



Politechnika Białostocka
Wydział Inżynierii Zarządzania

dr inż. Arkadiusz Jurczuk

AUTOREFERAT
PRZEDSTAWIAJĄCY OPIS DOROBKU
I OSIĄGNIĘĆ NAUKOWYCH

*Załącznik do wniosku o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego
w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu*

Białystok 2019

SPIS TREŚCI

1. DANE OSOBOWE WNIOSKODAWCY	3
2. WYKSZTAŁCENIE WNIOSKODAWCY	3
3. INFORMACJE O DOTYCHCZASOWYM ZATRUDNIENIU W JEDNOSTKACH NAUKOWYCH	3
4. WSKAZANIE OSIĄGNIĘCIA NAUKOWEGO.....	4
4.1. Tytuł osiągnięcia naukowego	4
4.2. Wykaz prac naukowych dokumentujących osiągnięcie naukowe	4
4.3. Omówienie celu naukowego i osiągniętych wyników	4
5. OMÓWIENIE POZOSTAŁYCH OSIĄGNIĘĆ NAUKOWO-BADAWCZYCH.....	23
6. OMÓWIENIE OSIĄGNIĘĆ DYDAKTYCZNYCH I ORGANIZACYJNYCH.....	32
7. PODSUMOWANIE.....	38

1. DANE OSOBOWE WNIOSKODAWCY

Arkadiusz Jurczuk

2. WYKSZTAŁCENIE WNIOSKODAWCY

- 2001 **Uzyskany stopień naukowy:** doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu
Uczelnia: Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Tytuł rozprawy: *Zarządzanie popytem na energię elektryczną na rynku lokalnym w okresie transformacji*
Promotor: prof. dr hab. inż. Joanicjusz Nazarko
Recenzenci: dr hab. Mirosława Lasek, prof. UW
prof. dr hab. inż. Jerzy S. Zieliński
- 1997 Studia Podyplomowe „Lokalne rynki energii elektrycznej po 1 stycznia 1997 r.”, Politechnika Śląska, Wydział Elektryczny
- 1995 **Uzyskany tytuł zawodowy:** magister inżynier
Uczelnia: Politechnika Białostocka, Wydział Elektryczny
- 1993 **Diploma in Business Administration**
Uczelnia: South Bank University London, Ecole Superieure du Commerce Exterieur Paris, Politechnika Białostocka

3. INFORMACJE O DOTYCHCZASOWYM ZATRUDNIENIU W JEDNOSTKACH NAUKOWYCH

- od 2001 adiunkt, Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Informatyki Gospodarczej
- 2006-2008 dyrektor, Centrum Innowacji i Transferu Technologii, Politechnika Białostocka
- 2004-2005 adiunkt, Wyższa Szkoła Gospodarowania Nieruchomościami w Warszawie, Wydział Zamiejscowy w Białymstoku
- 1998-2001 asystent, Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Informatyki Gospodarczej i Logistyki

4. WSKAZANIE OSIĄGNIĘCIA NAUKOWEGO

4.1. Tytuł osiągnięcia naukowego

Zgodnie z art. 16, ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65, poz. 595 z późn. zm.) osiągnięcie naukowe określa się tytułem:

Konceptualizacja pojęcia niespójności procesów biznesowych i typologia ich źródeł

4.2. Wykaz prac naukowych dokumentujących osiągnięcie naukowe

Jurczuk A., *Wieloaspektowa identyfikacja i typologia źródeł niespójności procesów biznesowych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2019, ISBN 978-83-65596-92-5; ISBN 978-83-65596-93-2 (eBook); DOI 10.24427/ 978-83-65596-93-2

4.3. Omówienie celu naukowego i osiągniętych wyników

Kontekst i uzasadnienie podjęcia tematyki badań

Zainteresowanie współczesnych organizacji podejściem procesowym do zarządzania wynika z ich dążenia do poprawy zdolności, które umożliwiałyby odpowiednie reagowanie oraz dostosowywanie się do zmieniających się uwarunkowań ich funkcjonowania. Wdrożenie założeń orientacji procesowej oznacza konieczność stopniowego wprowadzania określonych zmian w obszarach kultury, struktury organizacji, a także w sposobie postrzegania jej procesów i zarządzania nimi. Co więcej, zmiany te, z uwagi na ich specyfikę, powinny być rozpatrywane w kontekście wewnętrznych relacji między procesami przedsiębiorstwa oraz ich interakcji z jego otoczeniem. Wymaga to kompleksowego podejścia, które uwzględni wieloaspektowość zidentyfikowanych czynników kształtujących orientację procesową i wdrażanie zasad zarządzania procesami biznesowymi. Ponadto, uwzględni ono specyficzne dla organizacji wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania jej funkcjonowania (rozdziały 1 i 2). Powinno to stanowić podstawę definiowania i inicjowania, adekwatnych do sytuacyjnych uwarunkowań organizacji, działań i metod postępowania prowadzących do osiągnięcia pożądanego przez nią poziomu dojrzałości procesowej. Takie podejście wpływa na zachowanie spójności podejmowanych działań związanych z wdrażaniem założeń i zasad podejścia procesowego do

zarządzania ze zdolnościami organizacji. Kluczowym wyzwaniem przy wdrażaniu podejścia procesowego do zarządzania jest konieczność uwzględnienia wieloaspektowości jego oddziaływania oraz potrzeba zachowania spójności zmian w obrębie konstytuujących je czynników. Sprostanie temu prowadzi do zachowania spójności rezultatów procesów z oczekiwaniami ich interesariuszy i wpływa na trwałość skutków wprowadzanych zmian, tym samym na realny progres dojrzałości procesowej organizacji.

Istotną rolę we wdrażaniu podejścia procesowego oraz planowaniu ścieżki ewolucji procesowej przedsiębiorstwa odgrywają modele dojrzałości. Zapewniają one bowiem wsparcie w zakresie oceny niespójności obecnej sytuacji i zdolności organizacji z referencyjnymi wymaganiami reprezentującymi stopień zaawansowania orientacji procesowej i zarządzania procesami w przedsiębiorstwie. Wspomagają one w ten sposób definiowanie wymagań, których spełnienie może zapewnić pożądaną, a jednocześnie spójną z założeniami podejścia procesowego progres dojrzałości przedsiębiorstwa. Pomimo swojej kompleksowości, modele dojrzałości spotykają się zarówno z dużą akceptacją, ale też z pewną krytyką środowisk naukowych i biznesowych (rozdział 3.1). Dotyczy ona przede wszystkim założenia, że możliwe jest zidentyfikowanie uniwersalnej ścieżki procesowego rozwoju przedsiębiorstwa. Ponadto, modele dojrzałości nie zapewniają wystarczającego metodycznego wsparcia w zakresie identyfikacji oraz oceny specyficznych dla przedsiębiorstwa niespójności procesów, co powinno stanowić podstawę indywidualnego podejścia do kształtowania jego procesowej ewolucji. Z uwagi na odmienną zarówno wewnętrznych oraz zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw, jak i zdolności do osiągnięcia określonego poziomu dojrzałości, wskazano, że zasadnym rozwiązaniem byłoby podejście zindywidualizowane adaptujące pewne wzorce generyczne oferowane przez modele dojrzałości oraz uwzględniające wyniki diagnozy niespójności występujących w procesach biznesowych organizacji (rozdział 3.2). Konstatacja ta jest formą, sformułowaną na podstawie wyników studiów literaturowych, postulatu o potrzebie rozwinięcia aplikacyjnego potencjału modeli dojrzałości.

Analizując szerzej kwestie instrumentarium wspierającego ewolucję procesową organizacji, zwrócono uwagę na problemy spójności jego implementacji i percepcji. Przedsiębiorstwa podejmując działania związane z wdrażaniem podejścia procesowego

do zarządzania często pomijają identyfikację swoich słabych i mocnych stron oraz potrzeb interesariuszy procesów, stosując metody i praktyki, które nie pozwalają na właściwą reakcję w tym zakresie i nie są adekwatnie związane ze zdolnościami i kulturą organizacji. Jest to jedna z podstawowych przyczyn nieosiągnięcia zakładanych celów podejmowanych przedsięwzięć związanych z transformacją procesową organizacji. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w stosunkowo niskim poziomie wskaźnika sukcesu związanych z nią projektów, a także przeciętnym poziomie dojrzałości procesowej przedsiębiorstw. Może to wynikać z braku zdolności organizacji do identyfikacji źródeł nieefektywności wykonywania i zarządzania procesami biznesowymi oraz z braku ich kompleksowej segmentacji. Wiąże się to także z ograniczonością wiedzy decydentów o procesach oraz z nieuwzględnianiem przy planowaniu oraz wdrażaniu zmian wynikających z reorientacji przedsiębiorstwa, wieloaspektowości występujących w nim problemów i rozbieżności, których skutki są odczuwalne przez interesariuszy procesów (rozdziały 2, 4, 5).

Z perspektywy zidentyfikowanych czynników determinujących wdrażanie założeń orientacji procesowej, dostrzeżono wyraźną potrzebę eksploracji tej problematyki w zakresie obszarów spójności i wieloaspektowości czynników kształtujących orientację procesową oraz indywidualizacji procesowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem, uwzględniającego specyfikę zdolności i uwarunkowań funkcjonowania organizacji. Biorąc pod uwagę te kwestie, kluczowym wyzwaniem badawczym jest identyfikacja i ocena specyficznych dla przedsiębiorstwa źródeł niespójności w zakresie referencyjnego zestawu aspektów reprezentujących założenia podejścia procesowego i zasady zarządzania procesami, a tym samym determinujących progres dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa. Transformację orientacji z funkcjonalnej na procesową można, zdaniem autora, rozpatrywać z perspektywy identyfikacji oraz oceny, a następnie stopniowej eliminacji źródeł niespójności umożliwiającej osiągnięcie pożądanego poziomu dojrzałości procesowej. W przedstawionym kontekście spójność można postrzegać jako określony stan, do którego dąży przedsiębiorstwo, choć jest on wbrew dynamicznej naturze bytu jakim jest procesowo zorientowana organizacja – niespójność jest rzeczywistością.

Problematyka identyfikacji i eliminacji niespójności jest elementem wielu rozproszonych badań reprezentujących bardzo szerokie spektrum aspektów zarządzania

i rozwoju organizacji na wielu płaszczyznach. Brak jest jednak badań integrujących te kwestie i odnoszących je do transformacji procesowej przedsiębiorstw. Zidentyfikowana **luka teoriopoznawcza** wynika przede wszystkim z braku konceptualizacji pojęcia niespójności procesów biznesowych oraz identyfikacji i analizy ich źródeł jako elementu zindywidualizowanego podejścia do kształtowania procesowej ewolucji przedsiębiorstwa.

W **wymiarze metodycznym** zidentyfikowana przez autora **luka** wynika z braku kompleksowego i wieloaspektowego podejścia do typologii źródeł niespójności procesów biznesowych w obecnie dostępnym instrumentarium zarządzania procesami biznesowymi i kształtowania procesowej dojrzałości organizacji. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w zaprezentowanej w monografii syntezie światowych i krajowych wyników badań empirycznych diagnozujących metodyczne bariery progresu dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa (rozdziały 2 i 3).

Pomimo znaczącego zainteresowania problematyką podejścia procesowego do zarządzania oraz uwarunkowaniami kształtującymi ewolucję procesową organizacji, wiedza na ten temat jest jeszcze niepełna i rozproszona. Na podstawie wyników krytycznych studiów literatury krajowej i zagranicznej wykazano, że dotychczasowe rozważania jedynie w sposób fragmentaryczny odnoszą się do kwestii wieloaspektowości podejścia procesowego do zarządzania przedsiębiorstwem. Pomimo formułowanych w literaturze przedmiotu postulatów o potrzebie zachowania spójności planowania, wdrażania oraz oceny inicjatyw związanych z realizacją założeń podejścia procesowego do zarządzania (rozdział 1), brak jest syntetycznych opracowań podejmujących problematykę spójności orientacji procesowej w sposób kompleksowy. Wyniki krytycznej analizy piśmiennictwa, pomimo podkreślania przez badaczy wagi problemu (rozdział 4), wykazały rozproszenie dziedzinowe rozważań na temat niespójności kluczowych aspektów zarządzania organizacją i brak kompleksowego podejścia do identyfikacji i klasyfikacji źródeł niespójności procesów biznesowych w kontekście kształtowania procesowej ewolucji przedsiębiorstwa.

Cel, zakres badań oraz osiągnięcia badawczo-naukowe

Podjęty problem badawczy dotyczy uwarunkowań ewolucji procesowej przedsiębiorstw postrzeganych z perspektywy niespójności procesów biznesowych. Dlatego też głównym celem monografii, dokumentującej moje osiągnięcie naukowe, była **konceptualizacja pojęcia niespójności procesów biznesowych oraz identyfikacja ich źródeł i opracowanie kryteriów ich typologii**. Osiągnięcie celu głównego było możliwe dzięki wykonaniu zadań badawczych obejmujących:

- eksplorację i analizę dotychczasowego dorobku naukowego z zakresu orientacji procesowej z uwzględnieniem propozycji jej rozpatrywania w kontekście spójności konstytuujących ją aspektów;
- krytyczny przegląd dorobku naukowego dokumentującego założenia i zasady zarządzania procesami biznesowymi prowadzący do ich syntezy oraz określenia kluczowych obszarów ich spójności;
- identyfikację roli i zakresu wsparcia wdrażania założeń orientacji procesowej, w tym identyfikację niespójności przez modele dojrzałości;
- konceptualizację pojęcia niespójności procesów biznesowych;
- opracowanie autorskiej metodyki typologii źródeł niespójności procesów biznesowych;
- operacjonalizację typologii źródeł niespójności procesów i zdobycie wiedzy na temat ich typów występujących w wybranych przedsiębiorstwach.

Syntetyczne zestawienie najważniejszych osiągnięć badawczych będących wynikiem realizacji sformułowanych zadań badawczych przedstawiono w tabeli 4.1. Znajdują one swoje odzwierciedlenie w treści kolejnych rozdziałów monografii przedłożonej wraz z autoreferatem.

Tabela 4.1. Syntetyczne zestawienie zadań badawczych i rezultatów ich realizacji

Zadania badawcze	Kluczowe rezultaty badań
<p>Zadanie 1 Eksploracja i analiza źródeł literaturowych z zakresu założeń orientacji procesowej oraz roli spójności w jej kształtowaniu</p>	<ul style="list-style-type: none"> – wykazanie zasadności postrzegania orientacji procesowej w kontekście jej spójności – zdefiniowanie wymiarów oceny orientacji procesowej – zdefiniowanie istoty oraz postulatów spójności orientacji procesowej – wykazanie potrzeby i podstaw do wieloaspektowego postrzegania orientacji procesowej
<p>Zadanie 2 Przegląd oraz synteza założeń i zasad zarządzania procesami biznesowymi</p>	<ul style="list-style-type: none"> – identyfikacja i ocena spójności zasad zarządzania procesami biznesowymi – wykazanie braku metodycznej spójności w zakresie postrzegania oraz kompleksowości cykli zarządzania procesami – opracowanie koncepcji cyklicznego podejścia do zarządzania procesami biznesowymi – opracowanie koncepcji triady procesowo zorientowanej ewolucji organizacji
<p>Zadanie 3 Określenie roli i zakresu wsparcia kształtowania orientacji procesowej przez modele dojrzałości procesowej</p>	<ul style="list-style-type: none"> – opracowanie koncepcji i kryteriów typologii modeli dojrzałości – kompleksowa ocena potencjału utylitarnego wybranych modeli dojrzałości – wskazanie zakresu wsparcia identyfikacji niespójności procesów biznesowych przez modele dojrzałości
<p>Zadanie 4 Konceptualizacja niespójności procesów biznesowych i opracowanie autorskiej metodyki typologii ich źródeł</p>	<ul style="list-style-type: none"> – opracowanie retrospektywnego kontekstu współwystępowania pojęcia niespójności – zdefiniowanie pojęcia i perspektyw postrzegania niespójności procesów biznesowych – identyfikacja i charakterystyka źródeł niespójności procesów biznesowych – opracowanie metodyki wieloaspektowego podejścia do typologii źródeł niespójności procesów biznesowych – zdefiniowanie przesłanek i opracowanie koncepcji progresywno-sytuacyjnej metodyki kształtowania dojrzałości procesowej
<p>Zadanie 5 Operacjonalizacja metodyki typologii źródeł niespójności procesów biznesowych</p>	<ul style="list-style-type: none"> – zidentyfikowanie i segmentacja źródeł niespójności procesów biznesowych z wykorzystaniem metodyki ich typologii – pozyskanie wiedzy o poziomie dojrzałości orientacji procesowej wybranych przedsiębiorstw – zidentyfikowanie związków i ocena asocjacji występowania różnych typów źródeł niespójności na określonych poziomach dojrzałości procesowej

Źródło: opracowanie własne.

Płaszczyzną odniesienia konceptualizacji i typologii źródeł niespójności procesów biznesowych była próba zdefiniowania istoty, założeń oraz zidentyfikowania wymiarów postrzegania i oceny orientacji procesowej (z ang. Business Process Orientation, BPO). W wyniku pogłębionej analizy publikacji naukowych prezentujących koncepcję i założenia podejścia procesowego, wykazano, że można je postrzegać przez pryzmat spójności konstytuujących go aspektów. Odzwierciedlają je obszary oddziaływania i koniecznych zmian związanych z transformacją orientacji organizacji z funkcjonalnej na procesowej, np. struktury, strategii, kultury. W zaproponowanym ujęciu spójność jest pewnym stanem docelowym oraz głównym wyznacznikiem skuteczności i efektywności zorientowanej na procesy transformacji procesowej organizacji. Spójność orientacji procesowej jest postrzegana i rozpatrywana przez pryzmat spójności procesów biznesowych organizacji (rozdział 1).

Do głównych osiągnięć będących wynikiem eksploracji i pogłębionej analizy publikacji naukowych związanych z problematyką kształtowania orientacji procesowej zaliczono:

- wykazanie rozbieżności w sposobach definiowania zarówno orientacji procesowej, jak i stanowiących jej fundament procesów biznesowych, potwierdzających tym samym zasadność pojęciowego uporządkowania tego obszaru;
- sformułowanie autorskiej propozycji postrzegania procesu biznesowego odnoszącej się zarówno do kwestii spójności pojedynczego procesu, jak i spójności rozpatrywanej w kontekście wzajemnej współzależności procesów biznesowych organizacji;
- zidentyfikowanie sposobów postrzegania BPO będących podstawą do określenia generycznych cech orientacji procesowej oraz kontekstu ich rozpatrywania;
- opracowanie, na podstawie przeprowadzonych pogłębionych studiów literaturowych, autorskiej definicji syntetyzującej istotę orientacji procesowej;
- opracowanie modelu opisującego ideę kompleksowości i spójności podejścia procesowego do zarządzania uwzględniającego wzajemne implikacje i potrzebę integralności kształtowania orientacji procesowej, zarządzania procesami biznesowymi i ich wykonywania;
- zidentyfikowanie i scharakteryzowanie czynników kształtujących orientację procesową, zarządzanie i wykonywanie procesów biznesowych;
- opracowanie propozycji wymiarów postrzegania i oceny orientacji procesowej;
- zdefiniowanie postulatów spójności odnoszących się do zidentyfikowanych obszarów, reprezentujących kluczowe aspekty orientacji procesowej (kultura i struktura), zarządzania procesami (strategiczne dopasowanie, przywództwo, metodyka, technologie) oraz wykonywania procesów biznesowych organizacji (dokumentacja, kompetencje);
- zdefiniowanie pojęcia spójności orientacji procesowej z uwzględnieniem założeń koncepcji wewnętrznego i zewnętrznego dopasowania oraz spójności modelu biznesu;
- wykazanie zasadności wieloaspektowego podejścia do postrzegania procesowego podejścia do zarządzania organizacją, uwzględniającego odpowiednio orientację rynkową, orientację proinnowacyjną, orientację na wiedzę i technologię;
- zidentyfikowanie wieloaspektowego charakteru i obszarów operacjonalizacji procesowego podejścia do zarządzania organizacją.

Wskazane powyżej osiągnięcia są syntezą wyników przekrojowych i krytycznych studiów literaturowych oraz sformułowanych na ich podstawie wniosków. Ich rozwinięcie prezentuje pierwszy rozdział monografii dokumentującej moje osiągnięcie naukowe. Należy podkreślić, że zaproponowane przez autora ujęcie problematyki orientacji procesowej jest oryginalnym i nowatorskim podejściem do definiowania jego istoty i założeń oraz progresu dojrzałości procesowej organizacji.

Uzyskane wyniki realizacji pierwszego zadania badawczego pozwalają stwierdzić, że orientacja procesowa powinna być postrzegana w kontekście spójności aspektów determinujących skuteczną i efektywną transformację organizacji z funkcjonalnej na procesową (rozdział 1). Rozpatrując w tym kontekście kwestię spójności orientacji procesowej należy podkreślić, że osiągnięcie spójności we wskazanych obszarach decyduje o trwałym progresie dojrzałości procesowej organizacji. Zidentyfikowanie i wprowadzenie dodatkowej perspektywy, jaką jest spójność postrzegania procesów biznesowych, a tym samym orientacji procesowej organizacji jest elementem współtworzącym teoriopoznawczą oraz deskryptywną warstwę osiągnięcia naukowego przedstawionego szerzej w monografii dokumentującej osiągnięcie naukowe.

Wykazana potrzeba zachowania spójności kształtowania orientacji procesowej znajduje swoje odzwierciedlenie w zdiagnozowanych przez autora założeniach i zasadach zarządzania procesami biznesowymi (z ang. Business Process Management, BPM), (zadanie 2). Przeprowadzona analiza publikacji naukowych z tego zakresu wykazała przede wszystkim brak spójności w sposobie definiowania zarządzania procesami biznesowymi, co uzasadniało ich dekompozycję oraz uporządkowanie, prowadząc w konsekwencji do autorskiej syntezy istoty i rozumienia BPM. Ponadto, pogłębiona analiza i ocena istoty oraz założeń zarządzania procesami biznesowymi z uwagi na jego interdyscyplinarność oraz wieloaspektowość jego oddziaływania, wykazała celowość kontekstowego podejścia do definiowania BPM. Efektem tej części prac jest sformułowanie trzech interpretacyjnych wymiarów zarządzania procesami, tj.: procesu, organizacji i technologii. Ponadto, realizując porządkujący i systematyzujący cel tej części procesu badawczego, zaproponowano przyjęcie dziewięciu perspektyw definiowania zarządzania procesami biznesowymi. Takie uporządkowanie warstwy znaczeniowej wpłynie,

na wykazaną dzięki studiom literaturowym, potrzebę zwiększenia spójności jej percepcji, a tym samym eliminacji niespójności terminologicznej z zakresu BPM (rozdział 2.1.1). Ponadto, eksploracja i analiza publikacji naukowych podejmujących problematykę BPM, pozwoliła na zidentyfikowanie warunków koniecznych zachowania spójności zarządzania procesami biznesowymi. Odzwierciedlają to zidentyfikowane cele i zasady BPM (rozdział 2.1.2). Co więcej, wykazano, że zmiany uwarunkowań zewnętrznych mogą w istotny sposób wpływać na spójność tych zasad, co uzasadnia ich aktualizację a jednocześnie potrzebę ich internalizacji. Ponadto, ocena postrzegania założeń i struktury cyklicznego ujęcia zarządzania procesami wskazała na brak konsensu w tym zakresie. Dlatego też, dążąc do możliwie kompleksowego ich zobrazowania, opracowano generyczny cykl BPM składający się z sześciu etapów, tj.: planowanie i strategia, diagnozowanie i ocena, projektowanie procesów, wdrażanie i wykonywanie procesów, monitorowanie i ewaluacja procesów, doskonalenie procesów. Odzwierciedla on sformułowane postulaty o potrzebie kompleksowego podejścia do zarządzania procesami biznesowymi oraz zasadność jego realizacji w cyklu zamkniętym (rozdział 2.2).

Do głównych osiągnięć o charakterze teoriopoznawczym i deskryptywnym będących wynikiem realizacji **drugiego zadania** badawczego należy zaliczyć:

- wykazanie braku spójności postrzegania koncepcji zarządzania procesami biznesowymi oraz zidentyfikowanie przyczyn takiego stanu ;
- syntezę pojęcia i założeń BPM uwzględniającą środowiskowy kontekst ich formułowania (nauka/biznes);
- opracowanie, z uwagi na zidentyfikowane rozbieżności definiowania, interpretacyjnych wymiarów postrzegania BPM;
- zaproponowanie perspektyw definiowania i postrzegania zarządzania procesami biznesowymi uwzględniających wymiary oraz fundamenty koncepcyjne BPO;
- zdefiniowanie istoty BPM z uwzględnieniem zaproponowanych perspektyw jego postrzegania;
- opracowanie, na podstawie pogłębionych studiów literatury, propozycji generycznej definicji zarządzania procesami biznesowymi;

- zdefiniowanie istoty spójności oraz warunków koniecznych i zasad spójnego zarządzania procesami biznesowymi;
- wskazanie potencjalnych przyczyn wystąpienia niespójności w zakresie stosowania i postrzegania zasad BPM;
- zidentyfikowanie stopnia kompleksowości oraz kontekstowych uwarunkowań wybranych cykli zarządzania procesami biznesowymi,
- opracowanie koncepcji cyklicznego podejścia do zarządzania procesami biznesowymi.

Podsumowaniem i syntezą tego etapu procesu badawczego jest opracowanie koncepcji triady procesowej. Jest to propozycja rozwinięcia klasycznego cyklu zarządzania procesami biznesowymi o założenia spójnego kształtowania procesowo zorientowanego rozwoju organizacji oraz jej ocenę dojrzałości procesowej (rozdział 2.2). Zaproponowana przez autora idea procesowej triady podkreśla przede wszystkim zasadność kompleksowego ujęcia kształtowania procesowej ewolucji organizacji. Wskazuje na konieczność zachowania spójności czynników warunkujących skuteczne i efektywne zarządzanie procesami biznesowymi prowadzące do osiągnięcia niezbędnego poziomu dojrzałości procesowej, przy którym możliwe jest spełnienie oczekiwań interesariuszy procesów organizacji.

Z uwagi na znaczenie modeli dojrzałości w kształtowaniu procesowo zorientowanego rozwoju organizacji, **w ramach zadania trzeciego** podjęto próbę określenia ich specyfiki oraz oferowanego przez nie wsparcia w tym zakresie. Istotną przesłanką uwzględnienia modeli dojrzałości w badaniach z zakresu niespójności procesów biznesowych była realizacja przez nie funkcji diagnostycznych oraz normatywnych stanowiących podstawę kompleksowego kształtowania orientacji procesowej.

Wyniki analizy założeń i struktury modeli dojrzałości procesowej pozwoliły na zdefiniowanie zestawu ich generycznych cech oraz opracowanie propozycji ich typologii (rozdział 3.1). Rezultaty tych prac rozwijają nurt badań związanych z kwestiami teoriopoznawczymi dotyczącymi budowy modeli dojrzałości i ich systematyki. Ponadto, sformułowane na podstawie krytycznej analizy materiałów źródłowych rekomendacje i wnioski mogą być także podstawą doboru instrumentarium na potrzeby procesowo zorientowanej transformacji przedsiębiorstwa. Uzyskane wyniki były podstawą autorskiej oceny potencjału

użytecznego niezależnych dziedzinowo modeli dojrzałości. Została ona przeprowadzona w kontekście możliwości ich wykorzystania do identyfikacji niespójności procesów i kształtowania procesowej ewolucji organizacji. Jest to oryginalne ujęcie problematyki związanej z projektowaniem i analizą modeli dojrzałości rozwijające warstwę metodyczną oraz poznawczą dotychczas prowadzonych badań z tego obszaru. Do osiągnięć naukowo- badawczych tego etapu procesu badawczego zaliczono:

- uporządkowanie i zdefiniowanie kluczowych terminów z zakresu budowy modeli dojrzałości procesowej;
- wykazanie zasadności uwzględniania funkcji informacyjnej w ocenie potencjału użytecznego modeli dojrzałości;
- zaproponowanie, na podstawie wyników krytycznej analizy piśmiennictwa, autorskich kryteriów typologii modeli dojrzałości procesowej;
- opracowanie metodyki typologii modeli dojrzałości procesowej;
- opracowanie funkcjonalno-instrumentalnej charakterystyki modeli dojrzałości;
- wykazanie luk badawczych o charakterze metodycznym i aplikacyjnym związanych z wykorzystaniem modeli dojrzałości w kształtowaniu orientacji procesowej;
- określenie aplikacyjnego i adaptacyjnego potencjału niezależnych dziedzinowo modeli dojrzałości procesowej;
- sformułowanie, na podstawie pogłębionej analizy piśmiennictwa oraz dokumentacji modeli dojrzałości, postulatów o potrzebie internalizacji oferowanych przez nie zunifikowanych rozwiązań w zakresie kształtowania orientacji procesowej.

Pomimo wskazanych ograniczeń, modele dojrzałości stanowią istotne wsparcie identyfikacji niespójności procesów biznesowych. Ich potencjał użyteczny może być zwiększony przez uwzględnienie zindywidualizowanego podejścia. Umożliwiłoby ono zdefiniowanie sytuacyjnie uwarunkowanej marszruty procesowej ewolucji organizacji. Konstatacja ta, będąca wynikiem pogłębionych studiów literatury, znalazła swoje odzwierciedlenie w wynikach realizacji kolejnego zadania badawczego.

Zasadniczy element procesu badawczego stanowią wyniki realizacji **zadania czwartego** odzwierciedlające główne osiągnięcie naukowe jakim jest konceptualizacja pojęcia niespójności

procesów biznesowych i typologia ich źródeł. Podstawą jej sformułowania były wyniki badań (zadania 1-3) wykazujące zasadność rozpatrywania orientacji procesowej w kontekście jej spójności oznaczającej spełnienia przez organizację wymagań formalnych odzwierciedlonych w zasadach i założeniach podejścia procesowego oraz kryteriach ewaluacji dojrzałości procesowej. Z tej perspektywy, kluczowym wyzwaniem jest identyfikacja i zrozumienie źródeł braku spójności na poziomie procesów biznesowych, co z kolei powinno stanowić podstawę kształtowania procesowej ewolucji organizacji i zapewnić osiągnięcie pożądanego poziomu dojrzałości.

Podjętą przez autora próbę konceptualizacji pojęcia niespójności procesów biznesowych i typologii ich źródeł uzasadnia, wykazana dzięki pogłębionej analizie piśmiennictwa, waga problematyki niespójności w naukach o zarządzaniu oraz zidentyfikowana luka teoriopoznawcza i metodyczna.

Do rezultatów badań przyczyniających się wypełnienia zdiagnozowanych luk, a w efekcie do konceptualizacji pojęcia niespójności procesów biznesowych oraz opracowania metodyki typologii ich źródeł zaliczono:

- opracowanie semantycznej mapy pojęć umożliwiającej ocenę natężenia i identyfikację kontekstu współwystępowania pojęcia niespójności w pracach naukowych z obszarów operacjonalizacji podejścia procesowego;
- zdefiniowanie na podstawie wyników analiz bibliometrycznych retrospektywnego kontekstu współwystępowania pojęcia niespójności w publikacjach reprezentujących obszary operacjonalizacji podejścia procesowego;
- identyfikację sposobu postrzegania niespójności procesów biznesowych oraz identyfikacja źródeł niespójności procesów biznesowych na podstawie wyników retrospektywnej analizy materiałów źródłowych dokumentujących kluczowe koncepcje operacjonalizacji podejścia procesowego (w tym reinżynierię procesów, zarządzanie procesowe, zarządzanie niespójnościami procesów w ramach inżynierii oprogramowania i wymagań);
- syntezę, na podstawie wyników studiów literaturowych, pojęciowej warstwy związanej z analizą niespójności uwzględniającej ich teoretyczny oraz pragmatyczny nurt badań z tym związanych.

Wyniki analizy rozumienia niespójności oraz kontekstu współwystępowania tego pojęcia w literaturze przedmiotu wykazały istotność tej kwestii w obszarze nauk o zarządzaniu oraz praktyce zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Ponadto, uzasadniły potrzebę zastosowania wieloaspektowego podejścia do postrzegania niespójności procesów biznesowych, które uwzględni wskazaną interdyscyplinarność tego pojęcia (rozdział 4.1).

Biorąc pod uwagę wyniki retrospektywnej analizy piśmiennictwa **niespójność procesów biznesowych** zdefiniowano jako utrudnienie i/lub rozbieżność w zakresie wykonywania, rozumienia, zarządzania występujące w procesach biznesowych przedsiębiorstwa i wymagające, zdaniem ich interesariuszy, wyeliminowania bądź zminimalizowania skutków jego oddziaływania. Oznacza ona niedopasowanie do wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa powodowane brakiem spójności w zakresie strategii, procesów, zasobów ludzkich, kultury organizacji, technologii, konstytuujących jego progres dojrzałości procesowej.

Syntetyczna postać definicji niespójności procesów biznesowych, z uwagi na wykazane ich oddziaływanie, została rozwinięta o dwie komplementarne perspektywy ich postrzegania:

- wewnętrzną (*inside-out*);
- zewnętrzną (*outside-in*).

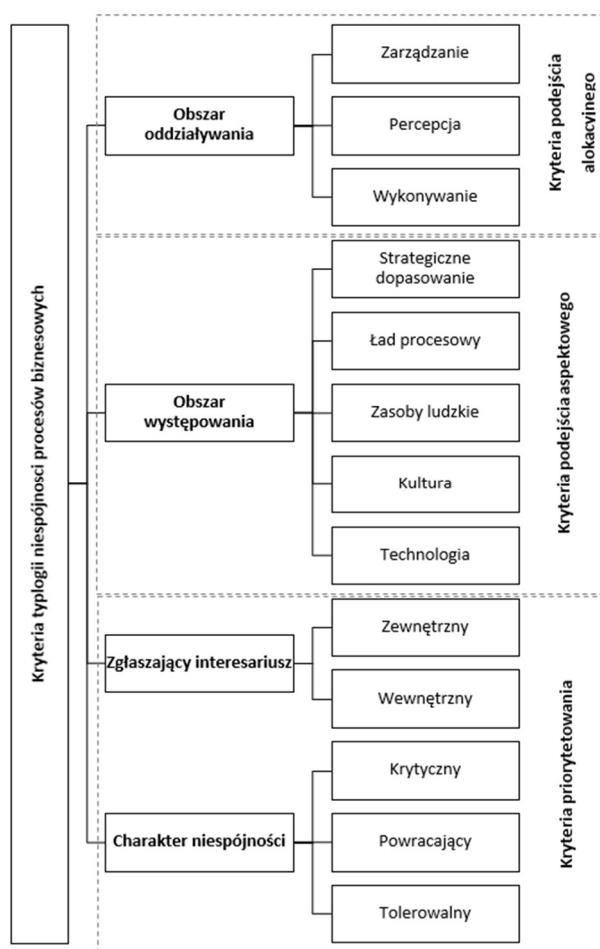
Perspektywa *inside-out* postrzegania niespójności koncentruje się na analizie i ocenie wewnętrznej spójności procesów biznesowych organizacji i znajduje swoje odwzorowanie w koncepcji procesowego rozwoju organizacji i metodyk z nią związanych. Biorąc pod uwagę postawy wobec eliminacji niespójności odzwierciedla ona przede wszystkim reaktywne podejście do usprawniania procesów. Z perspektywy *inside-out* wystąpienie niespójności procesów jest skutkiem negatywnego oddziaływania czynników wewnętrznych na efektywność procesów organizacji oraz pożądanym przez ich interesariuszy (głównie wewnętrznych) ich przebieg. Wystąpienie niespójności, w takim ujęciu, oznacza brak zdolności lub utrudnienia w osiągnięciu założonej efektywności, a w konsekwencji brak możliwości realizacji celów przedsiębiorstwa.

Perspektywa *outside-in* postrzegania niespójności procesów oznacza ich rozpatrywanie w kontekście braku zdolności adaptacji przedsiębiorstwa do bieżących, bądź przyszłych wymagań interesariuszy zewnętrznych. Takie ujęcie niespójności procesów biznesowych nawiązuje do międzyorganizacyjnego aspektu zarządzania procesami biznesowymi, a także

odzwierciedla podstawowe założenia koncepcji uwarunkowań sytuacyjnych. Co więcej, odzwierciedla ono wieloaspektowość fundamentów orientacji procesowej i idących za tym jego założeń. Wystąpienie niespójności procesów z perspektywy *outside-in* może być postrzegane jako efekt niedopasowania procesów organizacji do dynamiki zmian otoczenia rozpatrywanych w kontekście zarówno szans, jak i jej zagrożeń rozwojowych.

Konceptualizacja pojęcia niespójności procesów biznesowych oraz zaproponowane podejście do jego zdefiniowania stanowiło podstawę identyfikacji i opracowania metodyki typologii źródeł niespójności procesów biznesowych, wypełniając tym samym wykazaną lukę metodyczną. Wkładem autora jest także opracowanie kompleksowej charakterystyki zidentyfikowanych źródeł niespójności procesów biznesowych (rozdział 4.2).

Do przygotowania metodyki typologii źródeł niespójności procesów biznesowych wykorzystano autorskie kryteria ich typizacji uwzględniające zidentyfikowane obszary spójności procesowego podejścia do zarządzania organizacją (rozdział 1 i 2). Zaproponowana typologia obejmuje dwa główne komplementarne podejścia, tj. **alokacyjne** i **aspektowe** odzwierciedlające odpowiednio wpływ niespójności na wykonywanie, percepcję oraz zarządzanie procesami biznesowymi oraz zidentyfikowane czynniki oddziałujące na ewolucję procesową organizacji, tj.: strategiczne dopasowanie, ład procesowy, zasoby ludzkie, kultura organizacji, technologia. Ponadto, realizując aplikacyjny cel badań z zakresu identyfikacji i typologii źródeł niespójności procesów biznesowych, sformułowano dwa dodatkowe zestawy kryteriów wspierające ich **priorytetowanie**. Istotę i kryteria typologii źródeł niespójności procesów biznesowych przedstawiono na rysunku 4.1.



Rysunek 4.1. Kryteria typologii źródeł niespójności procesów biznesowych

Źródło: opracowanie własne.

Dzięki wieloaspektowości podejścia, zaproponowana typologia źródeł niespójności procesów biznesowych może w istotny sposób wspierać definiowanie uzasadnianego sytuacyjnie portfolio reorientacji procesowej organizacji, a tym samym wspierać trwałą w skutkach progres jej dojrzałości procesowej. Zidentyfikowana potrzeba wsparcia procesowej ewolucji przedsiębiorstwa znalazła także swoje odzwierciedlenie w koncepcji progresywno-sytuacyjnej metodyki do kształtowania dojrzałości procesowej (rozdział 4.4). Jej opracowanie jest autorską propozycją zwiększenia użytecznego potencjału zunifikowanych modeli dojrzałości stanowiąc odpowiedź na wykazaną potrzebę indywidualnego podejścia do definiowania ścieżki ewolucji procesowej organizacji (rozdział 3).

Konceptualizacja pojęcia niespójności procesów biznesowych oraz zaproponowane podejście do typologii ich źródeł stanowi oryginalne i nowatorskie ujęcie problematyki

kształtowania procesowej ewolucji przedsiębiorstwa rozwijając teoriopoznawczą i metodyczną warstwę nauk o zarządzaniu, przede wszystkim subdyscypliny zarządzanie procesami. Ponadto, elementem współtworzącym wskazane osiągnięcie naukowe jest także propozycja progresywno-sytuacyjnej metodyki kształtowania dojrzałości procesowej będącą próbą wykazania aplikacyjnego potencjału typologii źródeł niespójności procesów biznesowych i jednocześnie próbą rozwinięcia instrumentarium wspierającego internalizację metodyki kształtowania procesowej ewolucji organizacji. Opracowana koncepcja progresywno-sytuacyjnej metodyki kształtowania dojrzałości procesowej realizując aplikacyjny i użyteczny cel badań, wpisuje się w pragmatyczny wymiar nauk o zarządzaniu.

Podstawowym celem badań empirycznych ostatniego ze wskazanych zadań badawczych (**zadanie 5**) była identyfikacja źródeł niespójności procesów biznesowych występujących na określonych poziomach dojrzałości orientacji procesowej wybranej grupy przedsiębiorstw. Wyniki realizacji tego zadania wpisują się przede wszystkim w poznawczy charakter osiągnięcia naukowego, choć także zawierają pewne nowatorskie elementy w jego metodycznym wymiarze. Do rezultatów wykonania tego zadania badawczego zaliczono:

- operacjonalizację metodyki identyfikacji i typologii źródeł niespójności procesów biznesowych;
- zaproponowanie wykorzystania techniki *data mining* do identyfikacji asocjacji pomiędzy źródłami niespójności procesów biznesowych a poziomem dojrzałości procesowej;
- zidentyfikowanie niespójności procesów biznesowych w procesach wybranych przedsiębiorstw z uwzględnieniem perspektyw ich postrzegania (wewnętrzna i zewnętrzna) oraz obszarów ich występowania (podejście alokacyjne) i oddziaływania (podejście aspektowe);
- zidentyfikowanie charakteru występujących niespójności w procesach badanych przedsiębiorstw, w tym kluczowych i krytycznych dla ich procesowego rozwoju;
- wykazanie współwystępowania określonych źródeł niespójności w procesach biznesowych oraz opracowanie profili niespójności procesów biznesowych dla poszczególnych przedsiębiorstw;

- wykazanie subiektywności percepcji źródeł oraz zidentyfikowanie postaw wobec występujących niespójności w procesach badanych organizacji oraz podejścia decydentów do priorytetowania działań związanych z ich eliminacją;
- pozyskanie wiedzy o poziomie dojrzałości procesowej wybranej grupy przedsiębiorstw w odniesieniu do zidentyfikowanych i skatalogowanych źródeł niespójności procesów biznesowych z wykorzystaniem reguł asocjacji typu „przyczyna-skutek”;
- zidentyfikowanie krytycznych, dla progresu dojrzałości badanych przedsiębiorstw, źródeł niespójności procesów biznesowych.

Realizacja eksplanacyjnych zamierzeń w ramach ostatniego zadania badawczego przyczyniła się przede wszystkim do zdobycia wiedzy na temat występujących w badanych przedsiębiorstwach źródeł niespójności procesów stanowiących barierę wdrożenia procesowego podejścia do zarządzania oraz oddziałujących na progres ich dojrzałości procesowej. Uzyskane wyniki wpisują się także w utylitarny wymiar badań. Mogą bowiem stanowić, z uwagi na unikalność zakresu badań, materiał źródłowy o relatywnie dużym potencjale poznawczym i aplikacyjnym wspierającym procesy decyzyjne realizowane przez kadrę zarządzającą badanych przedsiębiorstw.

Rozwijając poznawczy wymiar badań należy stwierdzić, że głównym źródłem niespójności procesów analizowanej grupy przedsiębiorstw jest brak ładu procesowego, adekwatnego do uwarunkowań ich funkcjonowania. Ponadto, pojawiające się niespójności w procesach były łączone z zasobami ludzkimi oraz brakiem spójności podejmowanych działań z potrzebami i oczekiwaniami interesariuszy procesów. Pomimo występowania niespójności w obszarach tak kluczowych dla sprawnego funkcjonowania organizacji, skuteczność ich eliminacji była względnie niska. Może to wynikać z organiczności wiedzy na temat źródeł niespójności procesów biznesowych oraz braku odpowiednich zdolności absorpcyjnych przedsiębiorstw.

Konfrontacja wyników diagnozy źródeł niespójności z oceną poziomu dojrzałości badanej grupy przedsiębiorstw wykazała, że warunkiem koniecznym ich procesowo zorientowanego rozwoju jest eliminacja niespójności przede wszystkim w obszarach zasobów ludzkich oraz kultury organizacji. Są to dominujące w początkowych stadiach dojrzałości

procesowej przedsiębiorstw źródła niespójności hamujące ich dalszy, trwały progres. Z kolei dopasowanie strategiczne stanowi dla badanych przedsiębiorstw warunek *sine qua non* osiągnięcia relatywnie najwyższego poziomu dojrzałości.

Zastosowanie, zaproponowanego przez autora, zintegrowanego podejścia obejmującego identyfikację i ocenę źródeł niespójności procesów oraz ocenę dojrzałości procesowej badanych przedsiębiorstw wykazało wysoce subiektywną narrację respondentów w tym zakresie. Pomimo deklarowania relatywnie wysokiego poziomu dojrzałości, przedsiębiorstwa mają problemy z ustanowieniem ładu procesowego, niespójnościami z zakresu metodyki zarządzania procesami i percepcji procesów. Wykrycie tych luk dojrzałości, dzięki kompleksowemu podejściu do identyfikacji i typologii źródeł niespójności procesów biznesowych, może w pewnym stopniu potwierdzać zasadność łączenia podejścia zunifikowanego i zindywidualizowanego w ramach zaproponowanego podejścia progresywno-sytuacyjnego. Ugruntowanie i generalizacja wniosków wymaga jednak poszerzenia zakresu i szczegółowości badań w tym zakresie. Nie mniej jednak, przedstawiona propozycja analizy i oceny uwarunkowań procesowo zorientowanego rozwoju organizacji bazująca na identyfikacji reguł asocjacji, może stanowić interesujące rozwinięcie stosowanej dotychczas metodyki.

Podsumowanie i synteza osiągnięć naukowo-badawczych

Wdrożenie podejścia procesowego do zarządzania przedsiębiorstwem jest przedsięwzięciem o złożonej strukturze. Wynika to głównie z wieloaspektowego charakteru orientacji procesowej, a co za tym idzie konieczności wprowadzania szerokiego spektrum zmian w dotychczasowym sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ich spójność z potrzebami i zdolnościami organizacji warunkuje skuteczność i efektywność zorientowanej procesowo transformacji. Można zatem stwierdzić, że wiedza o źródłach niespójności procesów biznesowych oraz sposób jej wykorzystania są determinantą progresu dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa. Powinna ona obejmować zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny kontekst ich występowania odzwierciedlający specyficzne dla organizacji uwarunkowania jej funkcjonowania. Wiedza o źródłach niespójności procesów biznesowych powinna być zatem podstawą inicjowania procesów decyzyjnych związanych z planowaniem, wdrażaniem oraz monitorowaniem przedsięwzięć z zakresu procesowo zorientowanej transformacji przedsiębiorstwa.

Zaproponowane ujęcie procesowej ewolucji organizacji bazuje na postrzeganiu orientacji procesowej przez pryzmat spójności konstytuujących ją elementów oraz kompleksowego poszukiwania i zrozumienia sytuacyjnie warunkowanych źródeł niespójności w procesach przedsiębiorstwa. Jak wykazano, rozpatrywanie tych dwóch stanów, jakimi są spójność i niespójność w kontekście procesowo zorientowanej transformacji organizacji odzwierciedla jej specyfikę oraz progresywny charakter zmian oznaczających stopniową eliminację niespójności procesów biznesowych prowadząc tym samym do osiągnięcia wyższego poziomu dojrzałości procesowej.

Podsumowując wyniki realizacji postępowania badawczego, do istotnych osiągnięć o charakterze teoriopoznawczym, metodycznym oraz eksplanacyjnym i empirycznym zaliczam:

- na podstawie pogłębionych studiów literatury zidentyfikowałem obszary i zdefiniowałem postulaty spójności procesowego podejścia do zarządzania organizacją;
- zaproponowałem wprowadzenie nowej, kompleksowej perspektywy analizy orientacji procesowej, jaką jest jej spójność, stanowiącą podstawę zdefiniowania pojęcia niespójności procesów biznesowych;
- poprzez analizę istoty i założeń orientacji procesowej wykazałem potrzebę postrzegania jej z perspektywy spójności oraz wieloaspektowości zarówno w sferze koncepcyjnej, jak i w kontekście jej operacjonalizacji;
- usystematyzowałem interpretacyjne wymiary postrzegania oraz definiowania zarządzania procesami biznesowymi z uwzględnieniem jego cyklicznego charakteru, wskazując pożądane obszary spójności w zakresie założeń i zasad zarządzania procesami biznesowymi;
- opracowałem koncepcję triady procesowej będącą rozwinięciem klasycznego cyklu zarządzania procesami biznesowymi o zidentyfikowane założenia spójnego kształtowania orientacji procesowej organizacji oraz ocenę jej dojrzałości procesowej;
- zaproponowałem typologię i opracowałem charakterystykę modeli dojrzałości, na podstawie której wskazałem ich rolę i oferowane wsparcie w zakresie identyfikacji niespójności procesów biznesowych determinujących procesową ewolucję organizacji;
- wykazałem potrzebę indywidualizacji podejścia do kształtowania orientacji procesowej organizacji rozwijając potencjał aplikacyjny wspierającego je instrumentarium;

- zidentyfikowałem koncepcyjne ramy i kontekst współwystępowania pojęcia niespójności w pracach badawczych z obszarów reprezentujących filary podejścia procesowego do zarządzania organizacją;
- dokonałem konceptualizacji pojęcia niespójności procesów biznesowych;
- zidentyfikowałem źródła niespójności procesów biznesowych w kontekście kształtowania dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa.

Podjęta przeze mnie problematyka stanowi niezwykle interesujący i rozwojowy obszar badawczy. Z uwagi na złożoność i wieloaspektowość poruszonych zagadnień, badania z zakresu zarówno spójności orientacji procesowej, jak i źródeł niespójności procesów biznesowych mają charakter rozwojowy. Przeprowadzone badania natury teoriopoznawczej, metodycznej oraz eksplanacyjnej umożliwiły zidentyfikowanie innych związanych z głównym osiągnięciem istotnych zagadnień, które mogą być przedmiotem dalszych badań. Należy do nich zaliczyć kwestie związane z internalizacją praktyk i metodyk zarządzania procesami, identyfikacją i współzależnością krytycznych czynników sukcesu wdrażania podejścia procesowego, a także opracowaniem modelu spójności orientacji procesowej. W świetle przedstawionych wyników badań obszary te reprezentują wysoki potencjał poznawczy oraz eksplanacyjny i warte są eksploracji naukowej.

5. OMÓWIENIE POZOSTAŁYCH OSIĄGNIĘĆ NAUKOWO-BADAWCZYCH

Moja działalność i dorobek naukowy reprezentuje nurt praktyczny nauk o zarządzaniu, lokując się na poziomie operacyjnym w subdyscyplinie zarządzanie procesami¹. Obszar moich zainteresowań naukowych stanowi przede wszystkim problematyka podejścia procesowego do zarządzania przedsiębiorstwem. Głównym przedmiotem badań jest kształtowanie i ocena dojrzałości procesowej organizacji oraz kwestie związane z wdrażaniem zarządzania procesami biznesowymi. Zagadnienia te wpisują się w zakres tematyczny wskazanej subdyscypliny. W tabeli 5.1 przedstawiono syntetyczne zestawienie dorobku naukowo-badawczego po uzyskaniu stopnia doktora.

¹ Zespół ds. Określenia Subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu został powołany z inicjatywy prof. dra hab. Bogdana Nogalskiego, przewodniczącego Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk. Patr.: Sz. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, J. Niemczyk, A. Sopińska, *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie”, 2014, nr 1(161), s. 37-49.

Tabela 5.1. Zestawianie dorobku naukowo-badawczego (po uzyskaniu stopnia doktora)

Wyszczególnienie	Liczba
Publikacje naukowe w czasopismach indeksowanych przez <i>Clarivate Analytics (Thomson Reuters® Web of Science®)</i>	1
Publikacje w wydawnictwach konferencyjnych indeksowanych przez <i>Clarivate Analytics (Thomson Reuters® Web of Science®)</i>	4
Publikacje naukowe w czasopismach indeksowanych w <i>Scopus*</i>)	1
Publikacje w wydawnictwach konferencyjnych indeksowanych w <i>Scopus</i>	6
Monografie	1
Rozdziały w monografiach/wydawnictwach zbiorowych	17
Artykuły w pozostałych recenzowanych czasopismach naukowych	24
Referaty w recenzowanych materiałach konferencyjnych	9
Opracowania zbiorowe, dokumentacja prac badawczych, ekspertyzy	11
Liczba cytowań publikacji	
– według bazy <i>Web of Science</i>	2
– według bazy <i>Scopus</i>	16
– według bazy <i>Google Scholar</i>	112
Indeks Hirscha opublikowanych publikacji	
– według bazy <i>Web of Science</i>	1
– według bazy <i>Scopus</i>	2
– według bazy <i>Google Scholar</i>	6
Kierowanie projektami badawczymi	3
– międzynarodowymi	0
– krajowymi	3
Udział w projektach badawczych	10
– międzynarodowych (kierownik zespołu badawczego)	1
– międzynarodowych (wykonawca)	4
– krajowych (kierownik zespołu badawczego)	3
– krajowych (wykonawca)	2
Międzynarodowe i krajowe nagrody za działalność naukową	3
Wygłoszenie referatów na tematycznych konferencjach	32
– międzynarodowych	10
– krajowych	22
Udział w komitetach organizacyjnych i naukowych konferencji naukowych:	3
– międzynarodowych	3
– krajowych	0
Udział w międzynarodowych konsorcjach i sieciach badawczych	1
Kierowanie projektami realizowanymi we współpracy z:	2
– naukowcami z innych ośrodków polskich,	0
– naukowcami z ośrodków zagranicznych,	0
– przedsiębiorcami, jednostkami otoczenia biznesu, innymi niż wymienione wyżej	2
Udział w komitetach redakcyjnych i radach naukowych czasopism	3
Opieka naukowa nad doktorantami w charakterze promotora pomocniczego	1
Staże i wizyty w ośrodkach naukowych lub akademickich	6
– zagranicznych	5
– krajowych	1
Recenzowanie publikacji w czasopismach:	8
– międzynarodowych	3
– krajowych	5

*)Jedna publikacja ujęta w zestawieniu jest indeksowana w obu bazach, tj. *Clarivate Analytics* oraz *Scopus*.

Źródło: opracowanie własne.

Na mój dotychczasowy dorobek naukowy, po uzyskaniu stopnia doktora, składa się ponad 50 publikacji naukowych o zasięgu krajowym i zagranicznym. Podstawą ich przygotowania były wyniki prowadzonych przeze mnie projektów naukowo-badawczych oraz doświadczenie zdobyte dzięki współpracy z przedsiębiorstwami i realizacji projektów wdrożeniowych. Wśród moich publikacji naukowych, pięć jest indeksowanych przez *Clarivate Analytics (Thomson Reuters Web of Science)*, a siedem publikacji jest indeksowanych w *Scopus*. W skład dorobku publikacyjnego wchodzi 11 artykułów autorskich w większości ściśle związanych ze wskazanym w postępowaniu głównym osiągnięciem naukowym. Należy także zaznaczyć, że 24 publikacje są bezpośrednio związane z podstawowym obszarem prowadzonych przeze mnie badań, tj. podejściem procesowym do zarządzania. Wyniki prowadzonych przeze mnie badań były publikowane w recenzowanych czasopismach, m.in. w „Przeglądzie Organizacji”, „Rocznikach Kolegium Analiz Ekonomicznych”, kwartalniku „Współczesne Zarządzanie”, „Polish Journal of Management Studies”, Zeszytach Naukowych Politechniki Śląskiej „Organizacja i Zarządzanie”, czy też w „Pracach Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”. W moim dorobku publikacyjnym znajduje się 17 współautorskich rozdziałów w monografiach/wydawnictwach zbiorowych wydanych m.in. przez Difin, wydawnictwa Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Politechniki Częstochowskiej i Politechniki Łódzkiej (załącznik 4, punkt 2.4).

W skład moich osiągnięć związanych z głównym obszarem zainteresowań naukowobadawczych wchodzi przede wszystkim identyfikacja czynników kształtujących procesową transformację przedsiębiorstw w kontekście poziomu ich dojrzałości procesowej (załącznik 4, punkt 2.2, pozycja 3; punkt 2.5, pozycja 5, 12). Wyniki tych badań wykazały, że istotnym problemem procesowej transformacji przedsiębiorstw jest identyfikacja zarówno impulsów takiej reorientacji, jak i przyczyn stagnacji procesowo zorientowanego rozwoju przedsiębiorstw. Zainicjowało to badania, których efektem były próby wykazania istotności identyfikacji niespójności procesów biznesowych oraz segmentacji ich źródeł (załącznik 4, punkt 2.2, pozycja 1; punkt 2.3, pozycja 1; punkt 2.5, pozycja 1, 2).

Do istotnych elementów współtworzących moje osiągnięcia naukowe należy identyfikacja roli modeli dojrzałości w doskonaleniu procesów organizacji i definiowaniu z ich

wykorzystaniem marszrut transformacji orientacji organizacji z funkcjonalnej na procesową (załącznik 4, punkt 2.4, pozycja 2, 8; punkt 2.5, pozycja 10, 14, 15). Jest nim również opracowanie metodyki i narzędzi pomiaru dojrzałości, które były wykorzystywane w prowadzonych przeze mnie badaniach z tego zakresu (załącznik 4, punkt 2.4, pozycja 4, 6; punkt 2.5, pozycja 2, 5, 14). Do rezultatów mojej aktywności naukowej zaliczam zidentyfikowanie roli i wpływu podejścia procesowego oraz instrumentarium zarządzania procesami na rozwój współczesnych organizacji (załącznik 4, punkt 2.2, pozycja 4; punkt 2.3 pozycja 3, 7; punkt 2.5, pozycja 17).

Znaczącym rezultatem moich dotychczasowych badań naukowych jest opracowanie koncepcji oceny i przeprowadzenie wraz ze współautorką diagnozy zrozumienia notacji modelowania procesów biznesowych (załącznik 4, punkt 2.2, pozycja 2, punkt 2.4, pozycja 1; punkt 2.5, pozycja 6). Istotność tego elementu mojej aktywności naukowej wynika z faktu, że kwestia doboru notacji odgrywa kluczową rolę w zrozumieniu procesów biznesowych. Co więcej, jak wykazano, stanowi to jeden z elementów decydujących o spójności ich implementacji, wykonywania oraz percepcji (załącznik 4, punkt 1). Wyniki badań z tego zakresu były podstawą sformułowania rekomendacji odnośnie doboru notacji modelowania procesów biznesowych oraz zidentyfikowania luk kompetencji procesowych (załącznik 4, punkt 2.2, pozycja 2; punkt 2.5, pozycja 3, 4,).

Do swoich istotnych osiągnięć zaliczam także opracowanie koncepcji procesowego podejścia do zarządzania procesami klastrowymi oraz metodyki zarządzania projektem wdrożenia zintegrowanego zarządzania procesami biznesowymi w klastrach. Należy podkreślić, że badania związane z tą problematyką miały nowatorski charakter w skali kraju i były realizowane w ramach projektu badawczego, którego byłem kierownikiem (załącznik 4, punkt 2.8). W wymiarze eksplanacyjnym moim osiągnięciem w tym zakresie jest zdiagnozowanie dojrzałości procesowej przedsiębiorstw produkcyjnych - członków inicjatyw klastrowych z województwa podlaskiego oraz zidentyfikowanie ich skłonności do unifikacji i kooperacji w ramach wspólnych procesów wewnątrzklastrowych (załącznik 4, punkt 2.4, pozycja 3; punkt 2.5, pozycja 12, 14, punkt 1.12, pozycja 1).

Z uwagi na dostrzeganą wieloaspektowość orientacji procesowej prowadzone przeze mnie badania dotyczyły również kwestii związanych z zarządzaniem projektami i kompetencjami zespołów projektowych oraz innowacyjnością przedsiębiorstw. Decydują one o spójności wdrażania podejścia procesowego, stanowiąc jeden z krytycznych czynników realizacji projektów związanych z wdrażaniem podejścia procesowego (załącznik 4, punkt 1). Do osiągnięć naukowych z tego zakresu zaliczam współpracowanie profilu kompetencji osobowościowych kierownika projektu i kompetencji warunkujących samodzielną realizację projektów innowacyjnych. Rezultatem prac związanych z podejściem projektowym jest także opracowanie wraz ze współautorem mapy relacji procesów projektowych i wiedzy projektowej (załącznik 4, punkt 2.1, punkt 2.4, pozycja 5; punkt 2.5, pozycja 7, 11, 18).

Ponadto, mój dorobek naukowy tworzą wyniki badań o charakterze eksplanacyjnym związane z oceną innowacyjności przedsiębiorstw. Ich efektem jest wykazanie potencjału proinnowacyjnego przedsiębiorstw (załącznik 4, punkt 2.5, pozycja 13, 16). Ten aspekt moich prac wpisuje się w nurt badań nad procesowo zorientowanym rozwojem organizacji. Związek podejścia procesowego i projektowego oraz orientacji na innowacje i technologie został wykazany w monografii dokumentującej moje osiągnięcie naukowe (załącznik 4, punkt 1, rozdział 1). Do osiągnięć z tego zakresu zaliczam przede wszystkim opracowanie założeń systemu zarządzania innowacjami i transferem technologii oraz opracowanie koncepcji systemu wymiany informacji w zakresie innowacji. Zostały one wykorzystane do sformułowania strategii innowacji województwa podlaskiego (załącznik 4, punkt 2.4, pozycja 10; punkt 2.8, pozycja 8).

Moja aktywność naukowa, głównie z uwagi na doświadczenie biznesowe, obejmuje także problematykę rozwoju przedsiębiorstw energetycznych oraz wykorzystania metod ilościowych w zarządzaniu organizacją. Rezultatem tych prac jest współautorskie opracowanie koncepcji modelowania i analizy szeregów czasowych oraz klasyfikacji obciążeń z wykorzystaniem modeli ARIMA (załącznik 4, punkt 2.3, pozycja 5, 19, 20). Ponadto, należy do nich współpracowanie koncepcji analizy ryzyka inwestycyjnego w procesie planowania rozwoju sieci przesyłowych (załącznik 4, punkt 2.12, pozycja 3).

Wykaz wybranych publikacji odzwierciedlających mój rozwój naukowy oraz dokumentujących moje osiągnięcia we wskazanych obszarach jest umieszczony w załączniku 4 do dokumentacji wniosku habilitacyjnego (punkty 2.1-2.5).

Do mojego dorobku zaliczam także raporty eksperckie i opracowania powdrożeniowe świadczące o umiejętności transferu i komercjalizacji wyników prowadzonych przeze mnie prac naukowo-badawczych i rozwojowych (załącznik 4, punkt 2.12 i 3.13). Dotyczyły one identyfikacji źródeł niespójności procesów biznesowych i opracowania koncepcji wdrożenia podejścia procesowego w przedsiębiorstwach. Tematyka opracowań eksperckich była również związana z oceną wdrażanych w przedsiębiorstwach innowacji procesowych oraz planowaniem rozwoju kluczowych uczestników rynku energii elektrycznej (załącznik 4, punkt 3.13). Zdiagnozowane wyzwania i problemy, będące efektem tych prac znajdują odzwierciedlenie w tematyce prowadzonych przeze mnie badań naukowych (załącznik 4, punkt 2.3, pozycja 4; punkt 2.4, pozycja 9, 10).

Problematyka i wyniki moich badań są przedmiotem zainteresowań innych badaczy, o czym może świadczyć liczba cytowań publikacji, których jestem autorem, bądź współautorem. Według bazy *Google Scholar* wynosi ona 112. Natomiast analiza publikacji w *Scopus* wskazała 16 cytowań (bez autocytowań).

Rezultaty moich prac naukowo-badawczych prezentowane były na ponad 30 krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych, w tym: Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej „Przedsiębiorstwo kreatywne”; Konferencji Naukowej „Zarządzanie procesowe. Od kreacji do implementacji projektu”; IV Kongresie Nauk o Zarządzaniu „Inspiracje i innowacyjność nauk o zarządzaniu” oraz Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Współczesne nurty badawcze w naukach o zarządzaniu” (załącznik 4, punkt 3.2). Osiągnięcia naukowe prezentowałem osobiście na 9 konferencjach za granicą oraz 17 w kraju, w tym także o międzynarodowym charakterze (EPPM’2016, ICIM’2015). Moje wystąpienie w sesji „Project & Process Management” w ramach 7th *International Conference on Engineering, Project, and Production Management* uzyskało wyróżnienie *Best Presentation Award*. Ponadto, byłem zapraszany do prezentacji swoich osiągnięć naukowych jako członek zespołu ekspertów w ramach sesji plenarnych konferencji poświęconych problematyce zarządzania procesami (załącznik 4, punkt

2.11, pozycja 4 i 11). Wykaz konferencji naukowych oraz wystąpień konferencyjnych ilustrujący moją aktywność w zakresie popularyzacji swoich osiągnięć naukowych przedstawiłem w załączniku 4 do dokumentacji wniosku habilitacyjnego (punkty 2.11 i 3.2).

Kluczowym elementem mojej pracy naukowej jest pozyskiwanie, kierowanie i realizacja krajowych i międzynarodowych projektów naukowo-badawczych (załącznik 4, punkt 2.8 i punkt 3.1). Obecnie jestem **kierownikiem międzynarodowego projektu** z ramienia Politechniki Białostockiej pt. *The FoF-Designer: Digital Design Skills For Factories Of The Future* finansowanego ze środków Komisji Europejskiej w ramach programu **ERASMUS+** (od 1 stycznia 2019). Głównym jego celem jest opracowanie koncepcji i stworzenie sieci środowisk szkoleniowych integrującej uczelnie wyższe, przedsiębiorstwa i instytucje szkoleniowe. W projekcie jestem współodpowiedzialny za diagnozę stanu obecnego i potrzeb w zakresie kompetencji cyfrowych na potrzeby rozwoju Fabryk Przyszłości. Ponadto, do moich zadań należy organizacja i stworzenie na Wydziale Inżynierii Zarządzania eksperymentalnego laboratorium OMiLAB4FoF umożliwiającego modelowanie, symulację i analizę procesów. Moim udziałem w tym projekcie będzie również opracowanie koncepcji szkoleń, jak również innowacyjnych materiałów szkoleniowych i narzędzi wspierających projektowanie i digitalizację procesów Fabryki Przyszłości. Ponadto, jestem obecnie wykonawcą projektu pt. *Nanotechnology Mutual Learning Action Plan For Transparent And Responsible Understanding Of Science And Technology, NANO2ALL* realizowanego w ramach programu UE **Horyzont 2020**. Z uwagi na moje doświadczenia w zakresie transferu innowacji, moja aktywność w projekcie wiąże przede wszystkim ze zdefiniowaniem zakresu działań oraz interakcji wspierających procesy badawcze i zachowania proinnowacyjne związane z rozwojem nanotechnologii. Mając na uwadze istotność umiędzynarodowienia w rozwoju naukowym przygotowałem w 2018 roku, jako członek zespołu wnioskodawców (secondary proposer), wniosek o finansowanie projektu pt. *Diapason: European Network on Digitalised Industrial Product Service Systems* (nr OC-2018-2-23515), w ramach międzynarodowego programu COST “European Cooperation in Science and Technology” (wniosek projektowy w fazie ewaluacji).

W latach 2008-2010 byłem **kierownikiem i głównym wykonawcą grantu** pt. *Rola i wpływ wdrożenia podejścia procesowego na organizację i funkcjonowanie inicjatyw klastrowych*

finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Jego głównym celem było opracowanie metodyki wdrożenia podejścia procesowego oraz ocena jego wpływu na efektywność procesów biznesowych na przykładzie wybranych inicjatyw klastrowych z województwa podlaskiego. Moim wkładem badawczym było opracowanie koncepcji zarządzania procesami wewnątrzklastrowymi, identyfikacja procesów tworzących wartość dodaną z perspektywy klastra o wysokim potencjale unifikacji, a także współpracowanie metodyki zarządzania projektem wdrożenia zarządzania procesami w systemach klastrowych. Rezultaty prac badawczo-naukowych prowadzonych w ramach tego projektu zostały przedstawione w artykułach naukowych opublikowanych m.in. w kwartalniku „Współczesne Zarządzanie” (załącznik 4, punkt 2.5, pozycja 12, 15) oraz niepublikowanym raporcie końcowym, który został przekazany Ministerstwu Nauki i Szkolnictwa Wyższego i pozytywnie zaopiniowany w procesie ewaluacji (załącznik 4, punkt 2.12, pozycja 1).

Ponadto, w latach 2001-2007 byłem wykonawcą kolejnych **czterech krajowych** (organy przyznające fundusze: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, Komitet Badań Naukowych) oraz **trzech międzynarodowych** projektów badawczo-naukowych (organ przyznający fundusze: Komisja Europejska). Na uwagę zasługuje także mój udział jako wykonawcy oraz koordynatora projektów realizowanych w ramach **Programów Ramowych Unii Europejskiej** (PR5, PR6, PR7).

Wyniki prac badawczych prowadzonych w ramach wskazanych projektów przedstawiono m.in. w publikacjach indeksowanych w *Scopus* (załącznik 4, punkt 2.3, pozycje 4 i 5) i zaprezentowano na międzynarodowych konferencjach naukowych, a także opublikowano w recenzowanych materiałach konferencyjnych (załącznik 4, punkt 2.11, pozycje 33 i 34). Informacje o bieżących i zrealizowanych projektach zostały zamieszczone w załączniku 4 (punkt 2.8) do wniosku o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego.

W latach 2004-2016 uczestniczyłem także w realizacji trzech prac statutowych na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej. Ich tematyka była związana z nowoczesnymi metodami zarządzania (2014-2016), technologiami społeczeństwa informacyjnego (2009-2013) oraz wykorzystaniem systemów informatycznych w zarządzaniu organizacją (2004-2008). Do kluczowych osiągnięć naukowych z tego okresu należy zaliczyć

ocenę zakresu stosowania i skuteczności metod symulacyjnych w problemach decyzyjnych, współpracowanie koncepcji szacowania ryzyka realizacji strategii rozwoju i modernizacji sieci przesyłowej będącej podstawą opracowania modułu do oceny ryzyka inwestycyjnego wchodzącego w skład platformy programowej Programu Rozwoju i Modernizacji Sieci Przesyłowej wdrażanej w Polskich Sieciach Elektroenergetycznych S. A. Od 2017 roku jestem wykonawcą pracy statutowej Wydziału Inżynierii Zarządzania pt. *Metody ilościowe i systemy informacyjne w podejściu procesowym do zarządzania przedsiębiorstwem*. Rezultatem prowadzonych w ramach tej pracy badań jest m. in. zidentyfikowanie czynników determinujących kształtowanie orientacji procesowej organizacji oraz źródeł niespójności procesów biznesowych, a także zdefiniowanie kryteriów typologii źródeł niespójności procesów biznesowych. Efekty tych prac zostały przedstawione w artykułach naukowych opublikowanych w „Przeglądzie Organizacji” oraz publikacjach indeksowanych przez *Clarivate Analytics (Thomson Reuters Web of Science)* oraz *Scopus* (załącznik 4, punkt 2.2, pozycje 1, 3; punkt 2.3 pozycja 1; punkt 2.5 pozycje 1 i 2).

Prowadzona przeze mnie działalność naukowa obejmuje także aktywne uczestnictwo w komitetach redakcyjnych, zespołach recenzentów oraz radach naukowych czasopism krajowych i zagranicznych. Od 2017 roku jestem członkiem rady naukowej kwartalnika „Akademia Zarządzania” (ISSN 2544-512X), a od 2018 roku czasopisma “Journal of Business in The Digital Age” (ISSN 2651-4737). Ponadto, aktywnie uczestniczyłem w procesie recenzowania publikacji naukowych zgłaszanych do czasopisma „Ekonomia i Zarządzanie” (obecnie „Engineering Management in Production and Services”). Opiniowałem także publikacje zgłaszane do m.in. “Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation”, “Journal of Engineering, Project, and Production Management”, “Management and Production Engineering Review”. Byłem także recenzentem wydawniczym monografii (załącznik 4, punkty 3.6 i 3.14).

Ważnym elementem mojego rozwoju naukowego są **staże i wizyty naukowe**, które odbyłem w krajowych i zagranicznych ośrodkach naukowych i akademickich. W 2018 roku otrzymałem grant w ramach międzynarodowego programu “Santander Univeridades”, który umożliwił mi odbycie stażu naukowego w **University of the West of England** (Bristol, Wielka Brytania). Jego zasadniczym efektem jest opracowanie koncepcji identyfikacji i oceny

niespójności procesów zarządzania projektami budowlanymi. Ponadto, odbyłem krajowy staż naukowy na **Uniwersytecie Warszawskim** (2014) w ramach projektu *Podniesienie potencjału uczelni wyższych jako czynnik rozwoju gospodarki opartej na wiedzy*. Celem stażu było prowadzenie wspólnych badań naukowych z zakresu zarządzania procesami i modeli dojrzałości procesowej. W ramach prowadzonej przeze mnie międzynarodowej współpracy naukowej brałem udział w wizytach naukowych m.in. w **School of Business Administration Holy Family University** (USA), **Kingston University** (Wielka Brytania), **Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg** (Niemcy), (załącznik 4, punkt 3.11).

Odzwierciedleniem jakości mojej pracy naukowej i związanych z nią osiągnięć naukowo-badawczych jest przyznanie mi nagród za wyróżniającą się działalność naukową przez Rektora Politechniki Białostockiej (załącznik 4, punkt 2.10).

6. OMÓWIENIE OSIĄGNIĘĆ DYDAKTYCZNYCH I ORGANIZACYJNYCH

Prowadzana przeze mnie działalność naukowo-badawcza ściśle koresponduje z zakresem i obszarem pracy dydaktycznej na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej. Mój dorobek z tego obszaru wiąże się z przygotowaniem, organizacją i prowadzeniem zajęć dydaktycznych oraz ponad programowym rozwijaniem kompetencji studentów z zakresu zarządzania oraz projektowania procesów biznesowych. Syntetyczne zestawienie osiągnięć dydaktycznych przedstawiłem w tabeli 6.1.

Tabela 6.1. Syntetyczne zestawienie osiągnięć dydaktycznych (po uzyskaniu stopnia doktora)

Wyszczególnienie	Liczba
Realizacja zajęć dydaktycznych w ramach programów europejskich i innych programów międzynarodowych w ośrodkach zagranicznych	4
Realizacja zajęć dydaktycznych w ramach programów europejskich realizowanych w kraju (w tym studia podyplomowe)	3
Otrzymane nagrody i wyróżnienia za działalność organizacyjną	6
Autorstwo programu nowego przedmiotu (w tym zajęć prowadzonych w języku angielskim)	14
Autorstwo programu certyfikacji prac dyplomowych	1
Organizacja i koordynacja pracowni specjalistycznej	2
Opiekun dydaktyczny roku studenckiego	2
Współautorstwo podręcznika	5

cd tabeli 6.1.

Wyszczególnienie	Liczba
Promotorstwo prac dyplomowych	127
– magisterskich	41
– inżynierskich i licencjackich	86
Promotorstwo prac dyplomowych wyróżnionych w konkursach ogólnopolskich	2
Recenzowanie prac dyplomowych	97
– magisterskich	34
– inżynierskich i licencjackich	63
Certyfikacja kompetencji procesowych studentów (liczba uczestników programu, która zdała egzamin zewnętrzny)	14

Źródło: opracowanie własne.

Prowadzona przeze mnie działalność dydaktyczna koncentruje się na przygotowywaniu i modernizacji programów kształcenia studentów oraz prowadzeniu dodatkowej aktywności wspierającej ten proces. Jestem m.in. członkiem zespołu ds. dostosowania dokumentacji programu studiów na kierunku zarządzanie do Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku „Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce” oraz członkiem zespołu ds. opracowania raportu samooceny na potrzeby Polskiej Komisji Akredytacyjnej. Uczestniczę aktywnie w pracach związanych z modernizacją programu na kierunku zarządzanie. W latach 2010-2012 brałem udział w pracach Wydziałowej komisji ds. oceny prac dyplomowych. Byłem także głównym autorem dokumentacji wniosku o uruchomienie studiów zawodowych licencjackich na kierunku edukacja techniczno-informatyczna. Dostrzegając potrzebę i znaczenie umiędzynarodowienia programów studiów przewodniczyłem Komisji ds. opracowania wniosku projektowego w ramach *EU-US Atlantis Programme Cooperation In Higher Education And Vocational Training* (Harmonisation of Business Administration Curricula for Transatlantic University Studies; Atlantic Network for the Innovation in Educational Processes). Brałem aktywny udział, a także przewodniczyłem pracom komisji egzaminacyjnej na Wydziale Inżynierii Zarządzania (załącznik 4, punkt 3.15).

Jestem autorem programów oraz koordynatorem merytorycznym zajęć z zarządzania oraz projektowania procesów biznesowych. Ponadto, w ramach swojej pracy dydaktycznej przygotowałem i prowadziłem zajęcia z zarządzania projektami, prognozowania gospodarczego oraz informatycznych systemów zarządzania (załącznik 4, punkt 3.8). Do swoich osiągnięć dydaktycznych zaliczam również opracowanie koncepcji i uruchomienie

komputerowej pracowni specjalistycznej wspierającej prowadzenie zajęć związanych z zarządzaniem i modelowaniem procesów biznesowych.

Moja działalność dydaktyczna ma również wymiar międzynarodowy. Prowadziłem zajęcia z zakresu zarządzania procesami oraz prognozowania gospodarczego na uczelniach zagranicznych (Hiszpania, USA), w ramach programów ERASMUS i ERASMUS Plus (Escola Universitària Salesiana de Sarrià – EUSS, Universitat Autònoma de Barcelona; Facultad de Ciencias de la Empresa, Universidad Politécnica de Cartagena) oraz umów o międzynarodowej współpracy naukowo-dydaktycznej (School of Business Administration, Holy Family University). Zostałem także zaproszony do wygłoszenia serii wykładów nt. zarządzania procesami biznesowymi w ramach *International Week 2019* organizowanym przez Porto Accounting and Business School. Ponadto, prowadzę także zajęcia w języku angielskim z przedmiotu *business process management* ze studentami z zagranicy w ramach studiów międzynarodowych prowadzonych na Wydziale Inżynierii Zarządzania oraz w ramach programów ERASMUS i ERASMUS Plus (załącznik 4, punkt 3.8). W ramach swojej działalności dydaktycznej prowadzę także zajęcia z zakresu zarządzania i modelowania procesów biznesowych na studiach podyplomowych. Jestem certyfikowanym wykładowcą programu *Certyfikacja procesowa dla studentów* koordynowanego przez BOC Information Technologies Consulting Sp. z o. o.

Do mojego dorobku dydaktycznego należy zaliczyć współautorstwo pięciu podręczników akademickich opracowanych na potrzeby kształcenia studentów na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej (załącznik 4, punkt 3.8).

Ponadto, aktywnie wspieram rozwój dydaktyczny studentów pełniąc rolę promotora oraz recenzenta prac dyplomowych licencjackich, inżynierskich oraz magisterskich na kierunku zarządzanie oraz logistyka. Prace dyplomowe, których byłem promotorem uzyskały w 2015 i 2016 roku wyróżnienia w ogólnopolskim konkursie Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją (załącznik 4, punkt 3.9). Pełnię również rolę opiekuna dydaktycznego roku studentów (studia stacjonarne I stopnia, rok akademicki 2017/2018 i 2018/2019).

Dużym wyróżnieniem i znaczącym osiągnięciem mojej dotychczasowej pracy dydaktycznej i naukowej jest powierzenie mi pełnienia obowiązków promotora pomocniczego we wszczętym na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej przewodzie

doktorskim w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu (załącznik 4, punkt 3.10). Tematyka przygotowywanej rozprawy łączy kwestie podejścia procesowego i inżynierii systemów w kontekście modelowania i meta modelowania systemu zarządzania Towarowej Giełdy Energii Elektrycznej.

Dążąc do ustawicznego doskonalenia swojego warsztatu nie tylko dydaktycznego podnoszę swoje kompetencje uczestnicząc w specjalistycznych szkoleniach i warsztatach związanych z prowadzonymi przeze mnie zajęciami oraz pracami badawczymi, m.in.:

- szkolenie specjalistyczne „Statistica – analizy wielowymiarowe oraz analiza danych ankietowych z elementami modelowania w badaniach marketingowych i rynkowych”, StatSoft Polska Sp. z o.o., 2019;
- warsztaty „Gamifikacja przedmiotu”, 2018;
- warsztaty „Naukowiec a Public Relations, czy jak poprawić swoje kompetencje miękkie”, 2016;
- warsztaty „Planowanie badań w praktyce: metody, narzędzia, bibliometria”, 2016;
- szkolenie specjalistyczne z zarządzania projektami. Certyfikat „Primavera Project Planner Professional”, DAT Komputer, 2008;
- III Szkoła Letnia Fundacji Rektorów Polskich dla osób koordynujących, nadzorujących oraz rozliczających projekty badawcze, 2007;
- szkolenie specjalistyczne z zakresu modelowania i kontroli procesów biznesowych z wykorzystaniem systemu ADONIS. Certyfikat „Business Process Modeller”. BOC Information Technologies Consulting Sp. z o. o., 2005;
- kurs specjalistyczny z zakresu „Modelowanie i kontrola procesów biznesowych z wykorzystaniem ARIS Toolset”, IDS Scheer Polska, 2004.

Mając na uwadze potrzebę rozwój kompetencji studentów, które budowałyby ich przewagę konkurencyjną na rynku pracy, od 2017 roku prowadzę na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej dodatkowe zajęcia kończące się egzaminem zewnętrznym w ramach programu „Certyfikacji Procesowej dla studentów”. Ponadto, w ramach swojej działalności dydaktycznej zainicjowałem i koordynuję program certyfikacji prac dyplomowych we współpracy z ZETO Białystok (od 2004 r.). Jestem także koordynatorem Programu Uniwersyteckiego BOC Information Technologies Consulting Sp. z o. o. mającego

na celu nawiązywanie współpracy i transfer specjalistycznej wiedzy z zakresu zarządzania procesami pomiędzy przedstawicielami przedsiębiorstw i uczelni wyższych. Ten obszar działalności dydaktycznej związany jest także z prowadzoną bardzo aktywnie działalnością organizacyjną na rzecz Wydziału Inżynierii Zarządzania i Politechniki Białostockiej oraz otoczenia uczelni.

Moja **działalność organizacyjna** związana jest także z życiem społeczności akademickiej, doskonaleniem procesu dydaktycznego na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej. Do swoich istotnych osiągnięć w tym zakresie zaliczam rozwój współpracy mojego macierzystego Wydziału i Uczelni z przedsiębiorstwami i jednostkami otoczenia biznesu oraz międzynarodowej współpracy z ośrodkami naukowymi i akademickimi. W tabeli 6.2 przedstawiam w formie syntetycznej wybrane efekty ilustrujące moje doświadczenie organizacyjne, zdobyte w trakcie dotychczasowej pracy na Wydziale Inżynierii Zarządzania.

Tabela 6.2. Syntetyczne zestawienie osiągnięć organizacyjnych (po uzyskaniu stopnia doktora)

Wyszczególnienie	Liczba		
	krajowe	międzynarodowe	ogółem
Udział w programach europejskich i innych programach międzynarodowych lub krajowych	3	8	11
Udział w projektach w ramach programów europejskich i innych programów międzynarodowych lub krajowych ^{*)}	5	11	16
Organizacja seminariów, szkoleń i warsztatów na rzecz środowiska akademickiego i przedsiębiorstw z regionu	13	1	14
Członkostwo w zespołach ds. programów studiów i jakości kształcenia	11	0	11
Członkostwo w organach doradczych i konkursowych	5	0	5
Otrzymane nagrody i wyróżnienia za działalność dydaktyczną (w tym działalność organizacyjną)	6	0	6
Członkostwo w międzynarodowych i krajowych organizacjach oraz towarzystwach naukowych	1	1	2

^{*)} Jeden międzynarodowy wniosek projektowy w trakcie ewaluacji.

Źródło: opracowanie własne.

Na mój dorobek organizacyjny składa się przede wszystkim doświadczenie związane z organizowaniem zespołów badawczych i projektowych, współpracą z przedsiębiorstwami głównie w ramach projektów i programów ramowych i strukturalnych Unii Europejskiej (załącznik 4, punkt 3.1). Jestem także inicjatorem i organizatorem licznych warsztatów i szkoleń organizowanych na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej na rzecz środowiska akademickiego oraz podlaskich przedsiębiorstw (załącznik 4, punkt 3.15), m.in.:

- cyklicznego seminarium naukowego „Wyzwania zarządzania 5.0” (III edycje od 2018);

- warsztatów „Publishing in International IS Journals: Opportunities, Challenges and Strategies for Success” (2017);
- szkolenia specjalistycznego „Procesowa strategia organizacji” (2014);
- warsztatów „Kariera Naukowca” (2008);
- nieodpłatnych warsztatów na rzecz podlaskich przedsiębiorstw nt. „Innowacje informatyczne w zarządzaniu procesami firmy” oraz „Modelowanie procesów biznesowych. Narzędzia IT wspierające zarządzanie procesami biznesowymi” (od 2005).

Jednym z istotnych obszarów mojej pracy na rzecz Wydziału Inżynierii Zarządzania jest organizacja i rozwój współpracy międzynarodowej. Byłem inicjatorem zawarcia umów o współpracy naukowo-dydaktycznej z Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu (Rumunia), National Technical University of Athens. Należy podkreślić, że wymiernym efektem tej współpracy jest realizacja wspólnie z Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu międzynarodowego projektu w ramach programu Erasmus Plus. Ponadto, uczestniczyłem w pracach międzynarodowych zespołów projektowych w ramach współpracy Politechniki Białostockiej m.in. z Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Stuttgart Universität, Rosyjską Akademią Nauk (oddział w Irkucku), Virginia Polytechnic Institute and State University at Blacksburg. W ramach swojej działalności organizacyjnej związanej ze wspieraniem i koordynacją współpracy międzynarodowej, w latach 2002-2003 byłem członkiem Komisji Senackiej Politechniki Białostockiej ds. współpracy z zagranicą.

W ramach działalności organizacyjnej w latach 2007-2008 byłem dyrektorem Centrum Innowacji i Transferu Technologii Politechniki Białostockiej oraz koordynatorem Punktu Kontaktowego Programów Badawczych UE. Wymiernym osiągnięciem tej formy mojej aktywności organizacyjnej są zrealizowane projekty i szkolenia, których beneficjentami były podlaskie przedsiębiorstwa oraz pracownicy uczelni wyższych z województwa podlaskiego (załącznik 4, punkt 3.1 i 3.15). Ponadto, za swoje istotne osiągnięcie związane z komercjalizacją wyników prac naukowych oraz rozwojem współpracy Politechniki Białostockiej z przedsiębiorstwami uznaję opracowanie koncepcji i przygotowanie Mapy Kompetencji Politechniki Białostockiej „Wiedza i Technologie dla Podlasia”.

W trakcie dotychczasowej pracy reprezentowałem Politechnikę Białostocką i swój macierzysty Wydział w organach doradczych i konkursowych, m.in. jako członek kapituły

i ekspert konkursu „Innowacje” Kuriera Porannego oraz jako członek komisji konkursowej „Ambasador Biznesu”. Zostałem także powołany przez Marszałka Województwa Podlaskiego jako ekspert (przedstawiciel środowiska akademickiego) do pracy w *Komitecie Monitorującym Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego (RPOWP)* na lata 2007-2013 (załącznik 4, punkt 3.15.1). Aktywnie uczestniczyłem także w pracach na rzecz rozwoju regionu kierując z ramienia Politechniki Białostockiej zespołem przygotowującym *Regionalną strategię innowacji województwa podlaskiego*.

Mając na uwadze potrzebę integracji środowiska akademickiego w regionie reaktywowałem Oddział *Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)* funkcjonujący przy Wydziale Inżynierii Zarządzania. Pełnię obecnie z wyboru funkcję prezesa zarządu tego Oddziału (druga kadencja). Ponadto, w 2017 roku na Krajowym Zjeździe TNOiK powierzono mi funkcję członka Zarządu Głównego Towarzystwa. Jestem także członkiem *Association of Engineering, Project, and Production Management*. W latach 2004 - 2007 pełniłem funkcję zastępcy przewodniczącego *Podlaskiego Oddziału Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją*.

Za swoje osiągnięcia w pracy dydaktycznej i organizacyjnej zostałem nagrodzony Medalem Komisji Edukacji Narodowej (2003) oraz licznymi nagrodami przyznanymi przez Rektora Politechniki Białostockiej (załącznik 3, punkt 3.4).

7. PODSUMOWANIE

Przedstawiony w autoreferacie opis osiągnięć jest syntezą prowadzonej przez mnie dotychczasowej działalności naukowo-badawczej². Do jej kluczowych efektów zaliczam przygotowanie monografii dokumentującej moje osiągnięcie naukowe. Zaproponowane w niej podejście do kwestii kształtowania procesowej ewolucji przedsiębiorstwa stanowi oryginalne i nowatorskie ujęcie tej problematyki rozwijając teoriopoznawczą i metodyczną warstwę nauk o zarządzaniu. Należy także podkreślić, że dzięki aplikacyjnemu potencjałowi wyników badań wpisują się one w pragmatyczny wymiar nauk o zarządzaniu wspierając kształtowanie zindywidualizowanej marszruty procesowego rozwoju przedsiębiorstwa oraz internalizację związanego z tym instrumentarium.

² Działalność naukowa prowadzona po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w dziedzinie nauki o zarządzaniu.

Należy także podkreślić, że przedłożona monografia odzwierciedla i w pewien sposób integruje również wyniki moich dotychczasowych badań z zakresu problematyki procesowego podejścia do zarządzania. Ich efektem jest ponad 50 publikacji naukowych, w tym 24 bezpośrednio związanych z tym obszarem, zamieszczonych na łamach wydawnictw o zasięgu ogólnokrajowym i międzynarodowym.

Dokonując pewnej syntezy pozostałych osiągnięć dokumentujących mój dorobek naukowo-badawczy i doświadczenie w prowadzeniu samodzielnej pracy naukowej należy wspomnieć o moim aktywnym uczestnictwie w procesie recenzowania publikacji naukowych z zakresu zarządzania oraz w radach naukowych krajowych i zagranicznych czasopism. Swoje osiągnięcia oraz refleksje naukowe prezentowałem osobiście na 26 krajowych i zagranicznych konferencjach. Byłem zapraszany do udziału w panelowych sesjach w ramach ogólnopolskich konferencji poświęconych tematyce zarządzania procesami biznesowymi. Ponadto, aktywnie uczestniczyłem w pracach komitetów naukowych znaczących konferencji międzynarodowych.

Obok działalności publikacyjnej i popularyzatorskiej, moja działalność naukowo-badawcza obejmuje realizację 10 projektów o zasięgu krajowym i międzynarodowym, w których pełniłem funkcję kierownika bądź wykonawcy. Ponadto, jestem także autorem licznych opracowań eksperckich na rzecz przedsiębiorstw i otoczenia biznesu. Potwierdza to moje umiejętności samodzielnej pracy naukowo-badawczej oraz transferu i komercjalizacji jej wyników, a także kompetencje w zakresie organizowania i kierowania zespołami projektowymi. Ważnym elementem kształtującym mój rozwój naukowy były staże i wizyty naukowe w krajowych i zagranicznych ośrodkach akademickich i naukowych. Do istotnych efektów działalności organizacyjnej mogę zaliczyć również inicjowanie i prowadzenie szkoleń, seminariów na rzecz środowiska akademickiego i przedsiębiorstw, a także aktywny udział w organach doradczych i konkursowych.

Moja dotychczasowa działalność w sferze dydaktycznej jest związana z doskonaleniem programów kształcenia i ich adaptacją do potrzeb rynku pracy. Jestem autorem licznych programów kształcenia związanych z problematyką zarządzania procesami oraz zorganizowałem specjalistyczne zaplecze wspierające ich realizację. Odzwierciedleniem mojego rozwoju i zdobytego doświadczenia dydaktycznego jest również aktywny udział w programach Unii Europejskiej wspierających mobilność pracowników uczelni wyższych.

Arkadiusz Jurczuk