

Wydział Nauk Ekonomicznych
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa

AUTOREFERAT

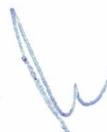
przedstawiający opis dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej

(załącznik nr 3/1)

Anna Marciszewska

Spis treści

1. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe	3
2. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych.....	4
3. Wskazanie i omówienie głównego osiągnięcia naukowego	4
4. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo – badawczych.....	17
5. Podsumowanie dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej	26



1. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe

- a. Posiadany stopień naukowy: doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu: zarządzania przedsiębiorstwem

Stopień nadany uchwałą Rady Wydziału Gospodarki Narodowej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) z dnia 24 listopada 2005 r.

Tytuł rozprawy doktorskiej: *Instytucjonalne wspomaganie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*

Promotor w przewodzie doktorskim: prof. dr hab. Jan Lichtarski
Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu

Recenzenci rozprawy doktorskiej: prof. dr hab. Ber Haus
Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu
dr hab. Krystyna Poznańska, prof. SGH
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Data nadania stopnia doktora: 24.11.2005 r.

- b. Posiadany tytuł zawodowy: magister, dyplom ukończenia studiów wyższych, 5-letnich magisterskich na kierunku Finanse i Bankowość, w zakresie finanse i bankowość, Wydział Gospodarki Narodowej, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, 1996 r.

- c. Pozostałe dyplomy/świadectwa:

Czerwiec 2015 r.	świadectwo ukończenia studiów podyplomowych „Menedżer Projektu Badawczo – Rozwojowego”, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
Czerwiec 2014 r.	świadectwo ukończenia szkolenia „Uznawalność efektów kształcenia zdobytych poza uczelnią – rozwiązania stosowane w niemieckim szkolnictwie wyższym”, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Czerwiec 2010 r.	świadectwo ukończenia szkolenia „Wykorzystanie MS PROJECT w zarządzaniu projektami”, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Marzec 2005 r.	świadectwo ukończenia szkolenia „Technologie informacyjne i telekomunikacyjne w świadczeniu usług dla MSP”, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Danish Technological Instytut
Luty 2005 r.	świadectwo ukończenia szkolenia dla animatorów rozwoju lokalnego obejmującego zagadnienia Europejskiego Funduszu Społecznego oraz problematykę rozwoju lokalnego, Krajowy Ośrodek Szkoleniowy Europejskiego Funduszu Społecznego
Czerwiec 2004 r.	świadectwo ukończenia szkolenia „E – commerce”, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Doradztwo Gospodarcze DGA S.A.
Czerwiec 1999 r.	świadectwo ukończenia szkolenia „Rozwój umiejętności konsultingowych II”, PriceWaterhouseCoopers, Projekt Firma 2000
Styczeń 1998 r.	świadectwo ukończenia Studium Pedagogicznego w Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu

- Czerwiec 1997 r. świadectwo ukończenia Studium Podyplomowego „Zarządzanie zasobami ludzkimi” Akademia Ekonomiczna, Wydział Zarządzania i Informatyki
- Luty 1997 r. świadectwo ukończenia szkolenia „TAT – Technology Audit Tool and the TIT – Technology Investment Tool”, Danish Technological Institute

2. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

- od 01.09.2016 do chwili obecnej adiunkt w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (UEW)
- od 15.02.2007 do 31.08.2016 adiunkt w Katedrze Zarządzania Procesami Gospodarczymi, Wydział Gospodarki Narodowej, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu (do 2008 r. Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu)
- od 01.10.2005 do 14.02.2007 asystent w Katedrze Zarządzania Procesami Gospodarczymi, Wydział Gospodarki Narodowej, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu
- od 15.02.1998 do 30.09.2005 asystent w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Wydział Gospodarki Narodowej, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu

3. Wykazanie i omówienie osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2013 o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz. U. 2017 r. poz. 1789)

Jako swoje główne osiągnięcie naukowe, w rozumieniu art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki, wskazuję monografię mojego autorstwa pt. *Dojrzałość projektowa organizacji non-profit*, którą uznaję za znaczący wkład w rozwój nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu.

3.1. Charakterystyka bibliograficzna osiągnięcia naukowego

Monografia naukowa pt.: *„Dojrzałość projektowa organizacji non-profit”*

Autor: **Anna Marciszewska**

Rok wydania: 2019

Nazwa Wydawnictwa: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Recenzenci wydawniczy: **dr hab. Anna Adamik**
Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji
Politechnika Łódzka
dr hab. Janusz Kraśniak, prof. nadzw. UEP
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Strategicznego

Liczba stron: 260
ISBN: 978-83-7695-749-4

3.2. Uzasadnienie wyboru problematyki badawczej

U źródeł wyboru zakresu przedmiotowego i problematyki badawczej legły moje wieloletnie doświadczenia zdobywane w ramach różnych form uczestnictwa w przygotowywaniu i realizacji projektów prowadzonych przez różne organizacje, w tym z trzeciego sektora, a także wstępne studia literatury z tego zakresu. Na kanwie owych doświadczeń i studiów powstawały pierwsze, zamieszczone niżej konstatacje, leżące u podstaw formułowania merytorycznych i metodycznych założeń badawczych realizowanych następnie w toku dalszego procesu badawczego.

Zwróciłam uwagę, że problemem poddawanym obecnie dyskusjom naukowym jest określenie, na ile umiejętnie wykorzystywanie wiedzy projektowej w podmiotach non-profit może wpłynąć na ich elastyczność w reagowaniu na pojawiające się wyzwania czy skuteczność podejmowanych działań. W nakreślony kontekst wpisałam obserwacje, iż realizacja projektów w organizacjach non-profit stwarza problemy natury zarządczej (właściwego doboru oraz zastosowania metod i narzędzi zarządzania projektami) czy finansowej (zapewnienie płynności finansowej). Ale z drugiej strony to także pozytywne aspekty, takie jak możliwość funkcjonowania i realizowania działań statutowych, wypracowanie marki, pozycji społecznej czy możliwość realizacji przedsięwzięć unikatowych. Każdy projekt jest specyficzny, często dotyczy obszernych tematów, zadań, wymaga potrzebuje różnych zasobów, bywa osadzony w określonych uwarunkowaniach oraz często dotyczy działań dotychczas nierealizowanych. Stwierdziłam, że zmienność otoczenia projektowego powoduje konieczność podejmowania szybkich decyzji i działań, które powinny sprostać pojawiającym się potrzebom interesariuszy organizacji non-profit. Dzięki należycie przygotowanym i realizowanym projektom organizacje non-profit mogą pokonać wiele problemów. Jest to związane przede wszystkim z zaangażowaniem pracowników w pracę zespołową, wzrostem ich kreatywności i nabieraniem coraz większego doświadczenia sprzyjającego procesowi uczenia się. Zaobserwowałam także, że projekty wpływają na tworzenie tzw. wartości dodanej, charakterystycznej dla organizacji projektowych w każdym aspekcie ich działalności. To powoduje, że organizacje non-profit, jako organizacje projektowe mają większą szansę na realizację swoich celów społecznych (wynikających z zapotrzebowania interesariuszy). Poczynione obserwacje i przeprowadzone studia literaturowe spowodowały, iż uznałam, że zarządzanie projektami w dzisiejszych czasach stało się procesem złożonym i wymagającym ciągłego poszukiwania zarówno metod, jak i narzędzi usprawniania istniejących procesów. Mimo że wiedza o sprawnym zarządzaniu projektami, w tym również o dojrzałości projektowej kojarzona jest przede wszystkim z podmiotami o charakterze zarobkowym

(biznesowym), to stwierdziłam, że umiejętność realizowania projektów może stać się atutem funkcjonowania organizacji non-profit pod warunkiem, że i one posiadają tę wiedzę. Uznałam tym samym, że zasadne jest, aby rozważania te odnieść również do organizacji non-profit, które stoją przed problemem, jak wykorzystać narzędzia i metody stosowane w podmiotach gospodarczych.

Powyższe spostrzeżenia stanowiły dla mnie wystarczającą przesłankę, by uznać, że zakres przedmiotowy i problematyka prezentowanej monografii są godne badawczego zainteresowania ze względu na ich wagę i aktualność. Ponadto:

- z krytycznego przeglądu literatury wynika, że w literaturze przedmiotu można znaleźć prace dotyczące próby opracowywania nowych czy adaptacji już uznanych koncepcji, metod i narzędzi zarządzania uwzględniających specyfikę organizacji non-profit i uwzględniających ich potrzeby. Brak jest natomiast badań i publikacji na temat sprawności zarządzania projektami, a w konsekwencji również na temat dojrzałości projektowej organizacji trzeciego sektora. Dostępne prace dotyczą przede wszystkim cyklu życia organizacji, zarządzania strategicznego, profesjonalizacji zarządzania czy czynników sukcesów organizacji non-profit. Z kolei publikacje poświęcone dojrzałości projektowej dotyczą podmiotów gospodarczych.
- rozważając zagadnienia zarządzania projektami w organizacjach non-profit zwróciłam uwagę na specyfikę tego procesu, która wynika przede wszystkim ze zmiennych warunków występujących zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji pozarządowej. Dlatego tak ważne było zwrócenie uwagi, że to właśnie projekty mogą przyczynić się do wzmocnienia mocnych stron, wykorzystania szans płynących z otoczenia i stać się jedną z recept na większość słabych stron i kłopotów z jakimi organizacje non-profit borykają się na co dzień. Dzięki efektywnemu zarządzaniu projektami podmioty te mogą w znaczącym stopniu usprawnić organizację i podnieść jej efektywność.
- występują obawy i zastrzeżenia związane z procesem profesjonalizacji zarządzania organizacjami non-profit. Zaryzykowałam stwierdzenie, że proces ten to szansa rozwoju omawianych podmiotów, ale pod warunkiem, że implementacja metod i technik zarządzania wykorzystywanych w podmiotach gospodarczych będzie uwzględniała ich indywidualne predyspozycje oraz będzie przeprowadzana tak, aby organizacja non-profit nadal pozostała wierna swojej misji, ale nie ignorowała skuteczności, innowacyjności, elastyczności, tudzież innych przymiotów sprawnego działania. Podkreśliłam ważność roli odgrywanej przez postawy i zachowania osób zaangażowanych w funkcjonowanie omawianych organizacji. Są one często nieświadome istnienia i możliwości wykorzystywania narzędzi biznesowych. Nie łączą procesu profesjonalizacji z podnoszeniem standardów w zakresie zarządzania, pozyskiwaniem środków finansowych, angażowaniem płatnego personelu, lepszym wykorzystaniem zasobów czy zwiększeniem motywacji pracowników.

Na podstawie powyższych rozważań stwierdziłam, że istnieje luka poznawcza, która implikuje potrzebę rozwiązania problemu badawczego wskazanego poniżej.

3.3. Problem, cel i charakter badań prezentowanych w monografii

Moim zamiarem było rozwiązanie problemu badawczego sprowadzającego się do znalezienia odpowiedzi na pytanie: *jakie są uwarunkowania dojrzałości projektowej organizacji non-profit w Polsce, jak (za pomocą jakich narzędzi) można ową dojrzałość rozpoznawać (mierzyć) i jaki jest jej poziom?* Tak sformułowany problem, w związku z jego złożonością, uszczegółowiłam za pomocą następujących pytań determinujących kierunek procesu badawczego:

1. Jaki jest aktualny stan wiedzy na temat dojrzałości projektowej organizacji?
2. Jak przebiega proces zarządzania projektami w organizacjach non-profit?
3. Jakie czynniki wpływają na sprawną realizację projektów w organizacjach trzeciego sektora?
4. Czy narzędzia do pomiaru dojrzałości projektowej stosowane w sektorze prywatnym można wykorzystać do pomiaru dojrzałości projektowej organizacji non-profit?
5. Jaki jest poziom dojrzałości projektowej w poszczególnych obszarach zarządzania projektami w organizacjach non-profit w Polsce?
6. Jakie czynniki wpływają na poziom dojrzałości projektowej organizacji non-profit w Polsce?
7. Jak można udoskonalić proces zarządzania projektami w organizacjach non-profit?

Chęć znalezienia odpowiedzi na powyższe pytania badawcze oraz względy pragmatyczne pochodzące z obserwacji organizacji non-profit stały się podstawą podjęcia przeze mnie tematu niniejszej pracy oraz ukształtowały jej zawartość. Powstanie monografii było związane z istnieniem luki badawczej, którą starałam się wypełnić w zakresie wiedzy o:

- 1) specyfice zarządzania projektami w organizacjach non-profit,
- 2) dojrzałości projektowej organizacji non-profit,
- 3) czynnikach wpływających na sprawność zarządzania projektami w organizacjach non-profit.
- 4) możliwościach i sposobach osiągania wzrostu dojrzałości projektowej organizacji non-profit.

Poprzez skupienie uwagi na temacie dotyczącym dojrzałości projektowej organizacji non-profit, podjęłam próbę częściowego wypełnienia powyższych luk badawczych w naukach o zarządzaniu oraz chciałam przyczynić się do zwiększenia stopnia sprawności zarządzania projektami w omawianych organizacjach.

To pozwoliło mi na sformułowanie celu głównego prezentowanej pracy, którym były identyfikacja, diagnoza oraz projekcja procesów rozwoju dojrzałości projektowej organizacji non-profit w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem poszczególnych obszarów zarządzania projektami.

W ramach celu głównego wyodrębniłam cele szczegółowe w podziale na:

- cele teoriopoznawcze – przedstawienie stanu wiedzy na temat dojrzałości projektowej organizacji, usystematyzowanie wiedzy z zakresu zarządzania projektami w organizacjach non-profit, ujawnienie luki poznawczej w obszarze dojrzałości projektowej organizacji non-profit,
- cele empiryczne – empiryczna weryfikacja zaproponowanego narzędzia pomiaru dojrzałości projektowej organizacji non-profit, identyfikacja czynników wpływających na poziom dojrzałości projektowej badanych organizacji, sformułowanie wniosków badawczych wraz z propozycją udoskonalenia systemu zarządzania projektami w organizacjach non-profit, wskazanie kierunków dalszych badań z tego obszaru,
- cele metodyczne – zaproponowanie metodyki badań dla przyjętego problemu badawczego wraz ze wskazaniem adekwatności ich zastosowania, a także zaproponowanie narzędzia pomiaru dojrzałości projektowej organizacji non-profit.

Wskazany problem badawczy był złożony i wieloaspektowy, a dotychczasowy stan wiedzy na temat dojrzałości projektowej organizacji non-profit w Polsce nie pozwolił mi na jednoznaczne udzielenie odpowiedzi na postawione pytania. Kwalifikuje to prowadzone badania do badań typu eksploracyjnego, służących poszerzeniu i pogłębieniu wiedzy w obszarach dotychczas słabo rozpoznanych. Badanie tego typu nie rodziło potrzeby określenia z góry konkretnych hipotez badawczych wskazujących na związki między obserwowanymi zjawiskami, m. in. w związku z wątpliwościami co do możliwości ich weryfikacji. Chciałam także zachować szeroki kontekst dyskursu naukowego (*serendipity*), a hipotezy często są przyczyną bardziej selektywnego oglądu rzeczywistości. W literaturze przedmiotu zwraca się także uwagę na specyfikę badanej przez nauki o zarządzaniu rzeczywistości, w tym współzależność zjawisk czy brak możliwości wydzielenia zmiennych według zasady *ceteris*. To przemawiało za przyjęciem w prezentowanej monografii wniosków będących odpowiedziami na postawione pytania badawcze (sformułowanych na podstawie badań) jako propozycji uogólnień służących uszczegółowieniu i rozbudowie teorii.

Przeprowadzone przeze mnie badania można zaliczyć do badań retrospektywnych (dotyczyły sytuacji już istniejącej, bazującej na wiedzy historycznej) i nieeksperymentalnych (punktem wyjścia był dokładny opis danej sytuacji, badane były czynniki odpowiadające za powstanie i aktualny kształt opisywanego problemu).

Efekty poznawcze przeprowadzonych badań polegające na wzbogaceniu i uszczegółowieniu rekomendacji w zakresie lepszego doboru i wykorzystania metod i narzędzi zarządzania projektami poprzez podniesienie poziomu dojrzałości projektowej organizacji non-profit są także przydatne dla praktyki zarządzania projektami w tych organizacjach.

3.4. Metodyka badawcza przyjęta w pracy

Prezentowane postępowanie empiryczne „osadziłam” w paradygmacie pragmatycznym. W podejściu tym podkreśla się znaczenie badań prowadzonych metodami mieszany. Skupia ono uwagę na merytorycznej stronie i wadze problemu badawczego, jednocześnie dopuszcza (zaleca) stosowanie wszystkich możliwych metod i narzędzi służących jego zrozumieniu. Dlatego w celu zagwarantowania większej pewności w procesie poszukiwania odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz umożliwienie ich głębszego zrozumienia wykorzystywałam w procesie badawczym zarówno metody jakościowe, jak i ilościowe (zasada triangulacji). Założyłam jednak różną wagę poszczególnych metod, co spowodowało dominację metod ilościowych nad jakościowymi. Metody jakościowe (wywiady pogłębione z kierownikami projektów) wykorzystywałam na etapie badania pilotażowego (ułatwiły mi one szersze zrozumienie problematyki, wyłonienie właściwych organizacji non-profit do badań ilościowych oraz dobór kwestionariusza badania dojrzałości projektowej). Metody ilościowe natomiast umożliwiły mi przeprowadzenie badań właściwych i udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Proces badawczy omawianego badania empirycznego zaplanowałam i przeprowadziłam w podziale na cztery następujące po sobie etapy, które zostały wpisane w strukturę monografii:

- Etap 1. Przygotowanie badań, które zostało ukierunkowane na stworzenie podstaw literaturowych do przeprowadzenia badań pilotażowych i właściwych. Etap ten był związany przede wszystkim z przeglądem literatury krajowej i zagranicznej dotyczącej zagadnień dotyczących dojrzałości projektowej organizacji. Przeprowadzono krytyczną analizę istniejących modeli dojrzałości (ocena przydatności do badań organizacji non-profit) oraz zidentyfikowano luki teoretyczne i badawcze w zakresie badania poziomu dojrzałości projektowej organizacji non-profit. Na podstawie powyższych ustaleń przystąpiono do projektowania wzoru kwestionariusza badania dojrzałości projektowej organizacji non-profit.
- Etap 2. Przeprowadzenie badań pilotażowych, w ramach których wykorzystano strategię sekwencyjnych metod mieszanych, opierając się na wzorze sekwencyjno-wyjaśniającym. Oznaczało to przeprowadzenie badań jakościowych i ilościowych. Takie podejście do problemu badawczego dało możliwość udzielenia odpowiedzi na postawione pytania badawcze w sposób optymalny. W ramach „Badań pilotażowych” zostały dokonane badania jakościowe oparte na wywiadach pogłębionych. Uzyskane dane posłużyły zidentyfikowaniu problemów w obszarze przedmiotu (uzasadnienie wyboru tematu prowadzonych badań) oraz potwierdzeniu, że kwestionariusz oceny dojrzałości

projektowej jest zaprojektowany tak, aby można było zbadać dojrzałość projektową organizacji non-profit.

Etap 3. Przeprowadzenie badań właściwych, które pozwoliły na uogólnienie w obszarze badanej populacji i na uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze. W celu realizacji badań właściwych wykorzystano zalecenia dotyczące wzoru kwestionariusza badania wskazane na etapie badań pilotażowych. Przygotowanie właściwego kwestionariusza badania dojrzałości projektowej wymagało realizacji prac o charakterze zarówno merytorycznym, jak i edycyjnym. Merytoryczne opracowanie kwestionariusza na tym etapie dotyczyło przede wszystkim uwzględnienia wyników badań jakościowych wraz z nadaniem mu cech uniwersalności zastosowania w obrębie badanych organizacji. Na tym etapie zaprojektowana została interaktywna platforma badawcza, która zapewniła przeprowadzenie badań ilościowych z wykorzystaniem e-kwestionariuszy. W wyniku przeprowadzenia badań postawiono na celowo-losowy dobór organizacji non-profit do badania.

Etap 4. Analiza wyników badań i wnioskowanie w ramach którego zastosowano specjalistyczne oprogramowanie SPSS oraz arkusz kalkulacyjny Microsoft Excel. Pozwoliło to na analizę pozyskanego materiału badawczego w celu udzielenia odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz wyciągnięcie wniosków. Formułowanie wniosków miało na celu dokonanie syntezy uzyskanych wyników.

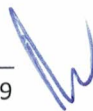
Przyjęcie takiego procesu badawczego umożliwiło mi osiągnięcie celu naukowego, jakim był pomiar dojrzałości projektowej organizacji non-profit. Podstawą przeprowadzonego pomiaru stało się narzędzie, które powstało na etapie badań jakościowych/pilotażowych i uwzględniało:

- 1) wiedzę prezentowaną w PMBoK przez Project Management Institute (PMI) uznawaną powszechnie za dobry wzorzec (*good practice*) w obszarze zarządzania projektami oraz
- 2) specyfikę procesów zarządzania projektami występującą w badanych podmiotach.

3.5. Struktura i treść opracowania

Przyjęta struktura pracy odzwierciedla zarysowaną problematykę wynikającą ze wskazanych przeze mnie problemów badawczych i składa się z czterech rozdziałów, które wynikają z przyjętego postępowania badawczego.

W rozdziale pierwszym przedstawiłam fundamenty pojęcia dojrzałości projektowej organizacji. Opisałam w nim zarządzanie projektami jako dziedzinę wiedzy, obejmującą wiele szczegółowych zagadnień z tym związanych. Przedstawiłam genezę pojęcia dojrzałości projektowej organizacji.



Podkreśliłam konieczność wspierania projektów narzędziami opracowanymi w ramach podejścia procesowego. Przedstawiłam także wybrane modele dojrzałości projektowej. Podkreśliłam znaczenie tych modeli w wyznaczeniu ścieżki dalszego rozwoju. Zwróciłam także uwagę na proces doboru modeli dojrzałości projektowej oraz możliwość ustalenia indywidualnej ścieżki i planu rozwoju organizacji realizującej projekty. W rozdziale tym poruszyłam również także wątek metodologii budowy modeli dojrzałości projektowej. Wskazałam na występujące w literaturze przedmiotu badania dojrzałości projektowej organizacji, które były prowadzone z użyciem różnych modeli. Badania te potwierdziły znaczenie modeli jako narzędzi doskonalenia procesu zarządzania projektami w organizacjach.

W rozdziale drugim przedstawiłam organizacje non-profit w ujęciu teoretycznym. Zdefiniowałam szczegółowo pojęcie organizacji non-profit, w odniesieniu także do funkcjonujących przepisów prawnych. Zwróciłam uwagę na różnice między omawianymi organizacjami a podmiotami działającymi w innych sektorach (prywatnym i publicznym). Ponadto wskazałam na istotne z punktu widzenia nauk o zarządzaniu zestawienie różnic między organizacjami non-profit a podmiotami prywatnymi. Poruszyłam zagadnienia związane z prezentowanymi w literaturze przedmiotu funkcjami organizacji non-profit, które wskazują na wielopłaszczyznowe oddziaływanie zarówno na społeczeństwo, jak i na gospodarkę. Dokonałam również klasyfikacji organizacji non-profit wskazując na ich ogromną różnorodność. W rozdziale tym wskazałam także na dotychczasowe, jak i nowe kierunki badań naukowych organizacji non-profit skoncentrowane przede wszystkim na praktyce ich funkcjonowania. Poruszyłam ponadto zagadnienia związane z procesem profesjonalizacji ich zarządzania traktowanego jako szansę rozwoju w dzisiejszych czasach. Drugi rozdział zamykają rozważania nad wskazaniem czynników ograniczających rozwój, jak i sprzyjających zmianom funkcjonowania organizacji non-profit.

Rozdział trzeci poświęciłam zagadnieniom związanym z procesem zarządzania projektami w organizacjach non-profit. Wskazałam na procesy, które przesądzają o specyfice zarządzania projektami w tych organizacjach. Zaprezentowałam rozważania w podziale na pięć podstawowych etapów zarządzania projektami (definiowanie, planowanie, realizacja, monitorowanie i kontrola, zamknięcie). Zwróciłam także uwagę na zagadnienia związane z zespołami projektowymi, a w szczególności na konieczność dysponowania odpowiednio wykwalifikowanymi pracownikami oraz osobami nastawionymi na pracę zespołową. Wskazałam czynniki sprzyjające zarządzaniu zespołami projektowymi w organizacjach non-profit oraz utrudniające to zarządzanie. Przedstawiłam zalety i wady wykorzystywania podejścia projektowego w działalności omawianych organizacji. Wskazałam na potencjał tkwiący w podejściu projektowym powodujący, że projekty stają się wyjątkowo

praktycznym i użytecznym narzędziem dla organizacji pozarządowych. Przedstawiłam także potencjał organizacji non-profit do zarządzania projektami.

Rozdział czwarty koncentruje się na założeniach metodycznych przeprowadzonych badań empirycznych, a także na przebiegu i wynikach tych badań. Rozważania rozpocząłam od szczegółowego przedstawienia procesu badawczego wraz z charakterystyką poszczególnych etapów. Omówiłam badania jakościowe, których realizacja wynikała z potrzeb wyjaśnienia mechanizmów towarzyszących zarządzaniu projektami w organizacjach non-profit, jak również poznania ich potrzeb w tym obszarze. Opisałam proces powstania wzoru kwestionariusza badania dojrzałości projektowej organizacji non-profit wykorzystanego w badaniach ilościowych. Scharakteryzowałam szczegółowo organizacje non-profit biorące udział w tych badaniach, w ujęciu zarówno ilościowym, jak i jakościowym. W rozdziale tym przedstawiłam szczegółowo otrzymane wyniki w podziale na 10 obszarów wiedzy opisanych w *Project Management Body of Knowledge* (PMBok) wraz ze wskazaniem korelacji pomiędzy wynikami uzyskanymi przez organizacje non-profit w opisanych obszarach. Wskazałam czynniki stymulujące wzrost dojrzałości projektowej badanych organizacji. Przedstawiłam zależności pomiędzy badanymi obszarami wiedzy oraz wyodrębnionymi kluczowymi czynnikami wpływającymi na stopień dojrzałości projektowej w poszczególnych fazach zarządzania projektami.

W zakończeniu pracy wskazałam na stan procesów składających się na zarządzanie projektami w poszczególnych obszarach wiedzy PMBoK. Podsumowałam rozważania dotyczące poziomu dojrzałości projektowej badanych organizacji wraz ze wskazaniem na zasadność wdrożenia procesu doskonalenia w obszarze zarządzania projektami. Przedstawiłam także wnioski wynikające z przeprowadzonych badań teoretycznych i empirycznych. Wskazałam na wkład prezentowanej monografii w rozwój nauk o zarządzaniu wraz z odniesieniem się do jej walorów aplikacyjnych. Nakreśliłam także obszary dalszych badań.

Teoretyczna część monografii (zawarta w trzech pierwszych rozdziałach) przygotowałam w oparciu o przegląd literatury polskiej i światowej oraz jej krytyczną analizę. Studia literaturowe pozwoliły mi stworzyć teoretyczne tło dla problemu badawczego, który w dalszej kolejności poddany został analizie empirycznej (rozdział czwarty prezentowanej monografii).

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

W zrealizowanym procesie badawczym wykorzystałam badanie dojrzałości projektowej do przeprowadzenia szczegółowej diagnozy stanu zarządzania projektami w organizacjach non-profit w Polsce. Rozpoznałam występujące procesy zarządzania projektami w badanych organizacjach oraz wskazałam braki w poszczególnych obszarach wiedzy *Project Management Body of Knowledge*

(PMBok) wraz z wyszczególnieniem ograniczeń osiągnięcia wyższych poziomów dojrzałości projektowej. Według mnie wskazane problemy powinny determinować wybór ścieżki dalszego postępowania badanych organizacji chcących funkcjonować w środowisku projektowym. Samo wykrycie utrudnień i zagrożeń nie było jednak wystarczające do podejmowania decyzji o sposobie realizacji projektów. Konieczna stała się ich analiza i wyciągnięcie wniosków umożliwiających zapobieganie wystąpieniu problemów lub złagodzenie ich wpływu na zarządzanie projektami. Wskazałam, jakie działania mogą stanowić potencjalne środki zaradcze, a także jakie warunki powinny być spełnione, aby sposoby te były realne i skuteczne w projektach realizowanych przez organizacje non-profit. Mając tego świadomość wskazałam zarówno na problemy, jak i metody ich rozwiązań dla badanych organizacji z punktu widzenia poszczególnych poziomów dojrzałości projektowej. Przeprowadzone badanie umożliwiło mi stworzenie swojego rodzaju mapy dojrzałości projektowej ukazującej poziomy dojrzałości dla poszczególnych procesów składających się na zarządzanie projektami w organizacjach non-profit oraz pozwoliło na zidentyfikowanie braków w badanych obszarach. Dzięki takiemu podejściu pozyskałam wiedzę o poziomie ich dojrzałości w poszczególnych obszarach, co daje możliwość rozpoczęcia procesu udoskonalania. Zaznaczyłam jednak, że nie zawsze występuje potrzeba doskonalenia wszystkich obszarów. W niektórych przypadkach wskazane jest skupienie się tylko na tych, które zostały ocenione poniżej oczekiwań i są istotne z punktu widzenia np. charakteru realizowanych przedsięwzięć projektowych. Ważne jest aby proces doskonalenia przebiegał w zgodzie z celami strategicznymi organizacji, jej kulturą organizacyjną oraz zapewniał realność planowanych działań.

Podkreśliłam, że wdrożenie wskazanych działań powinno pozwolić na udoskonalenie systemu zarządzania projektami w organizacjach non-profit, a w dłuższej perspektywie może się przyczynić do zwiększenia skuteczności realizowanych przedsięwzięć projektowych i lepszego wykorzystania posiadanych zasobów. Ważnym aspektem doskonalenia procesu zarządzania projektami w organizacjach non-profit jest przyjęcie odpowiedniego podejścia do tego procesu, tj. skokowego lub ciągłego. Z punktu widzenia badanych organizacji stwierdziłam, że podejście skokowe będzie im bliższe. Wynika to przede wszystkim z ograniczeń finansowych organizacji non-profit. Wskazane podejście zakłada, że podmiot poddany badaniu dojrzałości projektowej podnosi swój poziom umiejętności i funkcjonuje na nim przez dłuższy czas. Kolejnym momentem dokonania oceny jest sytuacja, w której dochodzi do nieosiągnięcia założonej jakości usług realizowanych projektów. Oczywiście nie można wykluczyć potrzeby wykorzystania podejścia ciągłego, które zakłada przyjęcie filozofii ciągłego doskonalenia przyjmującego formę powtarzalnego cyklu.

Zwróciłam uwagę, że pozyskanie wiedzy o dojrzałości projektowej jest początkiem procesu doskonalenia organizacji w obszarze zarządzania projektami. Powodzenie przedsięwzięć projektowych związane jest w dużej mierze z poziomem dojrzałości projektowej jako jednym z podstawowych parametrów tego procesu. Wyniki badań potwierdziły, że dla organizacji non-profit osiągnięcie kolejnych poziomów dojrzałości związane będzie także z wykorzystaniem miękkich czynników. Wśród nich wyróżniłam: (1) zaangażowanie i wsparcie ze strony osób zarządzających daną organizacją, (2) rzetelny dobór członków poszczególnych zespołów projektowych (kompetencje, doświadczenie, postawy czy zaangażowanie), (3) posiadane umiejętności zarządzania ryzykiem (w tym również identyfikacji, jak i regularnego monitorowania ryzyka), (4) kształtowanie kompetencji i umiejętności pracy w zespole, (5) właściwy przepływ informacji, (6) organizację spotkań roboczych zespołów projektowych czy (7) opracowanie odpowiednich systemów motywacyjnych. Natomiast głównym czynnikiem ograniczającym proces doskonalenia jest brak wdrożonych standardów zarządzania projektami.

Według mnie, otrzymane wyniki wskazują, że organizacje non-profit, muszą w pierwszej kolejności zwiększyć skuteczność zarządzania projektami, nabyć umiejętność zarządzania ryzykiem w tych przedsięwzięciach oraz zadbać o jakość zespołów projektowych. To pozwoli im przejść na wyższy poziom dojrzałości projektowej. Ważna jest również ocena korzyści w tym również finansowych, wynikających z osiągnięcia określonego poziomu w porównaniu z nakładami (zasobami) potrzebnymi do jego osiągnięcia. Konieczne jest więc nieustanne poszerzanie i wykorzystywanie umiejętności i kompetencji osób zaangażowanych w przedsięwzięcia projektowe. Takie podejście pozwoli na sprostanie pojawiającym się wyzwaniom. Należy także zadbać o to, aby proces doskonalenia był stałym elementem w obszarze zarządzania projektami w organizacjach non-profit. Istotna staje się zatem świadomość jego wagi oraz dążenie do systematyczności w jego realizacji. Powyższa diagnoza dojrzałości projektowej badanych organizacji non-profit zawiera postulat, aby proces doskonalenia zarządzania projektami opierał się na racjonalnych przesłankach wynikających z profesjonalizacji zarządzania projektami. Podkreśliłam, że należy pamiętać o specyfice organizacji non-profit, a także o tym, że wdrażanie rozwiązań do tej pory stosowanych w podmiotach gospodarczych pozwala na skuteczniejsze wykonywanie zadań ukierunkowanych na zadowolenie klientów, co przekłada się na większą satysfakcję odbiorców usług świadczonych przez badane organizacje oraz ich donatorów i sponsorów.

W pracy przedstawiłam również narzędzie do samooceny (kwestionariusz) dojrzałości projektowej organizacji non-profit. Przystępując do opracowania jego wzoru miałam świadomość, że dostępne na rynku narzędzia to przede wszystkim złożone modele, których wykorzystanie związane jest z angażowaniem specjalistów zewnętrznych. Dlatego tak ważny były przegląd i studia literatury w

zakresie dostępnych modeli oraz ich krytyczna analiza z punktu widzenia przydatności do badań organizacji non-profit. Biorąc pod uwagę postawiony w pracy problem badawczy oraz wyniki przeglądu literatury dotyczącej narzędzi do pomiaru dojrzałości projektowej organizacji, przystąpiłam do stworzenia własnego wzoru kwestionariusza. W procesie tym wykorzystałam dwa narzędzia, opisane przez K. Mitrofaniuk i M. Juchniewicza, które okazały się najbardziej adekwatne do specyfiki procesu zarządzania projektami w organizacjach non-profit. Podstawą tego wyboru było oparcie badań na procesach zarządzania projektami zdefiniowanych w *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBok) w 2013 r. i przyporządkowanie ich do jednego z dziesięciu obszarów wiedzy (*knowledge areas*) wraz z określeniem sposobu ich powiązania z pięcioma grupami procesów składających się na zarządzanie projektami. Podstawą przeprowadzonego pomiaru dojrzałości projektowej w organizacjach non-profit stało się dla mnie narzędzie uwzględniające: 1) wiedzę prezentowaną w PMBoK przez Project Management Institute (PMI) i uznawaną powszechnie za dobry wzorzec (*good practice*) w obszarze zarządzania projektami oraz 2) specyfikę procesów zarządzania projektami występującą w badanych podmiotach. Aby było możliwe uwzględnienie tych dwóch aspektów, zdecydowałam się na przeprowadzenie badań jakościowych/pilotażowych. Uzyskane wyniki pozwoliły mi na stworzenie ostatecznego wzoru kwestionariusza badania dojrzałości projektowej do badania organizacji non-profit opartego na wzorach wykorzystywanych w badaniach polskich przedsiębiorstw.

Przeprowadzone przeze mnie badania umożliwiły również znalezienie odpowiedzi na pytanie jaki jest poziom dojrzałości projektowej organizacji non-profit w Polsce. Uzyskane wyniki wskazują na 4 poziom dojrzałości projektowej (średnia 3,15). Tak wysoki wynik był to dla mnie zaskoczeniem. Analizując jednak materiał badawczy, stwierdziłam, że w przypadku badanych organizacji mogło nastąpić nałożenie się na siebie 3 i 4 poziomu dojrzałości projektowej. Przypuszczenie to zostało potwierdzone zarówno w badaniach jakościowych, jak i ilościowych, podczas których otrzymałam wyniki na granicy tych dwóch poziomów. Wyniki badań empirycznych (jakościowe i ilościowe) utwierdziły mnie, że organizacje non-profit, biorące udział w badaniu, rozpoczęły proces benchmarkingu przed końcem prac nad metodyką, czyli zakończeniem poziomu 3. W tym przypadku wystąpił proces porównywania tylko określonych grup procesów czy nowych rozwiązań. Styczność tych poziomów wynika z chęci profesjonalizacji realizowanych przedsięwzięć projektowych z zachowaniem specyfiki organizacji non-profit. Na tym etapie badane organizacje nie określiły dokładnie jeszcze, jakie procesy chciałyby porównywać. Taki stan rzeczy powoduje, że bliżej im jest jednak jeszcze do 3 poziomu dojrzałości projektowej. Dotyczyło to przede wszystkim obszaru zarządzania ryzykiem oraz zaangażowaniem interesariuszy.

Podsumowując sposób postępowania, który doprowadził mnie do rozwiązania problemu badawczego oraz umożliwił osiągnięcie celu zdefiniowanego w monografii, należy podkreślić, że zaprojektowany proces badawczy pozwolił mi na rozpoznanie i opisanie najbardziej zaniedbanych obszarów wiedzy projektowej, co umożliwiło mi zaprezentowanie wniosków dotyczących dalszego kierunku rozwoju organizacji non-profit w Polsce z perspektywy realizowanych przedsięwzięć projektowych.

Przedstawione w monografii rozważania korespondują bezpośrednio z przedstawionymi we wstępie założeniami. Dlatego mam nadzieję, że prezentowana monografia przyczynia się do wzbogacenia wiedzy na temat dojrzałości projektowej organizacji non-profit w Polsce, wnosząc tym samym wkład w rozwój nauk o zarządzaniu, który można odnieść do:

- wypełnienia zidentyfikowanych luk badawczych w naukach o zarządzaniu, które dotyczyły poznania: 1) procesów zarządzania projektami w badanych organizacjach, 2) czynników ograniczających sprawność zarządzania projektami, 3) powodów korzystania w ograniczonym zakresie z teorii, metod i praktycznych wzorów zarządzania projektami przez organizacje non-profit, 4) możliwości i sposobów osiągnięcia wzrostu dojrzałości projektowej organizacji non-profit,
- przedstawienia pierwszej monografii dotyczącej dojrzałości projektowej organizacji non-profit w Polsce, co może stanowić wkład w rozwój literatury przedmiotu, w której brakuje tego typu publikacji,
- zaprezentowania narzędzia samooceny (kwestionariusz) dojrzałości projektowej organizacji non-profit wykorzystywanego w celu usprawnienia ich działalności projektowej,
- potwierdzenia potrzeby rozwoju narzędzi i metod usprawniania zarządzania projektami w organizacjach non-profit,
- poszerzenia wiedzy dotyczącej specyfiki zarządzania projektami w organizacjach non-profit,
- zwiększenia stopnia profesjonalizacji działań projektowych w organizacjach trzeciego sektora poprzez wykorzystywanie modeli dojrzałości projektowej.

Podsumowując powyższe rozważania, stwierdzam, że praca ta nie likwiduje wszystkich luk poznawczych w omawianym obszarze, otwiera jednak drogę do dalszych badań w ramach podejmowanej w niej problematyki. Według mnie możliwe kierunki dalszych badań wynikają z tego, że:

1. Organizacje non-profit realizujące projekty dostrzegają potrzebę profesjonalizacji swoich działań w badanym obszarze, dlatego tak ważne wydaje mi się wprowadzenie odpowiedniego modelu dojrzałości projektowej, który pozwoli im wdrożyć tzw. filozofię ciągłego doskonalenia. Pojawia się więc pytanie: czy polskie organizacje non-profit są przygotowane na wykorzystanie korzyści płynących ze stosowania tych modeli?

2. Ocena dojrzałości projektowej badanych organizacji non-profit dotyczyła w dominującej części oceny zarządzania pojedynczymi projektami. Przeprowadzone badania pokazują, że organizacje non-profit mają doświadczenie w realizacji kilku projektów jednocześnie. Występują jednak w tym obszarze trudności spowodowane liczbą realizowanych projektów w tym samym czasie. Powoduje to konieczność poszukiwania również odpowiedzi na pytanie: czy w organizacjach non-profit można mówić o portfelach i programach projektów?

Na oryginalność prezentowanych osiągnięć naukowych zwrócili uwagę recenzenci monografii:

- dr hab. Anna Adamik stwierdziła, że *„...praca wpisuje się w tematykę dojrzałości projektowej. Jako obiekt badań przyjęto w niej organizacje non-profit. Z uwagi na ich specyficzną rolę w większości gospodarek, a także odmienne od pozostałych dwóch sektorów, publicznego i biznesowego, zasady funkcjonowania był to wybór bardzo ciekawy, a jednocześnie ambitny. Organizacje tego sektora dążą bowiem do spełniania wymagań zarówno społecznych, jak i biznesowych, poprzez co stanowią unikatowy w swej istocie typ organizacji, a zarazem element ekonomii społecznej. Tematykę pracy należy zatem uznać za trafną, ważną i aktualną [...]. Należy również podkreślić oryginalność problemu badawczego, bowiem w literaturze przedmiotu [...] problematyka organizacji niekomercyjnych, a zwłaszcza non-profit, była dotąd niezbyt często podejmowana. Nieoczywiste są więc wciąż specyfika ich funkcjonowania, zakres stosowania w nich różnego typu koncepcji, metod i technik, a tym bardziej dojrzałość w wielu obszarach”*.
- dr hab. Janusz Kraśniak, prof. nadzw. UE w Poznaniu stwierdził, że *„książka stanowi interesującą propozycję opracowania naukowego, w którym Autorka podejmuje aktualny problem dojrzałości projektowej w organizacjach non-profit. Zarządzanie projektami i dojrzałość projektowa w zarysowanej przez Autorkę perspektywie należą do klasycznych problemów zarządzania obecnych w literaturze przedmiotu już od drugiej połowy ubiegłego wieku. [...] Ciekawe i w pewnym stopniu nowatorskie jest dogłębne i analityczne przedstawienie w książce podstawowych teoretycznych i metodycznych aspektów dojrzałości projektowej w szczególnej kategorii organizacji, tj. organizacjach non-profit. Problematyka badawcza mieści się w nurcie dyskusji nauk o zarządzaniu. W ramach tak wyznaczonej przestrzeni badawczej wyłania się przedmiot opracowania w postaci opisu dojrzałości projektowej organizacji non-profit oraz wyjaśnienie istoty tego procesu”*.

4. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo – badawczych

Mój rozwój naukowo-badawczy jest w całości związany z Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu (Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa i Katedra Zarządzania Procesami Gospodarczymi). Ogromną rolę w kształtowaniu moich zainteresowań naukowych odegrał prof. dr hab. Jan Lichtarski i prof. dr hab. Stanisław Nowosielski.

Moje zainteresowania naukowo-badawcze koncentrują się wokół problematyki zarządzania projektami w organizacjach non-profit. Początek moich zainteresowań tą tematyką zarządzania projektami w organizacjach non-profit sięga roku 1996. Był to czas, w którym brałam udział w wielu przedsięwzięciach projektowych realizowanych przez organizacje pozarządowe [zob. punkt 10, załącznik 6]. W latach 2000-2001 realizowałam projekt badawczy w ramach środków przyznanych z Komitetu Badań Naukowych nt. „Uwarunkowania rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce”, a w latach 2002-2004 prowadziłam badania w ramach projektu „Instytucjonalne wspomaganie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce”. Ich rezultatem była obrona w 2005 roku pracy doktorskiej pod tym samym tytułem. W ramach prowadzonych badań (1998-2005) powstało 17 artykułów naukowych (w tym 7 we współautorstwie). Uczestniczyłam w tym okresie w 11 konferencjach, w pięciu z nich wystąpiłam prezentując wyniki zrealizowanych badań. W ramach powyższych badań miałam kontakt z organizacjami non-profit jako podmiotami wspierającymi rozwój sektora MŚP.

W latach 2006 – 2007 brałam udział w projekcie badawczym nt. „Dynamiczne koncepcje zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami” realizowanym w ramach działalności statutowej w Katedrze Zarządzania Procesami Gospodarczymi. W jego rezultacie przygotowałam 3 artykuły [zob. załącznik 4, tab.4 – poz.11 i tab.5 – poz.4,6].

Rok 2008 to początek moich naukowych zainteresowań ukierunkowanych z jednej strony na zagadnienia związane z funduszami strukturalnymi, a z drugiej związanych z doskonaleniem procesu zarządzania projektami w organizacjach non-profit, które stały się jednym z beneficjentów funduszy unijnych. Był to czas, kiedy brałam udział w projekcie naukowo-badawczym, finansowanym przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, w ramach którego powstało opracowanie nt. „Potrzeby instytucjonalnego systemu wdrażania funduszy strukturalnych w zakresie wsparcia eksperckiego na przykładzie Dolnego Śląska” [zob. punkt 5, tab.5.2/7]. W ramach prowadzonych badań jedną z grup objętych badaniem były organizacje pozarządowe. Wyniki przeprowadzonych badań wzbudziły moje zainteresowanie organizacjami non-profit z punktu widzenia ich aktywności projektowej. Przyczyniło się to do podjęcia badań, w ramach środków przeznaczonych na działalność statutową Katedry Zarządzania Procesami Gospodarczymi [zob. punkt 5, tab.5.2/3-6], których celem było modelowe przedstawienie rozwiązań organizacyjnych i kierowniczych, adresowanych do systemu zarządzania organizacjami non-profit, zmierzających do tego, aby podmioty te efektywniej zarządzały projektami, w tym projektami unijnymi. Realizacja powyższych badań przyczyniła się do wypełnienia luki w literaturze przedmiotu w zakresie pokazania specyfiki zarządzania projektami w organizacjach non-profit oraz wskazania roli omawianych organizacji w wykorzystywaniu funduszy unijnych.

Kierunek mojej pracy naukowej związany był także z udziałem w pracach badawczo-rozwojowych ukierunkowanych na tworzenie innowacyjnych zastosowań informatycznych w organizacjach pozarządowych w ramach programu "Dolnośląski Bon na Innowacje" [zob. punkt 5, tab.5.2/4]. Wyniki uzyskanych badań potwierdziły, że umiejętne wykorzystywanie wiedzy projektowej w podmiotach non-profit może wpłynąć na ich elastyczność w reagowaniu na pojawiające się wyzwania czy skuteczność podejmowanych działań.

Wyniki prowadzonych badań utwierdziły mnie w przekonaniu, że istnieje potrzeba poszerzenia wiedzy dotyczącej specyfiki zarządzania projektami w organizacjach non-profit oraz wskazania kierunków usprawniania zarządzania projektami w tych organizacjach.

Ścieżka mojego rozwoju naukowego po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, wskazuje na cztery główne obszary (wątki) badawcze:

- zarządzanie projektami w organizacjach non-profit (10 publikacji),
- miejsce organizacji non-profit w społeczeństwie i gospodarce (8 publikacji),
- podejście procesowe (5 publikacji),
- fundusze strukturalne (11 publikacji).

Poniżej w skrócie przybliżę istotę wydzielonych obszarów oraz wskażę przynależne do nich pozycje publikacyjne oraz powiązane z nimi projekty badawcze.

4.1.Obszar badawczy: zarządzanie projektami w organizacjach non-profit

W ramach tego obszaru poruszyłam zagadnienia ściśle związane z zarządzaniem projektami w organizacjach non-profit. Organizacje te podlegają ciągłej presji wzrostu efektywności podejmowanych działań projektowych. Przyczyniło się to do wzrostu roli projektów w tych podmiotach, co spowodowało, że coraz większą część swojej działalności organizacje te realizują właśnie poprzez projekty, postrzegając znacznie szersze cele i korzyści tego typu przedsięwzięć. Źródłem inspiracji były dla mnie zarówno wyniki moich badań prowadzonych wśród organizacji non-profit, jak również udział w przedsięwzięciach projektowych realizowanych przez te organizacje. Zagadnienia te podjęłam w następujących opracowaniach, opublikowanych po uzyskaniu stopnia doktora:

- (1) Marciszewska A., *Project maturity as the way to improve nonprofit organisations - truth or myth?*, Research Institute of the Project Management of the Faculty of Business, Management and Economics, University of Latvia, 2018. Conference Proceedings. Riga: University of Latvia 2018, ss. 165-174.
- (2) Marciszewska A., *Budowanie pasji do zarządzania projektami w organizacjach non-profit*, w: *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, vol. 18, nr 3/2, 2017, ss. 127-137.

- (3) Marciszewska A., *Zarządzanie ryzykiem w projektach realizowanych przez organizację non-profit*, w: *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 1 (804), 2017, ss. 70-79.
- (4) Marciszewska A., *Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach non-profit* [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, *Prace Naukowe UE Wrocław* nr 340, 2014, ss. 293 – 302.
- (5) Marciszewska A., *Structural funds and development of non-profit organisations*[in:] *Economics of the 21st Century*, Publishing House of Wrocław University of Economics, 4 (4)2014, Wrocław, pp.126-143.
- (6) Marciszewska A., *Project Team Selection Process in Non-Profit Organizations*, w: *Theory of Management 7. The Selected Problems for the Development Support of Management Knowledge Base / Hittmar Stefan (red.), 2014, EDIS, University Publishing House, University of Zilina, ISBN 978-80-554-0954-2, ss. 205-209.*
- (7) Marciszewska A., Domiter M., *Spółeczny wymiar innowacji w projektach unijnych*, *Zeszyty Naukowe* nr 27, Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu, 2013, s.109-120.
- (8) Marciszewska A., *Zarządzanie zespołem projektowym w organizacjach non-profit*, w: *Nauki o Zarządzaniu*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, nr 3(16), 2013, s. 63-74.
- (9) Marciszewska A., *Liderzy zespołów projektowych w organizacjach non-profit* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu* nr 4(36)/2013, Wrocław 2013, s.171 – 182.
- (10) Marciszewska A., *Pozyskiwanie funduszy unijnych przez organizacje non profit* [w:] *Efektywność – wymiary, uwarunkowania, wyzwania*, red. Naukowy: T.Dudycz, G. Osbert - Pociecha, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, TOM XI, Zeszyt 10, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Wydawnictwo INDYGO Zahir Media, Wrocław - Łódź 2010, s. 183 – 194.

Pozycja (1) jest rezultatem projektu badawczego realizowanego w ramach działalności statutowej Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa w 2018 roku [zob. punkt 5, tab. 5.2/2]. Pozycja (2) i (3) to wynik realizacji własnego tematu badawczego wyodrębnionego w ramach dużego projektu badawczego w ramach działalności statutowej Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa w latach 2017 i 2016 [zob. punkt 5, tab. 5.2/3]. Realizacja powyższych projektów badawczych pozwoliła mi zarówno na konkretyzację obszaru badawczego, jak również przeprowadzenie badań pod kątem opracowania monografii, wskazanej w niniejszym autoreferacie jako główne osiągnięcie naukowo-badawcze.

Natomiast pozycje (4) – (6) to częściowo rezultat badań zrealizowanych w ramach projektu „Dolnośląski Bon na Innowacje” [zob. punkt 5, tab. 5.2/4]. Pozycje (7) – (9) powstały dzięki realizacji

badania własnych w ramach badań statutowych Katedry Zarządzania Procesami Gospodarczymi w latach 2011 – 2015 [zob. punkt 5, tab. 5.2/5] oraz mojej współpracy z organizacjami pozarządowymi działającymi na Dolnym Śląsku. Natomiast pozycja (10) powstała dzięki mojemu zaangażowaniu w realizację projektu „Dolnośląskie Centrum Rozwoju Lokalnego – Regionalny Ośrodek Szkoleniowy Europejskiego Funduszu Społecznego” (PL 2003/004-379.05.03_013) w ramach którego miałam możliwość pozyskania organizacji pozarządowych do moich badań związanych z aktywnością tych podmiotów w ubieganiu się o fundusze strukturalne [zob. załącznik nr 6, pkt.10].

4.2. Obszar badawczy: miejsce organizacji non-profit w społeczeństwie i gospodarce

Innym wątkiem poruszonym w moich publikacjach jest miejsce organizacji non-profit w gospodarce. Artykuły te stanowią uzupełnienie prac poznawczych, dostarczając wiedzę o organizacjach non-profit będących podmiotem moich zainteresowań w kontekście omawianej monografii. Dzięki nim mogłam zapoznać się z prezentowanymi w literaturze przedmiotu funkcjami organizacji non-profit, które wskazują na wielopłaszczyznowe oddziaływanie zarówno na społeczeństwo, jak i na gospodarkę. Rozpoznałam także dotychczasowe, jak i nowe kierunki badań naukowych tych organizacji. Dzięki dogłębnej analizie literatury w tym obszarze mogłam także poruszyć zagadnienie profesjonalizacji zarządzania organizacjami non-profit. Zagadnienia te przedstawiłam w następujących publikacjach:

- (1) Marciszewska A., Domiter M., *Challenges for contemporary non-profit organizations - theoretical deliberations*, w: Management Science. Nauki o Zarządzaniu, vol. 23, nr 1, 2018, ss. 20-26.
- (2) Marciszewska A., Domiter M., *Trzeci sektor w Europie wobec deficytu demokratycznego w dobie integracji i globalizacji*, w: Ekonomia XXI Wieku, nr 1 (17), 2018, ss. 68-81.
- (3) Marciszewska A., Domiter M., *The role of non-profit organizations in teacher education – case study*, [w:] Ekonomia XXI Wieku, nr 2 (14), 2017, ss. 39-55.
- (4) Marciszewska A., *Doskonalenie procesów w organizacji non profit*, w: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 463, 2017, ss. 46-55.
- (5) Marciszewska A., *Organizacje non-profit jako organizacje inteligentne* [w:] Między teorią i praktyką zarządzania. Dokonania, dylematy, inspiracje. Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej, red. Jan Lichtarski, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XVII, ZESZYT 4, część 1, Łódź – Warszawa 2016, ss. 99-110.
- (6) Marciszewska A., *Rola organizacji non-profit w rozwoju regionalnym – ujęcie projektowe* [w:] Rola zarządzania projektami i procesami w budowaniu przewagi konkurencyjnej w wymiarze

lokalnym i regionalnym, Red. Ewa Stroińska, Przedsiębiorczość i zarządzanie, Tom XVI, zeszyt 5, część 1, Łódź – Warszawa 2015, ss. 89-104.

(7) Marciszewska A., *Profesjonalizacja zarządzania organizacjami non - profit – ujęcie teoretyczne*, Organizacja i Kierowanie, NR 4 (164) 2014, ss.57 – 70.

(8) Marciszewska A., *Innowacje w zarządzaniu organizacjami non-profit – szansa czy zagrożenie?*, Zeszyty Naukowe, Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu, nr 24, 2012, s.82-92.

Wszystkie wskazane pozycje (1) – (8) powstały w wyniku realizacji własnego tematu badawczego wyodrębnionego w ramach dużego projektu badawczego w ramach działalności statutowej Katedry Zarządzania Procesami Gospodarczymi (KZPG) w latach 2011-2015 [zob. punkt 5, tab. 5.2/5] i Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa w latach 2016-2017 [zob. punkt 5, tab. 5.2/3]. Realizacja powyższych projektów umocniła mi w przekonaniu, że istnieje luka badawcza w wybranym przeze mnie obszarze.

4.3.Obszar badawczy: podejście procesowe

Kolejnym, wyodrębnionym obszarem badawczym, w moim rozwoju naukowym jest podejście procesowe. Opracowania te pozwoliły mi na zgłębienie zagadnień związanych przede wszystkim z możliwością usprawniania procesów zarządzania projektami z wykorzystaniem podejścia procesowego. Poruszane kwestie okazały się ważną kwestią w praktyce zarządzania projektami. Z punktu widzenia prezentowanej monografii ważne okazało się, że usprawnienie zarządzania projektami polega na doskonaleniu procesów składających się na to zarządzanie, a podstawowym narzędziem wsparcia w tym obszarze są modele dojrzałości projektowej. Zagadnienia te poruszyłam w poniższych publikacjach:

(1) Marciszewska A., *Podejście procesowe w harmonogramowaniu projektów unijnych*, Nauki o Zarządzaniu Management Sciences, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2012, 3 (12), s. 92 – 102

(2) Marciszewska A., *Podejście procesowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, 2012, nr 12, 30, ss. 115 – 126.

(3) Marciszewska A., Nowosielski S., *Podejście procesowe w usprawnianiu zarządzania projektami*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 169, Wrocław 2011, ss. 73 – 83.

(4) Marciszewska A., *Podejście procesowe w zarządzaniu małą firmą*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 52, Wrocław 2009, ss. 73 – 80.

- (5) Marciszewska A., *Podejście procesowe w zarządzaniu projektami unijnymi*, [w:] *Nauki o zarządzaniu. Zarządzanie w teorii 1*, red. M. Przybyła, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 63, Wrocław 2009, ss. 18 – 27.

Wskazane pozycje (1) – (5) powstały w wyniku realizacji własnego tematu badawczego wyodrębnionego w ramach działalności statutowej Katedry Zarządzania Procesami Gospodarczymi w latach 2009-2011 [zob. punkt 5, tab. 5.2/6].

4.4.Obszar badawczy: fundusze strukturalne

Ostatnim wydzielonym obszarem poruszonym w moich publikacjach są fundusze strukturalne. Grupa tych opracowań wynika z mojego zainteresowania środkami unijnymi jako źródłem finansowania przedsięwzięć projektowych. Uwaga moja skupiona była przede wszystkim na podmiotach prywatnych. Wynikało to w głównej mierze z tematu mojej pracy doktorskiej oraz realizowanych w tym okresie projektów badawczych [zob. punkt 5, tab. 5.2/7-8]. Jednak realizacja projektu naukowo-badawczego nt. *"Potrzeby instytucjonalnego systemu wdrażania funduszy strukturalnych w zakresie wsparcia eksperckiego na przykładzie Dolnego Śląska"* POPT.03.01.00-00-002/07 uświadomiła mi, że dostęp do tych funduszy jest bardzo ważny dla rozwoju organizacji pozarządowych w Polsce. To spowodowało, że po zakończeniu realizacji tego projektu (2010) moja uwaga naukowo-badawcza skoncentrowała się na organizacjach non-profit jako beneficjentach wsparcia unijnego. Wspomniane zagadnienia zaprezentowałam w następujących artykułach:

- (1) Marciszewska A., *Potrzeby przedsiębiorców w zakresie wsparcia eksperckiego ukierunkowanego na wykorzystywanie funduszy strukturalnych*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie - nowe kierunki*, red. K. Zimniewicz, Zeszyty Naukowe nr 129, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, ss.342-348.
- (2) Marciszewska A., *Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych pracowników z wykorzystaniem funduszy strukturalnych*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu nr 12. Red. Czesław Zajac, Wrocław 2009, ss.61 – 70.
- (3) Marciszewska A., *Fundusze Unii Europejskiej jako wsparcie procesów innowacyjnych polskich przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: Zarządzanie. Nr 24 Red. Mieczysław Przybyła, Wrocław 2008, ss. 159-167.
- (4) Marciszewska A., *Praktyczne aspekty zarządzania projektami finansowanymi ze środków Unii Europejskiej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego: Zarządzanie. Red. Mieczysław Przybyła, Wrocław 2008, ss. 299-309.

- (5) Marciszewska A., *Partnerstwo w projektach europejskich*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Relacje i wartość w strategiach zarządzania przedsiębiorstwem*, red. J. Pyka, Wyd. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2008, ss. 303 – 312.
- (6) Marciszewska A., Brajer-Marczak R., *Projekty europejskie realizowane przez polskie przedsiębiorstwa sektora MSP*, [w:] *Innowacyjne systemy, procesy i metody zarządzania międzynarodowego*, red. M. Trocki. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, ss. 237 – 248.
- (7) Marciszewska A., *Wsparcie działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw z wykorzystaniem funduszy europejskich*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Przedsiębiorczość i innowacje. Uwarunkowania i czynniki rozwoju* red. J. Pyka, Wyd. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2007, ss. 259 -269.
- (8) Marciszewska A., *Założenia i instrumenty Strategii Lizbońskiej a konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] *Uwarunkowania realizacji celów Strategii Lizbońskiej w polskiej gospodarce*, ODDK, Gdańsk, 2007, ss. 61-69.
- (9) Marciszewska A., *Wspomaganie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw z wykorzystaniem funduszy europejskich* [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Nowe wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług*, red. Jan Pyka, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Politechnika Śląska, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2006, ss. 77-87.
- (10) Marciszewska A., *Wpływ Strategii Lizbońskiej na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Strategia Lizbońska a zarządzanie wartością*. Uniwersytet Gdański i Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Gdańsk 2006, ss.37-45.
- (11) Marciszewska A., Nowosielski S., *Sposoby wspierania małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie zarządzania*". *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej: Zarządzanie 4. Metody badawcze w zarządzaniu – aspekt teoretyczny i praktyczny*. Red. Mieczysław Przybyła, Wrocław 2006, ss. 284-293.

Pozycje (1) – (6) powstały w wyniku realizacji wyżej wymienionego projektu naukowo-badawczego (POPT.03.01.00-00-002/07). Pozycje (7), (9) i (11) powstały w wyniku realizacji projektu badawczego wyodrębnionego w ramach działalności statutowej Katedry Zarządzania Procesami Gospodarczymi w roku 2006 [zob. punkt 5, tab. 5.2/8]. Natomiast pozycje (8) i (10) powstały w oparciu o zgromadzony, ale nie wykorzystany w całości materiał badawczy w ramach pracy doktorskiej.

Obok wątków, które uznałam za podstawowe obszary mojej pracy naukowej, wyróżnić mogę dwa wątki poboczne. Do pierwszej grupy zaliczyłam obszar badań związany z przedsiębiorczością, które uznaję za epizodyczny i nie zakładam jego kontynuowania. Poniższej publikacje z tego obszaru:

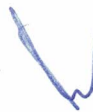
- (1) Marciszewska A., Brajer-Marczak R., *Postawy przedsiębiorcze studentów wrocławskich uczelni wyższych – wyniki badań*, Problemy Zarządzania, 2012, vol.10, nr 1 (36), t.2, ss.144 – 160.
- (2) Marciszewska A., Brajer-Marczak R., *Przedsiębiorczość studentów wrocławskich (badania ankietowe [w:] Przedsiębiorczość akademicka. Jak komercjalizować wiedzę powstającą we wrocławskim środowisku naukowym*, Publikacja przygotowana w ramach Dolnośląskiej Platformy promocji Przedsiębiorczości Akademickiej, pod red. K.Safin, Wydawnictwo Europa, Wrocław 2010, ss.34-47.
- (3) Marciszewska A., Brajer-Marczak R., *Czynniki warunkujące przedsiębiorczość studentów Dolnego Śląska*, [w:] *Przedsiębiorczość*, red. naukowy: B.Glinka, J.Bogdanienko, S. Gudkova, Problemy Zarządzania, 2/2008, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008, ss.170 – 180.

Natomiast do drugiej grupy zaliczam zainteresowanie wątkiem bioekonomii, które jest pokłosiem mojego zaangażowania w powstanie i funkcjonowanie Akademickiego Centrum Badań i Rozwoju (ACBiR) działającego przy Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, którego jestem współzałożycielem i do dnia dzisiejszego członkiem [zob. zał.6, pkt. 4]. Publikacja poniższego artykułu pokazała, że jest to obszar wzbudzający dzisiaj ogromne zainteresowanie, i to zarówno ze strony teoretyków, jak i praktyków:

- (1) Marciszewska A., Krzywonos M., Domiter M., Borowiak D., *Bioekonomia – stan obecny, kierunki zmian i perspektywy rozwoju. Wyzwanie dla uczelni, przedsiębiorców i administracji*, w: Polish Journal of Agronomy, nr 27, 2016, ss. 71-79.

Aktualne wyzwania badawcze jakie dostrzegam w swoim rozwoju naukowym wiążą się nadal z chęcią podjęcia dalszych badań organizacji non-profit. Kierunek tych badań podzieliłam na dwa, główne obszary:

- kontynuacja badań związanych z usprawnieniem zarządzania projektami w tych organizacjach,
- udział i rola organizacji non-profit w partnerstwach publiczno-prawnych związanych z realizacją projektów w obszarze np. bioekonomii (udział w listopadzie 2018 roku w konferencji: *InnovAzul / Encuentro Internacional Conocimiento y Crecimiento Azul*, w Cadiz (Hiszpania) potwierdził, że jest to obszar niezagospodarowany jeszcze przez polskie organizacje non-profit, a będący dla tych organizacji szansą na rozwój).



Natomiast w ramach pracy zespołowej byłam zaangażowana w przygotowanie wniosku o dofinansowanie projektu „Uwarunkowania wewnętrzne dynamicznego doskonalenia procesów” (również w organizacjach non-profit) - MiniGrant. Planowany termin realizacji projektu to 01.07.2019 – 30.06.2020. Projekt finansowany jest w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” (nr projektu 015/RID/2018/19).

5. Podsumowanie dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej¹

Rezultatem mojej aktywności naukowej jest dorobek obejmujący 61 pozycji, z czego 44 zostało opublikowanych po uzyskaniu przeze mnie stopnia doktora (tabela 5.1).

Tabela 5.1. 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	5	1	6
↳ Rozdziały w monografiach w języku angielskim	1	-	1
↳ Artykuły w czasopismach naukowych w języku polskim	21	9	30
↳ Artykuły w czasopismach naukowych w języku angielskim	2	2	4
↳ Publikacje z zakresu popularyzacji nauki	-	1	1
Razem publikacje po uzyskaniu stopnia doktora	30	14	44
Publikacje przed uzyskaniem stopnia doktora			
↳ Artykuły w czasopismach naukowych w języku polskim	10	7	17
Razem publikacje w całym dorobku	40	21	61

Statystyka cytowań moich publikacji pozwoliła na osiągnięcie następujących wartości wskaźnika Hirsha²:

- według BazEkon: h-index 3
- według Publish or Perish: h-index 5
- według Google Scholar: h-index 5.

¹W prezentowanym zestawieniu nie uwzględniłam udziału w opracowaniu podręczników akademickich oraz zbiorów ćwiczeń, które stanowią odrębny dorobek publikacyjny, ale wychodzą poza obszar opracowań o naukowym charakterze.

²Zestawienie opracowane przez Oddział Zasobów Otwartej Nauki Biblioteki Głównej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dnia 08.04.2019.

W poniższych tabelach przedstawiłam dorobek projektowo – badawczy (tab.5.2) oraz badawczo-rozwojowy (tab.5.3).

Tabela 5.2. Dorobek projektowy – projekty naukowo-badawcze, po uzyskaniu stopnia doktora

Lp.	Wyszczególnienie	Opis
1.	Tytuł projektu:	Uwarunkowania wewnętrzne dynamicznego doskonalenia procesów
	Czas realizacji:	2019-2020
	Typ projektu:	MiniGrant
	Forma uczestnictwa:	wykonawca
	Zakres uczestnictwa:	Zadania badawcze (wstępne i zasadnicze badania empiryczne – ilościowe, badania pogłębione - jakościowe) Opracowanie koncepcji, metod i narzędzi doskonalenia procesów
	Nazwa instytucji przyznającej fundusze:	Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
	Nr umowy:	015/RID/2018/19
	Rezultat publikacyjny:	Rezultaty w 2020 roku (plan: 1 monografia, 1 artykuł (min. 40 pkt),
	Rezultat konferencyjny:	Rezultaty w 2020 roku, plan: 1 publikacja w materiałach konferencyjnych ujętych w wiodących bazach danych WoS i Scopus
	2.	Tytuł projektu:
Czas realizacji:		2018
Typ projektu:		Środki przeznaczone na działalność statutową Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa (dotacja podmiotowa na utrzymanie potencjału badawczego)
Forma uczestnictwa:		Wykonawca tematu badań dotyczących: <i>Dojrzałość projektowa organizacji non-profit</i>
Zakres uczestnictwa:		Zadanie badawcze (badania ilościowe)
Nazwa instytucji przyznającej fundusze:		Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Rezultat publikacyjny:		1 publikacja [zał.4, tab.3, poz.2]
3.	Tytuł projektu:	Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem
	Czas realizacji:	2016-2017
	Typ projektu:	Środki przeznaczone na działalność statutową Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa (dotacja podmiotowa na utrzymanie potencjału badawczego)
	Forma uczestnictwa:	Wykonawca tematu badań dotyczących: <i>Podejście procesowe w zarządzaniu projektami w organizacjach non-profit</i>
	Zakres uczestnictwa:	Studia literatury przedmiotu Zadanie badawcze: badanie jakościowe i ilościowe
	Nazwa instytucji przyznającej fundusze:	Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
	Rezultat publikacyjny:	4 publikacje [zał.4, tab.3, poz.3-6]
4.	Tytuł projektu:	Innowacyjne zastosowania informatyczne w organizacjach społecznych
	Czas realizacji:	2013-2014
	Typ projektu:	Trójstronna umowa nr 178/B/2013 podpisana przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Politechnikę Wrocławską oraz firmę NOWA Łukasz Walter w ramach programu "Dolnośląski Bon na Innowacje".
	Forma uczestnictwa:	Z-ca kierownika projektu

Lp.	Wyszczególnienie	Opis
	Zakres uczestnictwa:	Zadania badawcze (wstępne i zasadnicze badania empiryczne – ilościowe, badania pogłębione - jakościowe)
		Opracowanie koncepcji, metod i narzędzi wspomagających zarządzanie projektami.
	Nazwa instytucji przyznającej fundusze:	Politechnika Wrocławska
	Rezultat publikacyjny:	3 publikacje [zał.4, tab.3, poz.9-10 i tab.5, poz.1]
	Tytuł projektu:	Podejście procesowe w organizacjach
	Czas realizacji:	2012-2015
	Typ projektu:	Środki przeznaczone na działalność statutową Katedry Zarządzania Procesami Gospodarczymi (dotacja podmiotowa na utrzymanie potencjału badawczego)
5.	Forma uczestnictwa:	Wykonawca tematu badań dotyczących: <i>Podejście procesowe i doskonalenie procesów w zarządzaniu projektami</i>
	Zakres uczestnictwa:	Studia literatury przedmiotu Zadanie badawcze: badanie jakościowe
	Nazwa instytucji przyznającej fundusze:	Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
	Rezultat publikacyjny:	9 publikacji [zał.4, tab.3, poz.7,8,11,12,15 i tab.4. poz.2,3,4,6]
	Tytuł projektu:	Podejście procesowe w organizacjach
	Czas realizacji:	2009-2011
	Typ projektu:	Środki przeznaczone na działalność statutową Katedry Zarządzania Procesami Gospodarczymi (dotacja podmiotowa na utrzymanie potencjału badawczego)
6.	Forma uczestnictwa:	Wykonawca tematu badań dotyczących: <i>Podejście procesowe w zarządzaniu projektami unijnymi</i>
	Zakres uczestnictwa:	Studia literatury przedmiotu Zadanie badawcze: badanie jakościowe
	Nazwa instytucji przyznającej fundusze:	Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
	Rezultat publikacyjny:	5 publikacji [zał.4, tab.3, poz.13,14,18,19 i tab.4, poz.8]
	Tytuł projektu:	Potrzeby instytucjonalnego systemu wdrażania funduszy strukturalnych w zakresie wsparcia eksperckiego na przykładzie Dolnego Śląska
	Czas realizacji:	2008-2009
	Typ projektu:	Projekt
7.	Forma uczestnictwa:	Kierownik Projektu
	Zakres uczestnictwa:	Badania ilościowe i jakościowe
	Nazwa instytucji przyznającej fundusze:	Ministerstwo Rozwoju Regionalnego
	Rezultat publikacyjny:	6 publikacji [zał.4, tab.3, poz.20-23; tab.4, poz.9 i tab.5, poz.2]
	Tytuł projektu:	Dynamiczne koncepcje zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami
	Czas realizacji:	2006
	Typ projektu:	Środki przeznaczone na działalność statutową Katedry Zarządzania Procesami Gospodarczymi
8.	Forma uczestnictwa:	Wykonawca zadań w projekcie zespołowym
	Zakres uczestnictwa:	Studia literatury przedmiotu Zadanie badawcze: badanie jakościowe
	Nazwa instytucji przyznającej fundusze:	Komitet Badań Naukowych
	Rezultat publikacyjny:	3 publikacje [zał.4, tab.4, poz.11 i tab.5, poz.4 i 6]



Tabela 5.3. Dorobek projektowy – projekty badawczo-rozwojowe, po uzyskaniu stopnia doktora

Lp.	Opis projektu
	Tytuł projektu: PORTAL - Zintegrowany Program Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
	Data uczestnictwa w projekcie: lata 2018-2019
1.	Forma i zakres uczestnictwa: Wykonawca zadania polegającego na przygotowaniu materiałów dydaktycznych w ramach uruchomienia Centrum Symulacji Procesów Biznesowych do zastosowań dydaktycznych i badawczych
	Typ projektu: projekt UEW (Zintegrowane Programy Uczelni w ramach Działania 3.5 Kompleksowe programy szkół wyższych)
	Nazwa instytucji przyznającej fundusze: Narodowe Centrum Badań i Rozwoju
	Nr projektu POWR.03.05.00-00-Z110/17

W swojej pracy wykazałam się osiągnięciami dydaktycznymi, działalnością popularyzującą naukę oraz współpracą z instytucjami, organizacjami i towarzystwami naukowymi. Prowadziłam zajęcia dydaktyczne na dwóch uczelniach zagranicznych. Pełnię funkcję opiekuna specjalności „Zarządzanie projektami” na kierunku Zarządzanie, Wydziału Nauk Ekonomicznych UE we Wrocławiu. Od 2014 roku pełnię również funkcję kierownika studium podyplomowego „Zarządzanie projektami e-commerce” realizowanego przy współpracy z firmą Ceneo.pl. Na kierunku Zarządzanie, Wydziału Nauk Ekonomicznych, UE we Wrocławiu jestem koordynatorem programu IPMA – Student.

Pełnię funkcję promotora pomocniczego w ramach dwóch przewodów doktorskich. Jako pracownik naukowo-dydaktyczny sprawuję opiekę naukową nad Kołem Naukowym „Zarządzanie Projektami” oraz nad studentami w ramach spotkań seminaryjnych. Począwszy od 2007 roku dla ponad 150 osób byłam promotorem lub recenzentem. Jestem założycielem i członkiem Akademickiego Centrum Badań i Rozwoju (ACBiR) działającego przy Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu oraz członkiem Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa (m.in. pełnię funkcję członka zarządu oddziału wrocławskiego). Angażuję się w realizację projektów, w tym finansowanych ze środków unijnych. Moje zaangażowanie w pracę dydaktyczno-wychowawczą zostało wyróżnione Dyplomami uznania Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Szczegółowa charakterystyka moich osiągnięć naukowo-dydaktycznych została przedstawiona w załączniku nr 6.

Nie ubiegałam się uprzednio o nadanie stopnia doktora habilitowanego.

Z poważaniem,

Anna Marciszewska

Wrocław, 26.04.2019 r.