

# AUTOREFERAT

Tomasz Bartosz Kalinowski

Katedra Logistyki

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Łódzki

Łódź, kwiecień 2019

## SPIS TREŚCI

1.	Wstęp .....	3
2.	Informacje na temat wykształcenia i przebiegu kariery zawodowej.....	4
2.1.	Informacje na temat wykształcenia .....	4
2.2.	Informacje na temat przebiegu kariery zawodowej .....	4
2.3.	Wybrane kompetencje.....	6
3.	Charakterystyka wiodącego osiągnięcia naukowego .....	8
3.1.	Tytuł osiągnięcia naukowego.....	8
3.2.	Wprowadzenie do poruszanej problematyki i przesłanki jej podjęcia .....	8
3.3.	Struktura monografii .....	10
3.4.	Cele, pytania i hipotezy badawcze.....	11
3.5.	Metodyka badań przedstawionych w monografii .....	12
3.6.	Wyniki badań przedstawione w monografii .....	14
3.7.	Wkład w rozwój nauki i dyscypliny .....	16
4.	Prezentacja pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych .....	18
4.1.	Charakterystyka ilościowa i rodzajowa publikacji, cytowania .....	18
4.2.	Nurty badawcze po uzyskaniu stopnia doktora.....	20
4.2.1.	Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw oraz jej wpływ na osiągnięte wyniki.....	20
4.2.2.	Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw funkcjonujących w łańcuchach dostaw .....	22
4.2.3.	Komercjalizacja i transfer wyników prac badawczo-rozwojowych oraz współpraca ośrodków akademickich z biznesem.....	25
4.3.	Działalność projektowa .....	27
4.4.	Udział w konferencjach naukowych.....	29
4.5.	Kształcenie kadry naukowej.....	31
4.6.	Recenzje tekstów naukowych.....	32
4.7.	Nagrody za działalność naukową .....	32
4.8.	Działalność dydaktyczna i organizacyjna, współpraca z praktyką gospodarczą i międzynarodowa. ....	32
4.8.1.	Działalność dydaktyczna .....	32
4.8.2.	Działalność organizacyjna .....	34
4.8.3.	Współpraca z praktyką gospodarczą .....	35
4.8.4.	Współpraca międzynarodowa.....	37
5.	Przywołane publikacje.....	39

## 1. Wstęp

Autoreferat ma na celu zaprezentowanie mojego dorobku i osiągnięć w pracy naukowej, dydaktycznej i współpracy z innymi ośrodkami naukowymi, w związku ze złożonym przeze mnie wnioskiem o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Przedstawiam w nim mój rozwój naukowy, którego zwieńczeniem jest monografia pt. *Dojrzałość procesowa a wyniki organizacji*, wskazana we wniosku jako osiągnięcie naukowe w rozumieniu art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki. W pozostałym dorobku naukowym wyodrębniłem trzy nurty zainteresowań:

- 1) Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw oraz jej wpływ na osiągnięte wyniki.
- 2) Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw funkcjonujących w łańcuchach dostaw.
- 3) Komercjalizacja wyników prac badawczo-rozwojowych oraz współpraca ośrodków akademickich z biznesem.

Od uzyskania stopnia doktora opublikowałem 44 prace naukowe, z czego 37, w których byłem wyłącznym autorem i 7, w których byłem współautorem. 2 spośród opublikowanych prac są indeksowane w bazach Scopus i Web of Science (Emerging Sources Citation Index).

W okresie ujętym w autoreferacie byłem zaangażowany w realizację 21 projektów, z czego samodzielnie pozyskałem 14 o łącznej wartości wynoszącej blisko 2,6 mln zł. Zrealizowane projekty były finansowane przez Narodowe Centrum Nauki (program Sonata), Komisję Europejską (m.in. programy Horyzont 2020 oraz Erasmus +), czy Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (program na realizację projektów międzynarodowych współfinansowanych).

W zakresie osiągnięć dydaktycznych moje doświadczenie obejmuje prowadzenie zajęć w języku polskim i angielskim w obszarach: zarządzanie jakością, zarządzanie procesami oraz zarządzanie łańcuchem dostaw; opracowanie autorskich treści programowych dla realizowanych przedmiotów, a także prowadzenie seminariów licencjackich i magisterskich.

Ponadto, mój dorobek obejmuje prezentacje referatów na 26 konferencjach krajowych i międzynarodowych; udział w kształceniu kadry naukowej; recenzowanie tekstów naukowych; udział we współpracy z praktyką gospodarczą; a także zaangażowanie w działalność organizacyjną Wydziału Zarządzania UŁ.

## 2. Informacje na temat wykształcenia i przebiegu kariery zawodowej

### 2.1. Informacje na temat wykształcenia

- |      |   |
|------|---|
| 2003 | magister, dyplom ukończenia 5-letnich stacjonarnych studiów magisterskich, kierunku Zarządzanie i Marketing, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.              |
| 2009 | doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, dyplom ukończenia 4-letnich stacjonarnych studiów doktoranckich, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. |

W latach 1998-2003 studiowałem na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego na kierunku Zarządzanie i Marketing. W ramach realizowanego przeze mnie programu studiów ukończyłem specjalność Rachunkowość i Zarządzanie Finansami oraz blok specjalnościowy Zarządzanie Jakością. Od września 2001 do stycznia 2002 studiowałem w School of Business Administration na University of Tampere (Finlandia) w ramach programu Socrates/Erasmus. Studia magisterskie ukończyłem w maju 2003, broniąc pracę magisterską pt.: *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw - światowe tendencje oraz charakterystyka zjawiska w obliczu integracji z Unią Europejską*, napisaną pod kierunkiem dra hab. Radosława Ignatowskiego, prof. UŁ.

Od października 2003 do czerwca 2007 byłem słuchaczem stacjonarnych studiów doktoranckich na Wydziale Zarządzania UŁ. Efektem tych studiów była rozprawa doktorska pt.: *Rola systemów zarządzania jakością we wprowadzaniu innowacji produktowych i organizacyjnych*. Moim promotorem był prof. dr hab. Maciej Urbaniak, a recenzentami prof. dr hab. Robert Karaszewski oraz dr hab. Edward Stawasz, prof. UŁ. Obrona rozprawy doktorskiej odbyła się 3 grudnia 2007 roku, a 10 grudnia 2007 roku, uchwałą Rady Wydziału Zarządzania UŁ (nr 4048) uzyskałem stopień doktora nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu.

### 2.2. Informacje na temat przebiegu kariery zawodowej

- |                 |   |
|-----------------|---|
| 11.2002-06.2018 | Konsultant, trener, kierownik projektów, współwłaściciel w Umbrella Consulting Sp. z o.o.; członek Umbrella - Stowarzyszenie Konsultantów; stażysta i młodszy konsultant w UNDP Umbrella Project. |
| 10.2003-12.2007 | asystent w Katedrze Zarządzania Jakością na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.  |
| 01.2008-obecnie | adiunkt w Katedrze Logistyki (d. Katedrze Zarządzania Jakością) na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.   |
| 05.2013-obecnie | kierownik Centrum Jakości Badań Naukowych Knowbase na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.  |

W czasie studiów wyższych podjąłem współpracę z UNDP Umbrella Project, który był przedsięwzięciem Organizacji Narodów Zjednoczonych wspierającym procesy transformacji w Polsce, m.in. poprzez wdrażanie systemów zarządzania jakością w sektorze administracji publicznej. Po zakończeniu jego działalności w 2005 kontynuowałem pracę w ramach Umbrella - Stowarzyszenie Konsultantów, a od 2005 w ramach Umbrella Consulting sp. z o.o. jako jej udziałowiec. We wszystkich tych organizacjach realizowałem zadania w ramach projektów szkoleniowych i wdrożeniowych realizowanych dla przedsiębiorstw oraz jednostek administracji publicznej w obszarze szeroko rozumianego doskonalenia zarządzania organizacją. Obejmowało to m.in. wdrażanie systemów zarządzania jakością; identyfikację, opis, analizę, doskonalenie i symulację procesów; realizację samooceny według modeli: CAF (Common Assessment Framework) oraz EFQM (European Foundation for Quality Management), identyfikację obszarów do poprawy, formułowanie i wdrażanie działań doskonalących, a także prowadzenie audytów. Początkowo realizowałem zadania z zakresu wsparcia realizowanych projektów, jednak z czasem (wraz z doskonaleniem posiadanych kompetencji), obejmowałem coraz odpowiedzialniejsze funkcje (takie jak konsultant wiodący, czy kierownik projektu). W rezultacie blisko 16-sto letniej współpracy miałem możliwość zdobywania aktualnej wiedzy i praktycznych kompetencji, które były w pełni zgodne z moimi zainteresowaniami naukowymi oraz działalnością dydaktyczną.

Równolegle ze studiami doktoranckimi, podjąłem pracę na etacie asystenta w Katedrze Zarządzania Jakością na Wydziale Zarządzania UŁ. Po uzyskaniu stopnia doktora zostałem zatrudniony w tej samej Katedrze na etacie adiunkta (w styczniu 2008). Od 2011 kontynuowałem zatrudnienie w Katedrze Logistyki, w którą przekształciła się Katedra Zarządzania Jakością w związku z zaangażowaniem się Wydziału Zarządzania UŁ w realizację zajęć dydaktycznych w ramach kierunku Logistyka.

W Katedrze jestem zatrudniony na etacie naukowo - dydaktycznym. Uniwersytet jest moim podstawowym i jedynym miejscem pracy.

Od maja 2013, w ramach części etatu administracyjnego, kieruję Centrum Jakości Badań Naukowych Knowbase na Wydziale Zarządzania UŁ, którego celem jest wspieranie pracowników Wydziału w zakresie osiągania coraz lepszych wyników w realizacji procesów badawczo-naukowych i publikacyjnych.

## 2.3. Wybrane kompetencje

W Tabeli 1 przedstawiłem swoje wybrane kompetencje, w obszarach: językowym, komunikacyjnym, organizacyjnym i kierowniczym, zawodowym oraz związanym z obsługą narzędzi informatycznych.

**Tabela 1.** Samoocena umiejętności językowych<sup>1</sup>

	Rozumienie		Mówienie		Pisanie
	Słuchanie	Czytanie	Porozumiewanie się	Samodzielne wypowiedanie się	
<b>Angielski</b>	C2	C2	C2	C2	C2
	Kompetencje potwierdzone certyfikatem: CAE (Cambridge Advanced English)				
<b>Hiszpański</b>	C1	C1	C1	C1	C1
	Kompetencje potwierdzone certyfikatem: DELE (Diplomas de Español como Lengua Extranjera) Basico				

C2 - biegły

C1 - zaawansowany

Źródło: opracowanie własne

### Umiejętności komunikacyjne

Bardzo dobre umiejętności komunikacyjne uzyskane dzięki:

- Długoletniemu doświadczeniu w bezpośredniej współpracy z przedsiębiorstwami i organizacjami publicznymi w zakresie realizowanych prac badawczych i doradztwa;
- Długoletniemu doświadczeniu w prowadzeniu zajęć dydaktycznych;
- Doświadczeniu w prowadzeniu szkoleń.

### Umiejętności organizacyjne i kierownicze

Bardzo dobre umiejętności menedżerskie i przywódcze uzyskane dzięki:

- Doświadczeniu w realizacji i kierowaniu projektami (badawczymi, edukacyjnymi i komercyjnymi);
- Doświadczeniu w zarządzaniu ludźmi (byłem odpowiedzialny za pracę zespołów od 3 do 20 osób).

<sup>1</sup> Samoocena zgodnie z zasadami określonymi w Europejskim Systemie Opisu Kształcenia Językowego (Common European Framework of Reference for Languages); <https://europass.cedefop.europa.eu/pl/resources/european-language-levels-cefr> (data dostępu: 20.03.2019).

Umiejętności zawodowe	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bardzo dobra znajomość koncepcji i zagadnień doskonalenia organizacji;</li><li>• Bardzo dobra znajomość koncepcji i metodyk identyfikacji, opisu, doskonalenia i zarządzania procesami;</li><li>• Bardzo dobra znajomość metodyk zarządzania projektami (w tym metodyk PMI, Prince2 i Project Management Cycle);</li><li>• Certyfikowany Coach (odbyte 100 godzinne szkolenie według standardów ICF- International Coach Federation);</li><li>• Certyfikowany Audytor Systemów Zarządzania Jakością (szkolenie i certyfikat audytora wewnętrznego oraz wiodącego systemów zarządzania jakością).</li></ul>
Umiejętności cyfrowe <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Przetwarzanie informacji (poziom biegłości);</li><li>• Tworzenie treści (poziom samodzielności);</li><li>• Komunikacja (poziom biegłości);</li><li>• Rozwiązywanie problemów (poziom biegłości);</li><li>• Bezpieczeństwo (poziom samodzielności).</li><li>• Znajomość programów i aplikacji:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Programy biurowe: Microsoft Office (poziom biegłości);</li><li>○ Narzędzia statystyczne i naukowe: SPSS, Statistica, Webankieta, SurveyMonkey, etc. (poziom samodzielności);</li><li>○ Narzędzia bibliometryczne: InCites, Scimago, PlumX Metrics, etc. (poziom podstawowy);</li><li>○ Bazy danych: Thomson-Reuters Data Stream/Eikon, EMIS, Amadeus, etc. (poziom podstawowy).</li></ul></li></ul>

---

<sup>2</sup> Samoocena zgodnie z zasadami określonymi przez Europejskie Centrum Rozwoju Kształcenia Zawodowego (Cedefop – European Centre for the Development of Vocational Training); <https://europass.cedefop.europa.eu/pl/resources/digital-competences> (data dostępu: 20.03.2019).

### 3. Charakterystyka wiodącego osiągnięcia naukowego

#### 3.1. Tytuł osiągnięcia naukowego

Jako osiągnięcie naukowe, zgodnie z art. 16, ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, chciałbym wskazać monografię:

T. Bartosz Kalinowski *Dojrzałość procesowa a wyniki organizacji*

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, 372 s., ISBN 978-83-8142-344-1

Recenzentem wydawniczym monografii był dr hab. Rafał Haffer, prof. UMK. Monografia ukazała się drukiem w grudniu 2018.

#### 3.2. Wprowadzenie do poruszanej problematyki i przesłanki jej podjęcia

Procesy są nieodłącznym elementem każdej organizacji, niezależnie od ich specyfiki czy sektora funkcjonowania. Ukierunkowanie się organizacji na procesy, w zależności od przyjętych ram teoretycznych, może znaleźć wyraz we wdrożeniu takich koncepcji jak: podejście procesowe (*Process Approach*), zarządzanie procesowe (*BPM - Business Process Management*) czy orientacja procesowa (*BPO - Business Process Orientation*).

Stopień zaawansowania wdrożenia procesów w przedsiębiorstwie znajduje z kolei odzwierciedlenie w koncepcji dojrzałości procesowej organizacji. Dojrzałość procesowa definiowana jest przez wybranych autorów literatury przedmiotu jako:

- 1) Stopień zaawansowania wdrożenia zarządzania procesowego lub orientacji procesowej;
- 2) Zakres, w jakim procesy w ramach organizacji są formalnie zdefiniowane (ustrukturalizowane, zestandaryzowane etc.), zarządzane (kontrolowane), mierzone i doskonalone (poddawane optymalizacji), a także elastyczne, skuteczne i efektywne;
- 3) Posiadanie właściwych kompetencji i/lub zasobów niezbędnych do skutecznego i efektywnego zarządzania procesami;
- 4) Skuteczność w osiąganiu celów na poziomie procesów i organizacji;
- 5) Ewolucja struktury organizacyjnej i przechodzenie od struktury funkcjonalnej do struktury procesowej;
- 6) Wyniki oceny parametrów realizacji procesów, na przykład jakości, czasu, kosztów.

Tematyka dojrzałości procesowej jest stosunkowo nowym obszarem badawczym. Przeprowadzona przeze mnie analiza literatury pokazuje, że liczba publikacji zajmujących się tymi kwestiami jest niewielka. Choć niektórzy autorzy w swoich publikacjach poruszają wybrane aspekty zagadnienia, to można stwierdzić, że brakuje kompleksowych opracowań, które porządkowałyby rozważania dotyczące dojrzałości procesowej, modeli dojrzałości procesowej i badań podejmowanych w tym zakresie.



W związku z tym, postawiłem pierwsze pytanie badawcze: **Jaki jest poziom dojrzałości procesowej badanych przedsiębiorstw?**

Co więcej, występuje duża rozbieżność, jeśli chodzi o metody analizy tematyki modeli dojrzałości procesowej - można zidentyfikować zarówno takie, które skupiają się na pojedynczych procesach, jak również takie, które analizują dojrzałość procesową całej organizacji. Jako dominujące zarysowuje się podejście, w którym przyjmuje się, że wszelkie analizy i badania dotyczące dojrzałości procesowej należy prowadzić w odniesieniu do modeli, które przedstawiają zagadnienie dojrzałości na możliwie ogólnym poziomie (orientacji procesowej - *Business Process Orientation*), czyli dotyczą wszystkich procesów i całej organizacji (Röglinger i in., 2012; Tarhan i in., 2016). Niemniej jednak, zidentyfikowałem tylko 4 takie badania, z czego 2 były zrealizowane w Polsce. Z tego powodu uznałem, że istnieje wyraźny potencjał do prowadzenia badań w tym obszarze, szczególnie że dotychczasowe badania charakteryzowały się określonymi, wskazanymi w monografii, barierami (zostały one szczegółowo opisane w podrozdziale 4.2.2 monografii *Podsumowanie systematycznego przeglądu literatury dotyczącego badań oceny dojrzałości procesowej przedsiębiorstw*, s. 158-165).

Na gruncie literatury przedmiotu, istotną przesłanką do podjęcia badań dotyczących dojrzałości procesowej był również sposób jej oceny. W analizowanych publikacjach oceny dokonywano w sposób subiektywny<sup>3</sup> lub zobiektywizowany<sup>4</sup>. W związku ze zidentyfikowanymi ograniczeniami oceny w sposób subiektywny oraz faktem, że w żadnej z publikacji nie analizowano relacji między oboma sposobami, postawiłem drugie pytanie badawcze brzmiące: **Czy poziom dojrzałości procesowej określony na podstawie oceny subiektywnej różni się od oceny dojrzałości procesowej określonej na podstawie oceny zobiektywizowanej?**

Dążąc do coraz bardziej skutecznej i efektywnej realizacji procesów, przedsiębiorstwa skupiają się na osiąganych przez nie wynikach (zarówno finansowych, jak i pozafinansowych), a w szerszym kontekście również na wynikach całej organizacji. Jest to niezbędne, aby móc dostarczać oczekiwane produkty i usługi, a przez to spełniać coraz wyższe wymagania klientów czy szerzej, interesariuszy. Relacja dojrzałości procesowej i wyników jest zjawiskiem przebadanym w niewielkim stopniu. W wyniku systematycznego przeglądu literatury, który przedstawiłem w swojej pracy, zidentyfikowałem zaledwie 10 publikacji (z czego tylko 1 polską), które zajmowały się zagadnieniem powyższej relacji, w ujęciu opisanym w monografii. Dodatkowo, dostępne badania wpływu dojrzałości procesowej na wyniki w niewielkim stopniu uwzględniały wyniki finansowe, które mierzone byłyby rzeczywistymi wartościami. W zasadzie nie było możliwe jednoznaczne rozstrzygnięcie, czy którekolwiek z dostępnych badań opierało się na faktycznych danych finansowych, ponieważ, nawet w przypadku tych, które deklarowały badanie wartości finansowych (takich jak np. ROA - *return on assets*, czy zysk na pracownika), metodyka

---

<sup>3</sup> Ocena poziomu dojrzałości procesowej jest przeprowadzana na podstawie definicji lub opisów poziomów dojrzałości (np. zgodnie z założeniami wybranego modelu dojrzałości procesowej). W przypadku oceny subiektywnej wybiera się ten opis, który najlepiej określa aktualny stan zaawansowania wdrożenia zarządzania procesowego lub orientacji procesowej w danej organizacji.

<sup>4</sup> Ocena poziomu dojrzałości procesowej jest przeprowadzana na podstawie identyfikacji realizowanych w organizacji działań z zakresu zarządzania procesowego lub orientacji procesowej. Następnie określa się stopień ich zaawansowania (lub dojrzałości). Określenie poziomu dojrzałości procesowej następuje na podstawie wyliczeń przeprowadzonych na bazie uzyskanych wyników cząstkowych, bez związku z bezpośrednim pytaniem o poziom dojrzałości procesowej (jak w przypadku oceny subiektywnej).

badawcza nie precyzowała, w jaki sposób wartości tych zmiennych zostały ustalone (czy na podstawie rzeczywistych danych, czy opinii). W kontekście tych wniosków, zidentyfikowałem kolejną lukę badawczą, wskazującą na konieczność dalszych badań w zakresie wpływu dojrzałości procesowej na wyniki finansowe (i analizy występowania oraz charakteru takiej relacji), a także postawiłem trzecie pytanie badawcze: **Czy osiągnięcie dojrzałości procesowej ma wpływ na wyniki organizacji?**

W końcu, istotną barierą badań wpływu dojrzałości procesowej na wyniki (a wyniki finansowe w szczególności) był brak przesunięcia czasowego (opóźnienia) między momentem oceny dojrzałości a pomiarem wyników. Jest to istotne ze względu na możliwość obserwowania relacji pomiędzy wzrostem dojrzałości procesowej organizacji a przesuniętymi w czasie efektami tego zjawiska. W żadnej ze zidentyfikowanych publikacji w literaturze przedmiotu nie zaobserwowałem takiego podejścia. W związku tym, postawiłem w pracy czwarte pytanie badawcze: **Czy uwzględnienie przesunięcia czasowego (opóźnienia) dla wyników finansowych ma wpływ na relację między dojrzałością procesową a wynikami organizacji?**

### 3.3. Struktura monografii

W **pierwszym rozdziale** monografii przedstawiłem cele, pytania badawcze i hipotezy, które w głównej mierze zdeterminowały określoną logikę wyводу i strukturę publikacji.

**Rozdział drugi** obejmuje ogólne zagadnienia dotyczące procesów oraz dojrzałości, które należy traktować jako podstawę teoretyczną i wstęp do dalszych rozważań.

**Rozdział trzeci** składa się z pięciu części, które kompleksowo omawiają różne zagadnienia dojrzałości procesowej. W pierwszej kolejności podjąłem próbę syntezy koncepcji dojrzałości procesowej w świetle dotychczasowych rozważań zawartych w literaturze przedmiotu. Następnie omówiłem wybrane modele dojrzałości procesowej, poziomy dojrzałości w nich zwarte oraz zasady konstruowania modeli. W dalszej kolejności skupiłem się na zastosowaniu modeli dojrzałości procesowej w praktyce - obszarach ich zastosowania, sposobach oceny dojrzałości, determinantach wyboru odpowiedniego modelu, przesłankach i korzyściach ich stosowania, a także elementach modeli dojrzałości procesowej, które poddawane są krytyce.

**Czwarty rozdział** poświęciłem badaniom związanym z modelami dojrzałości procesowej w dwóch ujęciach: analizie samych modeli oraz wyników oceny dojrzałości procesowej przedsiębiorstw z ich wykorzystaniem. Podsumowaniem tego rozdziału jest propozycja autorskiego modelu oceny dojrzałości procesowej wraz z metodyką tej oceny.

**Piąty rozdział** obejmuje analizę relacji między podejściem procesowym oraz dojrzałością procesową a wynikami. W dalszej kolejności dokonałem syntezy rozważań zawartych w literaturze przedmiotu na temat definicji pojęcia oraz sposobów pomiaru wyników finansowych i pozafinansowych w przedsiębiorstwach. Następnie przeanalizowałem publikacje dotyczące badania wpływu dojrzałości procesowej na osiągnięte wyniki. Podsumowaniem rozdziału jest propozycja autorskiego modelu kompleksowego pomiaru wyników organizacji.

**Szósty rozdział** ma charakter empiryczny i opiera się na opisanych w poprzednich rozdziałach modelach dojrzałości procesowej oraz kompleksowego pomiaru wyników. Zawarłem w nim

charakterystykę sześciu przeprowadzonych badań oraz wyniki analiz zmierzających do realizacji celu głównego monografii, a także odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz weryfikację hipotez badawczych. Oprócz kompleksowych analiz ilościowych, obejmujących przede wszystkim metody statystyczne, w końcowej części rozdziału zawarłem również podsumowanie przeprowadzonych badań i analiz nawiązujące do postawionych pytań badawczych oraz hipotez, a także zidentyfikowałem ograniczenia badawcze.

**Siódmy rozdział** stanowi zakończenie monografii wraz z podsumowaniem przeprowadzonych rozważań oraz badań.

### 3.4. Cele, pytania i hipotezy badawcze

Podstawowym celem monografii było określenie wpływu dojrzałości procesowej na wyniki finansowe i pozafinansowe organizacji. Realizacja celu głównego wymagała osiągnięcia 5 celów szczegółowych sformułowanych w następujący sposób:

- 1) Analiza literatury z zakresu koncepcji dojrzałości procesowej i modeli dojrzałości procesowej oraz synteza dotychczasowego dorobku teoretycznego, a także przeprowadzonych badań;
- 2) Określenie poziomu dojrzałości procesowej badanych przedsiębiorstw, w tym opracowanie autorskiego modelu oceny dojrzałości procesowej wraz z metodyką tej oceny;
- 3) Określenie relacji między różnymi sposobami oceny dojrzałości procesowej - metoda subiektywna kontra obiektywizująca;
- 4) Analiza literatury z zakresu wpływu dojrzałości procesowej na wyniki finansowe i pozafinansowe organizacji oraz syntezy dotychczasowego dorobku teoretycznego, a także przeprowadzonych badań;
- 5) Pomiar wyników finansowych i pozafinansowych osiąganych przez badane przedsiębiorstwa, w tym opracowania autorskiego modelu kompleksowego pomiaru wyników.

Cel główny oraz cele szczegółowe, a także pytania badawcze znalazły odzwierciedlenie w 4 hipotezach (przy czym dla pierwszego pytania badawczego nie postawiono hipotezy):

**H1:** Poziom dojrzałości procesowej ocenianej w sposób subiektywny jest wyższy niż w przypadku oceny przeprowadzonej w sposób obiektywizowany (powiązana z **drugim pytaniem badawczym**).

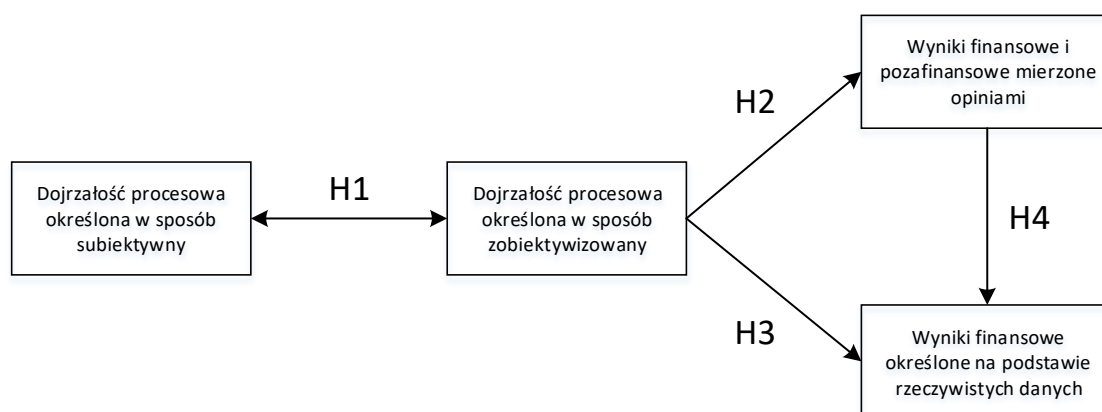
**H2:** Osiąganie dojrzałości procesowej ma pozytywny wpływ na wyniki finansowe i pozafinansowe organizacji mierzone opiniami (powiązana z **trzecim pytaniem badawczym**).

**H3:** Osiąganie dojrzałości procesowej ma pozytywny wpływ na wyniki finansowe organizacji określone na podstawie rzeczywistych danych (powiązana z **trzecim i czwartym pytaniem badawczym**).

**H4:** Lepsze wyniki finansowe i pozafinansowe mierzone opiniami prowadzą do lepszych wyników finansowych organizacji określonych na podstawie rzeczywistych danych (powiązana z **trzecim pytaniem badawczym**).

Dla postawionych hipotez określony został również schemat zależności między nimi (por. Rys. 1).

Rysunek 1. Relacje między hipotezami



Źródło: opracowanie własne

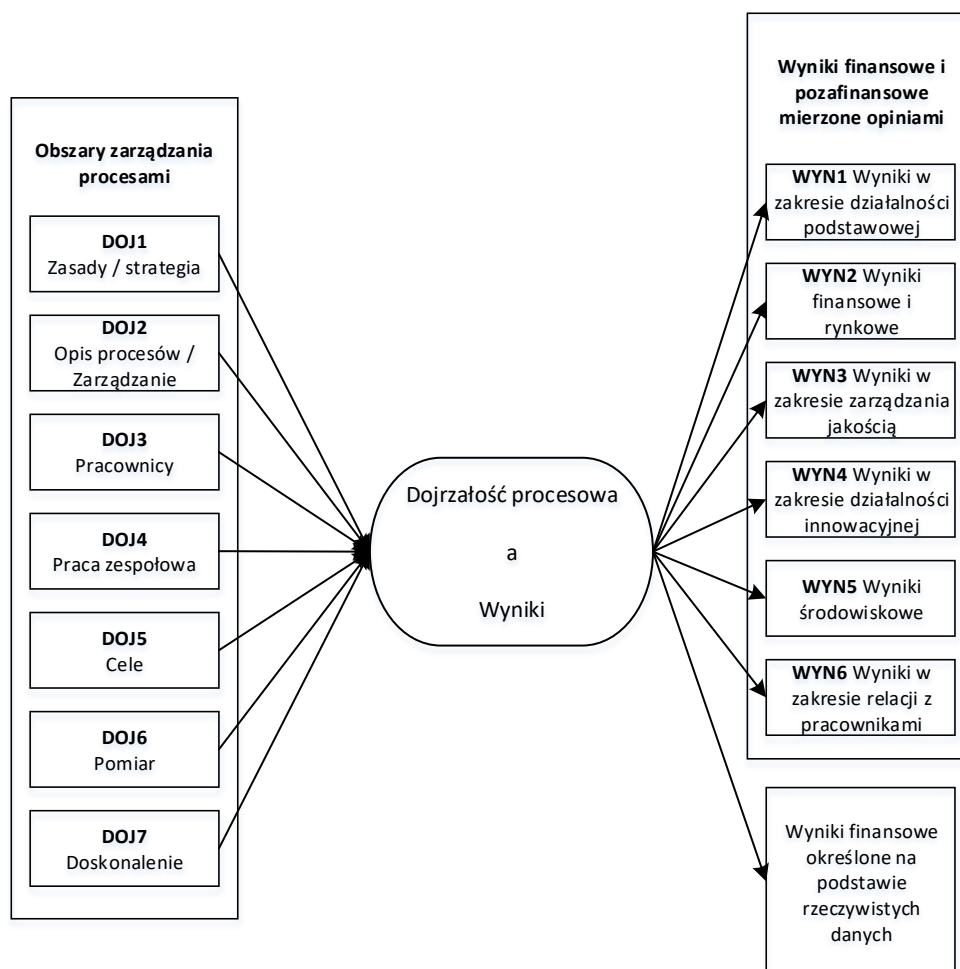
### 3.5. Metodyka badań przedstawionych w monografii

Osiągnięcie postawionych w monografii celów (głównego i szczegółowych) wymagało realizacji różnych zadań badawczych, które obejmowały m.in.:

- 1) Przeprowadzenie systematycznych przeglądów literatury zagranicznej i polskiej, ze szczególnym uwzględnieniem: modeli dojrzałości procesowej, oceny dojrzałości procesowej przedsiębiorstw oraz wpływu dojrzałości procesowej na wyniki organizacji;
- 2) Opracowanie modeli: dojrzałości procesowej oraz kompleksowego pomiaru wyników;
- 3) Realizację badań empirycznych ukierunkowanych na określenie poziomu dojrzałości badanych przedsiębiorstw oraz relacji między różnymi sposobami oceny dojrzałości procesowej (w tym weryfikacji hipotezy **H1**)
- 4) Zastosowanie metod statystycznych, które pozwoliły na określenie charakteru relacji pomiędzy dojrzałością procesową a wynikami organizacji (w tym weryfikację hipotez **H2**, **H3** i **H4**).

W zakresie analiz literaturowych ujętych w monografii zastosowałem metodę systematycznego przeglądu literatury. W tym celu przeanalizowałem zawartość wiodących baz danych zawierających publikacje naukowe. Z kolei na potrzeby badań empirycznych przeprowadziłem badania ankietowe z wykorzystaniem kwestionariuszy badawczych skonstruowanych na podstawie modeli przedstawionych w monografii oraz z wykorzystaniem finansowych baz danych (Thomson-Reuters Data Stream/Eikon oraz Emerging Markets Information Service - EMIS), za pomocą których, dla jednostek, które wzięły udział w badaniach ankietowych, wyszukałem wartości rzeczywistych danych finansowych i wykorzystałem je w analizach. Koncepcja badania zależności dojrzałości procesowej i wyników opierała się na modelu zbudowanym z 7 konstruktów określonych po stronie dojrzałości procesowej oraz 6+1 konstruktów zidentyfikowanych po stronie wyników (por. Rys. 2).

Rysunek 2. Model relacji między konstruktami i analizowanymi zmiennymi



Źródło: opracowanie własne

Zgromadzone dane empiryczne, a także zależności pomiędzy zidentyfikowanymi konstruktami, poddałem analizie, wykorzystując następujące metody statystyczne: współczynnika  $\alpha$  Cronbacha, analizę czynnikową, korelację liniową Pearsona, korelację gamma oraz modelowanie równań strukturalnych (SEM - *Structural Equation Modeling*).

### 3.6. Wyniki badań przedstawione w monografii

W odniesieniu do **pierwszego pytania badawczego**, dojrzałość procesową badanych przedsiębiorstw określiłem na podstawie opracowanego modelu dojrzałości procesowej wraz z metodyką jej oceny. Średni poziom dojrzałości procesowej, zgodnie z zaproponowaną metodyką oceny, wahał się w poszczególnych badaniach od 3,1 do 3,4. Odnosząc go do subiektywnej skali oceny dojrzałości, badane jednostki można spozycjonować między poziomem 3 - „Procesy udokumentowane, niemierzone” a poziomem 4 - „Procesy udokumentowane, mierzone, niedoskonalone”. Niemniej jednak w ujęciu szczegółowym, największe liczebności firm odnotowano na poziomie 2 - „Procesy powtarzalne, nieudokumentowane”, co sugerowałoby, że duża część badanych organizacji jest na początku drogi prowadzącej do wdrożenia koncepcji zarządzania procesowego. Drugą najliczniejszą grupą były z kolei jednostki, które zostały sklasyfikowane na poziomie 5 - „Procesy udokumentowane, mierzone i doskonałe”, a więc o ugruntowanej dojrzałości procesowej.

Odpowiedzi na kolejne pytania badawcze (2-4) udzieliłem w kontekście weryfikacji hipotez badawczych. Tabela 2 prezentuje podsumowanie wyników weryfikacji hipotez.

**Tabela 2.** Wyniki testowania postawionych hipotez badawczych

Hipoteza badawcza	Pytania badawcze	Rezultat testowania hipotezy	Uwagi do hipotezy
<b>H1:</b> Poziom dojrzałości procesowej ocenianej w sposób subiektywny jest wyższy niż w przypadku oceny przeprowadzonej w sposób zobiektywizowany	2	Brak przesłanek do odrzucenia hipotezy	-
<b>H2:</b> Osiąganie dojrzałości procesowej ma pozytywny wpływ na wyniki finansowe i pozafinansowe organizacji mierzone opiniami	3	Brak przesłanek do odrzucenia hipotezy	Pozytywny i istotny statystycznie wpływ
<b>H3:</b> Osiąganie dojrzałości procesowej ma pozytywny wpływ na wyniki finansowe organizacji określone na podstawie rzeczywistych danych	3, 4	Hipoteza odrzucona	Zależność pojedynczych konstruktów i zmiennych lub brak wpływu
<b>H4:</b> Lepsze wyniki finansowe i pozafinansowe mierzone opiniami prowadzą do lepszych wyników finansowych organizacji określonych na podstawie rzeczywistych danych	3	Brak przesłanek do odrzucenia hipotezy w odniesieniu do 1 z 2 badań	Pozytywny i istotny statystycznie pośredni wpływ w odniesieniu do 1 z 2 badań

Źródło: opracowanie własne

W odniesieniu do **drugiego pytania badawczego** i weryfikacji hipotezy **H1** stwierdziłem, że w przypadku około 35% badanych jednostek (w obu badaniach, które uwzględniłem w analizie) ocena dojrzałości procesowej metodą subiektywną i zobiektywizowaną była zbieżna. Niemniej jednak, w przypadku zdecydowanej większości firm (blisko 60% w przypadku pierwszego badania, w którym analizowałem to zagadnienie oraz blisko 50% w drugim z badań), oceniło swoją dojrzałość procesową

w sposób subiektywny wyżej, aniżeli stosując zobiektywizowany sposób oceny. Nie zaobserwowałem zatem przesłanek pozwalających na odrzucenie hipotezy H1. Uzyskane wyniki potwierdziły przypuszczenie, iż poziom dojrzałości procesowej badanych jednostek oceniany w sposób subiektywny, był faktycznie wyższy w porównaniu z poziomem dojrzałości procesowej ocenianym w sposób zobiektywizowany.

W celu udzielenia odpowiedzi na **trzecie pytanie badawcze** - określenia wpływu dojrzałości procesowej na wyniki badanych przedsiębiorstw, posłużyłem się opracowanym modelem kompleksowego pomiaru wyników organizacji (w zakresie wyników finansowych i pozafinansowych mierzonych opiniami) oraz rzeczywistymi danymi finansowymi uzyskanymi z baz danych.

W przypadku obu badań, których przedmiotem była analiza zależności między dojrzałością procesową oraz wynikami finansowymi i pozafinansowymi mierzonymi opiniami, potwierdziłem występowanie statystycznej korelacji pomiędzy nimi. Co więcej na podstawie modelowania równań strukturalnych stwierdziłem, że wpływ dojrzałości procesowej na wyniki mierzone opiniami jest pozytywny (dotyczyło to wszystkich zrealizowanych postępowań badawczych). Takie rezultaty oznaczały brak przesłanek do odrzucenia hipotezy H2.

W zakresie analizy wpływu dojrzałości procesowej na wyniki finansowe określone na podstawie rzeczywistych danych (hipoteza H3), przeprowadzone postępowanie badawcze pozwalało co najwyżej stwierdzić zależność pojedynczych konstruktów i zmiennych. Z kolei metoda modelowania równań strukturalnych, potwierdziła brak wpływu dojrzałości procesowej na wyniki finansowe określone na podstawie rzeczywistych danych. Również zastosowanie przesunięcia czasowego (opóźnienia) między momentem oceny dojrzałości a pomiarem wyników, nie wpłynęło na wyniki analizy statystycznej. Tym samym byłem zmuszony negatywnie odpowiedzieć na **czwarte pytanie badawcze** oraz odrzucić hipotezę H3.

W końcu w zakresie weryfikacji hipotezy H4, analizowałem wpływ dojrzałości procesowej na wyniki finansowe określone na podstawie rzeczywistych danych, gdzie moderatorem były wyniki finansowe i pozafinansowe mierzone opiniami. W jednym przypadku stwierdziłem pozytywny i istotny statystycznie pośredni wpływ dojrzałości procesowej na wyniki finansowe określone na podstawie rzeczywistych danych (moderatorem wpływu były wyniki finansowe i pozafinansowe mierzone opiniami). Z kolei w drugim przypadku pośredni wpływ dojrzałości procesowej na wyniki finansowe określone na podstawie rzeczywistych danych był nieistotny statystycznie. W związku z uzyskanymi wynikami mogłem stwierdzić, że nie było przesłanek do odrzucenia hipotezy H4 tylko w jednym z postępowań badawczych, natomiast w odniesieniu do drugiego przedmiotowa hipoteza została odrzucona.



### 3.7. Wkład w rozwój nauki i dyscypliny

Monografia pt. *Dojrzałość procesowa a wyniki organizacji* stanowi w mojej opinii istotny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu, w szczególności w postaci:

- 1) Kompleksowej analizy i syntezy dotychczasowego dorobku z zakresu:
  - a. Dojrzałości procesowej (identyfikacji i opisaniu wymiarów pojęcia dojrzałości procesowej na gruncie polskiej literatury przedmiotu);
  - b. Modeli dojrzałości procesowej (w tym poziomów dojrzałości procesowej, zasad konstrukcji modeli oraz ich zastosowania w praktyce);
  - c. Dotychczas zrealizowanych badań w obszarze modeli dojrzałości procesowej oraz oceny dojrzałości procesowej przedsiębiorstw (z uwzględnieniem ich szczegółowej charakterystyki, osiągniętych rezultatów i występujących barier);
  - d. Dotychczas zrealizowanych badań w obszarze wpływu dojrzałości procesowej na wyniki organizacji (z uwzględnieniem ich szczegółowej charakterystyki, osiągniętych rezultatów i występujących barier);
  - e. Wpływu dojrzałości procesowej na wyniki organizacji, w tym w szczególności dotychczasowych badań dotyczących tego obszaru.
- 2) Opracowania autorskiego modelu oceny dojrzałości procesowej wraz z metodyką oceny dojrzałości procesowej w sposób zobiektywizowany.
- 3) Opracowania kompleksowego modelu pomiaru wyników organizacji bazującego na opiniach<sup>5</sup>.
- 4) Przeprowadzenia badań empirycznych z wykorzystaniem opracowanych modeli, w tym w szczególności zbadanie relacji pomiędzy dojrzałością procesową a wynikami organizacji określonymi na podstawie rzeczywistych danych.
- 5) Pogłębionej analizy wpływu dojrzałości na wyniki organizacji z wykorzystaniem metod statystycznych (analizy korelacji i modelowania równań strukturalnych).

Przede wszystkim, chciałbym podkreślić, że w odniesieniu do głównego celu monografii, zrealizowane postępowanie badawcze adresowało luki stwierdzone w dotychczas zrealizowanych badaniach (dotyczy to głównie literatury anglojęzycznej, jako że w literaturze krajowej badane zagadnienie pojawia się jednostkowo). We wszystkich publikacjach, poddanych analizie w monografii, potwierdzona została zależność między dojrzałością procesową a wynikami mierzonymi opiniami, jednak zakres wyników, które były poddawane analizie, nie był satysfakcjonujący - wystarczająco pogłębiony, na co uwagę zwracali sami autorzy w sformułowanych ograniczeniach. Ponadto, dostępne badania wpływu dojrzałości procesowej na wyniki w niewielkim stopniu uwzględniały wyniki finansowe, które mierzone byłyby rzeczywistymi wartościami. Autorzy literatury przedmiotu, nawet jeśli twierdzili, że badają zależność między dojrzałością procesową a wynikami finansowymi, to często jako ich substytut traktowali opinie respondentów na temat zmian wartości finansowych charakteryzujących badaną jednostkę w czasie (np. zmiany zysku operacyjnego), nie odnosili się zaś do faktycznych danych finansowych, raportowanych w sprawozdaniach finansowych. W zasadzie nie było możliwe jednoznaczne rozstrzygnięcie, czy którekolwiek z dostępnych badań opierało się na faktycznych danych

---

<sup>5</sup> Zakres przedstawionych i analizowanych przeze mnie w monografii zmiennych, dotyczących wyników finansowych i pozafinansowych był najbardziej kompleksowy ze wszystkich dotychczas zrealizowanych badań z zakresu wpływu dojrzałości procesowej na wyniki.



finansowych, ponieważ - nawet w przypadku tych, które deklarowały badanie wartości finansowych, metodyka badawcza nie precyzowała, w jaki sposób wartości tych zmiennych zostały ustalone (czy na podstawie rzeczywistych danych, czy też opinii). Niezależnie jednak od przyjętych interpretacji dotyczących szczegółów przeprowadzonych analiz, chciałbym podkreślić, że badania dotyczące wpływu dojrzałości procesowej na wyniki organizacji w zakresie, jaki zaprezentowałem w swojej pracy, nie zostały dotychczas ujęte w żadnej innej publikacji (ani polskiej, ani zagranicznej) zajmującej się tym zagadnieniem.

## 4. Prezentacja pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych

### 4.1. Charakterystyka ilościowa i rodzajowa publikacji, cytowania

Po uzyskaniu stopnia doktora (w okresie 2008-2018) opublikowałem łącznie 44 prace naukowe, z czego 37, w których byłem wyłącznym autorem i 7, w których byłem współautorem. Tabela 3 zawiera ilościowe zestawienie mojego dorobku publikacyjnego w ujęciu lat po uzyskaniu stopnia doktora.

**Tabela 3.** Ilościowe zestawienie dorobku naukowego - liczba publikacji w poszczególnych latach (stan na 01.03.2019)

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Razem
<b>Monografie i rozdziały w monografiach</b>												
Monografie			1								1	2
Rozdziały w monografiach	4	4	1					1			1	11
<b>Artykuły</b>												
Artykuły samodzielne	5	1	4	2	2	3	1	1	3	2		24
Artykuły we współautorstwie						1			2	3	1	7
<b>Razem</b>												
Razem liczba prac naukowych	9	5	6	2	2	4	1	2	5	5	3	44
W tym w j. angielskim	1	2		1					2	2	2	10

Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z ministerialną punktacją publikacji naukowych<sup>6</sup> opracowane przeze mnie publikacje mają wartość 383 punktów (po odliczeniu udziałów współautorów). Jedna z publikacji jest wskazana jako osiągnięcie naukowe w rozumieniu art. 16, ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki. Tabela 4 zawiera zestawienie punktacji moich publikacji według ich rodzaju.

<sup>6</sup> Punktacja publikacji została określona zgodnie z Komunikatem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 25 stycznia 2017 r. w sprawie wykazu czasopism naukowych wraz z liczbą punktów przyznanych za publikacje naukowe w tych czasopismach, ustalony na podstawie wykazów ogłoszonych w latach 2013-2016

**Tabela 4.** Ilościowe zestawienie dorobku naukowego - rodzaje publikacji (stan na 01.03.2019)

Rodzaj publikacji	Jako wyłączny autor		Jako współautor		Razem
	W języku polskim	W języku angielskim	W języku polskim	W języku angielskim	
Monografie	2				2
Rozdziały w monografiach (5 pkt.)	7	4			11
Artykuły w recenzowanych polskich czasopismach o zasięgu międzynarodowym lub ogólnopolskim, w tym:					
• Obecna punktacja (lista B): 14 pkt.	2	1			3
• Obecna punktacja (lista B): 13 pkt.	1				1
• Obecna punktacja (lista B): 12 pkt.	3	1*	1 (50%)		5
• Obecna punktacja (lista B): 11 pkt.	6	1	1 (90%) 1 (80%)		9
• Obecna punktacja (lista B): 10 pkt.	1			1 (33%)	2
• Obecna punktacja (lista B): 9 pkt.	1				1
• Obecna punktacja (lista B): 8 pkt.	3		1 (50%)		4
• Obecna punktacja (lista B): 6 pkt.	2				2
• Obecna punktacja (lista B): 5 pkt.	1				1
• Obecna punktacja (lista B): 3 pkt.	1				1
Artykuły w recenzowanych zagranicznych czasopismach nie ujętych na listach ministerialnych (5 pkt.)				1 (40%) 1 (12,5%) **	2
<b>Razem</b>	<b>30</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>44</b>

\* Artykuł indeksowany w Web of Science

\*\* Artykuł indeksowany w Web of Science i Scopus

Źródło: opracowanie własne

9 spośród moich artykułów zostało opublikowanych w czołowych krajowych czasopismach naukowych (punktacja powyżej 12 punktów według listy B MNiSW z 2016): *Przegląd Organizacji*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica*. Moje artykuły ukazały się również m.in. w czasopismach: *Problemy Zarządzania*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, *Problemy Jakości*, *Modern Management Review*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *Organizacja i Zarządzanie - Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, czy *Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*.

3 moje artykuły zostały opublikowane w czasopismach o zasięgu międzynarodowym (w tym indeksowanych w uznanych bazach naukowych):

- *Organizacja: Journal of Management, Informatics and Human Resources* (indeksowany w Web of Science - Emerging Sources Citation Index oraz Scopus - trzeci kwartył),
- *Management* (indeksowany w Web of Science - Emerging Sources Citation Index),
- *International Journal of Innovation and Regional Development* (obecność na listach czasopism punktowanych w Danii: Den Bibliometriske Forskningsindikator i Australii: Excellence in Research Australia).

Tabela 5 zawiera informacje o liczbie indeksowanych publikacji, cytowaniach i indeksie Hirscha moich publikacji. Poniższe dane zostały określone na podstawie analizy bibliometrycznej przeprowadzonej przez Bibliotekę UŁ.

**Tabela 5.** Wyniki analizy bibliometrycznej (stan na 27.03.2019)

Baza	Liczba indeksowanych publikacji	Liczba cytowań	Indeks H
Web of Science	2	3	1
Scopus	1	2	1
Google Scholar	32	157	4

Źródło: analiza bibliometryczna wykonana przez Bibliotekę UŁ

## 4.2. Nurty badawcze po uzyskaniu stopnia doktora

Realizowane przeze mnie po uzyskaniu stopnia doktora prace badawcze, publikacje i projekty, wpisują się w 3 nurty badawcze:

- 1) Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw oraz jej wpływ na osiągnięte wyniki;
- 2) Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw funkcjonujących w łańcuchach dostaw;
- 3) Komercjalizacja wyników prac badawczo-rozwojowych oraz współpraca ośrodków akademickich z biznesem.

### 4.2.1. Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw oraz jej wpływ na osiągnięte wyniki

Głównym nurtem badawczym, prowadzonym w obszarze badań o charakterze podstawowym, szczegółowo opisanym w p. 3 niniejszego dokumentu, zajmowałem się od roku 2009. Początkowo dotyczył on rozumienia pojęcia dojrzałości procesowej przez przedsiębiorstwa, sposobów oceny dojrzałości procesowej oraz stosowanych modeli dojrzałości procesowej. Zasadnicza część badań z tego zakresu została zrealizowana w ramach przyznanego mi projektu badawczego *Modele oceny dojrzałości procesów jako narzędzie doskonalenia organizacji*, realizowanego w latach 2011-2015 w ramach programu Sonata, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki. W ramach tego etapu opublikowałem następujące artykuły:

- 1) Kalinowski, T. B. (2011). *Modele oceny dojrzałości procesów*. Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica, 24(258), 173-187.
- 2) Kalinowski, T. B. (2011). *Business Process Maturity Assessment - Concept, Methods and Tools*. Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica, 24(257), 229-240.
- 3) Kalinowski, T. B. (2012). *Koncepcja oceny dojrzałości procesów logistycznych*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 4(224), 37-47.

- 4) Kalinowski, T. B. (2012). *Ocena stopnia wdrożenia zarządzania procesowego w badanych przedsiębiorstwach*. Problemy Zarządzania, 10(2), 43-57.
- 5) Kalinowski, T. B. (2013). *Model oceny dojrzałości procesowej - konstrukcja i metodyka zastosowania*. Przegląd Organizacji, 21(12), 27-32.
- 6) Kalinowski, T. B. (2013). *Wybrane metodyki i narzędzia podnoszenia dojrzałości procesowej*. Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, 32(52), 99-108.
- 7) Kalinowski, T. B. (2013). *Dojrzałość procesowa a zarządzanie ryzykiem operacyjnym*. Gospodarka Materiałowa i Logistyka, 20(10), 2-9.
- 8) Kalinowski, T. B. (2014). *Walidacja modelu dojrzałości procesowej - raport z badań*. Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica, 27(304), 81-92.

Zgłębienie tematyki dojrzałości procesowej doprowadziło mnie do poszerzenia jej o zagadnienia związane z wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwa. Wynikało to z przeprowadzonych analiz literaturowych na podstawie, których zidentyfikowałem szereg luk badawczych, w tym, najistotniejszej moim zdaniem, dotyczącej braku badań z zakresu wpływu dojrzałości procesowej na rzeczywiste wyniki finansowe raportowane przez przedsiębiorstwa w sprawozdaniach finansowych. Zagadnienia związane z wpływem dojrzałości procesowej na wyniki organizacji realizowałem w ramach uzyskanych grantów dla młodych naukowców finansowanych ze środków statutowych Wydziału Zarządzania UŁ - *Integracja i dojrzałość w łańcuchach dostaw - efektywność i dojrzałość procesowa (analiza powiązań, modeli oraz stosowanych praktyk)*; 2014 oraz *Dojrzałość procesowa a efektywność procesów i organizacji - relacje, modele i sposoby pomiaru*; 2015. Wstępne wyniki badań i analiz dotyczące powyższych zagadnień opublikowałem w następujących pracach:

- 1) Kalinowski, T.B. (2015). *Wpływ dojrzałości procesowej na efektywność organizacji*. Marketing i Rynek, 23(5), 1023-1039.
- 2) Kalinowski, T. B. (2016). *Analysis of Business Process Maturity and Organisational Performance Relations*. Management, 20(2), 87-101.
- 3) Kalinowski, T.B. (2017), *Dojrzałość procesowa a wyniki organizacji*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 10(463), 171-182.
- 4) Kalinowski, T.B. (2018). *How does Performance Influence Business Process Maturity? - Evidence from Literature*. W „Challenges of Management in Modern Organisations”, red. Albrychiewicz-Słocińska, A., Czarnecka, A., Dunay, A. Szent István University, Gödöllő, 9-15.

W końcu, realizacja tego nurtu doprowadziła do opracowania modelu dojrzałości procesowej, który wykorzystywałem do realizacji badań empirycznych i na podstawie uzyskiwanych informacji zwrotnych rozwijałem, a także modelu kompleksowego pomiaru wyników. Finalne wersje obu modeli i całościowe wyniki badań dotyczące wpływu dojrzałości procesowej na wyniki organizacji, zostały przedstawione w monografii:

- 1) Kalinowski, T.B. (2018). *Dojrzałość procesowa a wyniki organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Reasumując, rezultaty tego nurtu badawczego przyczyniły się do powstania publikacji indywidualnych: 1 monografii, 1 rozdziału w monografii pod redakcją oraz 11 artykułów naukowych opublikowanych w krajowych czasopismach, a także zostały zaprezentowane na 9 konferencjach międzynarodowych w Rzymie (Włochy), Portorož (Słowenia), Wiedniu (Austria), Pradze (Czechy),

Barcelonie (Hiszpania), Seulu (Korea Południowa), Stambule (Turcja), Częstochowie i Warszawie (Polska) oraz 5 krajowych w Poznaniu, Spale, Słoku k. Bełchatowa, Busku Zdrój i Oleśnicy k. Wrocławia.

#### 4.2.2. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw funkcjonujących w łańcuchach dostaw

Drugi z realizowanych przeze mnie nurtów badawczych był w dużej mierze związany z działalnością w ramach międzynarodowych projektów. Nurt ten obejmował zarówno badania o charakterze podstawowym, jak i aplikacyjnym. Tematyka zrównoważonego rozwoju jest obecnie szeroko podejmowana przez badaczy krajowych i zagranicznych na wielu płaszczyznach. Z drugiej strony analiza działań ze strony praktyki gospodarczej pokazuje, że świadomość przedsiębiorstw w tym zakresie, w szczególności w Polsce, wymaga poprawy. Taki stan rzeczy był przyczynkiem do podjęcia przeze mnie współpracy z University of Sheffield (Wielka Brytania) i South Eastern European Research Centre (Grecja) w ramach projektu *Promoting Environmentally Sustainable SMEs* (PRESS), w ramach którego kierowałem zadaniami realizowanymi przez Wydział Zarządzania UŁ oraz byłem wykonawcą. Celem tego projektu była identyfikacja i ocena zakresu stosowania tzw. zielonych praktyk (*Green Practices*) w obszarze zrównoważonego rozwoju przez małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce, Wielkiej Brytanii, Włoszech i Grecji. Uzyskane wyniki badań posłużyły do przygotowania analiz i studiów przypadków, które zostały zaprezentowane podczas 3 konferencji: międzynarodowych w Sitges (Hiszpania) i Bolonii (Włochy) oraz krajowej w Katowicach. W efekcie tych działań opublikowałem 3 artykuły naukowe w krajowych czasopismach:

- 1) Kalinowski, T. B., Rudnicka, A., Wieteska, G. (2016). *Zarządzanie emisjami CO<sub>2</sub> w łańcuchach dostaw wybranych produktów*. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 24(9), 72-87.
- 2) Kalinowski, T. B., Rudnicka, A., Wieteska, G. (2016). *Praktyki prośrodowiskowe wspierające rozwój zrównoważony w łańcuchu dostaw w wybranych krajach europejskich*. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, 23(4), 2-12.
- 3) Kalinowski, T. B., Rudnicka, A., Wieteska, G. (2017). *CO<sub>2</sub> Hotspots Identification In Supply Chains of Different Products*. *Studia Ekonomiczne*, 8(321), 69-82.

Doświadczenie z projektu PRESS zostało wykorzystane do pozyskania kolejnego projektu międzynarodowego *Training for Energy Efficient Operations* (TRAINERGY), w którym Uniwersytet Łódzki pełnił rolę koordynatora, mnie zaś przypadła rola kierownika konsorcjum projektowego, ponadto kierowałem zadaniami realizowanymi przez Wydział Zarządzania UŁ oraz byłem wykonawcą. Wśród pozostałych organizacji uczestniczących w realizacji projektu TRAINERGY można wymienić m.in. University of Sheffield (Wielka Brytania), South Eastern European Research Centre (Grecja) oraz Università degli Studi di Napoli Federico II (Włochy). Celem tego projektu było zbadanie kompetencji pracowników firm z krajów uczestniczących w jego realizacji w obszarze zastosowania koncepcji zrównoważonego rozwoju oraz działań na rzecz efektywności energetycznej. W konsekwencji, badanie przyczyniło się do opracowania macierzy określającej luki kompetencyjne oraz wirtualnego środowiska edukacyjnego, które je adresowało (<https://www.trainergy-project.eu/language/en/virtual-learning-environment>). Rezultaty projektu zostały zaprezentowane na 7 konferencjach międzynarodowych w Poznaniu i Łodzi (Polska), Ljublanie (Słowenia), Salonikach (Grecja), Brnie (Czechy), Londynie (Wielka

Brytania) oraz Barcelonie (Hiszpania), a także przyczyniły się do powstania publikacji opublikowanej w międzynarodowym czasopiśmie:

- 1) Kalinowski, T. B., Wieteska, G., Rudnicka, A., Wronka, A., Solomon, A., Piccolo, C., Diglio, A., Bruno, G., Koh, S.C.L Genovese, A. (2018). *The Process of Gaining Key Competencies in the Implementation of Energy Efficient and Sustainable Supply Chain Operations*. International Journal of Innovation and Regional Development, 8(3), 232-258.

Istotnym elementem opisywanego nurtu były badania o charakterze aplikacyjnym, obejmujące w szczególności prace badawczo-rozwojowe. Realizowane były one w ramach obu w/w projektów (a także projektów międzynarodowych współfinansowanych, przyznanych przez MNiSW w trybie konkursowym, które były realizowane łącznie z nimi, tj.: *Promowanie zarządzania środowiskowego i zrównoważonego rozwoju w sektorze MŚP* oraz *Rozwój kompetencji z zakresu zrównoważonego rozwoju i efektywności energetycznej*). Realizowane prace B+R związane były z opracowaniem platformy Supply Chain Environmental Analysis Tool (SCeNAT)<sup>7</sup>. Prace nad platformą zostały zapoczątkowane przez University of Sheffield w 2012 roku, z kolei w ramach projektu PRESS brałem udział w opracowaniu udoskonalonej, względem pierwszej, wersji platformy. Następnie w ramach projektu TRAENERGY, uczestniczyłem w pracach obejmujących integrację platformy SCeNAT z wirtualnym środowiskiem edukacyjnym, które zostało opracowane w wyniku projektu (<https://www.trainergy-project.eu/language/en/virtual-learning-environment>)<sup>8</sup>.

W ramach wymienionych projektów zrealizowałem aplikacje produktu będącego ich rezultatem. Wybrane podmioty gospodarcze, które pozyskałem do współpracy, uczestniczyły w mapowaniu procesów związanych z dostarczaniem swoich produktów. Procesy te zostały przeanalizowane z wykorzystaniem platformy SCeNAT i na podstawie analiz zidentyfikowano krytyczne punkty emisji CO<sub>2</sub> a także rekomendacje dotyczące sposobów ograniczania tych emisji. Aplikacje produktu miały miejsce w latach 2013-2015 w ramach przedsiębiorstw funkcjonujących w 4 krajach (Polsce, Wielkiej Brytanii, Włoszech i Grecji), przy czym osobiście odpowiadałem ze aplikacje produktu realizowane w Polsce. Aplikacja produktu obejmowała następujące etapy szczegółowe:

---

<sup>7</sup> Platforma SCeNAT pozwala organizacjom na określenie ich negatywnego wpływu na środowisko naturalne ze szczególnym uwzględnieniem emisji CO<sub>2</sub>. SCeNAT wspiera procesy decyzyjne ukierunkowane na kształtowanie zielonych łańcuchów dostaw będąc zaawansowanym narzędziem analitycznym. Wykorzystano w nim określone metody i techniki jak: mapowanie procesów, pomiar CO<sub>2</sub> a także ocenę wydajności łańcucha dostaw z wykorzystaniem ekonomicznych i środowiskowych wskaźników KPI (*Key Performance Indicators*). Omawiana metodyka w głównej mierze opiera się na tradycyjnej ocenie cyklu życia produktu. Narzędzie uwzględnia również pośrednie wpływy środowiskowe związane z analizowanymi łańcuchami dostaw lub procesami. W metodyce SCeNAT wpływy te określone są przy użyciu metodyki *Multi-Regional Input-Output Analysis* (MRIO), wskazującej wielkość emisji CO<sub>2</sub> generowanej przez inne sektory gospodarki, które zaangażowane są w łańcuch dostaw analizowanego produktu. MRIO służy do analizy wpływu na środowisko różnych sektorów gospodarki. Aspekty środowiskowe analizowane są w kontekście łańcuchów dostaw, sektorów gospodarki oraz krajów (analiza ma charakter wielowymiarowy) i dotyczą takich zagadnień, jak emisja gazów cieplarnianych, zużycia wody, etc. W rezultacie zastosowania danych pochodzących z MRIO można oszacować typowe wartości emisji dla typowych produktów poszczególnych sektorów gospodarki w różnych krajach.

<sup>8</sup> Platforma SCeNAT ma charakter publiczny i jest powszechnie dostępna pod wskazanym adresem internetowym. Mogą z niej korzystać firmy z krajów, w których realizowane były w/w projekty. UŁ posiada licencję na stosowanie platformy (na mocy umowy licencyjnej podpisanej z University of Sheffield).

- 1) Opracowanie mapy łańcucha dostaw z uwzględnieniem elementów wejściowych i procesów;
- 2) Przeprowadzenie kalkulacji emitowanego w łańcuchu dostaw CO<sub>2</sub> (*Supply Chain Carbon Map Calculation*);
- 3) Identyfikację scenariuszy zmian, które będą skutkowały redukcją emisji CO<sub>2</sub>;
- 4) Wykorzystanie kalkulacji do wyboru najbardziej optymalnych rozwiązań, pozwalających na redukcję emisji CO<sub>2</sub>.

W wyniku zastosowania opisywanej metodyki część przedsiębiorstw po raz pierwszy spotkała się z pojęciami zrównoważonego rozwoju oraz ograniczania negatywnego wpływu na środowisko, a także miała możliwość kompleksowo przeanalizować wybrany proces w kontekście emisji CO<sub>2</sub>. Tym samym SCeNAT pozwolił nie tylko na identyfikację krytycznych miejsc emisji CO<sub>2</sub>, ale także na rozważenie wdrożenia takich rozwiązań, które je wyeliminują w analizowanym łańcuchu dostaw. Wnioski pochodzące z przeprowadzonych analiz posłużyły do udoskonalenia platformy SCeNAT, a także przyczyniły się do powstania wymienionych wcześniej publikacji naukowych.

Aplikacje produktu, o których mowa, miały miejsce m. in. w następujących przedsiębiorstwach: Przedsiębiorstwo produkcyjno-usługowo-handlowe Andra Sp. z o.o.; Izodom 2000 Polska Sp. z o.o.; Komandor Łódź S.A. Powyższe działania zostały potwierdzone kartami aplikacji produktu i uwzględnione w ocenie parametrycznej wydziału Zarządzania UŁ za lata 2014-2017<sup>9</sup>.

W wyniku realizacji wyżej opisanych projektów z zakresu zrównoważonego rozwoju oraz dotychczasowych prac badawczych w obszarze zarządzania procesowego, pojawiło się u mnie zainteresowanie koncepcją zielonego zarządzania procesowego (*Green Business Process Management*), które dotychczas zaowocowało wystąpieniami na 2 konferencjach: międzynarodowej w Doha (Katar) i krajowej w Ustroniu, a także publikacją w czasopiśmie krajowym:

- 1) Kalinowski, T. B. (2017). *Koncepcja zielonego zarządzania procesowego w strategii organizacji*. Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 7(113), 161-174.

Podniesienie poziomu własnych kompetencji z zakresu zrównoważonego rozwoju zaowocowało w ostatnim czasie pozyskaniem przeze mnie kolejnych projektów międzynarodowych. Pierwszy z nich - *Building Next-Generation of Globally Responsible Digital Entrepreneurs* (DIGI-GRENT), dotyczy zakresu zastosowania koncepcji zrównoważonego Rozwoju przez przedsiębiorstwa oferujące cyfrowe produkty i usługi. Koordynatorem tego projektu jest Universidad de Almería (Hiszpania), z kolei partnerami, oprócz Wydziału Zarządzania UŁ, są m.in.: South Eastern European Research Centre (Grecja) oraz Formazione Manageriale e Ricerca Sul Management (Włochy). Drugi z kolei projekt - *Promoting Circular Economy in the Food Supply Chain* (PROCEEDS) jest finansowany w ramach programu Horyzont 2020 (działanie Research and Innovation Staff Exchange - RISE) i dotyczy gospodarki obiegu zamkniętego w ramach łańcuchów dostaw żywności. Koordynatorem tego projektu jest University of Sheffield (Wielka Brytania), z kolei partnerami, oprócz Wydziału Zarządzania UŁ, m.in.: South Eastern European Research Centre (Grecja) oraz Università degli Studi di Napoli Parthenope (Włochy). W obu przedsięwzięciach występuję jako kierownik projektu w ramach zadań realizowanych przez Wydział

---

<sup>9</sup> Zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 grudnia 2016 r. w sprawie przyznawania kategorii naukowej jednostkom naukowym i uczelniom, w których zgodnie z ich statutami nie wyodrębniono podstawowych jednostek organizacyjnych (Dz. U. 2016, poz. 2154).



Zarządzania UŁ oraz wykonawca. Oba projekty są we wstępnej fazie realizacji i nie powstały jeszcze w ich ramach wymierne rezultaty.

#### 4.2.3. Komercjalizacja i transfer wyników prac badawczo-rozwojowych oraz współpraca ośrodków akademickich z biznesem

Trzecim z dominujących nurtów badawczych realizowanym przeze mnie w okresie po uzyskaniu stopnia doktora, był ten związany z komercjalizacją oraz transferem wyników prac badawczo-rozwojowych. Był on pochodną tematyki podejmowanej w ramach doktoratu, która dotyczyła zarządzania innowacjami, a także podjęciem współpracy z Centrum Transferu Technologii UŁ w 2005 roku. Nurt ten charakteryzuje się przede wszystkim działaniami o charakterze aplikacyjnym, a także współpracą z jednostkami naukowymi i przedsiębiorstwami.

W wyniku odbytego w 2006 roku kilkumiesięcznego programu szkoleniowego, akredytowanego przez IC<sup>2</sup> Institute przy University of Texas (Stany Zjednoczone), rozpocząłem prowadzenie zajęć dydaktycznych i szkoleń z zakresu metodyki Quicklook™. Pozwala ona na ocenę potencjału rynkowego i możliwości komercjalizacji opracowywanych wynalazków zarówno na uczelniach, jak i w przedsiębiorstwach. Działalność ta zaowocowała realizacją blisko 400 godzin w ramach szkoleń, zajęć na studiach podyplomowych i programów szkoleniowo-doradczych. O ile tę działalność można scharakteryzować jako typowo dydaktyczną, to w miarę rosnącego doświadczenia w coraz większym stopniu angażowałem się w projekty badawczo-rozwojowe realizowane przez różne podmioty.

Możliwość obserwowania, w jaki sposób zachodzą procesy związane z komercjalizacją, a także jakie czynniki wynalazcy biorą pod uwagę określając innowacyjność swoich produktów lub usług i w jaki sposób, komunikują ją otoczeniu, przyczyniła się do realizacji własnych celów badawczych. Pracując z naukowcami badałem m.in., w jaki sposób metodyka Quicklook wpływa na postrzeganie elementów innowacyjności z punktu widzenia twórcy i jak się one zmieniają w wyniku konfrontacji z otoczeniem. Ponadto analizowałem również rodzaje i możliwości zastosowania modeli oraz narzędzi wspierających procesy komercjalizacji, a także zakres, czynniki stymulujące oraz bariery współpracy jednostek naukowych z przedsiębiorstwami. W rezultacie w ramach powyższych badań i analiz powstały 3 publikacje naukowe:

- 1) Kalinowski, T. B. (2010). *Modele komercjalizacji i transferu technologii*. W „Komercjalizacja wiedzy i technologii a własność intelektualna”. red. D. Trzmielak. Centrum Transferu Technologii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 11-27.
- 2) Kalinowski, T. B. (2015). *Narzędziowe wsparcie procesu scoutingu-ocena wyników prac B+R z wykorzystaniem metodyki Quicklook oraz wpływ oceny na procesy komercjalizacji*. W „Budowa potencjału uczelni wyższej do współpracy z przedsiębiorstwami. Rola scoutingu wiedzy”, red. P. Głodek, M. Wiśniewska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 67-77.
- 3) Kalinowski, T. B. (2016). *Increasing the Potential for Commercialisation of Innovation and Research Results within Polish Universities*. Modern Management Review, 11(2), 53-66.

Byłem również współautorem raportu *Analiza procesów transferu technologii w polskich firmach oraz roli ośrodków transferu technologii w ich usprawnianiu* dla Ośrodka Przetwarzania Informacji (Warszawa 2011), którego fragmenty opracowałem w ramach współpracy z firmą Deloitte Business

Consulting. Jego treścią były rekomendacje dotyczące rozwijania współpracy w ramach procesów innowacyjnych, podzielone na 4 grupy docelowe: przedsiębiorców, uczelnie i środowisko naukowe, pośredników w transferze technologii, a także władze centralne i samorządowe.

Niemniej jednak zasadniczą część mojej aktywności naukowej w ramach opisywanego nurtu, polegała na aktywnym uczestnictwie w procesach B+R na etapie oceny potencjału ekonomicznego. W ramach współpracy z indywidualnymi wynalazcami, zespołami badawczymi różnych jednostek naukowych oraz przedstawicielami biznesu odpowiadałem za:

- 1) Ocenę potencjału rynkowego oraz opracowanie planu wdrożenia dla blisko 50 przedsięwzięć innowacyjnych pochodzących z jednostek naukowych;
- 2) Przygotowanie analiz z zakresu komercjalizacji innowacyjnych rozwiązań w ramach projektów realizowanych dla ponad 10 indywidualnych firm, na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości; w ramach *Inicjatywy Technologicznej* organizowanej przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka;
- 3) Przeprowadzenie 6 audytów technologicznych dla przedsiębiorstw.

W tym czasie byłem powoływany jako ekspert do pracy w zespołach Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach programu *Innowacje i nowe technologie* w zakresie oceny potencjału rynkowego technologii i przedsięwzięć oraz jako konsultant Krajowego Systemu Usług (KSU) dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Opisywany nurt badawczy wiązał się również z realizacją projektów międzynarodowych. Pierwszym z nich, był *Scouting- aktywny system monitoringu i oceny potencjału rynkowego prac badawczych kluczem do współpracy nauki i przedsiębiorców*. Oprócz Wydziału Zarządzania UŁ, w jego realizacji uczestniczyły również: Universidad de Cádiz (Hiszpania) oraz Politecnico di Torino (Włochy). Celem przedsięwzięcia było opracowanie modeli funkcjonowania sieci tzw. scoutów technologicznych na Uniwersytecie Łódzkim, których zadaniem było zbieranie informacji na temat prac B+R realizowanych na poszczególnych wydziałach, identyfikowanie prac o najwyższym potencjale komercjalizacyjnym oraz kojarzenie ich autorów z przedstawicielami przedsiębiorstw za pośrednictwem Centrum Transferu Technologii UŁ. W ramach tego projektu pracowałem jako wykonawca w ramach zespołu odpowiedzialnego za opracowanie modelu funkcjonowania scouta technologicznego, jego kompetencji oraz zestawu stosowanych narzędzi, a także pełniłem rolę coacha dla scoutów<sup>10</sup>.

Kolejnym projektem związanym z opisywanym nurtem badawczym i efektem zdobytego doświadczenia, był *Expert in Nanotechnology Exploitation* (ENEX). Koordynatorem projektu był Internationale Akademie für Management und Technologie (Niemcy), z kolei partnerami oprócz Wydziału Zarządzania UŁ, byli m.in. University of Twente (Holandia), Universitatea Politehnica din București (Rumunia) oraz Consiglio Nazionale Delle Ricerche / L'Istituto di Fisica Applicata "Nello Carrara" (Włochy). Celem projektu było przeprowadzenie badań przedsiębiorstw i naukowców w celu identyfikacji kompetencji i warunków niezbędnych do skutecznej komercjalizacji nanotechnologii. W ramach projektu występowałem jako wykonawca i byłem odpowiedzialny za przeprowadzenie

---

<sup>10</sup> Uprawniał mnie do tego odbyty w ramach projektu 100 godzinny certyfikowany program szkoleniowy dla coachów, zakończony egzaminem.

polskiej części w/w badań, a także opracowanie raportu z badań oraz materiałów dydaktycznych obejmujących wybrane aspekty komercjalizacji nanotechnologii i ich pilotaż.

Rezultatem współpracy zapoczątkowanej w ramach projektu ENEX było przygotowanie i pozyskanie kolejnego projektu *Industrial Expert* (INDEX). Koordynatorem realizowanego obecnie projektu jest ponownie Internationale Akademie für Management und Technologie (Niemcy), z kolei partnerami oprócz Wydziału Zarządzania UŁ, są m.in. Saxion University of Applied Sciences (Holandia), Universitatea Politehnica din București (Rumunia), Hochschule Düsseldorf (Niemcy) oraz Consiglio Nazionale Delle Ricerche / L'Istituto di Fisica Applicata "Nello Carrara" (Włochy). Celem projektu jest przeprowadzenie badań przedsiębiorstw i naukowców w celu identyfikacji kompetencji i warunków niezbędnych do skutecznej komercjalizacji technologii w obszarze tzw. przemysłu 4.0 (*Industry 4.0*). W dalszej kolejności opracowane zostaną raporty z badania oraz materiały dydaktyczne obejmujące wybrane aspekty komercjalizacji technologii pochodzących z tzw. przemysłu 4.0. W ramach tego projektu występuję jako kierownik projektu w ramach zadań realizowanych przez *Wydział Zarządzania UŁ* oraz wykonawca.

### 4.3. Działalność projektowa

W latach 2008-2018 byłem zaangażowany w realizację 21 projektów. Zrealizowałem lub rozpocząłem realizację 14 projektów, pozyskanych przeze mnie w ramach postępowań konkursowych (samodzielnie lub w ramach współpracy konsorcyjnej), których łączna wartość wyniosła blisko 2,6 mln zł. We wszystkich pozyskanych projektach pełniłem role kierownicze. W przypadku 4 kolejnych projektów, w których realizację byłem zaangażowany, nie odpowiadałem za ich pozyskanie, jednak w 3 z nich pełniłem rolę wykonawcy, zaś w 1 byłem kierownikiem administracyjnym. Przyznano mi również 3 projekty badawcze (2 indywidualne i 1 zespołowy) w ramach wewnętrznych postępowań konkursowych na Wydziale Zarządzania UŁ o łącznej wartości 27 500zł (por. Tabele 6 i 7).

**Tabela 6.** Ilościowe zestawienie liczby projektów w poszczególnych latach (stan na 01.03.2019)

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Razem
Liczba projektów rozpoczętych w danym roku	1	1	1	1	3	4	4	2	1		3	21

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 7.** Ilościowe zestawienie rodzajów projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych (stan na 01.03.2019)

Wyszczególnienie		Projekty zespołowe			Projekty indywidualne			Razem
		M <sup>11</sup>	K <sup>12</sup>	W <sup>13</sup>	M	K	W	
Rodzaje projektów	Projekt badawczy <sup>14</sup>	2		1		1	2	6
	Projekt badawczo-rozwojowy <sup>15</sup>	3				4		7
	Projekt edukacyjny z komponentem badawczym <sup>16</sup>	6						6
	Projekt szkoleniowy <sup>17</sup>		2					2
Rola w projekcie	Wykonawca, w tym:	11	2	1		5	2	21
	– Koordynator międzynarodowego konsorcjum projektowego <sup>18</sup>	1						1
	– Kierownik projektu w ramach zadań realizowanych przez WZ UŁ <sup>19</sup>	8						8
	– Kierownik projektu <sup>20</sup>		1	1		5	2	9

Źródło: opracowanie własne

Kluczowe projekty i związane z nimi osiągnięcia oraz rezultaty zostały wymienione w charakterystyce podejmowanych nurtów badawczych, ponieważ były one bezpośrednio powiązane z realizowanymi przeze mnie działaniami naukowymi. Szczegółowy wykaz projektów wraz z ich krótką charakterystyką znajduje się w załączniku nr 5 do wniosku.

Do istotnych w mojej ocenie osiągnięć na polu działalności projektowych chciałbym ponadto zakwalifikować:

<sup>11</sup> Projekty międzynarodowe.

<sup>12</sup> Projekty krajowe.

<sup>13</sup> Projekty wewnętrzne.

<sup>14</sup> Projekty realizowane w ramach programów FP7, H2020 lub finansowane przez Narodowe Centrum Nauki.

<sup>15</sup> Projekty określone jako badawczo-rozwojowe w warunkach konkursu, w ramach którego zostały przyznane lub zakwalifikowane do tej kategorii przez MNiSW.

<sup>16</sup> Projekty realizowane w ramach programów Lifelong Learning Programme lub Erasmus+, którego elementem były badania o charakterze naukowym.

<sup>17</sup> Projekty realizowane w ramach programów Program Operacyjny Kapitał Ludzki.

<sup>18</sup> Stanowisko pełnione w projekcie międzynarodowym, którego koordynatorem był WZ UŁ. Zakres odpowiedzialności merytorycznej i finansowej: wszystkie działania realizowane w projekcie, budżet całego projektu.

<sup>19</sup> Stanowisko pełnione w projektach międzynarodowych, w ramach których WZ UŁ był partnerem. Zakres odpowiedzialności merytorycznej i finansowej: Działania realizowane w projekcie przez UŁ, budżet projektu w części przypadającej na WZ UŁ.

<sup>20</sup> Stanowisko pełnione w projektach krajowych przyznanych WZ UŁ. Zakres odpowiedzialności merytorycznej i finansowej: wszystkie działania realizowane w projekcie, budżet całego projektu.

- 1) Projekt *Modele oceny dojrzałości procesów jako narzędzie doskonalenia organizacji*, przyznany mi przez Narodowe Centrum Nauki, który przyczynił się do powstania monografii wskazanej w niniejszym wniosku jako osiągnięcie naukowe w rozumieniu art. 16, ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki.
- 2) Międzynarodowy projekt *Training for Energy Efficient Operations* (TRAINERGY), w którym odpowiadałem za kierowanie pracą całego konsorcjum projektowego. Ponadto projekt ten został bardzo dobrze oceniony w konkursie wniosków (uzyskując 97,5 p. na 100 możliwych) i zakwalifikowany do realizacji z pierwszego miejsca listy rankingowej.
- 3) Ostatni z pozyskanych projektów *Promoting Circular Economy in the Food Supply Chain* (PROCEEDS), który będzie realizowany w ramach programu Horyzont 2020, który jest efektem wieloletniej współpracy z University of Sheffield (Wielka Brytania), a w szczególności z prof. Lenny Koh i dr Andrea Genovese.
- 4) Projekty Expand Quality Assurance in VET - Benchmarking Tool (EXPANDVET) oraz Zapewnienie jakości w kształceniu i doskonaleniu zawodowym, w ramach których opracowałem i zwalidowałem polską wersję narzędzia umożliwiającego ocenę jakości systemu zarządzania organizacją świadczących usługi w zakresie kształcenia i szkolenia zawodowego (ang. Vocational Education and Training - VET). Na narzędzie składały się:
  - a. Kwestionariusz samooceny - pozwala na przeprowadzenie kompleksowej oceny jakościowej organizacji działającej w obszarze kształcenia i szkolenia zawodowego, w tym zdefiniowanie mocnych stron i obszarów do poprawy, umożliwiając określenie niezbędnych usprawnień.
  - b. Narzędzie benchmarkingowe - pozwala na porównanie uzyskanych wyników z podobnymi instytucjami w Europie lub kraju.
  - c. Statystyki - ogólne statystyki danych wprowadzonych przez instytucje VET (zbiorcze, z podziałem na kraje, lub na typy organizacji VET).
  - d. Dobre praktyki - Opisy praktyk dotyczące różnych aspektów działalności instytucji VET, które zostały pozytywnie zweryfikowane i są stosowane przez organizacje, które uprzednio dokonały oceny za pomocą kwestionariusza samooceny, a także mogą być stosowane przez organizacje poszukujące sposób doskonalenia.
  - e. Narzędzie dostępne jest na stronie: <http://www.bequal.info/>

#### 4.4. Udział w konferencjach naukowych

Po uzyskaniu stopnia doktora uczestniczyłem w 36 konferencjach, z czego 23 były to konferencje zagraniczne lub konferencje o charakterze międzynarodowym organizowane w Polsce, z kolei 13 stanowiły konferencje krajowe<sup>21</sup>. Tabela 8 zawiera ilościowe zestawienie moich osiągnięć w zakresie udziału w konferencjach naukowych w poszczególnych latach.

---

<sup>21</sup> W zdecydowanej większości (30 z 37 konferencji) mój udział finansowany był w całości z zewnętrznych środków finansowych pozyskanych przeze mnie w ramach zrealizowanych projektów.

**Tabela 8.** Ilościowe zestawienie liczby konferencji w poszczególnych latach (stan na 01.03.2019)

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Razem
Międzynarodowe (zagraniczne)	1	1		1	1	2	2	4	1	2	4	19
Międzynarodowe (organizowane w Polsce)									1		3	4
Krajowe	3	1		1	1	1	1	1	2	2		13
<b>Razem</b>	<b>4</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>36</b>

Źródło: opracowanie własne

Podczas 28 konferencji (19 międzynarodowych i 9 krajowych) prezentowałem wyniki prowadzonych badań (por. Tabela 9).

**Tabela 9.** Ilościowe zestawienie liczby wygłoszenia referatów na konwencjach międzynarodowych i krajowych (stan na 01.03.2019)

Uczestnictwo	Międzynarodowe	Krajowe	
	23	13	
Wygłoszenie referatów	W jęz. angielskim	W jęz. polskim	W jęz. angielskim
	19	6	3

Źródło: opracowanie własne

Wygłoszone referaty zostały opublikowane w recenzowanych materiałach konferencyjnych<sup>22</sup>, jako artykuły w czasopiśmie oraz rozdziały w monografiach pod redakcją (por. Tabela 10).

**Tabela 10.** Ilościowe zestawienie rodzajów publikacji pokonferencyjnych (stan na 01.03.2019)

Rodzaj publikacji pokonferencyjnej	Jako wyłączny autor		Jako współautor		Razem
	W języku polskim	W języku angielskim	W języku polskim	W języku angielskim	
Recenzowane materiały konferencyjne (w tym zgłoszone do indeksowania w Web of Science/Scopus)		13 (2)		10 (1)	23
Artykuł w czasopiśmie	7			2	9
Rozdział w monografii	4				4
<b>Razem</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>36</b>

Źródło: opracowanie własne

<sup>22</sup> W tym, zgłoszonych do indeksowania w Web of Science lub Scopus, przy czym na dzień złożenia wniosku, decyzja o indeksowaniu nie została jeszcze wydana.

Szczegółowy wykaz konferencji wraz z tytułami wygłoszonych na nich referatów znajduje się w załączniku nr 5 do wniosku.

W latach 2013 i 2014 uczestniczyłem również w konferencjach o charakterze praktycznym *BPM Practice - Forum Praktyków BPM* (nie uwzględnione w zaprezentowanych statystykach) organizowanych przez Process Renewal Group Polska we współpracy z Business Center Club. W ich ramach mogłem zdobywać cenne doświadczenie praktyczne w interesującym mnie obszarze badawczym dot. dojrzałości procesowej. Podczas pierwszej z konferencji miałem między innymi okazję przedyskutować koncepcję prowadzonych przeze mnie badań z Rogerem Burltonem - prezesem BPTrends Board of Advisors, założycielem BPTrends Associates i uznanym światowym ekspertem w zakresie zarządzania procesowego i dojrzałości procesowej.

Brałem udział w organizacji 3 konferencji międzynarodowych, które były powiązane z realizowanymi projektami, a także jestem członkiem komitetu naukowego i recenzentem publikacji w ramach cyklicznej konferencji *International Conference for Entrepreneurship, Innovation, and Regional Development* (<https://www.iceird.eu/>), *The 2019 European Triple Helix Congress on Responsible Innovation and Entrepreneurship* (<https://www.triplehelixcongress.com/>) oraz *Manufacturing 2019* (<http://manufacturing.put.poznan.pl/>).

#### 4.5. Kształcenie kadry naukowej

W okresie objętym wnioskiem brałem udział w kształceniu kadry naukowej i dwukrotnie występowałem w roli promotora pomocniczego.

Funkcję promotora pomocniczego rozprawy w przewodzie doktorskim mgr Haliny Pomykały Rada Wydziału Zarządzania UŁ powierzyła mi w dniu 9.05.2016, kiedy to nastąpiło otwarcie przewodu (uchwała nr 46/N/2016 Rady Wydziału Zarządzania UŁ z 09.05.2016). Promotorem pracy pt. *Rola oczekiwań interesariuszy w doskonaleniu organizacji opartej na podejściu procesowym* jest prof. dr hab. Maciej Urbaniak, natomiast mój udział dotyczył konsultacji w zakresie metodyki części empirycznej pracy, a zwłaszcza zastosowania metod ilościowych. W szczególności odpowiadałem za nadzór merytoryczny nad przygotowaniem opisu i interpretacji wyników badań ilościowych ujętych w pracy oraz nad udoskonalaniem finalnej wersji dysertacji (struktury formalnej, jak również treści merytorycznej). Praca została przyjęta przez Radę Wydziału Zarządzania UŁ w dniu 18.02.2019, natomiast na recenzentów wyznaczono dra hab. Aleksandra Lotko, prof. UTH w Radomiu oraz dr hab. Łukasza Hadasia (uchwała nr 20/N/2019 Rady Wydziału Zarządzania UŁ z 18.02.2019).

Funkcję promotora pomocniczego rozprawy w przewodzie doktorskim mgr Izabelli Szudrowicz Rada Wydziału Zarządzania UŁ powierzyła mi w dniu 11.03.2019, kiedy to nastąpiło otwarcie przewodu doktorskiego (uchwała nr 50/N/2019 Rady Wydziału Zarządzania UŁ z 11.03.2019). Promotorem pracy pt. *Rola raportów niefinansowych spółek publicznych w budowaniu kapitału relacyjnego z ich dostawcami* jest prof. dr hab. Ewa Walińska, natomiast mój dotychczasowy udział dotyczył konsultacji w zakresie opracowania koncepcji rozprawy oraz metodyki części empirycznej pracy.

## 4.6. Recenzje tekstów naukowych

W latach 2017-2018 recenzowałem teksty naukowe w j. angielskim w następujących czasopismach naukowych<sup>23</sup>:

- 1 recenzja w *Industry and Higher Education* (Sage Journals; trzeci kwartył wg. Scopus, SNIP 0,513); 11.2017.
- 1 recenzja w *International Journal of Process Management and Benchmarking* (Inderscience; drugi kwartył wg. Scopus, SNIP 0,454); 02.2018.
- 2 recenzje w *Organizacija: Journal of Management, Informatics and Human Resources* (University of Maribor; trzeci kwartył wg. Scopus, SNIP 0,04); 10.2018.

## 4.7. Nagrody za działalność naukową

W październiku 2011 zostałem uhonorowany przez JM Rektora UŁ nagrodą indywidualną III stopnia za osiągnięcia naukowe - książkę *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*.

Docenione zostały również moje artykuły wygłoszone na konferencjach. Otrzymałem nagrodę w finale konkursu na najlepszy artykuł *Wybrane metodyki i narzędzia podnoszenia dojrzałości procesowej*, podczas VI ogólnopolskiej konferencji naukowej z cyklu *Zarządzanie rozwojem organizacji: Rola kadry kierowniczej w rozwoju współczesnych organizacji* (15-17.05.2013, Spała). Ponadto artykuł *Green Business Process Management - a New Paradigm or an Old Story?*, przygotowany wspólnie z A. Solomonem (University of Sheffield, Wielka Brytania) został zakwalifikowany do grona 20 najlepszych artykułów (spośród ponad 100) podczas *11th International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development: Innovation, Entrepreneurship, Economic Growth for Sustainable Development* (29-31.10.2018, Doha, Katar)

## 4.8. Działalność dydaktyczna i organizacyjna, współpraca z praktyką gospodarczą i międzynarodowa.

### 4.8.1. Działalność dydaktyczna

Dydaktyka stanowi istotną część mojej pracy. Zdecydowaną większość zajęć dydaktycznych prowadziłem na swojej macierzystej uczelni, tj. Uniwersytecie Łódzkim. Byłem wliczany do minimum kadrowego studiów I-go i II-go stopnia na kierunku Logistyka oraz Business Management (prowadzonym w j. angielskim).

Prowadzone przeze mnie zajęcia koncentrują się obecnie na następujących obszarach: zarządzanie jakością, zarządzanie procesami oraz zarządzanie łańcuchem dostaw. W okresie objętym niniejszym wnioskiem, tj. od początku 2008 roku do końca roku akademickiego 2017/2018 prowadziłem zajęcia

---

<sup>23</sup> Wszystkie wymienione czasopisma zadeklarowały wpisanie mnie na listę współpracujących recenzentów.



z blisko 50 przedmiotów, z czego 7 stanowiły przedmioty prowadzone w języku angielskim. Prowadzone przeze mnie zajęcia odbywały się na studiach wszystkich rodzajów (jednolite magisterskie, I stopnia, II stopnia) i trybów (stacjonarne i niestacjonarne). Prowadzę również zajęcia dedykowane dla studentów przyjeżdżających na studia w ramach programu Erasmus.

Aktualnie pełnię rolę koordynatora 3 przedmiotów, tzn. odpowiadam za opracowanie autorskich treści programowych i dydaktycznych oraz ich całościową realizację. Są to: na kierunku *Logistyka - Zarządzanie procesami logistycznymi i Zarządzanie projektami logistycznymi* oraz na kierunku *Business Management - Excellence Management Tools* (w j. ang.). Chciałbym podkreślić, że powierzenie mi prowadzenia ostatniego z wymienionych przedmiotów jest wyrazem wysokiej oceny moich kompetencji językowych i merytorycznych ze strony władz Wydziału. Przedmiot ten jest realizowany na kierunku, który jest traktowany jako priorytetowy i cieszący się rosnącą renomą zarówno wśród studentów zarówno polskich, jak i zagranicznych.

W okresie 2008–2018 (od początku roku 2008 do końca semestru 2017/2018) na Wydziale Zarządzania UŁ zrealizowałem około 4400 godzin dydaktycznych (por. Tabela 11), co średniorocznie daje wartość 400 godzin dydaktycznych.

**Tabela 11.** Rozkład czasu pracy dydaktycznej

Liczba godzin zajęć dydaktycznych		
Wszystkie przedmioty razem	W jęz. polskim	W jęz. angielskim
	około 3750 godzin	około 650 godzin
W tym seminaRIA magisterskie i licencjackie	W jęz. polskim	W jęz. angielskim
	około 1000 godzin	około 60 godzin

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z systemu USOS oraz kart KIOD

W prezentowanym okresie byłem promotorem ponad 150 prac licencjackich oraz ponad 70 prac magisterskich. Zrecenzowałem również 80 prac licencjackich i 90 prac magisterskich.

Prowadzone przeze mnie zajęcia były wysoko oceniane przez studentów - średnia ocen moich zajęć wyniosła 4,7 (w skali 1-5, obliczona na podstawie 8114 kwestionariuszy, pochodzących z systemu USOS)

W omawianym okresie prowadziłem również zajęcia na studiach podyplomowych realizowanych na Wydziale Zarządzania UŁ, z zakresu zarządzania jakością:

- *Zintegrowane systemy zarządzania jakością i środowiskiem* (w r. akad. 2008/09 i 2009/10);
- *Doskonalenie systemów zarządzania jakością - Business Excellence* (w r. akad. 2008/09 i 2009/10);
- *Systemy Zarządzania Jakością* (w r. akad. 2012/13, 2013/14, 2014/15, 2015/16, 2016/17).

Ponadto prowadziłem również zajęcia w ramach *Podyplomowych studiów technicznych dla przedsiębiorców i pracowników przedsiębiorstw* realizowanych przez Politechnikę Łódzką (w r. akad. 2010/11) oraz na studiach MBA realizowanych przez Clark University / Społeczną Wyższą Szkołę Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi. (w r. akad. 2009/10 oraz 2011/12).

Z uwagi na doświadczenie w zakresie komercjalizacji i transferu technologii dwukrotnie (w r. akad. 2010/11 i 2011/12) prowadziłem również zajęcia dla doktorantów w ramach projektu *Doktoranci - Regionalna Inwestycja w młodych naukowców* (D-RIM) z zakresu: ocena wartości ekonomicznej i transferu technologii oraz zarządzania projektem badawczym.

W swojej działalności dydaktycznej dbałem również o zdobywanie doświadczenia międzynarodowego. Zrealizowałem łącznie 9 wyjazdów dydaktycznych w ramach programów Erasmus i Erasmus + (Teaching Mobility) w celu przeprowadzenia zajęć na zagranicznych uczelniach:

- Łotwa: University of Latvia;
- Portugalia: Instituto Politecnico do Porto (3 wizyty), Universidade de Lisboa;
- Hiszpania: Universitat de València, Universidad de Zaragoza, Universidad CEU Cardenal Herrera;
- Włochy: Università degli Studi di Roma "Tor Vergata".

Od września 2008 do września 2011 byłem członkiem Rady Programowej na Wydziale Zarządzania UŁ, zajmującej się nadzorem nad realizowanymi programami kształcenia oraz jakością kształcenia.

W pracy dydaktycznej starałem się również angażować studentów, a w szczególności swoich magistrantów do uzyskiwania jak najlepszych wyników, a także w działania o charakterze naukowym. Rezultatem tych wysiłków był m.in. artykuł napisany wspólnie ze studentką:

- Kalinowski, T. B., Kucia, M. (2017). *Outsourcing funkcji magazynowania a rentowność organizacji - studia przypadków*. *Modern Management Review*, 12(3), 63-82.

Szczegółowe zestawienia, zawierające informacje dotyczące mojej dotychczasowej pracy dydaktycznej, zostało zamieszczone w załączniku nr 5 do wniosku.

#### 4.8.2. Działalność organizacyjna

Od wielu lat aktywnie uczestniczę w działalności organizacyjnej na rzecz Wydziału Zarządzania UŁ. W latach 2010-2013 byłem Wydziałowym koordynatorem ds. projektów. W tym okresie odpowiadałem m.in. za upowszechnianie informacji na temat możliwości aplikowania o projekty finansowane ze źródeł zewnętrznych, zbieranie raportów z realizacji projektów od ich kierowników i przygotowanie zbiorczych zestawień dla władz Wydziału i Rektoratu, przygotowywanie danych do budżetu Wydziału Zarządzania UŁ.

Od maja 2013 kieruję Centrum Jakości Badań Naukowych Knowbase, które odpowiada za kreowanie warunków dla pracowników Wydziału Zarządzania UŁ umożliwiających osiągnięcie coraz lepszych wyników w realizacji procesów badawczo-naukowych i publikacyjnych (zarządzenia Dziekana Wydziału Zarządzania UŁ nr 9/2013 z 01.03.2013; nr 1/2017 z 02.01.2017 i nr 14/2017 z 02.10.2017). W szczególności w ramach realizowanej przez Centrum działalności, zespół którym kieruję, realizuje następujące zadania:

- Analiza osiągnięć naukowych pracowników Wydziału;
- Gromadzenie, agregacja i analiza (według zadanych kryteriów) danych pierwotnych i wtórnych na potrzeby badań realizowanych przez pracowników Wydziału;

- Identyfikacja, pozyskiwanie i nadzór nad źródłami informacji naukowej;
- Identyfikacja, pozyskiwanie i nadzór nad narzędziami wspierającymi pracę naukową i działalność publikacyjną;
- Identyfikacja i weryfikacja możliwości publikowania wyników badań prowadzonych przez pracowników Wydziału.

Od września 2016 pełnię funkcję Pełnomocnika Dziekana Wydziału Zarządzania UŁ ds. Jakości Badań Naukowych (zarządzenie Dziekana Wydziału Zarządzania UŁ nr 10/2016 z 01.09.2016). Do moich zadań należy m.in.:

- Organizacja wewnątrz-wydziałowych procesów wsparcia jakości badań naukowych;
- Współpraca z Kolegium Dziekańskim w zakresie określania kierunków rozwoju naukowego;
- Określanie kryteriów oceny jakości badań naukowych;
- Opiniowanie wniosków dot. finansowania działań związanych z rozwojem naukowym, składanych przez pracowników;
- Opiniowanie ofert współpracy naukowej z otoczenia skierowanych do Wydziału Zarządzania UŁ;
- Identyfikacja działań oraz projektów badawczych i naukowych ważnych dla Wydziału.

W związku z powyższą funkcją, jestem również członkiem Wydziałowej Komisji Jakości Badań Naukowych (od października 2016; uchwała nr 6/SK/2016 Rady Wydziału Zarządzania UŁ z 12.09.2016). Do zadań Komisji należy m.in.:

- Stymulowanie prac naukowo-badawczych przyczyniających się do utrzymania lub podniesienia kategorii naukowej w ocenie parametrycznej;
- Promowanie dobrych praktyk w obszarze badań naukowych;
- Wykorzystanie efektów w obszarze działalności statutowej do planowania badań naukowych;
- Wspieranie aktywności publikacyjnej o charakterze naukowym oraz inicjatyw związanych z doskonaleniem warsztatu badawczego;
- Prowadzenie spraw związanych z okresową oceną nauczycieli akademickich w obszarze działalności naukowo-badawczej.

Na początku 2017 roku Dziekan Wydziału Zarządzania UŁ powierzył mi również rolę kierownika zespołu odpowiedzialnego za opracowanie założeń systemu oceny okresowej pracowników Wydziału na lata 2017-2020.

W okresie ujętym w autoreferacie, zostałem uhonorowany nagrodą indywidualną I stopnia przyznaną przez JM Rektora UŁ za działalność organizacyjną. Miało to miejsce w październiku 2013.

#### 4.8.3. Współpraca z praktyką gospodarczą

W czasie swojej dotychczasowej kariery zawodowej aktywnie dbałem aby działania naukowe oraz dydaktyczne pozostawały w ścisłym związku z praktyką gospodarczą. Moje aktywności na tym polu obejmowały prowadzenie szkoleń tradycyjnych, opracowanie i prowadzenie szkoleń e-learning, udział w realizacji projektów doradczych z zakresu doskonalenia organizacji, a w szczególności: wdrażania systemów zarządzania jakością, systemów zarządzania procesami oraz przeprowadzania samooceny

organizacji według istniejących modeli doskonałości (CAF - *Common Assessment Framework* oraz EFQM - *European Foundation for Quality Management*). Poniższe zestawienie przedstawia dotychczas zrealizowane projekty, czas ich trwania oraz charakterystykę mojego udziału:

- 1) Bank Millennium (1 projekt zrealizowany w latach: 2007-08):
  - Udział w zespole projektowym realizującym wdrożenie systemu zarządzania procesami;
  - Kierowanie zespołem odpowiedzialnym za opracowanie i wdrożenie szkoleń e-learning dla pracowników Banku (blisko 5000 osób).
- 2) *Program doskonalenia jakości usług publicznych w urzędach Dolnego Śląska i Małopolski z wykorzystaniem doświadczeń Urzędu Miasta w Dzierżoniowie* (1 projekt dofinansowany w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, nr 3/POKL/5.2.1/2008, zrealizowany w latach: 2008-11). Projekt obejmujący kompleksowe działania z zakresu doskonalenia organizacji w blisko 30 jednostkach samorządu terytorialnego:
  - Kierowanie wdrożeniem systemu zarządzania jakością w 2 urzędach (Urząd Miasta Pieszycy i Urząd Miasta Trzebnica);
  - Kierowanie zespołem odpowiedzialnym za opracowanie i wdrożenie szkoleń e-learning z zakresu wdrażania systemów zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 oraz samooceny według modelu CAF dla pracowników wszystkich urzędów uczestniczących w projekcie (blisko 3000 osób);
  - Realizacja samooceny według modelu CAF i nadzór nad realizowanymi działaniami doskonalącymi (Starostwo Powiatowe Miechów, Urząd Miasta Bochnia, Urząd Miasta Stronie Śląskie, Urząd Miasta Trzebnia, Urząd Miasta Sułkowice, Urząd Miasta Pieszycy);
  - Udział w pozostałych działaniach realizowanych w projekcie: doskonalenie komunikacji, doskonalenie zarządzania strategicznego, doskonalenie obiegu dokumentów, prowadzenie badań satysfakcji klientów i pracowników, opracowanie dobrych praktyk zarządzania.
- 3) Kancelaria Prezesa Rady Ministrów (1 projekt zrealizowany w latach: 2009-10):
  - Udział w zespole projektowym realizującym wdrożenie systemu zarządzania jakością;
  - Mapowanie i modelowanie realizowanych procesów.
- 4) Zakład Ubezpieczeń Społecznych (2 projekty zrealizowane w latach: 2011-12 oraz 2014):
  - Udział w zespole projektowym realizującym wdrożenie systemu zarządzania jakością;
  - Kierowanie zespołem odpowiedzialnym za opracowanie i wdrożenie szkoleń e-learning dla pracowników Zakładu (około 40 000 osób).
- 5) Urząd Miasta Zgierz, Starostwo Powiatowe - Powiat Łódzki Wschodni (1 projekt zrealizowany w latach: 2011-12):
  - Realizacja kompleksowego programu szkoleniowego oraz wdrożenie systemu zarządzania przez rezultaty (*Results Oriented Management*)

Współpraca z praktyką gospodarczą miała w zdecydowanej mierze charakter doradczo - wdrożeniowy, niemniej jednak podejmowałem próby naukowego ujęcia realizowanych działań. Efektem tego była m.in. publikacja:

- Kalinowski, T. B., Buchacz, T. (2013). *Doskonalenie jakości usług publicznych z wykorzystaniem samooceny w jednostkach samorządu terytorialnego - doświadczenia z realizacji projektu doradczego*. Problemy Zarządzania, 11(3), 121-135.

#### 4.8.4. Współpraca międzynarodowa

Współpracę międzynarodową realizowałem na płaszczyznach: naukowej i dydaktycznej. Obejmowała ona m.in.:

1. Realizację 11 projektów międzynarodowych o zróżnicowanym charakterze i tematyce:
  - a. *Building Next-Generation of Globally Responsible Digital Entrepreneurs* (DIGI-GRENT);
  - b. *Employability: Learning through International Entrepreneurship* (ELIE);
  - c. *Expand Quality Assurance in VET - Benchmarking Tool* (EXPANDVET);
  - d. *Expert in Nanotechnology Exploitation* (ENEX);
  - e. *Functioning of the Local Production Systems in the Conditions of Economic Crisis: Comparative Analysis and Benchmarking for the EU and Beyond* (FOLPSEC);
  - f. *Industrial Expert* (INDEX);
  - g. *Joint European Masters in Search & Social Media Marketing* (JEMSS);
  - h. *Promoting Circular Economy in the Food Supply Chain* (PROCEEDS);
  - i. *Promoting Environmentally Sustainable SMEs* (PRESS);
  - j. *Scouting- aktywny system monitoringu i oceny potencjału rynkowego prac badawczych kluczem do współpracy nauki i przedsiębiorców*;
  - k. *Training for Energy Efficient Operations* (RAINERGY).
2. Kierowanie międzynarodowym konsorcjum w ramach projektu RAINERGY, w którego skład wchodziły takie jednostki naukowe, jak:
  - a. University of Sheffield (Wielka Brytania);
  - b. South Eastern European Research Centre (Grecja);
  - c. Università degli Studi di Napoli Federico II (Włochy).
3. Zainicjowanie i rozwijanie współpracy z University of Sheffield (Wielka Brytania) w zakresie Zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw funkcjonujących w łańcuchach dostaw, która doprowadziła do wspólnej realizacji 2 projektów (PRESS i RAINERGY) oraz pozyskania kolejnego w ramach programu H2020 (PROCEEDS), a także opracowania narzędzia SCeNAT, umożliwiającego prowadzenie analizy procesów i łańcuchów dostaw pod kątem ograniczania emisji CO<sub>2</sub>.
4. Realizacja badań naukowych o międzynarodowym zasięgu realizowanych zarówno w ramach w/w projektów, jak i niezależnie od nich.
5. Przygotowanie i opublikowanie 5 publikacji będących efektem realizacji badań naukowych o międzynarodowym zasięgu:
  - a. Kalinowski, T. B., Wieteska, G., Rudnicka, A., Wronka, A., Solomon, A., Piccolo, C., Diglio, A., Bruno, G., Koh, S.C.L. Genovese, A. (2018). *The Process of Gaining Key Competencies in the Implementation of Energy Efficient and Sustainable Supply Chain Operations*. International Journal of Innovation and Regional Development, 8(3), 232-258.
  - b. Maletič, D., Maletič, M., Al-Najjar, B., Gotzamani, K., Gianni, M., Kalinowski, T. B., Gomišček, B. (2017). *Contingency Factors Influencing Implementation of Physical Asset Management Practices*. Organizacija, 50(1), 3-16.
  - c. Kalinowski, T. B., Rudnicka, A., Wieteska, G. (2017). *CO2 Hotspots Identification in Supply Chains of Different Products*. Studia Ekonomiczne, 8(321), 69-82.

- d. Kalinowski, T. B., Rudnicka, A., Wieteska, G. (2016). *Praktyki prośrodowiskowe wspierające rozwój zrównoważony w łańcuchu dostaw w wybranych krajach europejskich*. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 23(4), 2-12.
- e. Kalinowski, T. B., Rudnicka, A., Wieteska, G. (2016). *Zarządzanie emisjami CO<sub>2</sub> w łańcuchach dostaw wybranych produktów*. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 24(9), 72-87.
- 6. Udział w 23 konferencjach zagranicznych, które były okazją do zaprezentowania mojego dorobku oraz prowadzenia dyskusji naukowej w międzynarodowym środowisku.
- 7. Członkostwo w komitetach naukowych konferencji międzynarodowych (w tym recenzje zgłoszonych publikacji i prowadzenie sesji):
  - a. *International Conference for Entrepreneurship, Innovation, and Regional Development* (31.08-01.09.2018, Saloniki, Grecja; 29-31.10.2018, Doha, Katar)
  - b. *The 2019 European Triple Helix Congress on Responsible Innovation and Entrepreneurship* (30.09-01.10.2019, Saloniki, Grecja)
  - c. *Manufacturing 2019* (19-22.05.2019, Poznań, Polska)
- 8. Recenzowanie tekstów naukowych w zagranicznych czasopismach:
  - a. 1 recenzja w *Industry and Higher Education* (Sage Journals; trzeci kwartył wg. Scopus, SNIP 0,513); 11.2017.
  - b. 1 recenzja w *International Journal of Process Management and Benchmarking* (Inderscience; drugi kwartył wg. Scopus, SNIP 0,454); 02.2018.
  - c. 2 recenzje w *Organizacja: Journal of Management, Informatics and Human Resources* (University of Maribor; trzeci kwartył wg. Scopus, SNIP 0,04); 10.2018.
- 9. Organizację 3 konferencji o charakterze międzynarodowym:
  - a. *Contributing to Sustainable Development. CSR Trends IV*, 14-15.06.2018, Łódź, Polska (Organizatorzy: Wydział Zarządzania UŁ, Projekt TRAINERGY, Fundacja CSR Impact).
  - b. *Digital and Social Media Marketing: Lifelong Learning*, 14.09.2016, Sofia, Bułgaria (Organizatorzy: Wydział Zarządzania UŁ, University of Salford, University of National and World Economy, Kaunas Technical University, South Eastern European Research Centre).
  - c. *Promoting Environmentally Sustainable SMEs*, 08.09.2015, Saloniki, Grecja (Organizatorzy: Wydział Zarządzania UŁ, University of Sheffield, South Eastern European Research Centre, University of Naples).
- 10. Członkostwo w międzynarodowych stowarzyszeniach naukowych: *Triple Helix Association* (THA; <https://www.triplehelixassociation.org/>) od 2019 oraz *Eurasia Business and Economics Society* (EBES; <https://www.ebesweb.org/>) od 2014.
- 11. Realizację 9 wyjazdów dydaktycznych w ramach programu Erasmus (Teaching Mobility).

## 5. Przywołane publikacje

Röglinger M., Pöppelbuß J., Becker J., *Maturity Models in Business Process Management*, „Business Process Management Journal” 2012, vol. 18(2), s. 328-346.

Tarhan A., Turetken O., Reijers H.A., *Business Process Maturity Models: A Systematic Literature Review*, „Information And Software Technology” 2016, vol. 75, s. 122-134.

Tomasz Bartosz  
Kalinowski