

Autoreferat

na temat dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-
badawczej

Zofia Patora-Wysocka

16.04.2019

Katedra Zarządzania
Wydział Zarządzania
Społeczna Akademia Nauk

Z. Patora-Wysocka

Spis treści

1. Imię i nazwisko.....	3
2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe – z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej	3
3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych	3
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)	4
5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych	29

1. Imię i nazwisko

Zofia Patora-Wysocka

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

- **2008 – stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu**

Stopień został nadany uchwałą Rady Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej dnia 26 lutego 2008 roku.

Temat rozprawy doktorskiej:

Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na działalność małych i średnich przedsiębiorstw.

Promotor:

dr hab. Eugeniusz Sitek, prof. Politechniki Częstochowskiej

Recenzentami dysertacji byli:

prof. dr hab. Halina Henzel

prof. dr hab. Maria Nowicka-Skowron

- **2002 – tytuł magistra**
Kierunek: zarządzanie i marketing

Tytuł magistra uzyskano 7 grudnia 2002 roku (nr dyplomu 5169/2549/02) na Wydziale Zarządzania i Marketingu Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania (obecnie Społecznej Akademii Nauk). Temat pracy magisterskiej:

Procesy inwestycyjno-finansowe w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

Promotor: dr hab. Jerzy Różański

Recenzent: dr hab. Łukasz Sułkowski

3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

- Od 2009 roku prowadzę zajęcia dydaktyczne na Wydziale Zarządzania Społecznej Akademii Nauk (w okresie od 1.05.2009 do 28.02.2015 pracowałam w ramach umowy o pracę na stanowisku specjalisty ds. projektów unijnych w Oświatowcu Sp. z o.o.).

Z. Patora - Wysocka

- Od 1 marca 2008 roku jestem zatrudniona w ramach umowy o pracę na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania, Wydział Zarządzania, Społeczna Akademia Nauk (d. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania).
- W latach 2009–2017 byłam zatrudniona na stanowisku Dyrektora Działu Projektów Unijnych w Społecznej Akademii Nauk, gdzie realizowałam zadania związane z opracowaniem wniosków o dofinansowanie oraz z realizacją projektów.
- W okresie 01.10.2013–29.02.2016 pełniłam funkcję Dziekana Wydziału Zamiejscowego w Olkuszu Społecznej Akademii Nauk.

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)

a) tytuł osiągnięcia naukowego:

Rutyny organizacyjne w zarządzaniu z perspektywy procesualnej,
Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2019

b) autor, tytuł publikacji, rok wydania, nazwa wydawnictwa, recenzenci wydawniczy:

Zofia Patora-Wysocka, *Rutyny organizacyjne w zarządzaniu z perspektywy procesualnej*, 2019,
Wydawnictwo Naukowe PWN

Recenzentami wydawniczymi wskazanej monografii byli:

prof. zw. dr hab. Czesław Zając
dr hab. Ewa Bogacz-Wojtanowska, prof. UJ

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

Nieprzewidywalność zmian ekonomicznych i niestabilność rynku sprzyjają przemianom w sposobie myślenia o organizacjach i zarządzaniu. Działania ludzi w organizacjach ułożonych w globalnej przestrzeni rozmaitych praktyk, nowoczesnych technologii i zmiennych uwarunkowań, wymagają szczególnej refleksji poznawczej.

Kierunki współczesnych orientacji poznawczych w zarządzaniu zmianami eksplorują przede wszystkim zagadnienia związane z dynamiką zmian organizacyjnych, takie jak: umiejętności dynamiczne w organizacji (cf. Bratnicki, 2008, Teece, 2012), orientacja przedsiębiorcza i przedsiębiorczość międzynarodowa (Etemad, H. 2015, García-Cabrera i in., 2017), heurystyczne rozwiązywanie problemów w zarządzaniu strategicznym i zarządzaniu finansami (cf. Gavetti i in., 2005; Burger-Helmchen, 2007; Kahneman, 2011) czy kształtowanie praktyk zrównoważonego rozwoju w organizacjach (cf. Patora-Wysocka, Sułkowski, 2019).

Problematyka ta reprezentuje trend związany z poszukiwaniami w teorii organizacji i zarządzania mechanizmów regulujących płynność porządku oraz zmian procesów i działań odtwarzanych w organizacjach. Przejawia się on m.in. ożywionym zainteresowaniem problemem dehumanizacji pragmatyki zarządzania, polegającym na prymarnym traktowaniu działania skutecznego nad działającym podmiotem; kwestionowaniem celowości instytucjonalnych prób regulowania porządku organizacyjnego, a także instrumentalizacji, racjonalności i sterowalności organizacji. Trwałe struktury ładu organizacyjno-społecznego (koncepcja instytucji) wypierane są coraz częściej przez instytucjonalizację, a instytucjonalna stałość przez tymczasowość (cf. Hernes, 2014).

Zmianom podlega także rozumienie koncepcji wartości, których nie traktuje się jako istniejących niezależnie od działających podmiotów, ale w odniesieniu do potrzeb ludzi, ich aspiracji, interesów. Wartości reifikują/urzeczywistniają się w procesie użytkowania (ang. *value-in-use*).

Zadaniem nauk o zarządzaniu staje się zrewidowanie dominującej perspektywy poznawczej w obszarze cząstkowych kategorii procesów organizacyjnych, takich jak działania, rutyny czy praktyki. Organizacja reprezentuje konfiguracje praktyk powstających na podstawie interakcji między jej uczestnikami, artefaktami, technologiami, wiedzą i innymi zasobami, normami, wartościami w strumieniu zmiennych uwarunkowań sytuacyjnych. Orientacja procesualna w teorii organizacji i zarządzania dostarcza w tym zakresie szeregu interesujących walorów poznawczych.

W kręgu założeń nurtu procesualnego usytuowana jest problematyka procesów powstawania, odtwarzania i zmiany rutyn i praktyk w organizacjach. W pracy przedstawiono zarys programu podejścia procesualnego, korzystając z – poprzedzającego pojawienie się tego nurtu w teoriach zarządzania – dorobku innych nauk społecznych. Badania własne zrealizowano w ramach projektu nr DEC-2011/03/D/HS4/01651 finansowanego przez NCN, którego kierownikiem oraz wykonawcą była autorka monografii.

Problematyka rutyn i praktyk organizacyjnych jest obecna w naukach o zarządzaniu od samego początku, tj. odkąd koncepcje zarządzania zajmowały się systematyzowaniem działań realizowanych w przedsiębiorstwach, wyrażaniem ich w formie pewnych zasad oraz demonstrowaniem, jak rekomendowane sposoby osiągnięcia zysku można powiązać z czymś, co jest innowacyjne, pożądane, godne pochwały, motywujące czy ekscytujące (Boltanski i Chapiello, 2007: 57–58).

Nośnikiem praktyki są więc zarówno rutynowe działania ludzi, jak i działania refleksyjne i spontaniczne, które wpływają na zmianę i emergencję nowych rutyn, a w konsekwencji mogą przyczynić się do zmiany sposobu wykorzystywania zasobów, zmiany układu relacji wewnętrznych i międzyorganizacyjnych oraz sposobu komunikacji między uczestnikami systemu.

Tego rodzaju kategorie działań, uznawane dotąd przeważnie za konstrukty dane apriorycznie, mogą wydawać się pozornie nieważne w stosunku do całości procesów w organizacji. W tym też kontekście rutyny określa się jako czarne skrzynki w teorii organizacji i zarządzania (cf. Howard-Grenville i in., 2016; Salvato i Rerup, 2011).

Eksploracja koncepcji praktyk i rutyn organizacyjnych wiąże się z próbą wglądu w codzienne, pozornie zwykłe działania ludzi, dlatego też konieczne staje się poszerzenie analizy powstawania i transformacji procesów oraz struktur organizacyjnych o mikroperspektywę poznawczą (cf. Barney, Felin, 2013).

W teorii organizacji i zarządzania, w której działania jednostek są ważne w aspekcie kolektywnym, perspektywa skupiająca się na obserwacji działań rutynowych może stanowić klucz do rozpoznania procesów w kontekście ich złożoności, interakcyjności i emergencji (cf. Barney, Felin,

2013: 138–155). Przez modyfikację lub zmianę praktyk dokonuje się transformacja bądź zanik niektórych struktur społecznych, w tym: organizacji, instytucji i grup społecznych.

Dokonując przeglądu tematyki badań realizowanych w ramach nurtu procesualnego, można stwierdzić, że dotyczą one organizacji postrzeganej przez pryzmat czynnościowych i wzajemnie konstytutywnych powiązań jednostek, zasobów, w tym wiedzy, umiejętności, artefaktów i technologii, z działaniami, które są reprodukowane w zmiennym kontekście społeczno-ekonomicznym.

W literaturze zarządzania koncepcja praktyki rozwijana jest wokół wielu wątków cząstkowych, z których najważniejsze dotyczą problematyki: rutyn organizacyjnych, tj. tworzących je czynności rekursywnych, reguł i ich zmiany (cf. Feldman, 2000; Feldman i Pentland, 2003); refleksyjności w działaniach rutynowych (Edmondson i Zuzul, 2016; Turner i Cacciatori, 2016; Dittrich i in., 2016); zasobów, technologii i procesów organizacyjnego uczenia się (cf. Orlikowski, 1992, 2010; Edmondson i in., 2001; Howard-Grenville, 2005; Dittrich i Seidl, 2014; Dittrich i in., 2016); interakcji ludzi, artefaktów oraz wspólnego rozumienia w codziennych działaniach (Bucher i Langley, 2016); sytuacyjności i emergencji nowych schematów działania (cf. Pentland i Reuter, 1994; Rerup i Feldman, 2011; Stańczyk-Hugiet i in., 2017) oraz logiki instytucjonalnej w codziennym odtwarzaniu praktyki (cf. Thornton, 2012).

Wspólną kategorią analityczną w ww. obszarach jest dualność praktyki (cf. Feldman i Pentland, 2003; Gherardi, 2015; Guzman, 2013). Założenia pojęcia dualności praktyki wywodzą się z teorii społecznych Giddensa (1984) i Bourdieu (1990) i są wyraźnie zaprezentowane w koncepcji ostensywnych i performatywnych aspektów rutyn (Feldman, 2000). W nurcie procesualnym koncepcja ta stoi za ogólnie przyjętą zgodą co do tego, że powstawanie, transformacja i w końcu zanik wszelkich struktur społecznych zachodzą w ramach zmiennych wzorców działań (rutyn) (Feldman i Pentland, 2003: 101).

Praktyka traktowana jest jako kategoria reprodukująca i reprodukowana przez struktury społeczne, która znosi dylemat autonomii indywidualnych działań i ograniczeń generowanych przez rozmaitego rodzaju przymusy społeczne oraz unieważnia, jak się wydaje, problem prymatu jednostek nad organizacją w kontekście codziennych decyzji, działań i realizowania strategii. Rutyny można uznać przy tym za społecznie znaczące i rozpoznawalne, ponieważ powstały na gruncie szerszych przekonań, norm i wartości (Thornton i in., 2012: 128).

W monografii podjęto próbę wypełnienia wyraźnej luki poznawczej w zakresie koncepcji praktyki, która miałaby wymiar biznesowy i znajdowałaby odniesienie do uwarunkowań branżowych przedsiębiorstw. Zaprezentowano empirycznie sprawdzony model zmienności praktyki dla przedsiębiorstw z branży odzieżowej.

Głównym celem poznawczym rozważań było ulokowanie perspektywy procesualnej w naukach o zarządzaniu, ze zwróceniem uwagi na przydatność tego podejścia w analizie procesów powstawania, odtwarzania oraz zmiany rutyn i praktyk w organizacjach. Realizacja tego celu wymagała koncentracji na dwóch kolejnych celach poznawczych. Pierwszy z nich polegał na poddaniu analizie i zaprezentowaniu założeń perspektywy procesualnej w naukach o zarządzaniu, której dokonano na podstawie analizy kluczowych sposobów rozumienia działań, praktyk i rutyn organizacyjnych, odwołując się do teorii społecznych oraz współczesnych orientacji badawczych w naukach o zarządzaniu. Drugi cel poznawczy polegał na włączeniu w obszar badań z zakresu zarządzania podstawowych kategorii teoretycznych funkcjonujących w nurcie procesualnym oraz na zaproponowaniu koncepcji empirycznej, która byłaby odpowiedzią na rozważania teoretyczne.

W pracy przyjęto, że praktyka to zbiór znaczących w otoczeniu biznesowym działań (schematów działań), które podlegają procesom odtwarzania i zmiany. Podkreślić trzeba, że jest to szersze ujęcie praktyki, w którym rozumie się ją jako układy społecznie znaczących czynności, relatywnie spójne i ustalone. W węższym, przeciwnym w pewnym sensie ujęciu, praktyki można traktować jako konkretne działania czy zespoły działań, mogące podlegać instytucjonalizacji czy rutynizacji. Zmienność praktyki jest zaś wyznaczana przez różnice w sposobie odtwarzania rutynowych działań.

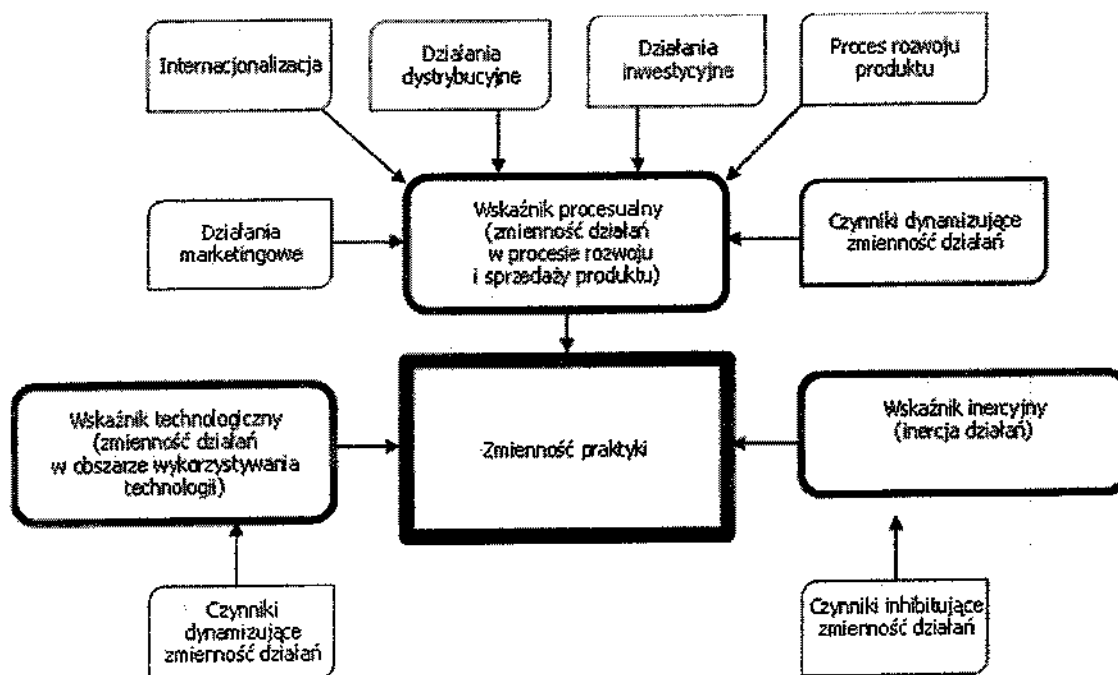
Z uwagi na niedostateczne rozpoznanie podjętej problematyki w literaturze przedmiotu, przeprowadzono badania ilościowe i jakościowe. Badania miały charakter eksploracyjny i polegały na identyfikacji działań kluczowych dla zmienności praktyki w przedsiębiorstwach z branży odzieżowej oraz empirycznym rozpoznaniu wpływu czynników dynamizujących i ograniczających tę zmienność (lub: powiązań między czynnikami wpływającymi na tę zmienność), a także na pogłębionym wyjaśnieniu powiązań między empirycznymi kategoriami cząstkowymi procesu instytucjonalizacji praktyki.

W celu zobrazowania powiązań konstruktów teoretycznych z ich pomiarem empirycznym zaproponowano model konceptualny zależności między czynnikami intensyfikującymi i inhibitującymi zmienność praktyki w przedsiębiorstwach z branży odzieżowej a specyfiką działań realizowanych w cyklu sezonowym (Rysunek 1).

Logika modelu wynikała z pytań badawczych, na które poszukiwano odpowiedzi w drodze podejścia eksploracyjnego:

1. W jaki sposób można różnicować działania konstytuujące praktykę w danej branży? Jakie będą kategorie tych działań?
2. Skoro praktyka to zbiór znaczących w otoczeniu biznesowym działań (które podlegają procesom odtwarzania i zmiany), to czy można wskazać na działania typowe dla danej branży? Jeśli tak, to czy będą one rozpoznawalne przez przedsiębiorców w badaniu surveyowym?
3. Jak można opisywać zmienność praktyki? Jakie aspekty kluczowe określają różne wymiary zmienności praktyki?
4. Jakie typy działań dynamizują (lub ograniczają) zmienność poszczególnych kategorii cząstkowych tworzących praktykę w przedsiębiorstwach?

Rysunek 1. Model konceptualny powiązań między czynnikami intensyfikującymi i inhibitującymi zmienność praktyki w przedsiębiorstwach a rodzajową specyfiką działań



Źródło: opracowanie własne.

Model zaprezentowany na Rysunku 1 w sposób uproszczony ilustruje zależności kształtujące zmienność praktyki, która jest centralną kategorią poznawczą w przeprowadzonych badaniach. Mając na uwadze opisane dotychczas w badaniach konceptualizacje praktyki i rutyn organizacyjnych, wyodrębniono trzy wymiary zmienności praktyki, określone przez następujące wymiary: procesualny, technologiczny i inercyjny (Rysunek 1). Odniesiono się przy tym do definicji praktyki, według której stanowi ona zbiór znaczących (tj. swoistych i rozpoznawalnych) w danym otoczeniu biznesowym działań, które podlegają procesom odtwarzania i zmiany.

Podjęmując próbę włączenia perspektywy procesualnej w obszar teorii organizacji i zarządzania, przeprowadzono równoległe studia literaturowe.

Kategoria działania pozostawała do niedawna raczej w sferze ogólnych założeń niemal każdej koncepcji teoretycznej w naukach o zarządzaniu. W pracy przeanalizowano rdzenne, z punktu widzenia rozwoju nurtu procesualnego, ujęcia działań społecznych. Uwzględniono zmianę statusu tych pojęć, która ewoluowała wraz z rozwojem nurtów teoretycznych w zarządzaniu. Tego rodzaju procedura analityczna jest szczególnie przydatna w przypadku nauk o zarządzaniu, które od początku czerpały z dorobku myśli społecznej, wykorzystując przyjęte w niej koncepcje i metody badawcze (cf. Sułkowski, 2012).

Przedstawiając teoretyczne konsekwencje adaptacji perspektywy procesualnej w naukach o zarządzaniu, można mówić o wyraźnej diachronii koncepcji działania (Tabela 1).

Po pierwsze, punktem wyjścia dla koncepcji działania w zarządzaniu jest mechanicystyczne rozumienie rutyn organizacyjnych. Przejawy wczesnego zainteresowania koncepcją działań społecznych wyraźne były w podejściu taylorowskim, fayolowskim oraz w koncepcji organizacji biurokratycznej. Uprzywilejowana, w kontekście ówczesnej rzeczywistości, pozycja nauk inżynierskich poszerzała swoje wpływy na zarządzanie. Ufano skuteczności drobiazgowego

planowania, dokonywania pomiarów i kontroli czynności, nie przywiązując wagi do humanistycznego wymiaru koncepcji działania. Nietrudno zauważyć, że wczesne założenia tej koncepcji stały się źródłem raczej pejoratywnej oceny rutyn w późniejszych ujęciach.

Po drugie, koncepcja *typów idealnych* Webera przygotowywała grunt dla rozwoju krytycznych koncepcji działań społecznych. Model biurokracji, zbieżny z założeniami mechanicyzmu, został bowiem za sprawą Webera umiejscowiony w sferze abstrakcji. Organizacja biurokratyczna, funkcjonująca według sztywnych, przejrzystych reguł, mogła reprezentować jedynie pewną ideę. Stanowiła więc punkt odniesienia do rzeczywistości, która z istoty swojej jest niedoskonała i dopuszcza nieracjonalność działań. Weber, przyjmując koncepcję działania, któremu ludzie nadają subiektywny sens, przyczynił się do zapoczątkowania koncepcji interakcjonistycznej. Co prawda założenia interakcjonistyczne wyłoniły się na gruncie krytyki działań celowo-racjonalnych (cf. Schütz, 2008), ale ani weberowskiej, ani tym bardziej interakcjonistycznej koncepcji działania nie można zarzucić ignorowania zmienności.

Po trzecie, odwołując się do założeń perspektywy strukturalistyczno-funkcjonalistycznej, należy podkreślić zwrot w kierunku organicystycznego sposobu rozumienia koncepcji działania. Racjonalność organizmu, przedstawiana jako antyteza racjonalności maszyny, zainicjowała zainteresowanie kontekstem decyzyjności w organizacjach. Działania oparte na podejmowaniu decyzji są świadome, refleksyjne, przeczące zachowaniom automatycznym, a ponadto, wskutek ulokowania działań w szerszym kontekście systemowym, zyskują one charakter kolektywny. W analizie koncepcji działania w naukach o zarządzaniu warto przy tym dokonać pewnego rozgraniczenia orientacji systemowych. O ile bowiem, według funkcjonalizmu, działania społeczne jako rzeczy *sui generis* mają charakter przede wszystkim zbiorowy i ich przesłanki dominują nad jednostkowym działaniem (cf. Durkheim, 1968), o tyle dopiero późna perspektywa funkcjonalno-strukturalna, za sprawą woluntarystycznej teorii działania Parsonsa (1951), uprawniła rozpatrywanie koncepcji działania z perspektywy ograniczonej racjonalności. Warto przy tym podkreślić, że wpływy tych – klasycznych z perspektywy czasu – założeń porządku negocjowanego, godzenia celów indywidualnych z celami ogółu w drodze kompromisów, akceptacji pewnej nieprzewidywalności działań realizowanych w toku gry interesów (cf. Cyert i March, 1963), pozostają do dziś żywe w naukach o zarządzaniu.

Po czwarte, za sprawą interakcjonizmu koncepcja działania zyskała wiele kluczowych walorów eksplanacyjnych z punktu widzenia założeń procesualnych. Ważniejsze osiągnięcia teoretyczne perspektywy interakcjonistycznej dostarczyły przesłanek do analizy problematyki działań społecznych z punktu widzenia: prymatu zdarzeniowości i sytuacyjności działań; przewagi emergentnego charakteru działań nad stabilnym i uporządkowanym; konwersacyjnego znaczenia symboli, gestów i języka; nadawania znaczeń działaniom *post factum* (Weick, 2001); efemeryczności niektórych działań i zdarzeń (spontanizacji); społecznego znaczenia kontekstu, w którym zachodzą interakcje.

W lingwistycznym odłamie poznawczym nurtu krytycznego w zarządzaniu praktyki społeczne są łączone z procesami komunikacji (cf. Alvesson i in., 2009). Język, stając się przedmiotem analizy, zyskuje wymiar szczególnej kategorii tworzącej rzeczywistość społeczną organizacji i funkcjonujących w nich ludzi. Transponując wartości, normy i schematy działań, stoi za dyskursywnym odtwarzaniem instytucji i wszelkich zorganizowanych kategorii życia społecznego. Działania, będące rezultatem aktów użycia mowy, można ustrukturyzować, stosując reguły rządzące językiem. W efekcie, jak słusznie zauważa Archer (2013), perspektywa z gruntu humanistyczna lansuje zdehumanizowaną wizję procesów społecznych, w których prym wiedze dyskurs, a nie człowiek (2013: 26–38; 100–104).

Praktyki organizacyjne wyrastają z praktyk społecznych. Odznaczają się większą dozą intencjonalności, podlegają rutynizacji i są realizowane w ramach sieci relacji wewnątrzorganizacyjnych. Wiążą się z decyzywnością opartą na heurystycznym rozwiązywaniu problemów organizacyjnych.

Praktyka, jako osiowa kategoria teorii Archer (2013), tworzy naturalny, praktyczny i dyskursywny porządek rzeczywistości społecznej. Każda z tych przestrzeni powstaje w oparciu na wiedzy, lecz przy tym żadnej nie można sprowadzić do epifenomeny procesów społecznych czy organizacyjnych. Wiedza może mieć charakter ucieleśniony i niejawny lub dyskursywny i jest podłożem powstawania praktyki.

Nabywanie wiedzy niejawnej, tj. umiejętności i kompetencji, ma charakter eksperymentalny, lecz jednocześnie intencjonalny. Wiedza niejawna, czyli wiedza „jak”, jest dostępna właściwie tylko poprzez działanie. Powtarzalność pełni w procesach uczenia się funkcję regulacyjną. Informuje o popełnianych błędach, co z kolei inicjuje progres na poziomie fizycznej biegłości podejmowanych działań. Odróżniając wiedzę niejawną od dyskursywnej, należy podkreślić, że tę drugą cechują refleksyjność i procesy myślowe (cf. Archer, 2013). Refleksyjność w podejściu procesualnym ma jednak złożony charakter i można ją konceptualizować w zależności od różnic w poziomie intencjonalności.

Wiedza niejawna i refleksyjność są powiązane procesami emergencji, gdyż konceptualny wymiar wiedzy powstaje na podstawie praktyk ucieleśnionych. Wykorzystując to stanowisko do wyjaśnienia powiązań między performatywnymi a ostensywnymi aspektami rutyn organizacyjnych, trzeba nałożyć na nie ramy sytuacyjności oraz interakcyjności ludzi, artefaktów i technologii. Badania realizowane w podejściu procesualnym coraz częściej eksplorują tę tematykę, podkreślając pewien dualizm procesów zmian i powstawania praktyki. Praca w zespołach wymaga bowiem zorientowania na cele, przy jednoczesnej próbie moderacji procesów interakcyjnych, pozostających raczej poza kontrolą menedżerów.

Tabela 1. Koncepcja działań społecznych z punktu widzenia rozwoju nurtu procesualnego w naukach o zarządzaniu

Wiodące kryterium rozumienia działań społecznych	Perspektywa poznawcza	Cechy charakterystyczne koncepcji działań społecznych w ramach perspektywy poznawczej	Wpływ na rozwój koncepcji praktyki i działań w nurcie procesualnym w naukach o zarządzaniu
Ujęcie mechanicystyczne	Nurt klasyczny	Wczesne źródła inspiracji metaforą maszyny przeniesiono do zarządzania z nauk inżynierskich. Mechanicyzyczna koncepcja działań społecznych pozostawała raczej apriorycznym konstruktem, rozwijanym na marginesie organizacyjnych w naukach o zarządzaniu.	Mechanicystyczna wizja procesów w organizacjach, oparta na automatycznym odtwarzaniu działań, planowaniu i kontroli, jest początkiem koncepcji rutyn
mechanicyzyczne	wczesny strukturalizm		
Typ idealny	Nurt klasyczny	Koncepcję rutyn we wczesnym kapitalizmie obrazuje idealny typ organizacji biurokratycznej: oparty na racjonalnych przesłankach, działanie zostało wymiar mierzalny i automatyczny, a rutynizacja stała się jednym z narzędzi pozwalających realizować plany i uzyskać kontrolę nad ludźmi.	Typ idealny ulatwiał obserwację odchyleń od założeń racjonalnych –
biurokracji jako	założenia socjologii rozumiejącej		
szczególny rodzaj mechanicystycznej wizji działań społecznych			
Metafory organicystyczne.	Nurt neoklasyczny	Organizacje jako systemy autoregulacyjne; mogą mutować. Pojawiają się możliwości wyboru zakresu swobody decyzyjnej i charakteru współpracy.	Główny akcent strukturalistycznej koncepcji organizacji położony był na
Działania jako fakty społeczne	- orientacja funkcjonalno-strukturalistyczna	Działania jako fakty społeczne mają charakter zbiorowy i dominują nad jednostkowym działaniem, zaś ujęte z perspektywy relacji międzyludzkich zachowują charakter teleologiczny. Zyskują znaczenie wybór modalności działań oraz partykularność celów w danej sytuacji i w warunkach ograniczonej racjonalności.	aspekt systemowy. Podjęto też problematykę świadomej koordynacji i koncepcji refleksyjności działań w nurcie procesualnym). Koncepcja działań jako faktów społecznych pozwoliła na odróżnienie działań kolektywnych od jednostkowych oraz powiązanie ich z pojęciami przymusu i władzy (cf. Foucault, 1993). Funkcjonalistyczna koncepcja niezamierzonych rezultatów działań Mertona (1936) jest punktem wyjścia w teorii strukturalizmu (Giddens, 1984).
oraz jako procesy relacyjne			
Działania społeczne jako kategorie dynamiczne.	Nurt pragmatyczny	W rozumieniu działań społecznych podkreślone są: dynamika interakcji społecznych oraz konwersacyjny związek między gestem a reakcją, którą wyzwała i która jest opatrzona sytuacyjnie i temporalnie zdefiniowaną interpretacją.	Perspektywa ta zapowiada problematykę nurtu procesualnego rozwijaną na podstawie pytań wokół najbardziej podstawowego rozumienia rutyn opartych na relacji: bodziec-reakcja.
Przymat zdarzeniowości i sytuacyjności działań społecznych		Nacisk na zdarzeniowość i kontekst sytuacyjny wykształca się w relacji i wszelkich stosunkach wewnątrz- i międzyorganizacyjnych uchyla zasadę deterministycznego rozumienia procesów organizacyjnych. Podkreśla się m.in.: emergencję, przewagę zmienności nad stabilnością działań i zdarzeń, znaczenie kontekstu sytuacyjnego tj. aspekty różnicowe dla założeń nurtu procesualnego.	Nacisk na zdarzeniowość i kontekst sytuacyjny wykształca się w relacji i wszelkich stosunkach wewnątrz- i międzyorganizacyjnych uchyla zasadę deterministycznego rozumienia procesów organizacyjnych. Podkreśla się m.in.: emergencję, przewagę zmienności nad stabilnością działań i zdarzeń, znaczenie kontekstu sytuacyjnego tj. aspekty różnicowe dla założeń nurtu procesualnego.

Z. Pajora - Hypocho

Działania intersubiektywne	Założenia programu Alfreda Schütz	Kolektywna zgoda w obszarze rozumienia codziennego życia zbiorowości jest to perspektywa, która naprowadziła późniejszy dyskurs w teoriach i organizacji jest pierwotnym warunkiem działań, subiektywnych społecznych i w naukach o zarządzaniu na eksplorację takich pojęć, jak interpretacji i ocen. Wiedza podręczna staje się społeczną strukturą, która rutynizacja, praktyka czy schematy działań.
Działania społeczne	Perspektywa krytyczna	Wszystkie z koncepcji działań Habermasa (2015) stanowią nawiązanie do Podejście krytyczne w naukach o zarządzaniu, łącząc różne perspektywy dorobku nauk społecznych. Poddane analizie krytycznej służą do zerwania poznawcze, dopuszcza czerpanie z dorobku nauk inżynierskich z uniwersalistyczną wizją rzeczywistości i ilustrują stanowisko, w którym i ekonomicznych, podejścia pragmatycznego i interpretatywnego, działania są rozpatrywane z pozycji koordynowanych przez język interakcji. Wzmacnianych wątkami z nurtu procesualnego.
Działania społeczne	Krytyczna analiza dyskursu	Sytuacyjność stanowi o refleksyjnej ocenie najbliższych konsekwencji Z punktu widzenia nurtu procesualnego krytyczne badanie dyskursu wiąże się z przyjęciem następujących założeń: 1. Działania społeczne są odzwierciedlone w obszarze pewnych schematów tworzących określone ramy znaczeniowe; 2. Działania społeczne cechuje powtarzalność; 3. Wiedza niejawna jest kategorią determinującą działania rutynowe.
Praktyka uwarunkowana przez habitus	Strukturalny konstruktywizm (Bourdieu, 1990)	Habitus są tzw. zindywidualizowanymi kolektywami tj. są ucieleśnione Działania w organizacji podlegają procesom reprodukcji. Realizacja celów w ludziach, stanowią jednak struktury ukonstytuowane społecznie, zachodzi różnymi sposobami, w zależności od kontekstu i praktycznych historycznie i instytucjonalnie. Celowość działań jest odczytywana przesłankę wyboru konkretnej linii postępowania. Ani cel, ani też linia w praktycznych i rozumiałych kontekstach. Zmiany w otaczającej działaniach nie są predestynowane w twardych kategoriach planistycznych, zaś rzeczywistości zyskują charakter temporalny, ciągły, podlegający sam wybór może opierać się na wiedzy niejawnej, umiejętnościach i mechanizmom reprodukcji porządku praktycznego.
Dualność struktury i działania – odtwarzanie codziennych praktyk	Teoria strukturalizmu (Giddens, 1984)	Rutyny są obecne w interakcjach i komunikacji społecznej. Uczestnicy Wobec przypadkowości procesów strukturalnej i temporalności codziennych rozmaitych sytuacji rutynowo odczytują okoliczności, w jakich ma miejsce zdarzeń, rutyny zapewniają względną trwałość reprodukowanej praktyki. realizowanie działań, wzmacniając powtarzalność życia społecznego, Zmiany organizacyjne mają miejsce cały czas i oparte są na ciągłości jednocześnie zaś refleksyjne monitorowanie działań pozwala na modalność: odtwarzania działań.
Praktyki ucieleśnione, pozajęzykowe i dyskursywne	Program teoretyczny Margaret Archer	w korzystać ze schematów interpretacyjnych. Dualność struktury i działań Rutyny nie są czystymi automatyzmami i reprezentują różne konfiguracje oznacza zaś, że praktyka (obudowana regulami) jest otwarta i przypomina praktyk. emergentny strumień działań.
		Można wyróżnić praktyki: ucieleśnione, pozajęzykowe, osadzone w kulturze Dla nauk o zarządzaniu istotne znaczenie mają: problem sprawstwa, materialnej oraz dyskursywne. Koncepcja ta wiąże trzy rodzaje porządku założenie o emergentnym charakterze procesów oraz prymat <i>praxis</i> rzeczywistości, tj. porządek naturalny, praktyczny i społeczny, określone w codziennej rzeczywistości organizacyjnej. przez odpowiednie wymiary wiedzy. Dystyngowana cecha ludzi, jaką jest refleksyjność, pozwala im kształtować rzeczywistość.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Z. Patora-Hysala

W ujęciu bardzo skrótowym można wskazać kilka poziomów powiązań koncepcji działania z różnymi kategoriami cząstkowymi procesów powstawania i zmiany praktyki w zarządzaniu:

1. Rutyny mają charakter performatywny i ostensywny, są odtwarzane w relacji do wytworów kultury materialnej, ale dzięki ich rekursywności zachodzi proces uczenia się, wzmacniania pamięci proceduralnej i utrwalenia wartości organizacyjnych, które za nimi stoją;
2. Działania rutynowe kodują wiedzę w strukturach psychofizycznych pod postacią kompetencji, elastyczności i biegłości w zakresie wykorzystywania rozmaitych artefaktów i technologii. Odtwarzanie praktyk jest powiązane z procesem uczenia się przez doświadczenie. Orlikowski (1994), lokując ten proces w kontekście technologicznego opanowywania rzeczywistości, zainicjowała i rozwinęła badania w ramach koncepcji *technologii-w-praktyce*, przy czym próby teoretyzowania wiedzy niejawniej nie są konieczne do praktycznego wykorzystywania i rozwijania tej wiedzy;
3. Odtwarzanie rutyn jest w przeważającej mierze zdystansowane do dyskursu, jednak w praktyce organizacyjnej, w której ważną rolę odgrywają procesy decyzyjne, istnieją wyraźne różnice w poziomie refleksyjności poszczególnych działań. Należy podkreślić, że wiedza praktyczna wcale nie wyklucza rozumienia i zdawania sobie sprawy z realizowanych działań. Refleksyjność ta może jednak osiągać różny poziom;
4. Odtwarzanie praktyki w organizacjach zachodzi w zmiennym kontekście sytuacyjnym i interakcyjnym. Mouzelis (1998) ilustruje tę kwestię, stwierdzając, że ani celów, ani rezultatów działań nie można określić z góry. Są one raczej tworzone w toku sytuacji;
5. Lokując kategorie rutyn organizacyjnych w makroprzestrzeni praktyk organizacyjnych, a więc w przestrzeni społecznie znaczących i konstruowanych układów czynności, które są zbudowane na gruncie szerszych przekonań danej branży czy społeczności (cf. Thornton i in., 2012), można wnioskować o procesie instytucjonalizacji praktyki. Przenosząc to na poziom zarządzania, można mówić w tym kontekście o praktyce swoistej dla przedsiębiorstw z danego sektora; przedsiębiorstw homogenicznych pod względem wielkości czy struktury organizacyjnej;
6. W celu dokonania egzemplifikacji procesów instytucjonalizacji praktyki w naukach o zarządzaniu, można odwołać się do logiki dominującej usługi (Vargo, Lush, 2004, 2008). Autorzy koncepcji, nawiązując do prac Giddensa (1984), wysuwają propozycję modelu opisującego cząstkowe elementy procesu współtworzenia wartości. Integracja i rekonfiguracja zasobów i praktyk zachodzi w przestrzeni rozmaitych interakcji, relacji, emergentnych umiejętności i wiedzy, celów oraz motywów jednostek. Powstające na tej podstawie wiązki potencjalnych usług mogą zostać różnie ocenione przez swoich odbiorców. Zależy to od kontekstu sytuacyjnego, w jakim ujawniła się dana wartość oraz od kompetencji użytkownika w zakresie jej konsumowania.

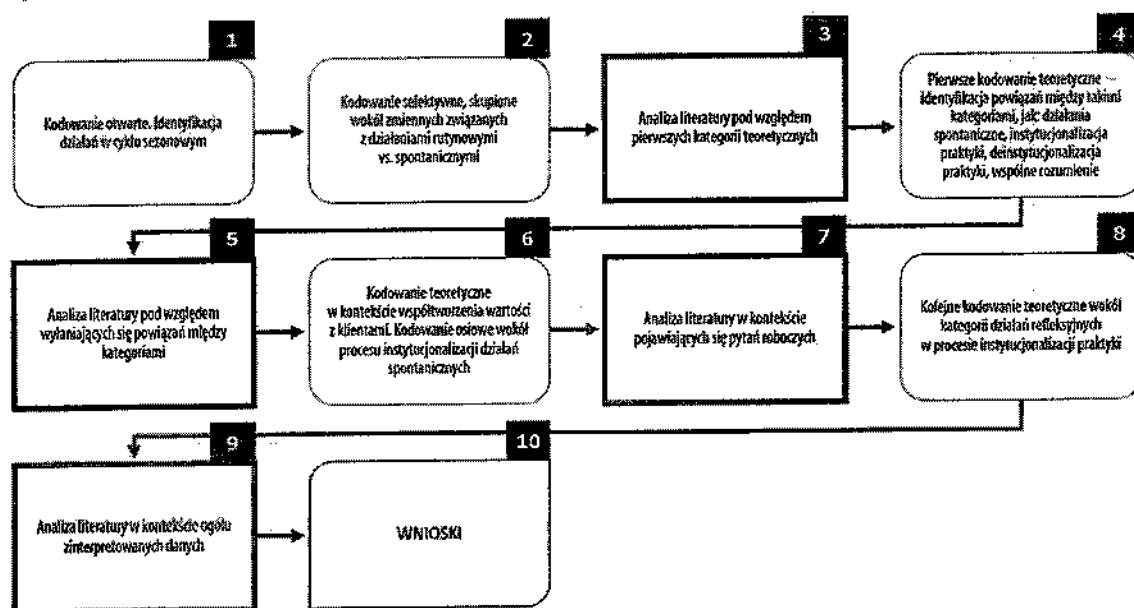
Metodologia badań

Przeprowadzono badania ilościowe i jakościowe. Zaprojektowano je zgodnie z regułami sekwencyjnego łączenia metod ilościowych i jakościowych (cf. Creswell, 2009). Wykorzystano tym samym triangulację metodologiczną, która ogranicza ryzyko błędów pomiaru i wzmacnia wiarygodność badań. Jest to wymagająca procedura badawcza, uznano jednak, że będzie celowa w realizacji badań eksploracyjnych.

Celem badań ilościowych było rozpoznanie czynników dynamizujących i ograniczających zmienność praktyki przedsiębiorstw. Celem badań jakościowych była eksploracja obszarów wskazanych w wyniku rezultatów przeprowadzonych wcześniej badań ilościowych. W procesie generowania teorii zastosowano więc standardy przewidziane w procedurze metodologii teorii ugruntowanej, które, jak wskazuje Charmaz (2005), odnoszą się zarówno do procesu dociekań empirycznych, jak i ich rezultatów (2005: 507). Oznacza to, że proces badawczy w metodologii teorii ugruntowanej zachodzi równolegle z budowaniem teorii.

Proces generowania teorii oparty był na procedurze kodowania (Rysunek 2). Zastosowano iteracyjną procedurę kodowania, polegającą na wielokrotnym czytaniu wywiadów (tj. dokonanej transkrypcji i notatek), przesłuchiwanie nagrań oraz zestawianiu pojawiających się interpretacji z dostępną literaturą naukową (etapy 1–10 na Rysunku 2). W ramach *pierwszego* etapu kodowania, tj. kodowania otwartego, ustalono początkową listę kodów opatrzonych różnymi komentarzami i pytaniami roboczymi. Budowane kody dotyczyły w dużej mierze działań realizowanych w cyklu sezonowym produkcji. Na *drugim* etapie przeprowadzono kodowanie selektywne, którego centralnym aspektem były kody związane z działaniami rutynowymi i spontanicznymi. W trakcie procesu badawczego wspomagano się analizą literatury (*trzeci* etap). Na *czwartym* etapie dokonano pierwszego kodowania teoretycznego, którego centralny punkt stanowiła identyfikacja powiązań między różnymi kategoriami teoretycznymi, np. działaniami spontanicznymi, instytucjonalizacją nowej praktyki, deinstytucjonalizacją praktyki, „wspólnym rozumieniem”. *Piąty* etap służył analizie literatury, *szósty* zaś polegał na kodowaniu teoretycznym, skupionym wokół problematyki współtworzenia wartości z klientami. W trakcie tego etapu ustalono, że jedną z ważniejszych kategorii, tj. kategorią osiową, jest proces instytucjonalizacji działań spontanicznych. *Siądmy* etap był poświęcony dalszemu studiom literaturowym, pomocnym w kolejnym (*ósmym*) etapie kodowania teoretycznego, skupionym wokół eksploracji problematyki działań refleksyjnych w procesie instytucjonalizacji praktyki. *Dziewiąty* etap kodowania stanowił ostateczną analizę ustalonych kategorii, wsparty był badaniami literaturowymi i prowadził do ostatecznego (*dziesiątego*) etapu badań, a mianowicie wniosków.

Rysunek 2. Proces kodowania materiału empirycznego w ramach podejścia jakościowego



Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane w ten sposób wyniki pozwoliły na sformułowanie wielowymiarowej koncepcji poznawczej, w której wzięto pod uwagę dynamikę powiązań między różnymi aspektami cząstkowymi koncepcji zmienności praktyki.

W ramach badań jakościowych odwołano się do koncepcji performatywnych i ostensywnych aspektów rutyn (Feldman, 2000). Mimo tego nie koncentrowano się na testowaniu teorii, lecz raczej na wyjaśnieniu obserwowanych procesów i budowaniu teorii, wykorzystując pluralistyczne podejście metodologiczne (łącznie metody ilościowe i jakościowe). Niestety, dotychczas w literaturze nie zaproponowano koncepcji, która opisywałaby procesy zmiany praktyk, biorąc pod uwagę zarówno swoistość branży, jak i idiograficzne rozumienie przedsiębiorstw, oparte na pogłębionej analizie jednostkowych przypadków i specyfiki sytuacyjnej kontekstów.

Wypełniając tę lukę poznawczą, w pierwszym, ilościowym etapie postępowania badawczego, skonstruowano wskaźniki pomiaru zmienności praktyki. Na podstawie założeń perspektywy procesualnej, wskaźniki te identyfikowały ostensywne aspekty praktyki. Ponadto wskazano obszary efektów wpływu na zmienność praktyki, określone jako czynniki performatywne. Biorąc pod uwagę fakt, że siła wpływu niektórych czynników była zaskakująca oraz że pojawiały się kolejne pytania badawcze, uzasadnione stało się pogłębienie przeprowadzonych analiz. W drugim etapie badań zastosowano metodykę badań jakościowych.

Wykorzystano następujące techniki gromadzenia danych: ankietę, obserwację uczestniczącą, nieuczestniczącą, analizę dokumentów oraz pogłębiony wywiad semi-ustrukturalizowany.

Przedmiotem badania była praktyka w przedsiębiorstwach z branży odzieżowej. Badania ilościowe przeprowadzono na próbie losowej 337 małych i średnich przedsiębiorstw z województw łódzkiego i mazowieckiego. Wyniki tej części badań opracowano z wykorzystaniem dwu- i wielowymiarowych metod statystycznych (tj. tabeli krzyżowych, analizy wariancji i regresji liniowej). Drugi etap badań obejmował 25 celowo dobranych przedsiębiorstw, pochodzących z wcześniejszej próby badawczej

Sektor odzieżowy podlega postępującym zmianom technologicznym, które dynamizują zmienność mody, globalną dyfuzję trendów konsumenckich, sezonowość i skracanie cyklu życia produktu. Branżę tę cechuje potencjał rozwojowy, co potwierdza analiza wartości wskaźnika The McKinsey Global Fashion Index (MGFI) na przestrzeni lat. Przedsiębiorstwa działające w branży odzieżowej podlegają z pozoru sprzecznym mechanizmom *standaryzacji cyklicznych procesów kreatywnych*, obejmującym rutynizację procesu rozwoju produktu w warunkach dynamicznej zmienności otoczenia, presji czasu i potrzeby proponowania innowacji produktowych (Wenting, 2009: 113).

Wewnętrzne dychotomie, regulujące praktyki odtwarzane w branży mody, stanowiły ważny motyw, który skłonił autorkę pracy do zainteresowania się specyfiką działania przedsiębiorstw odzieżowych.

Analiza wyników badań

Przyjmując procesualną perspektywę poznawczą, dokonano obserwacji zmian w przedsiębiorstwach z punktu widzenia odtwarzanych rutyn i praktyk. W zaprezentowanych badaniach podjęto próbę uwzględnienia kluczowych aspektów, składających się na problematykę zmienności praktyki w przedsiębiorstwach z branży odzieżowej.

W branży odzieżowej przedsiębiorstwa działają według sprzecznych z pozoru mechanizmów zmienności sezonów mody oraz powtarzalnych w sezonach procesów rozwoju produktu. Uznano,

że działanie tych mechanizmów umożliwi zaobserwowanie powtarzalności praktyki oraz zmian, jakie zachodzą w obrębie tego procesu.

Jak wskazują studia literaturowe, znaczna część rozważań teoretyczno-empirycznych w zarządzaniu ogniskuje się wokół koncepcji ostensywnych i performatywnych aspektów rutyn, wykorzystując metodologię badań jakościowych. Materiał empiryczny i wyniki badań, zaprezentowane w rozdziale czwartym monografii, pozwoliły zilustrować ostensywne i performatywne aspekty praktyki w małych i średnich przedsiębiorstwach odzieżowych, a tym samym – zyskać wgląd w rozumienie zmiany w naukach o zarządzaniu z perspektywy procesualnej.

W odróżnieniu jednak od dominującego podejścia, przeprowadzone badania cechuje pluralizm metodologiczny. Ze względu na fakt, że ostensywne aspekty rutyn obejmują działania wyrażone werbalnie lub dyskursywnie, opisane w dokumentach, wytycznych lub rozmaitych analizach, uznano, że na podstawie wiedzy jawnej można określić działania typowe dla przedsiębiorstw z danej branży. Badania ilościowe ogniskowały się na identyfikacji wskaźników, które wyrażałyby ostensywne aspekty praktyki.

Biorąc pod uwagę fakt, że branża odzieżowa cechuje się zmiennością i sezonowością, przy konstruowaniu wskaźnika skoncentrowano się na działaniach, w ramach których przedsiębiorcy winni wprowadzać różnego rodzaju zmiany, by końcowy produkt/usługa odpowiadał zmienności determinowanej przez zjawisko mody. W badaniach ilościowych zidentyfikowano również czynniki determinujące intensyfikację zmienności praktyki wyrażonej w ramach wskaźników. Skonstruowane mierniki zmienności praktyki wyrażały trzy spójne tematycznie obszary codziennych działań, realizowanych w cyklu sezonowym przedsiębiorstw z branży odzieżowej. Konceptualizację poszczególnych wymiarów zmienności praktyki oparto na analizach zbiorów działań swoistych i rozpoznawalnych przez przedsiębiorców w cyklu sezonowym. Konstrukcja budowy wskaźników odpowiadała założeniom definicji praktyki autorstwa Thornton i in. (2012). Wyniki badań ilościowych (Tabela 2) pozwoliły przyjąć, że mierniki te wyrażały ostensywne aspekty praktyki.

Tabela 2. Synteza wniosków z badań ilościowych

Wskaźniki zmienności praktyki	Czynniki ostensywne	Czynniki performatywne
Procesualny	Wydirebiono pięć podobzarów o znaczeniu merytorycznym, które określały w procesie dynamizowania odtwarzanej praktyki najważniejszą rolę rodzącą specyfikę działań realizowanych w sezonowym cyklu produkcji. odgrywają czynniki związane z dopasowaniem do zmiany swoistej Wewnętrzna spójność każdej z pięciu skal oszacowano za pomocą współczynnika α sektora (różnicowanie struktury kolekcji pod wpływem Cronbacha: internacjonalizacji (0,772), procesu rozwoju produktu (0,807), działań internacjonalizacji; wykorzystywanie narzędzi internetowych marketingowych (0,688), działań dystrybucyjnych (0,726), działań inwestycyjnych w sprzedaży; wielokrotnianie liczby wejść kolekcji w sezonie) oraz (0,703). Operacjonalizację wskaźnika oparto na katalogu swoistych dla branży umiejętnością wykorzystywania nadarżających się okazji przez działań w cyklu sezonowym, co zaprezentowano w Tabelach 4 i 7 w rozdziale trzecim przedsiębiorstwa (realizacja niestandardowych zamówień) książki.	
Technologiczny	W celu operacjonalizacji wymiaru zmienności praktyki, obejmującego aspekty W przypadku technologicznego wymiaru zmienności praktyki wykorzystania technologii w odtwarzanych działaniach w cyklu sezonowym, zaobserwowano, że dynamizowanie wykorzystywania technologii wykorzystano, podobnie jak w przypadku wskaźnika procesualnego, założenia logiki w odtwarzanej praktyce jest w znacznej mierze procesem praktyki biznesowej (co przedstawiono w Tabeli 4 w rozdziale trzecim monografii), refleksyjnym. Zaobserwowano silny wpływ czynników z tą różnicą, że położono akcent na zjawiska swoiste dla branży, takie jak: rozwój performatywnych, opartych na procesach decyzyjnych, na technologii, umożliwiający skracanie cyklu mody, czasu dostaw i realizację zmienności praktyki (pod wpływem klientów zagranicznych decyzje niestandardowej produkcji, tj. w krótkich seriach bądź przy wymagających droższych wykorzystywania surowców/materiałów; technicznie i konstrukcyjnie produktach (które określono jako niestandardowe głównym powodem realizacji niestandardowych zamówień jest zamówienia). opłacalność finansowa; w zależności od kraju docelowego sprzedaży	
	W celu dokonania pomiaru zmienności działań w obszarze wykorzystywania decyzje dotyczą zmiany profilu technologicznego produkcji).	
technologii konstruowano wskaźnik technologiczny (Tabela 8 w rozdziale trzecim		
książki), obejmujący dziewięć merytorycznie i statystycznie spójnych zmiennych		
(α Cronbacha = 0,743).		

oż. Patora - Mysaka

Inercyjny Operacjonalizację ostatniego z wyróżnionych wymiarów – obejmującego inercję W ramach inercyjnego wymiaru praktyki nie zidentyfikowano działań – oparto na odwróceniu założeń praktyki biznesowej w branży odzieżowej. efektów czynników performatywnych, które miałyby powiązanie Wykorzystując katalog swoich dla branży działań w cyklu sezonowym, wyłoniono z refleksyjnością, sytuacyjnością i umiejętnością wykorzystywania pięć obszarów działań, w których brak aktywności w cyklu sezonowym wskazuje na nadarzających się okazji.

zahamowanie zmienności praktyki. Wyróżnione obszary były analogiczne do obszarów wskaźnika procesualnego i obejmowały: internacjonalizację, proces rozwoju produktu, działania marketingowe, działania dystrybucyjne oraz inwestycyjne. W ramach poszczególnych rodzajów działań wykazywano brak aktywności. Na tej podstawie zbudowano wskaźnik inercyjny (Tabela 9 w rozdziale trzecim książki) obejmujący 12 zmiennych. Rzeczność wskaźnika sprawdzono za pomocą współczynnika α Cronbacha (0,702).

Źródło: opracowanie własne.

Z. Patora - hipoteza

Jak zaprezentowano w Tabeli 2, pierwsza z miar, określona jako procesualna, obejmowała praktyki typowe w branży odzieżowej dla procesu rozwoju i sprzedaży produktu, realizowane w cyklu sezonowym. Druga, tj. wskaźnik technologiczny, obejmowała aspekty wykorzystywania technologii w działaniach realizowanych w cyklu sezonowym. Wskaźnik inercyjny stanowił swoistą antytezę dla wskaźnika procesualnego i identyfikował niepodejmowanie działań typowych dla przedsiębiorstw funkcjonujących w branży odzieżowej. Zidentyfikowane wskaźniki pomiaru mogą mieć zastosowanie praktyczne. Umożliwiają określenie poziomu zmienności praktyki dla danego przedsiębiorstwa z branży odzieżowej. Fakt skonstruowania wskaźników dla określonej branży odzieżowej może jednocześnie zachęcać do budowy podobnych mierników dla przedsiębiorstw z innych branż.

W wyniku dalszych analiz statystycznych, za pomocą ww. wskaźników rozpoznano efekty wpływu (siłę i kierunek) czynników dynamizujących i inhibitujących zmienność działań, a składających się na poszczególne wymiary praktyki.

W przypadku procesualnego wymiaru zmienności praktyki wykazano, że kluczowy wpływ na dynamizowanie odtwarzanej praktyki mają czynniki związane z dopasowaniem do zmian narzuconych przez sezonowość oraz umiejętność odpowiedniego reagowania na nadarzające się okazje. W ramach technologicznego wymiaru zmienności praktyki ustalono, że dynamizowanie wykorzystywania technologii jest przede wszystkim procesem refleksyjnym. W ramach inercyjnego wymiaru praktyki nie zidentyfikowano natomiast wpływu czynników performatywnych, powiązanych z refleksyjnością i umiejętnością spontanicznego wykorzystywania okazji.

Zgromadzony materiał empiryczny oraz przeprowadzone analizy statystyczne pozwalają ustosunkować się do pytań badawczych. Podejmując się odpowiedzi na pytania badawcze, należy stwierdzić, że:

1. Działania konstytuujące praktykę w danej branży można różnicować adekwatnie do koncepcji ostensywnych i performatywnych aspektów rutyn Feldman i Pentlanda (2003);
2. Określając kategorie cząstkowe działań tworzących wymiar ostensywny, można odnieść się do typowych modeli działań opisywanych w literaturze branżowej. Ponadto działania te są rozpoznawalne w badaniu surveyowym przez przedsiębiorców;
3. Powstała w wyniku badań ilościowych miara zmienności praktyki dla przedsiębiorstw z branży odzieżowej wyrażała procesualny, technologiczny i inercyjny wskaźnik zmienności praktyki. Były to miary empiryczne o charakterze nieaddytywnym;
4. W ramach każdego ze wskaźników uwidoczniono szereg obszarów cząstkowych wpływu na dynamizowanie lub inhibitowanie zmienności praktyki.

Rozpoznane w wyniku badań ilościowych znaczenie wpływu działań spontanicznych i refleksyjnych w procesie instytucjonalizacji odtwarzanej praktyki było zaskakujące. Zidentyfikowane nowe obszary badań eksplorowano w ramach pogłębionej analizy jakościowej.

Przyjmując idiograficzną perspektywę poznawczą, ustalono, że osiową kategorią poznawczą w zaprezentowanych wynikach badań jest instytucjonalizacja działań spontanicznych w przedsiębiorstwach. Oznacza to, że kluczowe czynniki performatywne (czynniki inicjowania zmian w ramach odtwarzanej praktyki) mają charakter spontaniczny. Identyfikacja tej kategorii poznawczej jest ważna z punktu widzenia nauk o zarządzaniu. Tożsamość nauk o zarządzaniu (cf. Sułkowski, 2012), skupiających się raczej na kierowaniu zmianami niż na analizach zmian spontanicznych, jest – w znacznej mierze – czynnikiem odpowiadającym za deficyt badań nad tym rodzajem zmian. Przedstawione analizy pokazują bowiem, że działania spontaniczne odgrywają ważną rolę

w procesach i praktyce organizacji, a tym samym wypełniają lukę poznawczą w literaturze przedmiotu.

Wyniki przeprowadzonych analiz jakościowych (Tabela 3) pozwoliły stwierdzić, że działania spontaniczne sprzyjają zmienności praktyki w wymiarze procesualnym i technologicznym. Natomiast w sytuacji, gdy badane przypadki były objęte procesem erozji praktyki, działania spontaniczne nie miały wpływu na poprawę kondycji przedsiębiorstw. Przeprowadzona metaanaliza danych jakościowych pozwoliła stwierdzić, że czynnikiem moderującym zależność między działaniami spontanicznymi a instytucjonalizacją praktyki jest ocena wartości w procesie ich współtworzenia w badanych przypadkach. Ponadto wyniki analizy, ujawniając trzy subkategorie działań spontanicznych, pokazały, że niższy poziom refleksyjności działań spontanicznych wpływa pozytywnie na zróżnicowanie rutyn i w efekcie na emergencję nowej praktyki.

Tabela 3. Synteza wniosków z badań jakościowych

Problemy cząstkowe wyodrębnione w trakcie analizy	Zidentyfikowane kategorie teoretyczne	Opis powiązań między empirycznymi kategoriami cząstkowymi
Proces instytucjonalizacji i deinstytucjonalizacji praktyki	Instytucjonalizacja praktyki: działania spontaniczne, zmiana w ramach odtwarzanych rutyn, instytucjonalizacja nowej praktyki.	Instytucjonalizacja nowej praktyki wiąże się z działaniem i opiera na interakcjach między rutynowymi czynnościami a działaniami spontanicznymi, które stanowią o zmianie odtwarzanej praktyki. Zidentyfikowane działania spontaniczne, ulegając lub przyczyniając się do rutynizacji pewnych wzorców działań, odgrywały w nich rolę performatywnych aspektów rutyn. Ich bazą były zrutyinizowane i utrwalone wcześniej: wiedza, umiejętności i sposoby działania. Wskutek spontanicznych interakcji ludzi, ich wiedzy, umiejętności, artefaktów i kontekstów sytuacyjnych, następował proces emergencji nowej praktyki.
	Deinstytucjonalizacja praktyki: odtwarzanie praktyki, niedostosowanie praktyki do zmiany swoistej sektora, erozja praktyki.	Odwolując się do teorii instytucjonalnych, można przyjąć, że przedsiębiorcy w danej branży działają zgodnie z <i>logiką instytucjonalną</i> sektora (cf. Thornton i in., 2012) lub według <i>zracjonalizowanych mitów</i> (Meyer i Rowan, 1977: 343). Oznacza to, że istnieją pewne utarte schematy działania, które powodują, że przedsiębiorcy działają podobnie lub też sądzą, że działają zgodnie z pewnym modelem. W praktyce jednak odtwarzają sobie właściwe działania i, mimo podejmowanych prób zmiany schematów, nie identyfikują obszarów, które powinny ulec zmianie. Rekursywność codziennych działań może więc odpowiadać za erozję praktyki. Zmienność rutyn powinna odpowiadać uwarunkowaniom zewnętrznym, w jakich funkcjonują organizacje.
Rola działań spontanicznych w procesie współtworzenia wartości z klientami	Działania spontaniczne, ocena wartości i wczesna emergencja nowej praktyki, instytucjonalizacja praktyki.	Koncepcja logiki dominacji usług podkreśla, że wartość jest odbiorczą (Vargo i Lusch, 2008: 9). Odnosząc to do relacji między współtworzącymi tę wartość przedsiębiorstwami, należy stwierdzić, że ma ona różny wymiar dla przedsiębiorstwa zlecającego i wykonującego usługę. Proces współtworzenia wartości jest więc zorganizowany na wzór logiki strukturalnej systemów społecznych (Giddens, 1984), która polega na przekształcaniu zasobów, działań i rozmaitych relacji społecznych w układy konstytutywnych i regulatywnych praktyk. Te zaś cechuje pewna temporalność i tendencja do zmian. W tym kontekście ma miejsce starcie ostensywnych i performatywnych aspektów rutyn, które podlegają ciągłej transformacji (cf. Feldman, 2000).
Problematyka działań refleksyjnych w odtwarzaniu praktyki	Refleksyjność działań (subkategorie: refleksyjność <i>post factum</i> , kontrolowana kreacja, intencjonalne poszukiwanie), różnicowanie rutyn, instytucjonalizacja praktyki.	Refleksyjność działań jest związana z orientacją heurystyczną oraz celowością (cf. Giddens, 1984; Archer, 2010; Makowski, 2016; Dittrich i in., 2016). Celowość działań codziennych może się różnić. Część tych działań podlega założeniom koncepcji działań celowo-racjonalnych Webera (1922), część jest realizowana niemal automatycznie (Wood i Rünger, 2015), część natomiast podlega procesom <i>refleksyjnego monitorowania</i> , opisanym przez Giddensa (1984). Część działań zaś, pozostając automatycznymi, jest jednocześnie intencjonalna (Makowski, 2016: 177–178). Podjęto się analizy instytucjonalizacji działań spontanicznych, biorąc pod uwagę różnice w poziomie refleksyjności cechującej działania codzienne. Działania te, trudne do przewidzenia bez względu na to, czy zachodzą na podstawie analogii, czy kontekstu sytuacyjnego, czy też cechują się pewnym rodzajem celowości, z punktu widzenia odtwarzanej praktyki. Przeprowadzone badania wskazują, że różnice w poziomie refleksyjności działań spontanicznych wpływają na różnicowanie poziomu zmian odtwarzanych rutyn (ostensywnych aspektów praktyki).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań i analizy literatury.

Wyniki pogłębionej eksploracji w badaniach jakościowych pozwoliły skonstatować, że zidentyfikowane w badaniu ilościowym czynniki wpływu określają aspekty performatywne odtwarzanej praktyki. Najważniejszym czynnikiem performatywnym są działania spontaniczne, które można rozpatrywać na różnych poziomach refleksyjności. Działania spontaniczne nie są jednak warunkiem *sine qua non*, by zahamować inercję praktyki. Za tym stwierdzeniem idzie teza, że praktyka jako złożona kategoria poznawcza, obejmująca zbiór znaczących w otoczeniu biznesowym działań (schematów działań), które podlegają procesom odtwarzania i zmiany, winna odznaczać się wspólną logiką wykorzystywania zasobów, wartości, przekonań i rozumienia (ang. *shared-undersanding*), które ujawniają się w codziennych, rutynowych czynnościach. Zakłócenia na poziomie wspólnej logiki mogą okazać się silniejsze niż efekt działań spontanicznych w procesie instytucjonalizacji praktyki.

Synteza przeprowadzonych badań oraz szczegółowa analiza zgromadzonych danych, zaprezentowana w rozdziale 4 monografii, wskazały na dwie kluczowe kwestie.

Po pierwsze, biorąc pod uwagę specyfikę działania przedsiębiorstw w danej branży, można odróżnić ostensywne aspekty odtwarzanej praktyki od aspektów performatywnych.

Po drugie, działania spontaniczne, jako kluczowy element performatywnych aspektów praktyki, są ważnym czynnikiem inicjowania zmian w odtwarzanej praktyce.

Przeprowadzone badania pozwalają stwierdzić związek między tymi dwiema kwestiami, który może być sformułowany w postaci następującej hipotezy *post factum*:

Istnieje dodatnia zależność między podejmowaniem działań spontanicznych a natężeniem zmian w ramach ostensywnych aspektów praktyki w wymiarze procesualnym i technologicznym.

W niniejszych badaniach zmienność praktyki została zoperacjonalizowana za pomocą trzech wymiarów: procesualnego, technologicznego oraz inercyjnego. W ramach inercyjnego wymiaru praktyki – wskazującego na zahamowanie zmienności praktyki – nie zidentyfikowano efektów czynników performatywnych, mających wpływ na dostosowanie odtwarzanej praktyki do zmiany swoistej sektora. W przedsiębiorstwach objętych procesem erozji praktyki, działania spontaniczne były podejmowane rzadziej niż w przedsiębiorstwach objętych procesem instytucjonalizacji nowej praktyki. Zaś wszelkie zidentyfikowane w procesie deinstytucjonalizacji działania spontaniczne nie wpłynęły w badanych przypadkach na poprawę sytuacji przedsiębiorstw.

Biorąc pod uwagę powyższe konstatacje, można założyć, że podejmowanie działań spontanicznych jest czynnikiem niewystarczającym do zahamowania procesu erozji odtwarzanej praktyki. Badane przypadki wykazywały silne tendencje do odtwarzania utartych schematów praktyki, dzięki którym w przeszłości osiągnano pozytywne rezultaty działań. Przeprowadzone badania pozwalają sformułować drugą hipotezę *post factum*:

Istnieje ujemna zależność między podejmowaniem działań spontanicznych a natężeniem zmian w ramach ostensywnych aspektów praktyki w wymiarze inercyjnym.

W ramach przeprowadzonej metaanalizy (polegającej na zastosowaniu iteracyjnej procedury kodowania wspomaganą analizą literatury) zidentyfikowano rezultaty procesu instytucjonalizacji działań spontanicznych w kontekście współtworzenia wartości w przedsiębiorstwach z branży odzieżowej. Uzyskane wyniki badań pozwoliły wyróżnić trzy kategorie kluczowe w ramach

współtworzenia wartości z perspektywy procesualnej, tj.: a) działania spontaniczne, b) ocenę wartości i wczesną emergencję nowej praktyki, c) instytucjonalizację praktyki.

Codzienne działania w zarządzaniu przedsiębiorstwem są oparte na procesach rekonfiguracji zasobów materialnych i niematerialnych, w tym wiedzy i umiejętności, działań oraz rozmaitych relacji społecznych, w wyniku czego może powstawać nowa wartość w przedsiębiorstwie. Przeprowadzone badania wskazują, że w przypadku, gdy propozycja nowej wartości pojawia się w wyniku działań spontanicznych, czynnikiem określającym rezultaty tych działań w kontekście odtwarzanej praktyki jest ocena wartości. Jeżeli ocenie nowej wartości towarzyszy wczesna emergencja nowej praktyki, to kolejnym etapem procesu współtworzenia wartości z perspektywy procesualnej jest instytucjonalizacja nowej praktyki. Biorąc pod uwagę powyższe, zasadne jest sformułowanie trzeciej hipotezy *post factum*:

Ocena wartości moderuje zależność między działaniami spontanicznymi a instytucjonalizacją nowej praktyki.

Zważywszy na fakt, że zidentyfikowano zaskakująco duży wpływ działań spontanicznych na zmienność praktyki, zasadne było przeprowadzenie kolejnej metaanalizy, której celem stanowiło poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: Czym cechują się działania spontaniczne, które ulegają instytucjonalizacji? Przeprowadzona analiza pozwoliła wskazać trzy subkategorie teoretyczne różnicujące działania spontaniczne. Zidentyfikowano refleksyjność *post factum*, kontrolowaną kreację oraz intencjonalne poszukiwanie. Każda z trzech subkategorii działań wpływała na zróżnicowanie poziomu zmian odtwarzanych rutyn. Co ciekawe, w przypadku subkategorii związanej z najniższym poziomem refleksyjności działań spontanicznych odnotowano najwyższe zróżnicowanie rutyn, a w efekcie – instytucjonalizację nowej praktyki. Można przyjąć czwartą hipotezę *post factum*:

Istnieje ujemna zależność między poziomem refleksyjności działań spontanicznych a natężeniem zmian rutyn w ramach odtwarzanej praktyki.

Zidentyfikowane kategorie teoretyczne ujawniły złożoność koncepcji zmienności praktyki, na którą składają się rozmaite aspekty cząstkowe, takie jak: zasoby, działania, interakcje ludzi i pojawiające się sytuacje. Zrealizowana koncepcja badawcza może stanowić propozycję zaadaptowania procesualnej perspektywy poznawczej w naukach o zarządzaniu, co pozwala ustosunkować się do celu poznawczego w ramach empirycznej części monografii. Wysuwając propozycję koncepcji empirycznej, która byłaby odpowiedzią na rozważania teoretyczne, można przyjąć, że:

1. W badaniach empirycznych, podejmujących problematykę powstawania, zmiany i deterioracji praktyki w organizacjach, należy – stosując pluralizm metodologiczny – różnicować metodykę względem poszczególnych aspektów przedmiotu badań. Wychodząc z założeń koncepcji ostensywnych i performatywnych aspektów rutyn (Feldman, Pentland, 2003); można podejmować się badania ostensywnych, a więc upraszczając – rozpoznawalnych w danym środowisku branżowym działań, za pomocą technik surveyowych. Performatywne aspekty, związane z definicji z czynnikami nieprzewidywalnymi i opartymi na kontekście sytuacyjnym, można badać, bazując na metodyce jakościowej.

2. W badaniach obejmujących problematykę zmiany w odtwarzanej praktyce warto eksplorować procesy inicjowania zmian praktyki. Ważną, zasługującą wciąż na pogłębioną analizę, okazała się koncepcja działań spontanicznych.
3. Biorąc pod uwagę rozwijający się nurt badań w perspektywie procesualnej w naukach o zarządzaniu – w obszarze problematyki refleksyjności – warto eksplorować te zagadnienia w odniesieniu do zmian w ramach działań rutynowych.

Interesującym aspektem koncepcji badań podejmujących problematykę zmian w organizacji z punktu widzenia odtwarzanej praktyki, jest również proces instytucjonalizacji nowych schematów działań. Badanie tego procesu stoi nie tylko w zgodzie ze współczesnymi kierunkami rozumienia zmiany społecznej, ale też wiąże się z możliwością ujawnienia nowych kategorii poznawczych, które mogą przyczynić się do lepszego rozumienia procesów zarządzania w warunkach postępujących przemian technologicznych i społecznych.

Podsumowując, można stwierdzić, że przyjęta w monografii procesualna perspektywa poznawcza, stawiając w centrum analizy praktykę i zmiany w ramach codziennie odtwarzanych działań, pozwoliła zaproponować nowe podejście do problematyki zmian w naukach o zarządzaniu.

Specyfika przeprowadzonych badań empirycznych, polegająca na ograniczeniu przedsiębiorstw do konkretnej branży, nasuwa pytanie o możliwość generalizacji wyników. Z dokonanych analiz literaturowych wynika, że cechująca się wysoką swoistością zmian branża odzieżowa nie pozwala uzyskanych wyników, a w szczególności skonstruowanych empirycznie wskaźników pomiaru zmienności praktyki, adaptować do przedsiębiorstw z innych sektorów. Interesujące, ale także bardzo potrzebne z punktu widzenia studiów nad działaniami rutynowymi i zmianami w działaniach i strukturach przedsiębiorstw, byłoby przeprowadzenie – według analogicznej procedury postępowania metodologicznego – badań w innych sektorach, cechujących się odmienną sezonowością zmian produktowych/usługowych (skróconym cyklem życia produktów/usług).

W odniesieniu do praktycznych wniosków dla środowiska biznesu, monografia ukazuje rolę sytuacyjnego i interakcyjnego kontekstu odtwarzania i zmiany codziennych praktyk w organizacjach. Dla przedsiębiorców ważna jest świadomość, że ich działania nie są oparte jedynie na reakcjach na bodźce płynące z otoczenia, lecz mogą być przyczynkiem do aktywnego współtworzenia nowej wartości. Proces ten ma miejsce często na podstawie uczenia się metodą prób i błędów, w związku z tym trudno jest go zaplanować, co z kolei winno być wzięte pod uwagę przez instytucje wsparcia biznesu.

Problem ten jest widoczny w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, które – spontanicznie przejawiając aktywność innowacyjną, nie liczą na dostęp do rozmaitych środków pomocowych ze względu na rozbudowane, czasochłonne procedury formalne. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na znaczącą rolę działań spontanicznych w procesie inicjowania nowych praktyk, które są przyczynkiem tworzenia wartości. Procesy te zachodzą w przestrzeni współpracy między przedsiębiorstwami, co można z kolei odczytać w kategoriach potrzeby zrewidowania podejścia instytucji wsparcia biznesu, w celu promowania realizacji wspólnych przedsięwzięć oraz tworzenia klimatu przyjaznego dla szybkiego, często spontanicznie inicjowanego podejmowania działań innowacyjnych i inwestycyjnych. Zapewne stanowi to wyzwanie dla otoczenia biznesu. Współczesny postęp wzmacnia bowiem powszechne przekonanie, że droga do sukcesu jest często grą o czas.

W naukach o zarządzaniu potrzebna jest systematyczna propozycja wykorzystania założeń perspektywy procesualnej. Monografia stanowi częściową odpowiedź na tę lukę poznawczą, prezentując użyteczność perspektywy procesualnej oraz kreśląc jej ramy teoretyczne przez ulokowanie koncepcji działania i praktyk społecznych w szerokim kontekście orientacji rdzennych, w odniesieniu do rozważań nad współczesnością.

W szerszym znaczeniu, przeprowadzona analiza wpisuje się w dyskurs toczący się wokół napięcia na linii makro- vs. mikroepistemologii organizacji i zarządzania. Analiza dorobku myśli zarządzania pozwala uznać, że podejścia te prezentują względnie różne warstwy poznawcze życia organizacji. Przeciwwstawianie założeń kierunków, a więc próba nadawania pierwszeństwa któremuś z nich, bywa często bezcelowa i jest jedynie przejawem *imperialistycznych ciągot* ich twórców (Giddens, 2006: 664). Owocna może okazać się próba ich pogodzenia, poprzedzona analizą rozwoju ich kluczowych koncepcji. Perspektywę procesualną w zarządzaniu charakteryzuje bowiem dążenie do złamania dychotomicznej wizji statyki i dynamiki zmian organizacyjnych.

Równie przydatna może się w tym kontekście okazać koncepcja *homo practicus*, tj. człowieka w organizacji ulokowanego w codziennych działaniach w porządku naturalnym, praktycznym i społecznym (cf. Archer, 2013). Konsekwencją przyjęcia tej koncepcji w naukach o zarządzaniu jest reorientacja przedmiotu badania. Otóż nie jest nim ani struktura organizacji, ani też indywidualny uczestnik organizacji, lecz działanie, które stanowi nośnik procesów, umożliwiał adaptację, elastyczne wykorzystanie zasobów, zmian płynących z otoczenia rynkowego oraz wszelkich wartości i wiedzy, konstruujących logikę biznesową przedsiębiorstwa. Mówiąc językiem Giddensa (1984), praktyka w organizacji jest odtwarzana, transformowana i reprodukowana w toku codziennych czynności. Świat czynnego działania jest zaś podstawowym elementem wszelkich zjawisk organizacyjnych.

Takie ujęcie przedmiotu badania zapowiada pewnego rodzaju epistemologiczny zwrot w naukach o zarządzaniu, z czym wiążą się konkretne oczekiwania i propozycje poznawcze. Dystynktywnym aspektem epistemologicznym tego podejścia jest bowiem zwrot w kierunku koncepcji człowieka zakotwiczonego w praktycznych relacjach z otoczeniem organizacji. W ujęciu empirycznym zaś przedmiotem poznania i teoretyzowania staje się praktyka.

Gdyby dokonać konceptualizacji praktyki jako tego, co wiąże się z pragmatyką życia organizacyjnego i społecznego, to można by uznać, że aktywność jest najszerszą kategorią poznawczą, obejmującą działania ludzi, jakie przejawiają oni w organizacjach. Nawiązując do Schütza (2008) i Archer (2013), można by też wyróżnić działania zewnętrzne, przejawiające się w pojedynczych, regularnych lub kolektywnych czynnościach i działania wewnętrzne, takie jak myśli czy rozmaite rozważania wymagające refleksyjności. Część tych działań ulega werbalizacji, część jest skodyfikowana poprzez rozmaite symbole i czynności, a część wyraża się jedynie przez umiejętności operowania przedmiotami, biegłość bądź wirtuozerię.

Możliwe analityczne odróżnienie i powiązanie kontekstów, w których zachodzą te działania, to niewątpliwa wartość, jaką – za sprawą teorii Archer (2013) – wnosi perspektywa procesualna do nauk o zarządzaniu. Pragmatyczna koncepcja człowieka, wyłaniająca się z tych rozważań, ma niewiele wspólnego z *performatywnym bytem, jakim jest człowiek nowoczesności, ani ze społecznym produktem, jaki stanowi istota społeczna* (Archer, 2013: 190). Otwiera natomiast nową perspektywę poznawczą w teorii organizacji i zarządzania.

Praktyka i wszelkie aktywności jednostek stają się podłożem zmian w otoczeniu organizacyjnym i społecznym. Reasumując, można powtórzyć za Manteryssem, że: *procesualność nie jest analityczną magią, kolejną metaforą zaciemniającą logikę ludzkiej aktywności, lecz środkiem*

do ukazania przepływów energii między składnikami uniwersum (2008: 236). Działania i interakcje biznesowe ujawniają utrwalone wzory praktyki, uderzające w nie konflikty i napięcia oraz następującą potem zmianę konfiguracji rutyn.

Podsumowując, można powiedzieć, że zawarte w monografii wnioski i hipotezy *post factum*, będące rezultatem przyjęcia interpretacji zgodnej z założeniami orientacji procesualnej, z jednej strony stanowią odpowiedź na lukę poznawczą w zarządzaniu w zakresie badań nad zmianą spontaniczną, z drugiej strony kreślą możliwości wykorzystania koncepcji działań, praktyk i rutyn organizacyjnych w pracach badawczych z zakresu nauk o zarządzaniu.

Bibliografia

1. M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott (2009), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, Oxford.
2. M. Archer (2010), *Routine, Reflexivity, and Realism*, "Sociological Theory", 28(3), pp. 272-303.
3. M. Archer (2013), *Człowieczeństwo. Problem sprawstwa*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków.
4. J. Barney, T. Felin (2013), *What are microfoundations?*, "The Academy of Management Perspectives", 27(2), pp. 138-155.
5. L. Boltanski, E. Chiapello (2007), *The new spirit of capitalism*, Verso Books, London, New York.
6. P. Bourdieu (1980/1990), *The logic of practice*, Polity Press, Cambridge.
7. M. Bratnicki (2008), *Strategiczne dynamizowanie organizacji. Problem i rozwiązanie* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Zarządzanie”, Wałbrzych.
8. S. Bucher, A. Langley (2016), *The Interplay of Reflective and Experimental Spaces in Routine Dynamics*, "Organization Science", 27 (3), pp. 594–613.
9. T. Burger-Helmchen (2007), *Rules of thumb and real option decision biases for optimally imperfect decisions: a simulation-based exploration*, "Investment Management and Financial Innovations", 4(4), pp. 105–118.
10. K. Charmaz (2005), *Grounded Theory in the 21st Century* [in:] N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks–London–New Delhi.
11. J.W. Creswell (2009), *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
12. R.M. Cyert, J. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, 2nd ed., Blackwell Publishers Ltd., Oxford.
13. K. Dittrich, S. Guérard, D. Seidl (2014), *A Practice-Theoretical Perspective on the Role of Talk in Routine Change* [in:] K. Dittrich, *The Accomplishment and Change of Organizational Practices and Routines. Three Papers from a Practice-Theoretical Perspective*, praca doktorska.
14. K. Dittrich, S. Guérard, D. Seidl (2016), *Talking About Routines: The Role of Reflective Talk in Routine Change*, "Organization Science", 27(3), pp. 1–20.
15. É. Durkheim (1968), *Zasady metody socjologicznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, wyd. I. seria Biblioteka Socjologiczna, Warszawa.

16. A. Edmondson, T. Zuzul (2016), *Teaming Routines in Complex Innovation Projects* [in:] J. Howard-Grenville, C. Rerup, A. Langly, H. Tsoukas (Eds.), *Organizational Routines: How They Are Created, Maintained, and Changed. Perspectives on Process Organization Studies*, Oxford University Press, Oxford, pp. 179-203.
17. A.C. Edmondson, R.M. Bohmer, G.P. Pisano (2001), *Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals*, "Administrative Science Quarterly", 46(4), Sage Publications, Inc., pp. 685-716.
18. M.S. Feldman (2000), *Organizational Routines as a Source of Continuous Change*, "Organization Science", 11(6), pp. 611-629.
19. M.S. Feldman, B.T. Pentland (2003), *Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change*, "Administrative Science Quarterly", 48(1), pp. 94-118.
20. M. Foucault (1975/1993), *Nadzorować i karać. Narodziny więzienia*, Biblioteka ALETHEIA, Warszawa.
21. A.M. García-Cabrera, M. Gracia García-Soto, S.M. Suárez-Ortega (2017), *Macro-level spillovers and micro-level capabilities as antecedents of young SMEs' propensity to export and to become a born global*, "International Entrepreneurship Management Journal", 13(4), doi:10.1007/s11365-017-0451-x, pp. 1199-1220.
22. G. Gavetti, D.A. Levinthal, J.W. Rivkin (2005), *Strategy making in novel and complex worlds: the power of analogy*, "Strategic Management Journal", 26(8), pp. 691-712.
23. S. Gherardi (2015), *To start practice theorizing anew: The contribution of the concepts of agencement and formativeness*, "Organization" 23(5), pp. 680-698.
24. A. Giddens (1984), *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*, California University Press, Berkeley.
25. A. Giddens (2006), *Elementy teorii strukturalizacji* [in:] E. Staśkiewicz, B. Baran, M. Michalska, E. Otto, *Współczesne teorie socjologiczne*, wyd. 2, PWN, Warszawa.
26. G. Guzman (2013), *The Grey Textures of Practice and Knowledge: Review and Framework*, "European Business Review", 25(5), pp. 429-452.
27. J. Habermas (2015), *Teoria działania komunikacyjnego*, t. I., PWN, Warszawa.
28. T. Hernes (2014), *A Process Theory of Organization*, Oxford University Press, Oxford.
29. J. Howard-Grenville, C. Rerup, A. Langley, H. Tsoukas (2016), *Organizational Routines: How They are Created, Maintained, and Changed*, Oxford University Press, Oxford.
30. J.A. Howard-Grenville (2005), *The Persistence of Flexible Organizational Routines: The Role of Agency and Organizational Context*, "Organization Science", 16(6), pp. 563-727.
31. D. Kahneman (2011), *Thinking, Fast and Slow*, Macmillan, USA.
32. P.T. Makowski (2016), *Tadeusz Kotarbiński's Action Theory. Reinterpretive Studies*, Palgrave Macmillan, Cham.
33. A. Manterys (2008), *Sytuacje społeczne*, NOMOS, Kraków.
34. R.K. Merton (1936), *The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action*, "American Sociological Review", 1(6), pp. 894-904.
35. J.W. Meyer, B. Rowan (1977), *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, "American Journal of Sociology", 83(2), pp. 340-363.
36. N. Mouzelis (1998), *Beyond the Normative and the Utilitarian*, "British Journal of Sociology", 49, pp. 491-497.
37. W.J. Orlikowski (2010), *Technology and organization: Contingency all the way down* [in:] N. Phillips, G. Sewell, D. Griffiths (eds.), *Technology and Organization: Essays in Honour*

- of Joan Woodward, "Research in the Sociology of Organizations", 29, Emerald Group Publishing Limited, pp. 3-20.
38. W.J. Orlikowski, S.V. Scott (2008), *Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization*, "The Academy of Management Annals", (2)1, pp. 433-474.
 39. T. Parsons (1951), *The Social System*, IL: Free Press, Glencoe.
 40. Z. Patora-Wysocka, Ł. Sułkowski (2019), *Sustainable Incremental Organizational Change – A case of the Textile and Apparel Industry*, "Sustainability", 11, 1102, doi: 10.3390/su11041102, pp. 1-27.
 41. B.T. Pentland, H.H. Rueter (1994), *Organizational Routines as Grammars of Action*, "Administrative Science Quarterly", 39(3), pp. 484-510.
 42. C. Rerup, M.S. Feldman (2011), *Routines as a source of change in organizational schemata: the role of trial-and-error learning*, "Academy of Management Journal", 54(3), pp. 577-610.
 43. C. Salvato, C. Rerup (2011), *Beyond Collective Entities: Multilevel Research on Organizational Routines and Capabilities*, "Journal of Management", 37(2), pp. 468-490.
 44. A. Schütz (2008), *O wielości światów. Szkice z socjologii fenomenologicznej*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków.
 45. E. Stańczyk-Hugiet, K. Piórkowska, S. Stańczyk (2017), *Demystifying emergence of organizational routines*, "Journal of Organizational Change Management", 30(4), pp. 525-547.
 46. Ł. Sułkowski (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.
 47. D.J. Teece (2012), *Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action*, "Journal of Management Studies", 49 (8), pp. 1395-1401.
 48. P. Thornton, W. Ocasio, M. Lounsbury (2012), *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*, Oxford University Press, Oxford.
 49. S.F. Turner, E. Cacciatori (2016), *The Multiplicity of Habit Implications for Routines Research* [in:] J. Howard-Grenville, C. Rerup, A. Langley, H. Tsoukas (eds.), *Organizational Routines: How They Are Created, Maintained, and Changed. Perspectives on Process Organization Studies*, Oxford University Press, Oxford.
 50. S.L. Vargo, R.F. Lusch (2004), *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, "Journal of Marketing", 68(1), pp. 1-17.
 51. S.L. Vargo, R.F. Lusch (2008), *Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution*, "Journal of the Academy of Marketing Science", 36(1), pp. 1-10.
 52. M. Weber (1922), *Wirtschaft und Gesellschaft*, Mohr, Tübingen.
 53. K.E. Weick (2001), *Making sense of Organizations*, Blackwell Publishing, Oxford.
 54. R. Wenting (2009), *The inheritance of organizational routines and the emergence of a firm genealogy in the fashion design industry* [in:] M.C. Becker, N. Lazaric, *Organizational routines. Advancing empirical research*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 103-128.
 55. W. Wood, D. Rüniger (2016), *Psychology of Habit*, "Annual Review of Psychology", 67, pp. 289-314.

5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych

W 2008 r. rozpoczęłam pracę na stanowisku adiunkta w Społecznej Akademii Nauk w Łodzi (d. Społecznej Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania). Na bazie siedmioletniego doświadczenia zawodowego na stanowiskach specjalisty ds. współpracy międzynarodowej i menedżera ds. projektów unijnych i międzynarodowych w Społecznej Akademii Nauk oraz firmie doradczo-szkoleniowej Oświatowiec Sp. z o.o. rozwijałam swoje zainteresowania badawcze w kierunku umiędzynaradawiania i zarządzania zmianą w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz zarządzania instytucjami szkolnictwa wyższego. Obecnie szczególnie interesujące dla mnie są zagadnienia związane z rozpoznaniem zmiany w zarządzaniu z perspektywy rutyn i codziennych działań realizowanych w przedsiębiorstwie. Jednym ze źródeł inspiracji tym obszarem badań była moja praca zawodowa w obszarze realizacji projektów unijnych i międzynarodowych. Zakres, tempo oraz sposób zachodzenia zmian w organizacji, które obserwowałam i których byłam współuczestnikiem, od wczesnych etapów tworzenia danej koncepcji do rezultatów projektu, a także późniejszych jego efektów po formalnym rozliczeniu i zamknięciu danego przedsięwzięcia, uznałam za interesujące poznawczo. Drugie źródło motywów, które skłoniły mnie do rozwoju badawczo-naukowego w obszarze rutyn i praktyk organizacyjnych, miało również związek z pracą zawodową, lecz wynikało z pewnej diachronii moich doświadczeń: pracę zawodową rozpoczęłam podczas studiów, gdzie od początku zajmowałam się kwestiami umiędzynarodowienia uczelni, a od 2004 roku rozpoczęłam pracę badawczą w ramach grantu KBN we współpracy z Panem Profesorem Ber Hausem. Tematyka projektu obejmowała wpływ kapitału zagranicznego na działalność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce i w Hiszpanii.

Moje pobyty na uczelniach zagranicznych i kontakt z międzynarodowym środowiskiem naukowym (obejmujące m.in. Uniwersytet Alcalá de Henares w Hiszpanii; Uniwersytet Autonoma de Occidente w Meksyku, Uniwersytet Trisakti w Indonezji, Uniwersytet Montpellier we Francji, Uniwersytet Clark w USA, Narodowy Uniwersytet „Politechnika Lwowska” na Ukrainie) służyły: konceptualizacji i konsultacji metodologicznej prowadzonych badań oraz przeprowadzeniu badań pilotażowych i własnych. Te doświadczenia, gromadzone od wczesnych lat pracy, wzmocniły zainteresowanie kwestiami umiędzynaradawiania organizacji.

Kierunek moich zainteresowań naukowych został doprecyzowany dzięki współpracy z Instytutem Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym EEDRI, kierowanym przez Pana Profesora Bogdana Piaseckiego i Panią Profesor Annę Rogut oraz dzięki praktyce badawczej, którą zdobyłam w charakterze członka zespołu badawczego EEDRI w projekcie pt. „Challenges and Prospects of Cross Border Cooperation in the Context of EU Enlargement CBCED” (VI Program Ramowy, Priorytet 7, O29038, 09. 2008 r. – zakończenie projektu). Ważnym doświadczeniem, które miało wpływ na mój rozwój naukowy, była możliwość przedyskutowania moich zainteresowań z Panem Profesorem Davidem Smallbonem, reprezentującym koordynujący tym projektem Uniwersytet Kingston w Londynie. Profesor D. Smallbone jest międzynarodowym autorytetem naukowym w zakresie przedsiębiorczości i umiędzynarodowienia małych i średnich przedsiębiorstw.

W rezultacie moja aktywność badawcza koncentruje się wokół trzech obszarów badawczych:

1. Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw;
2. Zarządzanie w szkolnictwie wyższym;
3. Problematyka rutyn organizacyjnych i zarządzanie zmianą.

Ad. 1) Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw

Podjęta problematyka internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw koncentrowała się na rozpoznaniu strategii umiędzynaradawiania w przedsiębiorstwach z krajów o różnym poziomie rozwoju gospodarczego, przy wzięciu pod uwagę otoczenia rynkowego przedsiębiorstw, czynników wpływających na procesy umiędzynaradawiania przedsiębiorstw i podobieństw doświadczeń krajów pochodzenia przedsiębiorstw (tj. Polski, Hiszpanii i Ukrainy). W badaniach zostały podjęte następujące problemy cząstkowe: analiza form umiędzynarodowienia MŚP z uwzględnieniem bieżącej działalności przedsiębiorstw, problematyka napływu kapitału zagranicznego i jego wpływu na umiędzynarodowienie przedsiębiorstw, współpraca MŚP i zachowania organizacyjne w zakresie realizacji strategii umiędzynaradawiania. Badania zostały przeprowadzone w ramach projektu 1H02D 093 26, finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, który realizowałam z Panem Profesorem Ber Hausem. Byłam kierownikiem i głównym wykonawcą projektu. Decyzję o otrzymaniu grantu badawczego otrzymałam przed obroną pracy doktorskiej (tj. w maju 2007) i ukończyłam go w 2009 r., tj. po obronie pracy doktorskiej. W celu organizacji badań terenowych odbyłam wizyty studyjne w Uniwersytecie Alcala de Henares w Hiszpanii i w Uniwersytecie Narodowym „Politechnika Lwowska” we Lwowie na Ukrainie.

W ramach rezultatów projektu opublikowano trzy artykuły w czasopismach uwzględnionych w bazach JCR i/lub ERIH PLUS, monografię oraz dwa artykuły w czasopiśmie o zasięgu krajowym:

1. Z. Patora-Wysocka (2011), *Images of Internationalisation – from the Evidence of Spanish, Polish and Ukrainian Textile and Clothing Enterprises*, "FIBRES & TEXTILES in Eastern Europe", Vol. 19, 6(89), ISSN 1230-3666 (JCR), pp. 8-11.
2. Z. Patora-Wysocka (2011), *Cooperative Relations in Internationalisation: Practical Management Orientation in Textile and Clothing Enterprises*, "FIBRES & TEXTILES in Eastern Europe", Vol. 19, 5(88), ISSN 1230-3666 (JCR), pp. 8-11.
3. Z. Patora-Wysocka (2011), *Inspiracje nielinearne w uppsalskiej koncepcji internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, Nr 10, ISSN 2545-2622, ss. 19-23.
4. Z. Patora-Wysocka (2011), *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw – przyczynek do koncepcji badawczej*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4, ISSN 2545-2622, ss. 28-32.
5. Z. Patora-Wysocka (2012), *Procesy internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw*, ISBN 978-83-7641-688-5, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
6. Z. Patora-Wysocka (2013), *Interorganizational cooperation as an element of creating enterprise innovation*, "Actual Problems of Economics", Nr 9(147), ISSN 1993-6788 (ERIH PLUS), pp. 464-471.

Ad. 2) Zarządzanie w szkolnictwie wyższym

W ramach badań realizowanych w Katedrze Zarządzania pod kierunkiem prof. zw. dr hab. Łukasza Sułkowskiego zajmowałam się problematyką zarządzania w instytucjach szkolnictwa wyższego. W tym obszarze podejmowałam tematykę związaną z analizą modeli posthumboldtowskich i koncepcji uniwersytetu przedsiębiorczego; wieloparadygmatycznej koncepcji kultury organizacyjnej w instytucjach szkolnictwa wyższego oraz przedsiębiorczości międzynarodowej uczelni z perspektywy założeń podejścia procesualnego w naukach o zarządzaniu.

W ramach działań związanych z realizowaniem zainteresowań dotyczących problematyki zarządzania w szkolnictwie wyższym byłam członkiem Komitetu Naukowego Międzynarodowej Konferencji „Zarządzanie Uniwersytetem Przyszłości. Doskonalenie organizacyjne uczelni przyszłości II. Dobre praktyki w wdrażaniu *Konstytucji dla Nauki*”, realizowanej w ramach programu Dialog nr 0146/2017 w konsorcjum naukowym Uniwersytetu Jagiellońskiego i Społecznej Akademii Nauk.

Wybrane prace, stanowiące rezultat tych badań, były dofinansowane z projektów: „Doskonalenie organizacyjne uczelni przyszłości (UNIFUT.PL)” (University of the Future), DIALOG nr 0146/2017 oraz projektu NCN 2014/13/B/HS4/01581 „Kultura jakości w polskich uczelniach wyższych”.

1. Z. Patora-Wysocka, Ł. Sułkowski, *University-based International Entrepreneurship Perspective*, złożone w Wydawnictwie Palgrave.
2. Z. Patora-Wysocka, R. Seliga, A. Woźniak (2018), *Entrepreneurial university – polish transition in higher education*, 5th International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts, SGEM, Volume 18, ISSN 2367-5659, ISBN 978-619-7408-65-2, Wydawnictwo SGEM, pp. 467-474.
3. Z. Patora-Wysocka, Ł. Sułkowski (2017), *HEI Quality Culture in Poland – Multi-paradigm View*, Advances in Human Factors in Training, Education, and Learning Sciences, Proceedings of the AHFE 2017 International Conference on Human Factors in Training, Education, and Learning Sciences, July 17-21.2017, The Westin Bonaventure Hotel, Las Angeles, California, USA, A. Terence (ed.), ISSN 2194-5357, ISBN 978-3-319-60017-8, Wydawnictwo Springer, doi: 10.1007/978-3-319-60018-5_42, pp. 423-438.

Ad. 3) Problematyka rutyn organizacyjnych i zarządzanie zmianą

W 2011 r. otrzymałam grant badawczy nr DEC-2011/03/D/HS4/01651 w ramach programu SONATA (okres realizacji projektu: 02.08.2012–01.02.2016) pt. „Umiejdzynarodowienie jako czynnik inicjowania zmian w przedsiębiorstwie”. Podjęta w projekcie problematyka odzwierciedlała ewolucję moich zainteresowań badawczych – od problematyki internacjonalizacji MŚP w kierunku zagadnień związanych ze zmianami rutyn i praktyk organizacyjnych. Za szczególnie interesujące poznawczo uznawałam procesy zmian w organizacjach w obszarze rutynowo odtwarzanych działań. W zarządzaniu występuje deficyt badań w obszarze zmian rutyn zachodzących pod wpływem działań spontanicznych i wykorzystywania okazji. Początkowym punktem odniesienia w procesie poszukiwania kontekstu, w którym będzie możliwe osadzenie problemu badawczego, było umiejdzynarodowienie. Jest to proces, który wyzwala w organizacjach działania polegające na zmianie dotychczasowo odtwarzanych schematów praktyk. Badania skoncentrowałam na obserwacji rutyn w przedsiębiorstwach z branży odzieżowej ze względu na fakt, że jest to sektor charakteryzujący się cyklicznością, ale przy tym też kreatywnością. W procesie pogłębiania wiedzy w ramach podjętej problematyki, główny akcent rozważań przesunęłam z problematyki umiejdzynarodowienia MŚP na eksplorację orientacji procesualnej w naukach o zarządzaniu. Konceptualizację i metodologię badań oraz interpretację wstępnych wyników badań przedyskutowałam w trakcie stażu naukowego na Uniwersytecie Montpellier we Francji, gdzie miałam możliwość konsultacji z Panem Profesorem Olivierem Torresem i kierowanym przez niego zespołem badawczym w Obserwatorium MŚP „Amarok”, z Panem Profesorem Frederic’em Le Roy (Instytut Zarządzania Montpellier) oraz z Panem Profesorem Erno Tornikoskim (Dyrektorem Centrum Przedsiębiorczości w Uniwersytecie Exeter

Business School w Anglii), który prezentował wyniki badań na jednym z seminariów naukowych na Uniwersytecie Montpellier.

W badaniach podjęłam się próby wypełnienia luki poznawczej w zakresie koncepcji praktyki, która miałaby zastosowanie do przedsiębiorstw z konkretnej branży i która wyjaśniałaby procesy zmian w organizacjach z perspektywy rutynowo odtwarzanych działań.

Cele poznawcze rozważań skoncentrowałam na próbie ulokowania perspektywy procesualnej w zarządzaniu ze względu na jej przydatność poznawczą w analizie procesów powstawania, odtwarzania i zmiany rutyn i praktyk w organizacjach.

Rezultaty przeprowadzonych badań zaprezentowano i przedyskutowano na konferencjach krajowych i międzynarodowych. Opublikowano monografię, 9 artykułów w bazie JCR i/lub ERIH PLUS, 10 artykułów w czasopismach o zasięgu krajowym oraz 5 publikacji w opracowaniach zbiorowych.

Monografia:

Z. Patora-Wysocka (2019), *Rutyny organizacyjne w zarządzaniu z perspektywy procesualnej*, ISBN 978-83-01-20600-0, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 226 stron.

Publikacje naukowe w czasopismach znajdujących się w bazie JCR i/lub ERIH PLUS:

1. Z. Patora-Wysocka, Ł. Sułkowski (2019), *Sustainable Incremental Organizational Change – A case of the Textile and Apparel Industry*, "Sustainability", 11, 1102, ISSN 2071-1050, doi: 10.3390/su11041102 (JCR), pp. 1-27.
2. Z. Patora-Wysocka (2018), *Was it Merely a Coincidence? Towards a Practice-Based Perspective on Early Internationalisation of SMEs*, "Entrepreneurial Business and Economics Review (EBER)", Vol. 6, No 4, ISSN 2353-8821 (Online), ISSN 2353-883X (Print), doi: 10.15678/EBER.2018.060405 (ERIH PLUS), pp. 87-101.
3. Z. Patora-Wysocka (2017), *Beyond Stability vs. Change Dilemma: Everyday Practices and Routines as Sources of Organizational Life*, "Entrepreneurial Business and Economics Review (EBER)", Vol. 5, No 1, ISSN 2353-8821 (Online), ISSN 2353-883X (Print), doi: 10.15678/EBER.2017.050112 (ERIH PLUS), pp. 201-212.
4. Z. Patora-Wysocka (2015), *Spontaneous Action and Everyday Practice in the Fashion Business*, "FIBRES & TEXTILES in Eastern Europe", 4(112), ISSN 1230-3666, doi: 10.5604/12303666.1152700 (JCR), pp. 8-13.
5. Z. Patora-Wysocka (2015), *Deinstitutionalization of Practice – a Trigger of Organizational Change in the Internationalization Process of Companies*, "Social Sciences", Vol. 3, No 89, ISSN 2076-0760, doi: 10.5755/j01.ss.89.3.13674 (ERIH PLUS), pp. 84-98.
6. Z. Patora-Wysocka (2015), *Instytucjonalizacja zmian spontanicznych w procesie umiędzynaradawiania przedsiębiorstw*, „Problemy Zarządzania”, Vol. 13, Nr 4 (56), ISSN 1644-9584, doi: 10.7172/1644-9584.56.5 (ERIH PLUS), ss. 82-100.
7. Z. Patora-Wysocka (2015), *Inhibitors of Restructuring Change in Textile and Apparel Enterprises*, "FIBRES & TEXTILES in Eastern Europe", 5(113), ISSN 1230-3666, doi: 10.5604/12303666.1161749 (JCR), pp. 8-12.
8. Z. Patora-Wysocka (2014), *The Institutionalization of Spontaneous Changes In Enterprises: A Processual Perspective*, "International Journal of Contemporary Management", 13(3), ISSN 2449-8920 (ERIH PLUS), pp. 41-52.

9. Z. Patora-Wysocka (2014), *Change Dynamics in the Process of Internationalisation of Clothing and Textile Enterprises*, "FIBRES & TEXTILES in Eastern Europe", Vol. 22, 5(107), ISSN 1230-3666 (JCR), pp. 8-13.

Publikacje międzynarodowe lub krajowe znajdujące się w bazach innych niż JCR i ERIH PLUS:

1. Z. Patora-Wysocka (2016), *Dryf strategiczny i zmiana organizacyjna w perspektywie procesualnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 422, ISSN 1899-3192, doi: 10.15611/pn.2016.422.28, ss. 335-346.
2. Z. Patora-Wysocka (2016), *Technologia i zmiana organizacyjna z perspektywy procesualnej w zarządzaniu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 457, ISSN 1899-3192, doi: 10.15611/pn.2016.457.08, ss. 95-103.
3. Z. Patora-Wysocka (2016), *The Institutionalization Of Practice: A Processual Perspective on Value Co-Creation*, "Economics and Business Review", Vol. 2(16), No 2, ISSN 2392-1641, doi: 10.18559/ebr.2016.2.7, pp. 113-126.
4. Z. Patora-Wysocka (2016), *The Twofold Nature of Spontaneous Actions: Insights from Practice Turn in Management*, "Studia Oeconomica Posnaniensia", Vol. 4, No 5, ISSN 2300-5254, doi: 10.18559/SOEP.2016.5.11, pp. 184-198.
5. Z. Patora-Wysocka (2016), *Kooperencja w perspektywie procesualnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji”, Nr 10, ISSN 2545-2622, ss. 43-48.
6. Z. Patora-Wysocka (2015), *Spójność decyzyjna i analogia w zarządzaniu zmianą*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Seria: „Organizacja i Zarządzanie”, Zeszyt 83, ISSN 1641-3466, ss. 539-549.
7. Z. Patora-Wysocka (2015), *Spójność decyzyjna w firmach rodzinnych: działanie i analogia*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XVI, Zeszyt 7, część 3, ISSN 1733-2486, ss. 339-349.
8. Z. Patora-Wysocka (2014), *Barriers to New Practice Emerging*, "Journal of Intercultural Management", Vol. 6, No 4, ISSN 2080-0150, doi: 10.2478/joim-2014-0048, pp. 233-243.
9. Z. Patora-Wysocka (2014), *Czynniki dynamizujące zmiany restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwach z branży odzieżowo-tekstylniej*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt 135, ISSN 1234-8872, ss. 99-111.
10. Z. Patora-Wysocka (2014), *Rola technologii w procesie zmian restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwach z branży tekstylna-odzieżowej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Seria: „Organizacja i Zarządzanie”, Zeszyt 73, ISSN 1641-3466, ss. 495-504.

Publikacje w opracowaniach zbiorowych:

1. Z. Patora-Wysocka (2018), *Putting Daily Activities into Practice: a Practice-based Approach to Organisational Change* [in:] *New Challenges in Change Management*, Seria: New Horizons in Management Sciences, E. Grandys, Ł. Sułkowski (eds.), ISBN 978-3-631-74115-3, Wydawnictwo Peter Lang, doi: 10.3726/b12994, pp. 169-186.
2. Z. Patora-Wysocka (2016), *Organizational Change and Processual Approach: Some Epistemological Considerations* [in:] *The Challenges of Management in Turbulent Times. Global Issues from Local Perspective*, M.R. Contreras Loera, A. Marjański (eds.), ISBN 9786077834380, Wydawnictwo Universidad de Occidente (Mexico), pp. 169-178.

3. Z. Patora-Wysocka (2014), *Restructuring change in modern theories of change in strategic management* [in:] *Managing Organizations in Changing Environment: models, concepts, mechanism*, R. Borowiecki, A. Jaki (eds.), ISBN 9788362511686, Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, pp. 457-464.
4. Z. Patora-Wysocka (2013), *Process Approach, Evolutionary Inspirations and Restructuring* [in:] *Contemporary Economies in the Face of New Challenges. Economic, Social and Legal Aspects*, R. Borowiecki, A. Jaki, T. Rojek (eds.), ISBN 9788362511037, Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, pp. 459-465.
5. Z. Patora-Wysocka (2012), *Restructuring – from routine to change* [in:] *Dilemmas of the contemporary economy facing global changes*, J. Kaczmarek, T. Rojek (eds.), ISBN 9788362511518, Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, pp. 167-172.

Podsumowanie osiągnięć naukowo-badawczych

W rezultacie mojej działalności naukowo-badawczej od uzyskania stopnia naukowego doktora, tj. od zatrudnienia na stanowisku adiunkta w marcu 2008 r., powstały 44 publikacje. W Tabeli 4 zaprezentowano zestawienie dorobku naukowego, który obejmuje: 2 monografie, 1 redakcję naukową monografii, 27 artykułów w czasopismach (w tym 17 w języku angielskim), 9 rozdziałów w monografiach (w tym 7 w języku angielskim) oraz 5 redakcji numeru czasopisma naukowego.

Sumaryczny Impact Factor według listy Journal Citation Reports (JCR) dla moich prac wynosi 6,28. Indeks Hirscha wynosi 6 (Tabela 5).

Artykuły naukowe zostały opublikowane:

- a) w czasopismach znajdujących się w bazie JCR i/lub ERIH PLUS takich, jak: "Sustainability"; "FIBRES & TEXTILES in Eastern Europe"; "Social Sciences"; "Actual Problems of Economics"; „Problemy Zarządzania”; "International Journal of Contemporary Management";
- b) w czasopismach znajdujące się w bazach innych niż JCR i ERIH PLUS, tj.: "Economics and Business Review"; "Journal of Intercultural Management"; "Studia Oeconomica Posnaniensia"; „Przegląd Organizacji”; „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”; „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”; „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”; „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”.

Tabela 4. Zestawienie dorobku naukowo-badawczego po uzyskaniu stopnia doktora

RODZAJ	AUTORSKIE	WSPÓLAUTORSKIE	RAZEM
Monografia	2	-	2
Redakcja monografii	1	-	1
Artykuł w czasopiśmie naukowym	23	4	27
Rozdział w monografii	7	2	9
Redakcja numeru czasopisma naukowego	-	5	5
OGÓŁEM	33	11	44

Źródło: opracowanie własne.

W Tabeli 5 zaprezentowano wyniki analizy bibliometrycznej sporządzonej na dzień 29 marca 2019 roku przez specjalistę ds. nauki w Dziale Nauki Społecznej Akademii Nauk.

Tabela 5. Analiza bibliometryczna na dzień 29 marca 2019

WSPÓŁCZYNNIK BAZA	Liczba publikacji	Liczba cytowań	h-Indeks
Web of Science	11	5	1
Publish or Perish	33	60	5
BazEkon	9	11	2
Google Scholar	20	77	6

Źródło: opracowanie specjalisty ds. nauki w Dziale Nauki Społecznej Akademii Nauk.

Po uzyskaniu stopnia doktora uczestniczyłam łącznie w 45 konferencjach, w tym w 24 międzynarodowych naukowych oraz dwóch sympozjach naukowych. Wyniki prac badawczych zaprezentowałam na 10 międzynarodowych konferencjach naukowych w formie wygłoszonych referatów:

1. 12–14 września 2018 r. – 5th AIB-CEE Chapter Annual Conference on “International Entrepreneurship as the Bridge between International Economics and International Business”, organizator: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, referent: *Was it Merely a Coincidence? Towards a Practice-Based Perspective on Early Internationalisation of SMEs*
2. 16–17 listopada 2017 r. – IV International Scientific Conference Entrepreneurship for the XXI Century, Centre for Entrepreneurship Faculty of Management, organizator: Uniwersytet

- Warszawski, referent: *Was it a Coincidence? Advancing a processual perspective on random actions and routinization*
3. 24–25 listopada 2016 r. – III International Scientific Conference Entrepreneurship for the XXI Century, Centre for Entrepreneurship Faculty of Management, organizator: Uniwersytet Warszawski, referent: *Beyond stability vs. change dilemma: everyday practices and routines as sources of organizational life*
 4. 19–22 listopada 2016 r. – XXI Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Procesy restrukturyzacji wobec współczesnych przemian gospodarczych”, organizator: Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, referent: *Kooperacja w perspektywie procesualnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*
 5. 7–8 kwietnia 2016 r. – 8th International Scientific Conference ENTRE 2016 „Advancing Research in Entrepreneurship in the Global Context”, organizator: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, referent: *The Twofold Nature of Spontaneous Actions: Insights from Practice Turn in Management*
 6. 10 grudnia 2015 r. – Międzynarodowa Konferencja Naukowa VALUE 2015, Creation and monetization of value in the global economy, organizator: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, referent: *Institutionalization of practice: a processual perspective on value co-creation*
 7. 26–27 listopada 2015 r. – II International Scientific Conference Entrepreneurship for the XXI Century, Centre for Entrepreneurship Faculty of Management, organizator: Uniwersytet Warszawski, referent: *Instytucjonalizacja zmian spontanicznych w procesie umiędzynaradawiania przedsiębiorstw*
 8. 8–10 października 2015 r. – XXXVII Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Nowoczesność Przemysłu i Usług” – organizowana w ramach Śląskich Dni Organizacji, organizator: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, TNOiK, Politechnika Śląska, referent: *Spójność decyzyjna i analogia w zarządzaniu zmianą*
 9. 9–11 października 2014 r. – Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Nowoczesność przemysłu i usług” – organizowana w ramach XXXVI Śląskich Dni Organizacji, organizator: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, TNOiK, Politechnika Śląska, referent: *Roła technologii w procesie zmian restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwach z branży tekstylnodzieżowej*
 10. 7–9 października 2010 r. – XXXII Międzynarodowa Konferencja Naukowa, organizowana w ramach Śląskich Dni Organizacji, organizator: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, TNOiK, Politechnika Śląska, referent: *Struktura organizacji w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa*

Szczegółowy wykaz udziału w konferencjach zamieszczono w Załączniku nr 3.

Recenzowałam artykuły w języku angielskim dla czasopism znajdujących się w bazie ERIH PLUS:

- „Journal of Management and Business Administration Central Europe”, ISSN 2450-7814
- „Problemy Zarządzania” (Management Issues), ISSN 1644-9584
- „Organizacja, Journal of Management, Informatics and Human Resources”, ISSN 1581-1832

Mój rozwój naukowy wsparty był działaniami realizowanymi w ramach trzech projektów naukowych finansowanych ze środków unijnych (VI Program Ramowy, Priorytet 7) oraz środków krajowych (projekt MNiSW oraz NCN, w których byłam kierownikiem i głównym wykonawcą). Szczegółowy wykaz zrealizowanych projektów zamieszczono w Załączniku nr 3.

Pełnię funkcję promotora pomocniczego w trzech przewodach doktorskich, w tym jednym w języku angielskim, tj.:

1. mgr Neri Guzman Juan Carlos, tytuł pracy: „Clusters as a factor of competitiveness of candy industry companies in Mexico (Klustry, jako czynnik wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu cukierniczego w Meksyku)” – doktorat został obroniony 30.06.2015 r.
2. mgr Tołwińska Alicja, tytuł pracy: „Zarządzanie wiedzą przez organy kontroli skarbowej” – doktorat został obroniony 12.12.2016 r.
3. mgr Grzyb Tomasz, tytuł pracy: „Wpływ zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach usługowych w Polsce na ich konkurencyjność” – doktorat został obroniony 12.12.2016 r.

W ramach międzynarodowej działalności naukowej odbyłam pięć staży naukowych oraz dwie wizyty studyjne w celu omówienia koncepcji badawczych, wstępnych wyników badań lub/i organizacji i przeprowadzenia badań w przedsiębiorstwach:

- Wrzesień 2015 – staż naukowy w Uniwersytecie Montpellier (Administration – Economic – Social Faculty)
- Wrzesień 2015 – staż naukowy w instytucji badawczej MŚP „Observatoium Amarak”, Francja
- Lipiec 2015, wrzesień–grudzień 2012 oraz lipiec 2009 – staże naukowe w Uniwersytecie Narodowym „Politechnika Lwowska”
- Czerwiec 2008 – wizyta studyjna – w Uniwersytecie Narodowym „Politechnika Lwowska”
- Kwiecień 2008 – wizyta studyjna w Uniwersytecie Alcala de Henares w Hiszpanii

Współpracuję z Wydziałem Ekonomii i Biznesu Uniwersytetu Trisakti w Dżakarcie w zakresie nowych inicjatyw badawczych. Obecnie Społeczna Akademia Nauk wraz z Uniwersytetem Trisakti realizuje zespołowy projekt (Erasmus+ KA107 no 2017-1-PL01-KA107-037695), w ramach którego prowadzone są polsko- indonezyjskie badania zachowań przedsiębiorców w warunkach niestabilnego otoczenia makroekonomicznego. Przedmiotem badania są małe firmy rodzinne działające w przemyśle odzieżowym i tekstylnym. Jestem współautorką koncepcji międzynarodowych badań porównawczych firm rodzinnych. W centrum zainteresowań badawczych znalazły się problemy związane z sukcesją jako czynnikiem inicjowania zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Badania mają uwzględniać doświadczenia polskich przedsiębiorców oraz wybranych krajów Azji, w tym Indonezji i Wietnamu, w kontekście różnic kulturowych. Badania te są częścią większego projektu realizowanego w Społecznej Akademii Nauk nt. przemian zachodzących w przedsiębiorstwach rodzinnych, związanych z uwarunkowaniami generowanymi przez czynniki ekonomiczne (takimi jak: niestabilność otoczenia, nasilanie konkurencji) oraz kulturowe (takie jak: modernizacja, laicyzacja).

Jestem członkiem Reseau Pays du Groupe de Vysegrad (PGV) we Francji oraz organizacji The Academy of International Business (AIB) z siedzibą w Michigan.

W ramach swojej działalności organizacyjnej i naukowej aktywnie uczestniczyłam w pracach komitetów organizacyjnych dwóch konferencji naukowych: w 2015 r. – Konferencji Naukowej „Agile-Commerce: Your Space, My Space, Our Space” (organizator: Społeczna Akademia Nauk) oraz w 2018 r. – Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Zarządzanie Uniwersytetem Przyszłości. Badania nad konkurencyjnością, globalizacją i rozwojem” (organizator: Instytut Spraw Publicznych UJ, Społeczna Akademia Nauk, Reseau PGV, Clark University we współpracy z Public Consulting Group).

Uczestniczę w pracach komitetu naukowego (od 2 do obecnie 13-tej edycji) międzynarodowej konferencji Intercultural Management Conference, organizator: Społeczna Akademia Nauk oraz Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Zarządzanie Uniwersytetem Przyszłości – Doskonalenie organizacyjne uczelni przyszłości II. Dobre praktyki w wdrażaniu *Konstytucji dla Nauki*”, organizator: Uniwersytet Jagielloński, Społeczna Akademia Nauk, która odbędzie się 27 czerwca 2019 r. Jestem zaangażowana w prace komitetów krajowych konferencji naukowych. Od 2016 roku do chwili obecnej jestem członkiem komitetu naukowego cyklu konferencji naukowych „Agile-Commerce: Your Space, My Space, Our Space”, organizator: Społeczna Akademia Nauk oraz od 2012 roku do chwili obecnej cyklu konferencji naukowych „Firmy Rodzinne”, organizator: Społeczna Akademia Nauk.

Moja działalność w zakresie organizacji i zarządzania dydaktyką w uczelni obejmowała następujące obszary:

1. W okresie 2009–2017 pełniłam funkcję Dyrektora Działu Projektów Unijnych (Społeczna Akademia Nauk w Łodzi uzyskała w tym czasie dofinansowanie z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój; zarządzanych przez Polską Agencję Przedsiębiorczości, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w ramach projektów polegających na wdrożeniu nowych programów studiów oraz modernizacji już istniejących do potrzeb rynku pracy i gospodarki opartej na wiedzy. Szczegółowe omówienie tej działalności zaprezentowano w Załączniku 3).
2. W okresie 01.10.2013–29.02.2016 pełniłam funkcję Dziekana Wydziału Zamiejscowego w Olkuszu Społecznej Akademii Nauk.
3. Od marca 2008 – obecnie – pracuję w zespołach projektowych Instytutu EEDRI, uczestniczę w pracach przygotowawczych nowych projektów badawczych.
4. Od października 2012 – obecnie – jestem członkiem Rady Instytutu EEDRI przy Społecznej Akademii Nauk.
5. Od roku akademickiego 2017/2018 – obecnie – współpracuję z Działem Controllingu SAN w ramach optymalizacji kosztów w zakresie właściwej liczby grup ćwiczeniowych w wydziałach i filiach zamiejscowych uczelni oraz optymalizacji doboru kadry dydaktycznej – regulowanie kosztów bezpośrednich w wydziałach i filiach w obszarze delegacji oraz noclegów.

Za pracę naukową i organizacyjną otrzymałam następujące nagrody:

- 2019 r. – nagroda Rektora Społecznej Akademii Nauk I stopnia za dorobek naukowy za rok akademicki 2018/2019
- 2018 r. – nagroda Rektora Społecznej Akademii Nauk I stopnia za dorobek naukowy za rok akademicki 2017/2018
- 2016 r. – nagroda Rektora Społecznej Akademii Nauk I stopnia za zaangażowanie w pracę i efektywność pozyskiwania projektów unijnych dla uczelni
- 4 marca 2016 r – nagroda Prorektora ds. Nauki Uniwersytetu Narodowego „Politechnika Lwowska” za wyniki naukowe uzyskane podczas odbywania stażu w roku akademickim 2015/2016
- 2013 r. – nagroda Rektora Społecznej Akademii Nauk I stopnia za opracowanie i wdrożenie programu studiów inżynierskich na kierunku Geodezja i Kartografia
- 2009 r. – nagroda Rektora Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania I stopnia za przygotowanie projektów „Kosmetolog – Zawód XXI w.” oraz „Modernizacja i rozwój systemu nauczania informatyki w Społecznej Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania”

W obszarze działalności naukowo-dydaktycznej swoje działania nakierowuję głównie na prowadzenie wykładów oraz wykładów specjalnościowych i specjalizacyjnych na studiach pierwszego i drugiego stopnia. Prowadzę zajęcia z zakresu zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami, zarządzania zasobami ludzkimi, zachowań organizacyjnych, intercultural management oraz metodyki badań w naukach społecznych w ramach prowadzonych seminariów licencjackich i magisterskich. Aktywnie uczestniczę ze studentami w konferencjach naukowych, targach oraz spotkaniach z interesariuszami zewnętrznymi. W okresie po uzyskaniu stopnia doktora byłam promotorem 30 prac licencjackich oraz 33 magisterskich, które zostały obronione na Wydziale Zarządzania Społecznej Akademii Nauk (d. Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania).

Działalność doradczo-ekspertka

W zakresie działalności eksperckiej zostałam powołana jako specjalista ds. restrukturyzacji w ramach projektu „Zintegrowany Program Rozwoju Społecznej Akademii Nauk” w ramach konkursu POWR.03.05.00-00-z227/17, w którym przewiduje się opracowanie dokumentacji potrzebnej do przeprowadzenia restrukturyzacji projakościowej uczelni. Celem planowanych zmian jest wdrożenie modelu zarządzania procesowego uczelnią. Model ten będzie wymagał zmiany misji i łączenia badań stosowanych z dydaktyką. Ten kierunek przekształceń pozwoli na podniesienie jakości i aplikacyjności zarówno prowadzonych badań, jak procesu dydaktycznego. Nowatorskie podejście do zarządzania procesowego w Społecznej Akademii Nauk, z punktu widzenia kształtowania konkurencyjności uczelni, uwzględni różne wymiary płaszczyzn: społecznej, organizacyjnej, informatycznej, finansowej.

Zmiany planowane w ramach Ustawy 2.0 umożliwiają intensyfikację działalności naukowo-wdrożeniowej oraz jej silniejsze powiązanie z praktyką poprzez wdrożenie zarządzania procesami naukowo-dydaktycznymi. Projakościowa restrukturyzacja przeprowadzona zostanie przy pomocy czterech działań szczegółowych:

1. Stworzenie planu strategicznego i operacyjnego restrukturyzacji.
2. Kompozycja i dekompozycja nowej misji, uwzględniającej zmianę w kierunku profilu badawczo-dydaktycznego i wzmocnienia orientacji praktycznej poprzez: kształtowanie nowych kompetencji studentów, które są niezbędne na rynku pracy; proponowanie studentom staży w zakładach pracy; rozwój akademickiego biura karier; umiędzynarodowienie uczelni.
3. Wdrożenie wiązek procesów naukowych w 7 dyscyplinach wiodących, służących pomiarowi, ocenianiu i kształtowaniu działalności badawczo-wdrożeniowej.
4. Utworzenie i rozwój macierzowych zespołów projektowych, które posłużą wdrożeniu wiązek procesów naukowo-dydaktycznych.

Zofia Patora - Wysocka