych osobowych w przedsiębiorstwach mikro-, małych i średnich przedsiębiorców, a także dokumentację stanowiącą istotny element systemu ochrony danych osobowych w przedsiębiorstwie. Stworzony przeze mnie dla przedsiębiorstw mikro-, małych i średnich przedsiębiorców, system ochrony danych osobowych - opisany w dokumencie o nazwie Księga polityki ochrony danych osobowych, znalazł praktyczne zastosowanie w ponad 30 przedsiębiorstwach. Został on wdrożony w oparciu o mój autorski model dostosowania przedsiębiorstwa do RODO.

Moja współpraca z przedsiębiorcami nie ogranicza się jednak tylko do świadczenia pomocy eksperckiej w zakresie zarządzania bezpieczeństwem informacji w przedsiębiorstwie, w tym zarządzaniem danymi osobowymi, ale także pełnię rolę eksperta przy formułowaniu

i realizowaniu przez przedsiębiorców polityki - strategii związanej z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Zajmuję się również zarządzaniem konfliktem w przedsiębiorstwie, wykorzystując moje wieloletnie doświadczenie w profesjonalnym prowadzeniu mediacji i negocjacji. W obszarach, które zostały wymienione powyżej, stale współpracuję z ponad 20 przedsiębiorcami, w tym z takimi, którzy zatrudniają więcej niż 249 pracowników.

W latach 2010- 2022 wzięłam udział łącznie w 24 szkoleniach zawodowych z zakresu zarządzania, prawa, negocjacji i mediacji, między innymi uczestniczyłam w następujących szkoleniach zawodowych:

- 1) Ochrona dóbr osobistych – odpowiedzialność w przypadkach naruszeń szczególnych dóbr osobistych na tle orzecznictwa Sądu Najwyższego i sądów powszechnych;
- 2) Nowelizacja prawa zamówień publicznych - aspekty praktyczne;
- 3) Zarządzanie konfliktem w pracy radcy prawnego;
- 4) Mediacja czyli o korzyściach dla radców prawnych z mediacji;
- 5) Trening asertywności w pracy radcy prawnego Rozwiązywanie konfliktów w pracy radcy prawnego;
- 6) Podatki w praktyce wykonywania zawodu radcy prawnego;
- 7) Szkoła mediacji.

.....  
(podpis wnioskodawcy)