Załącznik 3

AUTOREFERAT

przedstawiający opis dorobku i osiągnięć naukowych

dr inż. Bożena Skotnicka-Zasadzień
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

Zabrze 2023

Spis treści

1. Imię i nazwisko.....3
2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe 3
3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych.....3
4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.) 3
5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej. 28
6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę.....36
7. Oprócz kwestii wymienionych w pkt. 1-6, wnioskodawca może podać inne informacje, ważne z jego punktu widzenia, dotyczące jego kariery zawodowej.....39

1. **Imię i nazwisko**

Bożena Skotnicka-Zasadzień

2. **Posiadane dyplomy, stopnie naukowe**

Nazwa: stopień doktora nauk technicznych, specjalność gospodarka surowcami mineralnymi. Miejsce i rok uzyskania: Politechnika Śląska, Wydział Górnictwa i Geologii, 2001. Tytuł rozprawy doktorskiej: Możliwości wielokierunkowego użytkowania piasku podsadzkowego z kopalni „Kotlarnia" w świetle badań mineralogicznych.

Nazwa: tytuł zawodowy magistra inżyniera.
Miejsce i rok uzyskania: Politechnika Śląska w Gliwicach, Wydział Górnictwa i Geologii, 1995.

3. **Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych**

12.1996-2001 Doktorantka Instytut Geologii Stosowanej, Wydział Górnictwa i Geologii, Politechnika Śląska
12.2001-09.2009 Adiunkt w Katedrze Zarządzania Jakością Procesów i Produktów, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.
09.2009-03.2019 Adiunkt w Instytucie Inżynierii Produkcji, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.
03.2019 – nadal Adiunkt Katedra Ekonomii i Informatyki, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

4. **Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2020r. poz. 85 z późn. zm.)**

Moim osiągnięciem, o którym mowa w (art. 219 ust. 1 pkt.2 ustawy z dnia 20 lipca 2018r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2020r. poz. 85 z późn. zm.) jest monografia naukowa pt. „Doskonalenie komunikacji wewnętrznej w administracji publicznej" opublikowana nakładem Wydawnictwa CeDeWu, Warszawa 2022, ISBN 978-83-8102-402-0. Recenzentami wydawniczymi monografii byli: prof. dr hab. Barbara Kożuch, prof. dr hab. Ewa Ziemba, oraz dr hab. Piotr Kafel prof. (UEK) Monografia ta uzyskała wsparcie finansowe w ramach programu projakościowego Politechniki Śląskiej Inicjatywa Doskonałości (nr projektu: 13/010/RGM20/0050).

Monografia pt.: „Doskonalenie komunikacji wewnętrznej w administracji publicznej" jest wynikiem moich wieloletnich badań i zainteresowań naukowych związanych z zarządzaniem jakością w usługach publicznych.

Z naukowego punktu widzenia tematyka podjęta w monografii wpisuje się w bardzo aktualny nurt zmian organizacyjnych w administracji publicznej związany z dążeniem do poprawy jakości świadczonych usług poprzez skuteczne i efektywne zarządzanie przy wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych (Information and Communications Technology – ICT). W tym zakresie w ostatnich latach coraz częściej adaptuje się na potrzeby administracji publicznej koncepcje i modele do tej pory stosowane w biznesie, a także wykorzystuje się interdyscyplinarne podejście w zarządzaniu tymi organizacjami. W rezultacie w literaturze przedmiotu[1] ukazują się liczne opracowania dotyczące wdrażania zarządzania zmianą, procesami oraz jakością i wykorzystania ich do wspomagania ICT w administracji publicznej.

W konsekwencji w dwudziestym pierwszym wieku można zauważyć dynamiczny rozwój koncepcji e-governmentu w administracji publicznej, który obejmuje między innymi wykorzystanie ICT na potrzeby doskonalenia procesów wewnętrznych, świadczenia e-usług publicznych, doskonalenia partycypacji społecznej i demokratycznego podejmowania decyzji oraz współpracy z interesariuszami.

Wraz z wprowadzaniem elektronicznej administracji nastąpiły zmiany organizacyjne w administracji publicznej i dokonano podziału zatrudnionych w niej pracowników zgodnie z obszarami funkcjonalnymi, na tzw. front-office (pracowników świadczących usługi zewnętrzne dla interesariuszy) i back-office (pracowników nadzorujących i wspomagających świadczenie e-usług publicznych). Zgodnie z koncepcją H. J. Leavitta[2] organizacja publiczna to system złożony z podsystemów: „ludzie", „struktury organizacyjne" i „technologie". Wdrażanie zmian organizacyjnych w jednym podsystemie organizacji publicznej powoduje zmiany w innych podsystemach. W literaturze przedmiotu zidentyfikowano czynniki mające wpływ na

---

[1] I. Suray, N. Hrazhevska, L, Yakovenko, S. Suprunenko, H. Sabadosh, V. Gerashcenko, *Transformation of public Administration in a Newtwork Economy*, International Journal of Management, 11(5), 2020, 108-119; R. A. Abramov, A. P. Koshkin, M. S. Sokolov, M. M. Surilov, *Transformation of the public administration system in the context of integration of the national innovation systems of the Union State*, Revista Espacios, 39(14), 2018, 1-15; A. K. Ibrahim, A. B. Bendbelhadi, *The Digital transformation of Public Administration: A systematic literature review*, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(5), 2021, 579-591; K. Jastrzębska, *Elektroniczna administracja jako narzędzie wdrażania zmian organizacyjnych*, Warszawa 2018; B. Kożuch, *Współczesne kierunki zmian w zarządzaniu administracją publiczną*, Optimum, Studia Ekonomiczne. Kwartalnik poświęcony potrzebom nauki i praktyki, 4(40), 2008, 46-60.

[2] H. J. Leavitt, *Applied Organizational Change in Industry* [in:] G. March (ed.), Handbook of Organization, Rand McNally, Chicago1965.

wdrażanie zmian organizacyjnych w administracji publicznej, a wśród nich komunikację wewnętrzną pomiędzy pracownikami front-office i back-office jako czynnik sukcesu rozwoju i doskonalenia e-government[3]. Dlatego ważnym jest, aby komunikacja wewnętrzna charakteryzowała się jak najwyższą jakością oraz odbywała się w sposób efektywny i skuteczny. To spostrzeżenie skłoniło mnie do wniosku, że w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości niewiele uwagi poświęca się doskonaleniu komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w administracji publicznej.

Mając na uwadze powyższą argumentację w przedmiotowej monografii wyznaczono lukę poznawczą dotyczącą procesów komunikacji jakie zachodzą wewnątrz jednostek administracji publicznej między pracownikami front-office i back-office. Zidentyfikowano także lukę teoretyczną wynikająca głównie ze słabego rozpoznania specyfiki komunikacji wewnętrznej pomiędzy nimi. W literaturze trudno wskazać opracowania teoretyczne mówiące o skutecznym i efektywnym doskonaleniu komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w administracji publicznej. Tymczasem opracowanie teoretycznego modelu doskonalenia komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w administracji publicznej może przyczynić się do poprawy jakości tej komunikacji.

Na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury wskazałam także lukę metodyczną wynikającą z braku metodyki dotyczącej doskonalenia poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w administracji publicznej, a także narzędzi jej pomiaru.

Zidentyfikowane luki uzasadniają zatem konieczność podjęcia opisanej tematyki zarówno w ujęciu teoretycznym jak i empirycznym oraz metodycznym, a ich uzupełnienie w ramach przeprowadzonych badań i rozważań koncentruje się na pogłębieniu i rozwinięciu wiedzy w zakresie doskonalenia komunikacji wewnętrznej w administracji publicznej oraz wskazaniu kluczowych problemów mających wpływ na poziom jakości tej komunikacji.

W obliczu powyższego uzasadnienia wyboru tematu, głównym celem pracy jest konceptualizacja komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w administracji publicznej wraz z jej operacjonalizacją w wymiarze technologicznym,

---

[3] E. Ziemba, *Czynnik sukcesu i poziomu wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2015; E. Ziemba, *Zrównoważone społeczeństwo informacyjne*, Wydawnictwo Uniwersyfetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2017; E. Ziemba, T. Papaj, M. Jadamus-Haura, *Czynniki sukcesu e-governmentu – perspektywa Polski i województw*, Problemy Zarządzania, 13(2), 2014, 178-191.

kompetencyjnym i współpracy, a na tej podstawie wskazanie kierunków doskonalenia tej komunikacji.

Realizację celu głównego wsparto **celami szczegółowymi** odnoszącymi się do zagadnień teoriopoznawczych, empirycznych, metodycznych i praktycznych.

Za cel teoriopoznawczy przyjęto usystematyzowanie i opisanie wiedzy z zakresu zmian organizacyjnych, a w szczególności kształtowania komunikacji wewnętrznej w administracji publicznej (cel 1). W ramach realizacji celu teoriopoznawczego opracowano teoretyczny model doskonalenia komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w administracji publicznej, którego zasadniczymi elementami są wymiary doskonalenia tej komunikacji.

W obszarze empirycznym dokonano weryfikacji i oceny poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office. Zidentyfikowano czynniki mające wpływ na poziom jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w poszczególnych wymiarach (cel 2). Wyznaczono oczekiwania, co do poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w wyznaczonych wymiarach (cel 3). Określono, jakie jest postrzeganie poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w zidentyfikowanych wymiarach (cel 4), a na tej podstawie opracowano model jej doskonalenia (cel 5).

Przeprowadzone badania miały na celu opracowanie ostatniego z wymienionych celów czyli rekomendacji dla kadry zarządzającej administracją publiczną dotyczące skutecznego i efektywnego doskonalenia komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w administracji publicznej (cel 6).

W obszarze metodycznym skoncentrowano się na opracowaniu metodyki badań nad doskonaleniem komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w administracji publicznej (cel 7). Opracowano również narzędzie do pomiaru poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w administracji publicznej (cel 8).

Osiągnięciu postawionych celów badawczych służyło sformułowanie następujących pytań badawczych:

- Jakie czynniki wpływają na poziom jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office?
- Jaki jest oczekiwany poziom jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office?

- Jakie jest postrzeganie poziomu jakości komunikacji wewnętrznej przez pracowników front-office i back-office?
- Jakie problemy występują w komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office?
- W jaki sposób skutecznie i efektywnie doskonalić komunikację wewnętrzną pomiędzy pracownikami front-office i back-office w urzędach miejskich?

Teza w pracy została określona w następujący sposób: *konceptualizacja komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office i jej operacjonalizacja oraz empiryczna weryfikacja pozwolą na wskazanie kierunków doskonalenia tej komunikacji wewnętrznej w administracji publicznej.*

Przedstawionemu powyżej ujęciu celów i pytań badawczych podporządkowano układ monografii, która składa się z czterech rozdziałów. Pierwsze dwa rozdziały mają charakter teoretyczny. Trzeci rozdział opisuje metodykę badań bezpośrednich nad doskonaleniem poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w administracji publicznej. Ostatni czwarty rozdział prezentuje wyniki badań empirycznych.

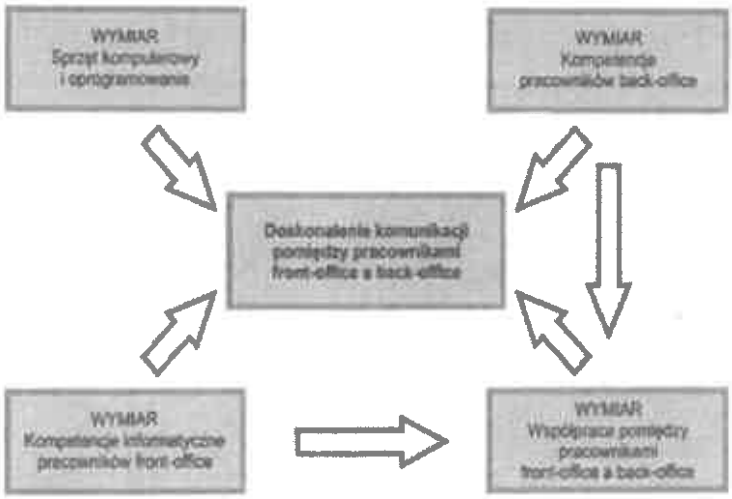
W rozdziale pierwszym, który ma charakter teoretyczny, przedstawiono problematykę zmian organizacyjnych w administracji publicznej. W pierwszej kolejności omówiono definicje zmian organizacyjnych. Wskazano, że organizacje publiczne to systemy społeczno-gospodarcze składające się z podsystemów: ludzi, struktur organizacyjnych, technologii i celów. W dalszej części rozdziału zaprezentowano i opisano kluczowy czynnik zmian organizacyjnych w administracji publicznej, w tym istotne czynniki wewnętrzne. Na tej podstawie wskazano komunikację wewnętrzną jako istotny czynnik zmian organizacyjnych w podsystemie ludzie (zwanym też w literaturze kapitałem społecznym) w administracji publicznej. W dalej części rozdziału omówiono, w jaki sposób technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) wpływają na zmiany organizacyjne w administracji publicznej. Wskazano, że rozwój ICT spowodował zmiany organizacyjne w administracji publicznej w podsystemach ludzie, technologie i struktury organizacyjne. Na końcu rozdziału opisano krytyczne czynniki sukcesu rozwoju e-government i zidentyfikowano komunikację wewnętrzną pomiędzy pracownikami front-office i back-office jako jeden z istotnych czynników sukcesu rozwoju e-government.

Rozdział drugi, także teoretyczny, poświęcony jest tematyce komunikacji wewnętrznej. W pierwszej części przedstawiono istotę komunikacji w organizacjach, jej rodzaje i poziomy, a następnie omówiono definicję komunikacji wewnętrznej. Wskazano, która z definicji została przyjęta na potrzeby monografii. Dalej zaprezentowano narzędzia i techniki komunikacji

wewnętrznej. Wskazano również bariery w komunikacji wewnętrznej. W dalszej części rozdziału opisano jakość komunikacji wewnętrznej i sposoby jej pomiaru. Rozdział dopełnia przedstawienie komunikacji wewnętrznej w jednostkach administracji publicznej. Przedstawione w rozdziale rozważania pozwoliły na stwierdzenie, że komunikacja wewnętrzna pomiędzy pracownikami front-office i back-office istotnie wpływa na poziom jakości świadczonych e-usług publicznych i funkcjonowanie całej organizacji.

Rozważania teoriopoznawcze w rozdziale pierwszym i drugim kończy konceptualizacja i operacjonalizacja doskonalenia komunikacji wewnętrznej w administracji publicznej.

Punktem wyjścia do konceptualizacji i operacjonalizacji doskonalenia komunikacji wewnętrznej w administracji publicznej była analiza istniejącego dorobku nauk o zarządzaniu i jakości dotycząca w szczególności transformacji w administracji publicznej, w tym zmian organizacyjnych i podejścia systemowego zgodnie z koncepcją H. J. Leavitta[4], a także komunikacji wewnętrznej oraz jakości komunikacji wewnętrznej w administracji publicznej. Wyniki badań literaturowych, a także obserwacje własne i przeprowadzone wywiady z ekspertami, którymi byli pracownicy front-office i back-office urzędów miejskich w województwie śląskim, pozwoliły na przedstawienie teoretycznego modelu doskonalenia komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w administracji publicznej (rys. 1).



Rys. 1. Teoretyczny model doskonalenia komunikacji pomiędzy pracownikami front-office i back-office w administracji publicznej
Źródło: B. Skotnicka-Zasadzień, *Doskonalenie komunikacji wewnętrznej w administracji publicznej*, CeDeWu, Warszawa 2022, 82.

[4] H. J. Leavitt, *Applied Organizational Change in Industry*, [in:] G. March [ed.], Handbook of Organization, Rand McNally, Chicago 1965; L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994, 173; A. Adamik, M. Matejun, *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Podstawy zarządzania, Wolters Kluwer Business, Warszawa, 2012, 41–84.

Autorskie, modelowe ujęcie doskonalenia komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office było podstawą do wyznaczenia i scharakteryzowania czterech wymiarów jej doskonalenia. Poniżej przedstawiono opisy poszczególnych wymiarów:

- Pierwszy wymiar – sprzęt komputerowy i oprogramowanie. Aby uzyskać informacje o narzędziach ICT stosowanych w administracji publicznej, w tym wymiarze uwzględniono następujące atrybuty w postaci narzędzi informatycznych i telekomunikacyjnych, z których korzystają pracownicy front-office[5]. Ważnym atrybutem jest również dostępność narzędzi informatycznych i telekomunikacyjnych na wszystkich stanowiskach pracowników front-office[6]. Istotne jest, aby każdy pracownik front-office posiadał własne stanowisko pracy z potrzebnym sprzętem, wówczas będzie szybko i skutecznie świadczyć usługi klientom. W tym wymiarze uwzględniono także obowiązujące procedury i standardy na stanowiskach komputerowych oraz wykorzystanie elektronicznego obiegu dokumentów i elektronicznej skrzynki podawczej[7]. Podstawą wyznaczenia tego wymiaru był także dorobek badaczy dotyczący technologii informatycznych, które wspomagają zarządzanie w organizacjach, oraz literatura dotycząca wpływu nowych technologii na zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwach[8]. Odwołano się także do dorobku związanego z nowoczesnym

---

[5] K. Walenciak, *Zastosowanie rozwiązań e-govvernment w jednostkach samorządu terytorialnego*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomiczne w Katowicach, 368, 2018, 205-222; C-S. Chung, C.-S.; S-B. Kim, *A Comparative Study of Digital Government Policies, Focusing on E-Government Acts in Korea and the United States*, Electronics, 8, 2019, 1362; S-B. Kim, D. Kim, *ICT implementation and its effect on public organizations: The case of digital cusoms and risk management in Korea*, Sustainability, 12, 2020, 1-19.

[6] R. Devi, N. Deka, R. Devi, *Role of Information and Comunication Technology (ICT) in Goo Governance Process*, Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, 12(10), 2021, 6387-6390; E. Ziemba, I. Obłąk, *The Survey on informaion systems in public admnistration in Poland*, Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and management, 9, 2014, 31-58.

[7] D. Esses; M. S. Csete, B. Németh, *Sustainability and Digital Transformation in the Visegrad Group of Central European Countries*, Sustainability, 13, 2021, 5833; J. R. Gil-Garcia, S. S. Dawes, T. A. Pardo, *Digital government anh public management research: finding the crossroads*, Public Management Review, 20, 2018, 633-646.

[8] J. E. Fountain, *Building the virtual state: Information technology and institutional change*, Brookings Institution Press, Washington 2001; U. Gros, *Organizacyjne aspekty zachowania się ludzi w procesach pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1994; D. F. Kettl, *The Transformation of Governance: Public Administration for the Twenty-First Century*, Johns Hopkins University Press, Baltimore 2015; K. Kraemer, A. M. B. Lips., T. Schuppan, *Transforming E-Government Knowledge through Public Management Research*, Public Management Review, 11(6), 2009; T. Papaj, *Doskonalenie komunikacji elektronicznej pomiędzy jednostkami administracji publicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2017; S. D. Sandor, *ICT and public administration reforms*, Transylvanian Review of Administrative Sciences, 36/E, 2012, 155-164; E. Ziemba, T. Papaj, D. Descours, *Krytyczne czynniki sukcesu i poziom wykorzystania ICT w administracji publicznej* [w:] E. Ziemba (red.), Czynniki sukcesu i poziom wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w Polsce, CeDuWu, Warszawa 2015, 176-191; E. Ziemba, I. Obłąk, *Critical Success Factors for ERP Systems Implementation in Public Administration*, Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management, 8, 2013, 1-19; E. Ziemba, T. Papaj, R. Żelazny, M. Jadamus-Hacura, *Factors Influencing the Success of E-Government*, Journal of Computer Information Systems, 56(2), 2016, 156-167; E. Ziemba, *Czynnik sukcesu i poziomu wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2015; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Improvement of services for people with disabilities by public administration in Silesian Province Poland*, Sustainability, 13(2), 2021, 1-16; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, M. Zasadzień, *Problems of the functioning of e-administration in the Silesian region of*

zarządzaniem publicznym i innowacyjnym podejściem do zarządzania w administracji publicznej[9].

- Drugi wymiar – kompetencje informatyczne pracowników front-office – odzwierciedla on, jak przygotowani są pracownicy front-office do świadczenia e-usług publicznych. Wymiar ten został uzupełniony o takie atrybuty, jak sprawdzenie podczas rekrutacji ogólnych kompetencji internetowych pracowników front-office[10] i zapewnienie tym pracownikom możliwości ciągłego podnoszenia wiedzy informatycznej poprzez przeprowadzanie szkoleń związanych ze świadczeniem e-usług publicznych[11]. Atrybuty te są bardzo istotne, ponieważ można zauważyć, że pracownicy front-office mają problemy z obsługą sprzętu. Są to zwłaszcza osoby starsze, które wcześniej korzystały z tradycyjnych narzędzi[12]. Ważne jest też to, aby pracownicy front-office mogli korzystać na bieżąco z nowego oprogramowania, w tym celu należy przeprowadzać spotkania informacyjne. Kompetencje cyfrowe ściśle powiązane są ze społeczno-kulturowymi i sprzyjają kreowaniu kultury organizacji[13]. Wyznaczenie tego wymiaru swoje podstawy miało również w analizie dorobku naukowego odnoszącego się do zmian organizacyjnych w administracji publicznej. Uwzględniono także

---

Poland form the perspective of a person with disabilities, Transylvanian Review of Administrative Sciences, 57E, 2019, 137-155; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Developing a model of factors influencing the quality of service for disabled costtomers in the conditio s of sustainable development, illustrated by an example of the Silesian Voivodeship public administration*, Sustainability, 10(7), 2018, 1-17.

[9] M. Bugdol, *Organizacyjne problemy wdrażania e-usług w administracji samorządowej*, Samorząd Terytorialny, 7-8, 2015, 189-191; A. Kożuch, B. Kożuch, *Zmiany w zarządzaniu w organizacjach administracji samorządowej* [w:] W. Kieżun, J. Wołejszo, S. Sirko (red.), Public Management. Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi, t. II. AON, Warszawa 2013, 4-16; K. Jastrzębska, Elektroniczna administracja jako narzędzie wdrażania zmian organizacyjnych, CeDeWu, Warszawa 2018; M. Sakowicz, *Zastosowanie nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych w rządzeniu i zarządzaniu administracją publiczną* [w:] J. Osiński (red.), Administracja publiczna na progu XXI wieku, Wyzwania i oczekiwania, SGH, Warszawa 2008.

[10] A. Wodecka-Hyjek, T. Kafel, R. Kusa (eds), *Managing digital cometences in Public Administration, in People, in organization. Selected challenges for management*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2021, 85-109; P. Krpálek, K. Berková, A. Kubišová, K. Krpálková Krelová, *Formation of professional competences and soft skills of public administration employees of sustainable professional development*, Sustainability, 13, 2021; O. Leontjeva, V. Trufanova, *Lean team members' selection for public administration organisations*, Public Adm. Issues, 2018, 45-64; A. Alvarenga, F. Matos, R. Godina, J.C.O. Matias, *Digital transformation and knowledge management in the public sector*, Sustainability, 12, 2020, 5824.

[11] E. Ziemba, *Concept and challenges of the sustainable information society*, [in:] E. Ziemba (ed.). Towards a sustainable information society: People, business and public administration perspectives, Cambridge Scholars Publishing, Newcastleupon Tyne 2016; B. Schenk, M. Dolata, *Faciliting digital transformation through education: A case study in the public administration*, 53rd Hawaii International Conference on System Sciences, Maui, Hawaii, 2020, 2144-2154; E. Włodyka, *Dlaczego potrzebujemy e-administracji? Rozwój podstawowych umiejętności cyfrowych pracowników administracji na Pomorzu Zachodnim*, Acta politica Polonica, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2021, 89-100.

[12] *Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2020 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2020, 43-75.

[13] E. Ziemba, *Zrównoważone społeczeństwo informacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2017; M. S. Oborin, *Civil servants digital competencies formation in the new economic format context*, International Scientific and Practical Conference on Sustainable Development of Regional Infrastructure, 2021, 589-594; F. Pettersson, *On the issues of digital competence in educational contexts – a review of literature*, Education and Information Technologies, 23, 2018, 1005-1021.

literaturę dotyczącą wykorzystania ICT do zmian organizacyjnych i odnoszącą się do kultury organizacji w administracji publicznej[14].

- Trzeci wymiar – kompetencje pracowników back-office. W wymiarze tym przedstawiono atrybuty wpływające na kompetencje pracowników back-office, którymi są informatycy. Ważne jest, aby mieli oni udokumentowane kompetencje. Znaczenie ma także sprawdzanie umiejętności i wiedzy z zakresu ITC przy przyjmowaniu pracowników do pracy[15]. Kolejny istotny atrybut to możliwość rozwoju kompetencji pracowników back-office poprzez umożliwienie uczestnictwa w szkoleniach z zakresu IT, uruchomiania i świadczenia e-usług, a także testowania nowego oprogramowania[16]. Aby uzyskać pełny obraz kompetencji pracowników back-office, rozszerzono ten wymiar o atrybuty związane ze wdrożeniem procedury zapewniającej ciągłość infrastruktury IT w przypadku wystąpienia awarii, automatycznego powiadamiania o zaistniałej awarii, a także wprowadzenia ciągłego ewidencjonowania awarii w celu ich kontroli. Atrybuty te są bardzo istotne, ponieważ wpływają na jakość świadczonych e-usług publicznych[17]. Zbyt częste awarie sprzętu komputerowego i zbyt długi czas usuwania tych awarii znacząco wpływa na ocenę pracy pracowników back-office i obniża jakość świadczonych e-usług publicznych[18]. Podstawą

---

[14] S. Chełpa, *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych, Kierunki i dynamika zmian*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003; D. Descurs, *Front-Office and Back-Office systems in public administration units in Silesian Voivodeship*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, 278, 2016; S. Rozmus, *Kompetencje informatyczne w administracji publicznej – poważne bariery wdrażania programu zintegrowanej informatyzacji państwa*, Ekonomiczne problemy usług, 126(2), 2017, 407-415; M. Bugdol, *Organizacyjne problemy wdrażania e-usług w administracji samorządowej*, Samorząd Terytorialny, 7-8, 2015, 189-191; M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa, od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000; R. L. Cardy, T. T. Selvarajan, *Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage*, Business Horizons 49, 2006, 235-245. W. Cellery, *Trzy wyzwania elektronicznej gospodarki opartej na wiedzy: biznesowe, administracyjne, społeczne* [w:] W. J. Kotowicz-Jawor (red.), GOW – wyzwanie dla Polski, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, 23-47; R. Heeks, A. Davies, *Different approaches to information age reform* [w:] R. Heeks (red.), Reinventing Government in the Information Age, Routledge, London – New York 1999; T. Kulisiewicz, *Raport z debaty: Rozwój elektronicznej administracji w Polsce. Bariery, rekomendacje*, Warszawa 2011; E. Ziemba, I. Obłąk, *Critical Success Factors for ERP Systems Implementation in Public Administration*, Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management, 8, 2013, 1-19.

[15] K. Jastrzębska, *Elektroniczna administracja jako narzędzie wdrażania zmian organizacyjnych*, CeDeWu, Warszawa 2018; T. Papaj, Instrumenty e-administracji jako innowacje w koncepcji Public Governance, Współczesne Zarządzanie, 2, 2012; E. Ziemba, *The contribution of ICT Adoption to the Sustainable Information Society*, Journal of Computer Information Systems, 59(2), 2019, 116-126.

[16] J. Stare, M. Klun, *Required competencies in public administration study programs*, Transylvanin Review of Administrative Sciences, 55/E, 2018, 80-97; O. V. Karpenko, *The concept of cultural competence of the digital governance specialists within public administration*, Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв, 3, 2018, 14-18; E. Ziemba, T. Papaj, R. Żelazny, M. Jadamus-Hacura, *Factors Influencing the Success of E-Government*, Journal of Computer Information Systems, 56(2), 2016, 156-167.

[17] I. Krynychna, V. Gurkovskii, *Professional competence as a factor of the efficiency of the activity of a public servant*, Public Administration and Law Riview, 1, 2020, 20-38.

[18] M. McKay, M. Davis, P. Fanning, *Sztuka skutecznego porozumiewania się*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005; A. Olsztyńska, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie* [w:] H. Mruk (red.), Komunikowanie się w biznesie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002; J. Penc,

wyznaczenia tego wymiaru była również analiza dorobku naukowego dotyczącego zmian organizacyjnych w administracji publicznej i wykorzystania elektronicznej administracji[19].

– Czwarty wymiar – współpraca pomiędzy pracownikami front-office i back-office ma bezpośrednie przełożenie na proces komunikacji wewnętrznej pomiędzy nimi[20]. Skuteczne i efektywne doskonalenie procesu komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office jest procesem złożonym, dlatego wymiar ten rozszerzono o istotne atrybuty[21]. Pierwszym ważnym atrybutem jest to, aby każdy pracownik front-office mógł liczyć na pomoc, a także zrozumienie i wsparcie od pracowników back-office[22]. W komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office bardzo duże znaczenie ma wzajemne zaufanie i informowanie o zaistniałych problemach przez pracowników front-office, a ze strony pracowników back-office cierpliwe wyjaśnianie i szybkie reagowanie na zaistniały problem[23]. Każdy pracownik powinien mieć takie cechy jak wyrozumiałość i cierpliwość[24]. Podstawą wyznaczenia tego wymiaru była analiza

---

Kreowanie zachowań w organizacji, Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji, Placet, Warszawa 2002; K. Serafin, *Skuteczna komunikacja w podmiotach administracji publicznej*, Studia Ekonomiczne 141, 2013, 136-151; A. Rogala, *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2013. B. Sobkowiak, *Interpersonalne i grupowe komunikowanie się w organizacji*, Forum Naukowe, Poznań – Wrocław 2005.

[19] D. Descurs, Front-office *and* Back-office *systems in public administration units in Silesian Voivodeship*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, 278, 2016, 120-140. D. McQuail, *Mass Communication Theory*. Sage Publications Ltd, London 2010; Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków 2000; L. R. Men, *The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness*, Public Relations Review, 41(4), 2015, 461-471; A. Potocki, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2001; H. Wyrębek, *Znaczenie komunikacji w procesie doskonalenia jakości na przykładzie banku*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach, seria: Administracja i Zarządzanie, 85, 2010, 51-66; Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 2001; J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 2006; J. Wińska, *Język komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, czy to ma znaczenie?* [w:] E. Głowacka, M. Kowalska, P. Kryński (red.), Współczesne oblicza komunikacji i informacji. Problemy, badania, hipotezy. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2014, 463-473; M. Zalewska-Turzyńska, *Komunikowanie się w organizacjach: studium prakseologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

[20] Y. Akgunduz, C. Alkan, Ö. A. Gök, *How are the exchange relationships of front office employees reflected on customers?* The Service Industries Journal, 2020; L. R. Men, M. Neill, C. A. Yue, *Examining the Effects of Symmetrical Internal Communication and Employee Engagement on Organizational Change Outcomes*, Public Relations Journal, 13(4), 2020, 1-19; A. T. Verčič, N. P. Vokić, *Engaging employees through internal communication*, Public Relations Review, 43, 2017, 885-893.

[21] S. Wardhani, D. Katrikawangi, *Internal Communication in building organizational culture and organizational branding of government institution*, 2nd International Conference on Inclusive Business in the Changing World (ICIB 2019), 2020, 506-514; C. C. Mihalcic, M. Grosu, *Improving the monitoring process and the external and internal communication process of an organization performance*, The USV Ananals of Economics and Public Administration, 19, 2(30), 2019, 141-150.

[22] N. Pološki Vokić, M. Rimac Bilušić, D. Najjar, *Building organizational trust through internal communication, Corporate Communications*, An International Journal, 26(1), 2021, 70-83.

[23] D. Descurs, Front-office *and* Back-office *systems in public administration units in Silesian Voivodeship*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, 278, 2016, 120-140.

[24] J. Santiago, *The influence of internal communication satisfaction on employees' organisational identification: effect of perceived organisational suport*, Journal of Economics & Management, 42(4), 2020, 70-98.

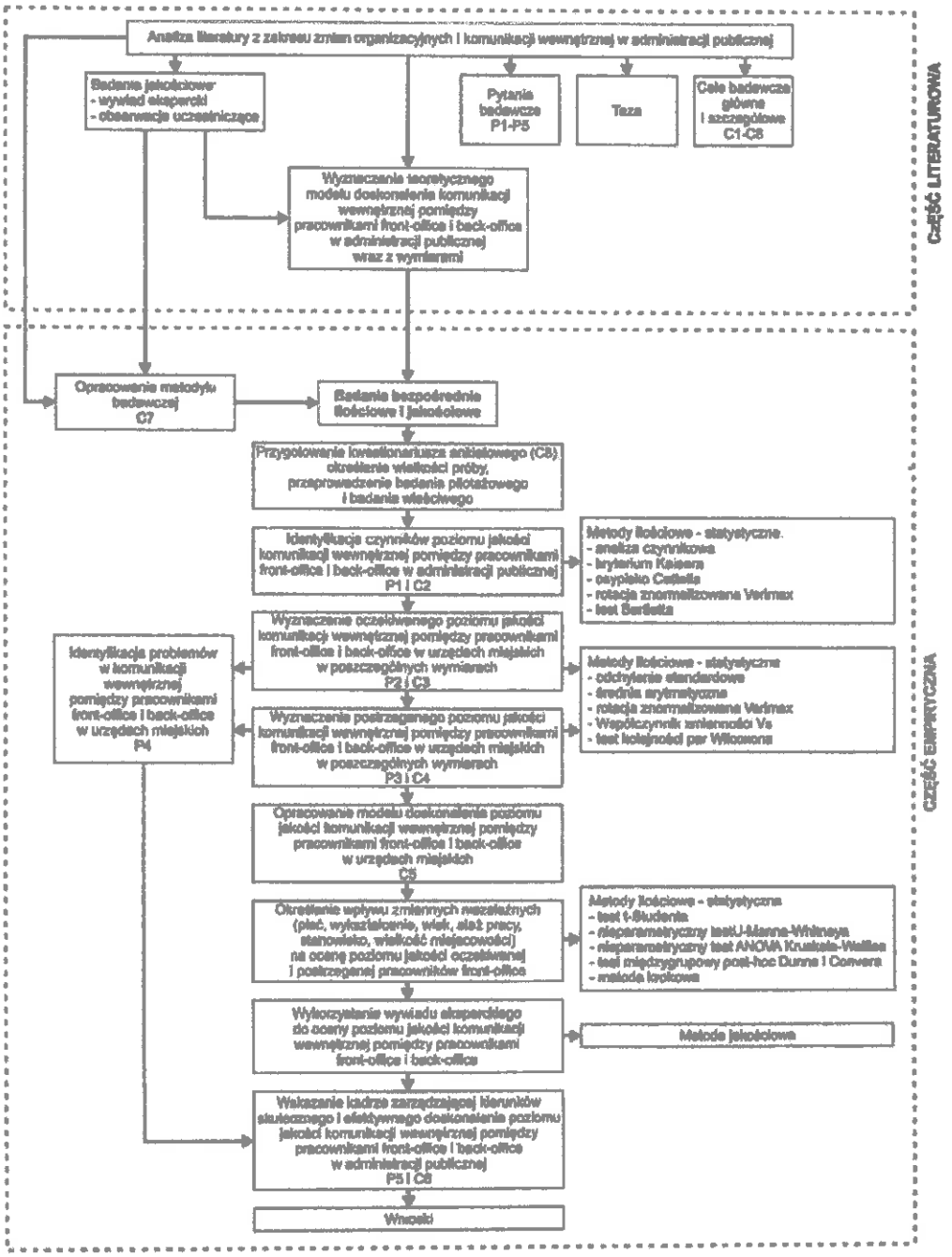
literaturowa dotycząca doskonalenia procesów w organizacjach, zarządzania zmianą w organizacji i skutecznym i efektywnym zarządzaniem w administracji publicznej. W skutecznym i efektywnym zarządzaniu istotne są także aspekty związane z jakością i doskonaleniem procesów[25].

Wymiary przedstawione w teoretycznym modelu doskonalenia komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office poddano operacjonalizacji w celu wskazania problemów i kierunków doskonalenia poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office, a w rozdziale czwartym przeprowadzono ewaluację procesu komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office.

Metodyka badań bezpośrednich nad doskonaleniem poziomu jakości komunikacji wewnętrznej w administracji publicznej została zaprezentowana w rozdziale trzecim monografii. W pierwszej kolejności zaprezentowano autorski, ogólny model badawczy doskonalenia poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w urzędach miejskich (rys. 2).

---

[25] R. Batko, *Zarządzanie zmianą w organizacjach publicznych*, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków 2011; A. Bielawa, *Przegląd najważniejszych modeli zarządzania jakością usług*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 2(4), 2011, 7-25; M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w administracji samorządowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008; Sz. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Organizacja i zarządzanie – przegląd podstawowych pojęć* [w:] K. Krzakiewicz (red.), Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, 7-30; V. Dharmavaram, R. Nittala, *Service Quality and Customer Satisfaction in online Banking*, International Journal of Online Marketing, 8(2), 2018, 45-56; D. Fleszar, *Jakość usług administracji publicznej*, Zeszyty Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie, 2, 2011, 65-79; R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002; L. Hawrysz, *Podejście procesowe w e-administracji*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, 8, 2012, 49-58; W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997, 383-384; F. Kuźnik, *Zarządzanie efektywnością miejskich usług publicznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 391, 2015, 32-39; K. Opolski, P. Modzelewski, *Zarządzanie jakością w administracji samorządowej – wnioski z doświadczeń międzynarodowych*, Samorząd Terytorialny, 10, 2004, 48-54; T. Papaj, *Jakość usług w administracji publicznej*, Problemy Jakości, 9, 2002, 7-11; B. Pawłowska, I. Seredocha, *Wybrane metody doskonalenia jakości usług publicznych*, Prace naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, VI, 2010, 35-47. J. Penc, *Zmiany organizacyjne*, Placet, Warszawa 1999; D. Perło, *Zarządzanie jakością w administracji* [w:] B. Kudrycka, B. Guy, P. Peters J. Suwaj (red.), *Nauka administracji*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009; A. Rogala, A. A. Białowąs, *Skuteczność komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 337, 2014, 78-87; A. Rogala, *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie. Praca doktorska*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2013; E. Skrzypek, *Zarządzane jakością i reengineering jako sposoby doskonalenia przedsiębiorstwa*, Annales Uniwersytet Marie Curie-Skłodowska, 34, 2000, 254-255; J. Stobnicka, *Modele pomiaru jakości usług w zastosowaniach*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 800, 2009, 5-19; H. Wyrębek, *Znaczenie komunikacji w procesie doskonalenia jakości na przykładzie banku*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach, seria: Administracja i Zarządzanie, 85, 2010, 51-66.



Rys. 2. Model badawczy doskonalenia poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w urzędach miejskich
Źródło: Skotnicka-Zasadzień B. *Doskonalenie komunikacji wewnętrznej w administracji publicznej*, CeDeWu, Warszawa 2022, 93.

W rozdziale tym przedstawiono także charakterystykę grupy badawczej i próby badawczej, a także wykorzystane miary statystyczne. Badania koncentrowały się na głównym problemie badawczym sformułowanym w postaci pytania badawczego jak skutecznie i efektywnie doskonalić komunikację wewnętrzną pomiędzy pracownikami front-office i back-office w administracji publicznej?

Zastosowane w niniejszych badaniach metody jakościowe i ilościowe wzajemnie się uzupełniały i były pomocne w poszukiwaniu odpowiedzi na postawione w pracy pytanie badawcze.

Na proces badań nad doskonaleniem komunikacji wewnętrznej w administracji publicznej składały się następujące etapy:

- **badania teoriopoznawcze** przeprowadzone zgodnie z przyjętą procedurą systematycznego przeglądu literatury[26], w celu analizy stanu wiedzy w badanym obszarze i określeniu luk badawczych,
- **badania jakościowe,** które miały na celu ocenę poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office. Aby ten cel osiągnąć przeprowadzono badania ankietowe oraz obserwacje uczestniczące i wywiad ekspercki. Podmiotem badań byli pracownicy front-office i back-office urzędów miejskich województwa śląskiego. Dobór ekspertów pozwolił na szczegółowe uchwycenie założonej tematyki. Z ekspertami przeprowadzono badania za pomocą autorskiego narzędzia pomiarowego, jakim był kwestionariusz ankietowy. Pozwalało to na rozwiązane problemu badawczego od strony doświadczeń, które dają możliwość przedstawienia zbliżonych warunków do rzeczywistości i rozpatrywanie zagadnień od strony naukowej[27]. Pytania sfomułowanie w kwestionariuszu ankietowym dotyczyły wskazania problemów jakie mają wpływ na poziom jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w poszczególnych wyznaczonych wymiarach. W celu weryfikacji otrzymanych w 2017 roku wyników za pomocą kwestionariusza ankietowego w roku 2021 przeprowadzono wywiad ekspercki. Decyzja ta była podyktowana po pierwsze sprawdzeniem, czy problemy, jakie zostały zidentyfikowane w komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w urzędach miejskich, są nadal aktualne. Chciano także sprawdzić, czy nie pojawiły się w międzyczasie inne problemy. Po drugie – od roku 2020 trwa pandemia wirusa COVID-19, która na bezprecedensową skalę wpłynęła na funkcjonowanie administracji publicznej. Wprowadzenie lockdownu spowodowało, że pracownicy w administracji publicznej zmuszeni zostali przejść na pracę zdalną. Dlatego zasadnym było przeanalizowanie, jak pandemia COVID-19 wpłynęła na komunikację wewnętrzną

[26] W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury* [w:] W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, 119-139.
[27] B. Nogalski, *Inspiracje, problemy i obszary badawcze w naukach o zarządzaniu – spojrzenie retrospektywne*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 4(38), 2015, 11-27.

pomiędzy pracownikami front-office i back-office w badanych wcześniej urzędach miejskich w województwie śląskim,

- **opracowanie teoretycznego modelu doskonalenia komunikacji pomiędzy pracownikami front-office i back-office.** W wyniku przeprowadzonej krytycznej analizy literatury, a także badań jakościowych opracowano teoretyczny model doskonalenia komunikacji pomiędzy pracownikami front-office i back-office wraz z wyznaczonymi wymiarami (rys. 1).
- **badania ilościowe** polegały na testowaniu prawidłowości wyznaczonych w przeprowadzonych wcześniej badaniach teoriopoznawczych i jakościowych. Odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze, postawione cele i tezę dla tego etapu badań wymagały wcześniejszej konceptualizacji konstruktów składających się na opracowany model, a także ich empirycznej weryfikacji. Badania nad doskonaleniem poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w administracji publicznej przeprowadzone były w 31 urzędach miejskich w województwie śląskim. Wybór województwa śląskiego spowodowany był tym, że w trakcie prowadzonych obserwacji uczestniczących w urzędach miejskich tego regionu zauważono problemy w komunikacji pomiędzy pracownikami front-office i back-office, co znalazło także potwierdzenie w przeglądzie literatury[28]. Na podstawie przeprowadzonych badań (w ramach Strategii Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego Województwa Śląskiego 2020+)[29] między innymi kompetencji w zakresie ICT pracowników administracji publicznej okazało się, że około 22% tych pracowników ma słabe i bardzo słabe kompetencje znajomości i wykorzystania w pracy ICT. Dlatego podjęto badania w urzędach miejskich w województwie śląskim w celu wskazania problemów, jakie występują w komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office. Badania zostały przeprowadzone w 2017 roku a ich weryfikację przeprowadzono w 2021 roku. Badania ilościowe zostały przeprowadzone przy wykorzystaniu danych zebranych za pomocą narzędzia badawczego jakim był kwestionariusz ankietowy. Zebrane dane poddane zostały analizie statystycznej,

---

[28] Sejmik Województwa Śląskiego, *Strategia Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego Województwa Śląskiego 2020+*, Śląskie Centrum Społeczeństwa Informacyjnego, Katowice 2016; R. Żelazny, *Analiza stanu społeczeństwa informacyjnego w województwie śląskim (raport końcowy)*, http://www.e-slask.pl/article/dokumenty [dostęp 14.9.2019]; E. Ziemba, T. Papaj, *E-government application at the regional level in Poland – the case of SEKAP*, Federated Conference on Computer Science and Information Systems, 2012, 1047-1054.

[29] Sejmik Województwa Śląskiego, *Strategia Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego Województwa Śląskiego 2020+*, Śląskie Centrum Społeczeństwa Informacyjnego, Katowice 2016; R. Żelazny, *Analiza stanu społeczeństwa informacyjnego w województwie śląskim (raport końcowy)*, http://www.e-slask.pl/article/dokumenty [dostęp 14.9.2019].

– **wskazanie kadrze zarządzającej kierunków skutecznego i efektywnego doskonalenia poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w administracji publicznej.**

W rozdziale czwartym, empirycznym w ramach badań ilościowych w pierwszej kolejności w wyznaczonych teoretycznych wymiarach (rys. 1) zidentyfikowano czynniki wpływające na poziom jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w urzędach miejskich województwa śląskiego. Czynniki mające wpływ na doskonalenie poziomu jakości komunikacji wewnętrznej w poszczególnych wymiarach przedstawiają się następująco. W wymiarze Sprzęt komputerowy i oprogramowanie zarówno pracownicy front-office jak i pracownicy back-office za najważniejsze uważają wyposażenie urzędów miejskich w sprzęt komputerowy i narzędzia informatyczne, jak również zapewnienie ciągłego dostępu do sieci komputerowej i usług elektronicznych w urzędach miejskich. Ważna jest także dla nich dokumentacja użytkowania sprzętu komputerowego i oprogramowania. Jako ostatni czynnik mający wpływ na doskonalenie poziomu jakości komunikacji wewnętrznej eksperci wskazali bezpieczeństwo danych i serwis sprzętu komputerowego. Wszystkie przedstawione czynnik mają bezpośredni wpływ na ciągłość świadczenia e-usług publicznych. W wymiarze kompetencje pracowników pierwszego kontaktu najważniejsze są umiejętności informatyczne i wiedza z zakresu świadczenia e-usług oraz możliwość ciągłego szkolenia i przeprowadzanie weryfikacji kompetencji informatycznych. W wymiarze współpraca między pracownikami pierwszego kontaktu a pracownikami pomocniczymi. Dla pracowników front-office najistotniejszymi czynnikami są pewność i reagowanie oraz empatia, wsparcie i niesienie pomocy. Podsumowując należy stwierdzić, iż zidentyfikowane czynniki wpływają na poziom jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office a back-office. Zaproponowany model może być wykorzystywany do doskonalenia poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office również w innych jednostkach administracji publicznej. Do identyfikacji czynników zastosowano analizę czynnikową.

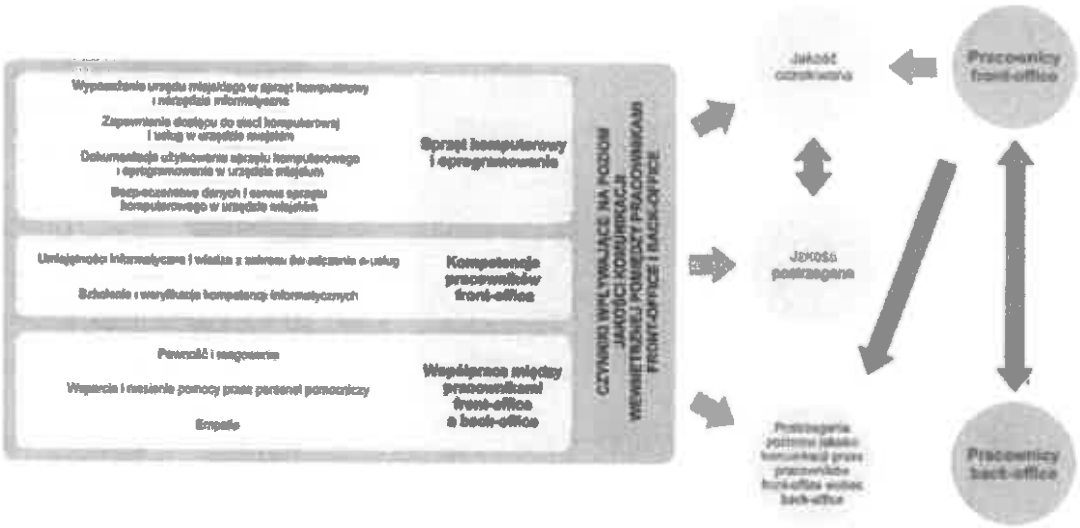
Nawiązując do opisanych pytań badawczych i celów szczegółowych można stwierdzić, iż na tym etapie postępowania badawczego odpowiedziano na następujące pytanie badawcze:

- Jakie czynniki wpływają na poziom jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office?

osiągnięto także cel szczegółowy:

- C2 – zidentyfikowanie czynników mających wpływ na poziom jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy front-office i back-office.

Na podstawie zidentyfikowanych czynników opracowano model doskonalenia poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office (rys. 3).



Rys. 3. Model doskonalenia poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w urzędach miejskich w województwie śląskim
Źródło: B. Skotnicka-Zasadzień, *Doskonalenie komunikacji wewnętrznej w administracji publicznej*, CeDeWu, Warszawa, 124.

Na tym etapie postępowania badawczego osiągnięto cel szczegółowy:

- C5 – opracowanie modelu doskonalenia poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office.

W dalszym etapie badań ilościowych zidentyfikowane i opisane czynniki mające wpływ na poziom jakość komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front- office i back-office zostały poddane analizie statystycznej, której efektem była ocena poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w badanych urzędach miejskich województwa śląskiego. Wskazano także oczekiwania, co do poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office, a także określono jakie jest postrzeganie poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office[30]. Do oceny poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i pracownikami back-office wykorzystano statystyki opisowe takie jak odchylenie standardowe, średnia. test kolejności par Wilcoxona i współczynnik zmienności Vs.

[30] Podrozdział 4.2. Ocena poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office [w:] B. Skotnicka-Zasadzień *Doskonalenie komunikacji wewnętrznej w administracji publicznej*, CeDeWu, Warszawa 2022.

Przeprowadzona na tym etapie postepowania badawczego analiza umożliwiła udzielenie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jaki jest oczekiwany poziom jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office?
- Jakie jest postrzeganie poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office?
- Jakie problemy występują w komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office?
- W jaki sposób skutecznie i efektywnie doskonalić komunikację pomiędzy pracownikami front-office i back-office?

pozwoliła także na osiągnięcie następujące celów szczegółowych:

- Wyznaczenie oczekiwania, co do poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office
- Określenie jakie jest postrzeganie poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office.

Ze względu na zróżnicowanie grupy badawczej pracowników urzędów miejskich pod względem płci, wieku, wykształcenia, stażu pracy, zajmowanego stanowiska oraz wielkości miejscowości, w której urząd się znajduje interesujące poznawczo było przeprowadzenie analizy wpływu poszczególnych zmiennych niezależnych na ocenę poziom jakości komunikacji wewnętrznej pracowników front-office. Analiza pozwoliła wyznaczyć oczekiwania, co do poziomu jakości komunikacji pomiędzy pracownikami front-office i back-office[31]. Na tej podstawie można wskazać problemy w komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office. Do oceny statystycznie istotnych różnic w przepadku zmiennych mających dwie klasy (płeć, wykształcenie, stanowisko) wykorzystano zarówno parametryczny test t Studenta, jak i nieparametryczny test U Manna-Whitneya, natomiast dla zmiennych mających powyżej dwóch klas (wiek, staż pracy oraz wielkość miejscowości) wykorzystano nieparametryczny test AVOVA Kruskala-Wallisa, po którym wykonano testy międzygrupowe post-hoc Dunna lub Conovera[32].

---

[31] Podrozdział 4.3 Wpływ zmiennych niezależnych na ocenę poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office [w:] B. Skotnicka-Zasadzień, *Doskonalenie komunikacji wewnętrznej w administracji publicznej*, CeDeWu, Warszawa 2022.

[32] D. G. Altman, *Practical statistics for medical research*, London 1991; V. Bewick, L. Cheek, J. Ball, *Statistics review 10: further nonparametric methods*, Critical Care, 8, 2004, 196-199; W. J. Conover, *Practical*

Na tym etapie postepowania badawczego odpowiedziano na następujące pytania badawcze:

- Jaki jest oczekiwany poziom jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office?
- Jakie jest postrzeganie poziomu jakości komunikacji wewnętrznej przez pracowników front-office i back-office?
- Jakie problemy występują w komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office?
- W jaki sposób skutecznie i efektywnie doskonalić komunikację pomiędzy pracownikami front-office i back-office?

osiągnięto również cele szczegółowe, takie jak:

- C3 – Wyznaczenie oczekiwań, co do poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office;
- C4 – Określono jakie jest postrzeganie poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office

Przeprowadzona w postępowaniu badawczym analiza i uzyskane na jej podstawie wyniki badań zarówno w obszarze teoriopoznawczym, jak i empirycznym przyczyniły się do poszerzenia wiedzy o tym, jak skutecznie i efektywnie doskonalić komunikację wewnętrzną pomiędzy pracownikami front-office i back-office w administracji publicznej i pozwoliły na zaproponowanie rekomendacji dla kadry zarządzającej administracja publiczną.

Przedstawione rekomendacje odniesiono do poszczególnych wyznaczonych wymiarów doskonalenia komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w administracji publicznej.

W wymiarze „sprzęt komputerowy i oprogramowanie" przedstawiono następujące rekomendacje dla kadry zarządzającej:

- Należy umożliwić pracownikom front-office udział w szkoleniach dotyczących wykorzystania ICT w ich pracy.
- Należy wyeliminować dwutorowy obieg dokumentów oraz wprowadzić w urzędach miejskich obowiązek elektronicznego obiegu dokumentów i elektronicznego zarządzania dokumentami, a tym samym wykluczyć tradycyjny obieg dokumentów.
- Należy powołać koordynatora ds. systemu obiegu dokumentów.

---

nonparametric statistics, New York 1999; O. J. Dunn, *Multiple comparisons using rank sums*, Technometrics, 2006, 241-252.

- Należy wprowadzać działania mające na celu integrację pracowników front-office i back-office.
- Należy wprowadzać nowe rozwiązania z zakresu ICT, poprawiające jakość świadczonych e-usług publicznych.
- Należy wpisać do strategii miast ciągły rozwój e-administracji wraz z udostępnianiem jak największej liczby e-usług publicznych.
- Należy zapewnić jak najlepsze standardy jakości oprogramowania dla pracowników front-office.
- Trzeba wprowadzić procedury dla pracowników front-office i back-office odnośnie do postępowania na wypadek wystąpienia awarii sprzętu komputerowego.
- Należy przeprowadzić krytyczny przegląd wszystkich obowiązujących procedur administracyjnych w urzędach miejskich pod kątem ich dostosowania do świadczenia usług w formie elektronicznej.
- Należy wprowadzić obowiązek wewnątrzorganizacyjnej komunikacji elektronicznej – poczty elektronicznej dla pracowników w celu skrócenie czasu przekazywania informacji.
- W celu przezwyciężenia niechęci pracowników front-office do korzystania z nowych technologii ICT należy wprowadzić działania motywujące ich do samorozwoju i uczestnictwa w szkoleniach.
- Wśród pracowników back-office można powołać, np. administratora systemu lub administratora bezpieczeństwa informacji, koordynatorów ds. systemu obiegu dokumentów, redaktora katalogu e-usług, lidera wdrażania e-administracji itp.
- Pracowników zaangażowanych w rozwój e-usług należy nagradzać poprzez przyznawanie nagród i wprowadzanie zachęt finansowych.
- W przypadku problemów z funkcjonowaniem elektronicznego obiegu dokumentów (EOD) należałoby powołać doraźny zespół, który by je rozwiązywał.
- Można wśród pracowników back-office powołać osobę nadzorującą funkcjonowanie EOD.
- Należałoby opracować procedurę, która zawierałaby opis standardów oprogramowania na danym stanowisku pracy, a z procedurą tą powinny być zapoznani wszyscy pracownicy.
- Spośród pracowników back-office można wyznaczyć osobę odpowiedzialną za aktualizację i weryfikację systemów operacyjnych.
- Można wprowadzić audyt komunikacji wewnętrznej pozwalający na ocenę funkcjonalności narzędzi informatycznych i komunikatorów, a otrzymane wyniki można porównać z

oczekiwaniami pracowników urzędów miejskich. Audyt należałoby przeprowadzać co 2–3 lata.

- Każdy urząd miasta powinien włączyć do strategii rozwoju miasta i wieloletnich planów inwestycyjnych inicjatywy związane z rozwojem e-administracji.
- Można wprowadzić skrzynki pytań, gdzie pracownicy mogliby zgłaszać swoje problemy i wątpliwości związane ze świadczeniem e-usług publicznych.

W wymiarze „kompetencje pracowników front-office" przedstawiono następujące rekomendacje dla kadry zarządzającej administracją publiczną:

- Należy jasno sprecyzować wymagania informatyczne dla pracowników front-office.
- Można opracować zbiór niezbędnych umiejętności dla pracowników front-office, takich jak np. umiejętność przetwarzania danych cyfrowych, zdolność do pracy w wirtualnym zespole, umiejętność korzystania z nowych technologii i komunikacji cyfrowej.
- Można opracować instrukcje e-learningowe, które będą pomocne w świadczeniu e-usług.
- Można wprowadzić skrzynki pytań, gdzie pracownicy mogliby zgłaszać swoje problemy i wątpliwości związane ze świadczeniem e-usług publicznych.
- Należałoby powołać lidera wdrażania e-administracji, który na bieżąco przekazywałby pracownikom pierwszego kontaktu informacje o nowych e-usługach.
- W systemie rekrutacji i regulaminie pracy można umieścić zapis promujący (w postaci dodatkowego wynagrodzenia) samokształcenie i rozwój umiejętności wykorzystywania nowych technologii.
- Można powołać spośród pracowników back-office osoby, które cyklicznie prowadziłyby szkolenia z zakresu nowych rozwiązań związanych z e-administracją albo zespoły i liderów odpowiedzialnych za rozwój e-usług świadczonych w urzędach miejskich.
- Należy przeprowadzać wśród pracowników front-office weryfikację wiedzy zdobytej na szkoleniach odnośnie do korzystania z technologii ICT do świadczenia usług publicznych.
- Podnoszenie kompetencji z zakresu e-administracji przez pracowników front-office powinno być promowane przez władze urzędów miejskich.
- Można wpisać w strategię urzędów miejskich zapisy o obowiązku podnoszenia kompetencji cyfrowych pracowników front-office.
- Dla pracowników front-office można wprowadzić mechanizmy motywowania do samorozwoju i innowacyjnego działania.

W wymiarze „współpraca między pracownikami pierwszego kontaktu a pracownikami pomocniczymi" zaproponowano dla kadry zarządzającej administracją publiczną następujące praktyczne wskazania:

- Należy na szkoleniach dla pracowników back-office zwrócić uwagę na to, aby w sposób zrozumiały wyjaśniali pracownikom front-office, jak należy rozwiązać problemy związane z użytkowaniem sprzętu komputerowego i narzędzi informatycznych.
- Kadra zarządzająca musi zwracać uwagę na to, aby w komunikacji z pracownikami front-office pracownicy back-office wykazywali zrozumienie i cierpliwość.
- Należy zwrócić uwagę pracownikom front-office, aby rzetelnie informowali pracowników back-office o zaistniałych awariach sprzętu komputerowego i narzędzi informatycznych.
- Należy wprowadzić szkolenia, na których będą przekazywane informacje o tym, jak powinna przebiegać komunikacja pomiędzy pracownikami front-office i back-office, aby generowało to jak najmniej konfliktów.
- Można wprowadzić szkolenia, które będą zmniejszać tzw. bariery mentalne, wśród pracowników front-office, wynikające z niechęci do wykorzystywania technologii ICT w świadczeniu usług publicznych.
- Należy opracować i zapoznać zarówno pracowników front-office, jak i back-office z procedurą, w której będzie opisane, jak postępować na wypadek wystąpienia awarii sprzętu komputerowego i narzędzi informatycznych.

Rekomendacje dla kadry zarządzającej administracja publiczną, związane z doskonaleniem komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w trakcie pracy zdalnej w pandemii COVID-19 to:

- Należy zwiększyć ilość komputerów przenośnych i telefonów służbowych.
- Należy wyposażyć pracowników front-office w służbowy sprzęt informatyczny, który będzie można wypożyczyć do domu na czas pracy zdalnej.
- Przygotowanie procedur wewnętrznych, w których zostanie przekazane pracownikom polecenie pracy zdalnej i miejsce jej wykonywania.
- Należy dokonać digitalizacji dokumentów niezbędnych do pracy zdalnej.
- Należy udostępnić zdalny dostęp do dokumentów potrzebnych do świadczenia e-usług publicznych.
- Należy zadbać o to, aby pracownicy back-office reagowali na wszystkie prośby o pomoc przy sprzęcie komputerowym od pracowników front-office.

- Niezbędne jest wprowadzenie procedury ewidencjonowania czasu pracy zdalnej pracowników front-office i back-office.
- Należy zachęcać pracowników front-office do samokształcenia.

Na tym etapie postępowania badawczego osiągnięto cel C6 – rekomendacje dla kadry zarządzającej administracją publiczną dotyczące skutecznego i efektywnego doskonalenia komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w administracji publicznej.

Efekty metodyczne przeprowadzonego postępowania badawczego

W przeprowadzonym postępowaniu badawczym oprócz efektów poznawczych ważne było także uzyskanie efektów metodycznych. Osiągnięto następujące cele metodyczne:

- C7 – opracowanie metodyki badań nad doskonaleniem komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office,
- C8 – opracowanie narzędzia do pomiaru poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office.

Przedstawiona metodyka badań uzupełniła lukę metodyczną związaną z brakiem metodyki badań nad doskonaleniem komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office i brakiem narzędzia do pomiaru poziomu jej jakości

W zakończeniu pracy przedstawiono posumowanie osiągniętych celów: celu głównego i następujących celów szczegółowych teoriopoznawczych empirycznych i metodycznych:

1. Na podstawie przeglądu literatury przeanalizowano i usystematyzowano problematykę zmian organizacyjnych w administracji publicznej i zastosowania technologii ICT. Zauważono, że zarządzanie jakością, jako jedno z wielu współczesnych narzędzi wdrażania zmian organizacyjnych, ma wpływ na proces komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office. Przeprowadzona analiza literaturowa pozwoliła na stwierdzenie, że proces komunikacji wewnętrznej w administracji publicznej jest jednym z ważnych czynników sukcesu rozwoju i doskonalenia e-government.
2. Na podstawie przeglądu literatury dotyczącej komunikacji wewnętrznej oraz wpływu technologii ICT na zmiany organizacyjne w administracji publicznej opracowano teoretyczny model doskonalenia komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office oraz wyznaczono cztery jego wymiary. Są to: sprzęt komputerowy i oprogramowanie, kompetencje informatyczne pracowników front-office, kompetencje pracowników back-office oraz współpraca pomiędzy pracownikami front-office i back-office.

3. Badania empiryczne nad doskonaleniem poziomu jakości komunikacji wewnętrznej w administracji publicznej były podstawą do zidentyfikowania czynników mających na niego wpływ oraz określenia ich znaczenia dla doskonalenia tej komunikacji. Czynniki wyznaczono dla poszczególnych wymiarów. Do identyfikacji czynników wykorzystano analizę statystyczną.
4. Zidentyfikowane czynniki mające wpływ na poziom jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office a back-office posłużyły do opracowania empirycznego modelu jej doskonalenia. Zidentyfikowane czynniki wpisują się w aspekt społeczno-kulturowy rozwoju i wykorzystania ICT w administracji publicznej.
5. Na podstawie analizy statystycznej wyznaczono oczekiwania, co do poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w wyznaczonych wymiarach, a także określono, jakie jest w nich postrzeganie poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office. Przeprowadzona analiza pozwoliła na wskazanie problemów i na tej podstawie opracowanie skutecznego i efektywnego doskonalenia komunikacji wewnętrznej.
6. Oceniono wpływ zmiennych niezależnych (płeć, wiek, wykształcenie, staż pracy, zajmowane stanowisko, wielkość miejscowości, w której znajduje się badany urząd miejski) na poziom jakości oczekiwanej i postrzeganej komunikacji wewnętrznej pracowników front-office. Przedstawione wyniki pozwoliły na wskazanie problemów w komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office.
7. Przeprowadzono w roku 2021 wywiad z ekspertami, którymi byli pracownicy front-office i back-office urzędów miejskich. Wyniki porównano z tymi uzyskanymi w 2017 roku. Eksperci podczas wywiadu wskazali również problemy, jakie pojawiły się w komunikacji wewnętrznej w trakcie pracy zdalnej wymuszonej przez pandemię COVID-19.
8. Wyniki analizy literaturowej i badań empirycznych były podstawą do przedstawienia rekomendacji dla kadry zarządzającej jednostkami administracji publicznej w zakresie pomiaru poziomu jakości komunikacji wewnętrznej oraz skutecznego i efektywnego doskonalenia komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office.
9. Opracowano metodykę badań nad doskonaleniem komunikacji wewnętrznej w administracji publicznej. Do tej pory w literaturze przedmiotu nie było takiej metodyki.
10. Opracowano autorskie narzędzie służące do pomiaru poziomu jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office w administracji publicznej.

Monografia kończy się wskazaniem implikacji dla teorii w obszarze dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości i omówieniem ograniczeń wynikających z badań i przesłanek dla przyszłych badań.

W moim przekonaniu przeprowadzone studia literaturowe oraz badania empiryczne w ramach przedstawionej monografii stanowią o **wkładzie do nauk o zarządzaniu i jakości i jej subdyscyplin** poprzez:

1. Konceptualizację i operacjonalizację doskonalenia komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office w administracji publicznej dzięki usystematyzowaniu dorobku światowego i krajowego, a także przeprowadzonym badaniom empirycznym. Konceptualizacja związana była z wyznaczeniem, na podstawie przeglądu literaturowego, wymiarów doskonalenia komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office i wskazania kierunków jej doskonalenia. Operacjonalizacja miała na celu zidentyfikowanie zmiennych, które określają poszczególne wymiary doskonalenia komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office. Przeprowadzone badania empiryczne potwierdziły słuszność wyboru zmiennych oraz poszczególnych wymiarów i pozwoliły na wskazanie problemów, jakie występują w komunikacji wewnętrznej w jednostkach administracji publicznej. Na podstawie zidentyfikowanych czynników mających wpływ na poziom jakości komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office opracowano empiryczny model doskonalenia jej poziomu.
2. Wskazanie na podstawie przeprowadzonej analizy literaturowej komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office jako istotnego czynnika zmian organizacyjnych w podsystemie „ludzie" mającego wpływ na skuteczne i efektywne świadczenie usług publicznych w administracji publicznej.
3. Zidentyfikowanie komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office jako ważnego czynnika sukcesu rozwoju i doskonalenia e-government.
4. Opracowanie autorskiej metodyki i narzędzia badań nad doskonaleniem komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami front-office i back-office. Za pomocą badań zidentyfikowano czynniki mające wpływ na poziom jakości komunikacji wewnętrznej w poszczególnych wymiarach, a następnie dokonano jego oceny i na tej podstawie wskazano problemy oraz przedstawiono działania doskonalące.
5. Przeprowadzone badania wpisują się również w subdyscyplinę **„zarządzanie publiczne"** w wymiarze mikro, odnoszącym się do zmian organizacyjnych w jednostkach administracji publicznej związanych z wykorzystaniem ICT na potrzeby usług publicznych.

6. Biorąc pod uwagę, że analizie poddano proces komunikacji wewnętrznej i określono kierunki jego doskonalenia, można także wskazać wkład przeprowadzonych badań w subdyscyplinę **„zarządzanie procesami"**.
7. Przedstawione wyniki badań mogą być inspiracją do dalszych rozważań dla badaczy zajmujących się zarządzaniem jakością w administracji publicznej. Opracowana metodyka badań nad doskonaleniem komunikacji wewnętrznej może być wykorzystana do przeprowadzenia takich badań w innych województwach lub w całym kraju. Ponadto w miarę potrzeb narzędzie badawcze i metodyka mogą być modyfikowane i udoskonalane.

5. **Informacja o wykazaniu się istotną aktywnością naukową realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kulturalnej, w szczególności zagranicznej**

Od początku pracy na stanowisku adiunkta na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej w mojej działalności naukowo-badawczej koncentrowałam się na subdyscyplinie zarządzanie jakością należącej do nauk o zarządzaniu i jakości. W ramach subdyscypliny zarządzanie jakością w mojej działalności naukowo badawczej można wskazać dwa obszary badawcze: (1) doskonalenie usług oraz (2) metody i narzędzia zarządzania jakością. Obszar badawczy doskonalenie usług można podzielić na kilka wątków badawczych: jakość i jej pomiar, jakość w administracji publicznej, jakość usług medycznych oraz pomiar satysfakcji klienta. W obszarze badawczym metody i narzędzia zarządzania jakością można wyróżnić następujące wątki badawcze: wykorzystanie metod zarządzania jakością do poprawy jakości procesów produkcyjnych, monitorowanie jakości procesów produkcyjnych za pomocą narzędzi jakości i zintegrowane systemy zarządzania.

Główne obszary badawcze i podejmowane w ich zakresie wątki badawcze przedstawiłam w tabeli 1.

Tab. 1. Główne obszary badawcze i podejmowane w ich zakresie wątki badawcze

Subdyscyplina Zarządzanie jakością	
Obszary badawcze dotyczące zarządzania jakością	
Pierwszy obszar badawczy: Doskonalenie usług	**Drugi obszar badawczy: Metody i narzędzi zarządzania jakością**
Wątki badawcze	
– jakość i jej pomiar – jakość w administracji publicznej – jakość usług medycznych – pomiar satysfakcji klienta	– wykorzystanie metod zarządzania jakością do poprawy jakości procesów produkcyjnych – monitorowanie jakości procesów produkcyjnych za pomocą narzędzi jakości – zintegrowane systemy zarządzania

Pierwszy bardzo ważny obszar moich zainteresowań naukowo badawczych dotyczy doskonalenia usług. Z tego obszaru wywodzi się monografia: **Doskonalenie komunikacji wewnętrznej w administracji publicznej**, przedstawiona jako najważniejsze osiągnięcie w moim dorobku naukowym. Do omawianego obszaru można zaliczyć łącznie 30 publikacji w tym 2 monografie.

Omawiany obszar badawczy stanowi ważną cześć moich działalności naukowo-badawczej. Problematyka doskonalenia usług jest bardzo istotna, ponieważ usługi w większości

krajów generują znaczny odsetek dochodu narodowego. Ponadto z usług administracji publicznej i placówek medycznych korzystają wszyscy obywatele. W przypadku doskonalenia jakości usług bardzo interesującym, a także ważnym społecznie i stosunkowo słabo poznaną jest problematyka osób niepełnosprawnych jako klientów. Moje badania koncentrowały wokół dwóch aspektów: oceny poziomu jakości usług publicznych świadczonych przez urzędy miejskie dla osób niepełnosprawnych oraz kwestii dostępności przestrzeni publicznej związanej z barierami architektonicznymi i ich eliminowaniem. Cześć moich publikacji pochodząca z tego wątku badawczego powstała w ramach realizacji projektu badawczego „Wyznaczenie modelu profilu czynników wpływających na poziom jakości obsługi klienta niepełnosprawnego w warunkach zrównoważonego rozwoju na przykładzie administracji publicznej województwa śląskiego". finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki w programie OPUS (2013-2017). Kierownikiem był prof. dr hab. inż. Radosław Wolniak. Mój udział w projekcie to główny wykonawca. Badania te były prowadzone na statystycznie reprezentatywnej grupie osób niepełnosprawnych w województwie śląskim. Wyniki przeprowadzonych badań w ramach projektu zostały przedstawione w monografii „Model profilów czynników wpływających na poziom jakości klienta niepełnosprawnego"[33]. Pozostałe publikacje, których jestem autorką lub współautorką dotyczących omawianego wątku badawczego powstało podczas realizacji projektu oraz w późniejszym okresie na podstawie moich doświadczeń uzyskanych przy zaangażowaniu w realizację projektu[34].

---

[33]R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, M. Zasadzień, *Model profilu czynników wpływających na poziom jakości obsługi klienta niepełnosprawnego*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2016.

[34] B. Skotnicka-Zasadzień, *Rola e-administracji w obsłudze klienta niepełnosprawnego na przykładzie miasta Żywiec*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie, 130, 2018, 535-544; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Badania w zakresie identyfikacji potrzeb i oceny barier w dostępie do usług publicznych i rozwoju osób z niepełnosprawnością. Analiza poziomu jakości obsługi klienta niepełnosprawnego – wyniki badań ankietowych*, [w:] J. Bartnicka (red.), Kształtowanie przestrzeni publicznej z uwzględnieniem potrzeb osób z niepełnosprawnością. Wydawnictwo Pracowni Komputerowej Jacka Skalmierskiego, Gliwice 2011, 39-57; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, M. Zasadzień, *Problems of the functioning of e-administration in the Silesian region of Poland from the perspective of a person with disabilities*, Transylvanian Review of Administrative Sciences, 57E, 2019, 137-155; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Czynniki wpływające na poziom jakości usług świadczonych przez administrację publiczną na przykładzie Urzędu Miejskiego w Dąbrowie Górniczej* [w:] Z. Zieliński (red.), Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne, Wyższa Szkoła Handlowa, Kielce 2009, 121-128; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Czynniki wpływające na poziom jakości usług świadczonych przez Administrację Publiczną na przykładzie Urzędu Miejskiego w Dąbrowie Górniczej*, Zeszyty Naukowe WSH w Kielcach, 3, 2009, 121-128; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Ocena jakości obsługi klienta niepełnosprawnego w Urzędzie Miejskim w Zabrzu*, Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą, 45, 2011, 334-347; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Problematyka czynników jakości obsługi klienta niepełnosprawnego*, [w:] E. Skrzypek (red.) Dojrzałość w odniesieniu do klienta i sfery usług, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2013, 53-63; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Analiza poziomu usług z punktu widzenia osób niepełnosprawnych w Urzędzie Miasta w Łaziskach Górnych* [w:] E. Skrzypek (red.), Jakość jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, 2014, 159-174; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Ocena barier architektonicznych w urzędach miejskich województwa śląskiego przez*

Kolejny wątek badawczy dotyczył jakości usług w administracji publicznej. Skupiłam się głównie na kwestiach dotyczących zarządzania procesami, a także oceny i poprawy jakości usług świadczonych w administracji publicznej. W moich badaniach proponowałam podejście procesowe jako element mający wpływ na poprawę współpracy i ukierunkowanie na satysfakcję klienta zewnętrznego. Prowadziłam także badania postrzegania funkcjonowania rozwiązań w zakresie e-administracji przez osoby niepełnosprawne w województwie śląskim[35]. Wiedzę z zakresu jakości usług w administracji publicznej pogłębiłam biorąc udział w następujących projektach:

- projekty współfinansowane z funduszy Unii Europejskiej. Wyższa Szkoła Handlowa w Kielcach.
  - Portal Innowacyjnego Transferu Wiedzy w Nauce, projekt współfinansowany z Funduszy Unii Europejskiej, UDA – POKL. 04.05.00–00–049/08–00, 2009–2013, Wykonawca 2009.
  - Portal Innowacyjnego Transferu Wiedzy w Nauce, projekt współfinansowany z Funduszy Unii Europejskiej, UDA – POKL. 04.05.00–00–049/08–00, 2009–2013, Wykonawca 2011.

Wraz z poszerzaniem swojej wiedzy na temat jakości usług prowadziłam inne badania, które można zaliczyć do omawianego obszaru badawczego. Związane one były z problematyką

---

osoby niepełnosprawne, Samorząd Terytorialny, 10, 2016, 78-89; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, M. Zasadzień, *Evaluation of architectural barriers in municipal offices in the Silesian Province by the disabled*, 2nd International Conference on Social, Education and Management, 2016, 10-14.

[35] R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Ocena czynników jakości usług w administracji samorządowej*, Marketing i Rynek, 17(6), 2010, 32-36; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Komponenty poziomu jakości usług świadczonych przez administrację publiczną na przykładzie Urzędu Miejskiego w Sosnowcu*, Zaszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach, seria Administracja i Zarządzanie, 85(12), 2010, 169-178; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Improvement of services for people with disabilities by public administration in Silesian Province Poland.* Sustainability, 13(2), 2021, 1-16; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Developing a model of factors influencing the quality of service for disabled customers in the condition s of sustainable development, illustrated by an example of the Silesian Voivodeship public administration*, Sustainability, 10(7), 2018, 1-17; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *E-administracja – czynniki funkcjonowania dobrego e-urzędu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie, 63a, 2012, 221-231; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Postawy klientów w województwie śląski wobec e-commerce* [w:] Z. Zieliński (red.), Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne, Wyższa Szkoła Handlowa, Kielce 2011, 386-397; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *An evaluation of e-administration functioning in municipal offices in Poland*, The Annals of the University of Bucharest, Economic and Administrative Series, 6, 2012, 73-88; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *The perception of architectural barriers by disabled persons based on the case of the city hall of Katowice*, International Multidisciplinary Conference on Social Sciences and Arts SGEM 2014, 1025–1032; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, M. Zasadzień, *Evaluation of the level of quality with regard to architectural barriers according to the degree of disability*, International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM 2016, 499–506; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, M. Zasadzień, *Measurement of the services provided for the disabled in public administration institutions* [in:] E. Skrzypek (ed.), Maturity Management, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2013, 171-180; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Postrzegana jakość usług świadczonych przez Urząd Miejski w Katowicach i analiza czynników ukrytych na nią wpływających*, Samorząd Terytorialny, 7/8, 2011, 100-109.

jakości i jej pomiarem w usługach medycznych[36] i pomiarem satysfakcji klienta w organizacjach[37].

Drugi obszar badawczy to metody i narzędzia zarządzania jakością obejmujący: wykorzystanie metod zarządzania jakością do poprawy jakości procesów produkcyjnych oraz monitorowanie jakości procesów produkcyjnych za pomocą narzędzi jakości i zintegrowane systemy zarządzania.

Metody i narzędzia zarządzania jakością są bardzo często wykorzystywane w różnych organizacjach począwszy od podmiotów usługowych a skończywszy na dużych zakładach przemysłowych. Głównym ich celem jest poprawa jakości procesów, analiza istniejących problemów w procesach przemysłowych oraz analiza danych. Badałam wykorzystanie metody FEMA do analizy procesów produkcyjnych[38]. Rozszerzyłam moje zainteresowania naukowe na inne metody i narzędzia zarządzania jakością takie jak: SMED[39], 8D[40], 5 WHY[41], diagram Pareto-Lorenza[42]. Wyniki analizy w postaci zastosowania metody mapowania strumienia

---

[36] R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Ocena poziomu jakości usług na przykładzie przychodni medycznych*, Marketing i Rynek, 18(4), 2011, 27-33; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Czynniki jakości usług świadczonych przez przychodnie medyczne*, Organizacja i Zarządzanie, 1, 2012, 17-28; B. Skotnicka-Zasadzień, D. Glenc, *Rola pacjenta w ocenie jakości usług medycznych*, Problemy Jakości, 6, 2006, 38-49; B. Skotnicka-Zasadzień, D. Glenc, *Koncepcja kompleksowego zarządzania jakością usług medycznych na przykładzie Górnośląskiego Centrum Medycznego*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie, 39, 2006, 137-143.

[37] B. Skotnicka-Zasadzień, W. Sobczyk, *Pomiar satysfakcji klienta w organizacji* [w:] T. Sikora (red.), Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy, Wydawnictwo Naukowe PTTŻ, Kraków 2008, 386-392; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Wybrane metody satysfakcja klienta i oceny dostawców w organizacji*, Wydawnictwo Politechnik Śląskiej, Gliwice 2008.

[38] B. Skotnicka-Zasadzień, *Wykorzystanie metody FMEA do doskonalenia controllingu kosztów jakości*, Zarządzanie i Jakość, 2(3), 2020, 92-98; B. Skotnicka-Zasadzień, *Analiza efektywności zastosowania metody FMEA w małym przedsiębiorstwie przemysłowym* [w:] W. Biały, J. Kaźmierczak (red.), Systemy wspomagania w inżynierii produkcji, Wydawnictwo Pracowni Komputerowej Jacka Skalmierskiego, Gliwice 2012, 142-153; B. Skotnicka-Zasadzień.

[39] B. Skotnicka-Zasadzień, R. Wolniak, A. Gembalska-Kwiecień, *Improving the efficiency of the production proces using SMED*. 12th International Conference Quality Production Improvement QPI 2018, 1-15; B. Skotnicka-Zasadzień, P. Masoń, *Doskonalenie obiektów technicznych przy wykorzystaniu metody SMED*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie, 87, 2016, 327-343;

[40] B. Skotnicka-Zasadzień, *Use of the 8D method for the identification of quality problems in the production proces*, Cross-border exchange of experience production engineering using principles of mathematics. Modern mathematical methods in engineering – 3mi, 2018, 223-229.

[41] B. Skotnicka-Zasadzień, *Wykorzystanie metody 5 Why do analizy przestoi w kopalniach węgla kamiennego spowodowanych awariami maszyn i urządzeń górniczych* [w:] K. Krauze (red.), Problemy bezpieczeństwa w budowie i eksploatacji maszyn i urządzeń górnictwa podziemnego, Centrum Badań i Dozoru Górnictwa Podziemnego, Lędziny 2011; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Wykorzystanie komputerowego wspomagania w zakresie metody 5Why w przemyśle* [w:] R. Knosala (red.), Komputerowo zintegrowane zarządzanie, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2011, 570-581;

[42] W. Biały, B. Skotnicka-Zasadzień, *Zastosowanie diagramu Pareto-Lorenza do oceny awaryjności maszyn górniczych*, Przegląd Górniczy, 67(12), 2011, 18-22; B. Skotnicka-Zasadzień, *Wykorzystanie narzędzi zarządzania jakością w zakresie analizy niezgodności wyrobu w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą, 45, 2011, 251-259; W. Biały, B. Skotnicka-Zasadzień, *An analysis of possibilities to use a Pareto chart for evaluating mining machines' failure frequency*, Eksploatacja i Niezawodność, 3, 2011, 51-55.

wartości w przemyśle zostały opublikowane w następującej publikacji[43]. Wykorzystanie narzędzi Lean Management, takich jak: mapowanie strumienia wartości redukuje ilość zużytych zasobów, czasu trwania procesu i ogranicza ilość odpadów. Zajmowałam się także użyciem innych metod do poprawy procesów produkcyjnych[44]. W ramach moich zainteresowań naukowych prowadziłam także badania związane z wykorzystaniem metod i narzędzi zarządzania jakością w różnych branżach między innymi w przemyśle górniczym, gdzie skupiłam się na zastosowaniu metod i narzędzi zarządzania jakością do analizy awaryjności maszyn górniczych[45], a także w przemyśle odlewniczym[46].

W ramach prowadzonej działalności naukowo-badawczej w omawianym obszarze badawczym kierowałam (po stronie polskiej) projektem polsko-czeskim POWT RCz–RP 2007-2013 finansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach programu „Funduszy Mikroprojektów w Euroregionie Silesia". „Nowoczesne Metody Matematyczne w Inżynierii" w latach 2013 i 2014.

Uczestniczyłam także w projekcie Cross-border Exchange of Experience Production Engineering Using Principles of Mathematics, Fundusz Rozwoju Regionalnego finansowanego z „Funduszu Mikroprojektów w Euroregionie Silesia" w latach 2017-2018, w którym byłam wykonawcą.

Większość publikacji, których jestem autorką lub współautorką dotyczących omawianego obszaru badawczego powstało podczas realizacji projektu.

---

[43] R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Zastosowanie mapowania strumienia wartości do wprowadzania innowacji organizacyjnej w przemyśle* [w:] W. Biały, K. Midor (red.), Systemy wspomagania w inżynierii produkcji. Innowacyjność, jakość, zarządzanie, Wydawnictwo P.A. NOVA, 2013, 180-191; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *The use of value stream mapping to introduction of organizational innovation in industry*, Metalurgija, 53(4), 2014, 709-712.

[44] B. Skotnicka-Zasadzień, G. Sowiński, *Efficiency assessment of the use of bloch-schmigalla triangular method to improve the functioning of commercial industry enterprise*, Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series, 142, 2020, 243-262.

[45] B. Skotnicka-Zasadzień, *Analysis and assessment of work safety in a Polish mining company – empirical study*, Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series, 119, 2018, 253-263; B. Skotnicka-Zasadzień, *Innowacyjne podejście do analizy wad obudowy zmechanizowanej stosowanej w górnictwie węgla kamiennego wykorzystujące elementy inżynierii jakości* [w:] K. Midor, K. Michalski (red.), Górnictwo węgla kamiennego. Inteligentne rozwiązania, Wydawnictwo P.A. NOVA, Gliwice 2015, 37-51; B. Skotnicka-Zasadzień, *Zastosowanie inżynierii jakości i niezawodności do analizy awaryjności obiektów technicznych na przykładzie maszyn i urządzeń górniczych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2014; W. Biały, B. Skotnicka-Zasadzień, *Application of quality management tools for evaluating the failure frequency of mining technical equipment in the mining proces* [in:] S. Borkowski, M. Krynke (eds.), Estimation and operating improvement, University of Maribor, Maribor 2013, 16-27; B. Skotnicka-Zasadzień, *Doskonalenie procesu produkcyjnego w przedsiębiorstwie przemysłowym z zastosowaniem metod projektowania jakości* [w:] R Knosala (red.), Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013, 1003-1012.

[46] B. Skotnicka-Zasadzień, M. Zasadzien, *Ocena jakości wyrobów na przykładzie branży odlewniczej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie, 39, 2006, 79-86.

W ramach omawianego obszaru badawczego odbyłam także dwa staże przemysłowe. Jeden trwający od czerwca 2012 do grudnia 2012 w przedsiębiorstwie „Logstor" Polska Sp. Z. o.o. W trakcie stażu mogłam uczestniczyć w procesie produkcyjnym rur preizolowanych oraz wspomagać dział kontroli jakości w podejmowaniu decyzji odnośnie do wykorzystania narzędzi i metod inżynierii jakości do doskonalenia procesu produkcyjnego oraz do analizy i oceny przyczyn występowania awarii w maszynach i urządzeniach stosowanych w produkcji rur preizolowanych. Wymiar godzinowy stażu wyniósł 120 godzin miesięcznie. Drugi staż odbyłam w staż odbyłam w terminie od 01.01.2014 do 30.06.2014. Staż miał miejsce w przedsiębiorstwie branży elektro-energetycznej ELKOM – PROJEKT. Przedmiotem mojej pracy była wówczas ocena awaryjności maszyn i urządzeń wykorzystywanych w przedsiębiorstwie. W trakcie stażu wykorzystałam posiadaną wiedzę teoretyczną związaną z eksploatacją maszyn i urządzeń i przełożyłam ją na praktyczne wykorzystanie do rozwiązania konkretnego problemu.

Doświadczenie i wiedza zdobyte w trakcie staży zostały wykorzystane przez mnie w procesie opracowywania publikacji z omawianego obszaru naukowo badawczego.

Dodatkowo w omawianym obszarze badawczym prowadziłam badania związane z wdrażaniem zintegrowanych systemów zarządzania jakością, a także branżowych systemów zarządzania jakością. Prawidłowe wdrożenie systemu zarządzania jakością opartego na wymogach normy ISO 9001 powinno przynieść oczekiwane korzyści. Na podstawie przeprowadzonych badań dokonałam oceny wdrożenia zintegrowanych systemów zarządzania jakością i branżowych systemów zarządzania jakością. Problematykę tą przedstawiłam również w publikacjach[47].

Pragnę podkreślić, ze oprócz działalności naukowo-badawczej przedstawionej powyżej i realizowanej na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej **współpracowałam z krajowymi i zagranicznymi instytucjami naukowymi** w tym w szczególności z: Uniwersytetem Zielonogórskim, Politechniką Koszalińską, Wyższą Szkołą Handlową w Kielcach. Northampton Community College Monroe Campus Tannersville, PA (USA), VSB – Technical University of Ostrava (Republika Czeska).

---

[47] B. Skotnicka-Zasadzień, A. Witała, *Certyfikacja systemu zarządzania jakością w małych firmach na przykładzie branży budowlanej*, Problemy Jakości, 39(4), 2007, 42-46; B. Skotnicka, A. Brzuchnalski, *AQAP jako Natowskie rozszerzenie systemu zarządzania jakością wg. normy ISO 9001:2000* [w:] J Pyka (red.), Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwami, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2005, 194-203; B. Skotnicka-Zasadzień, L. Gorol, *Wykorzystanie programu MERIT do oceny zarządzania bezpieczeństwem pracy na przykładzie przedsiębiorstwa górniczego* [w:] J. Pyka (red.), Nowoczesność przemysłu i usług. Kreatywność i innowacyjność w unowocześnianiu przemysłu i usług, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2009, 550-556.

Po uzyskaniu stopnia doktora w okresie od 1.09.2020 do 1. 12.2020 odbyłam staż naukowy w Instytucie Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Zielonogórskiego w Katedrze Inżynierii i Systemów Logistycznych. Brałam udział w cyklu wykładów z wykorzystania metod i narzędzi zarządzania jakością w procesach usługowych. Efektem podjętej współpracy był opublikowany artykuł: *Skotnicka-Zasadzień B., Sowiński G. Efficiency assessment of the use of Bloch-Schmigalla triangular method to improve the functioning of commercial industry enterprise. Sil. Univ. Technol. Sci. Pap., Organ. Manage. 2020 no. 142. s. 243-262.*

Rezultatem współpracy naukowej z Politechniką Koszalińską w zakresie wykorzystania systemów zarządzania jakością do doskonalenia procesów produkcyjnych była publikacja: *Olkiewicz M., Wolniak R., Skotnicka-Zasadzień B. Implementation of ISO 14001 standard in the European Union countries. Rocznik Ochrony Środowiska. 2019, t.21. nr 2, s. 868-880.*

W toku współpracy z Wyższą Szkołą Handlową w Kielcach uczestniczyłam jako wykonawca w projekcie finansowanym z funduszy Unii Europejskiej: PITWIN – Portal Innowacyjnego Transferu Wiedzy w Nauce.

Brałam udział we współpracy międzynarodowej z Northampton Community College Monroe Campus Tannersville, PA, w polsko-amerykańskim zespole badawczym zajmujący się problematyką innowacyjności i przedsiębiorczości w USA i w Polsce w latach 2016-2018 (charakter udziału wykonawca). Wynikiem współpracy była także publikacja: *Wolniak R., Grebski M. E., Skotnicka-Zasadzień B. (2019). Comparative analysis of the level of satisfaction with the services received at the business incubators (Hazleton, PA, USA and Gliwice, Poland). Sustainability. vol. 11 iss. 10 s. 1-22. IF 2,576.*

W zakresie współpracy międzynarodowej z VSB – Technical University of Ostrava w roku 2014 odbyłam staż naukowy. Wiedza uzyskana w trakcie odbywania stażu stanowiła uzupełnienie posiadanej wiedzy teoretycznej z zakresu wykorzystania metod i narzędzi zarządzania jakością w procesie produkcyjnym. Uzyskaną wiedzę i doświadczenie z pobytu na stażu naukowym w VŠB-TUO wykorzystałam, w trakcie opracowywania monografii: *B. Skotnicka-Zasadzień „Zastosowanie elementów inżynierii jakości i niezawodności do analizy awaryjności obiektów technicznych na przykładzie maszyn i urządzeń górniczych". Wydawnictwo Politechniki Śląskiej. Gliwice 2014*, a także w następujących publikacjach:

- Skotnicka-Zasadzień B.: Application of the reliability theory elements for analysing the failure frequency of technical facilities. [W:] Moderni matematicke metody v inzenyrstvi. Cesko-polsky seminar (3mi). Sbornik z 23. seminare, Horni Lomna, 2.6.-4.6. 2014. [Dokument elektroniczny]. Vysoka Skola Banska -Technicka Univerzita Ostrava. Ostrava : VSB - Technicka Univerzita Ostrava,2014, dysk optyczny (CD-ROM) s. 216-219.

- Skotnicka-Zasadzień B.: Use of the 8D method for the identification of quality problems in the production process. [W:] Cross-border exchange of experience production engineering using principles of mathematics. Modern mathematica methods in engineering 3mi, 22.1. - 24.1. 2018, Horni Lomna. VSB – Technical University of Ostrava, Silesian University of Technology. Ostrava: VSB -Technical University of Ostrava, 2018, s. 223-229.

W prowadzonej działalności naukowej staram się pracować w zespołach międzynarodowych i krajowych, w których uczestniczą pracownicy z różnych jednostek badawczych. Współpraca ta daje możliwości rozwoju naukowego, tworzenia zespołów badawczych i interdyscyplinarnego podejścia. Swoje umiejętności w zakresie kierowania projektami pogłębiałam na szkoleniach. W latach 2011-2012 uczestniczyłam w szkoleniu: *Przygotowanie do pracy w charakterze kierownika projektów badawczych*. Na szkoleniu zdobyłam wiedzę na temat rodzajów krajowych i międzynarodowych projektów, zarządzania projektami od strony organizacyjnej i finansowej jak również komercjalizacji pra badawczych.

Reasumując, realny wymiar **mojej działalności międzynarodowej** po uzyskaniu stopnia doktora obejmował w szczególności:

- udział w projektach o zasięgu międzynarodowym takich jak:
  - międzynarodowy projekt POWT RCz–RP 2007–2013 finansowany z środków Europejskich Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach programu „Fundusz Mikroprojektów w Euroregionie 22 Silesia" 2013 i 2014. „Nowoczesne Metody Matematyczne w Inżynierii". 01.03.2013-31.10.2014. Charakter udziału w projekcie kierownik po stronie polskiej;
  - międzynarodowy projekt Cross-border Exchange of Experience Production Engineering Using Principles of Mathematics, Fundusz Rozwoju Regionalnego w ramach „Fundusz Mikroprojektów w Euroregionie Silesia" w latach 2017-2018, w którym byłam wykonawcą;
  - projekt Europejski Fundusz Społeczny, Kapitał Ludzki – Staż Sukcesem Naukowca". Nr projektu: POKL 08.02.01-24- 059/10, finansowany z środków Unii Europejskiej, od 01.06.2012-30.11.2012;
  - Projekt „Transfer wiedzy i praktyki" współfinansowany z środków Unii Europejskiej, czas trwania od 01.02.2014 do 30.06.2014, wykonawca;
- udział w polsko-amerykańskim zespole badawczym zajmującym się problematyką innowacyjności i przedsiębiorczości w USA i w Polsce. (Northampton Community Collége

Monroe Campus Tannersville, PA USA i Politechnika Śląska Wydział Organizacji i Zarządzania). Lata współpracy 2016-2018. Charakter udziału wykonawca.

- opracowanie publikacji z autorami reprezentującymi zagraniczne uczelnie wyższe, takie jak: Northampton Community College Monroe Campus Tannersville, PA USA (jeden artykuł opublikowany w czasopiśmie Sustainability) oraz VSB Technical University of Ostrava (jeden artykuł opublikowany w Management Systems Production Engineering 2013);
- opracowanie recenzji artykułów w zagranicznych czasopismach takich jak: Sustainability (IF 3,251);
- udziałem w międzynarodowych konferencjach naukowych w tym zagranicznych podczas których wygłaszałam referaty;
- udział w komitetach organizacyjnych międzynarodowych konferencji;
- odbyci stażu naukowego w VSB Technical University of Ostrava w okresie od 1.04.2014 do 30.04.2014.

6. Informacje o osiągnieciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę

Działalność dydaktyczna

Jestem współautorem czterech podręczników akademickich. Podręczniki te są przeznaczone dla studentów i osób zajmujących się zagadnieniami zarządzania jakością:

- Wolniak R., Skotnicka B.: Metody i narzędzia zarządzania jakością – Teoria i praktyka. Wydawnictwo Naukowe Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005. II wydanie, 2007, III wydanie 2008, IV wydanie 2010.
- Wolniak R., Skotnicka B.: Dokumentacja systemu zarządzania jakością, teoria i praktyka. Wydawnictwo Naukowe Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006.
- Wolniak R., Skotnicka-Zasadzień B.: Wybrane metody badania satysfakcji klienta i oceny dostawców w organizacjach Wydawnictwo Naukowe Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.
- Wolniak R., Skotnicka-Zasadzień B.: Zarządzanie jakością dla inżynierów. Wydawnictwo Naukowe Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.

Od 2001 roku w ramach działalności dydaktycznej na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej prowadziłam zajęcia (wykłady, seminaria, ćwiczenia, laboratoria, projekty) na kierunkach: Zarządzanie, Zarządzanie projektami, Zarządzanie i Inżynieria Produkcji, Logistyka i Analityka Biznesowa. Prowadziłam między innymi następujące zajęcia

dydaktyczne: Zarządzanie jakością, Branżowe systemy zarządzania jakością, Metody projektowania jakości, Ekonomikę transportu, Procesy i techniki produkcyjne, Zarządzanie finansami w sektorze publicznym oraz seminaria dyplomowe.

Opracowałam także sylabusy i materiały dydaktyczne do prowadzonych zajęć na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej zostały one zaakceptowane i stanowią mój wkład w działalność dydaktyczną.

Brałam udział w zespole ds. ankietyzacji pracowników naukowo-dydaktycznych na Wydziale Organizacji i Zarządzania.

Prowadziłam także zajęcia z Metod zarządzania jakością w Wyższej Szkole Finansów i Prawa w Bielsku-Białej (2010).

Prowadziłam zajęcia na studiach podyplomowych na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej z przedmiotu „Zarządzanie jakością".

Byłam **promotorem pomocniczym** w przewodzie doktorskim Michalene Eva Grebsky „A comparative analysis of the organization and management of business incubator centers in the USA and Poland" jednostka, w której nadano stopień: Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, rok nadania stopnia: 2018, dyscyplina, w której nadano stopień doktora nauk o zarządzaniu (w dziedzinie: nauki ekonomiczne). Promotor: dr hab. inż. Wolniak Radosław prof. Pol Śl.

Pełniłam także funkcję promotora prac dyplomowych (magisterskich i licencjackich) z zakresu zarządzania jakością w szczególności wykorzystania metod i narzędzi zarządzania jakością do doskonalenia procesów produkcyjnych, a także oceny jakości procesów produkcyjnych i usług oraz oceny funkcjonowania systemów zarządzania jakością.

Za działalność dydaktyczną otrzymałam trzy zespołowe nagrody Rektora:

- 2007 Zespołowa Nagroda Rektora stopnia I za osiągnięcia dydaktyczne;
- 2008 Zespołowa Nagroda Rektora stopnia III za osiągnięcia dydaktyczne;
- 2011 Zespołowa Nagroda Rektora stopnia III za osiągnięcia dydaktyczne.

Prowadząc zajęcia dydaktyczne staram się łączyć teorię i praktykę dlatego wielokrotnie organizowałam wizyty studentów w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych. Celem organizacji tych wizyt była możliwość zobaczenia przez studentów praktycznego wykorzystania elementów zarządzania jakością w przemyśle i usługach oraz zdobyciem praktycznego doświadczenia pomocnego przy podejmowaniu decyzji o tematach prac inżynierskich i magisterskich.

Działalność organizacyjna

W zakresie swojej pracy na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechnik Śląskiej angażuję się w działalność organizacyjną:

- jestem sekretarzem czasopisma Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series (wg. listy MNiSW 70pkt);
- jestem członkiem Komisji ds. projektów na lata 2020-2024 powołanej przez Radę Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej
- brałam udział w pracach Komitetu Naukowego i Organizacyjnego następujących konferencji:
  - Czech–Polish colloquium (3mi). VŠB – Technická univerzita Ostrava of the 22nd colloquium. 3–5.06.2013 Horni Lomna, Czechy. Pełniona funkcja: członek komitetu naukowego i organizacyjnego;
  - Czech–Polish colloquium (3mi). VŠB – Technická univerzita Ostrava of the 23rd colloquium. 02-04.06.2014 Horni Lomna, Czechy. Pełniona funkcja: członek komitetu naukowego i organizacyjnego;
  - XIV Międzynarodowa Konferencja „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji", Hoesky Hotel Exelsion, Horni Lomna, Republika Czeska 6-9 wrzesień 2017, członek komitetu organizacyjnego.

Uczestniczę także w działalności organizacyjnej poza Politechniką Śląską. Jestem członkiem:

- zarządu Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa oddział Katowice;
- komisji Nauk Organizacji i Zarządzania PAN O/Katowice.

W ramach dzielności w Towarzystwie Naukowym Organizacji i Kierownictwa (oddział Katowice) brałam udział w pracach komitetu organizacyjnego następujących konferencji:

- Międzynarodowa Konferencja Naukowa Nowoczesność Przemysłu i Usług organizowana w ramach XLIV Śląskich Dni Organizacji. Wisła – Hotel Gołębiewski, 13-15 październik 2022r.
- Międzynarodowa Konferencja Naukowa Nowoczesność Przemysłu i Usług organizowana w ramach XLIII Śląskich Dni Organizacji 15.październik 2021. online.
- Międzynarodowa Konferencja Nowoczesność przemysłu i usług organizowana w ramach XLII Śląskich Dni Organizacyjnych. Wisła- Hotel Gołębiewski 10-12 października 2019.

Działalność popularyzująca naukę

W zakresie mojej działalności na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej uczestniczyłam w popularyzacji nauki poprzez udział w konferencjach a także seminariach organizowanych na Politechnice Śląskiej.

Będąc członkiem Komisji ds. Promocji na Wydziale Organizacji i Zarządzania brałam udział w popularyzacji nauki i promocji wydziału podczas organizowanych Nocy Naukowców na Politechnice Śląskiej.

7. Inne osiągnięcia, które nie zostały wymienione w pkt. 1-6

Za swą działalność naukową otrzymałam 3 nagrody zbiorowe Rektora Politechniki Śląskiej i jedną indywidualną.

- 2009 Zespołowa Nagroda Rektora stopnia II za osiągnięcia naukowe;
- 2010 Zespołowa Nagroda Rektora stopnia III za osiągnięcia naukowe;
- 2012 Zespołowa Nagroda Rektora stopnia II za osiągnięcia naukowe.
- 2015 Indywidualna Nagroda Rektora stopnia III za osiągnięcia naukowe.

W ramach działalności naukowej również otrzymałam:

- Rektorski grant habilitacyjny RGH 21/ROZ, Politechnika Śląska.
- Grant JM Rektora 13/010/RG20/0050 w celu wydania monografii naukowej lub dydaktycznej w ramach programu Inicjatywa doskonałości – Uczelnia Badawcza, Politechnika Śląska 2020.
- Grant za publikacje wydane w czasopiśmie TOP1, TOP10, czasopismach Nature lub science oraz monografiach wysoko punktowanych wydawnictwach, w ramach programu Inicjatywa doskonałości – Uczelnia Badawcza. Grant przyznany w roku 2022 za publikację z TOP10.

(podpis wnioskodawcy)