

ZAŁĄCZNIK NR 2

**DO WNIOSKU O PRZEPROWADZENIE POSTĘPOWANIA
HABILITACYJNEGO**

**Autoreferat przedstawiający opis dorobku i osiągnięć
naukowych**

Dr Renata Gabryelczyk

SPIS TREŚCI

1. INFORMACJE O KANDYDACIE	2
1.1. Dane naukowca	2
1.2. Uzyskane dyplomy i stopnie naukowe, wykształcenie	2
1.3. Zagraniczne stypendia naukowe i szkolenia.....	2
1.4. Doświadczenie zawodowe	3
1.5. Udział w zespołach eksperckich i towarzystwach naukowych	3
1.6. Nagrody i wyróżnienia	4
2. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA DOROBKU NAUKOWEGO	4
2.1. Zestawienie ilościowe publikacji	4
2.2. Zainteresowania naukowe	5
2.3. Projekty badawcze	7
2.4. Współpraca i zaangażowanie międzynarodowe	8
2.5. Referaty na konferencjach i seminariach naukowych.....	9
2.6. Recenzje naukowe	10
3. WSKAZANE OSIĄGNIĘCIE NAUKOWE	12
3.1. Ewolucja badań, podstawy i kontekst teoretyczny	12
3.2. Wykaz publikacji wchodzących w skład cyklu	15
3.3. Osiągnięcie naukowe w rozumieniu Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym.....	17
3.3.1. Czynniki wpływające na przyjęcie i stosowanie zarządzania procesowego	20
3.3.2. Samoocena dojrzałości zarządzania procesowego	31
3.3.3. Podsumowanie wkładu do nauk o zarządzaniu	32
4. POZOSTAŁE OSIĄGNIĘCIA NAUKOWO-BADAWCZE	36
4.1. Publikacje komplementarne do wchodzących w skład cyklu	36
4.2. Zarządzanie procesowe w obszarze Facility Management	38
4.3. Modelowanie procesów biznesowych w kontekście kształtowania architektury systemów informacyjnych.....	40
4.4. Kształtowanie i dojrzałość modeli biznesowych.....	42
5. PODSUMOWANIE	44
BIBLIOGRAFIA	46

1. INFORMACJE O KANDYDACIE

1.1. Dane naukowca

Imię i nazwisko: Renata Gabryelczyk
Adres korespondencyjny: Wydział Nauk Ekonomicznych
Uniwersytet Warszawski
ul. Długa 44/50, 00-241 Warszawa
Email: r.gabryelczyk@wne.uw.edu.pl
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3506-7438>

1.2. Uzyskane dyplomy i stopnie naukowe, wykształcenie

1999: Stopień doktora nauk ekonomicznych, Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego
Tytuł pracy doktorskiej: „*Reengineering w przedsiębiorstwie modelowanie i organizacja procesów gospodarczych*”,
promotor: prof. zw. dr hab. Tadeusz Kasprzak
1994-1999: Studia Doktoranckie na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego
1994: Stopień magistra nauk ekonomicznych, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski
1992 - 1993: Studia na Uniwersytecie Saarlandu w Saarbrücken (Niemcy), w Instytucie Informatyki Gospodarczej w ramach programu Tempus (dwa semestry)
1989 - 1994: Studia magisterskie na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, kierunek Cybernetyka Ekonomiczna i Informatyka

1.3. Zagraniczne stypendia naukowe i szkolenia

2019: Uniwersytet Saarlandu w Saarbrücken (Niemcy), przyznany pobyt naukowy na okres 12 dni (marzec), stypendium Uniwersytetu Saarlandu w ramach bezpośredniej umowy o współpracy
2016: Udział w warsztatach na temat metod nauczania Business Process Management organizowanych przez Association for Information Systems, San Diego (jeden dzień, warsztaty poprzedzające konferencję naukową)
2016: Hochschule Neu-Ulm (Niemcy), tygodniowy pobyt w ramach programu ERASMUS - Staff mobility for teaching (STA)
2005: Uniwersytet Wiedeński (Austria), Department of Knowledge Engineering, tygodniowy pobyt w ramach umowy bilateralnej, prace badawcze na temat zarządzania procesami
1999: Uniwersytet w Konstancji (Niemcy), dwutygodniowy pobyt naukowy, prace badawcze na temat zarządzania procesami wiedzy
1996: Uniwersytet Saarlandu w Saarbrücken (Niemcy), Instytut Informatyki Gospodarczej, trzymiesięczny pobyt badawczy w ramach programu Tempus, prace badawcze na temat reengineeringu procesów

- 1995: Fachhochschule Heidelberg (Niemcy), udział w warsztatach "Gra strategiczna przedsiębiorstwa"
- 1994: Centrum Transferu Technologii na Uniwersytecie Saarlandu w Saarbrücken (Niemcy), intensywny tygodniowy kurs modelowania procesów za pomocą oprogramowania ARIS-Toolset
- 1994: Uniwersytet Saarlandu w Saarbrücken (Niemcy), Instytut Informatyki Gospodarczej, dwumiesięczny pobyt badawczy w ramach programu Tempus, prace badawcze na temat architektur zintegrowanych systemów informacyjnych

1.4. Doświadczenie zawodowe

- od 2012: Stanowisko starszego wykładowcy na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego (Katedra Informatyki Gospodarczej i Analiz Ekonomicznych)
- 1999-2012: Stanowisko adiunkta na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego (z przerwą na urlop macierzyński i wychowawczy w okresie 08.2000 r. do 08.2002 oraz 04.2003-07.2003)
- 2014-2016: Analityk w Digital Economy Lab przy Uniwersytecie Warszawskim
- od 2006: Wykładowca w Wyższej Szkole Informatyki Stosowanej i Zarządzania pod auspicjami Polskiej Akademii Nauk
- 2005-2012: Pełnomocnik Dziekana WNE UW ds. punktacji ECTS
- 2012: Konsultant (prace zlecone przez firmę 4PI Sp. z o.o.) w projekcie wdrażania zarządzania procesowego w Służbie Celnej
- 2012-2014: Konsultant i szkoleniowiec (prace zlecone) w projektach z zakresu Facility Management realizowanych przez Instytut Zarządzania Ryzykiem Sp. z o.o.
- 1995-2006: Wykładowca w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie
- 1993-1998: Konsultant w projektach (prace zlecone) realizowanych w zespole konsultantów prawnych i ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego - Uni-Expert Sp. z o.o.
- 1993-1994: Stanowisko techniczne asystenta programisty na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego

1.5. Udział w zespołach eksperckich i towarzystwach naukowych

- od 2018: Członek Panelu Ekspertów w Narodowym Centrum Nauki
- od 2015: Członek Rady Programowej Polskiego Certyfikatu BPMN (*Business Process Model and Notation*) w Instytucie Badań Systemowych Polskiej Akademii Nauk
- od 2013: Członek Komitetu Technicznego nr 315 ds. Facility Management w Polskim Komitecie Normalizacyjnym - jako przedstawiciel Uniwersytetu Warszawskiego

- 2011-2013: Członek Komitetu Zadaniowego nr 504 ds. Facility Management w Polskim Komitecie Normalizacyjnym - jako przedstawiciel Uniwersytetu Warszawskiego
- od 2016: Członek Association for Information Systems (AIS) – międzynarodowego stowarzyszenia badaczy systemów informacyjnych
- od 2016: Członek Naukowego Towarzystwa Informatyki Ekonomicznej

1.6. Nagrody i wyróżnienia

- 2006: Nagroda Rektora Uniwersytetu Warszawskiego za działalność naukową
- 2014: Nagroda Rektora Uniwersytetu Warszawskiego za działalność dydaktyczną
- 2012, 2015: Nagroda Rektora Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania w Warszawie za promowanie najlepszych absolwentów uczelni

2. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA DOROBKU NAUKOWEGO

2.1. Zestawienie ilościowe publikacji naukowych

Od uzyskania doktoratu opublikowanych zostało łącznie 60 moich publikacji, w tym 2 artykuły na liście A MNiSW oraz 2 monografie. Nie uwzględniłam w tym zestawieniu 1 autorskiej monografii, która ukazała się wprawdzie rok po obronie doktoratu (2000), jednak w dużym stopniu (nie w pełni) opiera się na osiągnięciach przedstawionych w procesie doktorskim. Tabela 1. Prezentuje ilościowe zestawienie publikacji po uzyskaniu tytułu doktora.

Tabela 1. Zestawienie publikacji po uzyskaniu tytułu doktora

Typ publikacji	Liczba publikacji	Liczba punktów MNiSW*	Liczba punktów MNiSW* po uwzględnieniu współautorstwa
Monografie	2	45	30
Artykuły z listy A MNiSW	2	40	20
Artykuły z listy B MNiSW	19	146	77,25
Inne artykuły naukowe indeksowane w Web of Science oraz w uznanych czasopismach o zasięgu międzynarodowym	6	50	36
Rozdziały w monografiach	27	184	114,3
Working Papers	3	0	0
Książki popularyzujące naukę	1	0	0
Razem	60	465	277,55

*Liczba punktów obowiązująca w roku publikacji

Baza Publish or Perish (według źródła Google Scholar) wskazuje **224 cytowania** moich prac oraz **indeks Hirscha 7**.

W bazie Web of Science znajduje się 19 moich prac naukowych cytowanych łącznie 22 razy, w tym 2 cytowania w źródłach indeksowanych w Web of Science Core Collection. **Indeks Hirscha w bazie Web of Science Core Collection wynosi 1.** Sumaryczny pięcioletni IF moich publikacji, według bazy JCR, wynosi 3,00. Łączna liczba punktów MNiSW jest równa 465.

W recenzjach w czasopiśmie z listy A (*Information & Management*) znajduje się złożony przeze mnie artykuł (współautor: N. Roztocki). W trakcie opracowania, do publikacji w czasopiśmie z listy A (*Information Systems Management*), znajduje się *Editorial* mojego współautorstwa, który stanowi wynik kierowania panelem „ICTs in Global Development” podczas konferencji *Americas Conference on Information Systems* w Bostonie, w sierpniu 2017. Oczekiwany pięcioletni IF tych publikacji wynosi 6,792, a łączna liczba punktów MNiSW – 65.

2.2. Zainteresowania naukowe

Moje zainteresowania naukowe skoncentrowane są na tematyce zarządzania procesowego, które rozumiem zgodnie z dorobkiem teoretycznym koncepcji Business Process Management (BPM), jako kombinację identyfikowania, modelowania, automatyzacji, realizacji, kontroli, pomiaru i usprawniania procesów biznesowych dla potrzeb wspierania realizacji celów organizacji oraz zwiększenia efektywności i skuteczności procesów organizacyjnych. BPM dotyczy wszystkich działań związanych z zarządzaniem procesami biznesowymi.

Można rzec, że tematyka procesów biznesowych i podejścia procesowego do zarządzania ewoluuje w moich badaniach wraz z rozwojem tej koncepcji. Pracę doktorską poświęciłam idei reengineeringu (Business Process Reengineering), którą w latach 80-tych i 90-tych XX wieku organizacje stosowały do radykalnego przeprojektowania procesów biznesowych i podniesienia ich efektywności. Obecnie reengineering postrzegam jako wczesną fazę rozwoju zarządzania procesowego (BPM), które definiowane jest zdecydowanie szerszej, ma charakter holistyczny, odnoszący się do całej organizacji i jej otoczenia oraz wymaga ścisłej integracji z rozwiązaniami informatycznymi. W takim właśnie ujęciu obecnie badam zarządzanie procesowe, z uwzględnieniem zasobów wewnątrz organizacji, w tym szczególnie technologii informatycznych, ale także wpływu środowiska zewnętrznego. Badania odnoszą również do kwestii oceny dojrzałości procesowej i sposobów jej pomiaru w całym cyklu życia BPM.

W badaniach nad zarządzaniem procesowym wyróżniłam 3 główne obszary tematyczne. Ponadto wskazałam obszar badawczy związany z kształtowaniem i dojrzałością modeli biznesowych. Wątki badawcze wiązałam z tematyką realizowanych przeze mnie projektów (wymienionych w punkcie 2.3.) zawsze starając się znaleźć ścisłe powiązania z interesującymi mnie zagadnieniami zarządzania procesowego. Wszystkie obszary badawcze zostaną wyczerpująco omówione w punkcie 3. (Wskazane osiągnięcie naukowe) i 4. (Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze) niniejszego Autoreferatu, jednak w ramach wprowadzenia i dla uporządkowania prezentacji mojego dorobku naukowego poniżej prezentuję je na Rys. 1. oraz wymieniam wraz z bardzo krótką charakterystyką:

- **Eksploracja czynników wpływających na przyjęcie, stosowanie oraz ocenę dojrzałości zarządzania procesowego w organizacjach**

Tak nazwany obszar badawczy wskazuję jako osiągnięcie naukowe w rozumieniu Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym. Dotyczy badań od identyfikacji czynników predestynujących pomyślne przyjęcie BPM, przez czynniki sprzyjające stosowaniu tej koncepcji, aż po koncepcję samooceny dojrzałości procesowej. Obszar ten uważam za najbardziej dojrzały pod względem rygoru metodologicznego prowadzonych badań oraz wkładu w rozwój subdyscypliny zarządzania procesowego, co postaram się uzasadnić w dalszej części niniejszego Autoreferatu.

- **Zarządzanie procesowe w obszarze Facility Management**

Poszukując niezbadanego jeszcze obszaru zastosowania zarządzania procesowego podjęłam badania Facility Management (zarządzania udogodnieniami). Ze względu na terminologię tego obszaru przyjętą w polskiej normie PN-EN 15221-1 używam terminu *Facility Management* (FM). Badania FM związane są również z moim członkostwem (jako przedstawiciel Uniwersytetu Warszawskiego) w Polskim Komitecie Normalizacyjnym. Obszar badań zarządzania procesowego w FM miał charakter głównie aplikacyjny.

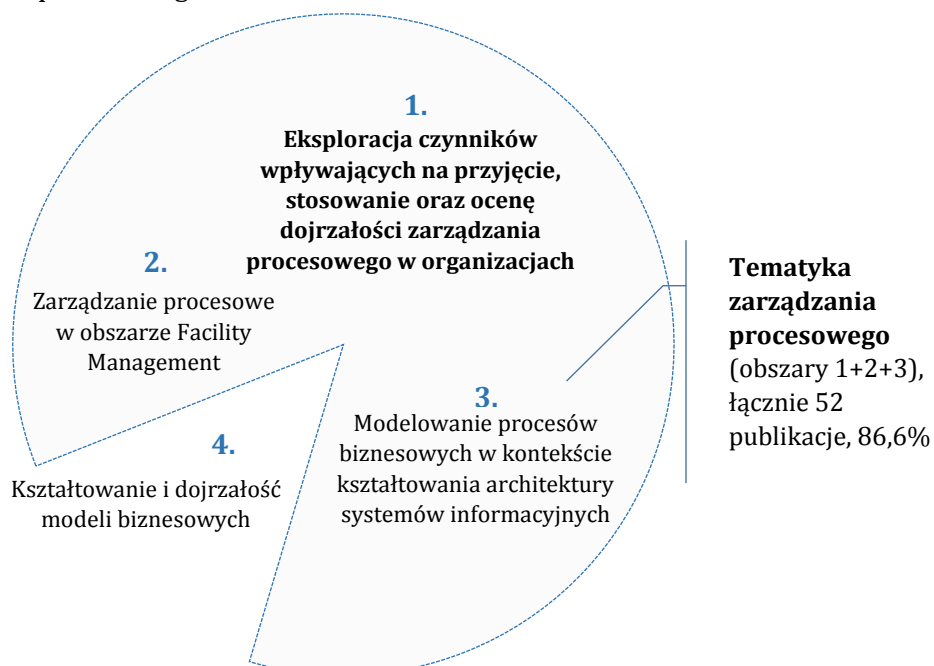
- **Modelowanie procesów biznesowych w kontekście kształtowania architektury systemów informacyjnych**

Ten najstarszy wątek tematyczny moich badań rozwija kwestie podniesione w doktoracie i ujmuję modelowanie procesów w kontekście modeli informacyjnych organizacji i budowania architektury dla tych systemów. W tych badaniach podstawową kategorią jest proces biznesowy oraz zagadnienia identyfikacji i dokumentowania procesów z wykorzystaniem narzędzi informatycznych. Modelowanie procesów rozpatrywałam w aspekcie przełożenia celów, problemów i potrzeb organizacji na modele semantyczne stanowiące podstawę do rozwoju i implementacji systemów informatycznych wspomagających zarządzanie.

Poza badaniami zarządzania procesowego w swoim dorobku badawczym wyróżniam również wątek, który nazwałam:

- **Kształtowanie i dojrzałość modeli biznesowych**

Badania modeli biznesowych podjęłam w ramach realizacji projektu dotyczącego przedsiębiorczości akademickiej (projekt NCBiR) oraz w ramach mojej współpracy z Digital Economy Lab na Uniwersytecie Warszawskim. Również w tym obszarze badawczym, mimo, że nie zaliczam go wprost do tematyki zarządzania procesowego, starałam się odnaleźć powiązania z głównym nurtem prowadzonych przeze mnie badań. Do głównych osiągnięć zaliczam tu propozycję pomiaru dojrzałości modelu biznesowego na wzór modeli dojrzałości stosowanych w obszarze zarządzania procesowego.



Rys. 1. Obszary tematyczne publikacji naukowych

Rys. 1 prezentuje obszary tematyczne moich badań i związanych z nimi publikacji naukowych. Publikacje dotyczące zarządzania procesowego (obszary 1, 2, 3 na Rys. 1) stanowią łącznie 86,6% moich publikacji po doktoracie (52 publikacje).

2.3. Projekty badawcze

Niewątpliwie najważniejszym projektem badawczym w moim dotychczasowym rozwoju naukowym jest pozyskany w konkursie Narodowego Centrum Nauki projekt OPUS na temat „*Uwarunkowania przyjęcia zarządzania procesowego w organizacji*”. Uzyskanie tego projektu, z jednej strony stanowi zwieńczenie moich badań zarządzania procesowego prowadzonych do roku 2017, a z drugiej strony otwiera nowe możliwości badawcze, daje nowe szanse wzmacniania i rozwoju współpracy międzynarodowej oraz zbudowania zespołu badawczego. Warto podkreślić, że wymogiem rozliczenia projektu w NCN są publikacje wyników badań w czasopismach JCR, planuję więc skierować mój wysiłek badawczy na opracowanie artykułów do takich czasopism. Poniżej wymieniam również zrealizowane projekty, w których pełniłam rolę wykonawcy.

Jako kierownik:

- 2018 – 2020: Kierownik projektu **OPUS 14, Narodowe Centrum Nauki:**
Uwarunkowania przyjęcia zarządzania procesowego w organizacji, nr rej. 2017/27/B/HS4/01734
- 2015: Kierownik mikrograntu przyznanego przez Digital Economy Lab UW (DElab UW): *Badanie dojrzałości kształtowania modeli biznesowych spółek start-up*; projekt finansowany w ramach grantu Google dla UW – konstytuującego DElab UW

Jako wykonawca:

- 2015: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, projekt infrastrukturalny nr 267366: *Infrastruktura informatyczna do prowadzenia badań nad wpływem systemu rachunkowości na rozwój mikro i małych przedsiębiorstw prowadzących działalność badawczo-rozwojową na przykładzie przedsiębiorczości akademickiej*
- 2013-2015: Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, projekt konsorcjalny, lider - Uniwersytet Warszawski: *Nowoczesne metody, leki i terapie dla ochrony zdrowia i gospodarki Europy XXI wieku - interdyscyplinarne kształcenie w obszarze nauk biomedycznych na studiach II i III stopnia*, POKL 4.3 Szkolnictwo wyższe i nauka / Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni w obszarach kluczowych w kontekście celów Strategii Europa 2020
- 2015: Digital Economy Lab UW, mikrogrant: *Badanie determinant rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w branży biotechnologicznej*
- 2012-2013: European Union Lifelong Learning: Comenius, ICT and Languages: międzynarodowy projekt (5 krajów) FASTER - Financial and Accounting Seminars Targeting European Regions
- 2004-2006: Komitet Badań Naukowych, projekt: *Polityka i strategie współdziałania biznesu z technologiami informacyjnymi*, Nr rej. projektu: 2H02D06425

1999-2001: Komitet Badań Naukowych, projekt: *Architektury zintegrowanych systemów informacyjnych organizacji gospodarczych*, Nr rej. projektu: 1H02D00712

We wszystkich wymienionych projektach prowadziłam badania naukowe i w wyniku wszystkich tych projektów powstawały publikacje naukowe. Z tego powodu, w powyższym wykazie projektów badawczych pozwoliłam sobie umieścić, poza projektami nacelowanymi na badania podstawowe, również projekt infrastrukturalny MNiSW oraz projekt POKL nakierowany na wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni.

2.4. Współpraca i zaangażowanie międzynarodowe

Rozumiejąc istotę współpracy międzynarodowej na polu nauki staram się podejmować aktywne działania na rzecz nawiązywania kontaktów zagranicznych, zarówno w obszarze współpracy badawczej jak i zaangażowania w organizowanie międzynarodowych konferencji naukowych nie tylko w aspekcie czysto organizacyjnym, ale przede wszystkim związanym z pracą w komitetach naukowych i kierowaniem panelami naukowymi.

W oparciu o anglojęzyczne publikacje w tematyce Business Process Management zostałam dostrzeżona jako badacz tej tematyki w Polsce oraz zaproszona przez organizatorów 17-tej Międzynarodowej Konferencji na temat Business Process Management (BPM 2019), która odbędzie się w Wiedniu we wrześniu 2019, do zorganizowania i współkierowania *Central and Eastern Europe BPM Forum* (w towarzystwie trojga profesorów badających BPM z Chorwacji, Słowenii i Węgier). To zaproszenie postrzegam jako zaszczyt i duże wyróżnienie. Pełniłam wiodącą rolę przy opracowaniu Call for Papers dla CEE Forum, zamieszczonego na stronie: https://bpm2019.ai.wu.ac.at/?page_id=237 Moje zaangażowanie w organizację tej konferencji związane jest również z rolą redaktora (Guest Editor) publikacji pokonferencyjnej w *Lecture Notes in Business Information Processing* (LNBIP, Springer).

Zostałam również zaproszona do grona Międzynarodowego Komitetu Programowego i zespołu recenzentów 14-tej konferencji Information Systems Management (ISM'2019) organizowanej w ramach Federated Conference on Computer Science and Information Systems (FedCSIS'2019).

Do innych obszarów mojej aktywności międzynarodowej i współpracy z naukowcami z zagranicy należą:

- Zagraniczne stypendia badawcze oraz udział w szkoleniach. Pobyty naukowe odbywałam głównie na uniwersytetach w niemieckim obszarze językowym (Uniwersytet Saarlandu, Uniwersytet w Konstancji, Uniwersytet Wiedeński), jak również w ramach programu Erasmus prowadziłam wykłady w tematyce Business Process Management w Hochschule w Neu-Ulm. [Załącznik 4, punkt 1]
- Udział w zagranicznych konferencjach naukowych wraz z wystąpieniami. [Załącznik 3, punkt 2.6]
- Rola recenzenta w 3 zagranicznych czasopismach z listy A (liczby bez uwzględnienia roli Guest Editor oraz track co-chair): [Załącznik 4, punkt 4]
- Rola track co-chair (2017, 2018) jednej z głównych sesji („ICTs in Global Development”) na dwóch międzynarodowych konferencjach *Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*: w 2017 w Bostonie, USA oraz w 2018 w Nowym Orleanie, USA. [Załącznik 4, punkt 2.1]
- Rola Guest Editor (2017-2019), wraz z N. Roztockim (State University of New York at New Paltz, USA i Akademia Leona Koźmińskiego) numeru specjalnego czasopisma z listy A – *Information Systems Management* z wybranymi artykułami prezentowanymi podczas

konferencji *Americas Conference on Information Systems (AMCIS)* w 2017, w Bostonie. Numer specjalny jest obecnie procedowany. Publikacja jest zaplanowana na przełomie 2019/2020. [Załącznik 4, punkt 4]

- Rola conference co-chair (2016) na *9th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business*, konferencja naukowa zorganizowana przez DELab UW na zaproszenie *European and Mediterranean Research Business Institute*, Warszawa, 14-16 września 2016. [Załącznik 4, punkt 2.1]
- Rola mini-track co-chair (2016) na międzynarodowej konferencji *Americas Conference on Information Systems (AMCIS)* w 2016 w San Diego, USA. Tytuł mini-tracku: „Business Process Management in Transition and Developing/Emerging Economies”. [Załącznik 4, punkt 2.1]
- Rola Guest Editor (2018-2019), wraz z Th. Hernausem (University of Zagreb, Croatia) numeru specjalnego na temat „Business Process Management: state-of-the-art and future research trends” w *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation* (lista B, 14 pkt MNiSW, indeksowany w WoS). Publikacja zaplanowana jest na koniec 2019. [Załącznik 4, punkt 4]
- Rola Program Committee Member (2018) międzynarodowej konferencji naukowej GITMA 2018 - Global Information Technology Management Association (Mexico City, 2018). [Załącznik 4, punkt 2.2.]
- Rola Scientific Committee Member (2016, 2017, 2018) międzynarodowej konferencji naukowej ICTM - International Conference on ICT Management for Global Competitiveness and Economic Growth in Emerging Economies (Wrocław, 2016, 2017, 2018). [Załącznik 4, punkt 2.2.]

2.5. Referaty na konferencjach i seminariach naukowych

Udział w konferencjach naukowych uważam za bardzo istotny element mojego rozwoju naukowego. Prezentacje konferencyjne dały mi nie tylko możliwość rozpowszechniania wyników badań, ale przede wszystkim szansę na pozyskanie cennych uwag recenzentów i wskazówek odnośnie prezentowanych tematów badawczych oraz nawiązanie naukowych kontaktów międzynarodowych.

Korzystając z doświadczeń uznanych naukowców, od roku 2016 staram się realizować następujący proces: pomysł badawczy i badanie – prezentacja wyników na konferencji i publikacja konferencyjna – uwzględnienie uwag recenzentów i uczestników konferencji oraz rozszerzenie badania – opracowanie publikacji do czasopisma posiadającego *Impact Factor*. Takie podejście umożliwia mi sukcesywny rozwój naukowy, jednak wymaga również prezentowania podczas konferencji oryginalnych wyników badań. Z tego powodu tematy wystąpień konferencyjnych zwykle związane są z konkretną publikacją (szczególnie od 2017).

Wygłosiłam, w imieniu własnym i współautorów, referaty na 19 konferencjach naukowych [Załącznik 3, punkt 2.6], w tym na 8 zagranicznych oraz na 10 w języku angielskim. Na 2 konferencjach wraz ze współautorką prezentowałam plakat. Łącznie wyniki prowadzonych przeze mnie badań zostały zaprezentowane na 29 konferencjach naukowych (na 27 byłam obecna) jednak czasami prezentowali je współautorzy – głównie w pobocznym obszarze moich badań (Kształtowanie i dojrzałość modeli biznesowych). Ponadto, zaprezentowałam wyniki badań na łącznie 10 seminariach naukowych i kongresach popularyzujących naukę [Załącznik 4, punkt 7]. Nie uwzględniłam w tym wykazie wielu konferencji naukowych, na których byłam obecna bez referatu.

Wyjazdy na konferencje zagraniczne staram się łączyć z zaangażowaniem w kierowanie panelami naukowymi (punkt 2.4.) i/lub udziałem w dodatkowych warsztatach (punkt 1.2). Przez organizatorów konferencji byłam zaproszona również do kierowania sesjami – łącznie 6, z czego 3 na konferencjach zagranicznych.

Poniżej prezentuję wybrane, uznane przeze mnie za najważniejsze w moim dorobku naukowym wystąpienia na konferencjach naukowych zaczynając od najnowszych. Jako autor wiodący publikacji współautorskich samodzielnie je referowałam i opracowywałam prezentacje.

- *Federated Conference on Computer Science and Information Systems, 13th Conference on Information Systems Management*, Poznań, 9 - 12 September 2018. Prezentacja referatu: „An Exploration of BPM Adoption Factors: Initial Steps for Model Development”
- *23rd Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, Boston, 10-12 August 2017. Prezentacja referatu: „Effects of BPM on ERP adoption in the public sector ” (współautor: N. Roztocki)
- *22nd Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, San Diego, 11-14 August 2016. Prezentacja referatu: „Business Process Management in Transition Economies: Current Research Landscape and Future Opportunities” (współautor: A. Jurczuk, N. Roztocki)
- *9th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business*, „Innovation, Entrepreneurship and Digital Ecosystems”, DELab UW, Warsaw, 14-16 September 2016. Prezentacja referatu: „Business Process Management in the Public Sector. Explored and Future Reserach Fields” (współautor: A. Jurczuk)
- Konferencja naukowa „*Informacja w społeczeństwie XXI wieku - INFO 2015*”, 22 czerwca 2015, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie i Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Olsztyn. Prezentacja referatu: „Determinanty wyboru notacji modelowania procesów biznesowych” (współautorzy: A. Jurczuk, M. Pęczkowski)
- Międzynarodowa konferencja naukowa *ENTerprise REsearch InNOVation Conference*, 10-11 September 2015, Kotor, Montenegro. Prezentacja referatu: „The assessment of business process management maturity: Comparative analysis inside an organization”
- *8th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business*, 16-18 September 2015, Verona, Italy. Prezentacja referatu: „Modelling and measuring business processes to enhance public administration performance” (współautorka: E. Rakowska)
- *I Kongres Informatyki Ekonomicznej*, 23-25 września 2015, Naukowe Towarzystwo Informatyki Ekonomicznej, Podlesice. Prezentacja referatu: „Kompetencje w obszarze modelowania procesów. Implikacje dla urzędów sektora publicznego” (współautor: A. Jurczuk)

2.6. Recenzje naukowe

Recenzowanie prac naukowych uznaję jako jeden z najważniejszych czynników, które wpłynęły na mój rozwój naukowy i przyczyniły się do pogłębienia mojego warsztatu badacza. Lektura Allena S. Lee (1995) „*Reviewing a Manuscript for Publication*” stanowiąca przewodnik dla recenzentów prac w dziedzinie systemów informacyjnych zarządzania i ogólnie zarządzania, nauczyła mnie solidnego podejścia do opracowywania recenzji w sposób, który nie tylko ocenia pracę innych, ale też daje autorom wskazówki i argumenty na podstawie ich własnych założeń. Jako recenzent angażuję się w następujących przedsięwzięciach (część z nich jest wspólna z wymienionym w punkcie 2.4. zaangażowaniem międzynarodowym):

- W pracy zespołu Panelu Ekspertów oceniających wnioski w Narodowym Centrum Nauki (w 2018)
- Jako recenzent w zagranicznych i polskich czasopismach oraz recenzent konferencji naukowych, [rozwińcie w Załączniku 4], np.

Information Technology for Development (lista A),

Electronic Commerce Research and Applications (lista A),

Management Information Systems (lista A),

Business Systems Research, Naše gospodarstvo/Our economy - Journal of contemporary issues in economics and business,

Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa (lista B),

Information Systems in Management (lista B),

Americas Conference on Information Systems, EuroMed Research Business Conference.

- Pełnić rolę track co-chair na dwóch międzynarodowych konferencjach *Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*: w 2017 w Bostonie oraz w 2018 w Nowym Orleanie. Do moich zadań (wraz z N. Roztockim i J. Sipiorem) należało: recenzowanie propozycji i decyzje o przyjęciu mini-tracks (12 mini-tracks w 2017; 11 mini-tracks w 2018), koordynowanie prac kierowników mini-tracks zgodnie z terminarzem konferencji, rekomendacje dotyczące przyjęcia, przyjęcia ze zmianami lub odrzucenia złożonych artykułów (30 artykułów w 2017; 33 artykuły w 2018) w oparciu o treści artykułów, ich recenzje oraz opinie kierowników mini-tracks. W 2017 roku brałam czynny udział w pracach zespołu nominującego artykuły do nagrody „SIG GlobDev Best Paper Award”. [por. Załącznik 4, punkt 2.1]
- Pełnić rolę mini-track co-chair (2016) na konferencji *Americas Conference on Information Systems (AMCIS)* w 2016 w San Diego, USA. Tytuł mini-tracku: „Business Process Management in Transition and Developing/Emerging Economies”. Do moich zadań należał: wybór i pozyskanie recenzentów do złożonych artykułów, rekomendacje dotyczące przyjęcia, przyjęcia ze zmianami lub odrzucenia złożonych artykułów. [Załącznik 4, punkt 2.1]
- Pełnić rolę Guest Editor (2017-2019), wraz z N. Roztockim (State University of New York at New Paltz, USA i Akademia Leona Koźmińskiego) numeru specjalnego czasopisma z listy A – *Information Systems Management* z wybranymi artykułami prezentowanymi podczas sesji „ICTs in Global Development” na konferencji *Americas Conference on Information Systems (AMCIS)* w 2017, w Bostonie. Do moich zadań należy procedowanie artykułów w oparciu o recenzje oraz będzie należał (wiosna 2019) udział w opracowaniu *Editorial* w formie artykułu naukowego. [Załącznik 4, punkt 4]
- Pełnić rolę Guest Editor (2018-2019), wraz z Th. Hernausem (University of Zagreb, Croatia) numeru specjalnego na temat „Business Process Management: state-of-the-art and future research trends” w *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation* (lista B, 14 pkt MNiSW, indeksowany w WoS). Do moich zadań należały: wstępne decyzje o przekazaniu artykułów do recenzji, wybór i pozyskanie recenzentów, opracowanie rekomendacji dla autorów po każdej rundzie recenzji, a także dalsze procedowanie artykułów oraz udział w opracowaniu *Editorial* w formie artykułu naukowego (koniec 2019). [Załącznik 4, punkt 4]
- Pełnić rolę Program Co-chair (2019) Central Eastern Europe BPM Forum na 17th International Conference on Business Process Management (BPM 2019), która odbędzie się w Wiedniu, we wrześniu 2019. Do moich zadań będą należały wstępne decyzje o przekazaniu artykułów do recenzji lub odrzuceniu, wybór i pozyskanie recenzentów, dalsze procedowanie artykułów w oparciu o recenzje, rekomendacje dla autorów oraz opracowanie *Editorial* w formie artykułu naukowego wraz z pozostałymi program co-chairs. Link do CEE Forum: https://bpm2019.ai.wu.ac.at/?page_id=237

3. WSKAZANE OSIĄGNIĘCIE NAUKOWE

3.1. Ewolucja badań, podstawy i kontekst teoretyczny

Główne, podejmowane przeze mnie obszary badawcze dotyczą zarządzania procesowego, gdzie zarządzanie procesowe rozumiem jako koncepcję nazywaną w literaturze anglojęzycznej Business Process Management (BPM). W obszar badawczy zarządzania procesowego (BPM) w pełni wpisuje się wskazane w dalszej części Autoreferatu osiągnięcie naukowe dotyczące eksploracji czynników wpływających na przyjęcie, stosowanie oraz ocenę dojrzałości zarządzania procesowego w organizacjach.

Jednakże, zanim przejdę do omówienia mojego wkładu w rozwój nauki, w tej wprowadzającej części przedstawię krótko ewolucję badań w obszarze zarządzania procesowego oraz nawiążę do głównych, podstawowych wątków obszaru BPM w celu zaprezentowania kontekstu podejmowanych przeze mnie zagadnień badawczych.

BPM definiuję zgodnie z dorobkiem teoretycznym koncepcji jako subdyscyplinę zarządzania obejmującą dowolną kombinację identyfikowania, modelowania, automatyzacji, realizacji, kontroli, pomiaru i usprawniania procesów biznesowych w ramach granic organizacyjnych i systemowych oraz angażującą pracowników, klientów i partnerów w ramach i poza granicami organizacji w celu wspierania realizacji celów organizacji (Svenson i Rosing, 2015, s. 87). Przyjmuję tę definicję jako najbardziej kompleksową oraz obejmującą cały cykl życia BPM, intraorganizacyjny i interorganizacyjny charakter BPM oraz aspekty zaangażowania różnych interesariuszy.

Korzenie BPM przypisuje się twórcy podstaw naukowej teorii organizacji F. Taylorowi, który zwrócił uwagę na sposoby wykonywania pracy prowadzące do wyższej wydajności. Jednak za istotne etapy rozwoju obecnej formy BPM oraz niejako intelektualne poprzedniczki BPM należy traktować dwie uzupełniające się ścieżki: opartą na usprawnianiu procesów oraz na radykalnym przeprojektowaniu procesów. Pierwsze z tych podejść obejmuje koncepcje bazujące na zarządzaniu przez jakość, np. Total Quality Management i Kaizen, które ugruntowały podstawowe zasady systematycznego doskonalenia procesów w oparciu o kryteria ilościowe i jakościowe. Drugą, ważną w genezie BPM ścieżką rozwoju jest koncepcja Business Process Reengineering (BPR) (Hammer i Champy, 1993) oraz paradygmat wykorzystania potencjału technologii informatycznych (IT) (Davenport 1993).

BPR, w tym utworzenie metodyki realizacji projektu reengineeringu w zakresie organizacji i modelowania procesów biznesowych było tematem mojej rozprawy doktorskiej. Business Process Reengineering uznany dzisiaj za najbardziej rewolucyjną wśród procesowych koncepcji zarządzania rozwinął się na przełomie lat 80-tych i 90-tych XX wieku. BPR zakwestionował istniejące procesy biznesowe i domagał się radykalnego ich przeprojektowania w świetle celów organizacyjnych. W pracy doktorskiej reengineering badałam jako zmianę organizacyjną podnoszącą efektywność, zaproponowałam czterofazową metodykę realizacji projektu BPR oraz zestaw metod i narzędzi wspierających każdą z faz. Wnioskowałam konieczność wdrażania zmian procesowych do polskich organizacji na drodze ewolucyjnej mimo radykalnego charakteru tych zmian.

Dwie monografie mojego autorstwa: *Reengineering. Restrukturyzacja procesowa przedsiębiorstwa (2000)* (oparta na pracy doktorskiej) oraz *ARIS w modelowaniu procesów biznesu (2006)* stanowiły w pierwszych latach obecnego stulecia przyczynę do rozwoju zarówno nauki jak i praktyki stosowania zarządzania procesowego w Polsce. Świadczyć o tym może zarówno liczba cytowań (110 cytowań obydwu monografii według *Publish or Perish*), wiele zapytań

skierowanych do mnie o dostępność tych publikacji, prośby o podpisanie egzemplarzy autorskich z dedykacjami dla decydentów w instytucjach sektora publicznego planujących wdrażanie zarządzania procesowego. Monografię *ARIS w modelowaniu procesów biznesu* zaliczyłam do dorobku już po uzyskaniu stopnia doktora, jednak ze względu na dominujące w niej zagadnienia wykorzystania narzędzi informatycznych do modelowania procesów nie włączyłam jej do wskazanego osiągnięcia naukowego opartego na cyklu jednotematycznych artykułów.

Obecnie postrzegam BPR jako wczesną fazę rozwoju BPM podobnie jak kluczowi badacze zagadnienia na forum międzynarodowym (vom Brocke i Rosemann, 2010). Najwcześniejsze charakterystyki BPM skupiały się na analizie, ulepszaniu i kontrolowaniu procesów w sposób mniej radykalny niż nakazywał reengineering (Elzinga et al., 1995). Bardziej dojrzałe podejścia rozwijające się od roku 2000 propagują przede wszystkim tzw. „*myślenie procesowe*” (*process thinking*), czyli zarządzanie organizacją z punktu widzenia procesów. Podkreślają, że struktury organizacyjne zorientowane na procesy i pracę zespołową powinny być powiązane z innymi systemami zarządzania. Zarządzanie procesowe powinno mieć charakter holistyczny, obejmujący całą organizację.

Mimo, że badacze BPM podkreślali w tamtym czasie potrzebę myślenia systemowego, to w literaturze wyróżniały się dwie perspektywy postrzegania BPM: perspektywa organizacyjna BPM oraz perspektywa technologiczna BPM. W perspektywie organizacyjnej autorzy koncentrowali się na koncepcji struktury organizacji procesowej, zorientowaniu procesów na klientów wewnętrznych i zewnętrznych, zarządzaniu w oparciu o rezultaty procesów, budowaniu relacji procesowych (Grajewski, 2007), podnoszeniu dojrzałości procesowej w całym łańcuchu wartości dostarczanej klientom, a także na powiązaniu celów procesów z celami organizacyjnymi (McCormack i Johnson, 2001). Perspektywa technologiczna, nazwana BPMS (*Business Process Management System*) obejmuje metody, techniki i narzędzia informatyczne wspierające projektowanie, wdrażanie i analizę procesów biznesowych, co jest uznawane za rozszerzenie klasycznych systemów typu *Workflow* (van der Aalst et al., 2003) lub środowisko wykonawcze do projektowania systemów informatycznych wspomagających zarządzanie, np. klasy ERP (*Enterprise Resource Planning*) (Scheer i Jost, 2002).

Zintegrowane i interdyscyplinarne podejście zaproponowali deBruin i Rosemann (2005) i następnie vom Brocke i Rosemann (2010) wskazując sześć kluczowych czynników BPM niezbędnych do kompleksowego i systemowego stosowania zarządzania procesowego. Należą do nich: strategiczne dopasowanie, ład procesowy, metody, technologie informacyjne, ludzie i kultura organizacyjna. W takim duchu technologia jest tylko jednym z sześciu ściśle powiązanych ze sobą elementów. Listę tych czynników wraz z uzasadnieniem rozwijam w moich badaniach [1, 2], co zaprezentuję w dalszej części Autoreferatu.

W rozwoju BPM na chwilę obecną można również wyróżnić: tradycyjnie ukierunkowany BPM i BPM w kontekście transformacji cyfrowej. Ten pierwszy obejmuje metody, techniki i systemy tradycyjnie prowadzące do zwiększenia efektywności całej organizacji oraz skuteczności i elastyczności procesów (Swenson i von Rosing, 2015). Mimo, że w tym obszarze badania rozwijają się od ponad 25 lat, to nadal nie są wypełnione luki badawcze. Tradycyjne rozumienie zarządzania procesowego wydaje się szczególnie znaczące w organizacjach z mniej rozwiniętych gospodarek, które czasami podążają za praktykami i modelami opracowanymi i przetestowanymi w krajach wysoko rozwiniętych, ale są również zobowiązane do korzystania z własnych doświadczeń i zrozumienia lokalnego środowiska biznesowego. W takim ujęciu, implementacji BPM w kontekście środowiska, kultury i kraju prowadziłam badania w publikacji [2].

Tradycyjnego podejścia do wdrażania BPM wymaga również sektor publiczny. Nowe zarządzanie publiczne oczekuje stosowania właściwych biznesowi metod i technik zarządzania oraz wprowadza do sektora publicznego efektywność i skuteczność jako kryteria oceny jego

funkcjonowania (Krukowski, 2011; Flieger, 2014). BPM jest koncepcją zarządzania, która umożliwia osiągnięcie tych celów (Niehaves, 2013), jednakże obserwacje projektów inicjatyw procesowych w sektorze publicznym w Polsce wskazują, że te projekty motywowane są innymi czynnikami niż w sektorze prywatnym i nie dają trwałych efektów zmiany. Literatura dotycząca zarządzania procesowego w sektorze publicznym jest również znikoma. Z tych powodów wiele moich publikacji podejmuje zagadnienia badawcze dotyczące zarządzania procesowego w sektorze publicznym [4, 5, 8, 9].

Oprócz tradycyjnie ukształtowanego podejścia do BPM, organizacje coraz częściej traktują BPM jako siłę napędową innowacyjności organizacyjnej i jako istotną część transformacji cyfrowej (Schmiedel i vom Brocke, 2015; vom Brocke i Mendling, 2018). Nowe technologie cyfrowe, takie jak media społecznościowe, platformy cyfrowe, zaawansowane analizy danych, technologie block chain, robotyka itp., umożliwiają rozwój i innowacje w ciągle zmieniającym się środowisku. Aby wykorzystać te możliwości w świecie cyfrowym, organizacje wymagają nowych kompetencji i możliwości BPM, co stanowi duże wyzwanie dla społeczności badawczy zarządzania procesowego. Te nowe obszary zastosowań BPM dla cyfrowej transformacji organizacji zostały wpisane do sformułowanych przeze mnie (jako redaktora gościnnego) *Call for Papers* zarówno do numeru specjalnego o BPM czasopisma JEMI (*Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*), jak i CEE Forum na międzynarodowej konferencji BPM'2019 (o czym informuję w sekcjach o konferencjach i recenzjach naukowych).

Zgodnie z holistycznym charakterem koncepcji praktyki zarządzania procesowego oraz ciągłego usprawniania procesów grupowane są w ramach całego cyklu życia BPM (Macedo de Morais et al., 2014). Autorzy różnią się w wyróżnianiu liczby etapów cyklu życia i ich nazewnictwa, jednak wskazują te same działania obejmujące: formułowanie strategii procesowej, dokumentowanie procesów (nazywane też fazą modelowania), usprawnianie procesów w wyniku ich analizy, wdrażanie procesów, ich realizację oraz funkcje kontrolingu w odniesieniu do procesów. Istotną kwestią różnicującą BPM od BPR jest właśnie cykl życia, który w przypadku BPM jest oparty na cyklu ciągłego doskonalenia *Plan-Do-Check-Act* Deminga. BPR realizowany jest zazwyczaj jako jednorazowy projekt i koncentruje się na etapie przeprojektowania procesu (Bitkowska, 2013). W moich publikacjach odwołuję się do cyklu życia BPM rozumianego szeroko, jak również staram się łączyć aspekty cyklu życia z dojrzałością procesową organizacji [6, 7].

Dojrzałości procesowej poświęca się wiele uwagi zarówno w badaniach międzynarodowych (van Looy et al., 2011), jak i polskich (Bitkowska, 2013, 2016; Kania, 2013; Jurczuk, 2013; Flieger, 2014). Dojrzałość procesowa jest miarą zaawansowania organizacji w stosowaniu metod i narzędzi BPM oraz miarą doskonałości realizacji poszczególnych procesów (Röglinger et al., 2012). Pomiar dojrzałości ma na celu systematyczną ocenę uzyskanych rezultatów oraz poprawę procesów i kompetencji organizacji w zarządzaniu procesowym (van Looy et al., 2011). Mimo, że liczba modeli dojrzałości zaproponowanych w obszarze zarządzania procesami biznesowymi znacznie wzrosła w ciągu ostatniej dekady, to ich wykorzystanie praktyczne nadal nie jest powszechne, obecny stan badań w tym obszarze jest w początkowej fazie, a dowody empiryczne wskazujące na ważność i przydatność modeli są rzadkością (Tarhan et al., 2016). W moich badaniach starałam się zaproponować koncepcję samooceny dojrzałości procesowej wraz z instrumentem pomiarowym oraz wskazać funkcje samooceny i korzyści z jej zastosowania w obszarze BPM [6, 7] i tym samym częściowo wypełnić lukę badawczą w tym obszarze.

W Polsce, w roku 2014 zarządzanie procesowe zostało uznane jako subdyscyplina wyróżniona w nurcie praktycznym nauk o zarządzaniu i na poziomie operacyjnym zarządzania (Cyfert et al., 2014). W publikacjach w języku polskim naukowcy korzystają z różnych pojęć dotyczących zarządzania procesowego odnosząc je do procesowego sposobu zarządzania organizacją, w którym procesy i składające się na nie działania tworzą wartość oczekiwaną przez klientów

zewnątrznych i wewnętrznych (Grajewski, 2007; Bitkowska, 2013; Flieger, 2014). W oparciu o dyskusję nad terminologią zarządzania procesowego (Bitkowska, 2013, s. 40-48) pojęcia „orientacja procesowa” i „podejście procesowe” traktuję jako synonimy. Jako polski odpowiednik Business Process Management używam terminu „zarządzanie procesowe”, który nie koncentruje się na zarządzaniu konkretnymi procesami (jak „zarządzanie procesami”) a pełniej odpowiada całościowej, kompleksowej koncepcji BPM zgodnie z przytoczoną na początku definicją (Svenson i Rosing, 2015, s. 87).

W poszukiwaniu przyczynku do nauki postanowiłam skoncentrować się na zarządzaniu procesowym zgodnie z koncepcją BPM, która od wielu lat uznana jest za wiodącą wśród „procesowych” koncepcji zarządzania w publikacjach anglojęzycznych (vom Brocke i Rosemann, 2010). Staralam się również w moich publikacjach polskojęzycznych używać nazwy koncepcji Business Process Management i jasnego w przekazie skrótu BPM. Takie podejście umożliwiło mi korzystanie z dorobku teoretycznego i empirycznego BPM, a także umożliwiło rozpoznawalność na polu badań BPM, nawet jeśli publikacje powstają w języku polskim. Wyrażam nadzieję, że powyższe argumenty uzasadniają używanie skrótu BPM również w niniejszym Autoreferacie, a także, że moje podejście w aspekcie stosowanej terminologii przyczynia się do rozwoju badań subdyscypliny w Polsce, w świetle badań międzynarodowych.

Podsumowując, badania tematyki zarządzania procesowego jeszcze przed doktoratem sprawiły, że mój rozwój naukowy postępuje wraz z rozwojem koncepcji. Wczesne koncepcje reengineeringu procesów biznesowych skupiające się na projektowaniu na nowo pojedynczych procesów biznesowych ewoluowały do koncepcji Business Process Management, która stanowi podstawę wskazanego przeze mnie osiągnięcia naukowego.

3.2. Wykaz publikacji wchodzących w skład cyklu

Jako osiągnięcie naukowe w rozumieniu Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65, poz. 595 ze zm.) wskazuję cykl publikacji powiązanych tematycznie, składający się z 10 publikacji, zatytułowany:

„Eksploracja czynników wpływających na przyjęcie, stosowanie oraz ocenę dojrzałości zarządzania procesowego w organizacjach”.

W skład cyklu wchodzi następujące publikacje (w kolejności od najnowszej do najstarszej):

- [1] Gabryelczyk R. (2019). Exploring BPM adoption factors: insights into literature and experts knowledge. In: Ziemba E. (Ed.), *Information Technology for Management: Emerging Research and Applications, Lecture Notes in Business Information Processing*, Springer, LNBIP 346, 155-175. https://doi.org/10.1007/978-3-030-15154-6_9 [15 pkt MNiS, indeksowane w WoS]

Artykuł samodzielny.

- [2] Gabryelczyk R. & Roztocki N. (2018). Business Process Management Success Framework for Transition Economies. *Information Systems Management*, 35(3), 1-20. <https://doi.org/10.1080/10580530.2018.1477299> [Lista A, 25 pkt MNiSW, 5-letni IF 2,00; IF (2017) 1,255]

Mój wkład oceniam na 50%. Polegał on na współtworzeniu koncepcji artykułu, procesu badawczego i metodologii badania, zebraniu i analizie materiału badawczego, wnioskowaniu w

oparciu o wyniki badania oraz zaangażowaniu w pisanie wszystkich części artykułu i poprawianie artykułu na każdym etapie recenzji. Poza udziałem w wymienionych obszarach, w całości opracowałam i napisałam sekcję dotyczącą dyskusji wyników oraz dotyczącą przeglądu literatury na temat krytycznych czynników sukcesu BPM.

- [3] Gabryelczyk R. & Jurczuk A. (2017). Does Experience Matter? Factors affecting the understandability of the business process modelling notation. *Procedia Engineering*, Elsevier, 182, 198 – 205. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.164> [15 pkt MNiSW, indeksowane w WoS]

Mój wkład oceniam na 50%. Polegał na współtworzeniu koncepcji artykułu, udziale w zbudowaniu instrumentu oceny zrozumienia notacji oraz projektowaniu ankiety, zaproponowaniu wskaźnika zrozumienia notacji, opracowaniu części przeglądu literatury, zebraniu części danych, obliczeniu wskaźników zrozumienia notacji, udziale w przeprowadzeniu analiz statystycznych, interpretacji i dyskusji wyników, napisaniu części artykułu.

- [4] Gabryelczyk R., Kulesza P. & Rakowska E. (2017). Improving the performance of public sector using business process modelling and measurement. A case study analysis. *Sinergie. Italian Journal of Management*, 35(102), 115-132. <https://doi.org/10.7433/s102.2017.09> [5 pkt MNiSW]

Mój wkład oceniam na 80%. Polegał na pomyśle badawczym, ustaleniu wskaźników oceny procesów, przeglądzie literatury, interpretacji wyników pomiarów, napisaniu całego artykułu. Miałam udział w modelowaniu procesów.

- [5] Gabryelczyk R. & Roztocki N. (2017). Effects of BPM on ERP Adoption in the Public Sector. *Proceedings of the 23rd Americas Conference on Information Systems*. <https://aisel.aisnet.org/amcis2017/AdvancesIS/Presentations/14/> [5 pkt MNiSW]

Mój wkład oceniam na 50%. Polegał on na współtworzeniu koncepcji artykułu, opracowaniu części przeglądu literatury, udziale w analizie materiału badawczego, wnioskowaniu oraz redagowaniu tekstu. Ponadto, mój wkład polegał na zebraniu całego materiału badawczego (przeprowadzenie wywiadów i zebranie danych wtórnych), koncepcji i utworzeniu modelu badawczego i napisaniu 90% tekstu artykułu.

- [6] Gabryelczyk R. (2016). Does grade level matter for the assessment of business process management maturity? *Naše gospodarstvo/Our economy - Journal of contemporary issues in economics and business*, 62(2), 3-11. <https://doi.org/10.1515/ngoe-2016-0007> [5 pkt MNiSW]

Artykuł samodzielny.

- [7] Gabryelczyk R. (2016). Samoocena w badaniu dojrzałości procesowej organizacji: studium empiryczne. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 12, 66-78. [Lista B, 12 pkt MNiSW]

Artykuł samodzielny.

- [8] Gabryelczyk R. & Jurczuk A. (2016). Business Process Management in the Public Sector. Explored and Future Research Fields. W: *Innovation, Entrepreneurship and Digital Ecosystems*. Vrontis D., Weber Y. & Tsoukatos E., eds. Cyprus, EuroMed Press, 786-799. <http://emrbi.org/euromed-press/> [15 pkt MNiSW, indeksowane w WoS]

Mój wkład oceniam na 70%. Polegał na sformułowaniu problemu badawczego i pytań badawczych, opracowaniu metodyki, udziale w zbieraniu i analizie materiału badawczego, wnioskowaniu, napisaniu większości artykułu.

- [9] Gabryelczyk R. & Jurczuk A. (2015). Kompetencje w obszarze modelowania procesów. Implikacje dla urzędów sektora publicznego. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 243/2015, 80-95.
https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/user_upload/wydawnictwo/SE_Artyku%C5%82y_231_250/SE_243/06.pdf [Lista B, 10 pkt MNiSW]

Mój wkład oceniam na 70%. Polegał na: sformułowaniu problemu badawczego, udziale w zaprojektowaniu ankiety badawczej, zebraniu całego materiału badawczego, analizie danych, zastosowaniu metody analizy statystycznej, wnioskowaniu, napisaniu całego tekstu artykułu.

- [10] Gabryelczyk R. & Jurczuk A. (2015). The diagnosis of information potential of selected business process modelling notations. *Information Systems in Management*, 4(1), 26-38. [Lista B, 5 pkt MNiSW]

Mój wkład oceniam na 50%. Polegał na sformułowaniu problemu badawczego, udziale w zbudowaniu instrumentu oceny zrozumienia notacji oraz projektowaniu ankiety, zaproponowaniu wskaźnika zrozumienia notacji, dyskusji przeglądu literatury, wymodelowaniu procesów z wykorzystaniem wybranych notacji, zebraniu części danych i obliczeniu wskaźników zrozumienia notacji, napisaniu części artykułu.

Dla publikacji wybranych do cyklu łączna liczba punktów MNiSW wynosi 112, 5-letni IF wynosi 2,00, jednoroczny za rok 2017 wynosi 1,255. Według podsumowania ilościowego publikacje wybrane do cyklu stanowią 24% punktów na 465 punktów uzyskanych łącznie po doktoracie. Po korekcie punktów związanej ze współautorstwem (według oświadczeń współautorów) liczba punktów MNiSW wynosi 78,5.

W moim dorobku naukowym posiadam obecnie dwa opublikowane artykuły z listy A, jednak tylko jeden z nich włączyłam do cyklu publikacji ze względu na powiązania tematyczne. Ponadto, w punkcie 5. zamieściłam publikację konferencyjną, której tematyka jest istotna dla omówienia osiągnięcia naukowego, a jej rozszerzona wersja znajduje się w recenzjach w czasopiśmie z listy A – *Information & Management* [40 pkt, 5-letni Impact Factor 4,792].

3.3. Osiągnięcie naukowe w rozumieniu Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym

Jako osiągnięcie naukowe wskazuję cykl tematycznie powiązanych publikacji dotyczących eksploracji czynników wpływających na przyjęcie i stosowanie w organizacjach zarządzania procesowego (Business Process Management) oraz kwestii samooceny dojrzałości procesowej. Termin „eksploracja” obejmuje odkrycie, zbadanie i uzasadnienie czynników, które wpływają na decyzje organizacji o przyjęciu i stosowaniu BPM. W kompleksowym ujęciu, które zaprezentuję, temat ten ma charakter oryginalny na tle dotychczasowych badań koncepcji BPM.

W Autoreferacie wykażę, że podejmowane przeze mnie badania istotnie przyczyniają się do rozwoju subdyscypliny zarządzania za jaką uznane jest zarządzanie procesowe. Zaprezentuję również argumenty świadczące o tym, że publikacje wybrane do cyklu stanowią wkład w rozwój nauki nie tylko w Polsce, ale również na forum międzynarodowym.

Ewolucja koncepcji BPM zaprezentowana punkcie 3.1., a także analizy literatury tematycznej skłoniły mnie do poszukiwań nowych, niezbadanych lub dyskusyjnych na forum międzynarodowym wątków badawczych, które wypełniłam badaniami zawartymi w cyklu publikacji wskazanym jako osiągnięcie naukowe.

W dorobku wybranym do cyklu znajdują się publikacje samodzielne i współautorskie. W publikacjach współautorskich mój wkład wynosił minimum 50% i najczęściej byłam autorką

koncepcji badawczej i autorem korespondującym odpowiedzialnym za koordynację merytoryczną. Zawsze uczestniczyłam w formułowaniu problemu badawczego, opracowaniu koncepcji publikacji, budowaniu jej struktury, wyborze i zastosowaniu metod badawczych, analizach materiału badawczego. Miałam też dominujący udział w pisaniu i redagowaniu publikacji. W przypadku 9 na 10 publikacji wybranych do cyklu opracowywałam prezentacje oraz referowałam je na konferencjach tematycznych.

Moje badania wpisują się w obszar nauk o zarządzaniu. Zgodnie z propozycją Zespołu ds. Określenia Subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu (Cyfert et al., 2014) umiejscowione są w nurcie praktycznym nauk o zarządzaniu, na poziomie operacyjnym zarządzania. W ramach subdyscypliny *Zarządzanie procesami* wyróżniono: metody zarządzania procesami, dojrzałość procesową, projektowanie architektury procesów, modele referencyjne, metody doskonalenia procesów, czy metody pomiaru efektywności procesów. Mapa wyróżnionych subdyscyplin stanowiła wtedy, na przełomie roku 2013 i 2014, fotografię stanu obecnego i, jak proponowali sami autorzy, podstawę do dalszego uzupełniania czy modyfikacji. W zaproponowanym ujęciu podstawową kategorią jest *proces* oraz aspekty dotyczące zarządzania procesami wewnątrz organizacji. W moich badaniach podstawową kategorią jest koncepcja zarządzania procesowego oraz uwarunkowania jej przyjęcia. Prowadzone przeze mnie badania, w kontekście krajowym rozszerzają wykaz obszarów subdyscypliny *Zarządzanie procesami* o uwarunkowania przyjęcia i stosowania zarządzania procesowego.

Pomimo dużej popularności koncepcji zarządzania opartego na procesach i korzyści, które przynoszą, BPM nadal nie jest przyjmowany jako praktyka w wielu organizacjach, w szczególności w sektorze publicznym. Nie jest jasne, co powoduje ten brak akceptacji (Kania, 2013, s. 61-63; Trkman, 2010). Przyczyn niepowodzeń poszukuje się najczęściej w sposobach realizacji projektów, doborze metod, braku wsparcia naczelnego kierownictwa, braku wykorzystania technologii informatycznych, braku dopasowania procesów do strategii organizacji. Wykaz ten potwierdzają badania krytycznych czynników sukcesu (de Bruin i Rosemann, 2005; Trkman, 2010; Bai i Sarkis, 2013), realizowane ex-post po podjęciu decyzji o wdrożeniu BPM.

Brakuje natomiast badań czynników, które są predyktorami pomyślnego przyjęcia (adopcji) BPM i które wskazują na gotowość organizacji do tego przyjęcia. Takie badania zostały przeze mnie podjęte w publikacji [1], do której badania opracowałam w ramach rozpoczętego, kierowanego przeze mnie projektu OPUS w Narodowym Centrum Nauki. Celem projektu jest zbudowanie spójnego, teoretycznego, falsyfikowalnego modelu adopcji BPM. Mimo wielu badań w dziedzinie BPM jak dotąd brakuje takiego modelu, co potwierdzają Malinova i Mendling (2013) oraz Hribar i Mendling (2014). Termin „*adopcja*” w kontekście badań zarządzania procesowego obejmuje: decyzję o przyjęciu BPM, wdrożenie i wykorzystywanie w organizacji założeń koncepcji BPM oraz podnoszenie jej dojrzałości procesowej. Termin „*adopcja*” jest coraz częściej stosowany w literaturze anglojęzycznej w badaniach nad BPM poprzez analogię do badań dziedziny Systemów Informacyjnych (Malinova i Mendling, 2013). Mimo, że w języku polskim termin ten jak dotąd nie był stosowany w naukach o zarządzaniu, to wydaje się być najodpowiedniejszy w kontekście realizowanych przeze mnie badań i stosuję go jako synonim przyjęcia i stosowania BPM.

Model powinien wyprowadzać prognozy dotyczące badanego zjawiska na podstawie jasno określonych założeń oraz powinien być falsyfikowalny (Shapira, 2011). Jednakże, nie jest możliwe zbudowanie modelu adopcji BPM bez zidentyfikowania i zrozumienia czynników, które wpływają na przyjęcie i stosowanie zarządzania procesowego. Czynniki adopcji BPM będą więc stanowiły przyszłe konstrukty modelu. Poziom adopcji BPM będzie natomiast wyrażony za pomocą metod samooceny dojrzałości procesowej. Osiągnięcie naukowe, które prezentuję w niniejszym Autoreferacie stanowi zasadnicze i nieodzowne dla konstrukcji modelu adopcji BPM zagadnienie badawcze, które tworzy spójną całość. Teoretyczne i empiryczne rozstrzygnięcia badawcze

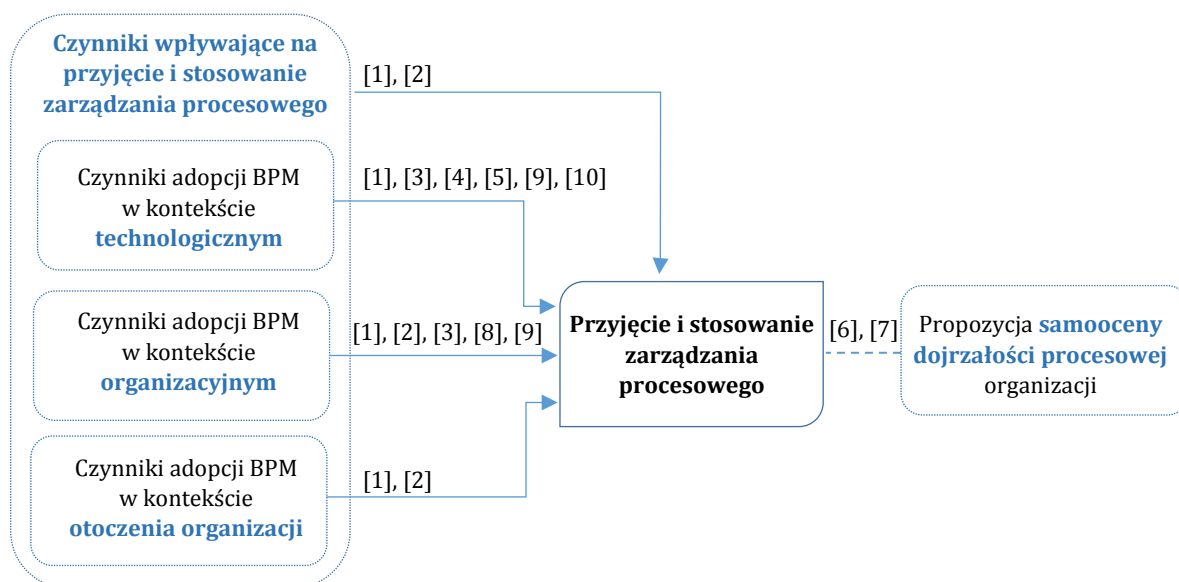
zaprezentowane w publikacjach wybranych do cyklu pozwoliły mi na wniesienie wkładu do nauk o zarządzaniu poprzez zbudowanie fundamentu do budowy modelu adopcji BPM, którego brakuje w literaturze na forum międzynarodowym. Nauka o organizacji jest dziedziną, w której wiedza postępuje w sposób kumulatywny, tak więc wskazane przeze mnie osiągnięcie uważam za spójne i kompletne na chwilę obecną, ale też tworzące istotne podwaliny do przyszłych badań i rozwoju nauki.

Rys. 2. prezentuje wzajemne powiązania badań naukowych wybranych do cyklu skoncentrowanych na eksploracji czynników wpływających na przyjęcie i stosowanie zarządzania procesowego. Numery ujęte w nawiasach kwadratowych odnoszą się do publikacji wymienionych w cyklu.

W centralnej części Rys. 2. znajduje się przyjęcie i stosowanie zarządzania procesowego. Lewa strona prezentuje wątki tematyczne skoncentrowane na identyfikacji, uzasadnieniu i pogrupowaniu czynników wpływających na przyjęcie i stosowanie zarządzania procesowego, innymi słowy, na adopcję BPM. Obszar badawczy po prawej stronie obejmuje propozycję samooceny dojrzałości procesowej.

Te dwa wskazane wątki badawcze są ze sobą ściśle powiązane. Poziom zaangażowania organizacji w inicjatywy i programy BPM określa dojrzałość procesowa organizacji, tj. im wyższa jest dojrzałość procesowa organizacji, tym wyższy jest poziom przyjęcia i stosowania BPM. Możemy jednak przyjrzeć się bliżej dojrzałości procesowej tylko wtedy, gdy organizacja zdecyduje się na przyjęcie BPM i uruchamia pierwsze powiązane inicjatywy i programy BPM.

Publikacje [1] i [2] mają charakter kumulatywny, a do ich powstania przyczyniły się badania realizowane w ramach pozostałych publikacji ujętych w cyklu [3-10]. Czynniki wpływające na przyjęcie i stosowanie zarządzania procesowego zostaną zaprezentowane w trzech głównych kontekstach: technologicznym, organizacyjnym oraz otoczenia organizacji.



Rys. 2. Model konceptualny prezentujący powiązania badań ujętych jako osiągnięcie naukowe.

Zarówno do badań w publikacji [1] jak i dla przejrzystości prezentacji moich osiągnięć badawczych zastosowałam oryginalne w badaniach BPM podejście metodyczne wykorzystujące dorobek z dziedziny Systemów Informacyjnych – koncepcję ramową TOE (*Technology-*

Organization-Environment framework) (Tornatzky i Fleischer, 1990) oraz wnioski z analizy koncepcji teoretycznych służących wyjaśnianiu BPM. Wprowadzenie do badań zarządzania procesowego koncepcji ramowej TOE stanowi mój pionierski wkład metodologiczny w rozwój subdyscypliny zarządzania procesowego.

TOE, jako jedna z najbardziej uznanych w badaniach międzynarodowych koncepcji wprowadzania innowacyjnych rozwiązań na poziomie organizacyjnym służy w obszarze badań Systemów Informacyjnych do wyjaśniania czynników, które wpływają na przyjmowanie i wdrażanie innowacji organizacyjnych [1]. BPM jest uznane w literaturze jako siła napędowa tych innowacji (Schmiedel i vom Brocke, 2015), co stanowiło jedną z moich dwóch motywacji do zastosowania TOE w obszarze BPM.

Drugą motywacją było spostrzeżenie związku między TOE a teoriami stosowanymi do wyjaśniania BPM. Trkman (2010) w swoich badaniach wskazuje te teorie, jednak nie podejmuje próby ich powiązania. Koncepcja TOE, zgodnie z wynikami moich badań [1] może stanowić wspólną platformę do rozwoju kompleksowej teorii wyjaśniającej uwarunkowania adopcji BPM. Teoria dopasowania technologii do zadań (*technology-task fit theory*) stosowana jest głównie w dziedzinie Systemów Informacyjnych i wyjaśnia związek między procesami a technologią. Zgodnie z tą teorią korzyści z wdrożenia i wykorzystywania systemów informatycznych w organizacji mogą być osiągnięte, jeśli system informacyjny jest dobrze dopasowany do zadań, które muszą być wykonane (Furieux, 2012). Ta teoria najlepiej wpisuje się w kontekst technologiczny TOE i wyjaśnia czynniki technologiczne adopcji BPM. Teoria dynamicznych kompetencji (*dynamic capabilities theory*) jako rozwinięcie teorii zasobowej przedsiębiorstwa (Teece et al., 1997) odnosi się do celowej adaptacji zasobów i kompetencji organizacji w procesie ciągłego doskonalenia w zmiennym środowisku i tłumaczy dobór czynników organizacyjnych zgodnie z koncepcją TOE. Natomiast teoria kontyngencji (*contingency theory*) podkreśla dopasowanie sytuacyjne między sposobem organizacji i zarządzania a otoczeniem, w którym organizacja funkcjonuje (Scott, 2003, s. 96-100). Teoria kontyngencji wyjaśnia więc aspekt czynników środowiskowych i tłumaczy potrzebę identyfikacji czynników adopcji BPM z uwzględnieniem inteligencji kontekstualnej. TOE obejmuje kontekst technologiczny, organizacyjny i otoczenia syntetyzując tym samym wymienione teorie.

Mój wkład rozszerza więc spektrum badań nad BPM wprowadzając do nauk o zarządzaniu procesowym koncepcję TOE wraz z jej uzasadnieniem teoretycznym i aplikacją praktyczną.

Czynniki zidentyfikowane w oparciu o koncepcję ramową TOE oraz publikacje, które posłużyły ich identyfikacji i zrozumieniu zostaną omówione w kolejnych punktach niniejszego Autoreferatu, zgodnie z Rys. 2.

3.3.1. Czynniki wpływające na przyjęcie i stosowanie zarządzania procesowego

Eksploracja, a więc odkrycie, zbadanie, zrozumienie i uzasadnienie czynników technologicznych, organizacyjnych oraz środowiskowych, które stanowią konstrukty modelu adopcji BPM jest podstawową wartością pracy [1], unikalną na forum badań BPM nie tylko w Polsce, ale też w środowisku międzynarodowym. Czynniki adopcji BPM nie zostały zidentyfikowane do tej pory w badaniach, musiały być więc odkryte i zrozumiane, a do tego celu w naukach o zarządzaniu służyły metody jakościowe, wspierające indukcyjne odkrywanie teorii.

Dotychczasowe badania adopcji BPM analizowały rolę kultury organizacyjnej dla sukcesu adopcji BPM (Hribar i Mendling (2014) lub koncentrowały się wokół pojedynczych aspektów zastosowań, i oczekiwanych efektów BPM (Malinova i Mendling, 2013). W tych badaniach brakuje jednak

wskazania zestawu czynników, które przyczyniają się do przyjęcia BPM w organizacji i które stanowiłyby punkt wyjścia dla rozwoju falsyfikowalnego modelu adopcji BPM.

Z tych powodów identyfikację i uzasadnienie listy czynników adopcji BPM w publikacji [1] przeprowadziłam w oparciu o triangulację dwóch podejść badawczych z wykorzystaniem metod jakościowych. W procesie teoretyzacji metody jakościowe zostały wykorzystane do uzasadnienia początkowego zestawu czynników opartych na badaniach literaturowych. W podejściu empirycznym w publikacji [1] do wnioskowania posłużyła wiedza ekspertów nabyta w pierwszej rundzie badania, które przeprowadziłam zgodnie z założeniami metody delfickiej.

Identyfikacja czynników adopcji BPM nastąpiła w wyniku kodowania deskryptywnego i następnie zogniskowanego w ramach zastosowania Teorii Ugruntowanej (Corbin i Strauss, 1990; Saldana, 2013, s. 58-59, 88, 218). Podejście jakościowe z wykorzystaniem Teorii Ugruntowanej oraz zastosowanie metody delfickiej nie było jak dotąd stosowane w badaniach BPM w Polsce. Nie jest również często stosowane w badaniach o zasięgu międzynarodowym (Schmiedel et. al., 2013). Zastosowanie triangulacji podejść poznawczych oraz włączenie do badań BPM koncepcji ramowej TOE stanowi mój wkład metodyczny do obszaru badań zarządzania procesowego.

Według badań przeprowadzonych przez Khanna (2014), praktyki zarządzania, w tym BPM, nie mogą być stosowane w ten sam sposób w różnych środowiskach geograficznych, gospodarczych, językowych i kulturowych. Organizacje podejmujące się adopcji nowych koncepcji zarządzania powinny uwzględniać tzw. inteligencję kontekstualną rozumianą jako dostosowanie metod i sposobów działania do uwarunkowań środowiska i kontekstu.

Ta konstatacja wywołała pytanie badawcze o adekwatność dotychczas stosowanych koncepcji ramowych BPM (*framework*) i czynników sukcesu BPM zbudowanych w oparciu o badania prowadzone w organizacjach funkcjonujących w krajach rozwiniętych i przez autorów pochodzących z tychże krajów [2]. Istotne różnice społeczno-ekonomiczne między krajami rozwiniętymi a krajami, które przeszły lub są w trakcie transformacji ustrojowej, gospodarczej i społecznej oraz doniesienia literaturowe o znaczeniu tych różnic np. przy wdrażaniu do organizacji technologii informacyjnych (Roztocki, Soja i Weistroffer, 2017) nakłoniły mnie wraz ze współautorem do eksploracji czynników wpływających na stosowanie BPM w krajach tzw. gospodarek przejściowych. Z dotychczas istniejących w literaturze koncepcji ramowych BPM zdecydowanie najczęściej wykorzystywana jest w badaniach koncepcja sześciu kluczowych czynników BPM (vom Brocke i Rosemann, 2010), jednak wymienione przez tych badaczy czynniki dotyczą, z jednej strony, jedynie wnętrza organizacji, a z drugiej strony zostały sformułowane w oparciu o badania w krajach silnie rozwiniętych. Inne koncepcje ramowe BPM nie mają charakteru kompleksowego, koncentrują się na wybranych aspektach zarządzania procesowego, np. na integracji BPM z ładem korporacyjnym (Doebeli et. al., 2011), na powiązaniu BPM i funkcji zarządzania w obszarze IT (Rahimi et al., 2016) lub identyfikacji czynników kulturowych wspierających inicjatywy BPM (Schmiedel et al., 2013).

W publikacji [2] dokonaliśmy wraz ze współautorem systematycznej analizy badań nad BPM prowadzonych w organizacjach z gospodarek tzw. przejściowych i opublikowanych w czasopiśmie w języku angielskim. Wkład w rozwój nauk o zarządzaniu procesowym stanowi zbudowana w wyniku badań [2] koncepcja ramowa BPM obejmująca zestaw czynników istotnych dla pomyślnej adopcji BPM przez organizacje działające w krajach transformacji. Shapira (2011) wskazał koncepcję ramową jako jedną z trzech głównych form formułowania badań w celu wniesienia wkładu w naukę o organizacji (dwie pozostałe formy to modele i teorie). Koncepcja ramowa umożliwia systematyczną organizację obserwacji i stanowi solidną podstawę do badania danego zjawiska, punkt wyjścia dla zbudowania modelu, który powinien mieć charakter falsyfikowalny.

Taka jest też rola zaproponowanej w publikacji [2] koncepcji ramowej – wskazuje i uzasadnia zestaw czynników, które wynikają zarówno z uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnych jak i zewnętrznych - z otoczenia organizacji. Bierze również pod uwagę kontekst organizacyjny oraz formę własności. Jest to pierwsze tego typu opracowanie, które istotnie rozszerza listę dotychczas przyjętych w literaturze czynników kluczowych do kompleksowego i systemowego stosowania zarządzania procesowego. Oryginalne jest uwzględnienie czynników szczególnie ważnych dla organizacji funkcjonujących w krajach transformacji, a których nie obejmują typowe kluczowe, wewnątrzorganizacyjne czynniki sukcesu. Należą do nich: otoczenie organizacji i wpływ interesariuszy zewnętrznych, forma własności organizacji oraz kontekst zastosowania BPM.

Koncepcja ramowa dla pomyślnego przyjęcia BPM zaproponowana w publikacji [2] stanowi znaczący wkład zarówno w teorię, jak i praktykę stosowania BPM dla organizacji krajów transformacji. Znalazła uznanie w oczach recenzentów na forum międzynarodowym, o czym świadczy publikacja w czasopiśmie *Information Systems Management*. W oparciu o kanon kodowania zawartości 47 artykułów dotyczących BPM w tych krajach oraz założenia Teorii Ugruntowanej dokonaliśmy rozszerzenia listy krytycznych czynników sukcesu BPM. Proces badawczy został zrealizowany zgodnie z uznaną w naukach społecznych metodyką konstruowania koncepcji ramowych zaproponowaną przez Jabareena (2009). Metodyka ta po raz pierwszy została zastosowana w obszarze zarządzania procesowego w świetle literatury międzynarodowej.

W aspekcie wkładu w naukę oraz implikacji teoretycznych, koncepcja ramowa [2] ujmuje BPM w kontekście inteligencji kontekstualnej. Dostosowanie organizacji do specyficznych warunków wprowadzania zmian organizacyjnych polega nie tylko na dopasowaniu zasobów i kompetencji wewnątrz organizacji, ale także wymaga zrozumienia natury lokalnego środowiska biznesowego, kontekstu zmiany organizacyjnej oraz uwzględnienia różnic między sektorem prywatnym a publicznym.

Wyniki badań [1] i [2] stanowią punkt wyjścia do opracowania spójnego modelu teoretycznego pomyślnego przyjęcia BPM i tym samym stanowią ważny przyczynek do rozwoju teorii zarządzania procesowego. Proponowana lista czynników zidentyfikowanych w wyniku badań podstawowych (Dz. U. 2010 Nr 96 poz. 615) może być rozwijana, modyfikowana i weryfikowana przy użyciu innych źródeł danych i typów badań. Badanie czynników przyjęcia BPM może przyczynić się do rozwoju zarówno kompetencji pracowników, jak i dojrzałości procesowej organizacji, zarówno sektora prywatnego, jak i publicznego. Znajomość czynników wpływających na pomyślnie przyjęcie BPM ma również implikacje praktyczne. Umożliwia podniesienie świadomości pracowników na temat BPM i zidentyfikowanie luk w kompetencjach organizacji opóźniających przyjęcie BPM. Na poziomie organizacyjnym znajomość tych czynników pomoże usprawnić planowanie organizacyjne i rozwój zasobów oraz może pomóc w przewidywaniu wpływu aplikacji BPM na organizacje, które są mniej dojrzałe. Ponadto, w aspekcie praktycznym, identyfikacja czynników adopcji BPM jest pierwszym krokiem w kierunku opracowania narzędzia pomiarowego, umożliwiającego ocenę gotowości organizacji do przyjęcia BPM.

Publikacje [1] i [2] są również odpowiedzią na luki badawcze wskazane w przeglądzie badań empirycznych w obszarze BPM (Houy et al., 2010), które mimo upływu czasu, nadal nie zostały w pełni wypełnione w badaniach o zasięgu międzynarodowym. Zdaniem badaczy w badaniach BPM nie wykorzystuje się wyników badań empirycznych do tworzenia teorii. Oczekuje się natomiast ewaluacji wyników badań i na ich podstawie rozwijania metod, narzędzi i najlepszych praktyk adopcji BPM. O ile można znaleźć porównania międzyorganizacyjne, to już rzadkością są badania porównawcze między krajami. Wyniki badań [1] i [2], czyli eksploracja czynników predystynujących pomyślną adopcję BPM oraz rozszerzenie listy krytycznych czynników sukcesu przyjęcia i stosowania BPM stanowią istotny wkład do budowy modelu adopcji BPM, którego brak

w literaturze na forum międzynarodowym. Publikacje [1] i [2] w oparciu o wskazane w nich czynniki wpływające na pomyślną adopcję BPM przyczyniły się również do rozwoju najlepszych praktyk wdrażania i stosowania zarządzania procesowego w praktyce organizacji. Ponadto, publikacja [2] prezentuje wyniki badań prowadzonych w oparciu o dane z 10 krajów transformacji, co wypełnia lukę badawczą dotyczącą niezmiernie rzadkich porównań międzykrajowych w badaniach BPM.

W publikacjach [1] i [2] chciałabym również podkreślić mój wkład metodyczny w rozwój nauk w obszarze BPM polegający na pionierskim, w świetle krajowych badań zarządzania procesowego, zastosowaniu Teorii Ugruntowanej i jej kanonu kodowania zgodnie z nurtem interpretatywnym badań naukowych. Mimo, że Teoria Ugruntowana należy do głównych metod jakościowych w naukach o organizacji (Hensel i Glinka, 2018, s. 27-47), jak dotąd nie była zastosowana w krajowych badaniach BPM.

Zgodnie z modelem konceptualnym na Rys. 2. prezentującym powiązania moich badań ujętych w cyklu omówione powyżej publikacje [1] i [2] syntetyzują badania czynników przyjęcia i stosowania zarządzania procesowego. W dalszej części Autoreferatu przedstawię mój wkład w rozwój nauki w oparciu o publikacje [3-5 oraz 8-10], z koniecznymi odniesieniami do publikacji [1, 2] oraz według grup czynników wyróżnionych zgodnie z koncepcją ramową TOE, a więc w kontekście technologicznym, organizacyjnym oraz otoczenia organizacji. Publikacje [6] i [7] odnoszą się do samooceny dojrzałości zarządzania procesowego i zostaną zaprezentowane w rozdziale 3.3.2.

Czynniki adopcji BPM w kontekście technologicznym

Czynniki technologiczne adopcji BPM odnoszą się do technologii informatycznych, które mogą być lub są wykorzystywane w organizacji i mają związek z podejściem procesowym. W badaniach zidentyfikowałam trzy główne takie czynniki. Należą do nich: złożoność notacji modelowania procesów, satysfakcja z istniejących w organizacji systemów informatycznych oraz czynnik nazwany jako gotowość technologii. Do identyfikacji tych czynników posłużyły głównie publikacje [4], [5] i [10], kontekst technologiczny adopcji BPM szeroko omówiony jest także w publikacji [1].

Najbardziej oczywiste są technologie należące do klasy *Business Process Management Systems* (BPMS), które zgodnie z nurtem technologicznym BPM stosowane są wprost do wspomagania zarządzania procesowego, w tym do modelowania, analizy, symulacji i automatyzacji procesów. Zgodnie z cyklem życia BPM proces dokumentowania procesów odnosi się do tworzenia modeli procesów za pomocą notacji graficznej definiowanej jako kombinacja tekstu, symboli graficznych i zasad ich użycia dla potrzeb wizualizacji przebiegu procesu.

W kontekście adopcji BPM kluczowe znaczenie ma wybór notacji modelowania, która nie tylko umożliwia opis niezbędnych elementów definiujących proces na danym poziomie szczegółowości, ale też zawiera symbole graficzne i związane z nimi reguły semantyczne, które powinny być zrozumiałe dla wszystkich osób zaangażowanych w modelowanie procesów. Stopień zrozumienia modelu procesu oraz jego prawidłowa interpretacja przez użytkowników świadczą o dopasowaniu modeli do potrzeb organizacji i wpływają na poziom adopcji BPM [10].

Badanie zrozumienia notacji modelowania procesów biznesowych zrealizowałam wraz ze współautorem w publikacjach [3, 9, 10]. Każde z tych badań przeprowadzone było na innej próbie badawczej i każde koncentrowało się na innych aspektach zrozumienia notacji modelowania. Testy zrozumienia były prowadzone na grupach respondentów dobieranych w próbach celowych zależnie od pytań badawczych i w oparciu o modele wybranego procesu utworzone z wykorzystaniem trzech notacji stosowanych w praktyce zarządzania procesowego.

Nowatorski wkład badawczy publikacji [10] polegał na zbudowaniu testów zrozumienia notacji oraz zaprojektowaniu wskaźnika łatwości zrozumienia notacji (*ease-of-understanding indicator*) w odniesieniu do oryginalnego, w świetle badań literatury (Kock et al., 2009), zestawu notacji.

Wyniki badań [3, 9, 10] dotyczące zróżnicowania w stopniu zrozumienia różnych notacji modelowania pozwoliły mi wnioskować, że złożoność (*complexity*) notacji modelowania i związanego z nią systemu informatycznego klasy BPMS należy uważać za jeden z podstawowych czynników, które mogą mieć negatywny wpływ na adopcję BPM. Spostrzeżenia te rozszerzają na obszar systemów BPMS podobne wnioski płynące z lektury dotyczącej wdrażania innych technologii informatycznych (Ismail i Ali, 2013). Czynniki złożoności notacji modelowania został również zidentyfikowany zarówno w procesie analizy literatury jak i badaniu empirycznym ekspertów BPM w publikacji [1].

Jeden z najważniejszych kontekstów zastosowania w organizacji podejścia procesowego stanowią wdrożenia systemów klasy ERP (*Enterprise Resource Planning*) - zintegrowanych systemów informatycznych wspomagających zarządzanie zasobami organizacji. Systemy ERP są oparte na procesach biznesowych a ich implementacja powinna wykorzystywać podejście procesowe. W związku z tym planowanie, implementacja lub modyfikacja takiego systemu stwarza potrzebę zadawania pytań na temat adaptacji systemu do zidentyfikowanych procesów biznesowych lub procesów do systemu (Panayiotou et al., 2015). Ponadto, BPM jest w literaturze wymieniany jako jeden z głównych krytycznych czynników sukcesu wdrożeń ERP, co podkreślamy wraz ze współautorem w publikacji [5]. Systematyczny przegląd literatury dotyczącej powiązań BPM i ERP w tej publikacji [5] pozwolił zdiagnozować luki badawcze w obszarze badań nad rzeczywistym wykorzystaniem zarządzania procesowego w procesach implementacji systemów ERP. Po pierwsze, nieliczne publikacje podejmują ten problem badawczy. Po drugie, badania BPM jako krytycznego czynnika sukcesu wdrożeń ERP prowadzone są głównie w oparciu o badania sektora prywatnego i na tej podstawie odbywa się wnioskowanie. Po trzecie, ze względu na różnice między sektorami, nie można generalizować wyników badań z sektora prywatnego, a sektor publiczny wymaga odrębnych, pogłębionych badań związków między zarządzaniem procesowym a wdrożeniami ERP, co jest postulowane również w pracy autorek Ziemba i Obłąk (2013). Badania podjęte w [5] przyczyniają się do wypełnienia wszystkich wymienionych luk badawczych.¹

Wyniki uzyskane w pracy [5] pozwoliły mi wnioskować, że nie tylko BPM ma wpływ na adopcję ERP, ale również sposób realizowanego wdrożenia oddziałuje na przyjęcie i stosowanie BPM. Ponadto, rezultaty uzyskane w oparciu o studia przypadków z sektora publicznego potwierdzają, że forma własności jest znaczącym czynnikiem wpływającym na adopcję BPM [2, 4, 5, 9], co zostanie omówione w sekcji Autoreferatu dotyczącej czynników organizacyjnych.

Te same wnioski płyną z publikacji [4], w której podjęliśmy wraz ze współautorami (praktykami zaangażowanymi w administrowanie systemu ERP w instytucji sektora publicznego) temat wykorzystania podejścia procesowego, a szczególnie modelowania i analizy procesów, jako metody podnoszenia efektywności w instytucjach sektora publicznego. Modelowanie i analiza procesów stanowią fundamentalne fazy w cyklu życia BPM umożliwiające wejście na drogę podnoszenia dojrzałości procesowej organizacji. W oparciu o utworzone w publikacji [4] modele wybranego procesu oraz wyniki jego pomiaru przed automatyzacją procesu w systemie SAP (*modele as-is*) oraz po planowanej automatyzacji (*modele to-be*) wnioskowaliśmy na temat potencjału możliwych do uzyskania oszczędności w zakresie kosztów i czasów realizacji procesu oraz poprawy jakości. Nowością w tej pracy na tle literatury zarówno polskojęzycznej jak i

¹ Pozwolę sobie nadmienić, że istotnie rozszerzona wersja tej publikacji znajduje się na etapie recenzji w czasopiśmie *Information & Management* (lista A, 40 pkt, IF 3,890).

anglojęzycznej jest propozycja zestawu wskaźników procesowych, które pozwalają ocenić korzyści ekonomiczne z automatyzacji procesów za pomocą systemów ERP oraz praktyczny pomiar tych korzyści.

Publikacje [4] i [5] mają charakter przyczynkowy do identyfikacji kolejnego czynnika technologicznego mającego wpływ na przyjęcie i stosowanie BPM: satysfakcja z istniejących procesów zautomatyzowanych w systemach ERP może zniechęcać do zmian organizacyjnych mających na celu zmianę tych procesów. Zniechęcać może również niedostateczne stosowanie kryteriów efektywności i oszczędności w ocenie działalności jednostek sektora finansów publicznych. Natomiast do pomyślnego przyjęcia BPM może przyczyniać się potrzeba wdrożenia lub modyfikacji systemu IT w organizacji (np. ERP), co potwierdziły również wyniki badania [1].

W grupie czynników technologicznych istotnych dla adopcji BPM zidentyfikowałam również gotowość technologii informatycznych do wspierania działalności organizacji [1]. Gotowość tę wyraża z jednej strony dostępność rozwiązań i infrastruktury IT, a z drugiej strony satysfakcja odbiorców usług IT wewnątrz organizacji z procesów dostarczania usług za pośrednictwem IT. Brak odpowiednich systemów informatycznych i/lub brak dopasowania oczekiwań odbiorców usług IT i dostawców tych usług uniemożliwia wykonywanie procesów zgodnie z ideą BPM. Gotowość technologii informatycznych występuje jako czynnik adopcji technologii informatycznych w innych badaniach wykorzystujących koncepcję TOE (Pan i Jang, 2008). Aspekt ten rozwijany jest także w kontekście dopasowania na linii biznes-IT, czyli zastosowania IT w taki sposób, aby osiągnąć spójność ze strategią, celami i potrzebami biznesu (Luftman, 2000). Jednak jako czynnik adopcji BPM, podobnie jak pozostałe czynniki technologiczne, nie był dotychczas rozpatrywany.

Czynniki adopcji BPM w kontekście organizacyjnym

Kontekst organizacyjny koncepcji TOE w odnosi się do cech, kompetencji i zasobów organizacji, które mogą ograniczać lub ułatwiać przyjęcie innowacji organizacyjnej (Ismail i Ali, 2013). W badaniach czynników organizacyjnych sprzyjających pomyślniej adopcji BPM zidentyfikowałam nowe czynniki, które wcześniej nie były analizowane, mimo, że literatura dotycząca zarządzania procesowego koncentruje się głównie na czynnikach organizacyjnych (vom Brocke i Rosemann, 2010; Trkman, 2010).

Nowym czynnikiem na tle literatury jest forma własności, którą rozpatruję przede wszystkim na poziomie odmienności BPM w sektorze publicznym od BPM w sektorze prywatnym. W związku z niedoborem w literaturze światowej badań dotyczących BPM w sektorze publicznym (Houy et al., 2010), istotny walor poznawczy mają prace [4], [5], [9], które prezentują badania realizowane właśnie w tym sektorze oraz praca [8], która, jako pierwsza w literaturze światowej, prezentuje analizę i syntetyczną ocenę obecnego stanu wiedzy na temat zarządzania procesowego w sektorze publicznym. Ponadto, w publikacji [2] konstrukt własności (*ownership of organization*) został zidentyfikowany jako istotny czynnik koncepcji ramowej BPM w krajach transformacji, nieujęty dotychczas w innych koncepcjach ramowych BPM.

Pionierski, na tle literatury światowej, charakter ma praca [8] podejmująca, jedyną na chwilę obecną, analizę i syntezę teoretyczną literatury dotyczącej BPM w sektorze publicznym. Zgodnie z przyjętymi kryteriami wyszukiwania literatury, badaliśmy wraz ze współautorem publikację anglojęzyczne dotyczące zarówno BPR jak i BPM w sektorze publicznym, co pozwoliło nam wnioskować na temat trendów rozwoju zarządzania procesowego, a ponadto rozszerzyło próbę badawczą, ponieważ publikacje dotyczące wprost tylko i wyłącznie BPM są bardzo nieliczne. Publikacja [8] przyczynia się do rozwoju wiedzy na temat zarządzania procesowego w sektorze

publicznym poprzez usystematyzowanie istniejącego stanu prac badawczych na ten temat, przegląd trendów, identyfikację luk badawczych oraz kierunków przyszłych badań.

Zgodnie z wynikami pracy [8], w oparciu o analizę badanych treści należy stwierdzić, że dominującym obszarem zainteresowania sektora publicznego, ze względu na wyniki analizy, jest modelowanie procesów biznesowych oraz podnoszenie, dzięki zarządzaniu procesowemu, efektywności kosztowej. Może to świadczyć o tym, że większość organizacji z sektora publicznego nadal znajduje się w początkowej fazie cyklu BPM podczas której organizacje koncentrują się na dokumentowaniu procesów. Diagnozę potwierdzają również wyniki badań przeprowadzonych przez Fliegera (2014) w urzędach gmin w Wielkopolsce, zgodnie z którymi zarządzanie procesowe nie jest powszechne w tych jednostkach i dominuje w nich podstawowy poziom dojrzałości.

Autorzy badanych w publikacji [8] treści artykułów podkreślają również brak ogólnie przyjętej koncepcji ramowej wdrażania BPM dla sektora publicznego oraz potrzebę identyfikacji krytycznych czynników sukcesu dla wdrażania BPM w tym sektorze (Niehaves i in., 2013), co stanowi dodatkowe, mocne uzasadnienie dla podejmowanych przez mnie badań BPM w sektorze publicznym oraz identyfikacji czynników sprzyjających adopcji BPM, wśród których znajduje się forma własności.

W kontekście znaczenia formy własności w badaniach zarządzania procesowego warto podkreślić również wnioski z publikacji [4] i [5], które zostały zaprezentowane w Autoreferacie w sekcji dotyczącej czynników technologicznych. Skoro, zgodnie z wynikami publikacji [4, 5], zarządzanie procesowe w instytucjach sektora publicznego, mimo potencjału korzyści, jest stosowane w sposób odmienny od organizacji sektora prywatnego, to oznacza, że forma własności jest istotnym czynnikiem różnicującym i powinna być ujęta w modelu adopcji BPM.

Wnioski te dodatkowo wzmacnia dyskusja na temat własności w publikacji [2], w której czynnik własności (*ownership of organization*) został zidentyfikowany i ujęty w koncepcji ramowej dla pomyślnej adopcji BPM w krajach transformacji. Identyfikacja tego czynnika jako konstruktu koncepcji ramowej w publikacji [2] nastąpiła w wyniku kodowania treści badanych artykułów. Ich autorzy nie wskazali jednak czynnika własności, a jedynie w swoich badaniach empirycznych ujmowali pytania dotyczące struktury własności, jednocześnie nie podejmując żadnych dyskusji na ten temat. Również autorzy badający BPM w sektorze publicznym w krajach transformacji, w których komunizm osłabił szacunek dla własności, nie dostrzegli tego problemu.

W celu wyjaśnienia znaczenia czynnika własności w krajach transformacji, w publikacji [2] odnieśliśmy się wraz ze współautorem do pojęcia własności psychologicznej (*psychological ownership*) definiowanej jako stan umysłu, w którym pracownicy czują, że własność (materialna lub niematerialna) lub jej część jest „ich” (Pierce et al., 2001). To oryginalne w literaturze BPM odniesienie do teorii własności psychologicznej pozwoliło nam uzasadnić szczególną wagę czynnika własności w krajach transformacji, zwłaszcza w kontekście akceptacji lub braku akceptacji zmian organizacyjnych przez pracowników.

Podsumowując, publikacje [4, 5, 8] podejmują badania BPM w sektorze publicznym wysoce wypełniając lukę badawczą w tym obszarze. Publikacja [8] wnosi wkład do nauki jako pierwsze w literaturze na forum międzynarodowym opracowanie, które w sposób systematyczny analizuje i syntetyzuje dotychczasowe prace badawcze (zgodnie z przyjętymi kryteriami ich doboru) dotyczące zarządzania procesowego w sektorze publicznym. Publikacje [2, 4, 5] nakazują uwzględnić w budowaniu modelu adopcji BPM czynnik własności oraz uzasadniają dlaczego należy rozszerzyć badania przyjęcia i stosowania BPM na sektor publiczny. Porównanie czynników wpływających na adopcję BPM w organizacjach sektora publicznego oraz prywatnego może się szczególnie przyczynić do rozwoju metod zarządzania w sektorze publicznym. Wyniki z

publikacji [4] i [5] dowodzą, że inicjatywy BPM w sektorze publicznym motywowane są innymi czynnikami niż w sektorze prywatnym, więc model adopcji BPM powinien uwzględniać te różnice.

Kolejnym zidentyfikowanym w moich badaniach czynnikiem mającym wpływ na adopcję BPM jest kontekst przyjęcia BPM. W publikacji [2] kontekst został wyróżniony jako nowy element koncepcji ramowej przyjęcia BPM. W żadnej dotychczas istniejącej koncepcji ramowej kontekst nie był wskazany jako konstrukt, mimo, że potrzeba uwzględnienia tego czynnika w BPM, a także brak badań na ten temat, zostały zauważone przez badaczy vom Brocke et al. (2016). Rolę kontekstu wdrożenia BPM rozpatrywali oni w wymiarach: celu przyjęcia BPM, typu procesów, cech otoczenia, oraz charakterystyk organizacji takich jak wielkość lub branża. Na tle literatury, nowatorski wkład w pracy [2] polega na uwzględnieniu również kontekstu wynikającego ze stosowania w organizacji innych koncepcji i metod zarządzania opartych na procesach, np. systemów ERP, norm ISO 9001, koncepcji TQM, Lean Management, Knowledge Management, Activity Based Costing czy Balanced Scorecard. Uprzednie wobec BPM stosowanie w organizacji tych koncepcji i metod wymaga orientacji procesowej organizacji, w tym identyfikacji, dokumentowania, analizy i / lub pomiaru procesów biznesowych, zmieniając w ten sposób kontekst wdrażania BPM. Dlatego, w publikacji [2] podkreślamy, że kontekst przyjęcia BPM wymaga podejścia spójnego, zintegrowanego z wdrożonymi w organizacji systemami i koncepcjami oraz uwzględniającego dotychczasowe doświadczenia. Uwzględnienie czynnika kontekstu może zwiększyć tzw. gotowość organizacyjną do przyjęcia BPM (*organizational readiness*), a tym samym zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu adopcji BPM. Wnioski te zostały potwierdzone również w pracy [1], gdzie aspekty kontekstu i okoliczności organizacyjnych zostały ujęte właśnie jako czynnik gotowości organizacyjnej do wprowadzenia zmiany.

Czynnik gotowości organizacyjnej nie był dotychczas rozpatrywany przez badaczy w kontekście BPM, ponieważ, jak argumentowałam wcześniej, nie podejmowano prób budowy modelu adopcji, w którym szczególnie ważne są uwarunkowania organizacyjne przed podjęciem decyzji o tejszej adopcji. W wyniku badań prowadzonych do pracy [1] czynnik gotowości organizacyjnej zaadaptowałam dla potrzeb BPM z obszaru badań Systemów Informacyjnych oraz zidentyfikowałam w wyniku kodowania zogniskowanego w oparciu o wiedzę uzyskaną od ekspertów BPM. Jak wynika z publikacji [1], w kontekście przyjęcia BPM szczególne znaczenie ma postrzegana przez menedżerów ocena zasobów finansowych posiadanych przez organizację, kompetencji na poziomie organizacji oraz dotychczasowe doświadczenia we wdrażaniu zmian organizacyjnych. Ten punkt widzenia potwierdzają również badania dotyczące krytycznych czynników sukcesu BPM (Bai i Sarkis, 2013) realizowane ex-post po decyzji organizacji o przyjęciu BPM. W moich badaniach [1] potrzebę uwzględnienia czynnika gotowości organizacyjnej argumentuję również przywołaną wcześniej w Autoreferacie teorią dynamicznych kompetencji (*dynamic capabilities theory*) (Teece et al., 1997), zgodnie z którą kompetencje rozumiane są jako zdolności organizacji do tworzenia i rozmieszczania unikalnych kombinacji zasobów i umiejętności.

Kolejnym czynnikiem, który zgodnie z ustaleniem z pracy [1] należy wziąć pod uwagę w budowaniu modelu adopcji BPM są kompetencje i zaangażowanie pracowników organizacji biorących udział w projektach zmian organizacyjnych. Czynnik ten związany jest z gotowością organizacji i jej zasobów do zmiany, został jednak wyróżniony w wyniku kodowania wiedzy ekspertów jako odrębny ze względu na wysoką licznosc wskazań przez ekspertów [1]. Mimo, że profesjonalności zarządzania procesowego są integralną częścią sukcesu inicjatyw i programów BPM, to w badaniach akademickich w Polsce kwestia ta zyskała zainteresowanie dopiero w roku 2018 w publikacji „Biuro zarządzania procesami w teorii i praktyce gospodarczej” (Bitkowska, 2018). Wcześniejsze badania kompetencji i doświadczenia pracowników w obszarze zarządzania procesowego podejmowane w publikacjach [3] i [9], w których wraz ze współautorem

argumentowaliśmy, że diagnozowanie kompetencji osób zaangażowanych w realizację programów zmian w obszarze zarządzania procesowego ma znaczenie dla identyfikacji luk kompetencyjnych i planowania rozwoju wiedzy i umiejętności pracowników.

Praca [9] wprowadza do badań zarządzania procesowego w Polsce aspekt diagnozy kompetencji osób zaangażowanych w realizację konkretnego projektu realizowanego w sektorze publicznym. Elementem diagnozy kompetencji jest ocena rozumienia notacji modelowania procesów biznesowych, której dokonujemy w oparciu o oryginalny, zaprojektowany pierwotnie w pracy [10] wskaźnik zrozumienia notacji modelowania. Ponadto, wyniki zrozumienia analizowanych notacji posłużyły do zbadania za pomocą testów statystycznych czy pracownicy instytucji sektora publicznego zaangażowani w projekt, a w związku z tym przeszkoleni w zakresie modelowania procesów, wykazują wyższy stopień zrozumienia notacji niż pracownicy niezaangażowani w projekt. Brak istotnego statystycznie zróżnicowania w zrozumieniu notacji między uczestnikami programów wdrożeniowych BPM w sektorze publicznym oraz osobami niezaangażowanymi w takie programy może pośrednio świadczyć o lukach kompetencyjnych w zespołach wdrożeniowych oraz niskim poziomie dojrzałości procesowej instytucji sektora publicznego w Polsce.

Wyniki publikacji [9] stanowią pierwszą na tle badań zarządzania procesowego w Polsce, koncepcję diagnozy kompetencji pracowników instytucji sektora publicznego w zakresie modelowania procesów oraz jej praktyczne zastosowanie. Wyniki te mają charakter aplikacyjny, ponieważ mogą posłużyć w przyszłych projektach procesowych nie tylko do wyboru notacji modelowania, ale również do planowania szkoleń w zakresie modelowania i oceny ich efektów, pośredniej oceny wyników realizowanych projektów czy rekrutacji pracowników do projektów procesowych w sektorze publicznym.

W publikacji [3], na podstawie testów statystycznych sprawdziliśmy wraz ze współautorem czy doświadczenie w modelowaniu ma znaczenie dla zrozumienia notacji rozszerzając badanie kompetencji oraz zrozumienia notacji na większą próbę respondentów. Wyniki okazały się być bardzo zbliżone do [9], co potwierdza istnienie luki kompetencyjnej w modelowaniu procesów biznesowych w Polsce oraz potrzebę rozwijania wiedzy i umiejętności pracowników zaangażowanych do programów zmian organizacyjnych o charakterze procesowym. Ponadto, wartość dodaną w publikacji [3] stanowi badanie cech notacji decydujących o postrzeganiu notacji przez użytkowników jako najłatwiejszej do zrozumienia. Ta konstatacja może mieć znaczenie dla twórców oprogramowania wspomagającego zarządzanie procesowe, choć muszą oni pamiętać, że nawet w przypadku najbardziej zaawansowanego oprogramowania, sukces BPM nie byłby możliwy bez kompetentnych pracowników i menadżerów zaangażowanych we wdrażanie zarządzania procesowego.

Podsumowując, analizy w pracach [3, 9] wnoszą wkład do nauki dostarczając instrumentu oceny zrozumienia notacji, które w proponowanym zestawieniu nie były wcześniej badane, mimo, że w Polsce należą do najczęściej stosowanych. Ponadto, zaproponowany wskaźnik zrozumienia notacji pozwala nie tylko oceniać kompetencje pracowników w obszarze modelowania, ale też pośrednio dostarcza dowodów na temat skuteczności szkoleń procesowych.

Kolejnym ważnym ustaleniem wynikającym z analiz przeprowadzonych w publikacji [1] jest identyfikacja dla potrzeb budowy modelu adopcji BPM czynnika nazwanego „postrzegane korzyści strategiczne” (*perceived strategic benefits*). Mimo oczywistych korzyści ekonomicznych z przyjęcia i stosowania BPM, nadal wymieniane są one zdecydowanie częściej w raportach firm doradczych (Rudden, 2007), niż w potwierdzonych badaniami opracowaniach naukowych (Kohlbacher, 2010). Autorzy są zgodni co do tego, że w literaturze brakuje badań i pogłębionych dyskusji o korzyściach strategicznych BPM, mimo, że między poziomem dojrzałości procesowej a wynikami ekonomiczno-finansowymi i ogólnie efektywnością organizacji obserwuje się silne

związki (Locamy i McCormack, 2004, s. 274; Nowosielski, 2012; [5]). Ponadto, kwestie pomiaru korzyści podnoszone w literaturze najczęściej odnoszą się do pomiaru kosztów, czasów realizacji i jakości pojedynczych procesów (Grajewski, 2007, s. 79-88; [4]), a zdecydowanie rzadko wskazują na potrzebę doskonalenia całej architektury procesów w powiązaniu ze strategią rozwoju organizacji (Cyfert, 2006). Tematyka kompleksowych badań korzyści z BPM w powiązaniu z celami i strategią organizacji nadal pozostaje otwarta, jednak wyniki publikacji [1] zdecydowanie wskazują, że świadomość tych korzyści oraz świadome powiązanie ich z długoterminowymi celami organizacji może być podstawowym czynnikiem decydującym o przyjęciu BPM.

Wśród krytycznych czynników sukcesu zarządzania procesowego w literaturze autorzy wskazują właścicielstwo procesów (Trkman, 2010; Buh et al., 2015). Natomiast jednym z kluczowych elementów BPM, zdaniem de Bruin i Rosemanna (2005) oraz vom Brocke i Rosemanna (2010), jest ład procesowy (*governance*), który porządkuje, dokumentuje i standaryzuje procesy decyzyjne i zakresy odpowiedzialności w organizacji. Ład procesowy został również zdiagnozowany jako istotny konstrukt koncepcji ramowej dla krajów transformacji [2]. Zarówno właściciele procesów jak i ład procesowy są ustanawiane w organizacji po podjęciu decyzji o wdrażaniu zarządzania procesowego, natomiast model adopcji wymaga identyfikacji czynników predestynujących przyjęcie BPM. Biorąc pod uwagę te ustalenia, do czynników, które są w stanie przewidywać, czy organizacja zbuduje odpowiedni ład procesowy włączyłam czynnik nazwany mechanizmem koordynacji [1]. Mechanizmy koordynacji mogą przybrać formę standardowych procedur operacyjnych, zdefiniowanych ról i innych formalnych oraz nieformalnych mechanizmów integracyjnych, które umożliwiają współpracę, partnerstwo, dzielenie się wiedzą, ryzykiem i dążenie do wspólnych celów (Galbraith, 1974; Chatterjee et al., 2002). Ten czynnik uznałam za bardzo ważny w kontekście rozwoju zarządzania procesowego, które nakazuje ustanawiać odpowiednie i przejrzyste role i obowiązki w zakresie BPM. Niedostatki w zakresie stosowania mechanizmów koordynacji mogą więc osłabiać adopcję BPM. Z mechanizmem koordynacji powiązany jest czynnik przywództwa zidentyfikowany w pracy [1]. Biorąc pod uwagę wnioski z tej pracy [1], stwierdziłam, że zarówno autorytarne, jak i niestabilne przywództwo niekorzystnie wpływa na ukierunkowywanie, motywowanie i inspirowanie pracowników podczas wdrażania zmiany organizacyjnej.

Do pozostałych czynników organizacyjnych, które, zgodnie z wynikami prowadzonych przeze mnie badań [1], powinny zostać włączone do modelu adopcji BPM należą: wsparcie i zaangażowanie naczelnego kierownictwa, kultura organizacyjna i komunikacja oraz pomiar dokonań stosowany w organizacji. Czynniki te są wskazywane jako kluczowe czynniki sukcesu BPM (Trkman, 2010; Bai i Sarkis, 2013; Buh et al., 2015, [2]). Jednakże, ujęcie ich w modelu adopcji wyjaśniam ich możliwościami predykcji oraz potwierdzam wynikami badania empirycznego w publikacji [1]. Wspierające postawy najwyższego kierownictwa, w tym skuteczne decyzje, monitorowanie i promowanie akceptacji zmian w poprzednich projektach zmian organizacyjnych mogą być pozytywnym predyktorem przyjęcia BPM. Podobnie pomiar dokonań - jeśli jest stosowany w organizacji nie tylko w tradycyjnym ujęciu finansowym, ale również do monitorowania wykorzystania zasobów i oceny efektów na podstawie zestawienia ich z oczekiwaniami i celami, to może mieć pozytywny wpływ na adopcję BPM.

Czynniki dotyczące kultury organizacyjnej i komunikacji nie zostały dotychczas wspomniane w badaniach wykorzystujących koncepcję ramową TOE. Prawdopodobnie dlatego, że trudno było zmierzyć wpływ tego czynnika w kontekście przyjmowania nowych technologii i innowacji. Jednak w literaturze BPM istnieją silne argumenty (Grajewski, 2007, s. 170-172; Hribar i Mendling, 2014), które potwierdzają również wyniki prowadzonych przeze mnie badań [1, 2], nakazujące uwzględnienie kultury organizacyjnej i komunikacji w modelu przyjęcia i stosowania BPM.

Podsumowując czynniki adopcji BPM w kontekście organizacyjnym, mój wkład w rozwój nauki wynika z twórczej analizy związków między cechami organizacji procesowej a teoriami zarządzania, w tym wykorzystywanymi głównie w dziedzinie Systemów Informacyjnych. Organizacyjne czynniki adopcji BPM nie były dotychczas identyfikowane w literaturze w kontekście predykcji BPM, więc podejście badawcze oparte głównie na metodach jakościowych oraz teoretyczne rozstrzygnięcia na bazie wiedzy z obszaru BPM pozwoliły mi ustalić listę czynników predestynujących pomyślnie przyjęcie i stosowanie zarządzania procesowego.

Czynniki adopcji BPM w kontekście otoczenia organizacji

Przyjęcie BPM może być wynikiem nacisku wywieranego na organizację przez jej otoczenie zewnętrzne, np. przez klientów, partnerów biznesowych, konkurentów, agencje regulacyjne. Biorąc więc pod uwagę dynamiczne i złożone środowisko, w którym funkcjonuje organizacja, w moich badaniach czynników wpływających na adopcję BPM wyróżniłam dwa w kontekście otoczenia: presję regulacyjną i prawną oraz presję ze strony klientów i partnerów biznesowych [1, 2]. Mimo, że nie są one odkrywczymi w naukach o zarządzaniu, to w kontekście badań zarządzania procesowego nie pojawiały się dotychczas wśród kluczowych czynników sukcesu ani jako element koncepcji ramowych BPM poza badaniem vom Brocke et al. (2016). Autorzy tego badania rozpatrywali niepewność i konkurencyjność otoczenia jako czynniki ważne dla efektywnego i skutecznego wdrożenia BPM jednocześnie podkreślając lukę badawczą w tym obszarze.

Odpowiedzią na ten niedostatek badań są publikacje [1] i [2]. Po pierwsze, otoczenie i zewnętrzne oraz wpływ klientów i dostawców zostały ujęte w koncepcji ramowej opracowanej dla pomyślnego wdrożenia BPM w krajach transformacji [2]. Jest to pierwsza, na tle literatury międzynarodowej, koncepcja ramowa, która obejmuje nie tylko czynniki wewnętrzne organizacji wpływające na stosowanie BPM, ale również czynniki zewnętrzne. Pomimo faktu, że interesariusze zewnętrzni stanowią zwykle część otoczenia zewnętrznego, postanowiliśmy wraz ze współautorem wyróżnić dwa czynniki, aby podkreślić unikalne środowisko organizacji w krajach transformacji.

Czynniki otoczenia organizacji powinny być również uwzględnione w modelu adopcji BPM, co stwierdzam wnioskując z badań przeprowadzonych w publikacji [1]. W wyniku zogniskowanego kodowania danych oraz twórczej adaptacji koncepcji ramowej TOE do zarządzania procesowego zidentyfikowałam dwa czynniki: presję regulacyjną i prawną oraz presję ze strony klientów i partnerów biznesowych. Wnioski płynące z badania pierwszego z tych czynników w publikacji [1] nie są jednoznaczne co do kierunku oddziaływania na przyjęcie i stosowanie BPM. Kierunek wpływu planuję określić za pomocą instrumentu pomiarowego w modelu adopcji w moich przyszłych badaniach. Mimo, że w oczywisty sposób warunki zewnętrzne mogą wymuszać przyjęcie BPM w organizacji, gdy np. doskonalenie i rozwój procesów wewnętrznych następuje w wyniku informacji zwrotnej od klientów i dostawców, to aspekt wpływu interesariuszy zewnętrznych nie był dotychczas ujęty w formalnym modelu BPM. Konstatacje płynące z literatury (McCormack i Johnson, 2001) o uwarunkowaniach współpracy z dostawcami na poziomie dojrzałości procesowej tej organizacji, która jest mniej dojrzała, również przyczyniły się do identyfikacji czynników presji otoczenia. Mój wkład w aspekcie badań czynników otoczenia zewnętrznego rozszerza pole badań zarządzania procesowego o te właśnie czynniki zidentyfikowane poprzez twórczą adaptację literatury i badań empirycznych w publikacjach [1] i [2].

3.3.2. Samoocena dojrzałości zarządzania procesowego

Mój wkład w obszarze badań dojrzałości procesowej organizacji polega na zbudowaniu wskaźnika oceny dojrzałości procesowej BPMI (*Business Process Maturity Indicator*) [6], wprowadzeniu do tematyki badań dojrzałości procesowej aspektu oceny dojrzałości w przekroju stanowisk wykonawczych, specjalistów i kadry menedżerskiej [6], oraz zaproponowaniu koncepcji samooceny dojrzałości procesowej i jej praktycznej aplikacji [7].

Poszukując czynników sprzyjających adopcji BPM podjęłam badania dojrzałości procesowej organizacji w celu pomiaru poziomu tej adopcji. Dojrzałość procesowa jest miarą zaawansowania organizacji w stosowaniu metod i narzędzi zarządzania procesami, a pomiar dojrzałości ma na celu systematyczną ocenę uzyskanych rezultatów oraz ich poprawę (Röglinger et al., 2012; van Looy et al., 2011). Mimo, że liczba modeli dojrzałości zaproponowanych w obszarze zarządzania procesami biznesowymi znacznie wzrosła w ciągu ostatniej dekady, to, jak wynika z literatury, ich wykorzystanie praktyczne nadal nie jest powszechne, obecny stan badań w tym obszarze jest w początkowej fazie, a dowody empiryczne wskazujące na ważność i przydatność modeli są rzadkością (Tarhan et al., 2016). Tematyka dojrzałości wydaje się być również najczęściej podejmowana w badaniach zarządzania procesowego prowadzonych przez polskich badaczy tematyki BPM. Publikacje te odnoszą się do prezentacji wyników pomiaru dojrzałości polskich przedsiębiorstw (Bitkowska, 2013; 2016), charakterystyk istniejących modeli dojrzałości (Kalinowski, 2011; Jurczuk, 2013; Kania 2013), adaptacji kryteriów dojrzałości procesowej do urzędów gmin (Flieger, 2014) oraz propozycji autorskich modeli oceny (Bitkowska, 2013, s. 235-239; Kania, 2013, s. 215-238). Wśród tych ostatnich brakuje jednak wskazanego wprost instrumentu pomiarowego dojrzałości procesowej, który miałby charakter aplikacyjny, umożliwiający przeprowadzenie samooceny dojrzałości przez organizacje oraz proste określenie poziomu dojrzałości. Tę lukę wypełniły moje badania zaprezentowane w publikacjach [6] i [7].

Zaproponowany przeze mnie oryginalny wskaźnik BPMI pozwala na samoocenę dojrzałości procesowej w sześciu obszarach procesowych organizacji zgodnie z cyklem życia BPM oraz ogólnie dla całej organizacji [6, 7]. Umożliwił również przeprowadzenie pionierskich badań porównawczych postrzegania dojrzałości procesowej przez pracowników zajmujących stanowiska wykonawcze i menedżerskie [6]. Zastosowanie wskaźnika BPMI pozwoliło mi na wprowadzenie do badań zarządzania procesowego aspektów teorii zarządzania wrażeniem (*impression management theory*) (Wayne i Linden, 1995), która zaczerpnięta z psychologii społecznej, moim zdaniem wyjaśnia różnice w ocenie dojrzałości procesowej postrzeganej przez pracowników na stanowiskach wykonawczych i specjalistów oraz kadry menedżerskie [6]. Menedżerowie, poprzez raportowane przez nich wyższe oceny dojrzałości procesowej kreują swój wizerunek, aby wysoko oceniana dojrzałość postrzegana była jako ich zasługa. Może to zaburzać ogólną ocenę dojrzałości procesowej organizacji. Z badań porównawczych w publikacji [6] wynika, że im mniej zróżnicowane są deklaratywne oceny poszczególnych obszarów procesowych oraz im mniejsze różnice w ocenie wskazują respondenci, tym bardziej wiarygodna jest ogólna ocena dojrzałości procesowej. Z tego powodu w publikacji [6] proponuję, aby pomiar dojrzałości odbywał się w podziale na grupy pracowników wydzielone np. w oparciu o poziomy zarządzania oraz w odniesieniu do obszarów procesowych zgodnych z cyklem życia BPM. Podobne wnioski zostały opublikowane przez (de Waal et. al., 2017), jednak dopiero rok po ukazaniu się artykułu [6] mojego autorstwa.

W publikacji [7] proponuję autorską koncepcję samooceny dojrzałości procesowej w oparciu o wskaźnik BPMI oraz praktyczne zastosowanie tej koncepcji do badań dwóch organizacji. Ponadto, identyfikuję funkcje i korzyści samooceny. Wyniki badania [7] odpowiadają na wskazane w literaturze ograniczenia istniejących modeli dojrzałości oraz postulowane kierunki ich badań (Tarhan et al., 2016). Koncepcja samooceny uwzględnia obszary procesowe zgodne z cyklem życia

BPM, autorski wskaźnik BPMI umożliwiający ocenę według tych obszarów oraz obejmuje ankietę opartą na zaadaptowanym przeze mnie z praktyki działania firmy BOC Information Technologies Consulting formularzu badania dojrzałości. Aplikacja praktycznej koncepcji w dwóch organizacjach pozwoliła na wnioskowanie dotyczące funkcji diagnostycznych i informacyjnych samooceny dojrzałości procesowej. Nowatorski na tle literatury i istotny walor poznawczy pracy [7] stanowi analiza i dyskusja minimalnych i maksymalnych wyników oceny dojrzałości dla poszczególnych obszarów procesowych.

Badania [6] i [7] prezentują mój wkład aplikacyjny do badań zarządzania procesowego przedstawiając nie tylko koncepcję, ale i łatwy w zastosowaniu praktycznym instrument pomiarowy dojrzałości procesowej organizacji oparty na cyklu życia BPM i wskaźniku BPMI. Ponadto, pionierskie sformułowanie przeze mnie wskaźnika BPMI oraz wykorzystanie go do analiz porównawczych poziomu dojrzałości procesowej postrzeganej przez różne grupy pracowników oraz między obszarami przyczyniło się do postulowanego w literaturze rozwoju modeli oceny dojrzałości (Tarhan et al., 2016). Również nowatorskie wprowadzenie do subdyscypliny zarządzania procesowego aspektów teorii zarządzania wrażeniem (*impression management theory*) rozwija podstawy teoretyczne koncepcji BPM.

W kontekście moich przyszłych badań, które mają na celu zbudowanie modelu adopcji BPM, badania dojrzałości procesowej stanowią bardzo istotny element, ponieważ w modelu adopcji dojrzałość procesowa odpowiada poziomowi przyjęcia i stosowania zarządzania procesowego. Sposób oceny dojrzałości będzie miał więc wpływ na konstrukcję instrumentu badawczego.

3.3.3. Podsumowanie wkładu do nauk o zarządzaniu

Zarządzanie procesowe - Business Process Management - stanowi główny temat moich badań naukowych, co potwierdzają 52 publikacje w tej tematyce na 60 opublikowanych łącznie po uzyskaniu tytułu doktora. Publikacje wybrane do cyklu i wskazane jako osiągnięcie naukowe zatytułowane „Eksploracja czynników wpływających na przyjęcie, stosowanie oraz ocenę dojrzałości zarządzania procesowego w organizacjach” uważam za najbardziej dojrzałe pod względem rygoru metodologicznego prowadzonych badań oraz wkładu w rozwój subdyscypliny zarządzania procesowego.

Wkład w nurt teoretyczny

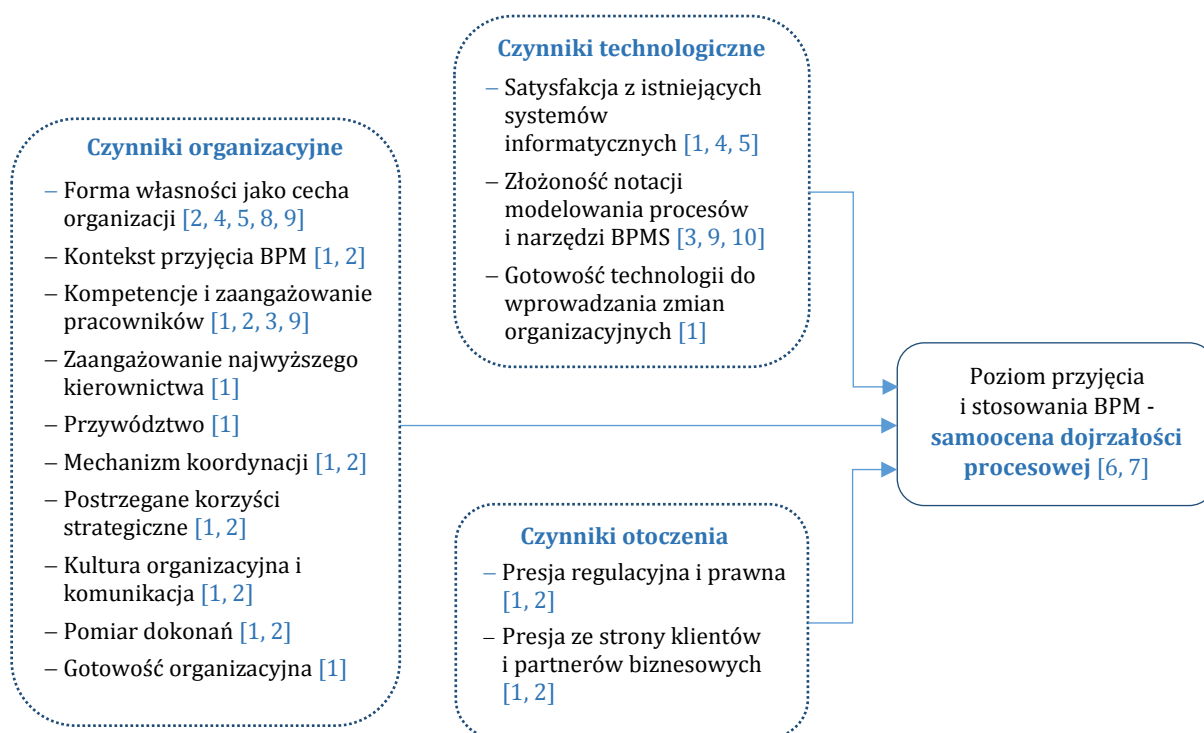
Mój wkład w rozwój teorii zarządzania procesowego obejmuje eksplorację czynników technologicznych, organizacyjnych oraz otoczenia zewnętrznego organizacji wpływających na przyjęcie i stosowanie zarządzania procesowego. Eksploracja obejmuje odkrycie i zbadanie czynników poprzez twórczą adaptację koncepcji ramowej TOE (Technology-Organization-Environment) do obszaru BPM. Wkład w nurt teoretyczny polega na identyfikacji, uzasadnieniu i ukazaniu znaczenia tych czynników w kontekście zarządzania procesowego oraz w oparciu o teorie stosowane do wyjaśniania BPM. Koncepcja ramowa TOE, zgodnie z wynikami moich badań [1] może stanowić wspólną platformę do rozwoju kompleksowej teorii wyjaśniającej uwarunkowania adopcji BPM.

Mój wkład rozszerza więc spektrum badań nad BPM wprowadzając do nauk o zarządzaniu koncepcję TOE wraz z jej uzasadnieniem teoretycznym i aplikacją praktyczną do obszaru zarządzania procesowego.

Teoretyczne i empiryczne rozstrzygnięcia badawcze zaprezentowane w publikacjach wybranych do cyklu pozwoliły mi na wniesienie wkładu do nauk o zarządzaniu poprzez opracowanie fundamentu dla modelu adopcji BPM. Według mojej wiedzy zarówno w literaturze krajowej jak i

międzynarodowej, nie ma kompleksowych analiz prowadzących do zbudowania modelu adopcji BPM. Na wartość tych badań wskazuje również fakt pozyskania przeze mnie w Narodowym Centrum Nauki grantu badawczego, którego celem jest zbudowanie falsyfikowalnego modelu adopcji BPM. Podstawę modelu stanowi dokonana przeze mnie eksploracja czynników (konstruktów modelu), które są predyktorami pomyślnego przyjęcia (adopcji) BPM i które wskazują na gotowość organizacji do tego przyjęcia.

Rys. 3. przedstawia model konceptualny adopcji BPM uwzględniający wykaz czynników wpływających na przyjęcie i stosowanie zarządzania procesowego pogrupowanych według TOE na czynniki w kontekście technologicznym, organizacyjnym i otoczenia organizacji. W moich badaniach, w wyniku analiz empirycznych oraz twórczej adaptacji wiedzy z dziedziny Systemów Informacyjnych zidentyfikowałam i uzasadniłam czynniki, które wcześniej nie były analizowane w literaturze dotyczącej zarządzania procesowego. Moje badania potwierdzają także potrzebę ujęcia w modelu adopcji czynników wcześniej rozpatrywanych w literaturze jako krytyczne czynniki sukcesu BPM. Na rys. 3. przy każdym wymienionym czynniku pojawia się odwołanie do publikacji z cyklu, które przyczyniły się do eksploracji danego czynnika.



Rys. 3. Model konceptualny adopcji BPM uwzględniający wykaz czynników wpływających na przyjęcie i stosowanie zarządzania procesowego podsumowujący wyniki badań ujętych jako osiągnięcie naukowe.

Wkład w nurt teoretyczny nauk o zarządzaniu stanowi również opracowana w publikacji [2] koncepcja ramowa dla pomyślnego przyjęcia BPM w organizacjach krajów transformacji. Jest to pierwsza, i dotychczas jedyna, na forum międzynarodowym koncepcja ramowa dla BPM, która uwzględnia specyfikę organizacji działających w krajach transformacji oraz istotnie rozszerza listę kluczowych czynników BPM znanych z literatury o otoczenie organizacji i wpływ interesariuszy zewnętrznych, formę własności organizacji oraz kontekst zastosowania BPM. O

wartości i wkładzie w naukę na forum międzynarodowym tej koncepcji świadczy publikacja w czasopiśmie *Information Systems Management*.

Z moich badań wynikają również implikacje teoretyczne i empiryczne dla innych badaczy. Zarówno badania koncepcji ramowej jak i modelu adopcji mogą być przez kolejnych naukowców rozwijane, dyskutowane i modyfikowane przy użyciu innych czynników oraz w oparciu o dane zebrane w innych krajach i/lub gospodarkach (mniej lub bardziej rozwiniętych).

Mój wkład w wiedzę na temat zarządzania procesowego polega również na ukazaniu znaczenia formy własności oraz rozwinięciu badań BPM w sektorze publicznym [2, 4, 5, 8, 9]. Lukę badawczą w tym obszarze, na tle literatury międzynarodowej, wypełnia opracowanie jedynej na chwilę obecną, analizy i syntezy teoretycznej literatury dotyczącej BPM w sektorze publicznym.

Za istotny wkład w rozwój nauki uważam także wprowadzone w moich badaniach interdyscyplinarne powiązanie badań zarządzania procesowego z wdrażaniem systemów informatycznych w sektorze publicznym. Przeprowadzone przeze mnie i współautorów badanie wpływu BPM na implementację systemów ERP podważa w odniesieniu do sektora publicznego dotychczasowe ustalenia teoretyczne o kluczowym znaczeniu BPM dla adopcji ERP. Opracowanie to stanowi również jedną z nielicznych propozycji systematyzacji literatury badającej związku BPM i ERP na forum międzynarodowym [5].

Moje badania obejmują także nowatorskie wprowadzenie do subdyscypliny zarządzania procesowego aspektów teorii zarządzania wrażeniem (*impression management theory*) w odniesieniu do badań dojrzałości procesowej [6] oraz aspektów teorii własności psychologicznej (*psychological ownership*) w odniesieniu do uzasadnienia wagi czynnika własności w krajach transformacji [2]. Te oryginalne w literaturze BPM odniesienia mogą stanowić przyczynek do rozwoju podstaw teoretycznych koncepcji BPM i jednocześnie wpisują się w interdyscyplinarność koncepcji BPM.

Wkład teoretyczny w rozwój wiedzy stanowi także opracowana przeze mnie koncepcja samooceny dojrzałości procesowej [6, 7], która odpowiada na wskazane w literaturze ograniczenia istniejących modeli dojrzałości oraz postulowane kierunki ich badań.

Moje badania przyczyniają się również do rozwoju terminologii w obszarze zarządzania procesowego. W publikacjach polskojęzycznych, stosuję i zachęcam innych autorów do stosowania nazwy koncepcji Business Process Management i jasnego w przekazie skrótu BPM. Takie podejście umożliwia mi korzystanie z dorobku teoretycznego i empirycznego BPM, która to koncepcja od wielu lat uznana jest za wiodącą wśród „procesowych” koncepcji zarządzania w publikacjach anglojęzycznych. Takie rozwiązanie pozwala również na lepsze plasowanie publikacji i ułatwioną rozpoznawalność na polu badań BPM, nawet jeśli publikacje są w języku polskim. Zaproszenie mnie (jako badacza BPM z Polski) do grona współorganizatorów BPM CEE Forum na największej na świecie konferencji naukowej poświęconej BPM, potwierdza słuszność tego podejścia.

Do badań zarządzania procesowego w Polsce wprowadziłam także termin „*adopcji*”, który, przez analogię do badań dziedziny Systemów Informacyjnych, również w obszarze BPM wydaje się być najodpowiedniejszy w kontekście realizowanych przeze mnie badań i literatury międzynarodowej. Wyrażam nadzieję, że powyższe argumenty uzasadniają używanie skrótu BPM oraz terminu „*adopcja*” w publikacjach polskojęzycznych, co przyczynia się do rozwoju badań subdyscypliny zarządzania procesami w Polsce.

Prowadzone przeze mnie badania, w kontekście krajowym rozszerzają również wykaz obszarów subdyscypliny *Zarządzanie procesami* zaproponowany przez autorów Cyfert et al. (2014) o uwarunkowania przyjęcia i stosowania (adopcji) zarządzania procesowego.

Wkład o charakterze metodycznym

Mój wkład metodyczny w rozwój nauk w obszarze BPM polega na pionierskim w świetle krajowych badań zarządzania procesowego zastosowaniu paradygmatu interpretatywnego badań z Teorii Ugruntowanej (*Grounded Theory*) i jej kanonu kodowania [1, 2, 5]. Mimo, że Teoria Ugruntowana należy do głównych metod analizy danych jakościowych w naukach o organizacji, jak dotąd, według mojej wiedzy, nie była zastosowana w krajowych badaniach BPM.

Również zastosowanie metody delfickiej [1] nie było jak dotąd stosowane w badaniach BPM w Polsce i nie jest także często stosowane w badaniach o zasięgu międzynarodowym. Zastosowanie triangulacji podejść poznawczych w eksploracji czynników adopcji BPM uważam za mój wkład metodyczny do obszaru badań zarządzania procesowego, szczególnie na tle krajowym.

Wkład w rozwój nauki o charakterze metodycznym stanowi również włączenie przeze mnie do badań zarządzania procesowego koncepcji ramowej TOE (*Technology-Organization-Environment framework*). Wykorzystałam w tym aspekcie dorobek z dziedziny Systemów Informacyjnych, który pozwolił mi utworzyć podwaliny metodyczne do badania różnych grup czynników wpływających na adopcję BPM.

W badaniach dążę do zachowania rygoru metodologicznego, czego wyrazem jest opracowanie koncepcji ramowej dla BPM w krajach transformacji zgodnie z uznaną w naukach społecznych metodyką konstruowania koncepcji ramowych zaproponowaną przez Jabareena (2009). Metodyka ta po raz pierwszy, w świetle literatury międzynarodowej, została zaadoptowana do badań zarządzania procesowego.

Do wkładu metodycznego zaliczyć również mogę opracowanie instrumentu oceny zrozumienia notacji modelowania procesów oraz zaprojektowanie wskaźnika łatwości zrozumienia notacji (*ease-of-understanding indicator*) w ujęciu subiektywnym (postrzegane rozumienie notacji przez jej użytkownika) i obiektywnym (zweryfikowane, rzeczywiste rozumienie notacji) w odniesieniu do oryginalnego zestawu trzech wybranych notacji [3, 9, 10]. Badania zrozumienia notacji, które prowadziłam wraz ze współautorem są nowatorskie wśród krajowych badań BPM oraz obejmują unikalny, na tle badań międzynarodowych, zestaw notacji.

Mój wkład metodyczny obejmuje także propozycję metody oceny korzyści ekonomicznych, w wymiarze czasu, kosztów i jakości, z automatyzacji procesu biznesowego za pomocą systemu ERP [4]. Zaproponowana metoda wykorzystuje modelowanie i pomiar atrybutów procesu w stanie 'as-is' (przed automatyzacją w systemie ERP) oraz 'to-be' (po automatyzacji w systemie ERP) wraz z zestawem mierników dla wykazania efektów automatyzacji.

W aspekcie metodycznym dostrzegam również mój wkład w obszarze badań dojrzałości procesowej organizacji [6, 7]. Polega on na zbudowaniu wskaźnika oceny dojrzałości procesowej BPMI (*Business Process Maturity Indicator*) obejmującego wszystkie obszary cyklu życia BPM oraz wykorzystaniu go w koncepcji samooceny dojrzałości procesowej.

Wkład o charakterze aplikacyjnym

Znajomość czynników wpływających na pomyślne przyjęcie BPM ma również implikacje praktyczne dla organizacji planujących adopcję BPM lub będących na niskim poziomie dojrzałości procesowej. Znajomość czynników sprzyjających pomyślnemu przyjęciu i stosowaniu BPM [1, 2] może przyczynić się do zidentyfikowania luk w kompetencjach organizacji, które mogłyby utrudniać adopcję BPM. Wiedza o czynnikach adopcji pomoże usprawnić planowanie organizacyjne i rozwój zasobów. Znajomość czynników adopcji BPM może pomóc zweryfikować kompetencje zespołów wdrożeniowych, zaplanować treści i plany indywidualnych ścieżek rozwoju zawodowego pracowników i ogólnie zrozumieć potencjalną lukę między stroną

popytowa a podażową kompetencji BPM w organizacji. W aspekcie praktycznym identyfikacja czynników adopcji BPM jest pierwszym krokiem w kierunku opracowania instrumentu pomiarowego, umożliwiającego ocenę w jakim stopniu organizacja jest gotowa na przyjęcie zarządzania procesowego.

Charakter aplikacyjny mają również badania kompetencji pracowników instytucji sektora publicznego w zakresie modelowania procesów oraz ogólnie badania zrozumienia notacji [3, 9, 10]. Mogą posłużyć w przyszłych projektach procesowych nie tylko do wyboru notacji modelowania, ale również do planowania szkoleń w zakresie modelowania i oceny ich efektów, pośredniej oceny wyników realizowanych projektów i skuteczności szkoleń procesowych. Ponadto, badanie cech notacji decydujących o postrzeganiu notacji przez użytkowników jako najłatwiejszej do zrozumienia może być wykorzystane przez twórców oprogramowania wspomagającego zarządzanie procesowe do doskonalenia funkcjonalności systemów BPMS.

Wkład o charakterze aplikacyjnym dostrzegam również w badaniach koncepcji samooceny dojrzałości procesowej z wykorzystaniem wskaźnika dojrzałości procesowej BPMP [6, 7]. Koncepcja samooceny obejmuje gotowy instrument pomiarowy oraz przykład wniosku na temat potencjalnych luk w dojrzałości głównych obszarów procesowych w oparciu o badania empiryczne dwóch organizacji. Organizacje zniechęcone do stosowania skomplikowanych i/lub droższych analiz dojrzałości oferowanych przez firmy doradcze, same mogą oceniać swój rozwój procesowy. Zastosowanie zaproponowanej przeze mnie samooceny umożliwia monitorowanie postępu we wdrażaniu inicjatyw procesowych i podnoszeniu dojrzałości, porównywanie ocen w czasie oraz ocen obszarów procesowych, porównywanie ocen generowanych przez pracowników na różnych poziomach zarządzania.

Charakter aplikacyjny mogą mieć także badania wiążące BPM z wdrażaniem systemów ERP [4], które wskazują na praktyczne zastosowanie modelowania procesów do oceny potencjalnych i rzeczywistych korzyści płynących z automatyzacji procesu. Zestaw wskaźników zaprojektowanych dla kontekstu automatyzacji procesu za pomocą systemu ERP może posłużyć do takiej samooceny korzyści.

Wkład aplikacyjny mojej pracy naukowej w obszarze BPM prezentuję również w Załączniku 4, w którym przedstawiłam mój dorobek dydaktyczny i popularyzatorski w zakresie zarządzania procesowego. Do najważniejszych należy członkostwo w Radzie Programowej Polskiego Certyfikatu BPMN (*Business Process Model and Notation*) w Instytucie Badań Systemowych Polskiej Akademii Nauk. Celem Rady jest upowszechnianie dobrych wzorców i standardów z obszaru modelowania procesów w praktyce zarządzania w sektorze publicznym. Ponadto, tematykę zarządzania procesowego w obszarze Facility Management staram się aplikować do praktyki zarządzania poprzez moje zaangażowanie w prace Komitetu Zadaniowego ds. Facility Management w Polskim Komitecie Normalizacyjnym [Załącznik 4, punkt 7.].

Na podkreślenie zasługuje także kierowanie przeze mnie projektami badawczo-edukacyjnymi, których celem było zaangażowanie Studentów w praktyczne projekty modelowania procesów realizowanych na Uniwersytecie Warszawskim [Załącznik 4, punkt 5.6.].

4. POZOSTAŁE OSIĄGNIĘCIA NAUKOWO-BADAWCZE

4.1. Publikacje komplementarne do wchodzących w skład cyklu

Publikacje wskazane jako osiągnięcie naukowe zostały przeze mnie wybrane jako najbardziej odpowiadające tematyce osiągnięcia naukowego i jednocześnie zawierające najbardziej kompletne treści i wyniki prowadzonych badań. Jednakże, w tematyce osiągnięcia naukowego

mogę wskazać również publikacje, które określiłam jako komplementarne do cyklu. Podejmują one badania cząstkowe prowadzące do pełniejszych wersji ujętych w cyklu, ujmują tematy badawcze w innym kontekście niż wskazane w cyklu i/lub stanowią wersje konferencyjne publikacji wybranych do cyklu.

Poniżej wymieniam najważniejsze z publikacji komplementarnych do wskazanych w cyklu, w kolejności od najnowszych i zgodnie z numerami publikacji zamieszczonymi w Załączniku 3 (Wykaz opublikowanych prac naukowych).

- [32] Gabryelczyk R. (2018). An Exploration of BPM Adoption Factors: Initial Steps for Model Development. *Proceedings of the 2018 Federated Conference on Computer Science and Information Systems*, ACSIS, 15, 761-768.
- [14] Śledziewska K., Gabryelczyk R. & Włoch R. (2017). The gap in the digital competence: Diagnosis for Poland, *Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych*, SGH, 45, 159-176.
- [33] Gabryelczyk R., Jurczuk A. & Roztocki N. (2016). Business Process Management in Transition Economies: Current Research Landscape and Future Opportunities. *Proceedings of the 22nd Americas Conference on Information Systems* (AMCIS).
- [15] Gabryelczyk R., Jurczuk A. & Pęczkowski M. (2016). Determinanty wyboru notacji modelowania procesów biznesowych. *Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych*, SGH, 40, 357-370.
- [17] Szabelska A. & Gabryelczyk R. (2016). Using scorecard perspectives to assess the benefits of system implementation: A case study analysis. *Information Systems in Management*, 04(2016), 573-584.
- [34] Gabryelczyk R. (2015). The assessment of business process management maturity: Comparative analysis inside an organization. In: *Proceedings of the Enterprise Research Innovation Conference*. Baćović M., Milković M., Pejić Bach M., Peković S., eds. Kotor, Montenegro, 1(1), 383-390.
- [35] Gabryelczyk R. & Jurczuk A. (2015). Comparative Analysis of Business Processes Notation Understandability. W: *Information Management in Practice*. Kubiak B.F. & Maślankowski J., eds. Sopot, Faculty of Management University of Gdańsk, 95-106.
- [37] Gabryelczyk R. & Rakowska E. (2015). Modelling and measuring business processes to enhance public administration performance. In: *Innovation, Entrepreneurship and Sustainable Value Chain in a Dynamic Environment*. Vrontis D., Weber Y., Tsoukatos E., eds. EuroMed Press, Verona, Italy, 891-904.
- [44] Gabryelczyk R., Jurczuk A. & Misiak Z. (2012). Modele dojrzałości procesów i organizacji - analiza obszarów zastosowań. W: *Technologie informacyjne w zarządzaniu organizacjami*. Siemieniuk N., Michalczyk G., red. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok, 97-114.

Publikacja [32] prezentuje opracowanie, w którym dokonałam wstępnej eksploracji czynników adopcji BPM w oparciu o proces teoretyzacji oraz twórczą adaptację dla BPM literatury dotyczącej wykorzystania koncepcji ramowej TOE (*Technology-Organization-Environment*). W tej publikacji miała miejsce pierwotna operacjonalizacja problemu badawczego adopcji BPM. Rezultatem badań była wstępna lista czynników wpływających na przyjęcie i stosowanie zarządzania procesowego zdiagnozowana w wyniku pogłębiownych badań literatury. Badanie to zostało rozwinięte w aspekcie empirycznym w publikacji [1] ujętej w cyklu.

Również publikacje [33, 34, 37] wymienione jako komplementarne są pierwszymi, konferencyjnymi wersjami badań, które po uwzględnieniu uwag recenzentów i uczestników konferencji, rozszerzałam i doskonaliłam. Opracowanie [33] stanowi wstępny przegląd literatury na temat BPM realizowanych w krajach transformacji i opublikowanych w anglojęzycznych czasopiśmie. Mimo, że artykuł ten głównie diagnozował luki badawcze na tle koncepcji sześciu kluczowych czynników BPM niezbędnych do kompleksowego i systemowego stosowania zarządzania procesowego, pozwolił dostrzec jej ograniczenia. Publikacja [34] dotyczy badania dojrzałości procesowej z wykorzystaniem cyklu życia BPM oraz sformułowanego po raz pierwszy

w tej publikacji wskaźnika dojrzałości procesowej BPMI. Badanie empiryczne przeprowadzone w oparciu o studium przypadku jednej organizacji zostało rozwinięte oraz wzmocnione analizą drugiego studium przypadku w publikacji [6] ujętej w cyklu. Wskaźnik BPMI oraz koncepcję badania dojrzałości w oparciu o cykl życia BPM wykorzystałam także w artykule [7] dotyczącym samooceny dojrzałości.

Publikacja konferencyjna [37] podnosi temat modelowania, analizy i pomiaru procesów organizacji sektora publicznego dla wykazania korzyści z automatyzacji procesów za pomocą systemu ERP. W porównaniu do pełniejszej wersji tego badania zaprezentowanej w cyklu z numerem [4], ta pierwsza wersja [37] podejmuje ten sam problem badawczy, jednak w odniesieniu do innego procesu, z wykorzystaniem innej notacji modelowania procesów i nieco skromniejszego zestawu wskaźników.

Mój wkład w diagnozę kompetencji cyfrowych polskich organizacji na tle krajów UE [14] polegał głównie na opracowaniu syntetycznego przeglądu badań kompetencji ICT i leżących u ich podstaw teorii, głównie teorii zasobowej przedsiębiorstwa. Wnioski płynące z tych analiz jednoznacznie wskazały kompetencje obejmujące zasoby technologiczne, aktywa wiedzy w obszarze IT, umiejętności wykorzystania zasobów IT, elastyczną kulturę i partnerstwo w relacjach między biznesem a IT jako czynniki sukcesu efektywnego i skutecznego przyjęcia i stosowania technologii. Ta konstatacja zainspirowała mnie do analiz teorii wyjaśniających BPM w kontekście adopcji oraz poszukiwań koncepcji ramowej pozwalającej w kompleksowy sposób ująć czynniki wpływające na adopcję BPM.

Publikacje [15] i [35] należą do serii badań zrozumienia notacji modelowania procesów biznesowych. Podejmują zagadnienia badawcze zaprezentowane szerzej i na większych próbach badawczych w publikacjach z cyklu [3, 8, 10]. Artykuł [17] opracowany we współautorstwie z moją magistrantką podejmuje problem pomiaru korzyści z wdrożenia systemu informatycznego w perspektywie nie tylko pomiaru procesów, jak w przypadku analiz w badaniach [4] i [37], ale w również w innych perspektywach Balanced Scorecard (BSC). W artykule wykazałyśmy, że modele procesów tworzą podstawę pomiaru procesów oraz zaprezentowałyśmy koncepcję wykorzystania BSC w powiązaniu z modelowaniem procesów do oceny korzyści ekonomicznych implementacji systemu informatycznego. Badanie było też inspiracją do uwzględnienia BSC wśród koncepcji i metod zarządzania opartych na procesach tworzących kontekst adopcji zarządzania procesowego.

Rozdział [44] obejmuje jedno z pierwszych polskojęzycznych opracowań, poza (Kalinowski, 2011), dotyczących przeglądu i charakterystyk modeli dojrzałości procesowej. Mimo odtwórczego wkładu stanowiło w tamtym czasie ważne opracowanie operacjonalizujące pojęcie dojrzałości procesów i dojrzałości organizacji tworząc podstawy do moich dalszych analiz tematu.

4.2. Zarządzanie procesowe w obszarze Facility Management

Badania zarządzania procesowego w obszarze Facility Management (FM) podjęłam dostrzegając w FM potencjał jeszcze niezbadany przez pryzmat procesów biznesowych i jednocześnie z przeświadczeniem, że zarządzanie procesowe umożliwi integrację różnych systemów zarządzania oraz strategii dostawców i odbiorców usług FM. Publikacje z tego obszaru mają charakter współautorski, przy czym mój wkład w ich powstanie zawsze obejmuje aplikację zarządzania procesowego na gruncie teoretycznym i praktycznym.

Poniżej wymieniam najważniejsze z tych publikacji, przypisując im numery tożsame z wykazem publikacji zawartym w Załączniku 3.

- [31] Śliwiński B. & Gabryelczyk R. (2010). Facility Management Process Architecture Framework, *Journal of Internet Banking and Commerce*, Special Issue: eCommerce, ePayments and New Entrepreneurship, Ottawa, 15 (3), 13-24.
- [39] Gabryelczyk R. & Dessoulavy-Śliwiński B. (2014). Podejście procesowe w obszarze Facility Management dla Inteligentnego Budynku. W: *Inteligentne Budynki. Nowe możliwości działania*. Mikulik J., red. Kraków, Wydawnictwo Libron, 259-279.
- [42] Gabryelczyk R. & Dessoulavy-Śliwiński B. (2013). Process Modelling and Incompatibility Problem in Facility Management, w: *Proceedings of 7th Congress on Intelligent Building Systems InBuS 2013*, AGH Kraków, 50-58.
- [45] Śliwiński B. & Gabryelczyk R. (2012). Inżynieria Facility Management w kierunku zrównoważonego rozwoju. W: *Technologie informacyjne w zarządzaniu organizacjami*. Siemieniuk N., Michalczyk G., red. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok, 286-302.
- [46] Gabryelczyk R., Gawart K. & Śliwiński B. (2011). Ewolucja strategii, procesów i systemów informatycznych w obszarze Facility Management. W: *Informatyka 4 przyszłości. Miejsce i rola serwisów interentowych w rozwoju społeczeństwa informacyjnego*. Chmielarz W., Kisielnicki J., Szumski O., red. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, 418-436.
- [47] Gabryelczyk R. & Śliwiński B. (2010). Outsourcing usług Facility Management – perspektywy rozwoju w kierunku standaryzacji procesów. W: *Zastosowanie technologii informacyjnych w zarządzaniu wiedzą i procesami gospodarczymi*. Siemieniuk N., Mosdorf R., red. WSFiZ, Białystok, 95-106.
- [48] Śliwiński B. & Gabryelczyk R. (2009). Development of process modeling for facility management. In: 1st CEE Symposium on Business Informatics. Hansen R. H., Karagiannis D., Fill H.-G., eds. Austrian Computer Society, Vienna, 101-110.
- [49] Gabryelczyk R. & Śliwiński B. (2008). Procesowy obraz Facility Management. W: *Zastosowanie technologii informacyjnych do wspomaganie zarządzania procesami gospodarczymi*. Siemieniuk N., Mosdorf R., red., WSFiZ, Białystok, 93-105.

Pierwsze publikacje w tematyce wiążącej zarządzanie procesowe z FM stanowiły pierwsze próby opisu i zdefiniowania badanych zjawisk [48, 49]. Mój wkład obejmował pionierskie włączenie do obszaru FM koncepcji architektury procesów na poziomach strategicznym, taktycznym i operacyjnym wraz z propozycją modelowania procesów FM i pierwszymi przykładami modeli procesów FM wykonanymi z wykorzystaniem metod i narzędzi modelowania procesów. W kolejnym kroku badawczym dokonaliśmy wraz ze współautorem adaptacji, uznanej w literaturze na temat zarządzania procesowego, koncepcji architektury procesów do obszaru FM [31, 46]. Efektem nowatorskim tych opracowań na tle badań międzynarodowych było włączenie procesów ekonomicznego, technicznego i infrastrukturalnego obszaru FM do architektury procesów FM obejmującej poziomy strategii, procesów i systemów FM.

Kolejne analizy badawcze związane były z moim członkostwem w Polskim Komitecie Normalizacyjnym, gdzie od roku 2011 reprezentuję Uniwersytet Warszawski w komitetach ds. Facility Management [Załącznik 4, punkt 3 i 7].

Zarządzanie procesowe zostało usankcjonowane w normie PN-EN 15221-1:2012 - Facility Management, co otworzyło nowe obszary badawcze. W publikacjach [39, 45], dokonując adaptacji założeń koncepcji BPM do obszaru FM, ukazywaliśmy korzyści zorientowania FM na procesy i standaryzacji procesów FM podkreślając aspekt integracji procesów usługowych, budowania relacji pomiędzy użytkownikami budynków a dostawcami usług FM oraz realizacji celów stawianych inteligentnym budynkom w zakresie zapewnienia jak najlepszego funkcjonowania ich użytkowników. Wkład aplikacyjny w tych badaniach stanowi zbudowanie

map procesów strategicznych, taktycznych i operacyjnych FM zaprezentowanych w publikacji [39].

Moje publikacje dotyczące zarządzania procesowego w FM, ze względu na ówczesną nowość tej tematyki i związany z tym brak dojrzałości procesowej koncentrowały się na wczesnych fazach cyklu życia BPM - identyfikowaniu i modelowaniu procesów oraz na dostarczaniu dowodów opartych na literaturze i potwierdzających, że wdrożenie zarządzania procesowego w obszarze FM pozwala na podnoszenie efektywności ekonomicznej budynków, zrównoważone wykorzystanie zasobów, integrację i koordynację wszystkich potrzebnych usług pomocniczych, dostęp do transparentnej wiedzy i informacji o poziomach usług i ich kosztach, redukcji konfliktów pomiędzy dostawcami usług FM a ich odbiorcami. W większości publikacji starałam się uzasadnić, że zrozumienie procesów w obszarze FM i włączenie ich do zarządzania tym obszarem wymaga ich zidentyfikowania i opisanie w postaci map i modeli [39, 45, 46, 47]. Ponadto, zidentyfikowane i udokumentowane procesy FM to również fundament dla definiowania umów SLA (*Service Level Agreement*) w kontraktach outsourcingowych, wdrożeń systemów *Business Continuity Management* i *Workplace Management* – niezbędnych w użytkowaniu budynków inteligentnych [47, 46].

W publikacji [42] wykorzystałam wiedzę na temat modeli dojrzałości procesowej w celu zdiagnozowania problemu braku dojrzałości procesów we współpracy dostawców i odbiorców usług FM. Modele dojrzałości procesowej mogą być wykorzystywane dla potrzeb formułowania zasad spójnej współpracy organizacji, która to współpraca jest możliwa na poziomie procesów organizacji mniej dojrzałej procesowo (McCormack i Johnson, 2001). Ta teza pozwoliła mi rozszerzyć wnioskowanie na obszar Facility Management, szczególnie w kwestiach definiowania współpracy między dostawcami i odbiorcami usług i określaniu umów SLA oraz wykazać, że pomiar dojrzałości procesowej pozwala określić zależności biznesowe między dostawcami i odbiorcami usług FM, umożliwia redukcję kosztów transakcyjnych, a w szczególności kosztów poszukiwania informacji związanych z realizacją kontraktów i umów SLA.

Podejmowane wątki tematyczne zostały zaprezentowane również w serii siedmiu artykułów, które opracowane zostały dla czasopisma Administrator (Lista B, 4 pkt), jednak, zgodnie z wymogami czasopisma w formie skróconej i podkreślającej praktyczne wykorzystanie omawianych zagadnień w pracy Facility Menadżerów [23-29].

4.3. Modelowanie procesów biznesowych w kontekście kształtowania architektury systemów informacyjnych

W pierwszych latach po uzyskaniu stopnia doktora prowadziłam badania, które z jednej strony nawiązywały do mojej pracy doktorskiej i rozwijały problemy badawcze w niej zawarte, a z drugiej strony związane były z realizacją grantów badawczych Komitetu Badań Naukowych, w które byłam zaangażowana jako wykonawca (punkt 2.3.). Do tematyki kształtowania architektury systemów informacyjnych z wykorzystaniem modelowania procesów wróciłam również później w kontekście realizacji międzynarodowego projektu FASTER (punkt 2.3.), którego celem było opracowanie koncepcji i zbudowanie laboratorium do nauczania rachunkowości.

Poniżej wymieniam najważniejsze prace naukowe w omawianym obszarze badawczym, zgodnie z numeracją publikacji w Załączniku 3.

[12] Gabryelczyk R. (2006). *ARIS w modelowaniu procesów biznesu*. Wydawnictwo Difin, Warszawa.

[21] Białek-Jaworska A. & Gabryelczyk R. (2015). Podejście procesowe w nauczaniu rachunkowości - jak aktywizować studentów jako przyszłych mikroprzedsiębiorców, *e-mentor*, 58, 4-11.

- [30] Białek-Jaworska A. & Gabryelczyk R. (2015). Stimulating entrepreneurship by teaching accounting: Concept and implementation, *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 11 (2/3), 137-155.
- [50] Gabryelczyk R. (2006). Rozwiązania referencyjne - konstrukcje i zastosowania w modelowaniu procesów biznesu. W: *Strategie informatyzacji*. Szyjewski Z., Nowak J., Grabara J., red. Polskie Towarzystwo Informatyczne, Katowice, 187-198.
- [51] Gabryelczyk R. (2005). Customer Knowledge Management - architektura CRM na bazie wiedzy. W: *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, Kasprzak T., red. Wydawnictwo Difin, Warszawa, 285-300.
- [52] Gabryelczyk R. (2005). ARIS w modelowaniu referencyjnym: koncepcje, metody i narzędzia modelowania. W: *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*. Kasprzak T., red. Wydawnictwo Difin, Warszawa, 106-156.
- [53] Gabryelczyk R. (2004). Architektura Zarządzania procesami wiedzy o klientach. W: *Informatyczne wspomaganie procesów logistycznych*. Grabara J., red. Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa, 339-248.
- [54] Gabryelczyk R. & Lasek M. (2003). Procesy wiedzy. Wiedza w procesach. W: *Human-Computer Interaction 2003*. Kubiak B., Korowicki A., red. Uniwersytet Gdański, Gdańsk, 33-42.
- [55] Gabryelczyk R. & Lasek M. (2000). Architektury zintegrowanych systemów informacyjnych przedsiębiorstw. W: *Integracja i architektury systemów informacyjnych przedsiębiorstw*. Kasprzak T., red. Wydawnictwo Nowy Dziennik, Warszawa, 225-262.

Ważnym opracowaniem w moim rozwoju naukowym jest monografia [12], która zgodnie z opinią recenzenta posiada wartości nie tylko aplikacyjne, ale też „poznawcze pozwalające wyjaśniać, porządkować i modelować informacyjne procesy gospodarcze zachodzące w organizacji”. ARIS (*Architecture of Integrated Information Systems*) nie jest tylko narzędziem informatycznym przeznaczonym do zarządzania procesami. Jest przede wszystkim koncepcją referencyjną i zbiorem metod pozwalających projektować, modelować, analizować i wdrażać procesy biznesowe. W roku 2006 publikacja [12] na tle literatury krajowej istotnie systematyzowała i rozszerzała wiedzę na temat orientacji procesowej organizacji i praktycznego modelowania procesów z wykorzystaniem metodyki ARIS. Stanowiła jedno z nielicznych w tamtym czasie opracowań książkowych w tematyce zarządzania procesowego w kraju.

Charakterystyki ARIS oraz innych referencyjnych architektur zintegrowanych systemów informacyjnych zostały zaprezentowane w publikacjach [50, 52, 55]. Prace te mają charakter teoretyczny, jednak, w tamtym czasie stanowiły opracowane w języku polskim ważne źródła wiedzy na temat ram konstrukcyjnych i metodycznych dla modelowania systemów informacyjnych organizacji, a także projektów reengineeringu procesów. Opracowania te powstawały w oparciu o transfer do kraju nowej wiedzy z uniwersytetów w niemieckim obszarze językowym, gdzie tworzone i rozwijane były główne koncepcje, metody i narzędzia modelowania referencyjnego a ja poprzez wyjazdy w ramach projektów KBN i stypendia naukowe mogłam z tych źródeł czerpać. Teoretyczne opracowania w języku polskim wspierały rozwój wiedzy w kraju i dostarczały organizacjom informacji o najlepszych praktykach stosowanych w rozwiniętych krajach Europy Zachodniej.

W latach 90-tych i w pierwszym dziesięcioleciu obecnego wieku dużym wyzwaniem dla wielu organizacji było uporanie się z integracją zarówno różnych koncepcji zarządzania jak i systemów informatycznych, które intensywnie rozwijały się w tamtym czasie dzięki technologii internetowej. Organizacje podejmowały pierwsze implementacje koncepcji zarządzania wiedzą (*Knowledge Management*), koncepcji marketingowej *Customer Relationship Management* (CRM) oraz wspierających je systemów informatycznych. W odpowiedzi na ówczesne problemy

zarządzania i potrzebę integracji różnych rozwiązań, podjęłam zagadnienia badawcze włączenia zarządzania wiedzą w organizacji i zarządzania relacjami z klientami w tematykę projektowania i modelowania procesów [51, 53, 54]. Publikacje te prezentują teoretyczne, ale kompleksowe spojrzenie i usystematyzowanie pojęć na tle złożonej organizacji. Wykazują, że podejścia przez pryzmat zarządzania wiedzą, relacjami z klientami i przede wszystkim procesów biznesowych przenikają się wzajemnie, uzupełniają i implikują tworzenie nowych rozwiązań.

Do obszaru badawczego modelowania procesów w kontekście kształtowania architektury systemów informacyjnych zaliczyłam również późniejsze publikacje [21, 30] związane z realizacją przeze mnie międzynarodowego projektu FASTER. Projekt miał na celu wypracowanie koncepcji teoretycznej oraz praktyczną aplikację laboratorium nauczania rachunkowości. Badania studentów jako potencjalnych mikroprzedsiębiorców wykazały brak zrozumienia procesów biznesowych realizowanych przez przedsiębiorstwo i rozpoznania związanych z nimi dokumentów źródłowych w systemie informacyjnym rachunkowości. W odpowiedzi na ten problem i jednocześnie lukę badawczą dotyczącą metod nauczania rachunkowości, w ramach projektu FASTER wypracowałyśmy wraz ze współautorką koncepcję włączenia do programu nauczania rachunkowości metod i narzędzi procesowego zarządzania organizacją. Wykazałyśmy, że wizualizacja procesów w postaci map i modeli pomaga zrozumieć i prawidłowo ująć w ewidencji operacje gospodarcze. Spojrzenie przez pryzmat procesów powoduje, że studenci, przyszli przedsiębiorcy, mogą zrozumieć powiązania pomiędzy wykonywanymi operacjami i ich skutki, a także są świadomi przebiegu procesów biznesowych, które w systemach informatycznych realizowane są często automatycznie, bez czynnego udziału użytkownika.

Wkład aplikacyjny publikacji [21, 30] stanowi wykorzystanie zaproponowanego podejścia w platformie e-learningowej do nauczania rachunkowości zaprojektowanej i wykorzystywanej w pięciu krajach biorących udział w projekcie FASTER. Również w projekcie NCBiR (punkt 2.3.), w który byłam zaangażowana, platforma e-learningowa posłużyła do nauczania przedsiębiorczości studentów nauk biomedycznych.

4.4. Kształtowanie i dojrzałość modeli biznesowych

Obszar tematyczny badań kształtowania i dojrzałości modeli biznesowych podjęłam w ramach zaangażowania w realizację projektu obejmującego kształcenie studentów kierunków biomedycznych w branży biotechnologicznej (projekt NCBiR, punkt 2.3.) oraz w ramach mojej współpracy z Digital Economy Lab na Uniwersytecie Warszawskim. Publikacje ujęte w tym obszarze badawczym miały duże znaczenie dla mojego rozwoju naukowego, szczególnie, że ich zwieńczeniem jest współautorski artykuł [11] opublikowany w czasopiśmie z listy A.

Najważniejsze publikacje należące do obszaru badawczego:

- [11] Białek-Jaworska A. & Gabryelczyk R. (2016). Biotech spin-off business models for the internationalization strategy. *Baltic Journal of Management*, 11(4), 380-404. [Lista A, 15 pkt MNiSW]
- [13] Białek-Jaworska A. & Gabryelczyk R. (2014). *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w branży biotechnologicznej*. DELab Uniwersytet Warszawski. (monografia)
- [16] Białek-Jaworska A., Gabryelczyk R. & Pugacewicz A. (2016). Determinants of Business Model Maturity, *Studia i Materiały, Wydział Zarządzania UW*, 1(20), 8– 23.
- [38] Białek-Jaworska A., Gabryelczyk R. & Pugacewicz A. (2015). Does commercialisation of R&D influence business model maturity? In: *Innovation, Entrepreneurship and Sustainable Value Chain in a Dynamic Environment*. Vrontis D., Weber Y., Tsoukatos E., eds. EuroMed Press, Verona, Italy, 323-339.

- [40] Białek-Jaworska A. & Gabryelczyk R. (2014). Start ups and spin offs in biotechnology sector in Poland: business models analysis. In: *Internationalization of Entrepreneurial Innovation in the Global Economy*. Carvalho L., ed. IGI Global, 192-219.
- [41] Białek-Jaworska A. & Gabryelczyk R. (2014). Biotech Spin-Offs in Poland: Establishment strategies and the impact of technology and science parks on growth opportunities. In: *The Future of Entrepreneurship*. Vrontis D., Weber Y., Tsoukatos E., eds. EuroMed Press, Kristiansand, Norway, 308-322.

Zainteresowanie badawcze spółkami biotechnologicznymi w publikacjach z obszaru kształtowania i dojrzałości procesowej wynikało z mojego zaangażowania w projekt NCBiR [punkt 2.3] naceLOWany na wzmocnienia potencjału dydaktycznego i kształcenie studentów kierunków biomedycznych w zakresie przedsiębiorczości. Projekt ten otworzył wiele pytań badawczych dotyczących uwarunkowań komercjalizacji innowacji, a w szczególności wyników prac naukowych. Pierwsze badania tego obszaru [40, 41] podejmowały wiele powiązanych wątków niezbędnych, aby zrozumieć złożoną problematykę. Wymagały zagłębienia się w działalność B+R spółek biotechnologicznych i ich cykl życia, zbadania procesów i modeli komercjalizacji, rozpoznania strategii współpracy tych przedsiębiorstw z uczelniami, zrozumienia i zbadania czynników zewnętrznych warunkujących rozwój przedsiębiorstw biotechnologicznych. W celu zrozumienia sposobu, w jaki przedsiębiorstwo dostarcza wartość dla klientów niezbędna była analiza modeli biznesowych. Wkład w naukę publikacji [40] polega na syntetycznym powiązaniu wymienionych wątków, dokonaniu twórczej adaptacji literatury do uwarunkowań funkcjonowania spółek biotechnologicznych typu spin-off, a także badania empiryczne tego obszaru w Polsce. Nowatorski wkład stanowi charakterystyka rynku komercjalizacji badań naukowych dla biotechnologicznych spółek spin-off, powiązanie cyklu życia spółki spin-off z fazami procesu komercjalizacji i kluczowymi działaniami w rozwoju modelu biznesowego, zbadanie roli kapitału intelektualnego siedmiu biotechnologicznych spółek spin-off i pogłębiona analiza ich modeli biznesowych.

W publikacji [41], również w oparciu o studia przypadków biotechnologicznych spółek spin-off, podjęliśmy wraz ze współautorką analizę roli Parków Naukowo-Technologicznych we wspieraniu możliwości wzrostu spółek. Badania mają oryginalny charakter dla spółek biotechnologicznych i identyfikują lukę badawczą w aspekcie ewaluacji oferty parków w powiązaniu ze skutecznością efektywnością procesów komercjalizacji. Wyniki wskazują również na lukę między ofertami parków specjalizujących się w dziedzinie biotechnologii a potrzebami ich lokatorów. Ponadto, oferty parków nie obejmują kształcenia w zakresie przedsiębiorczości w branży biotechnologicznej. Ten ostatni aspekt, jak również rozwinięte analizy dotyczące źródeł finansowania, determinant rozwoju i modeli biznesowych biotechnologicznych spółek spin-off wraz z rozszerzonym przeglądem literatury znalazły się w monografii [13]. Publikacje [13, 40, 41] mogą wzbogacić wynalazców, naukowców i studentów biotechnologii w wiedzę z zakresu komercjalizacji wyników badań naukowych oraz przyczynić się do rozwoju już założonych przedsiębiorstw.

Praktyczne implikacje publikacji [11] mogą natomiast pozwolić na rozwój nowych modeli biznesowych dla przedsięwzięć biotechnologicznych oraz bardziej skuteczne procesy komercjalizacji wyników B+R na rynkach globalnych. W artykule [11] podjęliśmy wraz ze współautorką zadanie badawcze mające na celu identyfikację komponentów modelu biznesowego i powiązanych z nimi atrybutów działalności, które są kluczowe dla internacjonalizacji innowacyjnych spółek biotechnologicznych typu spin-off. W oparciu o studia przypadków siedmiu spółek notowanych na GPW oraz analizy literatury z zakresu modeli biznesowych, modeli komercjalizacji wyników B+R oraz strategii internacjonalizacji w publikacji dokonaliśmy unikalnego na forum międzynarodowym powiązania tych wymienionych wątków.

Wkład w rozwój nauki w tym opracowaniu stanowi wprowadzenie nowego, nieujętego wcześniej w badaniach, komponentu modelu biznesowego dotyczącego podejmowania przez innowacyjne spółki spin-off aktywnych działań na rzecz przetrwania (*firm survival activities*), szczególnie istotnych we wczesnych fazach procesu komercjalizacji, zanim spółka zacznie osiągać przychody. Wartość nowatorską i poznawczą na tle literatury międzynarodowej ma również identyfikacja charakterystycznych dla działalności biotechnologicznych spółek spin-off atrybutów oraz ich przyporządkowanie do uznanych już w literaturze komponentów modelu biznesowego. Artykuł przyczynia się zarówno do rozwoju wiedzy o kształtowaniu modeli biznesowych, jak i stanowi przyczynek do rozwinięcia teorii internacjonalizacji.

Modele biznesowe powinny być systematycznie oceniane, weryfikowane i aktualizowane w celu tworzenia nowych alternatyw strategicznych, stopniowego doskonalenia modelu biznesowego i tym samym rozwoju spółki na rynku. Biorąc pod uwagę tę konstatację, w ramach realizacji mikrograntu badawczego, którym kierowałam w DELab UW [punkt 2.3], opracowałyśmy wraz ze współautorkami metodykę badania dojrzałości kształtowania modeli biznesowych, która została zaprezentowana wraz z jej aplikacją praktyczną w publikacjach [16, 38]. Badanie dojrzałości modeli biznesowych jest koncepcją nowatorską, wcześniej nieomawianą w kompleksowy sposób w literaturze dotyczącej zarządzania i przedsiębiorczości. W badaniach dokonałyśmy diagnozy wpływu wieku (fazy cyklu życia) przedsiębiorstwa, sposobu komercjalizacji, dostępności źródeł finansowania oraz elementów kapitału intelektualnego na dojrzałość modelu biznesowego badanych przedsiębiorstw. Jako instrument do pomiaru dojrzałości modeli biznesowych skonstruowałyśmy autorski wskaźnik BMMI (*Business Model Maturity Indicator*) opierający się na systematyce kanwy modeli biznesowych oraz mojej wiedzy o modelach dojrzałości, którą zaaplikowałam do obszaru modeli biznesowych z tematyki zarządzania procesowego.

Podsumowując, również w obszarze badawczym dotyczącym modeli biznesowych, mimo, że nie zaliczam go wprost do tematyki zarządzania procesowego, odnalazłam powiązania z głównym nurtem prowadzonych przeze mnie badań wnosząc przyczynek do rozwoju wiedzy z zakresu kształtowania modeli biznesowych.

5. PODSUMOWANIE

Po uzyskaniu stopnia doktora podejmowałam wiele aktywności, które pozwoliły mi rozwinąć warsztat badawczy, planować i realizować badania naukowe samodzielnie lub ze współautorami oraz angażować się naukowo na forum międzynarodowym.

Mój dorobek naukowy po uzyskaniu stopnia doktora obejmuje łącznie 60 publikacji: 2 artykuły na liście A (posiadające Impact Factor), 2 monografie, 19 artykułów w czasopismach z listy B, 6 artykułów w innych czasopismach o zasięgu międzynarodowym, 27 rozdziałów w monografiach, 3 Working Papers oraz 1 książkę popularyzującą naukę. W recenzjach w czasopiśmie na liście A znajduje się kolejny, złożony przeze mnie artykuł. Baza *Publish or Perish* (luty 2019) wskazuje 224 cytowania moich prac i indeks Hirscha równy 7.

Od września 2018 jako kierownik realizuję projekt badawczy w Narodowym Centrum Nauki, który samodzielnie opracowałam i jestem jego głównym wykonawcą. Ponadto, po uzyskaniu stopnia doktora uczestniczyłam jako wykonawca w 5 zakończonych projektach, w tym: Komitetu Badań Naukowych, 1 Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 1 Narodowego Centrum Badań i Rozwoju oraz 1 Unii Europejskiej [Załącznik 3, punkt 2.4.].

Wygłosiłam referaty na 19 konferencjach naukowych, w tym na 8 zagranicznych oraz na 10 w języku angielskim. Na 2 konferencjach wraz ze współautorką prezentowałam plakat. Łącznie wyniki prowadzonych przeze mnie badań zostały zaprezentowane na 29 konferencjach

naukowych (na 27 byłam obecna) jednak czasami prezentowali je współautorzy, głównie w tematyce pobocznej do głównego nurtu prowadzonych przeze mnie badań [Załącznik 3, punkt 2.6]. Poza konferencjami naukowymi, zaprezentowałam wyniki badań na łącznie 10 seminariach naukowych i kongresach popularyzujących naukę [Załącznik 4, punkt 7].

Aktywnie angażowałam się również w organizację konferencji naukowych oraz sesji na uznanych konferencjach międzynarodowych, w tym raz jako conference co-chair na międzynarodowej konferencji [Załącznik 4, punkt 2]. Działalność ta miała charakter nie tylko organizacyjny, ale przede wszystkim związany z recenzowaniem prac naukowych. Recenzowanie uznaję jako jeden z bardzo ważnych czynników, które wpłynęły na mój rozwój naukowy i przyczyniły się do pogłębienia mojego warsztatu badacza. Jako recenzent w czasopismach z listy A opracowałam 6 recenzji, a także 19 recenzji do innych czasopism i konferencji naukowych. Jako track co-chair na konferencjach międzynarodowych oraz Guest Editor w czasopismach opracowywałam również wstępne recenzje i rekomendacje dla autorów. Pełniłam również rolę recenzenta projektów w Narodowym Centrum Nauki [Załącznik 4, punkt 4].

Za duży zaszczyt i docenienie mnie jako autorki badań w tematyce zarządzania procesowego postrzegam zaproszenie mnie przez najbardziej uznanych w świecie naukowców obszaru Business Process Management do współorganizowania i współkierowania BPM Central East Europe Forum na największej międzynarodowej konferencji BPM, która odbędzie się w Wiedniu we wrześniu 2019.

Aktywnie uczestniczę również w pracach organizacji i towarzystw naukowych. Szczególnie chciałabym podkreślić członkostwo od 2015 roku w Radzie Programowej Polskiego Certyfikatu BPMN (*Business Process Model and Notation*) w Instytucie Badań Systemowych Polskiej Akademii Nauk oraz od 2011 roku w komitetach ds. Facility Management w Polskim Komitecie Normalizacyjnym [Załącznik 4, punkt 3]. Byłam także zaangażowana w działalność o charakterze eksperckim, szkoleniowym i popularyzatorskim, głównie w tematyce zarządzania procesowego [Załącznik 4, punkt 7].

Zajęcia dydaktyczne prowadzę przede wszystkim na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, dla Studentów studiów II stopnia oraz podyplomowych. Od roku 2012 realizuję zgodnie ze stanowiskiem pensum starszego wykładowcy 360 godzin prowadząc jednocześnie intensywną działalność naukowo-badawczą. W ramach zajęć dydaktycznych podejmuję ze Studentami projekty badawczo-edukacyjne [Załącznik 4, punkt 5.6.]. Dbam również o ustawiczne doskonalenie jakości nauczania. Za działalność dydaktyczną otrzymałam w roku 2014 nagrodę JM Rektora Uniwersytetu Warszawskiego (nagroda II stopnia).

Mam duże doświadczenie w prowadzeniu seminariów magisterskich, głównie na WNE UW, gdzie wypromowałam łącznie 86 prac magisterskich, 14 dyplomowych oraz opracowałam 72 recenzje. Ponadto, prowadzę gościnnie zajęcia dydaktyczne oraz seminarium magisterskie w Wyższej Szkole Informatyki Stosowanej i Zarządzania w Warszawie, gdzie wypromowałam 34 prace magisterskie oraz otrzymałam 2 razy nagrodę JM Rektora tej uczelni za promowanie najlepszych absolwentów uczelni [Załącznik 4, punkt 5.5.].

Jako osiągnięcie naukowe w postępowaniu habilitacyjnym wskazałam cykl publikacji powiązanych tematycznie, zatytułowany „Eksploracja czynników wpływających na przyjęcie, stosowanie oraz ocenę dojrzałości zarządzania procesowego w organizacjach”. Publikacje wybrane do cyklu w pełni wpisują się w tematykę zarządzania procesowego, na którym koncentrują się moje zainteresowania naukowe i ewoluują wraz z rozwojem koncepcji Business Process Management. Badania dotyczące eksploracji czynników adopcji BPM oraz samooceny dojrzałości procesowej organizacji wpisują się w międzynarodowy nurt badań BPM i odpowiadają na lukę badawczą diagnozowaną przez autorów na forum międzynarodowym. W moim przekonaniu wnoszą wkład w nurt teoretyczny badań nad BPM poprzez opracowanie

fundamentalnej części badań do rozwoju modelu adopcji BPM. Wkład o charakterze metodycznym polega głównie na wprowadzeniu do badań BPM w Polsce metod jakościowych stosowanych zgodnie z nurtem interpretatywnym badań w naukach o zarządzaniu i z zachowaniem rygoru metodologicznego. Na forum międzynarodowym, wkład w rozwój nauki o charakterze metodycznym stanowi również włączenie przeze mnie do badań zarządzania procesowego koncepcji ramowej TOE (*Technology-Organization-Environment*). Wkład aplikacyjny moich badań ma szansę przyczynić się do podniesienia dojrzałości procesowej organizacji oraz przede wszystkim lepszego przygotowania organizacji do adopcji zarządzania procesowego.

Wszystkie podejmowane przeze mnie aktywności pozwoliły mi rozwinąć umiejętności samodzielnej pracy badawczej. Biorąc więc pod uwagę całokształt mojego dorobku naukowego, dydaktycznego oraz moje zaangażowanie międzynarodowe zdecydowałam się ubiegać o nadanie stopnia doktora habilitowanego.

BIBLIOGRAFIA:

- Bitkowska A. (2013). Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach. Difin, Warszawa.
- Bitkowska A. (2016). Ocena dojrzałości procesowej organizacji zgodnie z modelem CMMI, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 10, 3-12.
- Bitkowska A. (2018). Biuro zarządzania procesami w teorii i praktyce gospodarczej. Difin, Warszawa.
- Bai C. & Sarkis J. (2013). A Grey-Based DEMATEL Model for Evaluating Business Process Management Critical Success Factors. *International Journal of Production Economics*, 146(1), 281-292.
- Buh B., Kovacic A. & Stemberger M.I. (2015). Critical Success Sactors for Different Stages of Business Process Management Adoption – a Case Study. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 243-258.
- Chatterjee D., Grewal R. & Sambamurthy V. (2002). Shaping up for e-commerce: institutional enablers of the organizational assimilation of web technologies. *MIS Quarterly*, 26(2), 65-89.
- Chau P. Y. K. & Tam K. Y. (1997). Factors affecting the adoption of open systems: an exploratory study. *MIS Quarterly*, 21(1), 1-24.
- Corbin J.M. & Strauss A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
- Cyfert Sz., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J. & Sopińska A. (2014). Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna. *Organizacja i Kierowanie*, 1(161), 37-49.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business Press. Boston.
- de Bruin T. & Rosemann, M. (2005). Towards a Business Process Management Maturity Model. In: *Proceedings of the Thirteenth European Conference on Information Systems (ECIS 2005)*, Regensburg, Germany.
- de Waal B., Joku S., & Ravesteijn P. (2017). Do differences between managers and employees matter? A case study on BPM maturity and process performance. In: *Proceedings of the 5th International Conference on Management, Leadership and Governance ICMLG 2017*, 101-110.

- Doebeli G., Fisher R., Gapp R., & Sanzogni L. (2011). Using BPM governance to align systems and practice. *Business Process Management Journal*, 17(2), 184-202.
- Elzinga D.J., Horak T., Lee C.-Y. & Bruner C. (1995). Business Process Management: Survey and Methodology. *IEEE Transactions on Engineering Management* 42(2), 119 - 128.
- Flieger M. (2014). Zarządzanie procesowe w urzędach gmin. Model adaptacji kryteriów dojrzałości procesowej. Wydawnictwo Naukowe UAM. Poznań.
- Furneaux B. (2012). Task-Technology Fit Theory: A Survey and Synopsis of the Literature. In: Dwivedi Y.K., Wade M.R. & Schneberger, S.L. (eds.) *Information Systems Theory*, 87-106, Springer, New York.
- Galbraith J. R. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces*, 4(3), 28-36.
- Grajewski P. (2007). Organizacja procesowa. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Hammer M. & Champy J. (1993). Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution. Harper Business Books, New York.
- Hensel P. & Glinka B. (2018). Grounded Theory. In: Ciesielska M. & Jemielniak D., *Qualitative Methodologies in Organization Studies, Volume I: Theories and New Approaches*, Palgrave Macmillan, Cham.
- Hribar B. & Mendling J. (2014). The Correlation of Organizational Culture and Success of BPM Adoption. Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS), June 2014, Tel Aviv, Israel, <http://aisel.aisnet.org/ecis2014/proceedings/track06/2>
- Houy C., Fettke P. & Loos P. (2010). Empirical Research in Business Process Management – Analysis of an Emerging Field of Research. *Business Process Management Journal*, 16(4), 619-661.
- Iacovou C. L., Benbasat I. & Dexter A. S. (1995). Electronic data interchange and small organizations: Adoption and impact of technology. *MIS Quarterly*, 19(4), 465-485.
- Ismail W. & Ali A. (2013). Conceptual Model for Examining the Factors that Influence the Likelihood of Computerised Accounting Information System (CAIS) Adoption Among Malaysian SME. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 15(1), 122-151.
- Jabareen Y. (2009). Building a conceptual framework: philosophy, definitions, and procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(4), 49–62.
- Jurczuk A. (2013). Rola modelu CMMI w organizacjach procesocentrycznych. *Przegląd Organizacji*, 8, 25–30.
- Khanna T. (2014). Contextual intelligence. *Harvard Business Review*, 92(9), 58–68.
- Kalinowski T.B. (2011). Modele oceny dojrzałości procesów. *Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica*, 258, 173-187.
- Kania K. (2013). Doskonalenie zarządzania procesami biznesowymi w organizacji z wykorzystaniem modeli dojrzałości i technologii informacyjno-komunikacyjnych. Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice.
- Kock N., Verville J., Danesh-Pajou A. & Deluca D. (2009). Communication flow orientation in business process modelling and its effect on redesign success: results from a field study. *Decision Support Systems* 46, 562-575.
- Kohlbacher M. (2010). The effects of process orientation: a literature review. *Business Process Management Journal*, 16(1), 135-152.

- Krukowski K. (2011). Zarządzanie procesowe w administracji publicznej. *Współczesne zarządzanie* 1, 23-29.
- Lee A. S. (1995). Reviewing a manuscript for publication. *Journal of Operations Management*, 13(1), 87-92.
- Lockamy A. & McCormack K. (2004). The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(4), 272-278.
- Luftman J. (2000). Assessing Business-IT Alignment Maturity. Communications of the Association for Information Systems, 4(14). AIS Library. URL: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol4/iss1/14>
- Macedo de Morais R., Kazan S., Inês Dallavalle de Pádua S. & Lucirton Costa A. (2014). An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal. *Business Process Management Journal*, 20(3), 412-432. <http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-03-2013-0035>
- Malinova M. & Mendling J. (2013). A Qualitative Research Perspective on BPM Adoption and the Pitfalls of Business Process Modeling. *Lecture Notes in Business Information Processing*, LNBI 132, 77-88, Springer, Berlin Heidelberg.
- McCormack K. P. & Johnson W. C. (2001). Business Process Orientation: Gaining the e-Business Competitive Advantage: CRC Press.
- Nowosielski S. (2012). Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 264, 354-369.
- Niehaves B., Plattfaut R. & Becker J. (2013). Business process management capabilities in local governments: A multi-method study. *Government Information Quarterly*, 30(3), 217-225.
- Pan M.J. & Jang W.Y. (2008). Determinants of the adoption of enterprise resource planning within the technology-organization-environment framework: Taiwan's communications industry. *Journal of Computer Information Systems* 48(3), 94-102.
- Panayiotou N. A., Gayialis S. P., Evangelopoulos N. P. & Katimertzoglou P. K. (2015). A business process modeling-enabled requirements engineering framework for ERP implementation. *Business Process Management Journal*, 21(3), 628-664. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2014-0051>
- Pierce J. L., Kostova T. & Dirks K. T. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *The Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.
- Rahimi F., Møller C. & Hvam L. (2016). Business process management and IT management: The missing integration. *International Journal of Information Management*, 36(1), 142-154.
- Rosemann M. & vom Brocke J. (2010). The Six Core Elements of Business Process Management. In: vom Brocke J. & Rosemann M. (Eds.). *Handbook on Business Process Management* 1, 105-122, Springer, Berlin Heidelberg.
- Roztocki N., Soja P. & Weistroffer H.R. (2017). Enterprise systems in transition economies: Research landscape and framework for socioeconomic development. *Information Technology for Development*, 1-37. <https://doi.org/10.1080/02681102.2017.1377148>
- Röglinger M., Pöppelbuß J. & Becker J. (2012). Maturity models in business process management. *Business Process Management Journal*, 18(2), 328-346.
- Rudden J. (2007). Making the Case for BPM-A Benefits Checklist. BPTrends. <https://www.bptrends.com/making-the-case-for-bpm-a-benefits-checklist/>
- Saldana J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. Second Edition. Sage.
- Scheer A.W. & Jost,W. (Eds.) (2002). *ARIS in der Praxis: Gestaltung, Implementierung und Optimierung von Geschäftsprozessen*. Springer-Verlag.

- Schmiedel T. & vom Brocke J. (2015). Business Process Management: Potentials and Challenges of Driving Innovation. In: vom Brocke J. & Schmiedel T. (Eds). BPM - Driving Innovation in a Digital World. Management for Professionals, 3-15. Springer, Cham.
- Schmiedel T., vom Brocke J. & Recker J. (2013). Which cultural values matter to business process management? Results from a global Delphi study. *Business Process Management Journal*, 19(2), 292-317 <https://doi.org/10.1108/14637151311308321>
- Scott R.W. (2003). Organizations: Rational, natural, and open systems. Prentice Hall, New Jersey.
- Shapira Z. (2011). I've Got a Theory Paper—Do You?: Conceptual, Empirical, and Theoretical Contributions to Knowledge in the Organizational Sciences. *Organization Science* 22(5), 1312–1321. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0636>
- Swenson K.D. & von Rosing M. (2015). Phase 4: What Is Business Process Management? In: von Rosing M., von Scheel H. & Scheer A.W. (Eds.). The Complete Business Process Handbook. Body of Knowledge from Process Modeling to BPM. Morgan Kaufmann.
- Tarhan A., Turetken O. & Reijers H.A. (2016). Business process maturity models: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 75, 122–134.
- Teece D.J., Pisano G. & Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tornatzky L. G. & Fleischer M. (1990). The Processes of Technological Innovation. Lexington Books.
- Trkman P. (2010). The Critical Success Factors of Business Process Management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125-134.
- van Looy A., De Backer M. & Poels G. (2011). Defining business process maturity. A journey towards excellence. *Total Quality Management*, 22(11), 1119–1137.
- vom Brocke J. & Mendling J. (Eds.). (2018). Business Process Management Cases. Digital Innovation and Business Transformation in Practice. Springer, Cham.
- vom Brocke J., Zelt S. & Schmiedel T. (2016). On the Role of Context in Business Process Management. *International Journal of Information Management*, 36(3), 486-495.
- Ziemba E. & Obłąk I. (2013). Critical Success Factors for ERP Systems Implementation in Public Administration. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 8(1), 1-19.
- van der Aalst W.M., Ter Hofstede A.H. & Weske M. (2003). Business process management: A survey. In: International Conference on Business Process Management, LNCS 2678, 1–12. Springer, Berlin Heidelberg.


Renata Gabryelczyk