

**Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**  
**Wydział Zarządzania**

**Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa**

**A U T O R E F E R A T**

przedstawiający opis dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej oraz  
dydaktycznej i popularyzującej naukę  
(załącznik nr 3)

**dr Renata Brajer-Marczak**

**Wrocław, 15 grudnia 2021**

## Spis treści

1. Imię i nazwisko.....	3
2. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe.....	3
3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych .....	4
4. Wskazania i omówienie osiągnięć naukowych, o których mowa w art. 219 ust.1, pkt. 2 Ustawy ....	5
4.1. Wskazanie osiągnięcia głównego .....	5
4.2. Omówienie osiągnięcia głównego .....	5
4.2.1. Problem, cel i charakter badań prezentowanych w monografii .....	9
4.2.2. Metodyka badawcza przyjęta w pracy.....	12
4.2.3. Struktura i treść opracowania.....	18
4.2.4. Wyniki pracy badawczej i ich wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości .....	21
4.3. Omówienie pozostałych osiągnięć.....	35
5. Informacja o wykazaniu się istotną aktywnością naukową w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej .....	48
6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę lub sztukę.....	53
6.1. Osiągnięcia dydaktyczne.....	53
6.2. Aktywność organizacyjna i popularyzująca naukę .....	56
6.3. Nagrody Rektora.....	58

## 1. Imię i nazwisko

Renata Brajer-Marczak

## 2. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe

- a. Posiadany stopień naukowy: doktor nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii: ekonomiki przedsiębiorstwa

Stopień nadany uchwałą Rady Wydziału Gospodarki Narodowej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu im. Oskara Langego (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) z dnia 29 listopada 2001r.

Tytuł rozprawy doktorskiej: *Autonomizacja jednostek wewnętrznych w przedsiębiorstwie. Formy, procedury i uwarunkowania*

Promotor w przewodzie doktorskim: prof. dr hab. inż. Stanisław Nowosielski  
Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu

Recenzenci rozprawy doktorskiej: prof. dr hab. Ber Haus  
Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu  
prof. dr hab. Jan Duraj  
Uniwersytet Łódzki

Data nadania stopnia doktora: 29.11.2001 r.

- b. Posiadany tytuł zawodowy: magister, dyplom ukończenia pięcioletnich studiów wyższych, Wydział Gospodarki Narodowej, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu), 1993

Tytuł pracy mgr: Konkurencyjność firmy Benetton na wrocławskim rynku

- c. Pozostałe dyplomy/świadectwa:

Wrzesień 2021 r. kurs „Szkola Tutorów Akademickich” ukończony uzyskaniem certyfikatu Tutora Akademickiego, nadanego przez Collegium Wratislaviense we Wrocławiu

Wrzesień 2020r. świadectwo ukończenia szkolenia „Praca w środowisku Industry Cspb, jak prowadzić zajęcia z wykorzystaniem środowiska wirtualnego – szkolenie liderów” Projekt PORTAL – Zintegrowany Program rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Czerwiec 2011 r. świadectwo ukończenia szkolenia Project Management w ramach Kuźnia Kadr 3, Wzmocnienie Potencjału Rozwojowego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu poprzez rozszerzenie oferty edukacyjnej i szkolenie kadry dydaktycznej; POKL.01.01.01-00-057/09. Europejski Fundusz Społeczny, Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu



#### 4. Wskazania i omówienie osiągnięć naukowych, o których mowa w art. 219 ust.1, pkt. 2 Ustawy

##### 4.1. Wskazanie osiągnięcia głównego

Jako główne osiągnięcie naukowe w rozumieniu art. 219 ust. 1.pkt.2 Ustawy, które uznaję za znaczący wkład w dyscyplinę Nauk o Zarządzaniu i Jakości przedkładam monografię mojego autorstwa pt. *Zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych*.

##### Charakterystyka bibliograficzna osiągnięcia naukowego

Monografia naukowa pt.: *„Zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych”*

Autor: **Renata Brajer-Marczak**

Rok wydania: 2021

Nazwa Wydawnictwa: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Recenzenci wydawniczy: **prof. dr hab. Dagmara Lewicka**  
AGH w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania  
Przedsiębiorstwem

**dr hab. Marek Kunasz, prof. nadzw. US**  
Uniwersytet Szczeciński, Instytut Zarządzania, Katedra Zarządzania  
Kapitałem Ludzkim

Liczba stron: 262

ISBN: 978-83-7695-899-6

##### 4.2. Omówienie osiągnięcia głównego

Przesłanką wyboru problematyki badawczej było moje wieloletnie doświadczenie zdobywane w ramach różnych form uczestnictwa związane z wprowadzaniem przez przedsiębiorstwa zarządzania procesowego i w jego ramach podejmowane doskonalenie procesów biznesowych. Studia literatury przedmiotu, analiza wyników badań naukowych oraz zdobyte doświadczenie ukierunkowały przyjęcie określonych merytorycznych oraz metodycznych założeń badawczych, które realizowałam w trakcie dalszego postępowania badawczego. Zauważyłam, że dynamiczne i często określane jako nieciągłe zmiany w otoczeniu współczesnych organizacji wzmożyły poszukiwania różnych sposobów

podnoszenia konkurencyjności i efektywności prowadzonej działalności. Jednocześnie zwróciłam uwagę, że wiek XXI przyniósł duży wzrost zainteresowania orientacją procesową w zarządzaniu. Rozwój podejścia procesowego w ostatnich kilkunastu latach, jego podstaw teoretycznych, zasad, modeli, metod i rozwiązań, spowodował wyodrębnienie się zarządzania procesowego jako nowej dziedziny zarządzania (Romanowska, Trocki, 2004, s. 13). Znaczenie orientacji procesowej uwidaczniać zaczęło się w przejściu z poziomu operacyjnego na strategiczny i nadaniu procesom rangi „ośrodka”, na podstawie którego „buduje się” pozostałe działania w organizacji (Olszewska, 2004, s. 29). W 2014 r. Zespół ds. Określenia Subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu powołany z inicjatywy prof. dr hab. Bogdana Nogalskiego, przewodniczącego Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk pod kierunkiem S. Cyferta zaproponował umieszczenie zarządzania procesami wśród zarysowanych subdyscyplin. W ramach wskazanych zakresów tematycznych teoretycznych rozważań i badań empirycznych znalazły się metody doskonalenia procesów (Cyfert i in., 2014, s. 42).

W wyniku dokonanych studiów literatury przedmiotu stwierdziłam, że w doskonaleniu procesów biznesowych zaczęto upatrywać dużych możliwości poprawy uzyskiwanych przez organizacje wyników (Rummler i Brache, 2000; Gartner, 2009; McKinsey, 2010, Zellner, 2011, Krumeich i in., 2014). Ponadto procesy biznesowe, a przede wszystkim sposób ich realizacji zaczęto uważać za krytyczne zasoby (Seethamraju, 2012, s. 532), które stanowią o wartości rynkowej organizacji. Zaczynając od początku XXI w. w literaturze przedmiotu znaleźć można stwierdzenia, że organizacje zaczynają konkurować zdolnością do ciągłego doskonalenia procesów (Teece, 2007, s. 1323; Hung, 2006, s. 22; Porter, 2001, s. 192), a „doskonałość w realizacji procesów może być czynnikiem decydującym o przyszłości przedsiębiorstw, pomagając zdobywać nowych klientów i rynki” (Smith, Fingar, 2007, s. 24). Jak zauważył K. Obłój (2014, s. 64) we współczesnym biznesie konkurencja odbywa się już nie między poszczególnymi przedsiębiorstwami, ale między procesami, które w tych przedsiębiorstwach są realizowane, a przewaga konkurencyjna oparta na sprawnie i efektywnie realizowanych procesach jest trwalsza i trudniejsza do imitacji niż przewaga zbudowana na określonej funkcji. Do związków między doskonaleniem procesów biznesowych i uzyskiwaniem przewagi konkurencyjnej nawiązują wyniki różnych badań, m.in. (Singh, Singh 2015, vom Brocke i in. 2014, Shafagatova i Van Looy, 2020). Doskonalenie procesów biznesowych wychodzi naprzeciw obecnym potrzebom przedsiębiorstw, gdzie równie istotna jest bieżąca efektywność, jak i zdolność do ciągłego przystosowywania się do zmieniających się wymagań klientów i warunków konkurencji. Przyjmowane jest założenie, że zaniechanie działań związanych z doskonaleniem procesów i bazowanie na wypracowanych wcześniej wzorcach i modelach może doprowadzić do pojawienia się dysfunkcji w systemie zarządzania organizacją. Podkreślić jednak należy, że dzisiaj nie chodzi tylko o

doskonałość operacyjną pojedynczych procesów, ale przede wszystkim o wzrost efektywności wzajemnie ze sobą powiązanych procesów w odniesieniu do potrzeb i oczekiwań klientów. Ważne jest zatem stworzenie takiego układu zależności pomiędzy nimi (architektury procesów), aby w jak najlepszym stopniu spełnić oczekiwania klientów oraz przyczynić się do podniesienia efektywności całej organizacji (Nowosielski, 2014; Cyfert, 2009). W tej sytuacji potrzebne jest holistyczne podejście do doskonalenia procesów, którego celem nie powinna być tylko poprawa konkretnej sekwencji działań, ale poprawa ogólnych wyników organizacji (Rummler i Brache, 2012; Harmon, 2014). Najogólniej doskonalenie procesów realizowane jest w trzech obszarach: organizacji pracy, eliminowania strat oraz wprowadzania innowacji (Grajewski, 2016, s. 107). Na przestrzeni lat doskonalenie procesów biznesowych ewoluowało, od działań nastawionych na wprowadzanie zmian w procesach produkcyjnych, ukierunkowanych na poprawę jakości, zmniejszenie kosztów czy czasów realizacji w kierunku doskonalenia również procesów administracyjnych, biurowych usługowych oraz zarządczych. Może dotyczyć reorganizacji procesów, jak również mieć na celu rozwiązywanie konkretnych problemów pojawiających się w ich realizacji.

W doskonaleniu procesów tak, jak sugerują G.A. Rummler i A.P. Brache (2001, s. 34) należy uznać współzależność poziomów zarządzania organizacją, co oznacza, że procesy nie mogą być usprawniane, jeśli wcześniej nie zdefiniuje się celów i zasad projektowania oraz zarządzania całą organizacją, a także nie włączy się w te działania pracowników – wykonawców procesów. Na najniższych szczeblach zarządzania zachodzić bowiem mogą najbardziej intensywne działania doskonalące procesy. Analiza tematycznych publikacji naukowych oraz obserwacja praktyki skłaniają do stwierdzenia, że wprowadzanie zmian doskonalących procesy zależy od bardzo wielu czynników, które mogą je stymulować lub hamować (Rummler i Brache, 2000, s. 166-175; Fryer i in. 2007, s. 502; Coskun i in., 2008; Harmon, 2014). Jednocześnie wskazuje się na dużą ich złożoność i różnorodność. Obejmować mogą systemy organizacyjne, zarządcze, informacyjne, ale też społeczne (Trkman, 2010, s. 125). W prezentowanej monografii uwagę zwróciłam na te ostatnie. Jej przedmiotem stało się zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych, podejmowane systematycznie i nie burzące dotychczasowej architektury procesowej organizacji. Biorąc pod uwagę, że kształtuje się ono pod wpływem wielu czynników, które wzajemnie na siebie wpływają oraz to, że jest to złożony i wielowymiarowy agregat pojęciowy, założono, że może być ono identyfikowane i analizowane z perspektywy tychże czynników.

Prowadząc badania literaturowe zaobserwowałam, że w ciągu dwóch pierwszych dekad XXI wieku ukazało się wiele publikacji naukowych podejmujących tematykę zarządzania procesowego i wskazywania kluczowych czynników jego wprowadzania (m. in. Shafagatova i Van Looy, 2020, Rosemann, vom Brocke, 2015, Becker i in. 2013, Jeston, 2014; Trkman, 2010, Wolf i Harmon, 2010,

Hammer, 2007, Smith i Fingar, 2007, Hatten i Rosenthal, 1999). W krajowych publikacjach nie brakuje też rozważań na ten temat (m. in. Romanowska, Trocki (red.) 2004; Grajewski, 2016, 2012; Cyfert, 2006, Czekaj, 2009, Nowosielski, 2009, 2011, 2013; Bitkowska, 2013, 2016; Kraśniak, 2017; Skrzypek, Hofman, 2010; Kunasz, 2010; Kalinowski, 2012; Gabryelczyk i Roztock, 2018, Wawrzynek, 2019). Jednocześnie przeprowadzone badania literaturowe skłaniają do stwierdzenia, że ograniczona liczba publikacji podejmuje tematykę czynników sprzyjających i hamujących doskonalenie procesów.

Zauważyć można również, że stosunkowo najwięcej publikacji dotyczy powodów i warstwy narzędziowej doskonalenia procesów, które bazują na metodach i technikach doskonalenia jakości i ograniczania kosztów. Tymczasem, jak zauważają badacze tematyki (De Toro i Mc Cabe, 1997; Vom Brocke i Sinnl, 2011; Pulmberg, 2010; Grajewski i Nogalski, 2004; Nowosielski, 2011) doskonalenie procesów wymaga nie tylko zastosowania zestawu określonych metod i technik, ale również zmiany stylu zarządzania, sposobu myślenia pracowników oraz stworzenia odpowiednich warunków stymulujących wprowadzanie zmian w procesach i skupienia uwagi na korzyściach, jakie mogą odnieść sami pracownicy. Jak stwierdzają Borgatti i Foster (2003, s. 1000) procesy są identyfikowane w układzie dynamicznych ról i aktywności ludzi tworzących przedsiębiorstwo. Ponadto wyniki dostępnych badań (Nicholds i Mo, 2018) wskazują, że wśród pracowników zainteresowanie realizacją udoskonaleń w procesach z czasem maleje, spada też ich zaangażowanie. W rezultacie pracownicy przenoszą swoją energię na inne zadania, a początkowo uzyskane efekty nie są utrzymywane.

Zrealizowane przeze mnie pogłębione badania literaturowe wykazały, że chociaż dostępnych jest wiele publikacji podejmujących tematykę zaangażowania pracowników w pracę i mają one bogatą historię (Juchnowicz, 2010, 2012; Mrówka, 2010; Bugdol, 2010; Gajdzik, 2012; Lewicka, 2019; Harter i in. 2002; Falcone, 2009; Mone, London, 2018), to badania nad tymi zagadnieniami w odniesieniu do doskonalenia procesów biznesowych pozostają wciąż fragmentaryczne. Zauważyć również można, że badania te skupiają się głównie na pozytywnych aspektach zwiększania zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów, które ukazywane są głównie z perspektywy zarządzających i dążenia do osiągnięcia celów ekonomicznych organizacji (Caffyn, 1999; Bhuiyan i Baghel, 2005).

Biorąc pod uwagę wciąż niestałące potrzeby organizacji w zakresie doskonalenia procesów oraz bardzo istotne znaczenie w tym obszarze wykonawców procesów, tematykę zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych uznałam za wysoce aktualną i ważną. W zwiększaniu zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych dostrzega się duże możliwości zwiększania przewagi nad konkurencją. Sprzyja temu wzrost kwalifikacji i umiejętności pracowników, wprowadzanie nowych praktyk kierowniczych, ograniczanie kontroli stanowiskowej, kolektywne podejmowanie decyzji, dzielenie się z pracownikami władzą organizacyjną i odpowiedzialnością za wyniki firmy, zachęcania do samodzielnego rozwiązywania problemów, a

także popularyzacja japońskich narzędzi doskonalenia organizacji (Smythe, 2009; Heathfield, 2014; Aluchna i Płoszajski, 2008; Lewicka, 2019; Gajdzik, 2012; Kmiotek, 2016). Powyższe spostrzeżenia stanowiły dla mnie przesłankę do zainteresowania się tą tematyką i podjęcia dalszych badań. Przeprowadzony krytyczny przegląd literatury krajowej oraz zagranicznej (anglojęzycznej) pozwoliły ujawnić następujące luki:

- eksploracyjną, brak całościowego opisu konstruktów, jakim jest zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych
- taksonomiczną, brak uporządkowania treści i pojęć dotyczących kształtowania zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych
- empiryczną, brak badań empirycznych dotyczących czynników stymulujących i hamujących wydobywanie i utrzymywanie zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych w odniesieniu do krajowych organizacji.

Zidentyfikowanie istniejących luk pozwoliło na sformułowanie problemu badawczego wskazanego poniżej.

#### 4.2.1. Problem, cel i charakter badań prezentowanych w monografii

Moim zamiarem było rozwiązanie problemu badawczego sprowadzającego się do znalezienia odpowiedzi na pytanie: **w jaki sposób można wyjaśnić istotę zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych oraz jakie czynniki jej sprzyjają, a co powoduje brak zainteresowania doskonaleniem procesów wśród ich wykonawców?**

Tak sformułowany problem, w związku z jego złożonością, uszczegółowiłam za pomocą następujących pytań determinujących kierunek procesu badawczego:

1. Jak można zdefiniować zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych i w czym się ono przejawia?
2. Jakie jest miejsce zaangażowania pracowników w inicjatywach związanych z doskonaleniem procesów biznesowych w organizacjach?
3. Jakie czynniki mają wpływ na zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych?
4. Czy i w jakim zakresie pracownicy w organizacjach angażują się w doskonalenie procesów?
5. Jakie są główne motywatory angażowania się pracowników w doskonalenie procesów?

6. Jakie korzyści odnoszą organizacje, a jakie pracownicy w wyniku zwiększania zaangażowania w doskonalenie procesów?

Chęć znalezienia odpowiedzi na powyższe pytania badawcze oraz obserwacja organizacji doskonalących procesy biznesowe stały się podstawą podjęcia przeze mnie tematu niniejszej pracy oraz ukształtowały jej zawartość. Powstanie monografii było związane z istnieniem luki badawczej, którą starałam się wypełnić w zakresie wiedzy o:

- 1) istocie doskonalenia procesów biznesowych z perspektywy zaangażowania w nie pracowników, wykonawców działań w procesach,
- 2) znaczeniu zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych,
- 3) czynnikach wpływających na zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych,
- 4) ograniczeniach i barierach zwiększania zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych,
- 5) możliwościach i sposobach zwiększania zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych,
- 6) korzyściach osiągniętych przez organizacje oraz pracowników podejmujących działania doskonalące procesy biznesowe.

Poprzez skupienie uwagi na temacie zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych, podjęłam próbę częściowego wypełnienia powyższych luk badawczych w naukach o zarządzaniu i jakości oraz chciałam przyczynić się do zwiększenia stopnia skuteczności działań doskonalących procesy biznesowe. Podejmowana w opracowaniu tematyka badawcza lokuje się w obszarze badań podstawowych, co znalazło swoje odzwierciedlenie w definiowaniu celów oraz formułowaniu pytań badawczych.

**Celem głównym prezentowanej pracy stało się określenie istoty zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych oraz eksploracja czynników je stymulujących i hamujących.** W ramach dekompozycji celu głównego wskazałam cele szczegółowe, które podzieliłam na cele teoriopoznawcze, metodyczno-empiryczne oraz aplikacyjne.

**Wśród celów teoriopoznawczych wskazałam:**

1. Przedstawienie istoty zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych oraz ukazanie go na tle dorobku różnych koncepcji zarządzania oraz teorii i nurtów ekonomicznych, ale także socjologicznych i psychologicznych
2. Usystematyzowanie dorobku naukowego w obszarze różnych pojęć z obszaru zarządzania procesowego, przedstawienie stanu wiedzy na temat zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych
3. Ukazanie zaangażowania w doskonalenie procesów biznesowych jako aktualnego i istotnego poznawczo zagadnienia wartego analizy i poznania
4. Ujawnienie luki poznawczej w obszarze zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów i zaproponowanie koncepcji kształtowania zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych.

**Przyjęte cele metodyczno-empiryczne to:**

1. Identyfikacja i analiza czynników wpływających na zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych
2. Sformułowanie wniosków badawczych oraz określenie kierunków dalszych badań empirycznych w podjętym obszarze.

**Natomiast wśród celów aplikacyjnych umieściłam:**

- ukazanie kierunków działań w zakresie stymulowania zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych
- poszerzenie wiedzy menedżerskiej w zakresie wydobycia zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych.

Zarysowany problem badawczy był złożony i wieloaspektowy, zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych cechuje wieloznaczność, współzależność oraz wielopłaszczyznowość, a dotychczasowy stan wiedzy na temat zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych nie pozwolił mi na jednoznaczne udzielenie odpowiedzi na postawione pytania. Dlatego też prowadzone badania przyjęły charakter badań eksploracyjnych, służyły poszerzeniu i pogłębieniu wiedzy w obszarach dotychczas słabo rozpoznanych. Badania tego typu nie pociągają za sobą potrzeby określenia z góry konkretnych hipotez badawczych wskazujących na związki między obserwowanymi zjawiskami, m. in. z powodu wątpliwości co do możliwości ich

weryfikacji. Postawienie pytań badawczych (nie hipotez) było celowym zamierzeniem, umożliwiającym badanie istoty interesujących z poznawczego punktu widzenia zjawisk w obszarze doskonalenie procesów biznesowych. Współzależność badanych zjawisk czy brak możliwości wydzielenia zmiennych według zasady *ceteris paribus* przemawiało za przyjęciem w prezentowanej monografii określonego paradygmatu poznawczego, który opierał się na zaangażowanym poznawaniu i opisie istniejącej rzeczywistości. To z kolei przemawiało za przyjęciem w prezentowanej monografii wniosków będących odpowiedziami na postawione pytania badawcze (sformułowanych na podstawie badań) jako propozycji uogólnień służących uszczegółowieniu i rozbudowie teorii.

Przeprowadzone przeze mnie badania można zaliczyć do badań retrospektywnych (dotyczyły sytuacji już istniejącej) i nieeksperymentalnych (punktem wyjścia był opis danej sytuacji, badane były czynniki odpowiadające za powstanie i aktualny kształt opisywanego problemu). Uzyskane efekty poznawcze przeprowadzonych badań polegające na wzbogaceniu i uszczegółowieniu teorii w zakresie doskonalenie procesów biznesowych są także przydatne dla praktyki zarządzania procesami w organizacjach.

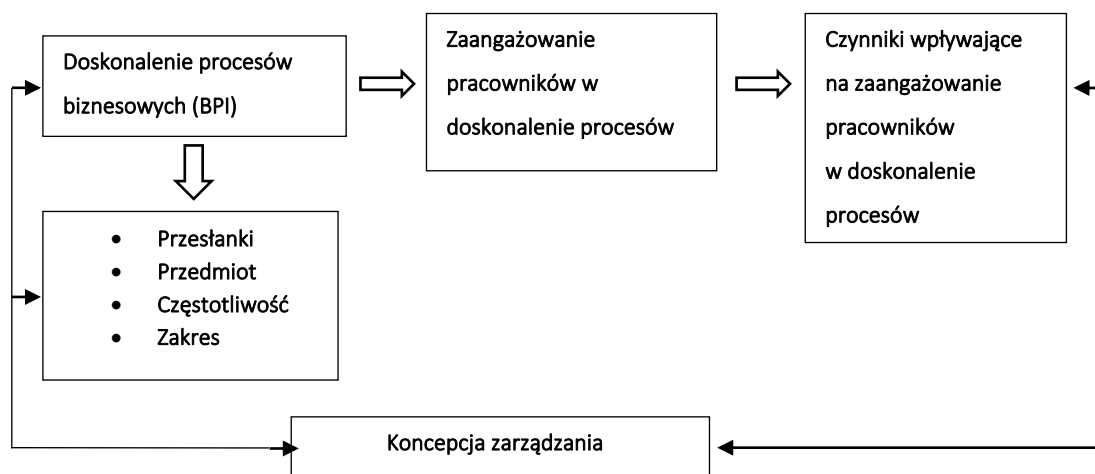
#### 4.2.2. Metodyka badawcza przyjęta w pracy

W prowadzonym postępowaniu badawczym zgodnie z klasyfikacją G. Burrella i G. Morgana (Sułkowski, 2016, s. 137) przyjęłam paradygmat interpretatywno – symboliczny, który skupia się na opisywaniu współzależności w złożonych strukturach społecznych i organizacyjnych, odchodząc od spojrzenia przyczynowo-skutkowego. Uznałam jego dopasowanie do podjętego tematu, szczególnie mając na uwadze takie cechy zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów, jak wieloznaczność, współzależności oraz wielopłaszczyznowość. Za wyborem powyższego paradygmatu przemawia również to, że ma on zastosowanie wówczas, gdy przedmiotem badania są zjawiska, które ze swej natury niełatwo poddają się uogólnianiu. Istotne jest tu również to, że paradygmat interpretatywno-symboliczny daje prymat modelowi poznania idiograficznego, co jest zgodne z sytuacyjnym charakterem badanej kategorii. Wybrany paradygmat preferuje metody badań jakościowych, pozwala jednak na łączenie metod badań jakościowych i ilościowych, co znalazło zastosowanie w realizowanym postępowaniu badawczym.

Przyjęłam, że korzystanie z eklektyzmu metodycznego ma przede wszystkim pozwolić rozwiązać problem badawczy (Chełpa, 2004, s. 101). Zastosowanie triangulacji metodologicznej (Konecki, 2000, s. 21; Jemielniak, 2012, s. 183; Babbie, 2013, s. 135; Saunders, 2009) pozwala spojrzeć na dany problem badawczy z różnych punktów widzenia, poprzez pryzmat danych jakościowych i ilościowych

oraz różnych metod badawczych oraz zwiększa rzetelność i wiarygodność przedstawianych wyników badań. Prowadzenie badań metodami mieszanymi zakłada użycie metod ilościowych do zmierzenia pewnych aspektów zjawiska, a jakościowych do opisanie innych. Jest to zgodne z paradygmatem pragmatycznym, który pozwala badaczowi uwolnić się od ograniczeń wynikających z podziału pomiędzy pozytywizmem a konstruktywizmem, a sam badacz nie musi ograniczać się do danej metody czy techniki badawczej (Feilzer, 2010, s. 8; Morgan, 2007, s. 50). Orientacja pragmatyzmu na realizowanie badań metodami mieszanymi, wolność wyboru badacza w zakresie obieranych metod badawczych, technik i procedur, które w najlepszy sposób spełniają jego potrzeby i zamiary, ukierunkowanie na wiele podejść do gromadzenia danych oraz rozumienie prawdy jako tego, co działa w danym czasie (Morgan, 2007, s. 52) wspiera badania oparte na praktyce, charakterystyczne dla nauk społecznych.

W związku z tym poszukując odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz próbując zagwarantować większą pewność w procesie badawczym oraz w interpretacji uzyskiwanych wyników zdecydowałam się na zastosowanie metod ilościowych i jakościowych. Założyłam jednak określoną kolejność ich zastosowania. Badanie ilościowe zastosowałam w pierwszym etapie postępowania badawczego. Uzyskane wyniki badania pozwoliły na identyfikację powodów, celu i przedmiotu doskonalenia procesów biznesowych. Umożliwiły też wskazanie głównych przeszkód, które utrudniają podejmowanie działań doskonalących w badanym obszarze. Natomiast przeprowadzone analizy inferencyjne były pomocne przy określeniu najbardziej istotnych czynników wpływających na poziom zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych. Zebrane informacje pozwoliły też na określenie zależności między szczeblem zarządzania, a zaangażowaniem w doskonalenie procesów. Wyniki badań odniosłam też do wieku i płci badanych osób. Ramy konceptualne badania ilościowego przyjęły postać konstrukt teoretycznego (Czakoń, 2015, s. 308), który opisuje atrybuty badanego zjawiska i wskazuje, co należy zmierzyć w kontekście istniejącej teorii. Tak opracowany konstrukt stał się podstawą do operacjonalizacji badanego zjawiska, czego wynikiem był opracowany model badawczy, w którym zmienną objaśnianą było zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów, a zmiennymi objaśniającymi czynniki stymulujące i hamujące zaangażowanie w doskonalenie procesów biznesowych. Zmienne te osadzone są na pewnej, właściwej danej organizacji architekturze koncepcji zarządzania, która tworzy swego rodzaju środowisko doskonalenia procesów biznesowych. Przyjęty model badawczy prezentuje rysunek nr 1.



Rys. 1. Model badawczy przyjęty w badaniach ilościowych

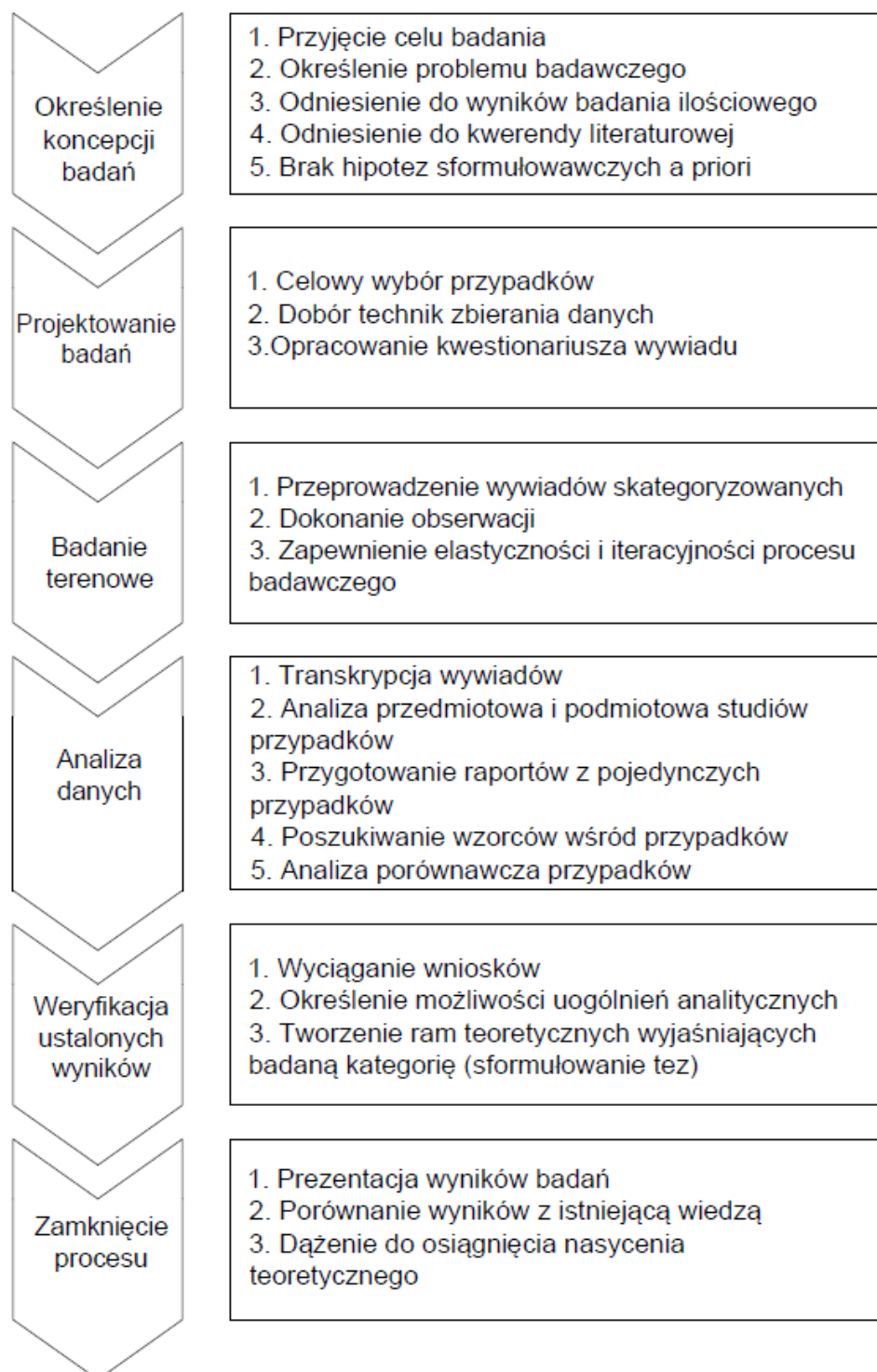
Źródło: opracowanie własne

Następnie, w celu dokładniejszego zrozumienia badanych zagadnień i zjawisk zastosowałam badania jakościowe w zgodzie ze stwierdzeniem, że w celu uwierzytelnienia badań dobrze jest stosować triangulację metod badawczych, co pozwala „uzyskać szerszy kontekst badanego zjawiska, zapewnia jakość prowadzonych badań i ogranicza błędy pomiaru wynikające ze stosowania tylko jednej metody” (Stańczyk, 2011, s. 79). Za istotne uznałam odwołanie się do percepcji badanych osób i powstających na tej podstawie odczuć i ocen (Jemielniak, 2012). Dążyłam też do uchwycenia dotychczasowych doświadczeń praktycznych. Poszukiwałam również związków i prawidłowości, które w większym stopniu pozwoliłyby wyjaśnić badaną rzeczywistość (funkcja eksplikacyjna badań naukowych). W tym zakresie istotną rolę odgrywają badania jakościowe. Ich zastosowanie umożliwiło mi dokonanie wielowymiarowej i wielowątkowej analizy zebranych informacji. W duchu podejścia idiograficznego stosowanego w społecznych badaniach jakościowych, w celu gruntownego i wyczerpującego opisu konkretnych zdarzeń zastosowałam metodę studiów przypadków (metodę monograficzną). O jej adekwatności w badaniu zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych zdecydowały następujące przesłanki:

- starałam się poszukiwać odpowiedzi na pytania jaka jest istota i dlaczego warto rozwijać dane zjawisko?
- chciałam uchwycić rzeczywisty kontekst organizacyjny badanych sytuacji,

- celem podjętych badań było ukazanie zjawiska w jego rzeczywistych warunkach występowania (por. Yin, 2014, s. 9-11).

Taka perspektywa badawcza jest zorientowana na zrozumienie rzeczywistości w takiej postaci, w jakiej jawi się jej uczestnikom. Poszukuje wyjaśnień, odwołując się do świadomości, doświadczeń i wyobrażeń ludzi, którzy cały czas konstruują i rekonstruują swoje działania (Sułkowski, 2014, s. 51), pozwala uwzględnić też uwarunkowania kulturowe. Metoda studium przypadków wpisuje się w tzw. grupę metod rozumiejących, które mają dostarczać wglądu w „istotę rzeczy”. Realizowany przeze mnie proces badawczy zmierzał do sformułowania bardziej ogólnych idei, ściśle opartych na zebranych danych. Nie były to jednak hipotezy w tradycyjnym ujęciu, które wymagają pomiaru siły związku pomiędzy zmiennymi, ale ugruntowane empirycznie wskazania na istnienie relacji pomiędzy pojęciami (Konecki, 2000, s. 30). W ten sposób dążyłam do określenia ramy teoretycznej wyjaśniającej badane zjawisko, która nie jest całościowym modelem czy systemem, ale jedynie pragmatycznym rozwiązaniem i ich uogólnieniem w konkretnych warunkach (Sułkowski, 2004, s.12). Brak hipotez badawczych jest zgodny z założeniami teorii ugruntowanej, która głosi konieczność porzucenia ich formułowania na rzecz tez, wyartykułowanych na podstawie przeprowadzonych badań. Tezy mają charakter uogólnień i służą rozbudowie i uszczegółowieniu teorii. Analiza danych jakościowych o pogłębionym charakterze, wzbogacona o kontekst sytuacyjny może ujawnić nowe zjawiska (albo odmienne spojrzenia na znane już kategorie), a także związki pomiędzy zjawiskami (Eisenhard, 1989, s. 535). Dążąc do lepszego zrozumienia rzeczywistości oraz rozwoju teorii oraz dobierając podmioty do badania uwzględniłam kryterium różnorodności (m.in. zakres przedmiotowy prowadzonej działalności) i kryterium jaskrawości przypadków (szerokie spektrum kształtowania zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów). Przyjęty przeze mnie schemat postępowania w ramach przeprowadzonych badań jakościowych przedstawia rysunek nr 2.



Rys.2. Schemat przyjętego postępowania badawczego

Źródło: opracowanie własne na podstawie K.M. Eisenhard (1989), *Building Theories from Case Study Research*, *Academy of Management Review*, Vo.14, No. 4, pp. 533; R.K. Yin (2014), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks–London– New Delhi, s. 10; E.R. Babbie (2013), *Podstawy badań społecznych*, PWN, Warszawa, s. 404; K. Konecki (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa, s. 69.

Badania ilościowe i jakościowe poprzedziłam studiami literatury przedmiotu. Punktem wyjścia do ich przeprowadzenia była krytyczna analiza literatury przedmiotu (Apanowicz, 2005), głównie wyników badań dotyczących trzech obszarów badawczych: doskonalenia procesów biznesowych, zaangażowania pracowników w pracę oraz zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych. W toku studiów literaturowych dokonałam przeglądu źródeł pisanych (artykułów naukowych, materiałów konferencyjnych, rozdziałów monografii) zawartych w bazach naukowych: Web of Science, Scopus, Emerald i Google Scholar). Na początku postępowania badawczego zdefiniowałam kryteria wyszukiwania i wybrałam słowa kluczowe (w j. polskim i w j. angielskim), które wykorzystałam do przeglądu w wybranych bazach naukowych. Bazy WoS i Scopus najmocniej wskazują artykuły opublikowane w międzynarodowych czasopismach, baza Google Scholar natomiast jest bardziej otwarta na inne rodzaje publikacji i literaturę krajową. Przy istniejących słabościach zaletą bazy Google Scholar jest to, że obejmuje znaczną część prac stworzonych przez środowisko naukowe i uwzględnia badaczy, którzy nie publikują artykułów w międzynarodowych czasopismach (Biolcati-Rinaldi i in. 2018). Poszukiwań w bazach dokonywałam wprowadzając operatory boolowskie. Zawartość baz sprawdzałam pod kątem tytułów, słów kluczowych oraz abstraktów opracowań. W wyniku przeprowadzonej analizy wybrałam te materiały, które najmocniej związane były z podjętym tematem. Dzięki tym wysiłkom możliwe było wyselekcjonowanie publikacji do dalszej analizy. Materiały pisane, które spełniły założone kryteria, odnosiły się do kontekstu zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych, zostały poddane głębszej analizie. Wyniki badań literaturowych pozwoliły mi zdefiniować lukę badawczą o charakterze poznawczym i aplikacyjnym oraz określić ramy konceptualne badań empirycznych.

Przyjęcie takiego procesu badawczego umożliwiło mi osiągnięcie celu naukowego, jakim było określenie istoty zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych oraz eksploracja czynników je stymulujących i hamujących. Przyjęcie ram konceptualnych realizowanych badań wynikało z krytycznej analizy literatury przedmiotu. Podstawą przeprowadzenia badań ilościowych był autorski kwestionariusz ankiety. Natomiast badania jakościowe oparłam na opracowanym scenariuszu wywiadu.

### 4.2.3. Struktura i treść opracowania

Zaproponowana struktura pracy wynika z przyjętego postępowania badawczego oraz odzwierciedla problematykę, którą zarysowuje przyjęty problem badawczy. Monografia składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów i zakończenia. Trzy pierwsze rozdziały mają charakter teoriopoznawczy, rozdział czwarty opisuje zastosowaną metodykę badań, a rozdział piąty przedstawia wyniki przeprowadzonych badań empirycznych.

Teoretyczną część monografii przygotowałam bazując na przeglądzie literatury przedmiotu (polskiej i zagranicznej) oraz na jej krytycznej analizie. Dokonana kwerenda dotyczyła pozycji zwartych, artykułów z czasopism naukowych, prac naukowych, materiałów konferencyjnych oraz źródeł internetowych (m. in. bazy WoS, Emerald, Scopus), które korespondowały z tematyką poruszaną w pracy. Studia literaturowe pozwoliły mi zarysować teoretyczne tło dla problemu badawczego, który w dalszej kolejności poddany został analizie empirycznej.

W rozdziale pierwszym ukazałam problematykę zarządzania procesowego we współczesnych organizacjach. Nawiązałam w nim do cech orientacji procesowej oraz przesłanek zorientowania zarządzania na procesy. Wskazałam na różnorodność postrzegania i definiowania istotnych w przedstawianym obszarze pojęć. W związku z tym podjęłam próbę uporządkowania terminologicznego takich pojęć, jak zarządzanie procesami, zarządzanie procesowe, orientacja procesowa w zarządzaniu, orientacja na procesy oraz podejście procesowe w zarządzaniu. Uwagę skupiałam też na przedstawieniu etapów rozwoju orientacji zarządzania na procesy, wskazując na tzw. cztery fale, od naukowego zarządzania Taylora, poprzez BPR, BPM do aktualnego obecnie dynamicBPM, rozumianego jako rozszerzenie BPM w kierunku organizacji uczącej się i wykorzystywania skodyfikowanej wiedzy o procesach z wykorzystaniem technologii informatycznej. Dynamicznie zmieniające się warunki zewnętrzne zmuszają organizacje do poszukiwania informacji o mechanizmach kształtowania procesów, będących odpowiedzią na dotychczasowe, ale też nowe, nieokreślone jeszcze oczekiwania oraz sposoby ich wykorzystania w rozwiązaniach biznesowych (Wawrzynek, 2019, s. 5). W rozdziale zaprezentowałam też związek zarządzania procesowego z wybranymi nurtami zarządzania, wśród których nawiązałam do klasycznej i prakseologicznej szkoły zarządzania, teorii zasobowej przedsiębiorstwa oraz teorii systemów społecznych. Zakładane w orientacji procesowej horyzontalne spojrzenie na rzeczywistość organizacji wpłynęło na ukształtowanie się nowej filozofii zarządzania, której istotą jest odchodzenie od linearnego spojrzenia na rzecz prawidłowości przepływu. To z kolei spowodowało, że pojawiły się nowe metody, które wzbogaciły menedżerską „skrzynkę narzędziową”, stosowaną do poprawy efektywności przedsiębiorstwa (Sułkowski, 2004). W rozdziale odniosłam się do tego, ukazałam zarządzanie procesowe na tle wybranych współczesnych koncepcji zarządzania takich, jak Business Process

Reengineering (BPR), Business Process Management (BPM), Total Quality Management (TQM), Lean Management, Six Sigma, Kaizen, Strategiczna Karta Wyników (BSC) oraz SZJ oparty na ISO serii 9000. Zaakcentowałam, że we współczesnych organizacjach przedstawione koncepcje zarządzania zazwyczaj nie występują niezależnie oraz nie wykluczają się. Zwróciłam też uwagę, że od połowy lat 90. XX wieku następuje mocne ukierunkowanie na ewolucyjne usprawnianie realizowanych procesów. Jednocześnie duże wsparcie w tych działaniach dostrzega się w wykorzystaniu narzędzi informatycznych (systemy CRM, CMS, MIS).

W rozdziale drugim przedstawiłam problematykę doskonalenia procesów biznesowych, ukazując ją z perspektywy orientacji na zmiany. Zauważyłam, że doskonalenie procesów biznesowych koresponduje z dążeniem współczesnych organizacji do zwiększania zdolności do ciągłego przystosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych, w tym wymagań i oczekiwań klientów oraz działań konkurencji. W rozdziale nawiązałam do różnych perspektyw i metod doskonalenia procesów biznesowych. W szczególności uwagę zwróciłam na znaczenie ciągłości w podejmowaniu działań doskonalących procesy biznesowe oraz metodyczną podstawę, jaką tworzy tu oparty na podejściu diagnostycznym, cykl PDCA. W prowadzonych w rozdziale rozważaniach uznałam za istotne odwołanie się do opracowanej przez E. Goldratta teorii ograniczeń (TOC), która ma wymiar ekonomiczny, ale też społeczny, ponieważ wpływa na zachowanie ludzi oraz na zarządzanie nimi (Smith, 2000, s. 8). W osobnym podrozdziale umieściłam rozważania na temat uwarunkowań doskonalenia procesów biznesowych.

W rozdziale trzecim przedstawiłam zakres znaczeniowy pojęcia zaangażowania pracowników, wskazując na różne związki na linii jednostka-praca-organizacja oraz charakteryzując istotę pojęcia. Dokonałam przeglądu definicji zaangażowania pracowników oraz wskazałam główne czynniki, które przyczyniają się do rozwoju zaangażowania w miejscu pracy. W dalszej części rozdziału ukazałam kontekst zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych. W nurcie prowadzonych rozważań odniosłam się również do znaczenia wiedzy procesowej, umożliwiającej nie tylko sprawną realizację procesów, ale również ich analizę i doskonalenie (Beckett, 2004). W dalszej kolejności dostrzegając, że współczesne orientacje, koncepcje i metody zarządzania często pośrednio lub bezpośrednio w swoich założeniach, zasadach czy narzędziach odwołują się do doskonalenia procesów biznesowych rozważania odniosłam do orientacji na jakość w zarządzaniu, koncepcji Lean Management oraz metody Balanced Scorecards. W rozdziale, opierając się na stwierdzeniu, że cechą charakteryzującą obecny stan nauk o zarządzaniu i jakości jest wielość w niej kierunków, teorii i szkół, a złożonych problemów nie można objaśniać tylko opierając się na jednej z nich (Sudoł, 2014) ukazałam też związek zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów z wybranymi teoriami ekonomicznymi, socjologicznymi i psychologicznymi, uznając ich znaczenie w przedstawianej

tematyce. Zwróciłam uwagę na teorię nowej ekonomii instytucjonalnej, odniosłam się też do teorii transakcji społecznych, teorii agencji, teorii pola sił oraz teorii interesariuszy.

Rozdział czwarty monografii ma charakter metodyczny. Opisałam w nim założenia metodyczne i scharakteryzowałam zrealizowane postępowanie badawcze. Bazując na koncepcji paradygmatów, jaką zaproponowali Burrell i Morgan (Sułkowski, 2016, s. 137) określiłam stanowisko epistemologiczne przyjęte w procesie badawczym, uzasadniając przyjęcie paradygmatu interpretatywno-symbolicznego, który dając prymat poznania idiograficznego bardzo mocno akcentuje sytuacyjne podejście do badanej kategorii zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych. W związku z tym scharakteryzowałam schemat postępowania, jaki przyjąłam w badaniach literaturowych, przedstawiłam przyjęte kryteria poszukiwania, hasła klasyfikacji tematycznej, jak też bazy naukowe, w których dokonywałam przeglądu źródeł pisanych. Wyniki przeprowadzonej analizy bibliometrycznej przedstawiłam w rozdziale w postaci dwóch tabel. Krytyczna analiza literatury przedmiotu pozwoliła określić ramy konceptualne badań ilościowych, które opisałam w dalszej części rozdziału. Oparłam je na metodzie sondażu diagnostycznego i technice badań ankietowych (technika CSAQ). Scharakteryzowałam też kryteria doboru osób do próby badawczej oraz zakres geograficzny badania. Opis próby badawczej oraz charakterystyki respondentów, jak też strukturę kwestionariusza ankiety badawczej umieściłam w tabelach. Zaprezentowałam także opis przeprowadzonej analizy statystycznej. W związku z tym, że uznałam, że w interesującym mnie obszarze kwantytatywność uzyskanych wyników jest ograniczona, gdyż istotną rolę odgrywają tu wykonawcy procesów, którzy kierują się nie tylko względami racjonalności, ale także subiektywnymi poglądami i emocjami, które z trudem poddają się pomiarom ilościowym (Sudoł, 2012), dążąc do głębszego zrozumienia problemu badawczego przyjąłam zasadę triangulacji metodologicznej. Wskazując na ograniczenia badania ilościowego zaprezentowałam schemat podjętych badań jakościowych. Przedstawiłam zastosowaną metodę studium przypadków, wskazując jej wpływ na rozwój teorii naukowych. Uzasadniłam również jej adekwatność w badaniu zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych. Zaprezentowałam schemat przyjętego postępowania badawczego, opisałam kryteria wyboru przypadków do badania (różnorodność i jaskrawość) oraz przeprowadzone badania terenowe. Następnie odniosłam się do sposobów analizowania uzyskanych danych i najbardziej twórczego etapu w metodzie studiów przypadków, jakim jest wnioskowanie i wyprowadzanie uogólnień analitycznych (tez).

Rozdział piąty nawiązuje do zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych w świetle przeprowadzonych badań empirycznych. Na jego wstępie zaprezentowałam model postępowania badawczego. Bazując na analizie statystycznej opisałam wyniki badań ilościowych oraz przedstawiłam główne wnioski z nich wypływające. W dalszej kolejności na

podstawie przeprowadzonych wywiadów ustrukturyzowanych przedstawiłam wybrane do analizy studia przypadków. Dążąc do zachowania klarowności wyводу przyjęłam następującą ich wewnętrzną strukturę: ogólna charakterystyka badanego podmiotu, fundament doskonalenia procesów, opis sposobów wydobywania zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów, zauważone problemy i sposoby ich przewyższania, podsumowanie. Następnie umieściłam wyniki przeprowadzonej analizy porównawczej badanych przypadków. W zgodzie z założeniami teorii ugruntowanej, na podstawie zgromadzonych informacji i przeprowadzonych analiz zaproponowałam uogólnienia analityczne (tezy). Następnie przedstawiłam główne wnioski wynikające z przeprowadzonych badań jakościowych i z perspektywy sformułowanych tez zaproponowałam mapę relacji między nimi. Rozdział kończy podsumowanie wyników i wniosków z przeprowadzonych badań empirycznych.

W zakończeniu opracowania odniosłam się do wyników przeprowadzonych badań literaturowych i empirycznych. Wskazałam na wkład uzyskanych ustaleń w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości w obszarze teoretyczno-poznawczym, metodyczno-empirycznym oraz aplikacyjnym. Zwróciłam też uwagę na ograniczenia przeprowadzonych badań, stwierdzając m. in., że w skomplikowanej rzeczywistości społecznej zmienne wyjaśniane są często połączone ze zmiennymi wyjaśniającymi w bardziej złożony niż liniowo sposób, często występują między nimi sprzężenia zwrotne czy więcej zmiennych ma wpływ na badane zjawisko. Ponieważ dostępne narzędzia nie pozwalają na inny sposób badania skomplikowanej natury zjawisk, przyjmowane w naukach społecznych redukcjonistyczne podejście bazuje zatem na przyjmowaniu pewnych założeń i uproszczeń. Tę słabość poznania można jednak niwelować stosując różne metody badawcze lub obejmując badaniami inne kwestie, co stwarza możliwości dalszej eksploracji podjętej tematyki. Ponadto wciąż pojawiają się nowe warunki funkcjonowania, w otoczeniu organizacji dominuje zmienność, nieprzewidywalność i duża złożoność oraz wyzwania z tym związane, co z poznawczego i aplikacyjnego punktu widzenia skłania do prowadzenia dalszych pogłębionych badań w zakresie podjętej tematyki. W związku z powyższym zaproponowałam kierunki dalszych badań w podjętym obszarze.

#### 4.2.4. Wyniki pracy badawczej i ich wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości

W zrealizowanym procesie badawczym dążąc do określenia istoty zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych oraz identyfikacji czynników je stymulujących i hamujących dokonałam konceptualizacji badanej kategorii. Istota zaangażowania pracowników w doskonalenie

procesów biznesowych jawi się jako ponadprzeciętna aktywność wykonawców procesów w zakresie poszukiwania i wprowadzania udoskonaleń w procesach, w realizacji których uczestniczą, połączona ze wzrostem samodzielności w działaniu, wysoką automotywnością oraz podejmowaniem pewnego wysiłku oraz wymagająca określonego czasu. Stwierdziłam, że zaangażowanie w doskonalenie procesów postrzegane jest obecnie jako istotny atrybut w zarządzaniu przedsiębiorstwami, pożądanym ze względu na dążenie zarządzających do zwiększania efektywności realizowanych procesów, obniżania kosztów oraz podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw. Jednocześnie ma związek z poglądem, który w obszarze zarządzania zaczął być propagowany pod koniec XX wieku, sugerującym, że uzyskanie wysokiej efektywności funkcjonowania firm wymaga dzielenia się z pracownikami odpowiedzialnością i autonomią, zachęcania ich do samodzielnego rozwiązywania problemów, rozwijania kreatywnego myślenia oraz uczestnictwa w procesie doskonalenia procesów.

Zwróciłam w związku z tym uwagę na to, że przyjmowana metodyka doskonalenia procesów powinna z jednej strony zapewnić wsparcie dla wprowadzania zmian w procesach, ale z drugiej strony być wzmocniana przez dobór odpowiednich narzędzi i uwzględniać potrzeby pracowników – wykonawców procesów tak, aby umożliwić im wprowadzanie zmian w realizowanych procesach. Badania literaturowe, które przeprowadziłam utwierdziły mnie w przekonaniu, że zaproponowanie jednej, uniwersalnej klasyfikacji metod doskonalenia procesów biznesowych nie jest możliwe. Istniejące w naukach o zarządzaniu i jakości teorie i podejścia, w obszarze których poszukuje się źródeł doskonalenia procesów biznesowych wskazują, że bazuje ono na założeniach teoretycznych różnych badaczy, bierze pod uwagę rozwój technologiczny i stale rozwijane podejście ukierunkowane z jednej strony na dostarczanie wartości dla klientów, a z drugiej na osiągnięcie celów przez zarządzających. Przekrój podejmowanych w tym obszarze działań uwarunkowany jest zróżnicowanym podejściem do zarządzania procesowego, do czego odnoszę się w rozdziale pierwszym monografii.

Ze względu na to, że doskonalenie procesów nie jest wyłącznie przedsięwzięciem technicznym, ale również związane jest z innymi aspektami, w monografii opisałam uwarunkowania doskonalenia procesów biznesowych. Wskazałam na istotność czynników o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym. Zaproponowałam, aby wewnętrzne czynniki determinujące doskonalenie procesów ująć w trzy kategorie: czynniki organizacyjno-zarządcze, czynniki intrapersonalne i czynniki interpersonalne. Wśród czynników o charakterze zewnętrznym odniosłam się do czynników ekonomicznych, technologicznych, prawnych i społeczno-kulturowych.

Przeprowadzone przeze mnie ilościowe badania empiryczne pozwoliły wskazać najistotniejsze czynniki stymulujących zaangażowanie w doskonalenie procesów biznesowych, ale również zidentyfikować te, które mu nie sprzyjają, a nawet są istotnymi ograniczeniami. W badanych

organizacjach podejmowane działania doskonalące procesy charakteryzowała systematyczność oraz to, że realizowane były zgodnie z cyklem PDCA. Miały również związek z wprowadzonym SZJ opartym na ISO serii 9000 oraz koncepcją Lean Management. Zidentyfikowałam główne powody doskonalenia procesów, wśród których na plan pierwszy wysuwa się presja otoczenia na skracanie czasu realizacji procesów oraz dynamicznie zmieniające się oczekiwania klientów. W tej sytuacji podejmowanym działaniom doskonalącym procesy przyświeca najczęściej cel, jakim jest ograniczanie kosztów realizacji procesów oraz w duchu Lean Management dążenie do identyfikacji i eliminacji wąskich gardeł i przejawów marnotrawstwa. Uzyskane wyniki badania umożliwiły określenie głównych przeszkód, które utrudniają pracownikom angażowanie się w doskonalenie procesów. Należą do nich przede wszystkim zbyt duża ilość codziennych obowiązków i związany z tym brak czasu na analizowanie i poszukiwanie możliwości poprawy oraz brak informacji na temat korzyści, jakie mogą odnieść w wyniku wprowadzania zmian w procesach.

Na podstawie uzyskanych wyników wskazałam także czynniki najsilniej wpływające na badane zaangażowanie pracowników. Zauważyłam, że pracownicy wykazują większe zainteresowanie poszukiwaniem możliwości wprowadzania zmian w procesach, kiedy na takie działania nie muszą przeznaczać dodatkowego, ponadwymiarowego czasu pracy i kiedy są one wpisane w zakres ich codziennych obowiązków. Zwiększaniu zaangażowania sprzyja również przyznana przez przełożonych duża samodzielność w działaniu, automotywacja i poczucie sprawczości w działaniu. Stwierdziłam również, że w badanym obszarze małą rolę odgrywają działy HR. W badanej próbie nie zaobserwowałam też wyraźnego związku między poziomem zaangażowania pracowników doskonalenie procesów biznesowych a poziomem dojrzałości procesowej.

Przeprowadzone badania umożliwiły również rozpoznanie poziomu zaangażowania w doskonalenie procesów z perspektywy różnych szczebli zarządzania. Zauważyłam, że kadra kierownicza na średnich szczeblach zarządzania czuje się bardziej zaangażowani w doskonalenie procesów niż pracownicy wykonawczy oraz kierownicy niższych szczebli zarządzania. Podjęłam też próbę zbadania związku pomiędzy wiekiem i płcią respondentów, a ich zaangażowaniem w doskonalenie procesów. Zaobserwowałam, że zaangażowanie rośnie wraz z wiekiem badanych osób, chociaż młodzi mężczyźni mają nieco wyższy poziom zaangażowania niż młode kobiety.

Stwierdziłam również, że zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów ze swojej natury nie jest łatwo poddać uogólnieniu. Uzyskane wyniki badań ilościowych co prawda pozwoliły mi uzyskać wstępną wiedzę na temat zależności między zmienną objaśnianą (zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów), a zmiennymi objaśniającymi (czynniki stymulujące i hamujące zaangażowanie w doskonalenie procesów biznesowych), lecz uzyskane informacje nie pozwoliły na dogłębną analizę problemu w szerszym kontekście. Dlatego też badania ilościowe,

uzupełniłam badaniami jakościowymi. W ich ramach przeprowadzone ustrukturyzowane wywiady i na ich podstawie zaprezentowane studia przypadków pozwoliły na przeprowadzenie wnioskowania uogólniającego, które oparto na generalizacji analitycznej pozyskanych informacji. Ustrukturyzowane wywiady umożliwiły poznanie szerszego kontekstu zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów, a tym samym dokładniejsze zrozumienie badanych zagadnień i zjawisk. Poddając je analizie zastosowałam podejście sytuacyjne. Stwierdziłam, że istnieją związki przyczynowo - skutkowe pomiędzy zidentyfikowanymi czynnikami doskonalenia procesów biznesowych, a na wszystkie z nich największy wpływ mają cykliczne programy doskonalenia organizacji, w które wpisują się projekty doskonalenia procesów. W ich ramach ma miejsce sukcesywne zwiększanie świadomości procesowej wśród pracowników, budowanie potrzeb zrozumienia doskonalenia procesów biznesowych, wydobywanie chęci zgłaszania propozycji udoskonaleń oraz stwarzanie możliwości wprowadzania zmian w procesach. Łączy się z tym także wzrost poczucia sprawczości działania wśród pracowników. Zauważyłam, że nie bez znaczenia jest również dopasowanie systemu nagradzania pracowników (materialne i niematerialne motywatory) w myśl, że pracownik wkładając zaangażowanie w doskonalenie procesów „odwdzięcza się” niejako firmie proporcjonalnie do uzyskanych nagród czy otrzymanego wsparcia. Jest to zgodne z teorią transakcji społecznych (wymiany społecznej) i w jej ramach rozwijanej „reguły wzajemności”. Do tych kwestii nawiązałam też w rozdziale trzecim monografii, a przeprowadzone badania potwierdziły zaobserwowane na podstawie studiów literatury przedmiotu zależności.

Analiza studiów przypadków ujawniła również, że ważną rolę w badanym przeze mnie obszarze odgrywa zaangażowanie kadry zarządzającej, widoczne w podejmowanych przez nią działaniach. Przyjmowane postawy i działania kadry kierowniczej dają informację o pożądanym wzorcach zachowań i mogą być przykładem, za którym podążać mogą pracownicy na niższych szczeblach zarządzania. Można je też traktować jak swego rodzaju „papierek lakmusowy”, stwierdzający istotność doskonalenia procesów biznesowych w przedsiębiorstwie. Ma to związek z następną kwestią, która pojawiła się w wyniku prowadzonych badań. Przeprowadzona analiza studiów przypadków dostarcza dowodów, że relacje w firmie oparte na zaufaniu odgrywać mogą kluczową rolę w badanym obszarze. Zaufanie, jakim darzą przełożeni wykonawców procesów przekłada się na przyzwolenie na podejmowanie przez nich oddolnych inicjatyw. Z drugiej strony zaufanie pracowników do kadry zarządzającej rezonuje przyjmowaniem przez nich większej ilości zadań i odpowiedzialności, które wynikają z podejmowania działań doskonalących procesy. Wypracowanie odpowiedniego zaufania pomiędzy pracownikami, a przełożonymi w ramach tzw. kontraktu psychologicznego powoduje, że obie strony mogą mieć na siebie pozytywny wpływ.

Ostatni z istotnych czynników zaobserwowany w wyniku przeprowadzonych badań jakościowych dotyczy systematycznego mierzenia wyników procesów i przedstawiania ich w zrozumiałej postaci wykonawcom procesów. Jak zauważono nie wystarczy jednak samo monitorowanie realizacji procesów. Ważne jest przede wszystkim to, czy uzyskiwane wyniki są zapisywane, a następnie w czytelnej postaci analizowane z osobami, które uczestniczą w ich realizacji. Spotkania informacyjne powinny odbywać się z określoną częstotliwością, ich przebieg wspomagać powinny różne narzędzia wypracowane w ramach zarządzania wizualnego.

Opierając się na przyjętym rygorze metodycznym metody studium przypadku, na podstawie przeprowadzonej analizy porównawczej oraz bazując na uaktualnionym przeglądzie literatury przedmiotu, dyskusji wyników badań, konfrontacji z wynikami badań innych autorów zaproponowałam 6 tez (uogólnień analitycznych). Zauważyłam, że poszczególne czynniki doskonalenia procesów biznesowych warunkują się wzajemnie, a na wszystkie największy wpływ ma wprowadzanie przez kadrę zarządzającą cyklicznych programów doskonalenia organizacji, w które wpisują się projekty doskonalenia procesów. Przeprowadzona analiza wskazuje również, że istnieją silne związki pomiędzy dopasowaniem systemu nagradzania pracowników, zaangażowaniem kadry zarządzającej, systematycznym mierzeniem wyników procesów i przedstawianiem ich w zrozumiałej postaci wykonawcom procesów, nastawieniem wykonawców procesów do zwiększania zadań i odpowiedzialności oraz określeniem czasu na poszukiwanie i wdrażanie udoskonaleń w procesach. Widoczny jest też związek pomiędzy relacjami w firmie, które opierają się na zaufaniu z nastawieniem wykonawców procesów do zmian w zakresie dotychczasowych obowiązków i odpowiedzialności. W związku z powyższym zaangażowanie w doskonalenie procesów jawi się jako kategoria złożona, na którą wpływają czynniki, między którymi zachodzi dwustronna zależność. W takiej sytuacji w ramach dostrzeżonych relacji przyczyny przeplatają się ze skutkami. To spostrzeżenie stało się przesłanką do przedstawienia mapy relacji, jakie zachodzą pomiędzy wyróżnionymi czynnikami. Graficzną interpretację zaproponowanych relacji przedstawia rysunek nr 3.



- poznaniu mechanizmów kształtowania zaangażowania pracowników w działania doskonalące procesy biznesowe,
- poznaniu czynników stymulujących i ograniczających to zaangażowanie,
- poznaniu przyczyn pojawiających się na tym tle problemów,
- poznaniu możliwości i sposobów zwiększania zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych.

Wniesiony wkład odnieść można do obszaru teoretyczno-poznawczego, metodyczno-empirycznego oraz praktycznego.

**W obszarze teoretyczno-poznawczym:**

- przedstawiłam zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych jako aktualny i istotny poznawczo obszar przedmiotowo-problemowy w ramach nauk o zarządzaniu i jakości poprzez wskazanie istoty zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych oraz ukazanie go na tle dorobku różnych koncepcji zarządzania oraz teorii i nurtów ekonomicznych, ale także socjologicznych i psychologicznych,
- dokonałam konceptualizacji pojęcia zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych,
- na podstawie dokonanego przeglądu oraz krytycznej analizy dorobku literatury dokonałam usystematyzowania i interpretacji wybranych pojęć używanych w obszarze zarządzania procesowego, takich, jak zarządzanie procesami, zarządzanie procesowe, orientacja procesowa w zarządzaniu, orientacja na procesy oraz podejście procesowe w zarządzaniu.
- bazując na generalizacji analitycznej oraz dyskusji wyników badań, konfrontacji z wynikami badań innych autorów sformułowałam tezy odnoszące się do czynników zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych,
- wzbogaciłam dotychczasową wiedzę z zakresu doskonalenia procesów biznesowych, szczególnie z perspektywy kwestii tak istotnej, jaką jest wydobywanie i utrzymywanie zaangażowania pracowników w tym obszarze.

**W obszarze metodyczno-empirycznym:**

- na potrzeby identyfikacji i analizy czynników mających wpływ na zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych zaproponowałam kompozycję możliwych do zastosowania metod badawczych (kwestionariusz ankiety, scenariusza wywiadu) oraz zaprezentowałam sposób i efekty ich zastosowania,

- przedstawiłam argumenty na rzecz wykorzystania metody studium przypadku jako metody badania zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych, co koresponduje z nadaniem priorytetowego znaczenia badaniom jakościowym oraz przyjęciem interpretacji jako ideału poznawczego,
- wskazałam możliwe kierunki dalszych badań

#### **W obszarze praktycznym:**

- wyniki przeprowadzonych przeze mnie badań mogą być wykorzystane w praktyce zarządzania, stanowić mogą źródło inspiracji dla kadry zarządzającej na różnych szczeblach zarządzania oraz dla działów HR, ukazując kierunki działań w zakresie stymulowania zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych.
- wskazałam na potrzebę zrozumienia przez kadrę kierowniczą znaczenia zapewnienia pracownikom odpowiednich zasobów i przedstawienia korzyści, które skłonią ich do większego zaangażowania w doskonalenie procesów biznesowych,
- mimo swoich ograniczeń uzyskane przeze mnie wyniki badań mogą przynieść praktykom nowe spojrzenie w zakresie wydobywania zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych. Przedstawione w opracowaniu wyniki analiz mogą stanowić impuls do podjęcia działań doskonalących procesy biznesowe oraz pomóc ukierunkować już prowadzone, a także przyczynić się do lepszego wykorzystania istniejącego potencjału i uwarunkowań.

Zaznaczyć należy jednak, że zrealizowany na potrzeby monografii proces badawczy ma swoje ograniczenia. Trzeba mieć to na uwadze oceniając i interpretując przedstawione rozważania i wnioski. Do głównych ograniczeń prezentowanego opracowania należą:

1. przeprowadzone badania ilościowe bazowały na niewielkiej próbie badawczej. Badana próba nie odzwierciedla w sposób reprezentatywny przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku polskim. Z tego względu uzyskane wyniki mają ograniczony zasięg. Należy zatem zachować ostrożność przy uogólnianiu otrzymanych wyników na populację spoza badanej próby. Wyniki upoważniają jednak do formułowania tez i wyciągnięcia wniosków, których poziom generalizacji może wzrastać wraz z prowadzeniem dalszych badań w podjętym obszarze.
2. respondentami badania ilościowego byli co prawda zarówno wykonawcy czynności w procesach - pracownicy liniowi oraz kierownicy średniego i niższego szczebla zarządzania, ale w nielicznych przypadkach reprezentowali oni jedno przedsiębiorstwo. Wynikało to przede wszystkim z braku możliwości uzyskania zgody na takie badania w określonych podmiotach.

W związku z tym pozyskane informacje nie reprezentują punktu widzenia dwóch stron w jednym przedsiębiorstwie.

3. trudny do rozeznania, zmierzenia i kontrolowania stopień subiektywizmu uzyskiwanych odpowiedzi, zarówno w badaniach ilościowych, jak i jakościowych. Mimo podejmowanych starań, aby badania miały charakter obiektywny, trudno ocenić w jakim stopniu wypełniający kwestionariusz ankiety badawczej przedstawiają stan faktyczny czy swoje odczucia, nie zawsze w pełni zgodne ze stanem rzeczywistym. Podobnie, podczas przeprowadzania wywiadów, mimo dużego nacisku na zachowanie określonego rygoru w ich realizacji, trudno jest stwierdzić, kiedy odpowiedzi respondentów autentycznie oddają zachodzące zdarzenia, a kiedy podyktowane są emocjami lub mają charakter deklaracyjny.
4. sformułowane na podstawie badań jakościowych tezy (uogólnienia analityczne) mają charakter twierdzeń aspirujących i nie mają charakteru uniwersalnego. To ograniczenie jednak skłania do podjęcia dalszych badań w analizowanym obszarze, które pozwoliłyby nadać sformułowanym tezom status udowodnionych i zmniejszyć ryzyko falsyfikacji.

Podsumowując powyższe rozważania, stwierdzam, że opracowanie nie likwiduje wszystkich luk poznawczych w omawianym obszarze. Zaangażowanie w doskonalenie procesów biznesowych cechuje wieloaspektowa natura i duża zmienność w czasie, na którą wpływa wiele uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Kwestie budowania i rozwijania zaangażowania to z jednej strony bardzo ważny i interesujący, wart analizy teoretycznej i badań empirycznych, a z drugiej niełatwy do zbadania obszar. Wiele prezentowanych w pracy wątków mogłoby być rozwijanych, możliwe kierunki dalszych badań wynikają m.in. z tego, że wciąż zmieniają się uwarunkowania zewnętrzne funkcjonowania organizacji, które odnieść można do sytuacji na rynku pracy, koniunktury gospodarczej, czynników demograficznych czy skutków gospodarczo-społecznych wywołanych pandemią wirusa SARS-CoV-2. Z pragmatycznego punktu widzenia zasadne wydaje się też zwrócenie uwagi na to, kto ma być beneficjentem korzyści zwiększania badanego zaangażowania. Czy zgodnie z koncepcją *shareholders* służyć powinno wyłącznie interesom i celom właścicieli (kadrze kierowniczej) czy w duchu koncepcji *stakeholders*, która odwołuje się do zasad równości i sprawiedliwości społecznej, różnym interesariuszom, w tym przynosić korzyści samym wykonawcom procesów. Budując zaangażowanie w doskonalenie procesów trzeba mieć na uwadze, że pracownicy mogą kierować się własnymi interesami i z natury nie być skłonni do poświęceń na rzecz innych, w tym na rzecz działań dla organizacji. Z tego powodu warto uwzględnić teorię wymiany społecznej, zgodnie z którą zapewnienie zasobów do podejmowania działań doskonalących oraz wskazanie osobistych korzyści mogą być odwzajemnione wyższym poziomem zaangażowania w doskonalenie procesów biznesowych.

Na oryginalność prezentowanych w opracowaniu osiągnięć naukowych zwrócili uwagę recenzenci wydawniczy monografii.

Prof. dr hab. Dagmara Lewicka stwierdziła, że „problematyka zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów była dotychczas relatywnie rzadko podejmowana. Warto podkreślić brak opracowań zwartych o tej tematyce w literaturze polskiej. (...) wyodrębnienie relacji *zaangażowanie pracowników-doskonalenie procesów* uważam za zasadne i twórcze oraz wnoszące znaczny wkład do dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Autorka opracowania podjęła się ambitnego i nowatorskiego wyzwania. Praca dotyczy niezwykle istotnego we współczesnej rzeczywistości gospodarczej, zagadnienia doskonalenia procesów biznesowych w oparciu o zaangażowanie pracowników, któremu jak dotąd nie poświęcono zbyt wielu opracowań. Niniejsza praca przyczynia się więc do poszerzenia wiedzy naukowej dzięki przeprowadzonym badaniom empirycznym i systematyzacji wiedzy teoretycznej w tym obszarze. Autorka opracowania podjęła się ambitnego i nowatorskiego wyzwania, które sprowadza się do podjęcia rozważań nad istotą, przejawami oraz czynnikami sprzyjającymi i hamującymi angażowanie się pracowników w doskonalenie procesów biznesowych. Uważam więc problematykę monografii za oryginalną i aktualną, co związane jest z faktem, iż dynamika otoczenia we współczesnej rzeczywistości gospodarczej, zmusza organizacje do systematycznego podnoszenia sprawności realizowanych procesów w oparciu o czynnik ludzki. Autorka wskazuje także na relatywnie niski wskaźnik skuteczności wprowadzania zmian w procesach, co skłania do badań nad czynnikami stymulującymi zaangażowanie pracowników w działania doskonalące procesy. Na uwagę zasługuje także wartość podjętej tematyki dla praktyki zarządzania, przez co recenzowana książka stanowić będzie wsparcie teoretyczno-praktyczne, służące ugruntowaniu wiedzy studentów i doktorantów kierunków biznesowych. Będzie także przydatna dla kadry zarządzającej, stanowiąc źródło inspiracji i wskazując kierunki zmian w organizacjach w zakresie stymulowania zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych”.

Natomiast dr hab. Marek Kunasz, prof. US zauważa, że „w pracy autorka podejmując ważny temat badawczy zarówno w aspekcie poznawczym jak i praktycznym wykazała się umiejętnością identyfikacji oryginalnego problemu badawczego, zaprogramowania postępowania naukowego w oparciu o przyjęte założenia badawcze, a po przeprowadzeniu badań – wyprowadzenia interesujących i uzasadnionych merytorycznie wniosków. Jak wskazują badania większość podejmowanych udoskonalień procesów biznesowych nie osiąga zakładanych celów. Wśród przyczyn takiego stanu rzeczy wskazuje się m.in. na słabe zaangażowanie pracowników. We wspomnianym kontekście ważnym naukowo problemem mieszczącym się bez wątpienia w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości staje się kwestia rozpoznania istoty, przejawów oraz czynników sprzyjających i

hamujących angażowanie się pracowników w doskonalenie procesów biznesowych. Problematyka ta została dotychczas jedynie fragmentarycznie wyeksplorowana w literaturze przedmiotu, stąd też powstaje luka badawcza, którą sformułowała Autorka pracy. Podjęta tematyka badawcza jest niezwykle aktualna i niezmiernie ważna zarówno z punktu widzenia teorii zarządzania, jak i praktyki gospodarczej. Monografia jest dziełem, które w sposób kompleksowy prezentuje wcześniej nie podejmowaną przez krajowych badaczy problematykę budowania zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych w odniesieniu do koncepcji zarządzania procesowego. W oparciu o przeprowadzoną kwerendę literatury polsko i anglojęzycznej Autorka zidentyfikowała nie wyeksplorowane dotychczas obszary proponując rozwiązania metodyczne dla pozyskania nowej wiedzy w tym zakresie. Na tej bazie zaproponowała autorską koncepcję kształtowania zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych. We wspomnianym kontekście bez wątpienia monografia jest opracowaniem oryginalnym, wnoszącym istotny wkład (wartość dodaną) w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości”.

#### Literatura

1. Aluchna M., Płoszajski P. (2008), Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana, SGH, Warszawa.
2. Apanowicz J. (2005), Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej, Difin, Warszawa 2005.
3. Babbie E.R. (2013), Podstawy badań społecznych, PWN, Warszawa.
1. Becker J., Kugeler M., Rosemann M. (2013), Process management: a Guide for the Design of Business Processes, Springer Science & Business Media.
4. Bhuiyan N., Baghel A. (2005), An overview of continuous improvement: from the past to the present, Management Decision, vol. 43, No. 5.
5. Biolcati-Rinaldi F., Molteni F., Salini S. (2018), Assessing the Reliability and Validity of Google Scholar Indicators. The Case of Social Sciences in Italy [w:] A. Bonaccorsi (ed.) The evaluation of Research in Social Sciences and Humanities, Springer International Publishing, New York.
6. Bitkowska A. (2013), Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach, Difin, Warszawa.
7. Bitkowska A. (2016), Implementacja zarządzania procesowego we współczesnych przedsiębiorstwach, Przegląd Organizacji nr 9.
8. Borgatti S.P., Foster P. (2003), The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology, Journal of Management, Vol. 29, No. 6
9. Bugdol M. (2010), Wymiary i problem zarządzania organizacją oparta na zaufaniu, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
10. Caffyn S. (1999), Development of a continuous improvement self-assessment tool, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19, No. 11.
11. Chełpa S. (2004), Indukcja i dedukcja w zarządzaniu – problem teorii i praktyki, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teoria a praktyka, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1014, Wrocław 2004.
12. Coskun S., Basligil H., Baraclı H. (2008), A weakness determination and analysis model for business process improvement, Business Process Management Journal, Vol.14, No. 2
13. Cyfert S. Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A. (2014), Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębniania, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna, Organizacja i Kierowanie, nr 1(161).
14. Cyfert S. (2009), Metody podnoszenia efektywności procesów w polskich przedsiębiorstwach – ograniczenia i kierunki zmian, [w:] S. Nowosielski (red.), Podejście procesowe w organizacjach, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 52, Wrocław.

15. Cyfert S. (2006), Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
16. Czakon W. (2015), Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu, [w:] Czakon, W. (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Wolters Kluwer, Warszawa.
17. Czekał J. (red.) (2009), Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
18. De Toro I., McCabe T. (1997), How to stay flexible and elude fads, *Quality Progress*, Vol. 30, No.3.
19. Eisenhard K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, Vol.14, No. 4.
20. Falcone P. (2006), Preserving restless top performers: keep your top performers engaged so they don't jump ship once job opportunities arise, *HR Magazine* No. 3
21. Feilzer M.Y. (2010), Doing mixed methods research pragmatically: Implications for the rediscovery of pragmatism as a research paradigm, *Journal of Mixed Methods Research*, Vol. 4, No. 1
22. Fryer K. J., Antony J., Douglas A. (2007), Critical success factors of continuous improvement in the public sector: A literature review and some key findings, *Total Quality Management*, Vol. 19, No. 5.
23. Gabryelczyk R., Roztocki N. (2018), Business process management success framework for transition economies, *Information Systems Management* Vol. 35, Iss. 3.
24. Gajdzik B. (2012), Poziom zaangażowania pracowniczego w przedsiębiorstwach w Polsce i za granicą, *Zarządzanie przedsiębiorstwem* nr 3.
25. Grajewski P. (2016), Organizacja procesowa, PWE, Warszawa
26. Grajewski P. (2012), Procesowe zarządzanie organizacją, PWE, Warszawa.
27. Grajewski P., Nogalski B. (2004), Potencjalne źródła niesprawności w organizacji procesowej, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w organizacji*, t. 1, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
28. Hammer M. (2007), *Audyt procesowy*, *Harvard Business Review Polska* nr 7.
29. Harmon F.G. (1996), *Playing for Keeps*, John Wiley & Sons, New York.
30. Harter J. K., Schmidt F. L., Hayes T. L. (2002), Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol 87, No. 2.
31. Hatten K.J., Rosenthal S.R. (1999), Managing the process-centred enterprise, *Long Range Planning*, Vol. 32, Iss. 3.
32. Heathfield S.M. (2014), What people want from work, *Human Resource Journal*, Vol. 12, No. 3.
33. Hensel P., Glinka B. (2018), *Grounded Theory*, [w:] M. Cisielska, D. Jemielniak (ed.), *Qualitative Methodologies in Organization Studies*, Palgrave, Macmillan.
34. Hung R.Y.Y. (2006), Business Process Management as competitive advantage: a review and empirical study, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 17, No.1.
35. Jemielniak D. (red.) (2012), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. 2, PWN Warszawa.
36. Jeston J. (2014), *Business Process Management Practical Guidelines to Successful Implementations*, Routledge, London.
37. Juchnowicz M. (2012). *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
38. Juchnowicz M. (2010). *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa.
39. Kalinowski T.B. (2012), Ocena stopnia wdrożenia zarządzania procesowego w badanych przedsiębiorstwach, *Problemy Zarządzania*, Vol. 10, nr 2(37).
40. Klein H.J., Molloy J.C., Brinsfield C.T. (2012), Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds, *Academy of Management Review*, Vol. 37, No. 1.

41. Kmiotek K. (2016), Zaangażowanie pracowników w miejscu pracy, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
42. Konecki K. (2000), Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana, PWN, Warszawa.
43. Kraśniak J. (2017), W kierunku organizacji procesowej. Determinanty wdrażania, [w:] Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Procesy i projekty w zarządzaniu zmianami, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 463, Wrocław.
44. Krumeich J., Weis B., Werth D., Loo P. (2014), Event-Driven Business Process Management: where are we now? A comprehensive synthesis and analysis of literature, Business Process Management Journal, Vol. 20, No. 4.
45. Kunasz M. (2010), Praktyczne aspekty zarządzania procesami, Economicus, Szczecin.
46. Lewicka D. (2019), Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
47. Matejun M. (2011), Metoda badania przypadków w naukach o zarządzaniu, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10.
48. McKinsey (2010), How IT is managing new demands: McKinsey global survey results, <http://www.mckinseyquarterly.com>.
49. Mone E.M., London M. (2018), Employee Engagement Through Effective Performance Management. A Practical Guide for Managers, Routledge, New York.
50. Morgan D. (2007), Paradigms Lost and Paradigms Regained: Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods, Journal of Mixed Methods Research, Vol. 1, No.1.
51. Mrówka R. (2010), Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej, [w:] R. Bartkowiak, J. Ostaszewski (red.) Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
52. Nicholds B.A. Mo, J.P.T. (2018), Reliability analysis of productivity enhancement initiatives, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 29, No. 6.
53. Nowosielski S. (2014), Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 340, Wrocław.
54. Nowosielski S. (2013), Orientacja procesowa w organizacjach. Personalne aspekty wdrażania. Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Vol. 14, Nr (12/3).
55. Nowosielski S. (2011), Orientacja procesowa w organizacjach. Rozważania nad skutecznością wprowadzania, [w:] S. Nowosielski (red.) Podejście procesowe w organizacjach, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 169, Wrocław.
56. Nowosielski S. (2009), Modelowanie procesów gospodarczych w literaturze i praktyce [w:] Podejście procesowe w organizacjach, [w:] S. Nowosielski (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 52, Wrocław.
57. Obłój K. (2014), Strategia organizacji, PWE, Warszawa.
58. Olszewska K. (2004), Organizacja zorientowana na procesy – ujęcie modelowe, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), Podejście procesowe w zarządzaniu, tom 1, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
59. Porter M. (2001), Porter o konkurencji, PWE, Warszawa.
60. Pulmberg K. (2010), Experiences of implementing process management: a multiple-case study, Business Process Management Journal, Vol. 16, Iss. 1.
61. Romanowska M., Trocki M. (2004), Wstęp, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), Podejście procesowe w zarządzaniu, t. I, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
62. Rosemann M., vom Brocke J. (2015), The Six Core Elements of Business Process Management [w:], vom Brocke J., Rosemann M. (red.), International Handbooks on Information Systems, Springer Heidelberg.
63. Rummler G.A., Brache A.P. (2000), Podnoszenie efektywności organizacji, jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej, PWE, Warszawa.
64. Rummler G.A., Brache A.P. (2012), Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart, John Wiley & Sons, New Jersey.

65. Saunders M., Lewis P., Thornhill A., *Research methods for business students*, Financial Times Prentice Hall, Harlow 2009.
66. Seethamraju R. (2012), *Business Process Management – A Missing Link in Business Education*, *Business Process Management Journal*, Vol. 18, No. 3.
67. Shafagatova A., Van Looy A. (2021), *Alignment patterns for process-oriented appraisals and rewards: using HRM for BPM capability building*, *Business Process Management Journal*, Vol. 27 No. 3.
68. Singh J., Singh H., (2015), *Continuous improvement philosophy – literature review and directions*, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 22 Iss. 1.
69. Skrzypek E., Hofman M. (2010), *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie: identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
70. Smith D. (2000), *The Measurement Nightmare, How the Theory of Constraints Can Resolve Conflicting Strategies, Policies, and Measures*, St. Lucie Press, New York.
71. Smith H., Fingar P. (2007), *Business Process Management: The Third Wave*, Meghan-Kiffer Press.
72. Smythe J. (2009), *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków.
73. Stańczyk S. (2011), *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzeczelnienie ba- dań [w:] W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
74. Sułkowski Ł. (2016), *Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji zarządzania*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 422, Wrocław.
75. Sułkowski Ł. (2014), *Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 340, Wrocław.
76. Sułkowski Ł. (2004), *Status poznawczy zarządzania procesowego*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, tom 1, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
77. Teece D.J. (2007), *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, ISS. 11.
78. Trkman P. (2010), *The critical success factors of business process management*, *International Journal of Information Management*, Vol. 30, Iss. 2.
79. Wawrzynek Ł. (2019), *Wykorzystanie zarządczej analizy sieci społecznych w doskonaleniu procesów biznesowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław
80. Wolf C., Harmon P. (2010), *The state of Business Process Management 2010*, February, [www.bptrends.com](http://www.bptrends.com).
81. vom Brocke J., Schmiedel T., Recker J., Trkman P., Mertens W., Viaene S. (2014), *Ten principles of good business process management*, *Business Process Management Journal*, Vol. 20 No. 4.
82. Vom Brocke J., Sinnl T. (2011), *Culture in business process management: a literature review*, *Business Process Management Journal*, Vol. 17, No.2.
83. Yin R.K. (2014), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks– London– New Delhi, s. 9-11).
84. Zellner G. (2011), *A structured evaluation of business process improvement approaches*, *Business Process Management Journal*, Vol. 17 No. 2.

### 4.3. Omówienie pozostałych osiągnięć

Mój rozwój naukowo-badawczy od samego początku związany jest z Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu (dawniej Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego).

Nieocenioną rolę w kształtowaniu mojego warsztatu badawczego oraz zainteresowań naukowych odegrali prof. dr hab. Ber Haus i prof. dr hab. Jan Lichtarski (Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa) oraz prof. dr hab. inż. Stanisław Nowosielski (Katedra Zarządzania Procesami Gospodarczymi), reprezentujący nurt empiryczny w zarządzaniu.

Początkowo w latach 1994-1995, w ramach badań statutowych Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa finansowanych przez Komitet Badań Naukowych i tematu „Przeobrażenia organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwach w warunkach transformacji systemowej” swoją uwagę badawczą skupiałam na zawieranych kontraktach menedżerskich z perspektywy restrukturyzacji przedsiębiorstw państwowych. W ich rezultacie napisałam dwa artykuły naukowe (jeden we współautorstwie) (zał. 4, tab.2 - poz.2 i tab.5 - poz.3). Następnie w latach 1996-1998 w obrębie tego samego tematu badawczego moje zainteresowania badawcze zaczęły skupiać się na aspektach controllingowej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, wspomagającej procesy restrukturyzacyjne krajowych przedsiębiorstw. W tym okresie napisałam trzy artykuły naukowe (jeden we współautorstwie) (zał. 4, tab. 6-poz.1 i tab. 5-poz. 1 i 2). W tym czasie w wyniku prowadzonych badań ankietowych i wywiadów z kierownikami średnich szczebli zarządzania zaobserwowałam, że wyodrębnianie centrów odpowiedzialności, jako przejaw decentralizacji zarządzania prowadzić może do poprawy poziomu gospodarowania oraz wzrostu efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstw. Zauważyłam również, że w tym obszarze występuje wiele problemów o różnym charakterze. To spostrzeżenie spowodowało, że w latach 1998-2001 podjęłam się realizacji projektu badawczego o tematyce „Autonomiczne jednostki wewnętrzne w przedsiębiorstwie”. Efektem podjętego procesu badawczego były cztery publikacje (zał. 4, tab.1-poz. 1,3,4 oraz tab. 5-poz.2) oraz praca doktorska obroniona w listopadzie 2001 roku pod tytułem „Autonomizacja jednostek wewnętrznych przedsiębiorstwa. Formy, procedury i uwarunkowania”. Przeprowadzone przeze mnie badania na potrzeby pisania pracy doktorskiej dotyczyły form, uwarunkowań i przejawów usamodzielnienia jednostek wewnętrznych przedsiębiorstwa w kontekście controllingowej koncepcji zarządzania. Kwestie te analizowałam z punktu widzenia uwarunkowań organizacyjnych, zarządczych i personalnych. W tym czasie uczestniczyłam również w konferencjach naukowych, podczas których miałam możliwość prezentacji częściowych wyników swoich badań (zał. 4, tab.15-poz.4,6,7). Podczas realizowania powyższych badań miałam kontakt z

przedsiębiorstwami, które obok wprowadzania controllingu swoje systemy zarządzania zaczynały ukierunkowywać na jakość i wprowadzać wytyczne i zasady znowelizowanej w 2000 roku normy ISO 9001, w której bardzo duży akcent położony został na wprowadzanie zasady podejścia procesowego w zarządzaniu. Ponadto przeprowadzając badania empiryczne i obserwując praktykę gospodarczą dostrzegłam, że wiele problemów, z jakimi zmagają się organizacje bierze się z braku holistycznego podejścia do zarządzania, trudności godzenia celów autonomicznych jednostek wewnętrznych z celami całej organizacji oraz braku horyzontalnego spojrzenia na rzeczywistość organizacyjną.

W 2003 roku po uzyskaniu stopnia doktora podjęłam pracę w Katedrze Zarządzania Procesami Gospodarczymi, kierowanej przez prof. dr hab. inż. Stanisława Nowosielskiego na byłej już Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu. Od początku pracy w katedrze moje zainteresowania naukowo-badawcze zaczęły koncentrować się wokół tematyki orientacji procesowej w zarządzaniu. W latach 2004-2015 ramach badań statutowych katedry uczestniczyłam w realizacji projektów badawczych o tematyce „Podejście procesowe w organizacjach”, skupiając swoją uwagę na identyfikacji podejścia procesowego w przedsiębiorstwach, analizie i diagnozie metod, technik i narzędzi wspierających zarządzanie procesowe na płaszczyźnie teoretycznej (prowadząc studia literaturowe), jak również praktycznej (prowadząc badania empiryczne). W tym okresie realizowałam też tematy badań własnych takie jak „Podejście procesowe w praktyce przedsiębiorstw”, „Podejście procesowe w różnych koncepcjach zarządzania”, „Doskonalenie procesów w organizacji”. Wyniki przeprowadzonych badań utwierdziły mnie w przekonaniu, że doskonalenie procesów biznesowych obecne w bardzo wielu przedsiębiorstwach napotyka na różnego rodzaju trudności i nie zawsze kończy się osiągnięciem zaplanowanych rezultatów. Istnieje w związku z tym potrzeba poszerzenia wiedzy w tym zakresie oraz wskazania możliwości poprawy. Jednocześnie zwróciłam uwagę, że istnieje niedosyt rozważań podejmujących wątki związane z zaangażowaniem pracowników w doskonalenie procesów biznesowych.

Ścieżka mojego rozwoju naukowego po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii: ekonomiki przedsiębiorstwa wskazuje na sześć głównych obszarów (wątków badawczych):

- podejście procesowe w zarządzaniu organizacjami (15 publikacji)
- doskonalenie procesów biznesowych (14 publikacji)
- zasoby ludzkie w doskonaleniu procesów biznesowych (10 publikacji)
- dojrzałość procesowa organizacji (10 publikacji)
- zarządzanie projektami (w tym perspektywa dojrzałości projektowej) (6 publikacji)
- koncepcja CSR, w tym perspektywa doskonalenia procesów i GreenBPM (4 publikacje).

## 1. Wątek badawczy podejście procesowe w zarządzaniu

W ramach wątku **podejście procesowe w zarządzaniu organizacjami** przeprowadzane przeze mnie badania (zarówno w ramach badań statutowych Katedry Zarządzania Procesami Gospodarczymi, jak i własnych) skupiały się na ocenie implementacji podejścia procesowego w organizacjach. Interesowała mnie efektywność i konkurencyjność przedsiębiorstw skupiających się w zarządzaniu na procesach biznesowych, ale również trudności z tym związane. Od samego początku badania literaturowe konfrontowałam z badaniami w przedsiębiorstwach. Początkowo skupiałam się na organizacjach zorientowanych w zarządzaniu na jakość. W znowelizowanej w 2000 roku normie ISO 9001 bardzo duży akcent położony został na wprowadzanie zasad: *podejście procesowe* i *ciągłe doskonalenie*. Uznano wówczas, że podstawą systemów zarządzania jakością powinno być podejście procesowe rozumiane jako wykorzystanie systemu procesów wraz z ich identyfikacją i zarządzaniem nimi. Następnie badaniami objęłam organizacje, które wprowadzały różne koncepcje i metody zarządzania, w których orientacja na procesy odgrywała istotną rolę (m.in. Lean Management, Kaizen, Six Sigma). Z tej perspektywy interesowały mnie też zmiany organizacyjne, znaczenie kompetencji pracowników, rola menedżera procesu, aspekty kulturowe i wartości organizacyjne sprzyjające orientacji procesowej w zarządzaniu. Prace badawcze prowadzone w przedsiębiorstwach łączyłam z działalnością szkoleniową m.in. dla kadry kierowniczej KGHM Polska Miedź S.A. (2013r). W latach 2016-2019 realizowałam projekty szkoleniowe z tematyki zarządzania procesowego w oddziale ZUS w Ostrowie Wielkopolskim. Kontakty z tymi podmiotami pozwoliły mi również realizować badania empiryczne w zakresie doskonalenia procesów biznesowych. Efektem prowadzonych w tym czasie badań były poniżej wskazane publikacje. Najpełniej jednak do zarządzania procesowego w organizacjach nawiązuję w monografii habilitacyjnej, w której podejmuje próbę uporządkowania terminologicznego występujących tu pojęć oraz ukazuję związki zarządzania procesowego z wybranymi nurtami zarządzania oraz współczesnymi koncepcjami zarządzania.

1. Konkurencyjność przedsiębiorstw zorganizowanych według procesów, [w:] W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych, J.L. Czarnota, M. Moszkowicz (red.), Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003, s. 263-266
2. Organizacja procesowa w strategicznej karcie wyników, [w:] Globalizacja i integracja gospodarcza a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw, R. Borowiecki, A. Jaki (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, TNOiK oddz. w Krakowie, Kraków 2003, s. 160-177
3. Bariery we wdrażaniu organizacji procesowej, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 1014, Wrocław 2004, s. 193-197
4. Identyfikacja podejścia procesowego w zarządzaniu w praktyce przedsiębiorstw, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu nr 81, Poznań 2006, s. 45-52

5. Podejście procesowe w koncepcji zarządzania jakością, [w:] Nowoczesność przemysłu i usług. Przedsiębiorczość i innowacje. Procesy restrukturyzacji i konkurencyjność w przemyśle i usługach, J. Pyka (red.), TNOiK oddz. w Katowicach, Katowice 2007, s. 347-353
6. Procesy gospodarcze w organizacjach [w:] Procesy i projekty logistyczne, S. Nowosielski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 40-95 (współautor)
7. Podejście procesowe w zarządzaniu jakością – teoria i praktyka, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 129, Poznań 2009, s. 72-79
8. Podejście procesowe w organizacjach – wyniki badań empirycznych, Nauki o Zarządzaniu 2012 nr 3(12), s. 19-28
9. Przyczyny trudności we wprowadzaniu systemów zarządzania jakością w praktyce przedsiębiorstw, Przedsiębiorczość i Zarządzanie 2012 Zeszyt 17, t.13, s. 7-20
10. Procesy jako składnik potencjału organizacyjnego w doskonaleniu systemu zarządzania jakością, Nauki o Zarządzaniu 2013 nr 2(15), s. 22-35
11. Wartości organizacyjne w orientacji procesowej, [w:] Zarządzanie rozwojem organizacji w otoczeniu wielokulturowym, S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014, s. 85-94 (kopia dołączona do dokumentacji).
12. Implikacje organizacyjne wprowadzania zarządzania procesowego, [w:] Dojrzałość procesowa organizacji i dojrzałość w zakresie wiedzy, E. Skrzypek (red.), Wydawnictwo UMCS w Lublinie, Lublin 2013, s. 11-22
13. Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 340, Wrocław 2014, s. 218-229 (kopia dołączona do dokumentacji).
14. Lean Management concept in hospital management – possibilities and limitations, Management Sciences, 2018, Vol. 23, No. 1, s. 4-12
15. Orientacja procesowa z perspektywy koncepcji zarządzania zmianą, [w:] Procesy i projekty – ciągłość i zmiana, J. Lichtarski, G. Osbert-Pociecha (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2019, s. 68-80.

## 2. Wątek badawczy doskonalenia procesów biznesowych

W trakcie eksplorowania tematyki praktycznych aspektów orientacji procesowej jako kategorii konstytuującej zarządzanie procesami zauważyłam, że wiodące znaczenie odgrywa **doskonalenie procesów biznesowych** postrzegane w obecnym, dynamicznym otoczeniu jako sposób na zwiększanie efektywności organizacji. Spowodowało to ukierunkowanie moich badań w stronę kwestii doskonalenia procesów biznesowych. Badałam i analizowałam przyczyny, różne podejścia i metody doskonalenia procesów (ciągłe vs skokowe doskonalenie). Ukazywałam jego związki z koncepcją zarządzania wiedzą oraz organizacyjnego uczenia się, opisywałam dobre praktyki w działaniach doskonalących, ale też występujące problemy. Podjęłam też próbę wskazania czynników determinujących doskonalenie procesów. Zwróciłam uwagę na znaczenie czynników o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym. Osobny przedmiot moich badań stanowiła tematyka zdolności

organizacji do ciągłego doskonalenia procesów. Byłam członkiem zespołu (redaktorem pomocniczym), który w ramach konkursu OPUS trzykrotnie w latach 2014 - 2015 opracowywał i składał do Narodowego Centrum Nauki wnioski badawcze dotyczące zdolności organizacji do ciągłego doskonalenia procesów. Niestety ze względu na brak doświadczenia w prowadzeniu projektów badawczych, każdorazowo po przejściu pierwszego etapu kwalifikacyjnego wnioski te były odrzucane, chociaż uzyskiwały wysokie oceny merytoryczne.

W okresie lipiec 2019 – czerwiec 2020 jako kierownik zespołu realizowałam projekt badawczy pt. „Uwarunkowania wewnętrzne dynamicznego doskonalenia procesów biznesowych” (projekt finansowany w ramach programu MNiSW pod nazwą Regionalna Inicjatywa Doskonałości w latach 2019-2022, nr 015/RID/2018/2019). Badania te umożliwiły osadzenie tematyki doskonalenia procesów w aktualnej obecnie dynamicznej perspektywie zarządzania procesowego (dynamic BPM), w której dąży się do osiągnięcia bardzo dużej elastyczności w realizacji procesów biznesowych, opierając się na narzędziach informatycznych, sprawnym przepływie informacji i aspektach zarządzania wiedzą.

Czas pandemii COVID-19 spowodował, że moje zainteresowania badawcze ukierunkowały się w stronę zagadnień adaptacji przedsiębiorstw do nowej sytuacji społeczno-gospodarczej. W maju 2020 roku jako kierownik zespołu złożyłam wniosek do Narodowego Centrum Nauki w ramach konkursu OPUS pt. „Adaptacyjne doskonalenie procesów biznesowych w nowych społeczno-ekonomicznych warunkach. Perspektywa doświadczeń COVID-19” (nr rej. wniosku 2020/37/B/HS4/02919). Niestety, mimo pozytywnej oceny merytorycznej wniosek nie otrzymał wystarczającej ilości punktów, aby mógł być sfinansowany.

Badając problematykę doskonalenia procesów biznesowych łączyłam ją z moimi zainteresowaniami związanymi z orientacją zarządzania na jakość i działalnością dydaktyczną. Przeprowadzone studia literatury przedmiotu oraz wyniki badań empirycznych pozwoliły mi w 2015 roku na napisanie podręcznika akademickiego o tematyce doskonalenia jakości procesów i produktów, przeznaczonego dla studentów kierunku Zarządzanie, przedmiot kierunkowy: Zarządzanie jakością.

Będąc blisko zagadnień jakościowych moją uwagę badawczą z perspektywy doskonalenia procesów biznesowych zwrócił model doskonałości EFQM, który jest narzędziem wspierającym organizację w zarządzaniu zmianami i doskonaleniu organizacji. W jego strukturze centralne miejsce zajmują właśnie procesy biznesowe. W modelu założono, że organizacje powinny projektować swoje procesy, zarządzać nimi i je doskonalić w celu pełnego zaspokojenia potrzeb i zapewnienia coraz większej wartości dla klientów i innych zainteresowanych stron. Model jest narzędziem wspierającym organizację w doskonaleniu osiąganych wyników i w zrównoważonym rozwoju. Dwukrotnie (2019r i

2021r) uczestniczyłam w międzynarodowej konferencji European Foundation for Quality Management (EFQM) pt. „Najlepsi w Europie. Droga do doskonałości”. Tematyka konferencji skupia się na przedstawianiu sposobów doskonalenia organizacji w celu osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników oraz prezentacji dobrych praktyk w tym obszarze. W 2021 wzięłam też udział w szkoleniu nt Wprowadzania nowego modelu EFQM. Udział w tych wydarzeniach pozwolił mi na nawiązanie kontaktów z przedstawicielami organizacji, w których następnie przeprowadzić mogłam badania terenowe. Do wyników tych badań nawiązuję w monografii habilitacyjnej.

Wątek doskonalenia procesów biznesowych widoczny jest w wielu moich publikacjach:

1. Konsekwencje ciągłego doskonalenia procesów w organizacjach, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 52, Wrocław 2009, s. 153-161.
2. Improvement of the processes in practice based on the selected companies located in Poland, [w:] *Theory of Management 7 The Selected Problems for the Development Support of Management Knowledge Base*, S. Hittmar (ed.), EDIS, University Publishing House, University of Zilina, Zilina 2014, s. 190-199.
3. Shaping the Continuous Process Improvement Ability, [w:] *Current Trends in Management: Business and Public Administration* A. Świrski (ed.), Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2015, s. 55-66.
4. Koncepcja organizacyjnego uczenia się w doskonaleniu procesów, [w:] *Funkcjonowanie i doskonalenie zarządzania. Aspekty społeczne*, U. Balon, T. Sikora (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015, s. 25-36.
5. Doskonalenie zarządzania jakością procesów i produktów w organizacjach, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015, ss. 223.
6. Elements of knowledge management in the improvement of business processes, *Management* 2016, Vol. 20, No.2, s. 242-260 (kopia dołączona do dokumentacji).
7. Doskonalenie procesów w organizacjach oparte na współpracy z klientami w kontekście orientacji na jakość, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 39/4, Szczecin 2015, s. 11-26.
8. Innowacyjność w doskonaleniu procesów – założenia literaturowe i praktyczne doświadczenia wybranych podmiotów, innowacyjność współczesnych organizacji. Wybrane aspekty, E. Wszendybył-Skulska (red.), Wydawnictwo TNOiK, odz. w Toruniu „Dom Organizatora”, Toruń 2016, s. 30-46.
9. Zdolność organizacji do ciągłego doskonalenia procesów, [w:] *Wielowymiarowość podejścia procesowego w zarządzaniu*, A. Bitkowska, E. Weiss (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2016, s. 43-57 (współautor) (kopia dołączona do dokumentacji).
10. Model Doskonałości EFQM z perspektywy doskonalenia procesów, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 2016, vol. 17, nr 4/1, s. 9-25.
11. Dobre praktyki w doskonaleniu procesów biznesowych, *Studia Informatica Pomerania* 2017, nr 1(43), s. 132-146
12. Czynniki determinujące doskonalenie procesów – wyniki badań empirycznych, *Przegląd Organizacji* 2018 nr 8, s. 27-39 (kopia dołączona do dokumentacji).

13. Continuous Improvement Projects in Business Processes – Analysis of Selected Problems [w:] Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges, 2019, s. 12190-12199.
14. Doskonalenie procesów biznesowych - analiza występujących problemów, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 2019, Vol. 20, nr 4/1, s. 63-76.

### **3. Wątek badawczy zasoby ludzkie w doskonaleniu procesów biznesowych**

Prowadzone przeze mnie badania i analizy uzyskanych wyników doprowadziły mnie do spostrzeżenia, że najczęściej publikacji dotyczy powodów i warstwy narzędziowej doskonalenia procesów, które bazują na metodach i technikach doskonalenia jakości i ograniczania kosztów. W szczególności uwaga badaczy skupia się na istocie, metodach i skutkach doskonalenia procesów. Natomiast kwestie związane z zasobami ludzkimi przedstawiane są w ograniczony sposób. Z tego powodu w zgodzie z koncepcją Organization Development (OD), która zakłada, że podstawowym sposobem osiągnięcia efektywności organizacyjnej jest oddziaływanie na przekonania, postawy i wartości ludzi w takim kierunku, aby podejmowali oni wysiłki na rzecz organizacji, podjęłam badania kontekstu empowermentu, który odnosi się do społecznego wymiaru pracy, systemu motywacyjnego i klimatu zaufania. Analizowałam pojawiające się wobec pracowników nowe wymagania kompetencyjne, a także nowe ich role w miejscu pracy. Rozważania odnosiłam do kadry kierowniczej i do pracowników wykonawczych. Studia literatury przedmiotu doprowadziły mnie do stwierdzenia, że w badanym obszarze nacisk kładzie się przede wszystkim na czynniki organizacyjne i zarządcze sprzyjające doskonaleniu procesów biznesowych, brakuje natomiast odniesienia do innych aspektów, w tym zaangażowania pracowników. Realizowane w ramach badań własnych i badań statutowych Katedry Zarządzania Procesami Gospodarczymi projekty badawcze pozwoliły mi zidentyfikować przejawy takiego zaangażowania, ale też dostrzec trudności i praktyczne problemy. Biorąc pod uwagę wyniki dotychczasowych badań nad zaangażowaniem ludzi w pracę stwierdziłam, że znaczenie może tu mieć teoria osobowości opisywana we współczesnej psychologii. Nawiązałam współpracę z Instytutem Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, w ramach której, będąc członkiem zespołu badawczego, podjęłam rozważania w kierunku oceny znaczenia cech osobowości w kształtowaniu zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych. W rezultacie prowadzonych badań opracowany został artykuł naukowy łączący perspektywę zarządczą z perspektywą psychologiczną (zał. 4, tab.8-poz.3), który zaprezentowany na ogólnopolskiej konferencji naukowej (zał. 4, tab.16.-poz. 10) wzbudził bardzo duże zainteresowanie wśród jej uczestników i wywołał inspirującą mnie dyskusję. Analiza uzyskiwanych w tym wątku badawczym wyników badań, dyskusje po ich prezentacji podczas konferencji naukowych pozwoliła mi wykrystalizować koncepcję, określić

obszar przedmiotowo-problemowy i przeprowadzić badania pod kątem opracowania monografii, wskazanej w niniejszym autoreferacie jako główne osiągnięcie naukowo-badawcze.

Efektom prowadzonych przeze mnie badań, oprócz monografii habilitacyjnej, były następujące publikacje:

1. Zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów w organizacji, [w:] Nowoczesność przemysłu i usług. Metody i narzędzia nowoczesnego zarządzania organizacjami, J. Pyka (red.), Wydawnictwo TNOiK oddz. w Katowicach, Katowice 2008, s. 64-71.
2. Właściciel procesu w teorii i praktyce przedsiębiorstw ukierunkowanych w zarządzaniu na jakość, Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu nr 12(12), Wrocław 2009, s. 7-14.
3. Rola menedżera procesu w podnoszeniu efektywności procesu w przedsiębiorstwach zorientowanych na jakość, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 144, Wrocław 2010, s. 34-41.
4. Wymagania kompetencyjne wobec pracowników w organizacji zorientowanej na procesy, Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu, Wrocław 2012, nr 20, s. 21-32.
5. Profil kompetencyjny menedżera procesu – założenia i praktyka, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 50(1145), Łódź 2013, s. 153-164.
6. Empowerment pracowników w przedsiębiorstwie zorientowanym w zarządzaniu na procesy, Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu nr 4(36), Wrocław 2013, s. 23-35.
7. Employee engagement in continuous improvement of processes, Management 2014, Vol. 18, No. 2, s. 88-103 (kopia dołączona do dokumentacji).
8. Doskonalenie procesów w organizacji z perspektywy zasobów ludzkich, Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu, Wrocław 2014, nr 8(46), s. 23-34 (kopia dołączona do dokumentacji).
9. Zaangażowanie kadry menedżerskiej w doskonalenie procesów – założenia i praktyka, [w:] Społeczne aspekty zarządzania procesami. Zarządzanie procesami w teorii i praktyce, Zeszyt 1, E. Mazur-Wierzbińska i P. Zwiech (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2016, s. 65-77.
10. Cechy osobowości a zaangażowanie w ciągłe doskonalenie procesów, Marketing i Rynek 2018, nr 12, s. 40-53 (współautorstwo) (kopia dołączona do dokumentacji).

#### **4. Wątek badawczy dojrzałość procesowa organizacji**

Jednym z wątków naukowo-badawczych, jaki podjęłam było również **badanie dojrzałości procesowej organizacji**. Szukałam odpowiedzi na pytania o zasadność jej podnoszenia z punktu widzenia ponoszonych kosztów i uzyskiwanej efektywności. Podejmowałam badania w kierunku określenia wpływu różnych czynników na zwiększanie dojrzałości procesowej organizacji. Analizowałam złożoność zjawisk warunkujących rozwój orientacji procesowej. Podejmowałam rozważania na temat związku dojrzałości procesowej ze zdolnościami organizacji do doskonalenia procesów biznesowych. Identyfikowałam ograniczenia o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym. Porównywałam ze sobą dojrzałość procesową z dojrzałością projektową. Zauważyłam, że na tym polu

organizacje stosują różne narzędzia, które pomagają wskazywać kierunek możliwych zmian i w sposób systemowy umożliwiają ocenę mocnych i słabych stron, dając szansę zastosowania sprawdzonych sposobów podnoszenia skuteczności i efektywności realizowanych procesów. Taką rolę pełnią **modele dojrzałości procesowej**, na których zastosowanie zwróciłam też swoją uwagę badawczą. Analizowałam ich rodzaje, strukturę oraz rolę jaką pełnią w decyzjach rozwojowych organizacji z punktu widzenia osiągniętych wyników ekonomicznych, rynkowych czy społecznych. Interesowało mnie też ich znaczenie z perspektywy wpływu na zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych. Identyfikowałam również bariery upowszechniania ich stosowania. Wśród publikacji z tego zakresu mogę wskazać:

1. Review of Selected Performance Measurement Models Used in Public Administration, Administrative Sciences 2020, Vol. 10, No. 4, s. 1-20 (współautorstwo) (kopia dołączona do dokumentacji).
2. Process Maturity Models as Tools for Organisation Improvement and Development, [w:] Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges, 2020, ss. 10260-10269 (współautorstwo).
3. Czynniki zwiększania dojrzałości procesowej, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2017, nr 9, s. 3-12 (kopia dołączona do dokumentacji).
4. Bariery upowszechniania modeli dojrzałości procesowej, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 463, Wrocław 2017, s. 132-146.
5. Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw do doskonalenia procesów z perspektywy zdolności organizacji, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 376, Wrocław 2015, s. 264-274.
6. Dojrzałość procesowa w przestrzeni wewnątrzorganizacyjnej, *Marketing i Rynek* 2014, nr 5 CD, s. 19-25.
7. Modele dojrzałości procesowej w rozwoju organizacji, [w:] *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, red. A. Stabryła, S. Wawak, Mfiles.pl, Kraków 2012, s. 197-209.
8. Efektywność organizacji z perspektywy modelu dojrzałości procesowej, *Zarządzanie i Finanse*, 2012, Zeszyt 17, t. 13, s. 513-524.
9. Wyniki procesów z perspektywy dojrzałości procesowej organizacji zorientowanych na jakość, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 264, Wrocław 2012, s. 44-56.
10. Zastosowanie modelu europejskiej fundacji zarządzania jakością (EFQM) w ocenie dojrzałości procesowej przedsiębiorstw, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 169, Wrocław 2011, s. 425-433.

### **5. Wątek badawczy zarządzanie projektami**

Moje zainteresowania naukowo-badawcze sięgały również tematyki **zarządzania projektami**. Początkowo interesowało mnie znaczenie wspomagającej roli rozwiązań informatycznych przy realizacji równocześnie wielu projektów (portfela projektów). Uczestnicząc w praktyce w realizacji projektów finansowanych ze środków unijnych (zał. 4, pkt. 5) z naukowego punktu widzenia analizowałam przesłanki ich podejmowania i osiągnięte rezultaty. Konfrontowałam również ze sobą

role jakie pełnią w organizacjach właściciele procesów, menedżerowie procesów oraz kierownicy projektów. Zauważyłam, że w praktyce rozwój podejścia procesowego i zwiększanie efektywności realizowanych procesów wymaga zaplanowania i realizacji projektów. Jednocześnie realizacja projektów wymaga zastosowania podejścia procesowego oraz doskonalenia i standaryzacji procesów. Ponadto zaobserwowałam wiele podobieństw pomiędzy kształtowaniem dojrzałości procesowej i projektowej, szczególnie, że koncepcja dojrzałości projektowej powstała w wyniku konkretyzacji koncepcji dojrzałości procesowej organizacji. Podejmowane badania pozwoliły mi na dokonanie analizy porównawczej dojrzałości procesowej i projektowej, podejmowałam również próby wskazywania możliwości ich integrowania. Jednocześnie w ramach regularnych spotkań IPMA Polska Grupa Dolnośląska zaczęłam nawiązywać kontakty z przedsiębiorstwami, w których zarządzanie projektami odgrywa istotną rolę. Wzięłam również udział w trzech konferencjach naukowych (2019r., 2020r., 2021r.) o tematyce „Wyzwania nauki o zarządzaniu projektami”, których organizatorem była Katedra Zarządzania Projektami SGH w Warszawie. Udział w tych konferencjach zaowocował powołaniem zespołu badawczego i złożeniem w ramach wspólnej inicjatywy Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu i SGH w Warszawie międzyuczelnianego grantu badawczego o tematyce „Społecznie odpowiedzialne zarządzanie projektami – analiza stanu obecnego i perspektywy rozwoju”.

W 2019 roku zostałam członkiem rady fundacji, która wspiera osoby chore onkologicznie i ich rodziny. Od tego czasu zaczęłam interesować się realizacją projektów w organizacjach non-profit, a w szczególności wpływem interesariuszy na uzyskiwane rezultaty. Te zagadnienia analizowałam z perspektywy dojrzałości projektowej organizacji non-profit. W wyniku prowadzonych badań zwróciłam uwagę na potrzebę dostosowania poziomu dojrzałości zarządzania projektami i dojrzałości zarządzania interesariuszami.

Na początku listopada 2021 w ramach podpisanego porozumienia o współpracy między Uniwersytetem Ekonomicznym a organizacją GPM EMEA weszłam w skład zespołu ukierunkowanego na realizację przedsięwzięć naukowych, naukowo-rozwojowych i dydaktycznych w zakresie Green Project Management oraz zrównoważonego zarządzania projektami (metodyka PRiSM).

Wśród już opublikowanych artykułów z tego obszaru badawczego wskazać mogę:

1. Selected Determinants of Stakeholder Influence on Project Management in Non-Profit Organizations, Sustainability 2021, Vol. 13, No. 16, s. 1-19 (współautorstwo) (kopia dołączona do dokumentacji).
2. Projects as tools for process improvement, Project Management Development – Practice and Perspectives, 2018, s. 175-187.
3. Dojrzałość procesowa i dojrzałość projektowa organizacji, Przedsiębiorczość i Zarządzanie 2017, vol. 18, nr 3/2, s. 51-66.

4. Właściciel procesu, menedżer procesu, kierownik projektu-analiza porównawcza ról i kompetencji, Marketing i Rynek 2017, nr 4 (CD), s. 22-31 (współautorstwo) (kopia dołączona do dokumentacji).
5. Projekty europejskie realizowane przez polskie przedsiębiorstwa sektora MSP, [w:] Innowacyjne systemy, procesy i metody zarządzania międzynarodowego, M. Trocki (red.), Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008, s. 237-248 (współautorstwo).
6. Zarządzanie portfelem projektów wspomagane narzędziami informatycznymi, [w:] Nowoczesność przemysłu i usług. Doskonalenie zarządzania jako źródło przewagi konkurencyjnej, J. Pyka (red.), Wydawnictwo TNOiK oddz. w Katowicach, Katowice 2006, s. 355-364.

## 6. Wątek badawczy społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w tym perspektywa doskonalenia procesów i GreenBPM

Inny z podejmowanych przeze mnie kierunków badań dotyczy **koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR)**. Początkowo interesował mnie wpływ CSR na przyjmowane przez przedsiębiorstwa strategię działania oraz alianse strategiczne organizacji non-profit i for-profit. Następnie skupiając się w swoich badaniach na doskonaleniu procesów biznesowych zauważyłam, że w niektórych branżach tematyka ta silnie koresponduje z praktykami CSR. W swoich badaniach zaczęłam skupiać się na zależnościach między społecznie odpowiedzialnym modelem biznesu producentów odzieży outdoorowej, a podejściem do doskonalenie procesów. Przedsiębiorstwa te są bardzo często zakładane i zarządzane przez osoby aktywnie uprawiające ekstremalne sporty outdoorowe oraz aktywistów w zakresie ochrony środowiska naturalnego. W zarządzaniu mocno akcentują zasadę work-life-balance, skłaniająca do właściwego łączenia życiowych celów pracowników z celami organizacji oraz eksponują takie wartości w zarządzaniu, jak to, że nie może ona szkodzić środowisku naturalnemu, propagują recykling w procesach produkcyjnych czy przekazywanie określonej części przychodów na rzecz organizacji prośrodowiskowych. Branża outdoorowa (outdoor-wear market) od ok. 10 lat bardzo prężnie rozwija się w Europie, m.in. w Skandynawii. Z tego powodu indywidualny wywiad ustrukturyzowany uzupełniony wywiadem swobodnym prowadziłam w norweskiej firmie Norrøna. W rezultacie opublikowałam artykuł wskazujący na potrzebę łączenia społecznego wymiaru prowadzonej działalności i odpowiedzialności za środowisko naturalne z doskonaleniem procesów biznesowych (zał. 4, tab. 7-poz. 2). Zauważyłam też, że bardzo duża konkurencja oraz nacisk na poszukiwanie coraz to nowych rozwiązań procesowych i produktowych powodują, że firmom - mimo przyjmowania określonych wartości w zarządzaniu - nie zawsze udaje się utrzymać założone standardy ekologiczne. Prowadząc dalsze badania w tym zakresie stwierdziłam, że współczesne zarządzanie procesowe oraz w jego ramach podejmowane doskonalenie procesów biznesowych bardzo mocno zaczyna korespondować z kwestiami ekologicznymi i zrównoważonego rozwoju firm. Spowodowało to moje zainteresowanie

się koncepcją Green Business Process Management (GreenBPM). Przeprowadzone badania skłoniły mnie do stwierdzenia, że przed zarządzaniem procesowym zarysowała się obecnie nowa perspektywa. Organizacje wprowadzając zmiany w realizowanych procesach powinny z jednej strony brać pod uwagę orientację ekonomiczną (czas, koszt, efektywność), ale z drugiej strony uwzględniać horyzont ekologiczny i społeczny. Koresponduje to z wyzwaniami, jakie stoją przed współczesnymi organizacjami oraz zorientowaniem nauk o zarządzaniu i jakości na obecną sytuację gospodarczą, środowiskową i społeczną, która wskazuje na potrzebę kształtowania nowej (bardziej zrównoważonej) wizji rozwoju przedsiębiorstw i propagowanie nowych wartości, nawiązujących do bardziej odpowiedzialnego społecznie i środowiskowo rozwoju. Obecnie kontynuuję badania związane z tym wątkiem. W ramach nawiązanej współpracy naukowo-badawczej z Obchodna faculta Ekonomickej University v Bratislave (University of Economics in Bratislava - EUBA) pracuję w międzyuczelnianym zespole nad przygotowaniem wspólnego artykułu naukowego na temat zastosowania koncepcji Green BPM w przedsiębiorstwach gospodarowania odpadami zlokalizowanymi w Polsce i Słowacji. Artykuł ma na celu charakterystykę i ocenę uzyskiwanych efektów doskonalenia procesów z perspektywy założeń koncepcji Green BPM i stopnia zastosowania innych niż tylko ekonomiczne wskaźniki oceny podejmowanych działań. Uwzględnia kontekst znormalizowanych systemów zarządzania jakością oraz źródeł pochodzenia kapitału badanych przedsiębiorstw.

Wśród już napisanych przeze mnie artykułów podejmujących tematykę CSR i GreenBPM wskazać mogę:

1. Koncepcja Green BPM – istota, przesłanki, wyzwania związane z wprowadzaniem, [w:] Wybrane aspekty zarządzania procesami, projektami i ryzykiem w przedsiębiorstwach, E. Sońta-Drączkowska i I. Bednarska-Wnuk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 13-24 (kopia dołączona do dokumentacji).
2. Doskonalenie procesów biznesowych w branży outdoorowej z perspektywy społecznej odpowiedzialności – analiza wybranych podmiotów, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 516, Wrocław 2018, s. 27-39
3. Alianse strategiczne organizacji non-profit i for-profit jako narzędzie podnoszenia konkurencyjności, [w:] Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe, t.2, J. Jeżak (red.), Wydawnictwo Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania przy Uniwersytecie Łódzkim, Łódź 2003, s. 223-228 (współautorstwo)
4. Wpływ społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw na strategię działania, [w:] Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem cz.1, J. Stankiewicz (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2002, s. 47-55, (współautorstwo).

Podsumowując moja praca naukowa po uzyskaniu stopnia doktora przebiegająca w opisanych obszarach badawczych wykazuje dużą spójność z tematyką zarządzania procesowego. Zbiorcze

zestawienie dorobku naukowo-badawczego bezpośrednio związanego z prezentowanymi obszarami przedstawiam w tabeli nr 1.

Tabela 1. Zestawienie dorobku naukowo-badawczego bezpośrednio związanego z prezentowanymi obszarami (59 publikacji: 50 autorskie, 9 we współautorstwie)

Lata/obszar	I	II	III	IV	V	VI
2002-2021	15	14	10	10	6	4

Obok głównych wątków mojej pracy badawczo-naukowej wskazać mogę jeden wątek poboczny, którego nie planuję obecnie kontynuować. Jest to obszar badań realizowanych w ramach Dolnośląskiej Platformy Promocji Przedsiębiorczości Akademickiej, w wyniku których powstały trzy publikacje:

1. Brajer-Marczak R., Marciszewska A., Postawy przedsiębiorcze studentów wrocławskich uczelni wyższych – wyniki badań, *Problemy Zarządzania* 2012, vol. 10, nr 1(36), t.2, s. 144-160
2. Brajer-Marczak R., Marciszewska A., Przedsiębiorczość studentów wrocławskich uczelni (badania ankietowe), [w:] *Przedsiębiorczość akademicka. Jak komercjalizować wiedzę powstającą we wrocławskim środowisku naukowym*, K. Safin (red.), Wydawnictwo Europa, Wrocław 2010, s. 34-47
3. Brajer-Marczak R., Marciszewska A., Czynniki warunkujące przedsiębiorczość studentów Dolnego Śląska, *Problemy Zarządzania* 2008, nr 2(20), s. 170-180.

Częściowo do powyższej tematyki nawiązywałam również będąc członkiem Wydziałowej Komisji d.s. Jakości Kształcenia na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego w latach 2017-2019. W ramach opracowanego zespołowo raportu pt. „Wewnętrzny przegląd jakości procesu kształcenia na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” przeprowadziłam badania i byłam autorką jednego z podrozdziałów pt. „Monitorowanie karier zawodowych absolwentów wydziału”.

Aktualne wyzwania badawcze jakie stawiam sobie w dalszym rozwoju naukowym wiążą się z kontynuacją badań zagadnień doskonalenia procesów biznesowych, ale z mocnym ukierunkowaniem na perspektywę zrównoważonego rozwoju firm, uwzględniającą potrzeby różnych interesariuszy oraz środowiska naturalnego. Tematykę tę postrzegam jako bardzo aktualną. W wyniku przeprowadzonej krytycznej analizy literatury, kwerendy źródeł literaturowych oraz analizy wtórnych danych empirycznych stwierdziłam, że jest to wschodzący obszar podejmowanych badań, wymagający

eksploracji szczególnie, że nie dotyczy tylko kwestii technicznych, ale również obejmuje wymiar personalny, kulturowy i zarządczy organizacji. Prawdopodobnie organizacje oprócz stosowania pojedynczych proekologicznych rozwiązań będą próbowały wprowadzać zmiany w całym systemie realizowanych procesów, a może też w modelach biznesowych. Prezentacja mojego na ten temat referatu, podczas Szkoły Letniej Zarządzania (czerwiec 2021r.) (zał. 4, tab. 16-poz.1) pokazała, że jest to obszar wzbudzający duże zainteresowanie, również z punktu widzenia uwzględnienia aspektów ekologicznych z perspektywy dojrzałości procesowej organizacji. Prowadzenie badań w zakresie Green BPM ma wymiar naukowy, ale też społeczny, ponieważ skutki degradacji środowiska dotyczą całego społeczeństwa, a zarządzający powinni w większym stopniu podejmować w tym zakresie rozważne decyzje. Uwagę zwraca tu też aplikacyjność uzyskiwanych wyników badań, mogą być one wykorzystywane przez praktyków do doskonalenia procesów pod względem środowiskowym.

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

Od początku swojej pracy naukowej na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu uczestniczyłam oraz brałam czynny udział w dyskusjach odbywających się w ramach seminariów naukowych. Było to trzynaście międzywydziałowych i międzyuczelnianych wyjazdowych seminariów naukowych poświęconych problematyce zarządzania organizacjami. Uczestnikami tych seminariów byli pracownicy Katedr: Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Zarządzania Procesami Gospodarczymi z Wydziału Nauk Ekonomicznych, Pracy i Stosunków Przemysłowych z Wydziału Inżynieryjno-Ekonomicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nauk o Przedsiębiorstwie i Zarządzania Strategicznego i Logistyki Wydziału Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze oraz Teorii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Seminaria te realizowane były w następujących terminach:

- Sosnówka 10-11 maja 2007 – uczestnictwo i udział w dyskusji
- Sosnówka 15-16 maja 2008 – uczestnictwo i udział w dyskusji
- Pieszycy-Kamionki 21-22 maja 2009 – uczestnictwo i udział w dyskusji
- Jamrozowa Polana 13-14 maja 2010 – uczestnictwo i udział w dyskusji
- Ludwikowice Kłodzkie - maja 2011 – uczestnictwo i udział w dyskusji
- Ludwikowice Kłodzkie, 24-25 maja 2012 – uczestnictwo, udział w dyskusji
- Świeradów Zdrój 23-24 maja 2013 – uczestnictwo i udział w dyskusji
- Ludwikowice Kłodzkie 24-25 maja 2014 – uczestnictwo i udział w dyskusji

- Kudowa Zdrój 11-12 czerwca 2015 – uczestnictwo i udział w dyskusji
- Ludwikowice Kłodzkie 2-3 czerwca 2016 – uczestnictwo i udział w dyskusji
- Oleśnica 17 – 18 lutego 2017 – uczestnictwo i udział w dyskusji
- Kowary 24 - 25 maja 2018 – uczestnictwo i udział w dyskusji
- Szczawno Zdrój 30-31 maja 2019 – uczestnictwo i udział w dyskusji.

Podejmowałam też wspólne projekty naukowo-badawcze z pracownikami innych uczelni. Poniżej opisuję ich przedmiot i uzyskane rezultaty.

### 1. Współpraca ze Szkołą Główną Handlową w Warszawie

We wrześniu 2019 roku podjęłam współpracę naukowo-badawczą z Katedrą Zarządzania Projektami, Wydział Zarządzania, SGH w Warszawie. W jej wyniku utworzony został międzyuczelniany zespół badawczy, którego jestem aktywnym członkiem. Udział w seminariach i wywiązane dyskusje pozwoliły opracować koncepcję wspólnego projektu badawczego. Na podstawie przeprowadzonej analizy bibliometrycznej, której dokonaliśmy w bazach WoS, Scopus, EBSCO i Emerald stwierdziliśmy, że interesująca nas tematyka społecznie odpowiedzialnego zarządzania projektami jest słabo rozpoznana, a zarazem zyskuje na znaczeniu. Istnieje zatem potrzeba przeprowadzenia badań, szczególnie w kontekście polskich doświadczeń. W rezultacie, w ramach podpisanej w 2019 roku współpracy między Szkołą Główną Handlową i Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu w październiku 2020 roku złożony został wspólny wniosek o przyznanie grantu na badania naukowe realizowane przez międzyuczelniany zespół badawczy w roku kalendarzowym 2020/2021. Tytuł badania naukowego: „Społecznie odpowiedzialne zarządzanie projektami – analiza stanu obecnego i perspektywy rozwoju”. Mając na uwadze złożoność i wielowymiarowość pojęcia CSR założyliśmy identyfikację przejawów koncepcji zrównoważonego rozwoju i CSR w realizowanych projektach, a w szczególności w decyzjach kierowników projektów, a także określenie świadomości w tym zakresie. Problem badawczy sprowadzał się do szukania odpowiedzi na pytanie o istotę społecznie odpowiedzialnego zarządzania projektami i określenie czynników na nią wpływających. Niestety wniosek nie uzyskał dofinansowania, jednak zespół zastanawia się nad podjęciem działań w kierunku pozyskania innych źródeł finansowania projektu (potwierdzenie współpracy dołączone do dokumentacji – zał. 6).

## **2. Współpraca z University of Economics in Bratislava (EUBA)**

W 2012r, w ramach programu Erasmus wzięłam udział w studyjnej wizycie i miałam możliwość nawiązania kontaktów z pracownikami University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management (Ekonomická Univerzita v Bratislave, Fakulta Podnikoveho Manažmentu). Podczas pobytu na tej uczelni zostałam zaproszona do dalszej współpracy naukowo-badawczej oraz dydaktycznej w obszarze tematyki zarządzania jakością, zarządzania procesami i zarządzania zasobami ludzkimi. Kontynuacją rozpoczętej współpracy jest obecnie realizowany projekt badawczy (mieszany polsko-słowacki zespół badawczy) i przygotowana publikacja na temat zastosowania założeń Green Business Process Management w przedsiębiorstwach zarządzania odpadami komunalnymi. W publikacji, zgodnie z obecnym stanem wiedzy na podjęty temat, założyliśmy, że doskonalenie procesów biznesowych powinno mieć zrównoważony charakter i bazować nie tylko na ekonomicznych kryteriach oceny (czas, koszty, efektywność, elastyczność), ale uwzględniać również perspektywę środowiska naturalnego. Na podstawie przeprowadzonych badań literaturowych zauważyliśmy, że kontekst organizacyjny, charakter prowadzonej działalności odgrywa duże znaczenie we wprowadzaniu koncepcji Green BPM. Z tego powodu obiektem badań stały się przedsiębiorstwa, których przedmiotem działania jest gospodarka odpadami. Celem artykułu stało się przedstawienie istoty i cech koncepcji Green BPM, a następnie ocena ukierunkowania doskonalenia procesów biznesowych na aspekty ochrony środowiska z uwzględnieniem możliwości rozszerzenia klasycznych wskaźników pomiaru efektywności (KPI) o wskaźniki ekologiczne (KEI). W analizach uwzględniliśmy również takie zmienne, jak źródło pochodzenia kapitału i posiadanie certyfikowanego systemu zarządzania jakością. Nasze rozważania opieramy na metodzie wywiadu skategoryzowanego oraz obserwacji uczestniczącej. Przygotowywany artykuł planujemy złożyć w czasopiśmie, które znajduje się na aktualnej liście MEiN (stan na 1.12.2021) (potwierdzenie współpracy dołączone do dokumentacji – zał. 6).

## **3. Współpraca z Politechniką Wrocławską, Wydział Zarządzania**

W październiku 2019 w ramach nawiązanej współpracy między Katedrą Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Wydział Zarządzania - Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu i Katedrą Systemów Zarządzania i Rozwoju Organizacji, Wydział Zarządzania - Politechnika Wrocławska zaangażowałam się w międzyuczelniane seminaria naukowe. Mają one na celu prezentację wyników przeprowadzonych badań, wymianę poglądów oraz dyskusje. W szczególności ukierunkowane są na inicjowanie prowadzenia wspólnych projektów badawczych i przygotowywanie publikacji.

W wyniku nawiązanej współpracy, w październiku 2021 roku powstał międzyuczelniany zespół przygotowujący projekt badawczy nawiązujący w swojej tematyce do uwarunkowań prowadzenia

działalności badawczej w naukach o zarządzaniu i jakości, którego jestem członkiem. Podjęte prace koncepcyjne pozwoliły na sformułowanie problemu badawczego. Następnie opierając się na zidentyfikowanej luce badawczej określiliśmy poznawcze i aplikacyjne cele projektowanych badań oraz metodykę badań. Obecnie trwają prace przygotowujące przeprowadzenie badań pilotażowe, których jestem koordynatorką (potwierdzenie współpracy dołączone do dokumentacji – zał. 6).

#### 4. Współpraca z Uniwersytetem Wrocławskim

W czerwcu 2017 roku przygotowując się do przeprowadzenia badań na temat związku cech osobowości pracowników z zaangażowaniem w doskonalenie procesów biznesowych, chcąc przedstawić to zagadnienie w szerszej niż tylko zarządczej perspektywie nawiązałam współpracę z psychologiem – pracownikiem naukowym Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego.

W realizowanych badaniach, nawiązując do nurtu behawioralnego w zarządzaniu, nasz zespół badawczy przyjął, że oprócz czynników organizacyjnych, zarządczych i finansowych istotne znaczenie mogą mieć określone cechy osobowości pracowników. Badania nad osobowością stanowią jedną z najważniejszych gałęzi współczesnej psychologii. Prowadząc wieloletnie badania (analizy czynnikowej) psychologowie próbowali wskazywać najważniejsze cechy, które różnią ludzi pod względem reakcji emocjonalnych, wzorców funkcjonowania społecznego, percepcji i interpretacji doświadczeń, a także postaw i motywacji. W rezultacie osobowość została opisana za pomocą pięciu podstawowych cech, nazwanych Wielką Piątką (Big Five). Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdziliśmy, że pięcioczynnikowy model osobowości oferuje interesujący wgląd w czynniki indywidualne mające wpływ na zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych. Większość badań opiera się na dwuczynnikowych analizach korelacji lub modelach liniowych, w których poszczególne cechy osobowości są brane pod uwagę jako kolejne zmienne wyjaśniające. Stwierdziliśmy, że w naszych badaniach pod uwagę powinniśmy wziąć kombinację wszystkich pięciu cech jednocześnie, ponieważ każdego człowieka wyróżnia pewna kombinacja nasilenia poszczególnych pięciu podstawowych cech. Taka kombinacja cech, tzw. profil psychologiczny i jej korelaty były obiektem wielu badań, zatem uznaliśmy, że warto zbadać te kwestie z perspektywy zaangażowania w doskonalenie procesów biznesowych. Zauważyliśmy również przydatność wyników takich badań zarówno z perspektywy teoretycznej, jak i praktycznej wiedzy, którą można wykorzystać podczas dobierania pracowników do zespołów doskonalących procesy oraz w motywowaniu zgodnie z ich dyspozycjami psychologicznymi.

Rezultatem podjętej współpracy jest opublikowany w 2018 roku artykuł (zał. 4, tab.8- poz.3), który został zaprezentowany na III Ogólnokrajowej Konferencji Naukowej pt. „W kierunku

zarządzania procesowego organizacją-trendy i wyzwania (zał. 4, tab.16- poz.10). Artykuł spotkał się z dużym zainteresowaniem uczestników konferencji.

W marcu 2019 ponowiłam współpracę z Instytutem Psychologii Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wspólnie zrealizowany został projekt naukowo-badawczy pt. „Uwarunkowania wewnętrzne dynamicznego doskonalenia procesów”, którego byłam kierownikiem. Projekt realizowany był w okresie 1.07.2019-30.06.2020 w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą Regionalna Inicjatywa Doskonałości nr 015/RID/2018/19. Jego realizacja ukierunkowana była na poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: które wewnętrzne czynniki w największym stopniu wpływają na zdolność organizacji do dynamicznego wprowadzania zmian w realizowanych procesach biznesowych oraz jakie są zależności między nimi? W celu pozyskania odpowiedzi na tak postawione pytanie przeprowadzono badanie ankietowe metodą CAWI na próbie 433 przedsiębiorstw działających na terenie Polski. Była to grupa przedsiębiorstw posiadających certyfikowany SZJ oparty na wymaganiach ISO 9001. W tworzeniu kwestionariusza badawczego udział wzięli psycholog z Zakładu Psychologii Zarządzania (Instytut Psychologii, Uniwersytet Wrocławski). Jego wiedza, kompetencje i umiejętności były niezbędne zarówno do przygotowania części kwestionariusza badawczego, w której umieszczono psychologiczne narzędzia badawcze (testy), które odnosiły się do tzw. miękkich uwarunkowań doskonalenia procesów, związanych z zasobami ludzkimi, jak i przy analizie uzyskanych wyników. Uzyskane efekty realizacji tego projektu zaprezentowane zostały podczas jednego z seminarium Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw. Pozyskany materiał badawczy umożliwił również przygotowanie wniosku badawczego do Narodowego Centrum Nauki w ramach konkursu OPUS 19. Zostałam kierownikiem projektu badawczego pt. „Adaptacyjne doskonalenie procesów biznesowych w nowych społeczno-ekonomicznych warunkach. Perspektywa doświadczeń COVID-19”. Prace nad złożeniem wniosku o finansowanie badań trwały od 20 kwietnia do 16 czerwca 2020r, nr rej. wniosku: 2020/37/B/HS4/02919. Na bazie pozyskanego materiału empirycznego przygotowywany jest też artykuł naukowy, który zespół planuje opublikować w wysokopunktowanym czasopiśmie, które znajduje się na aktualnej liście MEiN (stan na 1.12.2021) (potwierdzenie współpracy dołączone do dokumentacji – zał. 6).

## 5. Współpraca z WSB we Wrocławiu

W 2010 roku w ramach nawiązanej współpracy i realizacji projektu finansowanego ze środków Unii Europejskiej zostałam kierownikiem merytorycznym dwóch studiów podyplomowych (Zarządzanie produkcją i Lean Manufacturing). W tym okresie nawiązałam również współpracę naukowo-badawczą ukierunkowaną na badanie aspektów wdrażania podejścia procesowego.

W szczególności podjęłam wspólne badania, które miały na celu zidentyfikowanie specyficznych cech i problemów wprowadzania podejścia procesowego w sektorze publicznym. Zainteresowały mnie też modele pomiaru działalności organów administracji publicznej, w tym również stopień zastosowania modeli dojrzałości procesowej w tego typu organizacjach.

W rezultacie, w wyniku nawiązanej współpracy opublikowane zostały dwa artykuły naukowe:

1. Alicja Gębczyńska, Renata Brajer-Marczak (2020), Review of Selected Performance Measurement Models Used in Public Administration, *Administrative Sciences*, t. 10, nr 4, ISSN 2076-3387, ss. 1-20.
2. Renata Brajer-Marczak, Alicja Gębczyńska (2020), Process Maturity Models as Tools for Organisation Improvement and Development, [w:] *Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges*, ss. 10260-10269.

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

### 6.1. Osiągnięcia dydaktyczne

Jako pracownik naukowo-dydaktyczny Katedry Zarządzania Procesami Gospodarczymi oraz Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (UEW) prowadziłam i nadal prowadzę zajęcia na różnych stopniach i w ramach różnych form kształcenia (studia stacjonarne, niestacjonarne, w przeszłości wieczorowe). Od samego początku są one zbieżne z moimi zainteresowaniami naukowo-badawczymi. Obecnie prowadzę zajęcia dydaktyczne na kierunku Zarządzanie oraz Logistyka na Wydziale Zarządzania, wcześniej, w ramach obowiązującej struktury organizacyjnej Uczelni, również na Wydziale Inżynieryjno-Ekonomicznym. W latach 2006-2010 prowadziłam też na Wydziale Nauk Ekonomicznych wykłady specjalizacyjne w ramach koordynowanej przez Katedrę Zarządzania Procesami Gospodarczymi specjalności „Procesy i projekty logistyczne”. Jestem też autorką i współautorką sylabusów do prowadzonych kursów. Wśród prowadzonych przedmiotów mogę wyróżnić:

- Zarządzanie procesami (wykład i ćwiczenia)
- Metody i techniki zarządzania procesami (wykład i ćwiczenia)

Renata Brajer-Marczak

- Metody i techniki Lean Management (wykład i ćwiczenia)
- Zarządzanie jakością (wykład i ćwiczenia)
- Normalizacja i zarządzanie jakością w logistyce (wykład)
- Controlling (wykład i ćwiczenia)
- Zarządzanie operacyjne (wykład i ćwiczenia)

W ramach przedmiotów specjalizacyjnych, w latach 2006-2019 prowadziłam m.in.:

- Narzędzia „odchudzania” przedsiębiorstw (wykład)
- Procesy we współczesnych koncepcjach zarządzania (wykład)
- Controlling procesów (wykład)
- Geneza i ewolucja Lean Management (wykład)
- Zarządzanie jakością w sektorze publicznym (wykład)
- Procesy wytwórcze i logistyczne (wykład)
- Procesy we współczesnych koncepcjach zarządzania (wykład)
- Procesy logistyczne w zaopatrzeniu (wykład)
- Zarządzanie logistyczne w małej firmie (wykład).

Wcześniej w ramach jednolitych pięcioletnich studiów magisterskich prowadziłam przedmioty:

- Ekonomia i organizacja przedsiębiorstwa (ćwiczenia)
- Nauka o przedsiębiorstwie (ćwiczenia)
- Zarządzanie produkcją (ćwiczenia).

W latach 2006-2019 moje średnioroczne obciążenie dydaktyczne wyniosło około 330 godzin.

W 2009 roku skorzystałam z zaproszenia WSB we Wrocławiu i rozpoczęłam swoją aktywność dydaktyczną na studiach podyplomowych. W latach 2010-2012 byłam kierownikiem merytorycznym studium podyplomowego „Zarządzanie produkcją”, w latach 2010-2019 - kierownikiem merytorycznym studium podyplomowego „Lean Manufacturing”, a od roku 2020 do dzisiaj – kierownikiem studium podyplomowego „Lean Management w produkcji i usługach”. Odpowiedzialna byłam za przygotowanie merytoryczne programu powyższych studiów, dobór trenerów, koordynację zajęć oraz prowadziłam warsztaty. Aktywność na studiach podyplomowych pozwala mi na nawiązywanie kontaktów z praktykami i wielokrotnie zaowocowała możliwościami realizacji badań terenowych (sondaż diagnostyczny, wywiady).

Ponadto na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu prowadziłam zajęcia na poniższych studiach podyplomowych:

- „Zarządzanie w sektorze publicznym” – studia realizowane na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, 2 edycje (2017/2018 i 2016/2017) z tematyki: *Zarządzanie jakością w sektorze publicznym*
- „Zarządzanie projektami e-commerce” przy współpracy z firmą Ceneo.pl., realizowane na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, 7 edycji (2015/2016, 2016/2017, 2017/2018,

2018/2019, 2019/2020, 2020/2021, 2021/2022) z tematyki: Zarządzanie procesami w e-commerce.

- „Controlling i rachunkowość zarządcza”, realizowane na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, 4 edycje (2017/2018, 2018/2019, 2019/2020, 2020/2021) z tematyki Controlling produkcji.

#### **W ramach opieki naukowej nad studentami wyróżnić mogę dwa obszary:**

- Promotor i recenzent prac licencjackich i magisterskich (I i II stopień studiów Wydziału Nauk Ekonomicznych UE Wrocław – obecnie Wydział Zarządzania). Od 2002 roku prowadzę nieprzerwanie seminaria dyplomowe na studiach magisterskich, a od 2009 roku również na studiach licencjackich, będąc promotorem 134 prac magisterskich i 52 prac licencjackich. Aktywnie uczestniczę również w opracowywaniu recenzji prac licencjackich i magisterskich (ponad 90 przygotowanych recenzji).

- Promotor pomocniczy:

Zgodnie z uchwałą Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dnia 30 października 2013 r. przyjąłam obowiązki promotora pomocniczego rozprawy doktorskiej Pani mgr Doroty Sało pt. „Efekty funkcjonowania systemu zarządzania jakością w urzędach podstawowych jednostek samorządu terytorialnego” w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, promotor: prof. dr hab. Stanisław Nowosielski.

Od początku swojej pracy na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu brałam aktywny udział w pracach zespołów opracowujących podręczniki i skrypty akademickie. Do głównych moich osiągnięć w tym obszarze należą:

1. podręcznik: „Doskonalenie zarządzania jakością procesów i produktów w organizacjach”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015
2. podrozdziały w skrypcie akademickim: „Podejście procesowe w organizacji” oraz I”stota i klasyfikacja rodzajowa procesów” [w:] „Procesy i projekty logistyczne”, S. Nowosielski (red.) Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008 (współautor)
3. rozdział w podręczniku: „Business Process Reengineering jako podstawa zarządzania procesami” [w:] „Podstawy nauki o przedsiębiorstwie”, J. Lichtarski (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007 (współautor)
4. rozdział w podręczniku: „Planowanie operacyjne w przedsiębiorstwie” [w:] „Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Studium przypadków”, G. Osbert-Pociecha (red.) Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2009 (współautor)
5. rozdział w podręczniku: „Planowanie asortymentu produkcji”, [w:] „Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Studium przypadków”, G. Osbert-Pociecha (red.) Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2009 (współautor)
6. rozdział w podręczniku: „Gospodarowanie majątkiem trwałym – pozyskiwanie kapitału na środki trwałe”, [w:] „Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Studium przypadków”, G. Osbert-

Pociecha (red.) Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2009 (współautor)

- rozdział w podręczniku: „Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa”, [w:] „Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Studium przypadków”, G. Osbert-Pociecha (red.) Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2009.

## 6.2. Aktywność organizacyjna i popularyzująca naukę

### Aktywność organizacyjna

Od początku pracy akademickiej aktywnie angażuję się w działalność organizacyjną w strukturach Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (dawniej Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu) W latach 1994-2002 byłem członkiem komitetu organizacyjnego cyklicznych Ogólnopolskich Konferencji Naukowych pt. Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem (4 edycje), organizator: Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.

W latach 2008-2016, będąc pracownikiem Katedry Zarządzania Procesami Gospodarczymi byłem przewodniczącą komitetu organizacyjnego czterech ogólnopolskich konferencji naukowych:

- Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Podejście procesowe w organizacjach, 19-21 września, Piechowice 2008, organizator: Katedra Zarządzania Procesami Gospodarczymi, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
- Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Podejście procesowe w organizacjach - czas, koszty, jakość, Piechowice, 26-27 września 2011, organizator: Katedra Zarządzania Procesami Gospodarczymi, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
- Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje, Piechowice, 13-15 października 2013, organizator: Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Katedra Zarządzania Procesami Gospodarczymi, Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
- Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Procesy i projekty w zarządzaniu zmianami, Oleśnica, 27-28 czerwca 2016, organizator: Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Katedra Zarządzania Procesami Gospodarczymi, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

W latach 2007 – 2008 byłem także odpowiedzialna za organizację seminarium na temat podejścia procesowego w zarządzaniu skierowanego do praktyków, które miało miejsce w Katedrze Zarządzania Procesami Gospodarczymi Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Podejmuję również działania w różnych gremiach działających na uczelni:

- od 1.07.2021 jestem członkiem Wydziałowego Zespołu ds. Wdrażania Strategii Rozwoju Dyscypliny na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (Zespół odpowiedzialny za obszar strategiczny „Wpływ badań naukowych”)
- od 1.10.2019r. do dzisiaj jestem członkiem Rady Wydziału na Wydziale Zarządzanie Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
- od 1.10.2019 do dzisiaj pełnię funkcję Koordynatora Zespołu Dydaktycznego, który wspiera realizację dydaktyki na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (Zespół Procesy, Projekty i Systemy)
- od 1.10.2017 do 30.09.2019 byłam członkiem Wydziałowej Komisji ds. Jakości Kształcenia na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

### **Popularyzacja nauki**

Od samego początku pracy akademickiej aktywnie uczestniczę w konferencjach naukowych organizowanych przez różne ośrodki naukowo-badawcze. W latach 1994-2001 przed uzyskaniem stopnia doktora uczestniczyłam w 9 konferencjach naukowych, podczas których wygłosiłam 3 referaty. Po uzyskaniu stopnia doktora wzięłam udział w 54 konferencjach naukowych i zaprezentowałam 21 referaty.

Za osiągnięcie z zakresu popularyzacji nauki mogę również uznać współpracę z firmą VSC sp. z o.o. we Wrocławiu, zajmującą się badaniem satysfakcji klienta. Byłam koordynatorką podpisanej w 2013 roku umowy o współpracy między Uniwersytetem Ekonomicznym a VSC sp. z o.o. W ramach tej współpracy podejmowałam inicjatywy konferencyjne oraz konsultacyjne. Wraz z dr hab. Anettą Pukas uczestniczyłyśmy dwukrotnie jako prelegentki w Ogólnopolskiej Gali Gwiazd Jakości Obsługi Klienta, organizowanej cyklicznie od 2008 przez grupę VSC w siedzibie Business Center Club w Warszawie. Współpraca ta zaowocowała również publikacjami o charakterze popularyzatorskim:

- 2014r. R. Brajer-Marczak, A. Pukas: Jest tylko jeden szef: Klient, Raport Specjalny: Jakość obsługi w Polsce, Dodatek specjalny, Gazeta Wyborcza z dn. 31.01.2014
- 2015r. R. Brajer-Marczak, A. Pukas: Klient świadomy. Klient oceniający. Gwiazdy Jakości Obsługi 2015. Dodatek specjalny: Gazeta Wyborcza z dn. 15.03.2015.

Dwukrotnie byłam też prelegentką i uczestniczką debaty w ramach Tygodnia Przedsiębiorcy, którego organizatorem był ZUS oddział w Ostrowie Wielkopolskim, Ostrów Wielkopolski, 27 września 2018 oraz 26 września 2019.

Brałam również udział w imprezach promujących Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, dwukrotnie obsługiwałam stoisko na Wrocławskich Targach Edukacyjnych oraz współuczestniczyłam

Renata Brajer-Marczak

w zorganizowaniu Weekendu Absolwenta, reprezentując Wydział Nauk Ekonomicznych we Wrocławiu.

### 6.3. Nagrody Rektora

Wśród otrzymanych nagród wskazać mogę:

- Lipiec 2013 - Przyznanie na wniosek Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego i na podstawie Postanowienia Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 31 lipca 2013 r. – odznaczenia: Brązowego Medalu za długoletnią służbę.
- Listopad 2009 – Rektorski Dyplom uznania za Skrypt „Procesy i projekty logistyczne”, który zajął II miejsce wśród najlepiej sprzedających się podręczników i skryptów (wydanych po raz pierwszy) w roku akademickim 2008/2009.
- Wrzesień 2002 – Rektorski Dyplom uznania z tytułu osiągnięć w pracy naukowej w roku 2001.

Zestawienie wszystkich osiągnięć naukowych zawarte zostało w załączniku nr 4 pt. „Wykaz osiągnięć naukowych stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny”.

Nie ubiegałam się wcześniej o nadanie stopnia doktora habilitowanego.

Z poważaniem,

Wrocław, 15.12.2021r.