

Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Katedra Rachunkowości, Controllingu
Informatyki i Metod Ilościowych

AUTOREFERAT

przedstawiający opis dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej
(załącznik nr 2)

Krzysztof Nowosielski

Spis treści

1. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe	2
2. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych.....	2
3. Syntetyczna prezentacja rozwoju naukowo – badawczego.....	3
4. Wskazanie głównego osiągnięcia naukowo – badawczego	5
5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo – badawczych.....	17
6. Podsumowanie dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej w formie tabelarycznej	23

KNS

1. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe

- a. Posiadany stopień naukowy: doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie ekonomii
Tytuł rozprawy doktorskiej: *System oceny controllingu w przedsiębiorstwie*
Promotor w przewodzie doktorskim: dr hab. Danuta Sołtys, prof. AE
Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu
Recenzenci rozprawy doktorskiej: prof. dr hab. Maria Sierpińska
Akademia Ekonomiczna w Krakowie
prof. dr hab. Edward Nowak
Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu
Data publicznej obrony rozprawy doktorskiej: 07.06.2005 r.
Data nadania stopnia doktora: 16.06.2005 r.
- b. Posiadany tytuł zawodowy: magister, dyplom ukończenia studiów wyższych, 5-letnich magisterskich na kierunku Zarządzanie i Marketing, w zakresie ekonomiki i zarządzania w przedsiębiorstwie, Wydział Gospodarki Narodowej, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, 2000 r.
- c. Pozostałe dyplomy/świadectwa:
- Luty 2017 r. świadectwo ukończenia szkolenia z Projektowania procesów technologicznych z wykorzystaniem programu Witness Horizon.
- Luty 2004 r. certyfikat audytora wewnętrznego systemu ISO 9001:2000
- Czerwiec 2001 r. świadectwo ukończenia Studium Pedagogicznego w Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu
- Lipiec 1997 r. certyfikat językowy - First Certificate in English (FCE), University of Cambridge

2. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

- od 01.09.2016 do chwili obecnej adiunkt w Katedrze Rachunkowości, Controllingu, Informatyki i Metod Ilościowych (poprzednia nazwa Katedry: Katedra Rachunkowości i Controllingu Przedsiębiorstw), Wydział Inżynieryjno- Ekonomiczny, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (UEW)
- od 01.10.2013 do 31.08.2016 p.o. kierownika Katedry Rachunkowości i Controllingu Przedsiębiorstw, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny UEW
- od 01.10.2006 do 31.08.2016 adiunkt w Katedrze Rachunkowości i Controllingu Przedsiębiorstw, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny UEW (do 2008 r. Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu)
- od 01.10.2002 do 30.09.2006 asystent w Katedrze Rachunkowości i Controllingu Przedsiębiorstw, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu
- od 01.10.2000 do 30.09.2002 doktorant w Katedrze Rachunkowości i Controllingu Przedsiębiorstw, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny, (studia doktoranckie na wydziale Zarządzania i Informatyki) Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu

3. Syntetyczna prezentacja rozwoju naukowo – badawczego

Mój dotychczasowy rozwój naukowo-badawczy jest w całości związany z Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu (wcześniej - Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu), który od początku był i jest moim podstawowym i jedynym miejscem pracy.

W roku 1995 rozpocząłem jednolite, 5-letnie studia magisterskie na Wydziale Gospodarki Narodowej (obecnie Wydział Nauk Ekonomicznych) na kierunku Zarządzanie i Marketing. Studia te ukończyłem z wynikiem bardzo dobrym w czerwcu 2000 roku, uzyskując tytuł zawodowy magistra w zakresie ekonomiki i zarządzania w przedsiębiorstwie. Obroniona praca nosiła tytuł „*Controlling w przedsiębiorstwie a zintegrowane komputerowo systemy zarządzania*”. Była ona rezultatem zarówno studiów literaturowych, jak i prac badawczych przeprowadzonych w ramach dwumiesięcznego stażu zagranicznego w przedsiębiorstwie OmniSTAR B.V. w Holandii. W październiku 2000 roku, a więc bezpośrednio po zakończeniu edukacji na studiach magisterskich, rozpocząłem studia doktoranckie na Wydziale Zarządzania i Informatyki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (UEW). Studia te ukształtowały moje zainteresowania naukowe i pomogły skonkretyzować przyszły obszar badawczy, który dotyczył przede wszystkim problematyki stosowania controllingu w przedsiębiorstwach. W związku z moimi zainteresowaniami naukowymi zostałem przyjęty do pracy w Katedrze Rachunkowości i Controllingu Przedsiębiorstw na Wydziale Inżynieryjno-Ekonomicznym UEW. Od początku pracy na uczelni prowadziłem badania i zajęcia dydaktyczne, przygotowywałem publikacje naukowe, brałem aktywny udział w konferencjach oraz projektach badawczych (zob. punkt 5 oraz załączniki nr 4 i 6).

Z początkiem października 2002 roku zostałem zatrudniony na stanowisku asystenta w Katedrze Rachunkowości i Controllingu Przedsiębiorstw. W tym samym czasie rozpocząłem prace nad wnioskiem o grant, konkretyzując swoje zamierzenia badawcze na zagadnieniu oceny controllingu. Ta problematyka stała się motywem przewodnim moich prac w kolejnych latach. W roku 2003 został mi przyznany grant promotorski, w drodze konkursu organizowanego przez Komitet Badań Naukowych (KBN, nr umowy 0229/H02/2003/24, zob. punkt 6.2). Grant ten realizowałem w latach 2003-2004 pod opieką Kierownika Katedry, dr hab. Danuty Sołtys. To umożliwiło mi przygotowanie rozprawy doktorskiej pt. „*System oceny controllingu w przedsiębiorstwie*” (ten sam tytuł nosił projekt badawczy), którą obroniłem 7 czerwca 2005 roku. Rozprawa ta została wyróżniona przez Radę Wydziału Zarządzania i Informatyki, a następnie w połączeniu z pozostałym dorobkiem naukowym zgromadzonym w roku 2005 została nagrodzona rektorskim dyplomem uznania (zob. punkt 6.3). Po uzyskaniu stopnia doktora opublikowałem szereg artykułów poruszających tematykę metodyki oceny controllingu (zob. załącznik nr 4, tabela 3, poz. 11-16), co traktuję jako naturalną kontynuację prac poznawczych wynikających z moich zainteresowań oraz zgromadzonego doświadczenia.

W latach 2003-2005 byłem także współautorem i wykonawcą projektu badawczego dotyczącego pomiaru stanu zaawansowania controllingu w przedsiębiorstwie (zob. punkt 6.2.). Projekt ten, noszący nazwę „*OCTOPUS-Controlling*” był finansowany ze środków UEW na badania naukowe. W jego rezultacie została opracowana metodyka badania stanu zaawansowania rozwiązań controllingowych, poddana weryfikacji w drodze badań empirycznych. Efektem publikacyjnym tych badań była seria



artykułów zaprezentowanych na konferencjach naukowych i opublikowanych w czasopiśmie naukowych oraz fachowych o zasięgu krajowym (publikacja po uzyskaniu stopnia doktora zob. załącznik 4, tabela 4, poz. 17). Opracowana metodyka była także prezentowana przeze mnie 24 listopada 2004 roku w Warszawie, na spotkaniu przedstawicieli Klubu Controllera, organizowanym przez Wydawnictwo Infor.

W roku 2005 brałem udział w pracach nad pozyskaniem grantu na badania dotyczące informatyzacji obszaru controllingu (we współpracy z pracownikami Wydziału Zarządzania i Informatyki UEW). W rezultacie przystąpienia do konkursu organizowanego przez Komitet Badań Naukowych (przy Ministerstwie Nauki i Informatyzacji) został przyznany grant (KBN, nr umowy 0074/H03/2006/31, zob. punkt 6.2), którego byłem jednym z głównych wykonawców. Projekt ten był realizowany w latach 2006-2008. Efektem prowadzonych wtedy prac badawczych była metodyka doboru systemu informatycznego controllingu, a rezultatem publikacyjnym artykuły naukowe (załącznik nr 4, tabela 4, poz. 13 i 15, a także tabela 5, poz. 3).

W kolejnych latach rozpocząłem przygotowania do kolejnych projektów badawczych. W roku 2010 pozyskałem środki na badania w ramach tzw. grantu dla młodych naukowców, finansowanego z dotacji celowej Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (zob. punkt 6.2). Głównym tematem tych prac była holistyczna koncepcja podnoszenia sprawności funkcjonowania controllingu w przedsiębiorstwie. W efekcie prowadzonych badań opracowałem artykuł omawiający potrzebę oraz potencjalne kierunki doskonalenia controllingu (załącznik nr 4, tabela 3, poz. 7). Także wówczas skonkretyzowałem swój obszar badawczy koncentrując się na zagadnieniu jakości rozwiązań controllingowych w przedsiębiorstwie. Stało się ono głównym tematem wniosku o grant własny, złożony do konkursu organizowanego przez Narodowe Centrum Nauki. Potwierdzeniem aktualności podjętej tematyki było przyznanie finansowania dla tego projektu na lata 2011-2014 (NCN, nr umowy 4059/B/H03/2011/40, zob. punkt 6.2). Był to kluczowy moment w moim rozwoju naukowym i osiągnięciu kolejnych celów naukowych. Konsekwencją tych działań jest monografia naukowa prezentowana w niniejszym autoreferacie jako główne osiągnięcie naukowe.

Nieodłącznym elementem mojej aktywności naukowej jest udział w licznych zespołach i komisjach UEW oraz w pracach o charakterze organizacyjnym, koncepcyjnym i wdrożeniowym, realizowanych na macierzystej uczelni, głównie w obszarze controllingowej koncepcji zarządzania uczelnią (zob. załącznik nr 6, punkt 5). W latach 2012-2013 byłem członkiem Rektorskiego zespołu ds. opracowania koncepcji centrów odpowiedzialności na UEW. Od 2016 roku jestem członkiem Rektorskiej Komisji ds. opracowania systemu controllingu, w ramach której mam możliwość implementowania w systemie zarządzania UEW rozwiązań będących rezultatem moich prac naukowo-badawczych. Efektem tego zaangażowania są również opracowania o charakterze naukowym (zob. załącznik nr 4, tabela 4, poz. 14, a także tabela 6, poz. 1). Za tę i wcześniejsze prace na rzecz UEW wielokrotnie otrzymywałem nagrody Rektora (zob. załącznik nr 6, punkt 6).

Wyniki moich prac badawczych staram się wykorzystywać w działalności dydaktycznej oraz popularyzującej naukę, m.in. poprzez udział w konferencjach naukowych (zob. załącznik nr 6, punkt 1). Opis mojej działalności dydaktycznej i popularizatorskiej zamieściłem w załączniku nr 6.

Od 2015 do 2017 roku byłem także pełnomocnikiem Rektora ds. współpracy z Technicznym Uniwersytetem w Dreźnie (UTD). Pełniąc tę funkcję nawiązałem współpracę oraz brałem udział w spotkaniach z przedstawicielami UTD, które odbyły się w Dreźnie. Podejmowałem także działania mające na celu stworzenie zespołu ds. współpracy między UTD i UEW w zakresie działalności naukowej i dydaktycznej.

4. Wskazanie głównego osiągnięcia naukowo – badawczego

W niniejszym punkcie przedstawiono główne osiągnięcie naukowo-badawcze habilitanta, określone w art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2016 r. poz. 882 ze zm. w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311.)

4.1. Tytuł i ogólna charakterystyka bibliograficzna osiągnięcia naukowego

Monografia naukowa pt.: „*Sprawność procesów controllingowych. Istota. Przejawy. Determinanty*”

Autor:	Krzysztof Nowosielski
Rok wydania:	2018
Nazwa Wydawnictwa:	Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Recenzenci wydawniczy:	dr hab. Paweł Cabała, prof. UE Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania Katedra Procesu Zarządzania dr hab. Paweł Kosiń, prof. UE Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem Zakład Zarządzania Finansami Przedsiębiorstw
Liczba stron:	234
ISBN:	978-83-7695-725-8

4.2. Kontekst powstania monografii i uzasadnienie wyboru problematyki badawczej

Początek moich zainteresowań tematyką controllingu sięga studiów magisterskich, a od czasu studiów doktoranckich, a więc od 2000 roku zajmuję się problematyką stosowania tej koncepcji zarządzania oraz metodami jej doskonalenia. Warto przypomnieć, że w tamtym czasie polska gospodarka była w fazie dynamicznego rozwoju, którego początek sięga transformacji ustrojowej. Odejście od centralnego sterowania gospodarką spowodowało wiele zmian w modelach organizacji i otworzyło furtkę dla nowoczesnych koncepcji zarządzania. W tym czasie, w krajowych opracowaniach naukowych, koncepcja controllingu była prezentowana przede wszystkim jako skuteczny środek rozwiązywania problemów zarządzania związanych z podejmowaniem decyzji (głównie w zakresie planowania i kontroli działalności podmiotów). Wysiłek badawczy przedstawicieli krajowych jednostek naukowych był skoncentrowany przede wszystkim na konceptualizacji oraz empirycznym poznaniu controllingu, jako zjawiska zachodzącego przede wszystkim w praktyce przedsiębiorstw, a z czasem coraz częściej także w innych typach organizacji. Ówczesne opracowania naukowe tylko w niewielkim stopniu poruszały zagadnienia niedostatków funkcjonalnych, instytucjonalnych czy instrumentalnych

tej koncepcji zarządzania, choć praktyka gospodarcza nieustannie dostarczała przykładów niesprawności controllingu o różnym charakterze, źródle pochodzenia i wpływie na wyniki organizacji. Z czasem, rola controllingu w procesach zarządczych zaczęła być poddawana coraz silniejszym ocenom, głównie ze względu na jakość rezultatów pracy controllerów, ich skuteczność i ekonomiczną efektywność. W rezultacie rozbudzona została naukowa dyskusja dotycząca problematyki stosowania controllingu oraz doskonalenia jego organizacji, metod i narzędzi. Sygnały mówiące o konieczności badania problematyki stosowania controllingu płynęły także z zagranicy, w tym przede wszystkim z ośrodków niemieckich, zarówno biznesowych, jak i naukowych.

Grant promotorski (KBN, tytuł projektu: „*System oceny controllingu w przedsiębiorstwie*”, nr projektu 0229/H02/2003/24, zob. punkt 6.2), który miałem okazję realizować w latach 2003-2004 i którego rezultatem była rozprawa doktorska, stał się kamieniem milowym w moim rozwoju naukowym. Zamierzeniem moim było wówczas przeprowadzenie własnych badań empirycznych zmierzających do wyjaśnienia istoty oraz sposobów ewaluacji controllingu w praktyce krajowych podmiotów gospodarczych oraz opracowania metodyki oceny controllingu z wykorzystaniem podejścia systemowego. Rozprawa doktorska, oprócz tego, że zamknęła etap prac badawczych dotyczących oceny controllingu, stworzyła solidne podstawy mojego dalszego rozwoju, jeszcze mocniej wiążąc mnie z tematyką controllingową. Nadała także kierunek mojej pracy naukowej w pierwszych latach po uzyskaniu stopnia doktora. Będąc skoncentrowanym na problematyce stosowania controllingu, rozszerzyłem dotychczasowy obszar badawczy, obejmując nim zagadnienia szeroko rozumianej jakości oraz doskonalenia badanej koncepcji. Zarysowane wówczas zamierzenia badawcze zostały w kolejnych latach poddane konkretyzacji, a następnie ocenie przez niezależnych ekspertów w ramach procedury ubiegania się o grant własny finansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki. Uzyskując finansowanie złożonego projektu badawczego (NCN, tytuł projektu: „*Koncepcja kompleksowego zarządzania jakością TQM w doskonaleniu controllingu*”, nr umowy 4059/B/H03/2011/40, realizowany w latach 2011-2014, zob. punkt 6.2), otrzymałem tym samym potwierdzenie zasadności podjęcia się zagadnienia i wyjaśnienia zjawiska doskonalenia controllingu. Przedmiotowa monografia naukowa pt. „*Sprawność procesów controllingowych. Istota. Przejawy. Determinanty*”, wskazana w niniejszym autoreferacie jako główne osiągnięcie naukowe, jest w znacznej mierze rezultatem prac badawczych przeprowadzonych w ramach tego projektu. Stały się one przyczynkiem do mojej głębokiej refleksji nad zagadnieniem sprawności controllingu i próby wyjaśnienia ich w sposób oryginalny i kompleksowy.

Bezpośrednią przyczyną zainteresowania się omawianą problematyką i jej wyboru, jako przedmiotu badań, było stwierdzenie luk badawczych (głównie poznawczej i metodycznej), w powiązaniu z charakterem i wagą wniosków płynących z obserwacji praktyki gospodarczej. Praktyka dostarczała przykłady sytuacji problemowych, dotyczących różnych faz cyklu życia controllingu (jego projektowania, wdrażania, eksploatacji, ale także wygaszania rozwiązań controllingowych), które wymagają wyjaśnienia i zrozumienia. Zainteresowanie sprawnością controllingu ma więc swoje źródło głównie w empirii. Z badań własnych prowadzonych w latach 2011-2014 w ramach projektu badawczego wynika, że wykonywanie zadań przypisanych do controllingu nie przebiega w praktyce

bezproblemowo. Respondenci, którymi byli controllerzy i kadra zarządcza badanych przedsiębiorstw, zgłosili wiele nieprawidłowości dotyczących warunków oraz sposobu funkcjonowania controllingu. Wśród nich znalazły się m.in.: niska jakość danych źródłowych, z których korzystają controllerzy, chaotyczność przebiegu prac, zbyt duża liczba raportów czy brak mierników oceny efektów stosowania controllingu. Wyniki moich badań empirycznych, potwierdzają takie niedostatki funkcjonowania controllingu (zob. załącznik nr 4, tabela 2, poz. 1; tabela 3, poz. 3 i 4).

W toku wnikliwych i krytycznych studiów literatury (krajowej i obcej, poruszającej zagadnienie controllingu oraz zagadnienia pokrewne, w tym dotyczące amerykańskich koncepcji *management control*), stwierdziłem lukę poznawczą o charakterze teoretycznym. W literaturze przedmiotu zagadnienie sprawności controllingu jest słabo rozpoznane i rzadko jest przedmiotem opracowań o charakterze naukowym. Najczęściej jest też omawiane w sposób kontekstowy i wycinkowy, a terminologia stosowana do wyjaśnienia tego zagadnienia jest mało precyzyjna i niespójna. Stwierdziłem także niedostatek prac badawczych, których przedmiotem jest szeroko rozumiana sprawność controllingu. Również warsztat metodyczny zastosowany w badaniach nad sprawnością controllingu należy uznać za niewystarczający do kompleksowego zbadania tego zagadnienia (luka metodyczna). Uzupełnienie tego deficytu metodycznego zajęło zasadniczą część omawianej monografii i stanowiło przygotowanie właściwych (kompletnych, na wysokim poziomie detalizacji prac analitycznych) badań nad sprawnością controllingu, z wykorzystaniem podejścia procesowego. Nieliczne, ale bardzo ważne przykłady dotychczasowych badań empirycznych nad zagadnieniem szeroko rozumianej sprawności controllingu (luka empiryczna), zostały szerzej przedstawione w omawianej monografii. W toku rozpoznania obszaru badawczego stwierdziłem także lukę o charakterze aplikacyjnym, przejawiającą się niedoborami metod i narzędzi wspierających osoby odpowiedzialne za obszar controllingu w praktyce przedsiębiorstw, w jego ocenie i doskonaleniu. Wybór sprawności controllingu, jako zagadnienia wiodącego w przedmiotowej monografii, wynikał także z przekonania autora o potrzebie stosowania wobec controllingu tych samych zasad, które controlling stosuje względem systemu zarządzania przedsiębiorstwem, a więc zasad sprawnego działania, w tym przede wszystkim działania celowego i ekonomicznego.

4.3. Problem, cel i charakter badań prezentowanych w monografii

Moim ogólnym zamiarem badawczym, który nadał kształt i treść omawianej monografii, było przeprowadzenie szeroko zakrojonych rozważań nad zagadnieniem sprawności controllingu. Tak, jak to zostało już wcześniej zasygnalizowane, stwierdzone luki badawcze oraz stan praktyki w analizowanym obszarze, dały podstawy do sformułowania głównego problemu badawczego w formie następującego pytania:

W jaki sposób, wykorzystując podejście procesowe, można wyjaśnić istotę sprawności controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz zidentyfikować jej przejawy i determinanty?

Tak sformułowany problem, w związku z jego złożonością, uszczegółowiono za pomocą następujących, cząstkowych pytań badawczych:

- Pytanie 1. *Jakie są miejsce, rola i struktura procesów controllingowych w systemie zarządzania oraz jakie są ich relacje z innymi procesami tego systemu?*
- Pytanie 2. *Jaka jest istota sprawności procesów controllingowych i w czym się ona przejawia?*
- Pytanie 3. *Jakie czynniki wpływają na sprawność procesów controllingowych?*
- Pytanie 4. *W jaki sposób determinanty sprawności oddziałują na przejawy sprawności procesów controllingowych?*

Celem głównym projektowanych badań było zaproponowanie sekwencji modelowych rozwiązań, uwzględniających specyfikę podejścia procesowego, umożliwiających zdefiniowanie sprawności procesów controllingowych, zidentyfikowanie jej przejawów i determinant oraz relacji jakie między nimi zachodzą. W tym kontekście procesy controllingowe (PC) zostały w niniejszej pracy wskazane jako główny obiekt badawczy, a sprawność controllingu jest przedmiotem rozważań.

Wstępna analiza postawionego problemu badawczego i celu badań oraz cech specyficznych obiektu i przedmiotu badań, a także charakter i zakres zidentyfikowanych luk badawczych ulokowały całe przedsięwzięcie w grupie badań o charakterze eksploracyjnym. Uznałem w tej sytuacji za niezbędne przeprowadzenie prac dotyczących zidentyfikowania oraz zdefiniowania obiektu i przedmiotu badań, jak i ich elementów składowych, a także ich atrybutów. Z punktu widzenia charakteru prowadzonych prac, rozważania prezentowane w niniejszej monografii można zakwalifikować do badań o charakterze koncepcyjnym (teoretyczno-metodologicznym), które wykorzystują podstawy dedukcyjnego sposobu rozumowania. Rozumowanie to było prowadzone w oparciu o dorobek obszaru nauk o zarządzaniu oraz wyniki badań empirycznych zrealizowanych w ramach grantu własnego (NCN, nr projektu 4059/B/H03/2011/40, zob. punkt 6.2), które zostały zaprezentowane w serii artykułów, wskazanych w niniejszym autoreferacie jako pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze. Nie bazują one na „czystym” poznaniu empirycznym, dokonanym w duchu badań pozytywistycznych, ale tworzą dobrą podstawę do prowadzenia badań ilościowych w dalszej perspektywie. Przy aktualnym, relatywnie niskim stanie wiedzy na temat sprawności procesowo rozumianego controllingu, czego wyrazem jest duża luka poznawcza (także o charakterze terminologicznym), moim zdaniem nie można jednoznacznie zdefiniować hipotez badawczych i przeprowadzić badań ilościowych o charakterze deskryptywnym (opisowym) i/lub eksplanacyjnym (wyjaśniającym) w zakresie przejawów i determinant sprawności controllingu. Dlatego też, dla uściślenia postawionego problemu badawczego, sformułowano pytania badawcze.

4.4. Metodyka badawcza przyjęta w pracy

W związku z przyjętą strategią prac badawczych, za niezbędne uznałem precyzyjne określenie etapów tych prac oraz wskazanie odpowiednich metod, tak aby sformułowany problem i postawione pytania badawcze mogły być kompleksowo wyjaśnione w sposób wysoce zobiektywizowany. Procedura badawcza opracowana na potrzeby osiągnięcia celu prac badawczych objęta sześć następujących po sobie kroków, które zostały wpisane w strukturę monografii:

- Krok 1. Wybór koncepcji controllingu, która stanowi podstawę prowadzenia rozważań, oraz określenie jej charakterystyk (koncepcja ta jest w pracy określana jako model referencyjny

- controllingu – MRC). Krok jest realizowany w rozdziale 2 monografii i stanowi przygotowanie do udzielenia odpowiedzi na pierwsze cząstkowe pytanie badawcze.
- Krok 2. Przegląd koncepcji procesowych przedsiębiorstwa oraz opracowanie metamodelu procesowego (mMP), który służy do opisu wybranego modelu referencyjnego controllingu (MRC). Krok jest realizowany w rozdziale 2 monografii i stanowi przygotowanie do udzielenia odpowiedzi na pierwsze cząstkowe pytanie badawcze.
- Krok 3. Budowa modelu procesowego controllingu (MPC) na podstawie wybranego modelu referencyjnego (MRC) oraz opracowanego metamodelu procesowego (mMP). Krok jest realizowany w rozdziale 3 monografii. W kroku tym udzielam odpowiedzi na pierwsze, cząstkowe pytanie badawcze.
- Krok 4. Ustalenie podstaw teoretycznych oraz określenie istoty zagadnienia sprawności procesu controllingowego (PC). Krok jest realizowany w rozdziale 4 monografii i stanowi przygotowanie do udzielenia odpowiedzi na drugie i trzecie cząstkowe pytanie badawcze.
- Krok 5. Identyfikacja oraz analiza przejawów i determinant sprawności procesów controllingowych (PC) w drodze analizy modelu MPC. Krok jest realizowany w rozdziale 4 monografii. W kroku tym udzielam odpowiedzi na drugie i trzecie, cząstkowe pytanie badawcze.
- Krok 6. Synteza wyników analizy przejawów i determinant sprawności PC oraz badanie występujących między nimi zależności, z wykorzystaniem modelu sprawności procesów controllingowych (MSPC). Krok jest realizowany w rozdziale 5 monografii. W kroku tym udzielam odpowiedzi na czwarte, cząstkowe pytanie badawcze.

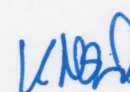
W przygotowaniu monografii korzystano głównie z dwóch ogólnych metod (operacji poznawczych) tj. analizy i syntezy, które są widoczne w każdej fazie rozważań prowadzonych w omawianej monografii. I tak w rozdziale pierwszym przeprowadzono krytyczną analizę literatury przedmiotu w celu dokonania przeglądu stanu wiedzy w badanym obszarze. W rozdziale drugim dokonano analizy porównawczej modeli controllingowych oraz analizy modeli procesowych, w oparciu o krytyczny przegląd literatury przedmiotu, a następnie syntezy uzyskanych wyników (wniosków), której efektem był wybór odpowiednio modelu referencyjnego controllingu i powstanie metamodelu procesowego. W rozdziale trzecim, w drodze wnioskowania logicznego, skonkretyzowano model procesowy controllingu w oparciu o wyniki rozdziału drugiego, tym samym realizując najważniejszy etap przygotowania do badań właściwych nad sprawnością controllingu. W kolejnym, czwartym rozdziale najpierw wykorzystano metodę krytycznej analizy literatury przedmiotu do opisanie zjawiska sprawności, w ujęciu ogólnym i szczegółowym. Następnie przeprowadzono szczegółową analizę elementów modelu controllingu (obiektów procesowo rozumianego controllingu i ich atrybutów) pod kątem identyfikacji przejawów i determinant sprawności. W rozdziale piątym dokonano syntezy wyników uzyskanych w rozdziale czwartym i na tej podstawie zbudowano model sprawności procesów controllingowych, wyjaśniając relacje między determinantami a przejawami sprawności.

4.5. Struktura i treść opracowania

Struktura omawianej monografii składa się w swej zasadniczej części z pięciu rozdziałów. Została ona podporządkowana określonym założeniom koncepcyjnym pracy oraz przyjętej metodyce badawczej.

Rozdział pierwszy stanowi szerokie wprowadzenie do badań nad sprawnością controllingu, informując o aktualnym stanie wiedzy o tym zagadnieniu i zidentyfikowanych lukach poznawczych, sformułowanych: problemach badawczych, przedmiocie i obiekcie badawczym, celu badań oraz przyjętej metodyce i procedurze badawczej. Za punkt wyjścia przyjąłem udzielenie odpowiedzi na pytanie o szeroko rozumianą istotę zjawiska sprawności controllingu, jego przejawów i źródeł pochodzenia. W toku badań literaturowych i obserwacji praktyki zidentyfikowałem szereg luk poznawczych o charakterze teoretycznym, empirycznym, metodologicznym i aplikacyjnym w obrębie obszaru badawczego nakreślonego postawionym pytaniem. Biorąc pod uwagę stwierdzone luki badawcze oraz charakter badanej koncepcji w pracy zaproponowałem autorskie, modelowe rozwiązanie, uwzględniające zasady podejścia procesowego, które miało przede wszystkim umożliwić precyzyjne i całościowe rozstrzygnięcie kwestii czynników oddziałujących na sprawność controllingu oraz jej przejawów. Wybór tego podejścia wynikał przede wszystkim z zaobserwowanych niedostatków tych perspektyw, w jakich do tej pory controlling był rozpatrywany, tj. perspektywy funkcjonalnej (cele controllingu i zadania controllera), instytucjonalnej (organizacja funkcji controllingu) i instrumentalnej (narzędzia controllingu), które były skoncentrowane na wycinkowym i statycznym obrazie badanego zagadnienia. W tym kontekście podejście procesowe, jako rozwinięcie perspektywy funkcjonalnej, zostało użyte jako rozwiązanie dynamiczne i przekrojowe (sposób rozumienia podejścia procesowego, a także samego procesu jako głównego obiektu badawczego został bardzo szczegółowo omówiony w przedmiotowej monografii w rozdziale drugim). Przyjęto także, że podejście procesowe zostanie w niniejszej pracy osadzone w teorii systemów. Zgodnie z nią badane zjawiska należy postrzegać całościowo, jako zbiór powiązanych i zhierarchizowanych elementów. Przyjęto, że controlling jest w tym podejściu rozpatrywany jako zbiór podsystemów (pojedynczych procesów controllingowych, ich podprocesów i czynności), powiązanych relacjami i oddziałujących na siebie wzajemnie. Jednocześnie jest on rozumiany jako element szerszego systemu zarządzania, z którego elementami komunikuje się poprzez swoje wejścia i wyjścia, i któremu jest podległy hierarchicznie.

W rozdziale drugim, realizowane były dwa pierwsze zadania procedury badawczej (krok 1 i krok 2). Sprowadzały się one do wytyczenia ram koncepcyjnych dla modelu procesowego controllingu (MPC), który stanowi podstawowe narzędzie badawcze wykorzystywane w pracy. Opracowanie tego narzędzia było potrzebne przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze było potrzebne ze względu na trudność jednoznacznego określenia istoty controllingu w kontekście różnorodności modeli, definicji, celów, funkcji, zadań, a także rozwiązań organizacyjnych i instrumentalnych opisywanych w literaturze przedmiotu. Po drugie, wynikało z potrzeby wyboru takiego sposobu opisu controllingu w ujęciu procesowym, który będzie pozwalał kompleksowo uchwycić badane zagadnienie sprawności controllingu, przy jednoczesnym zapewnieniu odpowiedniego poziomu analitycznego prowadzonych rozważań. Dlatego też określenie wymiarów ram koncepcyjnych oraz ich szczegółowe omówienie uznałem za zadanie kluczowe.



W pierwszym kroku dokonałem krytycznej analizy wybranych prac naukowych z obszaru zarządzania, szczególnie opracowań polsko- oraz niemieckojęzycznych, i na tej podstawie wybrałem jedną, wzorcową koncepcję controllingu autorstwa J.Webera i U.Schäffera (określanej w pracy jako model referencyjny controllingu – MRC). Zgodnie z założeniami tego modelu controlling jest postrzegany jako funkcja zarządzania ukierunkowana na zapewnienie racjonalności podejmowanych decyzji. W pracy wskazałem szereg argumentów przemawiających za wyborem tego modelu, w tym na jego kompleksowość i wewnętrzną spójność, mocne związki z praktyką gospodarczą oraz solidne oparcie w teorii, w tym teorii decyzji, teorii systemów czy cybernetycznej teorii sterowania. Szczegółowo scharakteryzowałem postawy teoretyczne wybranego modelu oraz nakreśliłem role controllera w zakresie odciążania i wzmacniania decydentów. Następnie (krok 2. procedury badawczej) podjąłem działania polegające na opracowaniu metamodelu procesowego (w pracy jest on oznaczony symbolem mMP), to znaczy takiego modelu, za pomocą którego można z dużą szczegółowością opisać dowolne zjawisko o charakterze dynamicznym. Wybrałem dwa źródła wiedzy do wykonania tego zadania: dorobek prakseologii oraz dorobek nauk o zarządzaniu. Szeroki zakres badań literaturowych przeprowadzonych celem pozyskania wiedzy o procesach miał w moim zamyśle umożliwić opracowanie kompleksowego modelu procesowego na zasadach systemowych. W wyniku przeprowadzonych prac badawczo-koncepcyjnych opracowałem dwupoziomowy metamodel procesowy przedsiębiorstwa (mMP), który na poziomie pierwszym prezentuje całą jednostkę gospodarczą jako zbiór procesów, a na drugim – pojedynczy proces, zaprezentowany w ujęciu dualnym jako:

- zbiór czynności transformujących określone wejścia pochodzące z procesów dostawców do postaci wyjść kierowanych do procesów odbiorców (obszar transformacji wejścia-wyjścia),
- przedmiot sterowania, realizowanego przez układ sterujący (menedżera procesu) z wykorzystaniem układu wykonawczego (pracowników, maszyn) i szerzej – jako przedmiot zarządzania polegający na identyfikacji, projektowaniu, modelowaniu, monitorowaniu i doskonaleniu procesu, realizowanego przez procesy kształtujące właścicielskie i pomocnicze (obszar sterowania procesem i szerzej zarządzania procesem).

W rozdziale trzecim opisałem wybrany model referencyjny controllingu (MRC) językiem procesowym, zgodnie z przyjętym metamodelem mMP. W sposób systematyczny oraz szczegółowy zidentyfikowałem i scharakteryzowałem poszczególne elementy architektury procesowej controllingu, przywołując praktyczne przykłady pochodzące z literatury przedmiotu oraz wyników własnych badań empirycznych zrealizowanych, w ramach projektu badawczego. W rezultacie zrealizowałem krok 3. procedury badawczej, otrzymując precyzyjny model procesowy controllingu (MPC) ujęty na dwóch poziomach: grupy procesów controllingowych i pojedynczego procesu controllingowego (PC). W modelu MPC procesy zarządcze umownie podzieliłem, ze względu na posiadany atrybut decyzyjności, na procesy bezpośrednio i pośrednio związane z podejmowaniem decyzji zarządczych. Taki podział można generalnie sprowadzić do procesów informacyjnych i decyzyjnych. Controlling został zakwalifikowany do pierwszej grupy, co wynika z jego roli w systemie zarządzania, a więc odciążania i

wzmacniania procesów decyzyjnych celem zapewniania racjonalności podejmowanych decyzji. Racjonalność jest rozumiana instrumentalnie i oznacza, że decyzje zarządcze są podejmowane w sposób celowy i ekonomicznie uzasadniony. Przypisanie controllingu do grupy procesów zarządczych jest zgodne z modelem referencyjnym controllingu (MRC) i gwarantuje szeroki zakres potencjalnych zadań controllerów oraz różne poziomy zaawansowania ich współpracy z decydentami. Za typowe procesy controllingowe przypisywane w całości lub częściowo do controllerów uznałem m.in.: budżetowanie operacyjne (*operational budgeting*), rachunek kosztów (*cost accounting*) i raportowanie zarządcze (*management reporting*), co jest zgodne ze stanowiskiem przedstawicieli międzynarodowych stowarzyszeń controllerów ICV (Internationaler Controller Verein) i IGC (International Group of Controlling). W celu weryfikacji poprawności budowy modelu MPC scharakteryzowałem każdy z jego elementów, z wykorzystaniem odpowiednich przykładów pochodzących z literatury przedmiotu i praktyki gospodarczej. Szczegółowo opisałem możliwe dane wejściowe do procesu oraz jego rezultaty, zasoby PC oraz inne elementy obszaru zarządzania PC. Przedstawiłem także przykładowe procesy controllingowe, pochodzące z własnych badań empirycznych (zob. załącznik nr 4, tabela 4, poz. 4 i 6) oraz projektów badawczo-wdrożeniowych (zob. załącznik nr 6, tabela 2.1).

W rozdziale czwartym przeprowadziłem gruntowne studia literaturowe z obszaru prakseologii i zarządzania dotyczące przedmiotowego kryterium oceny (krok 4. procedury badawczej), zanim opracowany model procesowy controllingu (MPC) został wykorzystany jako narzędzie badawcze do rozważań nad sprawnością tej koncepcji zarządzania, a więc do realizacji głównego celu pracy. Szczegółowo scharakteryzowałem kategorię sprawności, a następnie opracowałem autorską definicję sprawności procesów controllingowych (PC). Określiłem także potencjalne obszary i sposób prowadzenia rozważań nad jej przejawami i determinantami, wykorzystując do tego opracowany metamodel procesowy (MPC). Kluczem do usystematyzowania prac badawczych i wyznaczenia obszaru badawczego okazało się równoległe użycie dwóch podejść do analizy procesów controllingowych: SIPOC i COPIS¹, które są powszechnie stosowane do analizy powiązań logicznych między procesami. W ramach nakreślonego obszaru zidentyfikowałem możliwe rodzaje oddziaływania procesów controllingowych na inne procesy zarządcze. Na podstawie określonego zakresu i sposobu oddziaływania PC na system informacyjno-decyzyjny przedsiębiorstwa zidentyfikowałem następujące potencjalne obszary, w ramach których dokonano identyfikacji przejawów i determinant sprawności PC: obszar wejść PC, szeroko rozumiany obszar zarządzania PC, obszar wyjść PC. Zgodnie z ideą podejścia SIPOC, w którym punktem wyjścia są procesy dostawców i które to podejście eksponuje relacje zstępujące między procesami, poszukiwałem determinant sprawności PC w obszarze wejść PC i przebiegu PC, a przejawów sprawności – w przebiegu PC i obszarze jego wyjść. W przypadku podejścia COPIS zastosowałem odwrotny kierunek postępowania.

¹ Podejście SIPOC charakteryzuje kierunek analizy procesu od dostawcy do odbiorcy (Suppliers–Inputs–Process–Outputs–Customers), a podejście COPIS odwrotnie - od odbiorcy do dostawcy (Customers–Outputs–Process–Inputs–Suppliers)

Wykorzystując opracowany model procesowy MPC oraz przyjmując określony sposób postępowania badawczego, dokonałem identyfikacji i analizy potencjalnych przejawów i determinant sprawności procesów controllingowych, które zobrazowałem, posługując się odpowiednimi przykładami praktycznymi. Do identyfikacji przejawów i determinant sprawności PC wykorzystałem m.in. model jakości informacji M. Epplera. Przedstawiłem najważniejsze przejawy sprawności PC oraz najważniejsze czynniki oddziałujące na sprawność PC.

Następnie, w rozdziale piątym poddałem systematyzacji i grupowaniu wyniki analizy przejawów i determinant sprawności PC (krok 6. procedury badawczej) i przebudowałem je do postaci modelu sprawności procesów controllingowych (MSPC). Model MSPC połączył więc uprzednio rozdzielone obszary badawcze (w tym obszary: wejść, procesu controllingowego i wyjść) oraz przejawy i determinanty sprawności PC, zidentyfikowane w tych obszarach, w jeden spójny zbiór powiązanych elementów. Model MSPC ma bowiem pełnić przede wszystkim funkcję syntetyzującą wnioski płynące z rozważań nad zagadnieniem sprawności PC. Dodatkowo w ramach przyjętej metody i procedury badawczej opracowany model MSPC służy dalej jako narzędzie badawcze, za pomocą którego dokonałem próby przybliżenia, zilustrowania i przeanalizowania związków zachodzących między przejawami i determinantami sprawności PC. W szczególności prezentowany model sprawności procesów controllingowych (MSPC) jest logicznym, wielowymiarowym modelem danych. Konstrukcja MSPC uwzględnia dwa ściśle ze sobą powiązane wymiary (*dimensions*) oraz dwie miary (*measures*). Wymiar pierwszy ujmuje procesowo zadania controllingu, wynikające z przyjętego modelu referencyjnego controllingu MRC. Wymiar drugi opiera się na opracowanym metamodelu procesu mMP i stanowi dynamiczne ujęcie controllingu, informujące o sposobie wykonania zadań przypisanych do danego procesu (w jaki sposób, z jakich danych, przy pomocy/za pomocą kogo/czego wytwarzany jest produkt PC). W modelu MSPC konsekwentnie korzystam więc z tych samych ram koncepcyjnych co model MPC. Istotę wymiarów modelu MSPC przedstawiłem w treści rozdziału z wykorzystaniem fragmentu przykładowego procesu budżetowania operacyjnego pochodzącego z praktyki. W wyniku połączenia wskazanych wymiarów powstała tablica, której każdy element został opisany dwoma uzupełniającymi się miarami: poziomem deficytu sprawności PC (miara 1) i poziomem potencjału sprawności PC (miara 2). Miary te zostały wybrane celowo i odnoszą się do istoty zidentyfikowanych przejawów i determinant sprawności PC w następujący sposób:

- miara 1 (*m1*) informuje o deficycie sprawności PC w danym obszarze architektury procesowej i dotyczy zidentyfikowanych przejawów sprawności PC,
- miara 2 (*m2*) oparta na modelu dojrzałości procesowej CMMI, informuje o jego zdolności do sprawnego funkcjonowania i dotyczy zidentyfikowanych determinant sprawności PC.

Wybrane miary pozwoliły mi syntetycznie uchwycić wartości atrybutów zidentyfikowanych elementów architektury PC, które są istotne z punktu widzenia zagadnienia jego sprawności, to znaczy, że stanowią jej przejawy (*m1*) lub ją determinują (*m2*). Jednocześnie wybrane miary uzupełniają się, informując o sprawności PC niejako z dwóch perspektyw. Miara 1 jest skoncentrowana na ujęciu *ex post* (odpowiedź na pytanie, czy PC sprawnie funkcjonował w danym czasie), natomiast miara 2 - na

ujęciu *ex ante* (odpowiedź na pytanie, czy PC ma zdolność do sprawnego funkcjonowania w danym czasie). Obie miary wypełniają więc przyjętą definicję sprawności PC.

W konsekwencji przeprowadzonych rozważań opracowany model MSPC umożliwił mi zbadanie relacji, jakie mogą zachodzić między determinantami i przejawami sprawności PC. Wykazałem, że między miarą deficytu sprawności PC ($m1$) i potencjału sprawności PC ($m2$) może dochodzić do dwóch stanów: równowagi i nierównowagi. Pierwszy oznacza, że poziom deficytu ($m1$) jest powiązany z poziomem potencjału sprawności ($m2$) w taki sposób, że wraz ze wzrostem wartości miary $m2$ maleje wartość miar $m1$. Stan nierównowagi może być dwojakiego rodzaju. Pierwszy określiłem jako stan kompensacji, który dotyczy sytuacji, gdy dany obszar, mimo niskiego potencjału własnego, charakteryzuje się niskim deficytem sprawności, dzięki pozytywnemu oddziaływaniu innych obszarów. I tak na przykład jeśli niski potencjał sprawności wykonawcy (controllera) jest kompensowany wysokim potencjałem sprawności systemu IT, to deficyt sprawności w tym obszarze może być zachowany na niskim poziomie. Gdy uzupełnianie się potencjałów sprawności zachodzi między obiektami ulokowanymi w toku procesu (ujęcie SIPOC), wówczas taką sytuację można określić jako kompensację zstępującą. W przypadku kierunku odwrotnego (ujęcie COPIS) można mówić o kompensacji wstępującej. Drugi rodzaj stanu nierównowagi dotyczy zjawiska dekompensacji (jako zjawiska odwrotnego do kompensacji), które polega na tym, że obszary architektury procesowej negatywnie na siebie oddziałują. Oznacza to, że wysoki deficyt sprawności w danym obszarze (np. niska jakość danych wejściowych do procesu) negatywnie oddziałuje na obszary powiązane (np. układ wykonawczy procesu) i przekłada się na wysoki deficyt ich sprawności, mimo że obszary te mają wysoki potencjał sprawności. Zarówno kompensacja, jak i dekompensacja może więc mieć charakter zstępujący, jak i wstępujący i dotyczy sytuacji oddziaływania obiektów zaangażowanych w proces zgodnie z jego przebiegiem (relacje następcze) lub w kierunku przeciwnym (relacje wsteczne).

4.6. Wyniki pracy badawczej i ich wkład w rozwój nauk o zarządzaniu

Głównym rezultatem przeprowadzonych prac poznawczych zaprezentowanych w omawianej monografii jest szczegółowe wyjaśnienie zagadnienia sprawności controllingu z wykorzystaniem autorskiego modelu procesowego controllingu. Uzyskując odpowiedzi na postawione pytania szczegółowe, starałem się rozwiązać sformułowany problem badawczy poprzez wykorzystanie podejścia procesowego do wyjaśnienia istoty sprawności controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz identyfikacji jej przejawów i determinant. W szczególności:

- przeprowadziłem krytyczny i pogłębiony przegląd krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu w zakresie koncepcji controllingu, definiując istotę tej koncepcji, pojęcie procesu controllingowego, z zamiarem uporządkowania dotychczasowego wieloaspektowego dorobku w tym obszarze, również pod względem terminologicznym,
- dokonałem krytycznego i pogłębionego przeglądu krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu w zakresie kategorii sprawności, definiując jej istotę i atrybuty oraz przejawy i determinanty, z zamiarem usystematyzowania dotychczasowego dorobku prakseologii oraz nauk o zarządzaniu i jego wykorzystania dla definiowania sprawności procesów controllingowych,

- przedstawiłem propozycję procesowego ujęcia controllingu, uwzględniającego architekturę modelu procesowego controllingu, w którym proces controllingowy jest traktowany jako podstawowy jego element,
- zaproponowałem modelowe rozwiązania, uwzględniające specyfikę podejścia procesowego, które umożliwiły zdefiniowanie sprawności procesów controllingowych oraz zidentyfikowanie jej przejawów i determinant, a także relacji jakie między nimi zachodzą, co było celem głównym badań.

W mojej ocenie zaproponowane w pracy rozwiązania modelowe i uzyskane efekty towarzyszące pozwalają wypełnić istniejące w literaturze niedostatki teoretyczno-metodyczne, także w zakresie całościowych opracowań w badanym obszarze.

Sukcesywne (etapowe i metodyczne) dochodzenie do celu podjętych badań pozwoliło mi na uzyskanie takich rezultatów tych prac, które oprócz posiadanych wartości użytecznych, mogą stanowić istotny wkład teoretyczno-metodyczny w rozwój dyscypliny naukowej. I tak:

Po pierwsze, opracowany model procesowy controllingu (MPC) opisuje tę koncepcję zarządzania w taki sposób, który można uznać za rozwiązanie oryginalne, w kontekście istniejących opracowań z obszaru nauk o zarządzaniu. Odbiega ono bowiem od tego, co jest prezentowane w literaturze przedmiotu. Obejmuje przy tym elementy charakterystyczne dla innych, znanych i stosowanych podejść badawczych, w tym podejścia:

- funkcjonalnego, skoncentrowanego na celach i zadaniach controllingu, ujętych w modelu MPC jako cele procesu controllingowego (PC) oraz zadania przypisane do określonych czynności PC,
- instytucjonalnego, gdzie role controllera (tradycyjnie przypisywane do stanowisk w klasycznej strukturze organizacyjnej) są rozpisane na funkcje pełnione przez właściciela, menedżera i wykonawcę PC w ramach obszaru zarządzania PC,
- instrumentalnego, gdzie narzędzia właściwe dla controllingu zostały wpisane w konstrukcję układu wykonawczego PC.

Dodatkowo, zastosowane podejście procesowe umożliwia szczegółową identyfikację obiektów funkcjonujących w ramach architektury przedsiębiorstwa (w tym m.in. komórek organizacyjnych, elementów systemu informacyjnego, narzędzi IT) zaangażowanych w realizację funkcji controllingu. Spojrzenie to nie ogranicza się więc do myślenia kategoriami jednostek instytucjonalnych, którym nadano ściśle controllingowy charakter, ale umożliwia rozpatrywanie zjawiska controllingu całościowo, z uwzględnieniem wszystkich zasobów zaangażowanych w realizację celów controllingu. Zastosowane podejście pozwala również na identyfikację i analizę powiązań istniejących między różnymi podsystemami systemu informacyjnego organizacji, a także na wskazanie zależności oraz prowadzenie badań nad wpływem controllingu na organizację i jej wyniki.

Po drugie, przeprowadzone prace poznawcze dotyczące zagadnienia sprawności odnoszonej do procesu controllingowego (PC) jako obiektu badawczego, rzucają nowe światło na to kryterium oceny zjawisk zachodzących w jednostkach gospodarczych. Pozwalają bowiem łatwiej zrozumieć i na nowo zdefiniować przejawy tej sprawności oraz czynniki oddziałujące na to kryterium, w odniesieniu do badanego zjawiska. Zastosowane ujęcia szczegółowe w podejściu procesowym, tzn. SIPOC i COPIS

(eksponujące relacje zstępujące i wstępujące w sieci powiązań procesów), stanowią oryginalne rozwiązanie umożliwiające kompleksowe i całościowe (systemowe) badanie zjawisk nie tylko związanych z controllingiem, ale także z innymi obszarami organizacji, co wpisuje się w nurt dyskusji naukowej dotyczącej systemowo rozumianej efektywności organizacyjnej (*organizational effectiveness*).

Po trzecie, opracowany model sprawności procesów controllingowych (MSPC), umożliwia zrozumienie relacji zachodzących między procesami w dynamicznie rozumianej organizacji controllingu, w całej ich złożoności i skomplikowaniu. Poprzez jego osadzenie w koncepcji dojrzałości procesowej organizacji (na bazie modelu CMMI), pozwala także analizować sprawność procesu controllingowego w odniesieniu do danego etapu rozwoju controllingu w organizacji.

Osiągnięte w omawianej pracy rezultaty, oprócz wypełniania luk poznawczych (teoretycznych), mogą także stanowić wkład w rozwój metod badawczych. Opracowane modele (przede wszystkim metamodel procesowy mMP oraz modele controllingowe MPC i MSPC) mogą być bowiem traktowane jako narzędzia badawcze, w których zakodowano oryginalną metodę prowadzenia prac poznawczych, wypełniając tym samym istniejące luki metodyczne w tym zakresie. Warto też dodać, że opracowana metodyka badawcza oparta na podstawach podejścia systemowego i procesowego, może być wykorzystana do badania sprawności zarządzania innymi obszarami funkcjonalnymi organizacji, np. logistyki, czy marketingu.

Ponadto rezultaty przeprowadzonych prac mają wartość użyteczną. Użyte jako narzędzie mogą ułatwić przenoszenie (testowanie i weryfikację) wyników prac koncepcyjnych do świata praktyki. Zaproponowane w pracy metody i narzędzia, wspierające osoby odpowiedzialne za obszar controllingu w jego ocenie i doskonaleniu, stanowią wypełnienie luki o charakterze aplikacyjnym. Moim zdaniem możliwości opracowanego modelu sprawności procesów controllingowych (MSPC), poza funkcją narzędzia badawczego, są dużo większe, szczególnie w kontekście aplikacyjnego charakteru dyscypliny nauk o zarządzaniu. Po odpowiedniej weryfikacji przeprowadzonej z wykorzystaniem badań empirycznych i wnioskowania o charakterze indukcyjnym użyteczność modelu może zostać rozszerzona o:

- funkcję ocenową (*evaluation function*), która umożliwia określenie aktualnego poziomu sprawności PC (*as-is state*) przez porównanie wyników oceny ze stanem wzorcowym (*to-be state*) lub porównanie w czasie i przestrzeni (*comparative analysis*),
- funkcję prospektywną (*prospective function*), inaczej prognostyczną, umożliwiającą określenie kierunków i sposobów doskonalenia PC (stan oczekiwany, *to-be state*),
- funkcję preskryptywną (*prescriptive function*), dającą zalecenia o charakterze normatywnym w zakresie sprawności PC,
- funkcję stabilizującą (*stabilization function*), która polega na utrwalaniu przyjętych rozwiązań,
- funkcję motywacyjną (*motivation function*), polegającą na motywowaniu kadry controllingu do zaangażowania się w jego rozwój,
- funkcję prewencyjną (*preventive function*), która polega na podejmowaniu działań zaradczych oraz prewencyjnych dotyczących realizacji PC w celu uniknięcia potencjalnych błędów.

W trakcie przygotowywania omawianej monografii pojawiły się kolejne pytania o charakterze problemowym, a w szczególności między innymi:

- Jaka jest siła oddziaływania poszczególnych obiektów stanowiących elementy architektury procesowej controllingu na jego sprawność?
- Które atrybuty i w jaki sposób wpływają na skuteczność i efektywność procesów controllingowych, jako kryteria szczegółowe sprawności?
- Jakie formy przybierać może zjawisko kompensacji i dekompensacji sprawności w odniesieniu do elementów architektury procesowej controllingu?

Udzielenie odpowiedzi na te pytania, będzie stanowiło dla mnie wyzwania naukowe w kolejnych latach i z pewnością będzie wymagało przygotowania i przeprowadzenia badań empirycznych.

5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo – badawczych

Mój pozostały dorobek badawczo-publikacyjny, związany przede wszystkim z tematyką controllingowej koncepcji zarządzania, można podzielić na trzy główne obszary (wątki) badawcze:

- pomiar, ocena i doskonalenie controllingu (20 publikacji),
- rola i kompetencje controllera (2 publikacje),
- instrumentarium controllera (18 publikacji).

Ponadto, w swoim dorobku mam także publikacje poruszające zagadnienia modeli, metod i narzędzi kształcenia uniwersyteckiego (6 publikacji). Poniżej w skrócie przybliżę istotę wydzielonych obszarów oraz wskażę przynależne do nich pozycje publikacyjne oraz powiązane z nimi projekty badawcze.

5.1. Obszar badawczy – pomiar, ocena i doskonalenie controllingu

W ramach tego obszaru podejmuje zagadnienia ściśle związane z problematyką stosowania controllingu w przedsiębiorstwie. Jest to obszar, który eksploruję od początku swojej pracy badawczej i który najlepiej oddaje też pragmatyczną naturę moich zainteresowań. Dlatego, w pierwszych etapach rozwoju moich prac badawczych można zauważyć zainteresowanie problemami stosowania controllingu, potem sposobami oceny controllingu, aż w końcu kierunkami i metodami doskonalenia tej koncepcji zarządzania. Zagadnienia te podjąłem w następujących opracowaniach, opublikowanych po uzyskaniu stopnia doktora:

- (1) *Determinanty sprawności procesu ewidencji księgowej w biurze rachunkowym* (Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 471, Wrocław 2017, s. 102-113) (współautorstwo A.Chojnacka-Komorowska)
- (2) *Performance improvement of controlling processes. Results of theoretical and empirical research* (Przegląd Organizacji, nr 5/2014, s. 50-58).
- (3) *Controlling process performance indicators, Results of empirical and theoretical research* (Management, vol. 18, no.1, 2014, s. 446-459).
- (4) *Quality of controlling process outputs in theory and practice* (The International Conference Hradec Economic Days 2014. Economic Development and Management of Regions. Peer-Reviewed Conference Proceedings, Part V, s. 83-90).

- (5) *Zmiany w controllingu dotyczą jego sfery funkcjonalnej, instytucjonalnej i instrumentalnej* (Financial Controlling Summit 2014. Ewolucja roli kontrolera: od raportowania do partnera biznesu, Rzeczpospolita BDO, 2014, s. 22-24).
- (6) *Ocena i doskonalenie controllingu* ([w:] Controlling dla menedżerów, Nowak E. (red.), CeDeWu, Warszawa 2013, s. 287-302).
- (7) *Doskonalenie jakości controllingu w przedsiębiorstwie* ([w:] Metody badania i modele rozwoju organizacji, Stabryła A., Wawak S. (red.), Mfiles.pl, Warszawa 2012, s. 279-286).
- (8) *Koszty jakości controllingu* (Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 264, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 345-353).
- (9) *Zastosowanie informacji z rachunkowości w ocenie i doskonaleniu controllingu* (Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 41, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s.459-469).
- (10) *Kierunki usprawniania procesów controllingu* (Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 169, Wrocław 2011, s. 243-254).
- (11) *Wykorzystanie koncepcji TQM w doskonaleniu controllingu* (Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 123, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 423-434).
- (12) *Procedura oceny controllingu w przedsiębiorstwie* (Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1183, Wrocław 2007, s. 320-328).
- (13) *Doskonalenie controllingu poprzez systematyczną ocenę jego stosowania w przedsiębiorstwie* (Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1125, Wrocław 2006, s. 81-88).
- (14) *Problemy pomiaru skuteczności i efektywności zastosowań controllingu* (Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1104, Wrocław 2006, s. 351- 357).
- (15) *Metodyka pomiaru stanu zaawansowania controllingu w małych i średnich przedsiębiorstwach* (Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1101, Wrocław 2006, s. 139-152) (współautorstwo J.M. Lichtarski).
- (16) *Pomiar sprawności funkcjonowania controllingu w przedsiębiorstwie* (Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1136, Wrocław, s. 320-327).
- (17) *Problemy stosowania controllingu oraz metody jego oceny* (Zeszyty naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1114, Wrocław 2006, s. 119-126).
- (18) *Pomiar efektów stosowania controllingu* (Forum Opolskiego Biznesu nr 6, Opole 2006, s. 10-12).
- (19) *Controlling w praktyce - pomiar stanu zaawansowania* (Forum Opolskiego Biznesu nr 3, Opole, s. 12-14).
- (20) *Problematyka oceny controllingu w polskich przedsiębiorstwach* (Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1061, Wrocław 2005, s. 283-290).

Pozycja (10) jest rezultatem projektu badawczego realizowanego w ramach grantu dla młodych naukowców (zob. punkt 6.2), finansowanego z dotacji celowej Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Natomiast pozycje (2)-(8) są bezpośrednim rezultatem prac badawczych zrealizowanych w ramach grantu własnego finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki (nr umowy 4059/B/H03/2011/40, zob. punkt 6.2). Jako kierownik tego projektu i jego główny wykonawca realizowałem pełen przekrój zadań, począwszy od badań literaturowych, poprzez wstępne (szerokie -

ilościowe) i zasadnicze (pogłębione - jakościowe) badania empiryczne w podmiotach gospodarczych stosujących controllingową koncepcję zarządzania, aż do opracowania koncepcji i metody doskonalenia controllingu. Realizacja tego grantu pozwoliła mi także na konkretyzację obszaru badawczego pod kątem opracowania monografii, wskazanej w niniejszym autoreferacie jako główne osiągnięcie naukowo-badawcze. Ponadto stworzyła podstawy metodyczne i empiryczne do jej powstania. Wyniki badań zgromadzone w ramach wspomnianego grantu zostały zaprezentowane i poddane dyskusji na 4 konferencjach naukowych (w tym zagranicznych, zob. punkt 6.4 oraz punkt 1, załącznik nr 6) i następnie opublikowane w czasopismach naukowych w języku polskim i angielskim, w tym w jednym z najstarszych polskich czasopism naukowych podejmujących zagadnienia z obszaru zarządzania - *Przegląd Organizacji* oraz *Management* (czasopismo znajduje się na liście ERIH). Publikacja (2) zajęła trzecie miejsce w konkursie „Złote Pióro Przeglądu Organizacji” (nagroda przyznawana przez Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania - TNOiK). Pozycja (15) stanowi rezultat prac badawczych realizowanych w ramach projektu OCTOPUS-Controlling (zob. punkt 6.2), który dotyczył zagadnienia pomiaru zaawansowania controllingu w krajowych podmiotach gospodarczych. Wyjątek od publikacji o charakterze ściśle naukowych stanowi pozycja (5), która ma formę opinii eksperckiej zrealizowanej na potrzeby raportu z I Ogólnopolskiego Badania Działów Controllingu w przedsiębiorstwach opublikowanego przez wydawcę ogólnopolskiego dziennika ekonomiczno-prawnego „Rzeczpospolita”. Treść tego opracowania wynika jednak z badań przeprowadzonych w ramach grantu własnego, dlatego została wskazana w tym miejscu autoreferatu.

5.2. Obszar badawczy – Rola i kompetencje controllera

Innym wątkiem, który poruszam w swoich publikacjach jest kwestia roli controllera w systemie zarządzania, a także kwestia jego szeroko rozumianych kompetencji. Opracowania te, w kontekście omawianej monografii stanowią uzupełnienie prac poznawczych, dostarczając wiedzę o podmiotach bezpośrednio zaangażowanych w realizację procesów controllingowych (rola menedżera i wykonawcy procesu controllingowego). Wspomniane zagadnienia poruszane są w następujących publikacjach:

- (1) *Controllers' IT-qualifications and management reporting performance – case study* (*Organization and Management - Organizacja i Kierowanie*, no 1A(165) 2015, s.51-66).
- (2) *The conceptual framework of controllers' role and tasks in the CSR management* (*Przegląd Organizacji*, nr 10/2014, s.44-51).

Biorąc pod uwagę poziom eksploracji tego obszaru mogę powiedzieć, że dostrzegam możliwości prowadzenia dalszych badań, których głównym obiektem badawczym będzie controller.

5.3. Obszar badawczy – Instrumentarium controllera

Ostatnia z wydzielonych grup opracowań dotyczy narzędzi stosowanych w obszarze controllingu oraz szerzej w obszarze zarządzania (zarówno narzędzi ekonomicznych, rachunkowości jak i narzędzi IT). Podejmowanie przeze mnie tej tematyki w opracowaniach naukowych wynika z faktu, że na poziomie operacyjnej działalności controllerów posiadanie odpowiedniego (niezawodnego, wydajnego) wsparcia narzędziowego jest gwarantem skutecznej realizacji zadań przypisanych do procesów

controllingowych. Ma więc wpływ na ich sprawność. Jest to obszar badawczy, w ramach którego intensywnie współpracuję z innymi pracownikami naukowymi, również poprzez wspólne podejmowanie projektów dla przedsiębiorstw oraz instytucji. Wspomniane zagadnienia prezentowane w ramach tego obszaru zostały opisane w następujących artykułach:

- (1) *Organizacja obiektywego rachunku kosztów usług pasażerskiego transportu kolejowego na przykładzie regionalnej spółki przewozowej* (Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi część 2. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 2/2 (80), 2016, s. 255–265 (współautorstwo Z.Kes).
- (2) *The process of cost assignment in a local railway company providing passenger transportation services. The case study* (Research Papers Of Wrocław University Of Economics no. 441, Global Challenges of Management Control and Reporting, Wrocław 2016, s.86-98 (współautorstwo Z.Kes).
- (3) *Podjęcie projektowe w budżetowaniu przychodów i kosztów działalności dydaktycznej uczelni publicznej* ([w:] *Finansowe i ekologiczne aspekty działalności gospodarczej*, Czyż M. (red), Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków 2013, s. 113-124) (współautorstwo Z.Kes).
- (4) *Informatyczne wspomaganie zarządzania w MSP* ([w:] *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Safin K. (red), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 252-268.
- (5) *Informatyczne wspomaganie audytu z wykorzystaniem MS Excel* (Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 188, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s.29-40) (współautorstwo Z.Kes).
- (6) *Sposoby oceny inwestycji rzeczowych - impulsowa lampa terapeutyczna* (Postępy kosmetologii, 3/2010, vol. 1, s.155-158)
- (7) *MS Excel we wspomaganiu controllingu sprzedaży : studium przypadku* (Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu nr 28, Poznań 2010, s.293-305) (współautorstwo Z.Kes).
- (8) *Ocena opłacalności inwestycji w nowoczesne technologie medyczne - analiza przypadku. Część II* (Acta Bio-Optica et Informatica Medica 3/2010, vol. 16, s.198-200) (współautorstwo P.Rumniak).
- (9) *Ocena opłacalności inwestycji w nowoczesne technologie medyczne - analiza przypadku* (Acta Bio-Optica et Informatica Medica 2/2010, vol. 16, s.164-166) (współautorstwo P.Rumniak).
- (10) *Controllingowa analiza rentowności* ([w:] *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu kuźnią kadr menadżerskich dla opartej na wiedzy gospodarki. Analitik Biznesu*, Łyszczak M. (red), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 85-93].
- (11) *Dobór informatycznych systemów controllingu w małych i średnich przedsiębiorstwach* (Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 58, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s.117-132) (współautorstwo Z.Kes).
- (12) *Metodyka doboru informatycznych narzędzi wspomagających controlling* (Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 53, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s.29-37) (współautorstwo Z.Kes).
- (13) *Koncepcja zarządzania kosztami wydawnictwa uczelnianego* (Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 5, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s.141-151) (współautorstwo Z.Kes).
- (14) *Koncepcja wykorzystania arkusza kalkulacyjnego w controllingu projektów* (Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego - Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 11, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s.147-158) (współautorstwo Z.Kes).

- (15) *Projektowanie aplikacji informatycznej controllingu projektów w arkuszu kalkulacyjnym MS Excel na przykładzie przedsiębiorstwa zarządzanego przez projekty* (Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 5, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 293-306).
- (16) *Determinanty doboru informatycznego systemu budżetowania* (Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 32, Wrocław 2008, s. 33-37) (współautorstwo Z.Kes).
- (17) *System zarządzania jakością w małych przedsiębiorstwach. Korzyści i typowe problemy wdrażania i stosowania* (Forum Opolskiego Biznesu, Opole 2006, s. 12-14).
- (18) *Wycena wartości niematerialnych i prawnych - aspekty metodologiczne* ([w:] *Sprawozdawczość i rewizja finansowa w procesie poprawy bezpieczeństwa obrotu gospodarczego*, Micherda B. (red.), Centrum Rozwoju i Promocji Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s.521-527) (współautorstwo P.Rumniak).

Pozycja nr (16) jest rezultatem publikacyjnym grantu finansowanego ze środków Komitetu Badań Naukowych (KBN, nr umowy 0074/H03/2006/31, punkt 6.2), którego byłem jednym z głównym pomysłodawców i wykonawców. Celem tego projektu było opracowanie metodyki oraz narzędzi optymalizujących dobór systemu informatycznego dla obszaru controllingu operacyjnego w MŚP. Prowadzone wówczas badania miały zarówno charakter empiryczny (w części dotyczącej badania funkcjonalności systemów IT oraz potrzeb informacyjnych decydentów), jak również koncepcyjno-metodyczny. Badania te, w znacznej mierze charakteryzuje użyteczność. Wiele z wymienionych pozycji było rezultatem prac badawczych i koncepcyjno-wdrożeniowych w podmiotach gospodarczych oraz jednostkach organizacyjnych sektora finansów publicznych, które miałem okazję realizować (zob. załącznik nr 6, punkt 2). I tak np. pozycje (1) i (2) powstały w ścisłej współpracy z jedną z regionalnych spółek szynowego transportu pasażerskiego (Koleje Dolnośląskie S.A.), pozycje (14) i (15) była rezultatem współpracy z przedsiębiorstwem produkującym systemy wysokiego składowania (Nedcon Sp. z o.o.), a pozycja (3) efektem prac badawczych w obrębie działalności dydaktycznej krajowej uczelni publicznej (macierzysta uczelnia – UEW). Współpraca z praktyką przyczyniła się zatem do mojego rozwoju naukowo-badawczego.

5.4. Obszar wiedzy – modele, metody i narzędzia kształcenia uniwersyteckiego

Część moich publikacji nie jest bezpośrednio związanych z controllinglem. Poza opracowaniami opisanymi wyżej, na uwagę zasługują pozycje, które dotyczą modeli, metod i narzędzi kształcenia uniwersyteckiego. Są to następujące publikacje:

- (1) *Centralizacja decyzji i działań w uniwersyteckich modelach kształcenia ustawicznego* (Folia Pomer. Univ. Technol. Stetin., *Oeconomica* 2017, 335(87)2, Wydawnictwo ZUT, Szczecin 2017, s.141-154) (współautorstwo J.M.Lichtarski).
- (2) *Integracja obszarów wiedzy inżynierskiej i ekonomicznej w procesie kształcenia na przykładzie kierunku zarządzanie i inżynieria produkcji* (Folia Pomer. Univ. Technol. Stetin., *Oeconomica* 2017, 335(87)2, Wydawnictwo ZUT, s.19–30. (współautorstwo L.Bogacz-Radowska, E.Walaszczyk).
- (3) *Nowoczesne kierunki studiów podyplomowych na wydziale z tradycjami. To jest możliwe!* (Przegląd Organizacji, nr 1/2017, s.63-64).

- (4) *GINI index as an irregularity analysis tool of students' marks distribution in a quality assurance process at university* (Folia Pomer. Univ. Technol. Stetin., Oeconomica, 327(83)2, Szczecin 2016, s. 63-75) (współautorstwo Z.Kes, J.Dynowska).
- (5) *Warsztaty komputerowe jako efektywna formuła kształcenia controllerów na studiach podyplomowych* (Folia Pomer. Univ. Technol. Stetin., Oeconomica, 311(75)2, Szczecin 2014, s. 85–96) (współautorstwo Z.Kes).
- (6) *MS Excel/VBA jako narzędzie usprawniające proces dydaktyczny w pracowni komputerowej na przykładzie zajęć z controllingu* (Folia Pomer. Univ. Technol. Stetin., Oeconomica 287 (63), Szczecin 2014, s. 203–212).

Wymienione publikacje są efektem mojej aktywności projektowej i organizacyjnej w obszarze działalności dydaktycznej UEW. Po uzyskaniu stopnia doktora miałem okazję współtworzyć koncepcję funkcjonowania Centrum Kształcenia Ustawicznego UEW oraz kreować i opiekować się nowymi kierunkami kształcenia na studia podyplomowych, a także szkoleniami (zob. załącznik nr 6, punkt 2). Doświadczenia zdobyte podczas tych prac, były dla mnie zawsze okazją do podjęcia próby systematyzacji i prezentacji zgromadzonego materiału badawczego w formie opracowań naukowych oraz referatów prezentowanych na konferencjach tematycznych (zob. załącznik nr 6, tabela 1.2, poz. 2, 4, 9 i 13). W tym zestawieniu nie uwzględniłem udziału w opracowaniu podręczników akademickich oraz zbiorów ćwiczeń, które stanowią także swoisty dorobek publikacyjny, ale wychodzą poza obszar opracowań o naukowym charakterze.

Całościowa liczba cytowań moich prac we wszystkich wymienionych obszarach wynosi: według Publish or Perish – 42; BazEkon – 40; Google Scholar - 45. Indeks Hirscha uwzględniający wszystkie moje publikacje wynosi 4 (takie samo wskazanie widoczne jest w programie Publish or Perish i Google Scholar). Zasadnicza część mojego dorobku publikacyjnego dotyczy zagadnień, które stanowią niszę tematyczną. W krajowych publikacjach pojawia się bardzo niewiele opracowań, które w sposób celowy i metodyczny poruszają kwestie czy to pomiaru wyników controllingu, jego oceny, czy doskonalenia. Nieliczne zidentyfikowane przypadki opracowań krajowych i zagranicznych specjalistów, skrupulatnie odnotowane i opisane w treści rozdziału 1 monografii, traktowanej jako moje główne osiągnięcie naukowo-badawcze, pokazują, że jest to zagadnienie coraz bardziej istotne i wymagające podejmowania działań o charakterze deskryptywnym i eksplanacyjnym. Liczbę cytowań prac, których jestem autorem lub współautorem oraz wskaźniki z tym związane w ujęciu syntetycznym przedstawiłem w tabelach zawartych w punkcie 6.2.

Ważnym elementem mojego rozwoju naukowego jest udział w konferencjach naukowych, które są okazją do prezentacji wyników prac badawczych szerszej publiczności oraz prowadzenia dyskusji naukowej. W swojej karierze miałem okazję wielokrotnie aktywnie uczestniczyć w takich dyskusjach. Liczbę konferencji z moim udziałem w ujęciu syntetycznym przedstawiłem w punkcie 6.4 (zob. także załącznik nr 6, punkt 1).

6. Podsumowanie dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej w formie tabelarycznej

6.1. Dorobek publikacyjny – liczba publikacji oraz wskaźniki cytowań

Tabela 6.1.1. Dorobek publikacyjny

Rodzaj publikacji	Autorstwo		Razem (%)	
	Własne	Współautorstwo		
Publikacje po uzyskaniu stopnia doktora				
↳ Monografie w języku polskim	1	-	1	(2%)
↳ Rozdziały w monografiach w języku polskim	4	2	6	(13%)
↳ Artykuły w czasopismach naukowych w języku polskim	12	15	27	(57%)
↳ Artykuły w czasopismach naukowych w języku angielskim	5	2	7	(15%)
↳ Publikacje z zakresu popularyzacji nauki	6	-	6	(13%)
Razem publikacje po uzyskaniu stopnia doktora	28	19	47	(100%)
Publikacje przed uzyskaniem stopnia doktora				
↳ Rozdziały w monografiach w języku polskim	-	1	1	(8%)
↳ Artykuły w czasopismach naukowych w języku polskim	4	6	10	(77%)
↳ Publikacje z zakresu popularyzacji nauki	1	1	2	(15%)
Razem publikacje po uzyskaniu stopnia doktora	5	8	13	(100%)
Razem publikacje w całym dorobku	33	27	60	

Tabela 6.1.2. Liczba cytowań prac stanowiących dorobek publikacyjny habilitanta

Źródło	Liczba cytowań	Indeks Hirscha (h-indeks)
Liczba cytowań opracowań opublikowanych po uzyskaniu stopnia doktora		
↳ Publish or Perish	29	3
↳ Google Scholar	32	3
↳ BazEkon	31	bd.
Liczba cytowań opracowań opublikowanych przed uzyskaniem stopnia doktora		
↳ Publish or Perish	13	3
↳ Google Scholar	13	3
↳ BazEkon	9	bd.
Łączna liczba cytowań		
↳ Publish or Perish	42	4
↳ Google Scholar	45	4
↳ BazEkon	40	bd.

Źródło: BazEkon, Publish or Perish, Google Scholar Citations

6.2. Kierowanie lub udział w krajowych projektach badawczych

Tabela 6.2.1. Dorobek projektowy, naukowo-badawczy, po uzyskaniu stopnia doktora – ujęcie syntetyczne

Rodzaj projektu	Rodzaj Udziału		Razem (%)	
	Kierownik i wykonawca	Wykonawca		
Udział w projektach po uzyskaniu stopnia doktora				
↳ Projekty naukowo-badawcze NCN (grant własny)	1	1	2	(50%)
↳ Projekty badawczo-rozwojowy NCBIR (projekt UEW)	-	1	1	(25%)
↳ Grant dla młodych naukowców (dotacja celowa MNiSW)	-	1	1	(25%)
Razem projektów po uzyskaniu stopnia doktora	1	3	4	(100%)
Udział w projektach przed uzyskaniem stopnia doktora				
↳ Projekty naukowo-badawcze KBN (grant promotorski)	-	1	1	(100%)
Liczba łączna projektów naukowo-badawczych	1	4	5	

Tabela 6.2.2. Dorobek projektowy – projekty naukowo-badawcze, po uzyskaniu stopnia doktora – ujęcie szczegółowe

Lp.	Wyszczególnienie	Opis
1.	Tytuł projektu:	Koncepcja kompleksowego zarządzania jakością TQM w doskonaleniu controllingu
	Czas realizacji:	2011-2014
	Typ projektu:	grant własny
	Forma uczestnictwa:	kierownik projektu
	Zakres uczestnictwa:	Wszystkie zadania badawcze (wstępne i zasadnicze badania empiryczne – ilościowe, badania pogłębione - jakościowe) Opracowanie koncepcji, metod i narzędzi doskonalenia controllingu
	Nazwa instytucji przyznającej fundusze:	Narodowe Centrum Nauki (NCN)
	Nr umowy:	4059/B/H03/2011/40
	Rezultat publikacyjny:	7 publikacji (załącznik nr 4, tab. 2, poz. 1; tab. 3, poz. 3, 4, 5, 6; tab. 5, poz. 1 i 2,)
	Rezultat konferencyjny:	4 wystąpienia na konferencjach (załącznik nr 6, tab. 1.2, poz. 7, 8, 11 i 12)
2.	Tytuł projektu:	Holistyczna koncepcja podnoszenia sprawności funkcjonowania controllingu w przedsiębiorstwie
	Czas realizacji:	2010-2011
	Typ projektu:	grant dla młodych naukowców
	Forma uczestnictwa:	wykonawca
	Zakres uczestnictwa:	Badania literaturowe
	Nazwa instytucji przyznającej fundusze:	Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (dotacja celowa)
Rezultat publikacyjny:	1 publikacja (załącznik 4, tab. 3, poz. 7,)	
Rezultat konferencyjny:	1 referat na konferencji (załącznik nr 6, tab. 1.2, poz. 15)	
3.	Tytuł projektu:	Informatyczne wspomaganie controllingu operacyjnego w małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP)
	Czas realizacji:	2006-2008
	Typ projektu:	Projekt badawczy własny (grant własny)
	Forma uczestnictwa:	Wykonawca
	Zakres uczestnictwa:	Inwentaryzacja funkcjonalności systemów ERP pod kątem realizacji funkcji controllingowych oraz opracowanie metody doboru narzędzi IT dla controllingu (wspólnie z Z.Kes)
	Nazwa instytucji przyznającej fundusze:	Ministerstwo Nauki i Informatyzacji (KBN)
Nr umowy:	0074/H03/2006/31	
Rezultat publikacyjny:	1 publikacja ujawniona w raporcie końcowym (załącznik nr 4, tab. 4, poz. 15), 2 powiązane publikacje po zakończeniu projektu (załącznik nr 4, tab. 4, poz. 15; tab. 5, poz. 3).	

Lp.	Wyszczególnienie	Opis
4.	Tytuł projektu:	OCTOPUS-Controlling
	Czas realizacji:	2004-2006
	Typ projektu:	Projekt własny
	Forma uczestnictwa:	Współautor, wykonawca
	Zakres uczestnictwa:	Opracowanie metodyki oceny zaawansowania controllingu w przedsiębiorstwie (wspólnie z J.M.Lichtarski). Opracowanie informatycznych narzędzi oceny zaawansowania controllingu wg przyjętej metodyki.
	Nazwa instytucji przyznającej fundusze:	Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
	Rezultat publikacyjny:	1 publikacja po uzyskaniu stopnia doktora (załącznik nr 4, tab. 4, poz. 17)
	Rezultat konferencyjny:	2 referaty wygłoszone bezpośrednio przed uzyskaniem stopnia doktora

Tabela 6.2.3. Dorobek projektowy – projekty badawczo-rozwojowe, po uzyskaniu stopnia doktora

Lp.	Opis projektu
1.	Tytuł projektu:
	Data uczestnictwa w projekcie:
	Forma i zakres uczestnictwa:
	Typ projektu:
	Nazwa instytucji przyznającej fundusze:
	Nr projektu

6.3. Nagrody za działalność naukową

1. Styczeń 2015 – III nagroda w konkursie „Złote Pióro Przeglądu Organizacji” za publikację „Performance improvement of controlling processes. Results of theoretical and empirical research”.
2. Wrzesień 2006 – Rektorski Dyplom uznania w związku z osiągnięciami w pracy naukowej w roku 2005.
3. Grudzień 2005 – Rektorski Dyplom uznania w związku z wyróżnieniem przez Radę Wydziału Zarządzania i Informatyki pracy doktorskiej pt. System oceny controllingu w przedsiębiorstwie.

6.4. Wygłoszenie referatów na konferencjach naukowych

Tabela 6.4.1. Liczba referatów wygłoszonych na konferencjach naukowych (wyróżnione pogrubioną czcionką)

Wyszczególnienie	Po doktoracie (udział %)	Przed doktoratem (udział %)	Razem (udział %)
Udział w międzynarodowych konferencjach naukowych z referatem oraz wystąpieniem	2 (8%)	-	2 (6%)
Udział w międzynarodowych konferencjach naukowych z referatem	1 (4%)	-	1 (3%)
Udział w krajowych konferencjach naukowych z referatem i wystąpieniem	6 (25%)	2 (20%)	8 (24%)
Udział w krajowych konferencjach naukowych z referatem	10 (42%)	8 (80%)	18 (52%)
Udział w międzynarodowych konferencjach bez referatu	1 (4%)	-	1 (3%)
Udział w krajowych konferencjach bez referatu	4 (16%)	-	4 (11%)
Razem	24 (100%)	10 100%	34 (100%)