

Dr Małgorzata Sobińska
Katedra Inteligencji Biznesowej w Zarządzaniu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

AUTOREFERAT

przedstawiający opis dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej

Wrocław, grudzień 2018

Spis zawartości

1. Imię i nazwisko.....	2
2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe/ artystyczne – z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej	2
3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych/ artystycznych.....	2
4. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2016 r. poz. 882 ze zm. w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311.):.....	3
a) tytuł osiągnięcia naukowego/artystycznego	3
b) (autor/autorzy, tytuł/tytuły publikacji, rok wydania, nazwa wydawnictwa, recenzenci wydawniczy).....	3
c) omówienie celu naukowego/artystycznego ww. pracy/prac i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania.	6
5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo - badawczych	33
5.1. Charakterystyka dorobku przed uzyskaniem stopnia doktora	33
5.2. Charakterystyka dorobku po uzyskaniu stopnia doktora.....	36
6. Podsumowanie dorobku i osiągnięć naukowo-badawczych	44

1. Imię i nazwisko

Małgorzata Sobińska

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe/ artystyczne – z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej

- 2003 stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, Wydział Zarządzania i Informatyki Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu
- tytuł rozprawy doktorskiej: *Zarządzanie outsourcingiem systemu informatycznego dużych organizacji*
 - promotor pracy: prof. dr hab. Adam Nowicki
 - recenzenci: prof.dr hab. Jan Goliński, (SGH w Warszawie); prof. dr hab. Kazimierz Perechuda (Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu)
- 1998 tytuł magistra, Wydział Zarządzania i Informatyki Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, kierunek Zarządzanie i Marketing w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem
- tytuł pracy magisterskiej: *Szkolenie kadr w bankowości na przykładzie Banku Zachodniego II Oddział S.A.*
 - promotor pracy: dr hab. Zofia Hasińska
 - recenzent: prof. dr hab. inż. Jan Skalik

3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych/ artystycznych

Moim jedynym miejscem pracy od momentu ukończenia studiów na tej Uczelni jest Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (wcześniej Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu).

- 2016 - adiunkt w Katedrze Inteligencji Biznesowej w Zarządzaniu (zmiana w wyniku zmian organizacyjnych w Instytucie Informatyki Ekonomicznej) na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
- 2015 – 2016 adiunkt w Katedrze Zarządzania Wiedzą w Instytucie Informatyki Ekonomicznej na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

2004 - 2015	adiunkt w Katedrze Zarządzania Informacją i Wiedzą w Instytucie Informatyki Ekonomicznej na Wydziale Zarządzania i Informatyki Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu (w 2007 roku zmiana nazwy Wydziału na Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, a w 2008 zmiana nazwy Uczelni na Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) ¹
2003 – 2004	asystent w Katedrze Zarządzania Informacją i Wiedzą w Instytucie Informatyki Ekonomicznej na Wydziale Zarządzania i Informatyki Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu
2002 – 2003	asystent w Katedrze Inżynierii Systemów Informatycznych Zarządzania w Instytucie Informatyki Ekonomicznej na Wydziale Zarządzania i Informatyki Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu
1998 – 2002	uczestnik Dziennych Studiów Doktoranckich na Wydziale Zarządzania i Informatyki Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu

4. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2016 r. poz. 882 ze zm. w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311.):

Jako osiągnięcie naukowe wynikające z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2016 r. poz. 882 ze zm. w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311.) chciałabym wskazać cykl trzynastu powiązanych tematycznie publikacji zatytułowany:

a) tytuł osiągnięcia naukowego/artystycznego

„Procesy zarządzania wiedzą w relacjach z dostawcami usług IT w kontekście dojrzałości sourcingowej przedsiębiorstw”

Dziesięć z publikacji wspomnianego cyklu to publikacje samodzielne, a trzy to prace wspólne, w których miałam decydujący udział.

b) (autor/autorzy, tytuł/tytuły publikacji, rok wydania, nazwa wydawnictwa, recenzenci wydawniczy)

P1: **Sobińska M.**, *Modeling of knowledge management processes in IT outsourcing projects*, Informatyka Ekonomiczna. Business Informatics 20/ 2011, ISSN 1507-3858, red. A. Bąk, A. Rot, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 204-215.

¹ W trakcie zatrudnienia miałam dwie przerwy: urlop macierzyński oraz półroczny urlop na poratowanie zdrowia (łącznie 10 miesięcy)

Mój wkład w powstanie pracy polegał na: wyborze tematu, sformułowaniu celu badawczego, dokonaniu przeglądu literatury, analizie wyników badań, napisaniu tekstu publikacji. Mój udział procentowy szacuję na 100%.

- P2: **Sobińska M.**, *Potencjał outsourcingu IT w poszerzaniu wiedzy organizacji*, [w:] Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne, red. E. Urbanowicz-Sojkin, Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu nr 170, ISSN 1689-7371, Poznań 2011, s.278-287.

Mój wkład w powstanie pracy polegał na: wyborze tematu, sformułowaniu celu badawczego, dokonaniu przeglądu literatury, analizie wyników badań, napisaniu tekstu publikacji. Mój udział procentowy szacuję na 100%.

- P3: **Sobińska M.**, *Chosen aspects of information management in IT outsourcing*, [w:] Advanced Information Technologies for Management- AITM 2011. Information Systems in Business, red. J. Korczak, H. Dudycz, M. Dyczkowski, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 205, ISSN 1899-3192, Wrocław 2011, s. 240-247.

Mój wkład w powstanie pracy polegał na: wyborze tematu, sformułowaniu celu badawczego, dokonaniu przeglądu literatury, analizie wyników badań, napisaniu tekstu publikacji. Mój udział procentowy szacuję na 100%.

- P4: Perechuda K., **Sobińska M.**, *Models of information and knowledge transfer in IT outsourcing projects*, Proceedings of the Federal Conference on Computer Science and Information Systems 2012, ISBN 978-83-60810-51-4, Print ISBN: 978-1-4673-0708-6, <https://fedcsis.org/proceedings/2012/>, s. 1165-1169. **Publikacja indeksowana w: Web of Science, Scopus.**

Mój wkład w powstanie tej pracy polegał na analizie literatury, przygotowaniu koncepcji artykułu, współtworzeniu modeli przepływu wiedzy w relacjach outsourcingowych oraz przygotowaniu artykułu. Mój udział procentowy szacuję na 60%.

- P5: Perechuda K., **Sobińska M.**, *Challenges for Knowledge Management in the Context of IT Global Sourcing Models Implementation*, [w:] Artificial Intelligence for Knowledge Management. Second IFIP WG 12.6 International Workshop, AI4KM 2014, Warsaw, Poland, September 7-10, 2014, Revised Selected Papers. Springer, Heidelberg., 2015. Volume 469 of the series IFIP Advances in Information and Communication Technology, s.58-74, http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-28868-0_4, Springer International Publishing. **Publikacja indeksowana w: Web of Science, Scopus.**

Mój wkład w powstanie pracy polegał na: współtworzeniu koncepcji pracy, sformułowaniu celu badawczego, dokonaniu przeglądu literatury, analizie wyników badań oraz napisaniu tekstu, który został przed wysłaniem do wydawnictwa skorygowany przez prof. K. Perechudę. Mój udział procentowy szacuję na 60%.

- P6: **Sobińska M.**, *Cloud computing a zarządzanie wiedzą – wyzwania, szanse i zagrożenia*, Informatyka Ekonomiczna/ Business Informatics 1 (39) 2016, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 83-97.

Mój wkład w powstanie pracy polegał na: wyborze tematu, sformułowaniu celu badawczego, dokonaniu przeglądu literatury, analizie wyników badań, napisaniu tekstu publikacji. Mój udział procentowy szacuję na 100%.

- P7: **Sobińska M.**, *Innowacyjne modele biznesu dla IT- wyzwania i perspektywy rozwoju*, [w:] red. I. Chomiak-Orsa, J. Gołuchowski, Prace Naukowe UE Informatyka Ekonomiczna/Business Informatics 1(31), Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2014, ISSN 1507-3858, s. 126-137.

Mój wkład w powstanie pracy polegał na: wyborze tematu, sformułowaniu celu badawczego, dokonaniu przeglądu literatury, analizie wyników badań, napisaniu tekstu publikacji. Mój udział procentowy szacuję na 100%.

- P8: **Sobińska M.**, *Model dojrzałości sourcingowej w obszarze IT*, Organizacja i Kierowanie/ Organization and Management, NR 4 (169) ROK 2015, Indeks 367850 ISSN 0137-5466, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania& Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa 2015, s. 147-164.

Mój wkład w powstanie pracy polegał na: wyborze tematu, sformułowaniu celu badawczego, dokonaniu przeglądu literatury, analizie wyników badań, napisaniu tekstu publikacji. Mój udział procentowy szacuję na 100%.

- P9: **Sobińska M.**, *Dojrzałość sourcingowa przedsiębiorstw w obszarze IT- wnioski z badań pilotażowych*, "Studia Ekonomiczne Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Informatyka i Ekonometria 2016 (8)" nr 308, ISSN2083-8611, ISSN2449-562X, Katowice 2016, s. 128-157.

Mój wkład w powstanie pracy polegał na: wyborze tematu, dokonaniu przeglądu literatury, sformułowaniu celu badawczego, zaplanowaniu badań, przeprowadzeniu badań empirycznych, analizie wyników badań, napisaniu tekstu publikacji. Mój udział procentowy szacuję na 100%.

- P10: **Sobińska M.**, Willcocks L.P., *IT outsourcing management in Poland – trends and performance*, Strategic Outsourcing: An International Journal, Vol. 9 Iss: 1, 2016, <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/SO-10-2015-0024>, s. 60-96.
Publikacja indeksowana w: Web of Science, Scopus.

Mój wkład w powstanie pracy polegał na: wyborze tematu, dokonaniu przeglądu literatury, sformułowaniu celu badawczego, zaplanowaniu badań empirycznych, przeprowadzeniu badań, analizie wyników własnych badań empirycznych, napisaniu tekstu publikacji. Mój udział procentowy szacuję na 80%.

- P11: **Sobińska M.**, *Sourcing usług i procesów informatycznych jako czynnik wzrostu innowacyjności organizacji*, Nauki o Zarządzaniu Management Science 4(21)/2014, ISSN 2080-6000, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, s. 75-85.

Mój wkład w powstanie pracy polegał na: wyborze tematu, sformułowaniu celu badawczego, dokonaniu przeglądu literatury, analizie wyników badań, napisaniu tekstu publikacji. Mój udział procentowy szacuję na 100%.

- P12: **Sobińska M.**, *Cloud computing w kreowaniu innowacji- wyzwania i czynniki sukcesu*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 281/ 2016, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2016, s. 179-190.

Mój wkład w powstanie pracy polegał na: wyborze tematu, sformułowaniu celu badawczego, dokonaniu przeglądu literatury, analizie wyników badań, napisaniu tekstu publikacji. Mój udział procentowy szacuję na 100%.

P13: **Sobińska M.**, *Przewodnik sourcingu IT*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015; recenzenci: dr. hab. Marek Jabłoński (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie), dr hab. Krzysztof Kania (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach).

Mój wkład w powstanie pracy polegał na: wyborze tematu, dokonaniu przeglądu literatury, w tym przeglądu własnych publikacji, analizie wyników, napisaniu tekstu publikacji. Mój udział procentowy szacuję na 100%.

Suma punktów publikacyjnych cyklu wynosi **135 p.** (według Załącznika 5).

c) omówienie celu naukowego/artystycznego ww. pracy/prac i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania.

Korzyści strategii biznesowej opartej na idei outsourcingu usług IT, chociaż nieznanej pod tą nazwą, dostrzeżono w Polsce dość wcześnie, bo już w połowie lat 60-tych, kiedy to zaczęły powstawać centra obliczeniowe, znane pod skrótami ZETO (Zakłady Elektronicznej Techniki Obliczeniowej) świadczące usługi przetwarzania danych klienta w centrum obliczeniowym. Jednak właściwy rozwój tej strategii i rozwój modeli outsourcingu nastąpił w latach 90-tych XX wieku.

Usługi związane z technologiami informatycznymi (IT) były jednymi z pierwszych usług rutynowo zlecanymi na zewnątrz. Stały się one bazą dla późniejszych modeli usług outsourcingu procesów biznesowych (BPO). W ciągu ostatnich 20 lat intensywny wzrost zainteresowania outsourcingiem IT doprowadził do ewolucji modeli zaopatrzenia, takich jak: offshoring, usługi chmurowe (cloud computing) i nowe modele kontraktowania. Przybierając charakter globalny, przyczynił się do wyeksponowania koncepcji sourcingu, rozumianego jako kompleksowa strategia przedsiębiorstwa, definiująca, w jaki sposób i przez kogo obsługiwane będą poszczególne procesy biznesowe bądź obszary funkcjonalne firmy. Wraz z tym rozwojem, nowe modele sourcingu IT (gdzie sourcing, pojęcie nadrzędne w stosunku do outsourcingu, rozumiany jest jako „działanie, w drodze którego praca jest kontraktowana lub delegowana do zewnętrznej lub wewnętrznej jednostki, która fizycznie może być zlokalizowana w dowolnym miejscu na świecie” [Oshri I., Kotlarsky J., Willcocks L. 2011, s. 2]²) przyniosły nowe wyzwania w zakresie zarządzania, które implikują potrzebę dalszych badań.

² Oshri I., Kotlarski J., Willcocks L.P., *The handbook of global outsourcing and offshoring. Second edition*, Palgrave Macmillan Ltd. – Houndmills Basingstoke Hampshire (UK) 2011.

Pomimo szybkiego wzrostu ITO, BPO oraz innych modeli sourcingu usług, nadal mało uwagi poświęca się poszukiwaniu implikacji funkcjonowania tych modeli na zarządzanie wiedzą i badaniu doświadczeń firm w tym zakresie. Badania wskazują, że organizacje często mają ograniczoną wiedzę na temat tego, w jaki sposób można tworzyć i wykorzystywać nową wiedzę, szczególnie, gdy zlecane na zewnątrz działania są uważane za usługi dodatkowe.

Wydaje się, że większości klientów brakuje kompetencji i doświadczenia, aby przypisać wartość do wiedzy, którą przekazują do- i odbierają od dostawcy usług. Klienci często nie są świadomi, w jaki sposób można tworzyć nową wiedzę we współpracy z zewnętrznymi dostawcami usług, nie mówiąc już o jej wykorzystaniu do realizacji celów strategicznych, takich jak zwiększanie innowacyjności i konkurencyjności. Nie są również skłonni przypisywać dużego znaczenia zarządzaniu wiedzą, ponieważ zlecane na zewnątrz działania są uważane za "nie-podstawowe".

Na bazie analizy literatury przedmiotu (krajowej i zagranicznej) oraz doświadczeń zdobytych zarówno podczas przygotowywania rozprawy doktorskiej, jak i podczas realizacji późniejszych prac badawczych i projektowych stwierdziłam, że problematyka zarządzania wiedzą w kontekście przede wszystkim współpracy outsourcingowej, ale też szerzej – sourcingowych modeli biznesu w obszarze IT jest niedoceniana. Choć powstała pewna ilość publikacji oraz podręczników dobrych praktyk odnoszących się do współpracy outsourcingowej, uczenie się organizacji przebiega bardzo powoli i wciąż outsourcing, a zwłaszcza jego nowoczesne formy, jak np. cloud computing wydaje się być przedsięwzięciem wysokiego ryzyka. Rozwój outsourcingu i pojawianie się innych, bardziej skomplikowanych form sourcingu, które coraz częściej dotyczą procesów opartych na wiedzy i mają potencjał do zwiększania innowacyjności przedsiębiorstw, wciąż stanowi duże wyzwanie zarówno dla teorii, jak i praktyki zarządzania organizacją. Problematyka kształtowania relacji przedsiębiorstwa z dostawcami usług IT odgrywa coraz większą rolę w podnoszeniu efektywności zarządzania.

Przedłożony do oceny cykl powiązanych tematycznie publikacji miał wypełnić lukę badawczą dotyczącą zarządzania wiedzą w sourcingu IT oraz potencjału sourcingu, w tym przede wszystkim outsourcingu usług IT w kontekście zwiększania innowacyjności i/lub osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez organizacje. Motywem podjęcia badań nad procesami wiedzy i procesów wzajemnego uczenia się organizacji zaangażowanych w relacje outsourcingowe, jak również szerzej – relacje sourcingowe z dostawcami usług IT był niedostatek wiedzy/publikacji w tym zakresie. Problematyka konwergencji wiedzy w relacjach z dostawcami usług IT, rozumiana przeze mnie jako ogół procesów, w wyniku których zmniejsza się asymetria wiedzy po stronie klienta i dostawcy usług, nie jest w mojej opinii wystarczająco reprezentowana w literaturze przedmiotu.

Technologie ICT zmieniają otoczenie biznesowe i wpływają na społeczeństwo, prowadząc do pojawienia się nowych modeli sourcingu, nowych sposobów zarządzania relacjami z dostawcami oraz generują potrzebę lepszego zrozumienia czynników koniecznych do podejmowania decyzji dotyczących świadczenia usług IT. Cykl moich publikacji dzięki

dostarczeniu usystematyzowanej wiedzy z obszaru ewoluujących modeli świadczenia usług IT oraz propozycji narzędzi i modeli wspierających procesy decyzyjne oraz zarządzanie współpracą z dostawcami usług miał przyczynić się do lepszego zrozumienia zagadnień sourcingowych i wskazać potencjalne kierunki dalszych badań.

Prezentowany cykl publikacji zatytułowany: „*Procesy zarządzania wiedzą w relacjach z dostawcami usług IT w kontekście dojrzałości sourcingowej przedsiębiorstw*” osadzony jest w przestrzeni nauk o zarządzaniu. Dotyczy on **obszaru badawczego**, w zakres którego wchodzi: procesy outsourcingowe (szerzej- sourcingowe), zarządzanie współpracą z dostawcami usług IT, zarządzanie wiedzą, modele globalnego sourcingu usług IT (w tym szczególnie cloud computing). Dominującymi **optykami badawczymi** przyjętymi w badaniach są: zarządzanie, zarządzanie wiedzą, technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT), sieciowość. **Obiekty badawcze** to odbiorcy i dostawcy usług IT.

Wiodące **hipotezy badawcze**, które weryfikowałam w toku badań brzmią następująco:

- H1:** Większość organizacji stosuje outsourcing/sourcing IT;
- H2:** Organizacjom brakuje wiedzy i umiejętności związanych z zarządzaniem outsourcingiem IT, co przejawia się popełnianiem błędów na różnych etapach tego procesu, począwszy od formułowania oczekiwań i celów w kontekście współpracy z zewnętrznymi dostawcami, na monitorowaniu przebiegu współpracy i ocenie efektów skończywszy;
- H3:** Wybór i rozwój optymalnego modelu sourcingowego jest uwarunkowany zastosowaniem odpowiednich narzędzi analitycznych i decyzyjnych sprzyjających redukcji różnego typu zagrożeń i utrzymaniu bezpieczeństwa danych i informacji;
- H4:** Zastosowanie adekwatnych modeli sourcingowych w obszarze IT i właściwe zarządzanie relacją sourcingową przyczynia się do wzrostu efektywności i innowacyjności procesów IT oraz procesów wspieranych przez IT;
- H5:** Współpraca sourcingowa wymaga systematycznego monitorowania i efektywnej komunikacji między stronami umowy;
- H6:** Właściwe zarządzanie procesami wiedzy w relacjach z dostawcami usług IT jest warunkiem sukcesu współpracy i sprzyja poprawie konkurencyjności firm;
- H7:** Dojrzałość sourcingowa wsparta wzajemnym zaufaniem klienta i dostawcy/dostawców usług jest warunkiem koniecznym dla powodzenia innowacyjnej współpracy sourcingowej.

Cele badawcze podjętych badań:

Cele teoretyczne:

- C1** Wypełnienie luki badawczej dotyczącej zarządzania wiedzą i wykorzystywania wiedzy w sourcingu usług IT, w tym przede wszystkim w outsourcingu usług IT;
- C2** Opracowanie modelowego ujęcia dojrzałości sourcingowej w obszarze IT

Cele poznawcze:

- C3** Pogłębienie i usystematyzowanie istniejącej wiedzy z zakresu funkcjonowania relacji sourcingowych w obszarze IT oraz określenie wpływu rosnącej popularności i coraz szerszego stosowania modeli sourcingu usług IT na zmianę kompetencji działów IT;
- C4** Opracowanie naukowego, usystematyzowanego podejścia do procesu wyboru najkorzystniejszego modelu sourcingowego w obszarze IT.

Cel aplikacyjny:

- C5** Wskazanie narzędzi, które wspierają podejmowanie decyzji sourcingowych i zarządzanie współpracą z dostawcami usług IT

Metody badawcze, jakie wykorzystałam w realizacji założonych celów to: analiza literatury, analiza danych źródłowych, badania ankietowe, wywiady strukturalizowane i swobodne, obserwacje, analiza przypadków decyzyjnych, analiza statystyczna (w podstawowym zakresie).

Cykl trzynastu publikacji [P1-P13] rozpoczynają publikacje skupione na procesach wiedzy (dzieleniu się wiedzą, uczeniu się) oraz zarządzaniu wiedzą w relacjach z zewnętrznymi dostawcami usług IT, które mają kluczowy wpływ na wzrost wiedzy organizacyjnej, a w efekcie wzrost dojrzałości w relacjach z dostawcami usług.

P1: Sobińska M., *Modeling of knowledge management processes in IT outsourcing projects*, Informatyka Ekonomiczna. Business Informatics 20/ 2011, ISSN 1507-3858, red. A. Bąk, A. Rot Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 204-215.

Warunkiem skutecznego zarządzania, jak i zarządzania w relacjach z dostawcami usług IT jest wymiana informacji, stąd rozpoczęcie cyklu poświęconego relacjom z dostawcami usług IT od publikacji poświęconej modelowaniu procesów zarządzania wiedzą i informacją.

Celem publikacji P1 było ukazanie złożoności działań i procesów związanych z przepływem i transformacją wiedzy w projektach outsourcingowych z obszaru technologii informatycznych oraz próba weryfikacji hipotezy H6. Rozważania zostały

w nim ograniczone do relacji opartych na powiązaniach kontraktowych ze względu na fakt, że podstawowym rodzajem outsourcingu wykorzystywanym w obszarze informatyki, jest właśnie outsourcing kontraktowy. Podjęłam w nim próbę identyfikacji podmiotów kluczowych dla układów outsourcingowych wraz z ich rolą w „procesach wiedzy” oraz przebiegu wybranych procesów związanych z identyfikacją, przekazywaniem, kreowaniem i zabezpieczaniem wiedzy w przedsięwzięciach outsourcingowych. W publikacji zarządzanie wiedzą występowało w kontekście: zarządzania kapitałem intelektualnym, zarządzania informacją i dostępem do informacji oraz zarządzania wiedzą o procesach w odniesieniu do outsourcingu IT. Jednym z osiągnięć omawianej pracy było zaproponowanie **definicji zarządzania wiedzą w projektach outsourcingowych** jako *„identyfikacji i koordynowania procesów mających wpływ na: lokalizowanie wiedzy, rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą, wykorzystywanie wiedzy oraz zachowanie wiedzy w związku z realizacją procesu outsourcingu, przy użyciu odpowiednio dobranych metod i narzędzi, które ma ułatwiać realizację celów outsourcingu oraz sprzyjać poszerzaniu wiedzy organizacji”*. Ponadto w artykule wskazałam **działania oraz narzędzia ułatwiające podejmowanie decyzji outsourcingowych w obszarze IT**, m.in.: macierz oceny kluczowych kompetencji i macierz oceny podatności usług na wydzielenie. Do pozostałych osiągnięć w tej publikacji mogę zaliczyć również stworzenie ogólnego modelu/mapy procesów zarządzania wiedzą w outsourcingu IT oraz przykładowej mapy szczegółowej dotyczącej procesu *„Określanie zasad bezpieczeństwa informacji we współpracy z dostawcą usług”*. Najważniejsze wnioski z przeprowadzonych w pracy P1 rozważań to:

- Organizacje, które decydują się na outsourcing tak istotnego obszaru, jak technologie informatyczne, powinny się do niego rzetelnie przygotować poprzez szczegółową analizę potrzeb, potencjalnych korzyści, jak i ryzyka związanego ze zmianą organizacyjną;
- Modelowanie procesów zarządzania wiedzą w relacjach outsourcingowych oraz tworzenie map procesów (zarówno procesów IT, jak i procesów informacyjno-komunikacyjnych) może w znacznym stopniu przyczyniać się do:
 - ograniczenia trudności komunikacyjnych z zewnętrznym dostawcą,
 - usprawnienia procesu implementacji outsourcingu IT,
 - lepszej ochrony wiedzy organizacyjnej (m.in. dzięki rozpoznaniu kluczowych „nośników wiedzy” i nie dopuszczeniu do ich utraty, zabezpieczenia dostępu do „wytworów” pracy dostawcy po zakończeniu kontraktu),
 - efektywnej wymiany informacji w relacji klient-dostawca i dostawca-klient,
 - faktycznego budowania wiedzy organizacji podczas realizacji przedsięwzięcia outsourcingowego, zarówno w aspekcie organizacyjnym (wiedza o zarządzaniu projektami), jak i technologicznym (co jest szczególnie ważne w przypadku, gdy organizacja po zakończeniu kontraktu, chce powrócić do wewnętrznej obsługi wydzielanych procesów),

- doskonaleniu procesu outsourcingu pod kątem osiągania strategicznych celów organizacji;
- Budowanie atmosfery zaufania i stwarzanie warunków sprzyjających dzieleniu się wiedzą między pracownikami organizacji a dostawcami usług informatycznych zwiększa szanse na współtworzenie wiedzy niejawnej organizacji przez firmy zewnętrzne;
- Zarządzanie wiedzą w relacji z dostawcą outsourcingu IT powinno stanowić moduł kompleksowego modelu zarządzania wiedzą, którego podstawową ideą byłoby wskazanie metod, narzędzi i relacji sprzyjających przetrwaniu i rozwojowi organizacji oraz nie dopuszczenie do uzależnienia się organizacji od podmiotów zewnętrznych.

P2: Sobińska M., *Potencjał outsourcingu IT w poszerzaniu wiedzy organizacji*, [w:] Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne, red. E. Urbanowicz-Sojkin, Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu nr 170, ISSN 1689-7371, Poznań 2011, s.278-287.

W pracy P2 ukazałam outsourcing IT jako narzędzie sprzyjające poszerzaniu wiedzy organizacji. Zwróciłam uwagę na podstawowe cele stawiane przed outsourcingiem, sposoby ich realizacji w różnych modelach współpracy outsourcingowej oraz korzyści, jakie może przynieść outsourcing IT w kontekście poszerzania wiedzy organizacyjnej. Ponadto poruszone zostały kwestie związane z ryzykiem outsourcingu i offshore outsourcingu IT, które nie powinny być bagatelizowane przez organizacje, którym zależy na budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Do osiągnięć w tej publikacji mogę zaliczyć **określenie potencjalnych korzyści i ryzyka implementacji oraz potencjału i barier w poszerzaniu wiedzy organizacyjnej dla trzech form outsourcingu:**

- outsourcingu krajowego, który oznacza zlecenie realizacji funkcji firmie zewnętrznej z tego samego kraju,
- outsourcingu typu „nearshore” oznaczającego zlecenie realizacji funkcji firmie zewnętrznej z kraju sąsiadującego (bliskiego geograficznie) oraz
- offshore outsourcingu, czyli zlecenia realizacji funkcji firmie zewnętrznej z kraju odległego geograficznie.

Z publikacji P2 wynikają następujące wnioski:

- Outsourcing (w tym offshore outsourcing) sprzyja poszerzaniu wiedzy organizacji zarówno w wymiarze technologicznym, jak i organizacyjnym. Wyspecjalizowani dostawcy usług IT zapewniają organizacji dostęp do wiedzy specjalistycznej i umiejętności ekspertów, którymi organizacja nie dysponuje, i których trudno znaleźć na lokalnym rynku pracy. Planowanie outsourcingu wymusza pogłębienie i formalizację wiedzy o samej organizacji - ocenę jej kluczowych zasobów, kompetencji, realizowanych procesów oraz potrzeb, jak również o otoczeniu -

możliwościach rynku w zakresie świadczenia usług IT. Dzięki przygotowaniu i realizacji kontraktu outsourcingowego organizacja uzyskuje wiele doświadczeń dotyczących kooperacji i rozwiązywania problemów, jakie mogą się pojawiać w trakcie współpracy z zewnętrznymi dostawcami usług;

- Outsourcing sprzyja nawiązywaniu nieformalnych relacji pracowników firmy klienta i firmy dostawcy usług, co daje dodatkową szansę dla wymiany informacji (również wiedzy fachowej) i obserwacji działalności ekspertów;
- Offshoring usług IT, chociaż wiąże się z większym ryzykiem i trudnościami komunikacyjnymi, stanowi szansę w kontekście zdobywania nie tylko dostępu do wiedzy fachowej, lecz także poznania i uczenia się najlepszych praktyk informatycznych firm offshoringowych dotyczących standaryzacji i formalizacji pracy, a przez to zapewnienia lepszej kontroli nad realizowanymi usługami;
- Outsourcing i offshore outsourcing zapewnia nowe kontakty biznesowe oraz doświadczenia w zakresie zarządzania tego typu projektami;
- Ryzyko outsourcingu i offshoringu (także w kontekście zarządzania wiedzą) jest dużo mniejsze, jeżeli nie dotyczy obszarów i funkcji kluczowych dla funkcjonowania organizacji;
- Doświadczenia klientów indyjskich firm offshoringowych dają podstawę do twierdzenia, że zlecanie wykonywania wybranych usług firmom z tej samej branży jest obciążone dużym ryzykiem. Wiedza, która zostaje przekazana do dostawcy może mocno osłabić pozycję takiej organizacji, a wzmocnić pozycję dostawcy.

P3: Sobińska M., *Chosen aspects of information management in IT outsourcing*, [w:] Advanced Information Technologies for Management- AITM 2011. Information Systems in Business, red. J. Korczak, H. Dudycz, M. Dyczkowski, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 205, ISSN 1899-3192, Wrocław 2011, s. 240-247.

Publikacja P3 została poświęcona analizie potrzeb informacyjnych, zarządzaniu dokumentami oraz zasadom komunikacji w projektach outsourcingowych. Wybór tematu podyktowany był przekonaniem, że poruszane w artykule kwestie zarządzania informacją już na etapie planowania współpracy outsourcingowej są zbyt często zaniedbywane przez organizacje decydujące się na współpracę z zewnętrznymi dostawcami usług IT. **W P3 określiłam: potrzeby informacyjne dla planowania outsourcingu IT i sposoby ich zaspokajania, zasady zarządzania dokumentami w przedsięwzięciach outsourcingowych oraz sposoby komunikacji w relacjach z dostawcami usług.**

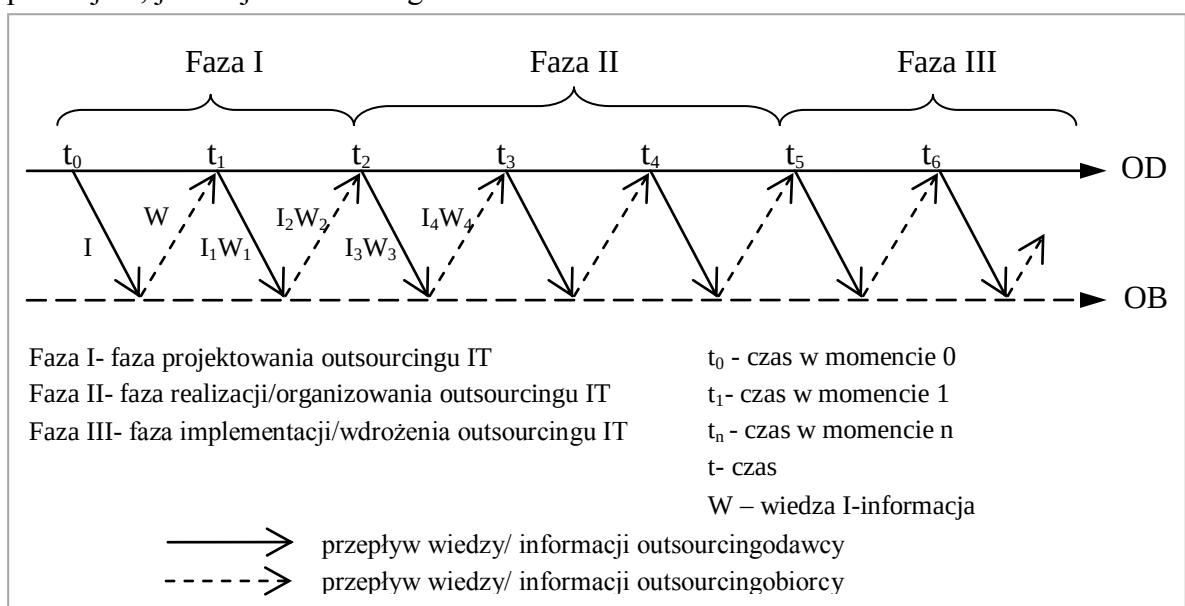
W publikacji P3 opierając się przede wszystkim na analizie piśmiennictwa **weryfikowałam hipotezę H5**, a wnioski z przeprowadzonych badań brzmią następująco:

- Rzetelna ocena strategiczna (poprzedzona gromadzeniem informacji z różnych źródeł) i jasne sformułowanie celów outsourcingu jest kluczowe dla późniejszych efektów współpracy;

- Organizacje zorientowane na optymalizowanie korzyści biznesowych i minimalizowanie ryzyka we współpracy z zewnętrznymi dostawcami powinny angażować swój personel w każdy etap procesu outsourcingu (nie należy przerzucać całej odpowiedzialności na dostawców usług);
- Ustalenie zasad administrowania kontraktem jest niezbędne, jeśli organizacja chce skutecznie monitorować wyniki pracy dostawców usług i szybko reagować na pojawiające się problemy;
- Umowy SLA są, obok kontraktu, jednym z podstawowych narzędzi wspierających zarządzanie i komunikację w relacjach klient-dostawca usług IT;
- Komunikacja, a szczególnie komunikacja bezpośrednia pełni bardzo ważną rolę we wszystkich etapach projektu outsourcingowego. Tworzenie sprzyjających warunków dla dialogu klienta z dostawcą może dodatkowo przyczynić się do wzbogacenia wiedzy organizacji na temat kooperacji, jak również wzbogacać wiedzę personelu IT dotyczącą wykonywania usług dzięki różnego typu kontaktom z pracownikami firmy dostawcy (formalnym i nieformalnym).

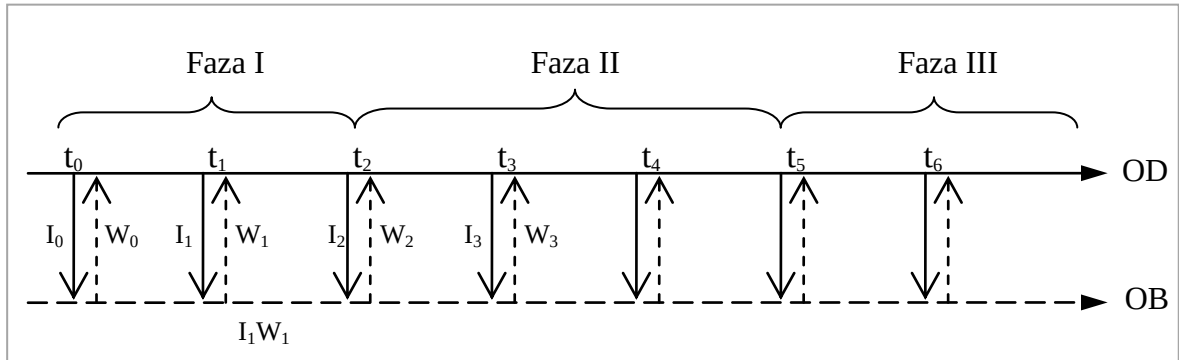
P4: Perechuda K., Sobińska M., ***Models of information and knowledge transfer in IT outsourcing projects***, Proceedings of the Federal Conference on Computer Science and Information Systems 2012, ISBN 978-83-60810-51-4, Print ISBN: 978-1-4673-0708-6, <https://fedcsis.org/proceedings/2012/>, s. 1165-1169.

W publikacji P4 omówiłam oryginalne modele transferu informacji i wiedzy we współpracy outsourcingowej opracowane wspólnie z prof. K. Perechudą (rys. 1-5). Ponadto określiłam czynniki uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w takim modelu współpracy oraz wskazałam możliwe konsekwencje niewłaściwego korzystania z potencjału, jaki daje outsourcing IT.



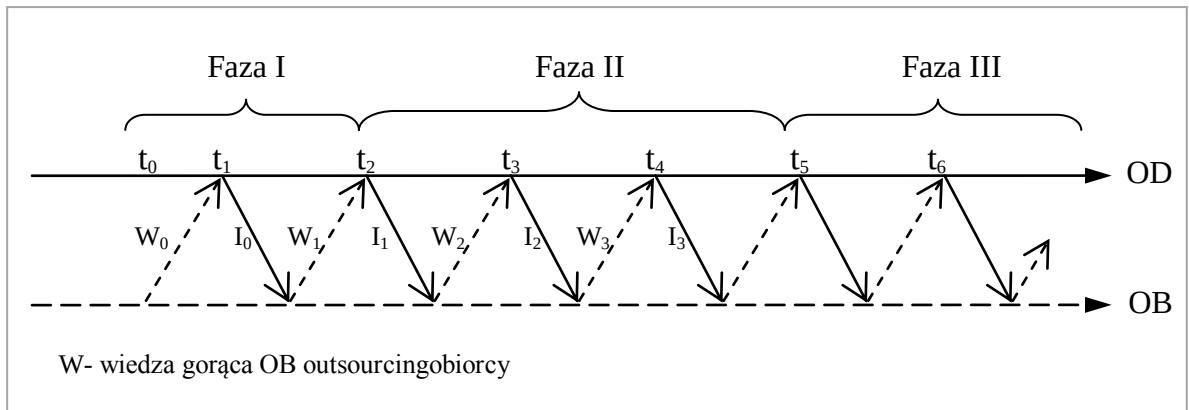
Rys. 1. Model I – Model czasu spóźnionego
Źródło: opracowanie własne.

Kolejny model (rys.2) zakłada równoległe przepływy informacji dostawcy i wiedzy klienta usług outsourcingowych.



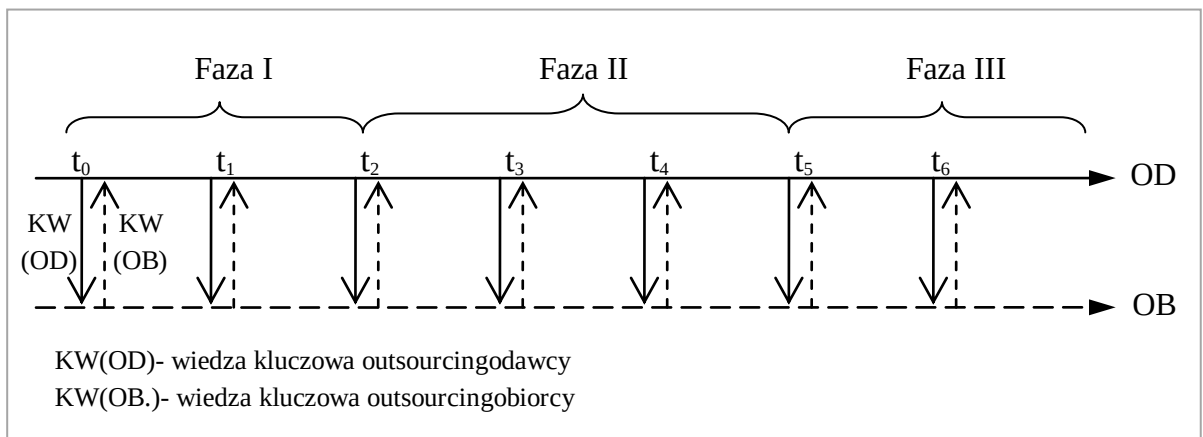
Rys. 2. Model II – Model czasu rzeczywistego: równoległe przepływy informacji i wiedzy
Źródło: opracowanie własne.

W rzeczywistości równoległe przepływy informacji i wiedzy nie istnieją. Można je umownie nazwać równoległymi w sytuacji zminimalizowania tzw. „zapóźnień informacyjnych”, które występują w każdym systemie wymiany informacji. Przy okazji omawiania modelu II zwróciłam uwagę na proces uczenia się organizacji (pętla uczenia się).



Rys. 3. Model III – Model antycypacyjny
Źródło: opracowanie własne.

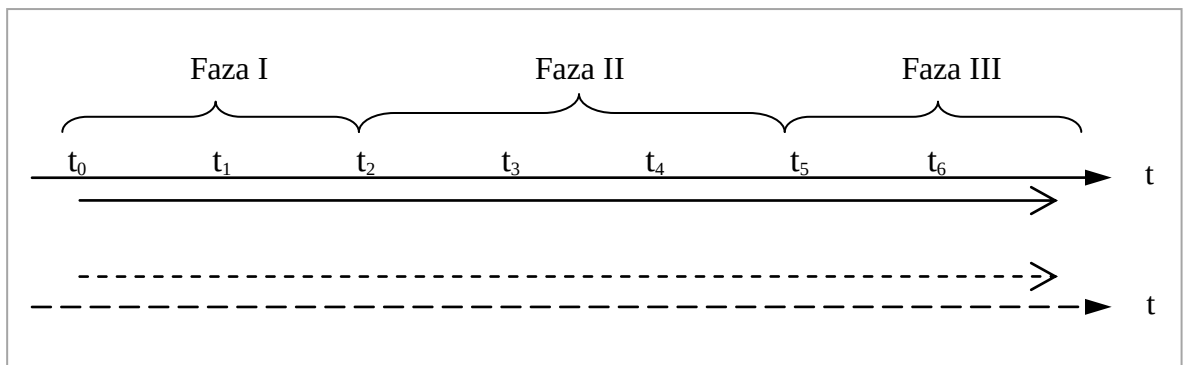
W modelu III stroną aktywną jest OB – outsourcingobiorca dający wiedzę gorącą, która jest transferowana do dostawcy, który ją „przetwarza” i w odpowiedzi przekazuje informacje i wiedzę do klienta.



Rys. 4. Model IV – Model idealny A

Źródło: opracowanie własne.

Model IV zakłada, że w czasie rzeczywistym następuje równoległy przepływ wiedzy kluczowej outsourcingodawcy i outsourcingobiorcy.



Rys. 5. Model V – Model idealny B

Źródło: opracowanie własne.

W modelu V dwa byty organizacyjne oparte na wiedzy (outsourcingodawca i outsourcingobiorca) ulegają scaleniu. Łańcuchy informacji i wiedzy obu firm się zlewają. W prowadzonej w artykule P4 dyskusji nad różnymi modelami transferu informacji i wiedzy w relacjach klient-dostawca zadane zostały następujące pytania: „Do czego ma służyć outsourcing? Czy outsourcing ma sprzyjać zdobywaniu nowej wiedzy, odkrywaniu wiedzy ukrytej (czy obiektywnie ukrytej) czy tylko realizacji konkretnych celów operacyjnych, takich jak np. minimalizacja kosztów IT?”

Zaproponowane w referacie modele transferu informacji i wiedzy (model II, III, IV i V) wskazują kierunek, w jakim powinny podążać organizacje „uczące się” współpracujące na zasadach outsourcingu w obszarze IT, dążące do poprawy efektywności i minimalizacji ryzyka. Zakładają one wspólne tworzenie wiedzy korporacyjnej na bazie wiedzy kluczowej outsourcingodawcy oraz outsourcingobiorcy, co w praktyce odbywać się może w przypadku dużego zaangażowania i doświadczenia stron, optymalnej komunikacji i odpowiedniej motywacji outsourcingodawcy i outsourcingobiorcy.

Publikacja weryfikuje pozytywnie hipotezy H5 i H6.

Najważniejsze wnioski wynikające z podjętych w pracy P4 badań to:

- Rozwój outsourcingu i offshoringu usług IT :
 - przyczynia się do wzrostu wymiany informacji i wiedzy między zaangażowanymi stronami (także w wymiarze globalnym),
 - prowadzi do pogłębiania integracji między firmami na świecie i wzrostu globalnych współzależności,
 - umożliwia dostęp do zaawansowanej technologii krajom rozwijającym się (kraje bogate utraciły monopol na produkty high-tech i know-how);
- Outsourcing i offshoring stanowi wyzwanie dla zarządzania organizacją (i jej kapitałem intelektualnym) oraz jej rozwojem;
- Przy niewłaściwym podejściu do zarządzania współpracą i do kwestii transferu informacji i wiedzy, korzystanie z outsourcingu może spowodować:
 - redukcję miejsc pracy i utratę cennych pracowników,
 - ograniczenie lokalnych kompetencji,
 - uzależnienie się od nowego podmiotu,
 - wzrost kompetencji technicznych i organizacyjnych dostawcy (najczęściej pochodzącego z krajów biedniejszych), uniezależnienie się od klienta aż po podjęcie rywalizacji z dotychczasowymi zleceniodawcami.

P5: Sobińska M., Perechuda K., *Challenges for Knowledge Management in the Context of IT Global Sourcing Models Implementation*, in: Artificial Intelligence for Knowledge Management. Second IFIP WG 12.6 International Workshop, AI4KM 2014, Warsaw, Poland, September 7-10, 2014, Revised Selected Papers. Springer, Heidelberg., 2015. Volume 469 of the series IFIP Advances in Information and Communication Technology, http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-28868-0_4, Springer International Publishing, s. 58-74.

W pracy P5 dokonałam przede wszystkim szerokiego przeglądu piśmiennictwa na temat bieżących wyzwań związanych z wdrażaniem najnowszych modeli sourcingu usług IT w celu weryfikacji hipotezy H3.

W dynamicznym środowisku organizacje są zmuszone do budowania swojej przewagi konkurencyjnej nie tylko na własnych zasobach, ale również na zasobach pochodzących od zewnętrznych dostawców w drodze różnych sposobów ich pozyskiwania. W artykule przedstawiłam wybrane aspekty zarządzania wiedzą oraz bezpieczeństwa wiedzy i informacji w kontekście implementacji globalnych modeli sourcingu usług IT, przy czym **uwaga została skoncentrowana przede wszystkim na nowoczesnym modelu świadczenia usług IT- cloud computingu**, wykorzystywanym coraz powszechniej w praktyce zarządzania różnego typu organizacjami. Główny nacisk położyłam na **scharakteryzowanie najważniejszych zagrożeń związanych z dzieleniem się wiedzą w relacjach z dostawcami IT oraz określiłam sposoby redukcji ryzyka utraty informacji i wiedzy w relacjach sourcingowych.**

Najważniejsze wnioski z podjętych w pracy P5 rozważań brzmią następująco:

- Nowe technologie i powiązane z nimi nowe modele i instrumenty dla biznesu, takie jak cloud computing, generują nowe, wcześniej niespotykane zagrożenia;
- Zmiany w środowisku operacyjnym firmy, spowodowane globalizacją, zwiększoną konkurencją, automatyzacją i, przede wszystkim, wirtualizacją, wymagają nowego podejścia do bezpieczeństwa informacji;
- Najważniejszymi obszarami ryzyka w odniesieniu do nowoczesnych rozwiązań w zakresie sourcingu usług IT (podobnie jak w klasycznych modelach outsourcingu) są:
 - utrata kontroli nad środowiskiem IT,
 - niewystarczająca ochrona danych,
 - nadmierna zależność od zewnętrznych dostawców,
 - utrata możliwości powrotu do samodzielnego świadczenia usług IT;
- Decyzja o przyjęciu konkretnego rozwiązania w zakresie pozyskiwania usług IT powinna opierać się na takich czynnikach, jak: wielkość organizacji, skala działania, skłonność do ryzyka, przyjęta polityka bezpieczeństwa informacji, strategia personalna i budżet;
- Wydaje się, że migracja do modelu cloud computingu jest dobrym rozwiązaniem dla firm chcących zmaksymalizować swoje zyski (usługi przetwarzania w chmurze są zdecydowanie bardziej opłacalne) przy zachowaniu wysokich standardów bezpieczeństwa;
- Firmy, które z różnych powodów nie są w stanie lub nie chcą polegać na swoich partnerach zewnętrznych, mogą sięgnąć po inne modele świadczenia usług IT, takie jak model chmury prywatnej lub model insourcingu, w celu poprawy efektywności IT.

P6: Sobińska M., *Cloud computing a zarządzanie wiedzą – wyzwania, szanse i zagrożenia*, Informatyka Ekonomiczna/ Business Informatics 1 (39) 2016, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 83-97.

W artykule P6 podjęłam próbę oceny wpływu cloud computingu na kluczowe obszary zarządzania wiedzą. Zaprezentowałam wyzwania, jakim muszą sprostać organizacje, którym zależy na podnoszeniu pozycji konkurencyjnej, możliwe pozytywne konsekwencje implementacji rozwiązań chmurowych, jak i zagrożenia wykorzystywania chmury w kontekście zarządzania wiedzą.

Jako osiągnięcie w tej pracy mogę wskazać szczegółowe omówienie potencjału cloud computingu do świadczenia usług zarządzania wiedzą w zakresie: doskonalenia procesów decyzyjnych, poprawy rentowności, skrócenia czasu reakcji na kluczowe problemy, wzrostu: wydajności, udziału w rynku, cen akcji i przewagi konkurencyjnej. **Na podstawie**

analizy literatury wskazałam zależność między wykorzystaniem różnych rodzajów rozwiązań chmurowych (chmura prywatna, publiczna, społeczna, hybrydowa) a dostępem do wiedzy jawnej oraz cichej (ukrytej) oraz do wiedzy dziedzinowej, a także spróbowałam określić poziom dostępu do wiedzy we wspomnianych rozwiązaniach. Dokonałam też oryginalnej, autorskiej prezentacji korzyści i zagrożeń związanych z implementacją cloud computingu w wybranych obszarach zarządzania wiedzą (tab. 1).

Tab. 1. Korzyści i ryzyko implementacji cloud computingu w wybranych obszarach zarządzania wiedzą

Obszary/cele zarządzania wiedzą	Potencjał cloud computingu	Ryzyko związane z implementacją cloud computingu
Strategia/ Rozwój zasobów wiedzy i kompetencji	Dostęp do zewnętrznej wiedzy specjalistycznej, najnowszych technologii; dostarczanie narzędzi umożliwiających nieograniczony dostęp do wiedzy organizacyjnej, marketingowej, technologicznej; dostarczanie narzędzi wspierających transfer i dzielenie się wiedzą	Utrata kontroli nad środowiskiem IT; Uzależnienie się od dostawców usług chmurowych
Zarządzanie ludźmi/ Rozwój kapitału intelektualnego	Odciążenie personelu z zajmowania się „technicznymi/ pomocniczymi” aspektami i skupienie na kluczowej działalności; Rozwijanie nowych umiejętności i kompetencji w działach IT; Lepsza współpraca/ transfer wiedzy między jednostkami biznesowymi	Możliwa utrata kapitału intelektualnego w przypadku, gdy konsekwencją adaptacji rozwiązań chmurowych jest zwalnianie pracowników działu IT; Utrata potencjału niezbędnego do powrotu do samodzielnego świadczenia usług IT
Zarządzanie procesami	Wspieranie innowacji, które zmieniają sposób prowadzenia biznesu; Skrócenie czasu realizacji procesów	
Marketing/ wywiad gospodarczy/ innowacje	Możliwy nieograniczony dostęp do wiedzy wewn. i zewn. (organizacyjnej, marketingowej, technologicznej) ; Zapewnienie możliwości bezpośredniej integracji podmiotów zewn. z przedsiębiorstwem Wspieranie innowacji rynkowych (dotyczących produktów / usług)	Możliwość utraty przewagi konkurencyjnej w wyniku przeniesienia do chmury aplikacji, które mogłyby dostarczyć konkurencji informacji służących budowaniu przewagi konkurencyjnej lub przetwarzających wrażliwe dane klientów;
Technologie informatyczne/ Zarządzanie bezpieczeństwem informacyjnym	Lepsze wykorzystanie zasobów IT- wysoka skalowalność zasobów IT, dostępność, wydajność oraz niezawodność; Ułatwione zarządzanie, większa elastyczność infrastruktury IT/ Wzrost bezpieczeństwa dzięki zaawansowanym narzędziom ochrony danych wykorzystywanym przez dostawców cloud computingu	Utrata kontroli nad środowiskiem IT; Awary systemu; Niedopasowanie usług do faktycznych potrzeb organizacji/ Spadek bezpieczeństwa w przypadku wyboru dostawcy posiadającego słabszy system zabezpieczeń niż klient i/lub w sytuacji, gdy dostawca podlega prawu mniej restrykcyjnemu, jeśli chodzi o ochronę danych niż prawo kraju klienta; Możliwość utraty i/lub nieuprawnionego wykorzystania wrażliwych danych

Źródło: opracowanie własne.

Z publikacji P6 wynikają następujące wnioski:

- Właściwe zarządzanie oraz transfer wiedzy wewnątrz organizacji, jak i w relacjach z otoczeniem, któremu sprzyja rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych, jest niezbędnym warunkiem przetrwania i rozwoju organizacji;
- Outsourcing IT, w tym cloud computing może być narzędziem wspierającym zarządzanie wiedzą, a przez to sprzyjającym wzrostowi efektywności funkcjonowania działów IT oraz pozostałych jednostek biznesowych;
- Cloud computing może stać się wartościowym narzędziem umożliwiającym dostęp i dzielenie się wiedzą (organizacyjną, marketingową, technologiczną) zarówno w wewnętrznej przestrzeni organizacyjnej, jak i w relacjach z różnymi podmiotami w silnie rozproszonym i dynamicznym środowisku zewnętrznym;
- Cloud computing może wpływać na innowacyjność usług, procesów, a nawet kreować nowe modele biznesu, a przez to przyczyniać się do wzrostu pozycji konkurencyjnej firm, które go umiejętnie zaadoptują.

P7: Sobińska M., *Innowacyjne modele biznesu dla IT- wyzwania i perspektywy rozwoju*, [w:] red. I. Chomiak-Orsa, J. Gołuchowski, Prace Naukowe UE Informatyka Ekonomiczna/Business Informatics 1(31), Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 126-137.

W publikacji P7 koncentruję się na omówieniu wyzwań stojących przed organizacjami w kontekście wyboru i implementacji nowych modeli biznesu ze szczególnym uwzględnieniem modeli sourcingowych w przestrzeni IT. Definiuję w nim model funkcjonowania obszaru IT oparty na sourcingu jako „skoordynowany plan funkcjonowania działu IT mający na celu realizację strategii zgodnej z oczekiwaniami użytkowników usług i procesów IT poprzez optymalne wykorzystanie zasobów wewnętrznych oraz zewnętrznych w ramach relacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi podmiotami” oraz charakteryzuję modele sourcingu IT występujące we współczesnej praktyce zarządzania. Wskazuję potencjał globalnego sourcingu usług IT dla zwiększania innowacyjności oraz trendy i perspektywy rozwoju modeli sourcingowych w przestrzeni IT. Artykuł ten sygnalizuje problem, jakim jest dokonywanie strategicznych wyborów sourcingowych i współpraca sourcingowa dla innowacji. **W publikacji tej realizuję postawione cele poznawcze oraz wskazuję argumenty dla pozytywnej weryfikacji hipotezy H4** mówiącej, że zastosowanie adekwatnych modeli sourcingowych w obszarze IT i właściwe zarządzanie relacją sourcingową przyczynia się do wzrostu efektywności i innowacyjności procesów IT oraz procesów wspieranych przez IT.

P8: Sobińska M., *Model dojrzałości sourcingowej w obszarze IT*, Organizacja i Kierowanie/ Organization and Management, NR 4 (169) ROK 2015, Indeks 367850 ISSN 0137-5466, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania & Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa 2015, s. 147-164.

Celem artykułu P8, a zarazem głównym osiągnięciem tej pracy jest prezentacja autorskiego modelu dojrzałości sourcingowej w obszarze IT, służącego do oceny i diagnozy stopnia dojrzałości relacji sourcingowych występujących w firmach. Został on przedstawiony zarówno w formie graficznej, uproszczonej – w postaci macierzy zawierającej krótkie charakterystyki wyróżnionych poziomów dojrzałości, jak i w formie szczegółowego opisu analizowanego zjawiska, jakim jest sourcing usług IT. Tło dla koncepcji dojrzałości sourcingowej organizacji stanowiła problematyka zarządzania IT, zarządzania wiedzą i transferu/dyfuzji wiedzy w relacjach klient – dostawca usług IT. W modelu dojrzałości sourcingowej w przestrzeni IT wyróżniłam i scharakteryzowałam cztery poziomy dojrzałości:

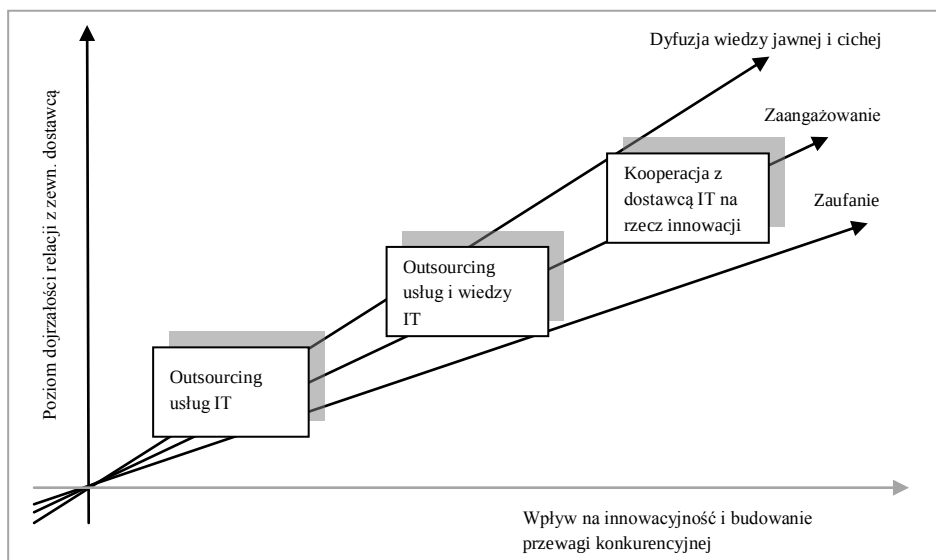
- poziom I – sourcing procesów/usług standardowych,
- poziom II – sourcing procesów/usług typu *core-service*,
- poziom III – sourcing wiedzy,
- poziom IV – kooperacja dla innowacji.

Organizacje, które w swoich wyborach sourcingowych kierują się przede wszystkim motywami kosztowymi, outsourcują usługi proste/standardowe, nie narażając się na zbytne ryzyko, i nie angażują się w zarządzanie współpracą z zewnętrznymi dostawcami, można umownie określić jako będące na I poziomie dojrzałości sourcingowej. Organizacje II poziomu to przede wszystkim przedsiębiorstwa, którym zależy nie tylko lub nie w głównej mierze na obniżaniu kosztów IT, lecz także na wzroście jakości usług i szybkości/terminowości realizacji przedsięwzięć informatycznych, na co nie zawsze pozwalają ograniczone zasoby wewnętrzne. Organizacje te w większym stopniu angażują się w zarządzanie relacją z zewnętrznym dostawcą, ponieważ dzięki temu mają większą pewność utrzymania usług na wysokim poziomie i niedopuszczenia do opóźnień w ich realizacji. Podstawowym narzędziem minimalizacji ryzyka i kontroli jest dobrze skonstruowany kontrakt i szczegółowo sprecyzowane umowy SLA. Można też przyjąć, że organizacje I i II poziomu koncentrują się na zarządzaniu wiedzą jawną bez przykładania wagi do dzielenia się wiedzą niejawną i możliwości uczenia się od dostawców.

Z jednej strony takie podejście może być uznane za mniej ryzykowne (im mniej kontaktów bezpośrednich, tym mniejsza szansa na przypadkowy „wyciek” wiedzy), z drugiej – bez podejmowania ryzyka współpracy ze specjalistycznymi firmami – firmy mogą opóźniać innowacje i narażać się na utratę konkurencyjności. Poziom III dojrzałości sourcingowej prezentują organizacje, które współpracę z dostawcą/dostawcami usług IT traktują jako możliwość uczenia się, dlatego bardzo dużą wagę przykładają do zarządzania relacją, dbania o przyjazną atmosferę współpracy, budowanie zaufania poprzez kontakty

bezpośrednie i stosowanie pozytywnych bodźców motywacyjnych (np.: udział w korzyściach, poszerzanie i/lub przedłużanie kontraktu, pozytywne referencje itp.). To wszystko ma sprzyjać dyfuzji wiedzy w relacji klient – dostawca i dostawca – klient. W tym typie współpracy dość istotna jest bliskość klienta i dostawcy usług ze względu na jakość komunikacji. Kooperacja dla innowacji – najwyższy, IV poziom dojrzałości sourcingowej jest zarezerwowany dla przedsiębiorstw, które podejmują wysiłek współpracy z dostawcą usług na rzecz wspólnego celu, jakim jest kreowanie innowacyjnych rozwiązań/produktów/usług. Na tym poziomie niezbędne jest wysokie zaangażowanie i zaufanie obu stron, partnerstwo oraz wspólne ponoszenie ryzyka i inwestycji.

Bazę do zbudowania modelu dojrzałości sourcingowej stanowił model transformacji outsourcingowego modelu biznesu dla IT (rys. 6).



Rys. 6. Transformacja outsourcingowego modelu biznesu dla IT
Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiłam na nim proces dochodzenia przez organizacje do najbardziej zaawansowanej i najbardziej interesującej formy współpracy z zewnętrznymi dostawcami, jaką jest współpraca/kooperacja/partnerstwo dla innowacji.

Najważniejsze wnioski wynikające z publikacji P8 to:

- Organizacje poszukują nowych, elastycznych modeli biznesu, do których można zaliczyć sourcing usług IT;
- Wraz z implementacją modeli sourcingowych w przestrzeni IT powinny ulec zmianie kompetencje działu IT;
- Sourcing IT może dotyczyć zarówno usług standardowych, jak i zaawansowanej współpracy na rzecz innowacji, opartej na wzajemnym zaufaniu i dużym zaangażowaniu klienta i dostawcy;
- Zaproponowany model dojrzałości sourcingowej w obszarze IT może służyć diagnozie, który z wyróżnionych poziomów dojrzałości jest najbliższy danej

organizacji, skonfrontowaniu tej oceny z faktycznymi oczekiwaniami organizacji co do efektów współpracy z dostawcami usług oraz motywowaniu do podjęcia odpowiednich działań w przypadku, gdy organizacja chce przejść na wyższy poziom dojrzałości; model ten może stanowić punkt wyjścia do budowy bardziej zaawansowanych narzędzi ewaluacji jakości sourcingu IT.

P9: Sobińska M., *Dojrzałość sourcingowa przedsiębiorstw w obszarze IT- wnioski z badań pilotażowych*, "Studia Ekonomiczne Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Informatyka i Ekonometria 2016 (8)" nr 308, ISSN2083-8611, ISSN2449-562X, Katowice 2016, s. 128-157.

Publikacja P9 zawiera prezentację wyników badań empirycznych, jakie przeprowadziłam metodą ankietową i/lub w drodze wywiadu w celu weryfikacji modelu dojrzałości sourcingowej organizacji, omówionego w artykule P8. Materiał badawczy został pozyskany w formie rozmów bezpośrednich, telefonicznych lub w formie ankiety elektronicznej, w zależności od preferencji osób, które zgodziły się uczestniczyć w badaniu. W badaniu wzięły udział dwadzieścia cztery przedsiębiorstwa.

Celem badań pilotażowych było uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy i jakie modele sourcingowe w obszarze IT wybierają przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce?
- Jakie są najważniejsze motywy decyzji sourcingowych?
- Jaki jest zakres wydzielanych usług?
- Które modele sourcingowe są postrzegane jako najbardziej ryzykowne?
- Jakie problemy napotykają przedsiębiorstwa korzystające z sourcingu IT?
- Czy sourcing IT przynosi oczekiwane efekty?

Otrzymane wyniki, mimo niewielkiej próbki badawczej, pozwoliły na postawienie nowej grupy założeń i wytyczenie kierunków dalszych badań, a mianowicie:

- Rynek usług outsourcingowych jest bardzo dobrze rozwinięty, o czym świadczy deklarowany brak trudności ze znalezieniem dostawców i stosunkowo wysokie zadowolenie ze współpracy z dostawcami usług IT, co jednak nie ogranicza zupełnie problemów związanych z zarządzaniem relacjami sourcingowymi. Wydaje się, że wraz z rozszerzaniem współpracy sourcingowej (wiele firm korzysta z usług wielu dostawców jednocześnie), mimo nabierania doświadczeń i wiedzy o współpracy, nie maleją trudności z zarządzaniem w takim modelu funkcjonowania IT i brakuje, wydawałoby się bezwzględnie niezbędnych elementów dla efektywnego współdziałania (takim elementem są np. dobrze zdefiniowane umowy SLA). Wciąż istotnym nurtem badań dotyczącym modeli sourcingowych pozostaje poszukiwanie metod i narzędzi wspomagających budowanie i doskonalenie relacji klient – dostawca przy jednoczesnej minimalizacji szeroko rozumianych kosztów;

- Działy IT przedsiębiorstw lokują się na I lub II poziomie dojrzałości sourcingowej, co przejawia się bardzo dobrym rozpoznawaniem potrzeb, wymagań i ryzyka w kontekście sourcingu usług IT, ale jeszcze zbyt słabym radzeniem sobie z organizowaniem i zarządzaniem relacjami z zewnętrznymi dostawcami w kontekście doskonalenia komunikacji, budowania zaufania i pogłębiania własnej wiedzy. Dlatego też analiza czynników motywujących (lub nie) do dzielenia się wiedzą wraz z analizą procesów i map wiedzy oraz kanałów komunikacyjnych w modelach sourcingowych byłaby interesującym kierunkiem badań;
- Wydaje się, że przedsiębiorstwom działającym w Polsce brakuje wiedzy na temat całego potencjału rozwiązań sourcingowych w obszarze IT, stąd ograniczają się do wykorzystywania go w podstawowym zakresie – dla realizacji celów operacyjnych, a nie strategicznych. Może to być również dość powszechny dla firm europejskich dystans i obawa przed oddawaniem jakiegoś obszaru działania w nieznaną przestrzeń. Kolejnym celem mogłaby być zatem edukacja/podnoszenie wiedzy organizacji w zakresie implementacji różnych modeli sourcingowych i wykazanie, że właściwie zaplanowana i zorganizowana implementacja sourcingowego modelu biznesu dla IT, przy aktywnej postawie i wzajemnym zaufaniu stron może stanowić istotne źródło budowania przewagi konkurencyjnej poprzez zwiększanie innowacyjności m.in. usług i procesów zaangażowanych w kooperację podmiotów.

Zaprezentowane w publikacji efekty analizy otrzymanych wyników badań pozwalają na pozytywną weryfikację hipotezy H1, H2 oraz H7.

P10: Sobińska M., Willcocks L.P., *IT outsourcing management in Poland – trends and performance*, Strategic Outsourcing: An International Journal, Vol. 9 Iss: 1, 2016, <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/SO-10-2015-0024>, s. 60-96.

Przedmiotem badań zaprezentowanych w manuskrypcie P10 jest zarządzanie współpracą outsourcingową w obszarze IT. **Publikacja P10 jest rozszerzoną wersją publikacji polskojęzycznej *Dojrzałość sourcingowa przedsiębiorstw w obszarze IT- wnioski z badań pilotażowych* wzbogaconą o szeroką perspektywę badań światowych w zakresie zarządzania współpracą outsourcingową (ang. outsourcing relationship management – ORM), a głównym celem jej powstania była chęć zmniejszenia luki w anglojęzycznej literaturze przedmiotu, jeśli chodzi o doświadczenia polskich firm dotyczące zarządzania relacjami outsourcingowymi w obszarze IT. Artykuł został przygotowany we współpracy z prof. L. Willcocksem, światowej sławy ekspertem w dziedzinie outsourcingu IT i BPO, łączącego pracę naukową z działalnością doradczą w zakresie IT i BPO outsourcingu i autora ponad dwustu publikacji z tego obszaru.**

Przygotowanie publikacji wymagało:

- przeprowadzenia i analizy wyników badań pilotażowych w przedsiębiorstwach działających w Polsce;

- przeprowadzenia i analizy szerokich badań literaturowych w zakresie zarządzania relacjami outsourcingowymi w obszarze IT;
- analizy wyników badań.

W opracowaniu pozytywnie zweryfikowane zostały następujące hipotezy:

- H1** Większość organizacji stosuje sourcing IT;
- H2** Organizacjom brakuje wiedzy i umiejętności związanych z zarządzaniem sourcingiem IT, co przejawia się popełnianiem błędów na różnych etapach tego procesu, począwszy od formułowania oczekiwań i celów w kontekście współpracy z zewnętrznymi dostawcami na monitorowaniu przebiegu współpracy i ocenie efektów skończywszy;
- H5** Współpraca sourcingowa wymaga systematycznego monitorowania i efektywnej komunikacji między stronami umowy;
- H7** Dojrzałość sourcingowa wsparta wzajemnym zaufaniem klienta i dostawcy/dostawców usług jest warunkiem koniecznym dla powodzenia innowacyjnej współpracy sourcingowej.

Najważniejsze wnioski z przeprowadzonych badań, poza wnioskami prezentowanymi w odniesieniu do publikacji P9 to:

- Obraz outsourcingu IT w firmach działających w Polsce, uzyskany dzięki badaniom może sugerować niedojrzałość firm w odniesieniu do zarządzania relacjami outsourcingowymi;
- Organizacje działające na rynku polskim mają tendencję do wykorzystywania tylko najbardziej podstawowej formy sourcingu, a mianowicie outsourcingu selektywnego/częściowego, stąd wskazane byłyby dalsze badania, które formy współdziałania z dostawcami usług IT mogłyby mieć zastosowanie w polskich warunkach;
- Należałoby określić obecną ofertę usług konsultingowych i doradczych w obszarze krajowego outsourcingu IT/BPO oraz ustalić, co jeszcze powinno się pojawić w ofercie, by polskie firmy zwiększyły stopień wykorzystania sourcingu IT i chętniej sięgały po innowacje technologiczne, takie jak rozwiązania chmurowe (cloud computing, technologie mobilne, analitykę biznesową itp.);
- Istnieje potrzeba zbadania rynku usług offshore i nearshore outsourcingu świadczonych przez polskie firmy (dla zagranicznych klientów) oraz rynku usług krajowego outsourcingu (dla klientów krajowych) i ustalenia, czy można dojrzałość pierwszego z wymienionych rynków wykorzystać do wzmocnienia rynku usług outsourcingu krajowego dzięki procesom wzajemnego uczenia się.

P11: Sobińska M., *Sourcing usług i procesów informatycznych jako czynnik wzrostu innowacyjności organizacji*, Nauki o Zarządzaniu Management Science 4(21)/2014, ISSN 2080-6000, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, s. 75-85.

Publikacja P11 koncentrowała się na ukazaniu potencjału modeli sourcingowych w obszarze IT dla podnoszenia możliwości innowacyjnych organizacji. W publikacji P11 postawiłam i zweryfikowałam tezę mówiącą, że zastosowanie modeli sourcingowych w obszarze IT i właściwe zarządzanie relacją sourcingową może przyczyniać się do wzrostu innowacyjności usług i procesów IT oraz procesów wspieranych przez IT, a przez to może wpływać na budowanie przewagi konkurencyjnej organizacji. Bazując na analizie źródeł literaturowych wskazałam czynniki sprzyjające oraz bariery, jakie mogą napotykać organizacje w kontekście budowania relacji służących wymianie wiedzy i kreowaniu innowacyjnych rozwiązań, a także wskazałam możliwości, jakie może zapewnić współpraca z dostawcami usług IT, jeśli będzie ona realizowana świadomie i przy zaangażowaniu wszystkich zainteresowanych stron.

Wskazałam Indie jako punkt odniesienia do analizy wybranych aspektów oraz ustalania zasad współpracy outsourcingowej dla innowacji, gdyż od ponad trzydziestu lat są czołową lokalizacją outsourcingu i offshoringu usług branży IT. Indyjskie firmy – Infosys Technologies, Tata Consulting Services, Wipro Technologies, wykorzystały rewolucję w technologiach telekomunikacyjno-informacyjnych oraz zmiany regulacyjne odnośnie międzynarodowej wymiany usług do uzyskania globalnej pozycji w dziedzinie IT, procesów biznesowych oraz badań i rozwoju.

Najważniejsze wnioski z przeprowadzonych na potrzeby publikacji P11 analiz to:

- Sourcing usług i procesów, chociaż od kilku dekad obecny w literaturze przedmiotu, jest wciąż interesującym problemem badawczym. Wydaje się, że zbyt mało prowadzi się badań dotyczących możliwości i ograniczeń sourcingowych modeli IT w kontekście zaspokajania takich strategicznych potrzeb organizacji, jak zwiększanie innowacyjności;
- Doświadczenia między innymi indyjskich firm offshoringowych, takich jak Infosys, pokazują, że umiejętne zarządzanie wiedzą w relacjach z dostawcami usług IT jest kluczowe dla osiągania zamierzonych celów i korzyści w perspektywie długoterminowej;
- Zarządzanie obszarem IT stanowi duże wyzwanie dla organizacji, którym zależy na utrzymaniu wysokiej pozycji konkurencyjnej na rynku globalnym;
- Unikanie relacji z otoczeniem oraz niechęć do współdzielenia zasobów z innymi organizacjami może, w większości przypadków, być czynnikiem spowalniającym, czy wręcz uniemożliwiającym rozwój usług i procesów;
- Implementacja nowoczesnych form sourcingu dla zwiększania innowacyjności wiąże się z koniecznością podejmowania nowych ryzyk, rozwijania nowych

umiejętności i angażowania się w utrzymywanie i doskonalenie relacji z podmiotami, które nierzadko dzieli ogromny dystans zarówno kulturowy, jak i fizyczny.

P12: Sobińska M., *Cloud computing w kreowaniu innowacji- wyzwania i czynniki sukcesu*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 281/ 2016, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2016, s. 179-190.

Publikacja P12 stanowi uzupełnienie wcześniejszej publikacji pt.: *Sourcing usług i procesów informatycznych jako czynnik wzrostu innowacyjności organizacji ze skupieniem uwagi na potencjale samego cloud computingu w kontekście kreowania innowacji*.

W artykule określiłam zarówno cechy cloud computingu ułatwiające implementację oraz wykorzystanie chmury do celów innowacyjnych, jak i problemy związane z wdrożeniem, które często wynikają z samej natury technologicznej cloud computingu.

Celem artykułu była odpowiedź na pytanie, jakie czynniki wspierają wybór i implementację cloud computingu, a jakie mogą hamować jego wybór, w szczególności w przypadku jego zastosowania dla innowacyjnych praktyk i kreowania wartości.

Analiza źródeł literaturowych pozwoliła mi na **wskazanie kluczowych działań, które mogą pomóc organizacjom w pełni wykorzystać potencjał korzyści związanych z wykorzystaniem modeli chmurowych**. Ponadto wskazałam obszary, w których jest miejsce na wykorzystanie potencjału cloud computingu, a mianowicie:

- innowacje operacyjne w sferze IT – zmiany dotyczące: technologii, operacji i personelu IT, które nie mają wpływu na specyficzne procesy biznesowe przedsiębiorstw;
- innowacje procesów biznesowych - innowacje, które zmieniają sposób prowadzenia działalności gospodarczej w niektórych ważnych dziedzinach oraz
- innowacje rynkowe (dotyczące produktu / usługi biznesowej) - innowacje, które znacznie wzbogacają ofertę rynkową przedsiębiorstwa dla dotychczasowych klientów lub umożliwiają wejście w nowe rynki.

Z publikacji P12 wynikają następujące wnioski:

- Cloud computing jako radykalna innowacja w technologii, oferuje jednostkom organizacyjnym możliwość całkowitej zmiany ich usług biznesowych;
- Model chmurowy oferuje wiele potencjalnych możliwości dla innowacji w biznesie, zwłaszcza biorąc pod uwagę jakość oferowanych w tym modelu usług w połączeniu z elastycznością mechanizmów ich dostarczania;
- Cloud computing niesie ze sobą wiele wyzwań i zagrożeń, o których zwykle nie wspominają dostawcy cloud computingu w swoich zakrojonych na szeroką skalę kampaniach promocyjnych.

P13: Sobińska M., <i>Przewodnik sourcingu IT</i> , Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015.
--

Publikacja P13 to najobszerniejsza praca wskazywana w cyklu. Praca stanowi vademecum wiedzy o sourcingu usług IT. Jest wynikiem moich wieloletnich badań nad problematyką m.in.: outsourcingu, outsourcingu IT, zarządzania relacjami outsourcingowymi, zarządzania wiedzą w relacjach outsourcingowych i wreszcie nad ewolucją globalnych modeli sourcingowych w obszarze IT oraz perspektywami ich rozwoju. Jest to pierwsza publikacja, w której dokonana została szczegółowa typologia modeli sourcingowych w obszarze IT oraz systematyzacja wiedzy dotyczącej problematyki zarządzania współpracą sourcingową.

Praca składa się z dziewięciu rozdziałów. Rozdziały od 1 do 4 stanowią studium teoretyczne nad trendami we współczesnej praktyce zarządzania, objawiającymi się pojawianiem się coraz to bardziej zaawansowanych sieciowych modeli biznesu.

W rozdziale 1 pokazano kierunki zmian, wyzwania i możliwości w odniesieniu do kreowania modeli biznesu; dokonano przeglądu definicji modeli biznesu oraz scharakteryzowano najważniejsze typy modeli, takie jak organizacje sieciowe i organizacje wirtualne. Omówiono w nim także problem dopasowania sfery biznesu i sfery IT oraz wskazano, jak zmienia się rola działów IT w wyniku implementacji nowych modeli zarządzania IT opartych na sourcingu usług. Znajduje się w nim także krótki przegląd metodyk wspomagających zarządzanie współczesnymi działami IT.

Na szczególną uwagę zasługuje rozdział 2, w którym dokonano typologii i scharakteryzowano najważniejsze modele sourcingowe.

W rozdziale 3 skupiono się na omówieniu czynników, które mogą mieć wpływ na wybór i skutki implementacji modeli sourcingowych w obszarze IT. Dla ułatwienia rozróżnienia podstawowych form sourcingu usług IT zaproponowano graficzny model sourcingu IT (podrozdział 3.2), a następnie w kolejnych punktach opisano najważniejsze modele współpracy z dostawcami usług IT, począwszy od insourcingu, przez relacje z zewnętrznymi dostawcami, na hybrydowych, offshoringowych modelach kończąc. Wskazano również kluczowe reguły doboru sourcingowego modelu biznesu dla IT.

Rozdział 4 poświęcony został omówieniu jednego z najważniejszych trendów sourcingu IT ostatnich lat – cloud computingu. Opisano w nim istotę i genezę koncepcji „chmury”, modele chmur obliczeniowych oraz zasady doboru dostawców rozwiązań chmurowych.

Analiza decyzyjna dotycząca wyborów sourcingowych została omówiona w rozdziale 5. Rozdział ten może być wartościowy szczególnie dla praktyków zarządzania IT, gdyż zwraca uwagę na bardzo istotne kwestie dotyczące decyzji sourcingowych, które nie muszą być znane i brane pod uwagę, zwłaszcza w przypadku firm, które dopiero uczą się zarządzania relacją sourcingową. Ukazano w nim społeczne uwarunkowania sourcingu IT oraz skutki działań sourcingowych, zarówno w wąskim (organizacyjnym) kontekście, jak i w kontekście globalnym. Dokonano analizy potencjału klienta i dostawcy oraz wskazano kluczowe zasady analizy kosztów sourcingu IT i przykładowe narzędzie wspierające taką

analizę (model TCO). Ostatni punkt rozdziału piątego zawiera propozycje i opis wybranych narzędzi wspierających decyzje sourcingowe w obszarze IT.

Rozdział 6 to analiza ryzyka oraz zarysowanie problematyki bezpieczeństwa informacyjnego w przedsiębiorstwach sourcingowych w przestrzeni IT. Rozdział ten odnosi się do zagrożeń związanych m.in. z sieciowością, wirtualizacją (w tym cloud computingiem) i do wyzwań stojących przed firmami w kontekście zapewniania bezpieczeństwa w takich warunkach funkcjonowania.

Rozdział 7 obejmuje problemy zarządzania relacjami z dostawcami usług IT. Zawarte w rozdziale 7 i 8 wskazówki mogą być pomocne dla obecnych i przyszłych menedżerów działów IT, którym zależy na właściwym kształtowaniu i doskonaleniu relacji sourcingowych. W rozdziale siódmym wyjaśniono istotę zarządzania współpracą sourcingową w obszarze IT, omówiono takie aspekty współpracy, jak np.: zaufanie, prawne aspekty współpracy, zarządzanie jakością usług, jak również określono kluczowe czynniki wpływające na sukces bądź porażkę współpracy z dostawcami usług IT.

Rozdział 8 skupia się na ukazaniu sourcingu IT jako potencjalnego źródła zwiększania konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw i wskazaniu czynników, które są niezbędne do powodzenia tego typu układów. Dokonano w nim również prezentacji wybranych modeli służących ocenie dojrzałości sourcingowej w obszarze IT i zaproponowano dalsze kierunki badań w tym zakresie.

Rozdział 9 stanowi przegląd trendów panujących na rynku usług sourcingowych ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji onshoringu, backsourcingu i crowdsourcingu – działań coraz częściej podejmowanych przez współczesne firmy, aczkolwiek słabo zdefiniowanych w literaturze przedmiotu.

W publikacji tej bazując na bogatych źródłach literaturowych dokonałam typologii modeli sourcingu usług IT i zdefiniowałam pojęcia, które są bardzo często mylnie interpretowane zarówno przez praktyków, jak i akademików (publikacja została wzbogacona o słownik pojęć, który może stanowić cenną wartość dodaną dla czytelników, którzy dopiero zaczynają poruszać się w tym temacie). Przygotowanie tej publikacji było dla mnie ważne, gdyż stało się bazą/źródłem, do którego mogę się odwoływać w swojej pracy naukowo-dydaktycznej jako do kompendium wiedzy o sourcingu IT. Nieuniknione było w publikacji podsumowującej/systematyzującej wiedzę z obszaru moich zainteresowań dokonanie powtórzeń treści wybranych wcześniejszych opracowań. Niektóre rozdziały *Przewodnika sourcingu IT* (3,6,8) lub ich części powstały na bazie moich artykułów publikowanych w czasopismach naukowych. Przyświecał temu jeden cel- stworzenie publikacji, która względnie szeroko/ kompleksowo zaprezentuje problematykę sourcingu IT.

Do istotnych dokonań w P13 zaliczam prezentację modeli sourcingowych dotyczących obszaru IT, w tym coraz powszechniej wykorzystywanego cloud computingu na tle wybranych modeli biznesowych występujących we współczesnej praktyce zarządzania oraz propozycje modelowych rozwiązań w zakresie podejmowania decyzji sourcingowych oraz zarządzania kooperacją sourcingową.

Tabela 2 to graficzna prezentacja typologii modeli sourcingowych.

Tabela 2. Typologia pojęć z obszaru sourcingu

SOURCING			Kryterium własności			
			Typu „make” (własne działy przedsiębiorstwa)	Hybrydowy (Joint ventures)	Typu „buy” (firmy zewnętrzne)	Spółecznościowy
Kryterium lokalizacji		realizowany w siedzibie firmy (on-site)	Obsługa wewnętrzna Insourcing	Cosourcing	Insourcing (w opcji z „body shoppingiem”)	
		w tym samym kraju (onshore)	Shared services (w formie centrum zależnego od organizacji)	Cosourcing	Różne formy onshore outsourcingu	
	realizowany poza firmą (off-site)	w kraju sąsiadującym (nearshore) lub w kraju odległym (offshore)	Offshoring kapitałowy (captive offshoring) Offshoringowe centra kapitałowe w formie „Podstawowe centrum zależne”	Modele zależne: • dedykowane centrum offshoringowe (virtual captives/ hybrid synthetic captives/offshore dedicated centres), • modele typu “Build-operate-transfer”, • offshoringowe centra kapitałowe	Różne formy nearshore outsourcingu Różne formy offshore outsourcingu	
Oparty na Internecie	Cloud computing		Chmura prywatna	Chmura hybrydowa	Chmura publiczna	
	Inne				Mikrosourcing	Crowd-sourcing

Offshoring lub nearshoring (w zależności od miejsca świadczenia usług)

Źródło: opracowanie własne.

W publikacji P13 zaproponowałam ponadto definicje m.in. takich pojęć, jak:

- model biznesu oparty na sourcingu (określany również modelem sourcingowym) – model, który zakłada optymalne wykorzystanie zasobów zlokalizowanych w dowolnym miejscu na świecie w celu doskonalenia organizacji i zwiększenia wartości oraz zadowolenia klienta;
- model sourcingu IT- model funkcjonowania obszaru IT oparty na sourcingu to skoordynowany plan funkcjonowania działu IT mający na celu realizację strategii zgodnej z oczekiwaniami użytkowników usług i procesów IT poprzez optymalne wykorzystanie zasobów wewnętrznych oraz zewnętrznych w ramach relacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi podmiotami;

- zarządzanie projektem sourcingowym w obszarze IT- zarządzanie projektem sourcingowym z zakresu technologii informatycznej będzie polegało przede wszystkim na jasnym określeniu oczekiwań organizacji (w szczególności co do poziomu usług informatycznych) oraz regularnym monitorowaniu postępów w działaniu dostawcy usług (dostawcy wewnętrznego w przypadku insourcingu IT) oraz zmian w otoczeniu tak, by doprowadzić do wykonania zadań/usług i realizacji określonych procesów zgodnie z oczekiwaniami organizacji i na ustalonym w umowie poziomie, a w razie potrzeby wprowadzać niezbędne działania korygujące;
- dojrzałość sourcingowa w obszarze IT- umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami usług IT oraz skłonność do dzielenia się wiedzą oraz ponoszenia wysiłku na rzecz doskonalenia relacji i budowania zaufania w celu przechodzenia do i/lub doskonalenia formy współpracy, jaką jest kooperacja dla innowacji;

W publikacji *Przewodnik sourcingu IT* dokonałam też dokładnego omówienia pojęć/strategii onshoringu i backsourcingu, które nie są zbyt dobrze rozpoznane w literaturze przedmiotu.

Wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu

W mojej opinii do najważniejszych osiągnięć naukowych całego wskazanego cyklu publikacji, posiadających walor oryginalności można zaliczyć:

- Dokonanie systematyzacji oraz rozszerzenia istniejącego dorobku naukowego dotyczącego sourcingu usług IT oraz propozycje własnych definicji/definicji projektujących pojęć wyłaniających się w tym obszarze;
- Podjęcie próby uporządkowania pojęć z zakresu sourcingu/sourcingu IT – zaproponowanie typologii modeli sourcingu, które są bardzo często niewłaściwie rozumiane/stosowane zarówno przez praktyków, jak i akademików;
- Zaproponowanie autorskich modeli narzędzi wspierających podejmowanie decyzji sourcingowych oraz zarządzanie współpracą z dostawcami usług;
- Wzbogacenie analiz zjawiska outsourcingu i sourcingu usług IT o problematykę zarządzania wiedzą;
- Przeprowadzenie pilotażowych badań dotyczących zarządzania współpracą outsourcingową i dojrzałości sourcingowej w przedsiębiorstwach działających w Polsce oraz skonfrontowaniu tych wyników z wynikami szerszych badań nad zjawiskiem outsourcingu; uzyskane wyniki/wnioski z badań mogą stanowić lekcję dla polskich firm i firm pochodzących z podobnych gospodarek.

W moim odczuciu wskazane osiągnięcie – cykl publikacji pt.: „*Procesy zarządzania wiedzą w relacjach z dostawcami usług IT w kontekście dojrzałości sourcingowej przedsiębiorstw*”

może stanowić wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu w następujących obszarach:

1. Systematyzacja:

- Dzięki szerokiej analizie literatury pozyskałam oryginalną wiedzę na temat funkcjonowania relacji sourcingowych, w tym przede wszystkim relacji z zewnętrznymi dostawcami usług IT w ujęciu globalnym. Wyniki te odniosłam do praktyki przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Mimo, że pilotażowe badania objęły skromną próbkę przedsiębiorstw, dane uzyskane w drodze szczegółowej ankiety dały podstawy do wysunięcia pewnych ogólnych wniosków zaprezentowanych przy omawianiu publikacji P9 i P10;
- Dokonałam wieloaspektowej analizy funkcjonowania układów outsourcingowych w obszarze IT;
- Przeanalizowałam wpływ nowych technologii na zarządzanie organizacją, w tym zarządzanie wiedzą;
- Zbadałam wpływ intensywnych zmian otoczenia i dynamicznego rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych na zmianę sposobu pozyskiwania oraz miejsca lokalizacji kompetencji i ewolucję działów IT oraz wykorzystywanych w ich obszarze sourcingowych modeli biznesu;
- Opracowałam oryginalne, kompleksowe ujęcie problematyki relacji z dostawcami usług IT;
- Dokonałam próby określenia roli zarządzania wiedzą i wzajemnego uczenia się stron układów outsourcingowych oraz podkreśliłam wagę procesów wiedzy/procesów uczenia się w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej i zwiększaniu innowacyjności organizacji;
- Zaproponowałam oryginalne definicje projektujące porządkujące zakres pojęć w obszarze sourcingu usług IT, m.in.: zarządzanie wiedzą w projektach outsourcingowych, dojrzałość sourcingowa w obszarze IT, model sourcingu IT, zarządzanie projektem sourcingowym w obszarze IT.

2. Modele i narzędzia wspierające zarządzanie obszarem IT:

- Powiększyłam zastaw narzędzi możliwych do wykorzystania w procesie zarządzania relacją z dostawcą/dostawcami usług (począwszy od etapu planowania na ocenie efektów skończywszy) o: drzewo decyzyjne dotyczące decyzji sourcingowych, macierz oceny kluczowych kompetencji organizacji w obszarze IT, macierz oceny podatności usług IT na wydzielenie, macierz oceny modeli sourcingowych pod kątem zaspokajania potrzeb organizacji, model dojrzałości procesowej dla strategii sourcingowych w obszarze IT;

- Zdefiniowałam kryteria wyborów decyzyjnych odnośnie modelu współpracy z dostawcami usług IT oraz zaproponowałam zasady zarządzania współpracą z dostawcami usług na poszczególnych jej etapach;
- Opracowałam model dojrzałości sourcingowej, który może służyć jako punkt wyjścia do planowania nowych form/modeli świadczenia/ kontraktowania usług IT (wyboru nowych modeli sourcingu usług IT).

5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo - badawczych

5.1. Charakterystyka dorobku przed uzyskaniem stopnia doktora

Moja kariera naukowa jest od samego początku nierozdzielnie związana z jedną Uczelnią. W czerwcu 1998 roku ukończyłam pięcioletnie studia magisterskie na kierunku Zarządzanie i Marketing na Wydziale Zarządzania i Informatyki Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu uzyskując tytuł magistra. Już w trakcie studiów (pod panięńskim nazwiskiem Józków) opublikowana została moja pierwsza (współautorska) publikacja – studium przypadku/projekt w Skryptach Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu:

1. Jarosz A., Józków M., *Projekt 6 „Magazynowanie surowców”*, [w:] Skrypty Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu – Badania operacyjne dla menedżerów. Materiały do ćwiczeń, red. S. Krawczyk, J. Majchrzak, L. Warężak. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.

Podczas ostatniego roku studiów uczestniczyłam w naukowych spotkaniach Katedry Inżynierii Systemów Informatycznych Zarządzania i w tym okresie powstał mój pierwszy współautorski artykuł do renomowanego czasopisma naukowego:

2. Józków M., Unold J., *Internet w firmie*. „Przegląd Organizacji”, Warszawa 1998 nr 7/8, s. 49-51.

W październiku 1998 roku rozpoczęłam i kontynuowałam do roku 2002 dzienne studia doktoranckie na Wydziale Zarządzania i Informatyki Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, a w październiku 2002 roku rozpoczęłam pracę na stanowisku asystenta w Katedrze Inżynierii Systemów Informatycznych Zarządzania. Moja aktywność naukowa skoncentrowana była w tym czasie na outsourcingu informatycznym - tematyce będącej w Polsce w kielkującej fazie rozwoju. Swoją wiedzę w tej dziedzinie systematycznie pogłębiałam poprzez badania literaturowe (głównie obcojęzyczne) oraz badania empiryczne, które obejmowały wywiady i ankiety z przedstawicielami firm oferujących usługi outsourcingowe oraz kontakty z ich klientami.

Moja praca i wysiłki badawcze przebiegały pod opieką naukową i przy wsparciu merytorycznym Promotora mojej rozprawy doktorskiej, prof. dra hab. Adama Nowickiego. Do głównych osiągnięć badawczych z tego okresu zaliczam:

- systematyzację pojęć z obszaru outsourcingu informatycznego;
- analizę przesłanek, ryzyka i korzyści outsourcingu informatycznego;

- identyfikację metod i czynników optymalizujących współpracę outsourcingową;
- analizę narzędzi motywowania i kontroli we współpracy z zewnętrznymi dostawcami usług IT;
- analizę czynnika ludzkiego w procesie implementacji outsourcingu w obszarze IT;
- zdefiniowanie zasad doboru dostawców usług i sporządzania kontraktu;
- określenie perspektyw rozwoju outsourcingu informatycznego w Polsce;
- zbudowanie modelu zarządzania współpracą outsourcingową w obszarze IT;
- przeprowadzenie badań empirycznych w celu uzyskania wszechstronnego obrazu zarządzania outsourcingiem systemu informatycznego w organizacjach działających w Polsce; badaniem zostały objęte zarówno firmy - dostawcy outsourcingowi, jak i firmy- klienci.

Moja praca doktorska zatytułowana *Zarządzanie outsourcingiem systemu informatycznego dużych organizacji* stanowiła kompleksowe ujęcie zarządzania outsourcingiem działalności informatycznej organizacji. Outsourcing informatyczny w tak szerokim zakresie, jaki został opisany w pracy, był w tamtym okresie w Polsce koncepcją stosunkowo nową. Zgodnie z przypuszczeniami znaczenie zarządzania współpracą outsourcingową rosło w miarę rozwoju rynku usług outsourcingowych i do dzisiaj stanowi centralny punkt moich zainteresowań.

Obrona pracy doktorskiej miała miejsce 13.11.2003 roku, a 20.11.2003 roku Rada Wydziału Zarządzania i Informatyki nadała mi stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu.

Efektom mojej aktywności naukowej do momentu uzyskania stopnia doktora, poza rozprawą doktorską, jest 19 publikacji (w tym: 2 w języku angielskim, 14 samodzielnych), z czego większość dotyczy problematyki outsourcingu, a dwie roli i doskonalenia systemów informacyjnych organizacji:

1. Sobińska M., *Internet jako narzędzie wspomagające system informacyjno – decyzyjny przedsiębiorstwa wielozakładowego*, [w:] „ Doskonalenie wielopoziomowych systemów informacyjnych”, red. A. Nowicki. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s.106-115.
2. Nowicki A., Sobińska M., *Usługi outsourcingowe w doskonaleniu systemów informacyjnych zarządzania*, 4th Conference „ Human – Computer Interaction, Sopot 1999 – Materiały konferencyjne, Gdańsk 1999, s. 181-186.
3. Nowicki A., Sobińska M., *Rola outsourcingu w zarządzaniu systemami informacyjnymi przedsiębiorstw*, 1st Conference „ Strategy for Information Systems”, Ryto 1999 - Materiały konferencyjne, Kraków 1999; [w:] SIS'99: Strategia Systemów Informacyjnych 1999: materiały konferencyjne, Ryto, 22-24 września 1999, red. M. Kuraś; Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

4. Sobińska M., *Outsourcing of Information Systems*, Konferencja „Systemy Wspomagania organizacji – SWO’99, Ustroń 1999 – Materiały konferencyjne, Katowice 1999, s. 301-307.
5. Sobińska M., *Badanie efektywności outsourcingu systemu informacyjnego*”. Konferencja „Systemy Wspomagania Organizacji” – Ustroń 2000- Materiały konferencyjne, Katowice 2000.
6. Sobińska M., *Korzyści, koszty i ryzyko outsourcingu systemu informacyjnego*, Konferencja „Systemy Informacyjne Zarządzania” – Polanica Zdrój 2000 – Materiały konferencyjne/ Prace Naukowe nr 861 AE we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 239-253.
7. Sobińska M., *Problematyka oceny działalności outsourcingowej w doskonaleniu systemu informacyjnego*”. [w:] „Zarys teorii doskonalenia systemów informacyjnych w zarządzaniu”, red. A. Nowicki. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000, s.134-147.
8. Sobińska M., *Kryteria i proces doboru konsultanta do tworzenia projektu i wdrażania outsourcingu systemu informatycznego*”. [w:] „Aspekty społeczne doskonalenia systemów informacyjno-decyzyjnych, red. A. Nowicki, J. Unold, Wydawnictwo AE, Wrocław 2001, s. 34-45.
9. Sobińska M., *Czynnik ludzki w procesie wdrażania outsourcingu systemu informatycznego*”. [w:] „Aspekty społeczne doskonalenia systemów informacyjno-decyzyjnych”, red. A. Nowicki, J. Unold, Wydawnictwo AE, Wrocław 2001, s. 24-34.
10. Sobińska M., *Organizowanie usług outsourcingowych jako korzystnej formy doskonalenia i zarządzania systemem informacyjnym*, [w:] „Organizacyjne aspekty doskonalenia systemów informacyjno-decyzyjnych zarządzania”, red. A. Nowicki, J. Unold, Wydawnictwo AE, Wrocław 2002, s. 119-129.
11. Sobińska M., *Ryzyko przedsięwzięć doskonalenia systemu informacyjnego*, [w:] „Organizacyjne aspekty doskonalenia systemów informacyjno-decyzyjnych zarządzania”, red. A. Nowicki, J. Unold, Wydawnictwo AE, Wrocław 2002, s. 130-138.
12. Sobińska M., *Efektywność doskonalenia systemów informacyjno-decyzyjnych zarządzania*, [w:] „Organizacyjne aspekty doskonalenia systemów informacyjno-decyzyjnych zarządzania”, red. A. Nowicki, J. Unold, Wydawnictwo AE, Wrocław 2002, s. 185-192.
13. Gryniewicz W., Sobińska M., *Outsourcing jako forma doskonalenia systemu informacyjnego*”, [w:] „Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym”- materiały konferencyjne. Wydawnictwo EJB, Kraków 2002, s. 207-217.
14. Chomiak I., Nowicki A., Sobińska M., *Information System Outsourcing. Polish Company Study*”. Scientific Proceedings of Riga Technical University, Ryga 2002.
15. Sobińska M., *Bat na outsourcera*, „PC kurier”, Warszawa 2002, nr 24/2002, s. 61-65.

16. Nowicki A., Sobińska M., *Zarządzanie kontraktem outsourcingowym*, [w:] „Globalizacja i integracja gospodarcza a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw”- materiały konferencyjne. Wydawnictwo AE, Kraków 2003, s.120-127.
17. Sobińska M., *Narzędzia motywowania i kontroli w kształtowaniu współpracy outsourcingowej*, Zeszyty Naukowe 36, Wydawnictwo AE, Poznań 2003, s.289-294.
18. Sobińska M., *Czy można mówić o zarządzaniu outsourcingiem informatycznym?*, [w:] Informatyka Ekonomiczna- Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 999. Wydawnictwo AE, Wrocław 2003.
19. Sobińska M., *Rola systemu informacyjnego marketingu w organizacji*, [w:] Informatyka Ekonomiczna- Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 999. Wydawnictwo AE, Wrocław 2003.

W roku 2003 kierowałam projektem badawczym własnym pt.: „Badanie i analiza usług outsourcingowych z zakresu systemu informatycznego w Polsce”. Był to projekt badawczy realizowany za pośrednictwem Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.

Przejawem mojej aktywności naukowej było ponadto uczestnictwo w krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych poświęconych systemom informacyjnym zarządzania, gdzie wygłaszałam referaty związane z obszarem outsourcingu. W tym okresie zostałam członkiem Naukowego Towarzystwa Informatyki Ekonomicznej.

5.2. Charakterystyka dorobku po uzyskaniu stopnia doktora

Po uzyskaniu stopnia doktora kontynuowałam badania w przestrzeni nauk o zarządzaniu, jednak od roku 2004, wraz ze zmianą miejsca zatrudnienia – w październiku 2004 roku rozpoczęłam pracę na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania Informacją i Wiedzą - zmieniając zaczęła ulegać optyka badawcza w kierunku zarządzania wiedzą. Do kształtowania moich zainteresowań naukowych istotnie przyczynił się prof. dr hab. Kazimierz Perechuda – kierownik Katedry, który zapewniał wsparcie i inspirował do podejmowania nowych wyzwań naukowych.

Badania, które wpisywały się jednocześnie w tematykę badań statutowych realizowanych w Katedrze skoncentrowane były na ważnych i aktualnych problemach zarządzania oraz zarządzania wiedzą w obszarze IT w dobie dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia i rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Outsourcing IT, sourcing IT, zarządzanie, zarządzanie IT oraz zarządzanie wiedzą przeplatają się w moim dorobku naukowo-badawczym w następujących czterech głównych nurtach badawczych, w których to nurtach osadzony jest również omówiony w punkcie 4 cykl powiązanych tematycznie publikacji:

- 1) Teoretyczne i praktyczne problemy kształtowania relacji z dostawcami usług IT,**

- 2) **Zarządzanie wiedzą i procesy wiedzy w relacjach outsourcingowych w obszarze IT,**
- 3) **Dojrzałość sourcingowa i sourcingowe modele biznesu w obszarze IT,**
- 4) **Rozwój ICT i nowoczesnych modeli dostarczania usług IT a nowe wyzwania dla zarządzania organizacjami.**

Ponadto mogę wyróżnić jeden nurt poboczny w moich badaniach, który można określić jako:

- 5) **Znaczenie kształcenia kompetencji miękkich dla praktyki zarządzania**

Poniżej krótko omówię pozostałe osiągnięcia w ramach tych nurtów.

5.2.1. Teoretyczne i praktyczne problemy kształtowania relacji z dostawcami usług IT

Nurt *Teoretyczne i praktyczne problemy kształtowania relacji z dostawcami usług IT* stanowi podstawowy nurt moich zainteresowań naukowych. W tym też nurcie prowadziłam najszerze badania teoretyczne oraz empiryczne (wspomniane w punkcie 4b i 4c).

W początkowej fazie moich badań opartych przede wszystkim na: analizie literatury, analizie raportów, rozmów z pracownikami organizacji będących klientami i/lub dostawcami outsourcingu usług IT oraz obserwacjach rynku usług outsourcingowych w Polsce powstały artykuły:

- Nowicki A., Sobińska M., *Zarządzanie kontraktem outsourcingowym*. [w:] „Globalizacja i integracja gospodarcza a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw”- materiały konferencyjne. Wydawnictwo AE, Kraków 2003, s. 120-127.
- Sobińska M., *Modelowanie finansowych warunków umowy outsourcingowej*, [w:] „Informatyka narzędziem zarządzania w XXI wieku”. Red. prof. dr hab. J. Kisielnicki. Wydawnictwo Polsko-Japońskiej Wyższej Szkoły Technik Komputerowych PJWSTK, Warszawa 2003, s. 381-390.
- Sobińska M., *Outsourcing CRM jako nowoczesne rozwiązanie organizacyjne (rozdział 7)*, [w:] A. Nowicki, Technologiczne aspekty doskonalenia systemów informacyjnych marketingu; Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003, s. 265- 283.
- Sobińska M., *Narzędzia motywowania i kontroli w kształtowaniu współpracy outsourcingowej*, [w:] Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie, red. Zimniewicz K., Zeszyty Naukowe 36, Wydawnictwo AE, Poznań 2003, s. 289-294.
- Sobińska M., *Aspekty organizacyjne outsourcingu usług informatycznych*. [w:] Nowicki A. (red.), Informatyka Ekonomiczna, PN Nr 1051, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 128-139.
- Sobińska M., *Ocena efektywności przedsięwzięć outsourcingowych z zakresu systemów informatycznych*. W: Dudycz T., Wrzosek S. (red.): Efektywność źródłem bogactwa narodów, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 499-507.
- Sobińska M., *Spoleczne aspekty zarządzania przedsięwzięciami outsourcingowymi*. [w:] Niedzielska E., Dudycz H., Dyczkowski M. (red.): Nowoczesne technologie

- informacyjne w zarządzaniu, PN Nr 1044, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 159-166.
- Sobińska M., *Outsourcing jako nowoczesna koncepcja zarządzania działalnością informatyczną*. [w:] Prace Naukowe Nr 1027. Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 248-255.
 - Sobińska M., *Analiza finansowa outsourcingu informatycznego*. W: Sroka H., Porębska-Miąc T. (red.): Systemy wspomagania organizacji, SWO` 2004, PN AE, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2004, s. 445-452.
 - Sobińska M., *Szanse i ryzyko offshoringu informatycznego*, [w:] Materiały ogólnopolskiej konferencji naukowej „Ryzyko przedsięwzięć informatycznych”, Pracownia poligraficzna Wydziału Informatyki Politechniki Szczecińskiej, Szczecin 2006, s. 189-195.
 - Sobińska M., *Czynniki sukcesu we współpracy outsourcingowej*, [w:] Stabryła A. (red.): Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym, tom 2, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2006, s. 249-258.
 - Sobińska M., *Zarządzanie współpracą outsourcingową jako podstawa sukcesu outsourcingu*. [w:] Bieniok H., Kraśnicka T. (red.): Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym. Prace Naukowe AE w Katowicach, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2008, s. 493-499.
 - Sobińska M., *Trendy i perspektywy rozwoju outsourcingu informatycznego w Polsce*. [w:] Stabryła A. (red.): Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2008, s. 371-381.
 - Sobińska M., *Outsourcing procesów biznesowych*. [w:] Nowosielski S. (red.): Podejście procesowe w organizacjach. Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 52, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s.199-206.
 - Sobińska M., *Perspektywy rozwoju outsourcingu informatycznego na tle światowego kryzysu finansowego*. [w:] Nowicki A. (red.): Aspekty informatyzacji organizacji. Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 13, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 372-381.
 - Sobińska M., *Multisourcing jako forma sprzyjająca redukcji ryzyka outsourcingu*, [w:] Zimniewicz K. (red.): Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie- nowe kierunki. Zeszyty Naukowe nr 129 UE w Poznaniu, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2009, s. 517-522.
 - Sobińska M., Idzikowski W., *Zarządzanie poziomem usług w przedsięwzięciach outsourcingowych z zakresu IT*, [w:] Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 18, red. J. Sobieska-Karpińska, I. Chomiak-Orsa, H. Sroka. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 141-151.
 - Sobińska M., *Zarządzanie usługami outsourcingowymi*, [w:] Informatyka gospodarcza, tom 4, red. J. Zawila-Niedźwiecki, K. Rostek, A. Gąsioriewicz, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s.457-484.
 - Sobińska M., *Zarządzanie outsourcingiem IT w przedsiębiorstwach działających w Polsce* - , Business Informatics 3(37), Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 103-113.

Do tego nurtu zaliczyć też należy dwa samodzielne opracowania zwarte, których celem było przede wszystkim zebranie i uporządkowanie wiedzy dotyczącej outsourcingu usług w obszarze IT w formie dostępnej szerszemu gronu czytelników. Są to:

- Sobińska M.: *Zarządzanie outsourcingiem informatycznym*. Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Sobińska M.: *Zarządzanie outsourcingiem informatycznym*. Wydanie 2 rozszerzone, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

Poszczególne rozdziały w tych pracach bazują na wcześniejszych publikacjach, jednak zostały wzbogacone o stosowne komentarze i informacje uzupełniające i aktualizujące wiedzę. Układ i zakres treści tych opracowań był przedmiotem i jest wynikiem dyskusji prowadzonych na seminariach naukowych Katedry Zarządzania Informacją i Wiedzą. Podręcznik *Zarządzanie outsourcingiem informatycznym* uzyskał bardzo przychylną recenzję prof. dra hab. Michała Trockiego jako jedna z niewielu publikacji ujmujących problematykę outsourcingu informatycznego w sposób kompetentny i wyczerpujący.

5.2.2. Zarządzanie wiedzą i procesy wiedzy w relacjach outsourcingowych w obszarze IT

W nurcie *Zarządzanie wiedzą i procesy wiedzy w relacjach outsourcingowych w obszarze IT* powstały następujące publikacje:

- Sobińska M., *Outsourcing informatyczny a zarządzanie wiedzą*, [w:] Niedzielska E., Dudycz H., Dyczkowski M. (red.): *Nowoczesne technologie informatyczne w zarządzaniu*, Wyd. AE we Wrocławiu, PN Nr 1081, Wrocław 2005, s. 248-255.
- Sobińska M., Perechuda K., *Outsourcing wiedzy*, [w:] Potocki A. (red.): *Společne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 422-430.
- Sobińska M., *Zarządzanie wiedzą w małej firmie informatycznej- studium przypadku*, [w:] Perechuda K., Sobińska M. (red.): *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, Difin, Warszawa 2008, s. 77-89.
- Perechuda K., Sobińska M., *Role, funkcje i umiejętności agentów i menedżerów wiedzy w procesach outsourcingowych*, [w:] *Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 115 „Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy”*, red. T. Listwan, S.A. Witkowski. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 576-583.
- Sobińska M., *Zarządzanie informacją w etapie planowania outsourcingu informatycznego*, [w:] *Problemy zarządzania strategicznego wobec przemian w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw*, red. J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010, s. 348-360.
- Perechuda K., Sobińska M., *Zarządzanie informacją i wiedzą w outsourcingu IT*, [w:] *Systemy informacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. J. Korczak, I. Chomiak-Orsa, H. Sroka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 393-403.

- Sobińska M., Idzikowski W., *Analiza funkcjonalności wybranych narzędzi IT jako instrumentów wspierających przepływy wiedzy*, [w:] Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 18, red. J. Sobieska-Karpińska, I. Chomiak-Orsa, H. Sroka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 274-285.
- Perechuda K., Sobińska M., *Models of information and knowledge transfer in IT outsourcing projects*, Proceedings of the Federal Conference on Computer Science and Information Systems 2012, ISBN 978-83-60810-51-4, Print ISBN: 978-1-4673-0708-6, <https://fedcsis.org/proceedings/2012/>, s. 1165-1169.
- Mierzyński J., Sobińska M., *Outsourcing of knowledge in change and renewal processes*, Proceedings of the Federated Conference on Computer Science and Information Systems (FedCSIS 2013), <https://fedcsis.org/proceedings/2013/>, s. 1153 – 1156.
- Perechuda K., Sobińska M., *Information security in IT global sourcing models*, Proceedings of the Federated Conference on Computer Science and Information Systems (FedCSIS 2014), <https://fedcsis.org/proceedings/2014/>, s. 1441 – 1447.

W publikacjach tych prezentuję wybrane zagadnienia szczegółowe wpisujące się w obszar zarządzania wiedzą w relacjach z zewnętrznymi dostawcami usług informatycznych.

W ten nurt wpisuje również realizacja kierowanego przeze mnie projektu badawczego własnego pt. *Zarządzanie informacją i wiedzą we współpracy outsourcingowej w latach 2009- 2010 r.*

5.2.3. Dojrzałość sourcingowa i sourcingowe modele biznesu w obszarze IT

Do nurtu *Dojrzałość sourcingowa i sourcingowe modele biznesu w obszarze IT* można zaliczyć następujące opracowania:

- Sobińska M., *Offshoring usług informatycznych*, [w:] Niedzielska E., Dudycz H., Dyczkowski M. (red.): Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu, PN Nr 1134, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 65-70.
- Sobińska M., Rot. A., *Cloud Computing jako nowy model biznesu. Korzyści, zagrożenia i wyzwania dla zarządzania*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Nr3 (806) marzec 2017, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 2017, s. 34-43.
- Rot. A., Sobińska M., *Determinanty i wyzwania globalnego sourcingu usług IT*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, Nr 77, DOI 10.21008/j.0239-9415.2018.077.15.

Publikacje te mają charakter przeglądowych, porządkujących pojęcia i przybliżających problematykę ewolucji sourcingowych modeli biznesu.

5.2.4. Rozwój ICT i nowoczesnych modeli dostarczania usług IT a nowe wyzwania dla zarządzania organizacjami

W ostatnim z wyróżnionych przeze mnie głównych obszarów badawczych- *Rozwój ICT i nowoczesnych modeli dostarczania usług IT a nowe wyzwania dla zarządzania organizacjami* - moim celem było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jak nowoczesne modele dostarczania usług IT, w tym przede wszystkim cloud computing wpływają na zmiany w zarządzaniu obszarem IT, jak i szerzej- na zmiany w zarządzaniu organizacjami oraz analiza potencjalnych szans i zagrożeń związanych z implementacją nowoczesnych modeli świadczenia usług IT.

W tym obszarze powstały następujące publikacje:

- Rot A., Sobińska M., *IT Security Risks in Modern Sourcing Models - Cloud Computing Example*, Informatyka Ekonomiczna = Business Informatics. - 2013, nr 2(28), Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 112-123.
- Mierzyński J., Sobińska M., *Outsourcing wiedzy akceleratorem zmian w kierunku odnowy przedsiębiorstw*, [w:] red. I. Chomiak, Informatyka Ekonomiczna = Business Informatics, 2013, Nr 4 (30), Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 253-266
- Rot A., Sobińska M., *IT Security Threats in Cloud Computing Sourcing Model*, Proceedings of the Federated Conference on Computer Science and Information Systems (Computer Science and Information Systems (FedCSIS), <https://fedcsis.org/proceedings/2013/>, s. 1153-1156.
- Sobińska M., Butryn B., *Cloud computing a transformacja roli działów IT*, Przegląd Organizacji 8 (907)/2015, miesięcznik TNOiK, s.32-38.
- Sobińska M., *Rola IT we współczesnych modelach biznesu*, Informatyka Ekonomiczna/ Business Informatics 3 (41) 2016, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 92-105.
- Sobińska M., *Cloud computing in the management of agile organization*, [w:] K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa (red.), *Agile networks*, Publishing Office of Faculty of Management Czestochowa University of Technology, Częstochowa 2016, s. 93-100.
- Rot A., Sobińska M., *Knowledge Management in the Cloud Computing Model - Challenges, Opportunities and Risks*, w: Position Papers of the 2017 Federated Conference on Computer Science and Information Systems / Ganzha Maria, Maciaszek Leszek, Paprzycki Marcin (red.), Annals of Computer Science and Information Systems, vol. 12, 2017, Polskie Wydawnictwo Informatyczne, ISBN 978-83-922646-0-6, DOI:10.15439/2017F486, s. 177-181.
- Rot A., Sobińska M., *Skalowalność, bezpieczeństwo i interoperacyjność jako kluczowe wyzwania dla projektowania systemów Internetu rzeczy*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie Nr 31 (2018) s. 212-221.
- Rot A., Sobińska M., *Internet rzeczy jako katalizator zmian w outsourcingu usług IT*, Zarządzanie i Finanse- Journal of Management and Finance, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, ISSN 2084-5189 - w procesie wydawniczym.

- Rot A., Sobińska M., *The Potential of Internet of Things in Knowledge Management System*, Position Papers of the 2018 Federated Conference on Computer Science and Information Systems, M. Ganzha, L. Maciaszek, M. Paprzycki (eds). ACSIS, Vol. 16, 2018, DOI: <http://dx.doi.org/10.15439/2018F379>, s. 63-68.
- Galutskaia T., Busch P., Sobińska M., *Cloud Manufacturing Collaboration: A Framework*, 2018, <https://ibima.org/accepted-paper/cloud-manufacturing-collaboration-a-framework/>, Proceedings of The 32nd IBIMA Conference, ISBN:978-0-9998551-1-9, 17 stron.

Wymienione publikacje były owocem szerszych studiów literaturowych nad wpływem technologii ICT na funkcjonowanie organizacji ze szczególnym naciskiem na aspekt bezpieczeństwa informacyjnego oraz możliwości i potencjał, jaki dają w kontekście kształtowania bardziej elastycznych modeli biznesu.

Dwie publikacje dotyczące Internetu rzeczy, ponieważ dotyczą obszaru bardzo słabo reprezentowanego w literaturze, można uznać za początek dyskusji i dalszych, szczegółowych analiz badających, w jakich obszarach funkcjonowania firm i w jakim zakresie Internet rzeczy może przynieść najwięcej korzyści; jakie kompetencje są niezbędne do implementacji tego typu rozwiązań i gdzie te kompetencje rozwijać/pozyskiwać (wewnątrz firmy czy w np. poprzez outsourcing usług).

5.2.5. Nurt poboczny – Znaczenie kształcenia kompetencji miękkich dla praktyki zarządzania

Do wyników prac badawczych w nurcie *Znaczenie kształcenia kompetencji miękkich dla praktyki zarządzania* zalicza się m.in. publikacja:

- Sobińska M., *Zmiana grafiku, Narracja III*, [w:] Narracje biznesowe. Modelowanie przestrzeni wiedzy w przedsiębiorstwie, red. K. Perechuda, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2015, s.19-21.

W publikacji tej krytycznej analizie i dyskusji została poddana konkretna sytuacja/narracja z praktyki organizacyjnej, której przebieg wynikał w głównej mierze z niedostatku kompetencji miękkich jej uczestników.

Pozostałe dwie publikacje:

- Sobińska M., Butryn B., Antczak Z., Perechuda K., The characteristic of the chosen methods of teaching transversal competences in higher education in Poland, [w:] Szafranski M., Goliński M., Simi H. (red.), The acceleration of development of transversal competences, Centria University of Applied Sciences 2017, Centria. Studies, 4, ISBN 978-952-7173-26-8 (PDF), ISSN 2342-9321, p. 79-102.; Sobińska M., Chapter 8.1 „The methods used in the teaching of transversal competences, entrepreneurship, communication skills, creativity and team work”, s. 81-93.
- Butryn B., Sobińska M., Znaczenie kompetencji miękkich w obszarze IT współczesnych organizacji, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej 2018, grudzień – w procesie wydawniczym.

to efekt udziału w projekcie badawczym *Metoda akceleracji rozwoju kompetencji przekrojowych w procesie kształcenia praktycznego studentów* w ramach Programu Erasmus+ (październik 2015- sierpień 2018). Projekt dotyczył problematyki bardzo mi bliskiej, jako że od momentu zatrudnienia w Katedrze Zarządzania Informacją i Wiedzą byłam odpowiedzialna za sprawy dydaktyczne.

Swoje zainteresowania naukowe zawsze starałam się łączyć z pracą dydaktyczną, m.in. zgłaszając propozycje wykładów do wyboru na kierunkach: Informatyka i Ekonometria, Informatyka w Biznesie oraz Business Informatics i doskonalić dotychczasowe programy/metody nauczania na kursach przypisanych do prowadzenia przeze mnie.

Prowadzę i/lub prowadziłam zajęcia dydaktyczne w formie wykładów, ćwiczeń i laboratoriów z następujących przedmiotów: Outsourcing informatyczny, Outsourcing i insourcing informatyczny, Zarządzanie outsourcingiem informatycznym, Wywiad sieciowy, Metody i narzędzia w wywiadzie gospodarczym, Zarządzanie wiedzą, Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach outsourcingowych, Bazy wiedzy w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Algorytmizacja procesów biznesowych, Systemy informacyjne zarządzania, Technologie informacyjne, Informatyka ekonomiczna. Zajęcia te są/były realizowane na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych w ramach pięcioletnich studiów magisterskich, a obecnie studiów dwustopniowych: licencjackich i magisterskich na mojej Uczelni i przez pewien okres również w jej ośrodku zamiejscowym- Ząbkowicach Śląskich.

Ponadto prowadziłam seminaria magisterskie; wypromowałam 13 magistrantów oraz byłam recenzentem 25 prac magisterskich przygotowywanych w Instytucie Informatyki Ekonomicznej.

W 2007 roku zostałam powołana na członka zespołu przygotowującego Raport samooceny Kierunku Informatyka i Ekonometria dla Państwowej Komisji Akredytacyjnej (styczeń-kwiecień 2007). Uczestniczyłam też aktywnie w przygotowaniu koncepcji i założeń unikatowego kierunku kształcenia na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu – Informatyka w Biznesie, na którym prowadzę obecnie zajęcia dydaktyczne i jestem zaangażowana w bieżące prace nad doskonaleniem efektów kształcenia na tym kierunku.

Moje zaangażowanie w sprawy naukowo-dydaktyczne przejawia się również w doskonaleniu własnego potencjału poprzez m.in. udział w szkoleniach organizowanych w ramach projektów finansowanych lub współfinansowanych przez Unię Europejską (szczegółowo wymienione w Załączniku 5), wyjazdy zagraniczne, podczas których miałam możliwość wymiany doświadczeń oraz uczestniczenia w wykładach i spotkaniach z pracownikami takich instytucji, jak: London School of Economics and Political Science, UK (The Outsourcing Unit przy Information Systems and Innovation Group/ Department of Management)- jednej z czołowych szkół biznesu na świecie, Center for Technology in Government oraz College of Computing & Information (Department of Informatics) na University at Albany, State University of New York, US.

Moje wyjazdy zagraniczne i spotkania z akademikami z zagranicznych uczelni miały na celu wzmocnienie potencjału badawczo-dydaktycznego, a przy okazji zaowocowały

współpracą naukową i wspólnymi publikacjami oraz wystąpieniami konferencyjnymi (prof. L. Willcocks (London School of Economics and Political Science, UK); prof. P. Bush (Macquarie University, Australia)).

Rezultatami mojej pracy i badań naukowych po uzyskaniu stopnia naukowego doktora jest 66 recenzowanych publikacji (w tym 39 samodzielnych). Jestem autorką dwóch wydań (II wydanie rozszerzone) podręcznika „Zarządzanie outsourcingiem informatycznym” (Wydawnictwo AE we Wrocławiu 2008 i Wydawnictwo UE we Wrocławiu 2010), autorką podręcznika „Przewodnik sourcingu IT” (Wydawnictwo UE we Wrocławiu, 2015), współredaktorką monografii „Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą” (Difin, Warszawa 2008 r.) oraz współautorką czterotomowego dzieła pt.: „Informatyka gospodarcza” (Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2010).

Przejawem mojej aktywności naukowej było także uczestnictwo w krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych poświęconych systemom informacyjnym zarządzania i zarządzaniu, gdzie wygłaszałam referaty związane przede wszystkim z obszarem outsourcingu i zarządzania wiedzą oraz aktywny udział w międzynarodowych spotkaniach projektowych, podczas których prezentowane i dyskutowane były efekty prac kolejnych etapów projektów badawczych realizowanych we współpracy z krajowymi i zagranicznymi partnerami.

Za swoją działalność naukową, organizacyjną i dydaktyczną w latach 2003-2018 (po uzyskaniu stopnia naukowego doktora w 2003 r.) zostałam wyróżniona czterema nagrodami JM Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

6. Podsumowanie dorobku i osiągnięć naukowo-badawczych

Podsumowując samoocenę mojej aktywności naukowo-badawczej chciałabym podkreślić systematyczną i zharmonizowaną aktywność publikacyjną i konferencyjną w latach 2002-2018.

Moje zainteresowania naukowe skupiały się na:

- problematyce zarządzania relacją outsourcingową (outsourcing relationship management ORM) w obszarze IT;
- analizie i modelowaniu procesów wiedzy w relacjach outsourcingowych i szerzej-sourcingowych w obszarze IT;
- analizie tendencji rozwojowych modeli sourcingowych w obszarze IT,
- analizie czynników decyzyjnych dotyczących sourcingu IT,
- modelowaniu narzędzi wspierających podejmowanie decyzji sourcingowych,
- analizie ryzyk związanych z implementacją sourcingowych, globalnych modeli biznesu w obszarze IT,
- badaniu wpływu dojrzałości sourcingowej na jakość usług IT i podnoszenie innowacyjność organizacji,

- badaniu wpływu rozwoju outsourcingu oraz globalnego sourcingu usług na zmianę ról działów IT oraz w mniejszym stopniu na:
- badaniu wpływu kompetencji miękkich na praktykę zarządzania w obszarze IT oraz
- analizie i modelowaniu procesów dydaktycznych wspierających kształcenie kompetencji miękkich na uczelniach wyższych.

W tym okresie byłam autorką lub współautorką łącznie **87 publikacji (66 po doktoracie, w tym 16 w języku angielskim)** publikowanych głównie w renomowanych zeszytach/pracach naukowych, czasopismach naukowych polskich i zagranicznych oraz monografiach (m.in.: Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Prace Naukowe UE w Katowicach, Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu, Studia i Prace Naukowe UE w Krakowie, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Pisma Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Przegląd Organizacji, Organizacja i Kierowanie, Strategic Outsourcing: An International Journal). Moje prace publikowane były przez prestiżowe wydawnictwa, takie jak: Springer International Publishing AG Switzerland, C.H. Beck w Warszawie, Difin w Warszawie, CeDeWu w Warszawie.

Szacowana wartość punktowa moich publikacji po uzyskaniu stopnia doktora (według danych o publikacjach z Załącznika 5) wynosi **445,8 p.**³

Ponadto uczestniczyłam łącznie w 30 konferencjach krajowych i międzynarodowych. Ten liczny udział w konferencjach krajowych oraz konferencjach i spotkaniach międzynarodowych wynikał z potrzeby weryfikacji trafności podejmowanych przeze mnie kierunków badań oraz przyjmowanych w pracach założeń i hipotez, jak również służył konfrontowaniu wyników prac badawczych w szerszym gronie naukowym.

Według danych z raportu „Analiza piśmiennictwa dotyczącego outsourcingu. na podstawie zawartości bazy *Bibliografia outsourcingu*- stan na styczeń 2013 r.”⁴ byłam autorką pierwszej rozprawy doktorskiej i autorką największej liczby publikacji naukowych w j. polskim z obszaru outsourcingu IT (w 2013 roku - 38 publikacji). W chwili obecnej we wspomnianej bazie znajduje się 57 publikacji mojego autorstwa lub współautorstwa.⁵

Syntetyczne zestawienie i podsumowanie mojego dorobku naukowo-badawczego prezentuje Tabela 3.

³ Wartość punktowa wszystkich publikacji (łącznie z podręcznikami), liczona dla publikacji w czasopismach naukowych zgodnie z punktacją MNiSW, dla pozostałych publikacji zgodnie z punktacją przyjętą na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.

⁴ Doktor G., Raport - Analiza piśmiennictwa dotyczącego outsourcingu na podstawie zawartości bazy „Bibliografia outsourcingu”-www.outsourcingportal.pl. stan na styczeń 2013 r., <http://www.proprogressio.pl/pl/userfiles/file/wydawnictwo/raporty-pro-progressio-raport-bibliografia-outsourcingu.pdf>, pobrano 5.01. 2014

⁵ <http://www.outsourcingportal.eu/pl/bibliografia-outsourcingu>, pobrano 5.12.2018

Tabela 3. Syntetyczne zestawienie dorobku habilitantki po uzyskaniu stopnia doktora

Publikacje po doktoracie (lata 2003-2018)				
Kategoria	Autor	Współautorstwo	Współredakcja	Razem
Opracowania zwarte	3		1	4
Rozdziały w monografiach w języku polskim	7	2		9
Rozdziały w monografiach w języku angielskim	1	1		2
Rozdziały w podręczniku w języku angielskim	1			1
Publikacje w czasopiśmie naukowych w języku polskim	21	11		32
Publikacje w czasopiśmie naukowych w języku angielskim	2	5		7
Publikacje w materiałach konferencyjnych krajowych w języku polskim	4	1		5
Publikacje w materiałach konferencyjnych międzynarodowych w języku angielskim		6		6
Suma	39	26	1	66
w tym liczba publikacji w języku angielskim	4	12		16

Źródło: opracowanie własne.

Mój wkład w rozwój nauk o zarządzaniu jest oparty na recenzowanym dorobku publikacyjnym charakteryzującym się ciągłością oraz konsekwentnie i starannie dobieraniem obszarem badań.

Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt nawiązania współpracy z jednym z czołowych przedstawicieli nauki w obszarze outsourcingu procesów informatycznych i biznesowych – prof. Leslim Willcocksem z London School of Economics and Political Science (Department of Management, The Information Systems and Innovation Group, The Outsourcing Unit), którego efektem były prezentacja wspólnego referatu na konferencji międzynarodowej The 9th Global Sourcing Workshop (La Thuile, Italy) oraz wspólna publikacja (Sobińska M., Willcocks L.P., *IT outsourcing management in Poland – trends and performance*, Strategic Outsourcing: An International Journal, Vol. 9 Iss: 1, 2016).

Podsumowując prezentację dorobku chciałabym wymienić nagrody i podziękowania, jakie otrzymałam w całym okresie zatrudnienia na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu:

Nagroda Rektora Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu w 2004 r.

Nagroda Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w 2009 r.

Nagroda Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w 2011 r.

Nagroda Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w 2016 r.

Podziękowanie Dziekana Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu za szczególne zaangażowanie w prace związane z oceną jakości kształcenia przez Państwową Komisję Akredytacyjną kierunku Informatyka i Ekonometria w roku akademickim 2006/2007.

Podziękowanie Dziekana Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z okazji jubileuszu 20-lecia pracy za zaangażowanie i wytrwałość w pracy na rzecz Uczelni, wrzesień 2018 r.

Tabela 4 prezentuje pozostałe wskaźniki moich dokonań naukowych.

Tabela 4. Pozostałe wskaźniki dokonań naukowych habilitantki⁶ stan na 5.12.2018

Google Scholar	h-index: 7 10-index: 4 liczba cytowań: 180 liczba publikacji: 64
Publish or Perish	h-index: 6 g-index: 12 liczba cytowań: 192 liczba publikacji: 67
Scopus	h-index: 2 liczba cytowań: 10 liczba publikacji: 6
Web of Science (WoS)	h-index: 1 liczba cytowań: 3 liczba publikacji: 6
Journal Citation Reports (JCR)	0
Udział w konferencjach krajowych	13
Udział w konferencjach i spotkaniach międzynarodowych	17
Kierowanie projektem badawczym własnym	1
Udział w projektach badawczych	1
Udział w innych projektach	2
Udział w badaniach statutowych Katedry	rocznie przez cały okres zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne.

Szczegółowy wykaz opublikowanych prac naukowych lub twórczych prac zawodowych oraz informacje o osiągnięciach dydaktycznych, współpracy naukowej i popularyzacji nauki uzupełniające charakterystykę zaprezentowaną w Autoreferacie znajdują się w Załączniku 5 do Wniosku.

Z poważaniem

Małgorzata Sobińska
Małgorzata Sobińska

⁶ stan na 5.12.2018