

Załącznik 3 do wniosku z dnia 29.12.2021 o wszczęcie postępowania habilitacyjnego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości

AUTOREFERAT
PRZEDSTAWIAJĄCY
OPIS DOROBKU I OSIĄGNIĘĆ NAUKOWYCH

IZABELA DAGMARA
BEDNARSKA-WNUK

Łódź, grudzień 2021



Spis treści

1. Imię i nazwisko:.....	3
2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe lub artystyczne – z podaniem podmiotu nadającego stopień, roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej.	3
3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych lub artystycznych.....	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.), z uwzględnieniem możliwości wskazywania dorobku z okresu całej kariery zawodowej.....	4
4.1. Osiągnięcie naukowe będące podstawą ubiegania się o nadanie stopnia doktora habilitowanego	4
4.1.1. Uzasadnienie podjęcia tematu	4
4.1.2. Cele, hipotezy i procedura badawcza	6
4.1.3. Struktura pracy	14
4.1.4. Omówienie osiągniętych wyników.....	16
4.2. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowych.....	19
4.2.1. Aktywność naukowa w okresie: przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora	21
4.2.2. Aktywność naukowa w okresie po uzyskaniu stopnia naukowego doktora.....	23
5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.....	37
6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę lub sztukę.....	40
7. Inne informacje oprócz kwestii wymienionych w pkt. 1-6, dotyczące kariery zawodowej.....	42

1. Imię i nazwisko:

Izabela Bednarska-Wnuk

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe lub artystyczne – z podaniem podmiotu nadającego stopień, roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej.

- 2009 - Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu

Dyplom uzyskania stopnia naukowego doktora na podstawie rozprawy doktorskiej pt. „*Rola dyrektora w zarządzaniu szkołą publiczną*”, napisanej pod kierunkiem dr hab. Wandy Błaszczyk, prof. UŁ, nadany uchwałą Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego z dnia 23 listopada 2009 roku.

Recenzenci: dr hab. Anna Rakowska (prof. UMCS), dr hab. Bogusław Kaczmarek (prof. UŁ)

- 2001 - Magister Zarządzania i Marketingu

Dyplom ukończenia studiów magisterskich na kierunku Zarządzanie i Marketing, na podstawie pracy magisterskiej pt. „*Zarządzanie zmianami w placówkach oświatowych w świetle reformy edukacji*”, napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Zofii Mikołajczyk, uzyskanie tytułu magistra w dniu 13.07.2001 roku.

- 2004-2008 - Stacjonarne Studia Doktoranckie w zakresie Nauk o Zarządzaniu, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

Dodatkowe dyplomy

- 2015-2016 – Podyplomowe Studia Akademia Trenera Biznesu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki
- 2003-2004 – Podyplomowe Studium Przygotowania Pedagogicznego, Wydział Pedagogiki i Psychologii, Akademia Bydgoska im. Kazimierza Wielkiego (obecnie Uniwersytet im. Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy)

3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych lub artystycznych.

Od 1.12.2009 - adiunkt - Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania Uniwersytet Łódzki

01.10.2008 – 30.11.2009 - asystent - Katedra Zarządzania Wydział Zarządzania Uniwersytet Łódzki

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.), z uwzględnieniem możliwości wskazywania dorobku z okresu całej kariery zawodowej.

4.1. Osiągnięcie naukowe będące podstawą ubiegania się o nadanie stopnia doktora habilitowanego

Głównym osiągnięciem naukowym, stanowiącym znaczny wkład w rozwój dyscypliny naukowej nauki o zarządzaniu i jakości, określonym w art.219 ust. 1 pkt. 2 Ustawy będący dziełem opublikowanym w całości, jest monografia:

I. Bednarska-Wnuk (2021), Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników – perspektywa organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, ss. 342. ISBN 978-83-8220-740-8

Recenzentem wydawniczym monografii był dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH

4.1.1. Uzasadnienie podjęcia tematu

Mobilność jako czynnik mający znaczenie dla funkcjonowania człowieka w niestabilnych warunkach jest przedmiotem analizy już od wielu lat. Pojawienie się i utrwalenie tego pojęcia należy jednak powiązać z rozwojem złożonych form działania zorganizowanego oraz z zainteresowaniem ze strony badaczy poszukujących możliwości ich doskonalenia. Obecnie człowiek musi być zdolny do reagowania na zmiany, posiadać umiejętność asymilacji w różnorodnym środowisku oraz modyfikacji własnej sylwetki kompetencyjnej.

Mając na uwadze szeroki zakres definicyjny pojęcia mobilności nie tylko jako fizyczne przemieszczenie, ale różne działania związane z przenoszeniem ról czy funkcji istotną staje się rola organizacji jako aktywnego i świadomego podmiotu w zarządzaniu nimi. Mają one też na celu zagospodarowanie posiadanego zasobu ludzkiego. Rola działań mobilnych lokowanych we wnętrzu organizacji jest oczywistą konsekwencją zmian w jej otoczeniu, brakiem przewidywalności oraz wpływem zagrożeń.

Do niedawna bowiem główny problem dla organizacji stanowiło odchodzenie pracowników (Guha, Chakrabarti, 2016, s. 14) i ich absencja chorobowa (Striker, 2016). Aktualnie istnieje potrzeba, aby współczesne organizacje w większym zakresie tworzyły wewnętrzne rynki pracowników, w tym talentów (Dlugos, Keller, 2021), opracowywały rozwiązania dla pracowników odznaczających się wysokim potencjałem (Nalbantian, Guzzo, 2014, s. 134) oraz poszukiwały skutecznych sposobów, które umożliwiają wykorzystanie kompetencji pracowników. Działania te potwierdzają też badania *Trendy HR 2019* przeprowadzone przez firmę Deloitte, które wykazały, że „kurczący” się rynek talentów stwarza potrzebę sprawniejszego dostosowania się pracowników do nowych ról, przenoszenia do projektów czy nawet obszarów geograficznych w ramach jednej organizacji (Koprowska, 2019, s. R6). Ponadto należy zwrócić uwagę na rolę działów HR, które podlegają zmianom. Współcześnie przestają one być usługodawcami różnych pionów funkcyjnych, a stają się partnerem w poszukiwaniu odpowiednich ludzi do pracy (Koprowska, 2019, s. R6). Obserwuje się więc

tendencje zmian w funkcjonowaniu działów personalnych, które przekształcają się z administratora kapitału ludzkiego w partnera strategicznego dla funkcji biznesowych i zarządu (Zakrzewska, 2015, s. 73). W związku z powyższym dostrzega się zapotrzebowanie na wyspecjalizowane kompetencje działów HR i ich powiązanie z celami strategicznymi organizacji. Jest to konsekwencja pojawiania się nowych wyzwań związanych z potrzebami organizacji i aspiracjami pracowników (Woźniakowski, 2012, s. 143). Jedną z takich kompetencji powinno być też *opracowanie i wdrażanie kompleksowych działań związanych z szeroko pojętą mobilnością pracownika*.

Efektywna realizacja funkcji zarządzania zasobami ludzkimi wiąże się również z działaniami wywołującymi różnorodne przejawy mobilności pracowniczej w organizacji, które nie zakłócają jej stabilności funkcjonowania (Sokołowski, 2013, s. 26). Dodatkowo trend mobilności wewnętrznej zmusza działy personalne do porzucenia wypracowanych przez ostatnie lata standardowych rozwiązań z zakresu np. awansu zawodowego (Koprowska, 2019, s. R7). Istotny, zdaniem autorki, staje się zatem problem związany z aktywnością i świadomością organizacji w zakresie tworzenia i realizacji takich rozwiązań organizacyjnych dla obszarów personalnych, które mają na celu wykorzystanie posiadanych zasobów. Jednym z nich jest wewnętrzna mobilność, która w organizacji jest najczęściej realizowana w sposób przypadkowy i nie jest odpowiednio kontrolowana przez kadrę kierowniczą zajmującą się zarządzaniem zasobami ludzkimi (Pocztowski, 2018, s. 305; Zajac, 2014, s. 142). Zasadne okazało się więc określenie **способu zarządzania wewnętrzną mobilnością pracowników (WMP) oraz zidentyfikowanie jej kluczowych funkcji i rozwiązań, jakie mogą być realizowane w organizacji**.

Należy przy tym zwrócić uwagę na proaktywną rolę organizacji w tym procesie, która poprzez stworzenie określonego systemu będzie również przewidywała wszelką wewnętrzną mobilność pracowników w organizacji. Ponadto warto podkreślić znaczącą rolę instrumentów zarządzania: strategii, struktury, procedur i kultury w kształtowaniu wewnętrznej mobilności pracowników. Od ich stopnia zaangażowania w ten proces zależy bowiem powodzenie wszelkich podejmowanych działań na gruncie organizacyjnym.

Monografia ukierunkowana została na rozwiązanie problemu z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi organizacji otwartej na wpływ zmiennego i konkurencyjnego otoczenia. Pod względem tematycznym włącza się ona także w nurt rozważań o znaczeniu wewnętrznych zasobów dla działania organizacji, które podobnie jak czynniki funkcjonujące w otoczeniu mogą oddziaływać na stan jej równowagi organizacyjnej i stabilizacji w określonym przedziale czasu.

Podjęte przez autorkę pogłębione, za pomocą metody systematycznego przeglądu, studia literaturowe (Czakoń, 2013, s. 48) z zakresu mobilności pracowników, ukierunkowane na wnętrze organizacji, pozwoliły na zidentyfikowanie trzech luk:

Luka teoretyczna. Problematyka mobilności pracowników od wielu lat stanowi przedmiot rozważań teoretycznych w publikacjach krajowych (Sirko, 2007; Kryńska, 2000; Jarmołowicz, Knapińska, 2011; Przytuła, 2013; Sokołowski, 2013; Węgrzyn, 2016) i zagranicznych (Poliquin, Chauvin, 2019; Feldman, Ng, 2007; Griffeth, Hom, Gaertner, 2000; Vardi, 1980; Ostroff, Clark, 2001), które umiejscowione są w wielu dyscyplinach dziedziny nauk społecznych. Powoduje to chaos terminologiczny, bowiem istnieje wiele określeń na mobilność pracownika w organizacji (fluktuacja, płynność, rotacja itp.). Owa niejednorodność zagadnienia i trudność w jednoznacznym zdefiniowaniu mobilności wynika przede wszystkim z jej synonimiczności oraz analizowania z perspektywy różnych dziedzin i dyscyplin naukowych. Natomiast stan wiedzy dotyczący wewnętrznej mobilności pracowników jest dość skromny, na co wskazuje dokonany w rozdziale drugim systematyczny przegląd literatury. Najczęściej analizowanym poziomem mobilności pracowników jest poziom indywidualny (Griffeth i inni, 2000; Valcour, Tolbert, 2003; Sylva i inni, 2019). Rządziej

podlega eksploracji w kontekście działania danego obiektu (organizacji), systemu (np. system przesunięć wewnątrzorganizacyjnych) czy jako wiązka określonych rozwiązań wewnątrzorganizacyjnych.

Nie są również dostatecznie prezentowane mechanizmy wspierające mobilność przez działy HR oraz brakuje jednoznaczności w zakresie operacjonalizacji rozwiązań wewnętrznej mobilności.

Wypełnienie tej luki związane będzie z opisem istoty wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników i rozpatrzeniem jej na tle wewnętrznego rynku pracy, uporządkowania zbioru pojęć związanych z ruchem pracownika w organizacji oraz identyfikacją czynników, które ją kształtują.

Luka empiryczna. Wynika z niedostatku badań związanych z identyfikacją wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników we współczesnych organizacjach jako procesu realizowanego w ramach zarządzania zasobami ludzkimi i organizacyjnych form jego funkcjonowania. Mało jest również dowodów badawczych dotyczących wykorzystywanych rozwiązań związanych z wewnętrzną mobilnością pracowników w organizacjach. Przegląd dotychczasowych badań związanych z szeroko pojętym ruchem pracownika w organizacji wskazuje, że najczęściej są to badania fragmentaryczne. Dotyczą np. związku między mobilnością pracownika w przestrzeni organizacyjnej a zmiennymi indywidualnymi takimi jak: zmienne demograficzne (Valcour, Tolbert, 2003; Griffeth i inni, 2000), osobowość (Suchar, 2010; van Vianen, Feij, Krausz, Taris, 2003), zaangażowanie organizacyjne (Kalleberg, Mastekaasa, 2001), przywiązanie organizacyjne (Cesário, Chambel, 2017) czy dopasowanie organizacyjne (Boon, Biron, 2016).

Ponadto część badaczy ukazuje wpływ mobilności jednostki na realizację jej kariery (Ng i inni, 2007) oraz prezentuje diagnozę mobilności w kontekście jej funkcjonowania zawodowego i przestrzennego (Sienkiewicz, 2009).

Ma miejsce natomiast niedostatek badań prezentujących rolę organizacji i jej ukierunkowania w kształtowaniu warunków do zarządzania wewnętrzną mobilnością oraz stosowania przez nią określonych rozwiązań organizacyjnych. W tym zakresie istnieje potrzeba wypełnienia luki badawczej.

Luka metodyczna. Związana jest z brakiem wypracowanej metodyki postępowania w zarządzaniu wewnątrzorganizacyjną mobilnością pracowników. Dotychczas bowiem, poza ogólną procedurą (Pocztowski, 2018, s. 305), nie został stworzony uniwersalny sposób postępowania, który uwzględniałaby między innymi cel mobilności czy jej rozwiązania. Brakuje również narzędzia diagnozującego rzeczywistą wewnętrzną mobilność pracowników oraz integrującego jej funkcje i rozwiązania organizacyjne z tego zakresu.

Prezentowana w niniejszej monografii procedura postępowania będzie mogła być pomocna w rozwiązywaniu problemu w kontekście zagospodarowania posiadanego potencjału poprzez wykorzystanie określonych rozwiązań z zakresu wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Opracowane zaś rozwiązania w narzędziu badawczym będą mogły być użyte do diagnozy rzeczywistych funkcji wewnętrznej mobilności pracowników, jakie realizowane są w organizacjach.

4.1.2. Cele, hipotezy i procedura badawcza

Zidentyfikowane luki oraz studia literatury przedmiotu, stanowiące podstawę epistemologiczną niniejszej monografii, skłoniły autorkę do sformułowania głównego celu pracy jakim jest: *opracowanie koncepcji i metodyki wykorzystania wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników jako podejścia integrującego zróżnicowane funkcje i rozwiązania organizacyjne z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.*

Realizacja celu głównego została powiązana z osiągnięciem poniższych celów: teoretycznego, poznawczego, empirycznego praktycznego i metodycznego.

Celem teoretycznym jest identyfikacja i systematyzacja wiedzy na temat mobilności pracowników, w tym wewnątrzorganizacyjnej mobilności z zakresu psychologii, ekonomii, socjologii i zarządzania, określenie ram koncepcyjnych i interpretacyjnych pojęcia wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników oraz określenie i opis jego czynników indywidualnych i organizacyjnych.

Celem empirycznym uczyniono weryfikację zaproponowanych rozwiązań i funkcji wewnętrznej mobilności pracowników w organizacjach oraz identyfikację relacji między nimi a instrumentami zarządzania (strukturą, strategią i procedurami).

Celem poznawczym jest ustalenie struktury procesu, określenie i charakterystyka funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników oraz poznanie stopnia wykorzystania tych funkcji i ich rozwiązań.

Cel metodyczny to opracowanie procedury formalizującej rozwiązania wewnętrznej mobilności pracowników, skonstruowanie narzędzia badawczego pozwalającego na diagnozę jej rzeczywistych funkcji i umożliwiającego metodyczne wsparcie dla organizacji ukierunkowanej na zarządzanie wewnętrzną mobilnością pracowników.

Celem praktycznym jest wypracowanie zbioru rekomendacji dla organizacji i praktyki gospodarczej poprzez opracowanie autorskiej metodyki w zakresie zarządzania procesem wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników.

Podstawy teoretyczne pracy wyznaczyły problem badawczy. Jest nim identyfikacja zintegrowanego podejścia do opisu wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, obejmującego jej funkcje, formy rozwiązań organizacyjnych oraz czynniki ją kształtujące.

W pracy przyjęto również założenia badawcze. Zakładają one, że:

1. Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników może mieć charakter planowany (intencjonalny) lub nieplanowany (nieintencjonalny).

Mobilność pracowników, w tym wewnętrzna, opisywana jest z dwóch perspektyw: pracownika i organizacji. Każda z nich ma oddzielny charakter ze względu na planowość działań. Z jednej strony stanowi zaplanowane, według określonych sekwencji zdarzeń, wpisane w strukturę funkcjonowania zawodowego pracownika lub organizacji czynności. Z drugiej zaś jest wyrazem nieplanowanych, chaotycznych i żywiołowych aktywności (Pocztowski, 2008, s. 279). Charakter ich wyboru jest zależny od przyjętej optyki zarówno jednostki, jak i organizacji.

2. Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników jest determinowana zarówno przez czynniki indywidualne, jak i organizacyjne.

Mobilność pracowników kształtowana jest przez czynniki wewnętrzne, związane z pracownikiem oraz organizacyjne, tj. istotą, treścią i warunkami pracy. Jako atrybut jest wypadkową owych czynników. Przyjmując natomiast rolę organizacji jako aktywnego i świadomego podmiotu w kreowaniu wewnętrznej mobilności, znajomość czynników wewnętrznych, związanych z charakterystyką pracownika, umożliwia wdrożenie określonego rozwiązania. Działania te mają na celu wykorzystanie indywidualnych i zawodowych kompetencji pracownika oraz orientację organizacji na kreowanie pożądanego środowiska pracy zarówno z własnej, jak i z perspektywy pracownika.

3. Kształtowanie wewnątrzorganizacyjnej mobilności może odbywać się przy udziale takich instrumentów zarządzania jak: strategia, struktura i procedury.

Strategia, struktura i procedury należą do kluczowych mechanizmów zarządzania determinujących rozwiązania funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Mają one na celu ułatwić i pomóc organizacji w aktywnym wykorzystaniu tych rozwiązań. Choć tytułem uzupełnienia należy przypomnieć, że instrumentem zarządzania jest również kultura organizacyjna. Jednak, mimo iż autorka nie neguje jej wpływu na wewnątrzorganizacyjną mobilność, to w warstwie empirycznej nie będzie ona uwzględniona w modelu badawczym. Ponieważ strategia, struktura i procedury wpływają na kształtowanie się wzorów kultury organizacyjnej (Kaczmarek, Sikorski, 1999, s. 49), to pomimo, że kultura nie otrzymała statusu zmiennej objaśniającej, włączona jednak zostanie do badania jako czynnik, który poddano (jego siłę i kierunek) ocenie respondentów w procesie badawczym.

4. Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników może pełnić funkcje: motywacyjną, transferową, społeczną i adaptacyjną.

Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników jako jeden z elementów realizacji funkcji personalnej charakteryzuje się zróżnicowaniem wewnętrznym. Także realizacja zadań i celów, jakie mają spełniać etapy procesu zarządzania personelem (Gableta (red.), 2006, s. 63) mają niejednorodny charakter a ich określone czynności ujęte są najczęściej w katalogu funkcji. Przyjmując zatem jako punkt odniesienia, cele wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników wyróżniono jej cztery wiodące funkcje: motywacyjną, transferową, społeczną oraz adaptacyjną.

5. Poszczególne rozwiązania organizacyjne związane są z realizacją określonych funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników.

Każda funkcja w organizacji posiadająca swój cel realizowana jest za pomocą określonych rozwiązań. Także wyodrębniając funkcje wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników i określając ich charakter, identyfikuje się szereg wiodących działań (rozwiązań) organizacyjnych. Umożliwią one realizację założonych celów dokonywanej wewnętrznej mobilności. Przyjęte w pracy funkcje wewnątrzorganizacyjnej mobilności wraz z ich kluczowymi rozwiązaniami są opisem, nie stanowią wykluczającego się zbioru, i punktem wyjścia do dalszej eksploracji w zakresie wykorzystania potencjału kompetencyjnego pracownika przez organizację.

Przyjęte założenia badawcze stały się podstawą sformułowania pytań oraz hipotez badawczych.

Tabela 1 Hipotezy i pytania badawcze

Hipotezy badawcze	Pytania badawcze
H1. Organizacje, które posiadają formalne, spisane procedury dotyczące wewnętrznej mobilności pracowników częściej stosują jej określone rozwiązania i funkcje niż organizacje niemające takich procedur.	1a) Jakie procedury w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi stosowane są w organizacjach? 1b) Jakie są realizowane procedury dotyczące wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników? 1c) Jaki jest stopień wykorzystania poszczególnych procedur istniejących w organizacji w odniesieniu do wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników? 1d) Czy stosowanie określonych procedur

	<p>wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników jest związane z wpisaniem ich w strategię zarządzania zasobami ludzkimi?</p> <p>1e) Czy istnienie procedur w formie spisanej wiąże się z charakterem podejmowanej decyzji dotyczącej mobilności pracowników?</p>
<p>H2. Organizacje, które mają wpisana wewnętrzną mobilność pracowników w strategię zarządzania zasobami ludzkimi częściej korzystają ze zróżnicowanego zbioru rozwiązań funkcji związanych z wewnątrzorganizacyjną mobilnością pracowników niż organizacje, które nie posiadają takich zapisów.</p>	<p>2a) Jaki jest rodzaj posiadanej strategii zarządzania zasobami ludzkimi w badanych organizacjach?</p> <p>2b) Czy wewnętrzna mobilność pracowników jest wpisana w strategię zarządzania zasobami ludzkimi?</p> <p>2c) Jaka jest ocena strategii dotyczącej wewnętrznej mobilności wśród badanych organizacji?</p> <p>2d) Czy istnieje potrzeba wpisania wewnętrznej mobilności w strategię zarządzania zasobami ludzkimi według badanych organizacji?</p>
<p>H3. Deklarowana przez organizacje ocena struktury organizacyjnej różnicuje stosowanie określonych rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników.</p>	<p>3a) Czy posiadana struktura organizacyjna umożliwia wewnętrzną mobilność pracowników?</p> <p>3b) Czy istnieje związek pomiędzy stosowaniem funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników a zajmowanym stanowiskiem?</p> <p>3c) Które rozwiązania są najczęściej realizowane na stanowisku kierowniczym i stanowisku niekierowniczym?</p>
<p>H4. Rodzaj stosowanego rozwiązania i realizowanej funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników związany jest z cechami organizacji.</p> <p>H4a. Rodzaj stosowanego rozwiązania i realizowanej funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników związany jest z zasięgiem organizacji.</p> <p>H4b. Rodzaj stosowanego rozwiązania i realizowanej funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników związany jest z typem organizacji.</p> <p>H4c. Rodzaj stosowanego rozwiązania i realizowanej funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników związany jest z wielkością organizacji.</p>	<p>4a) Jakie rozwiązania funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników są najczęściej stosowane?</p> <p>4b) Jakie rozwiązania funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników wykorzystywane są w poszczególnych rodzajach organizacji, uwzględniając jej typ, wielkość i zasięg?</p>

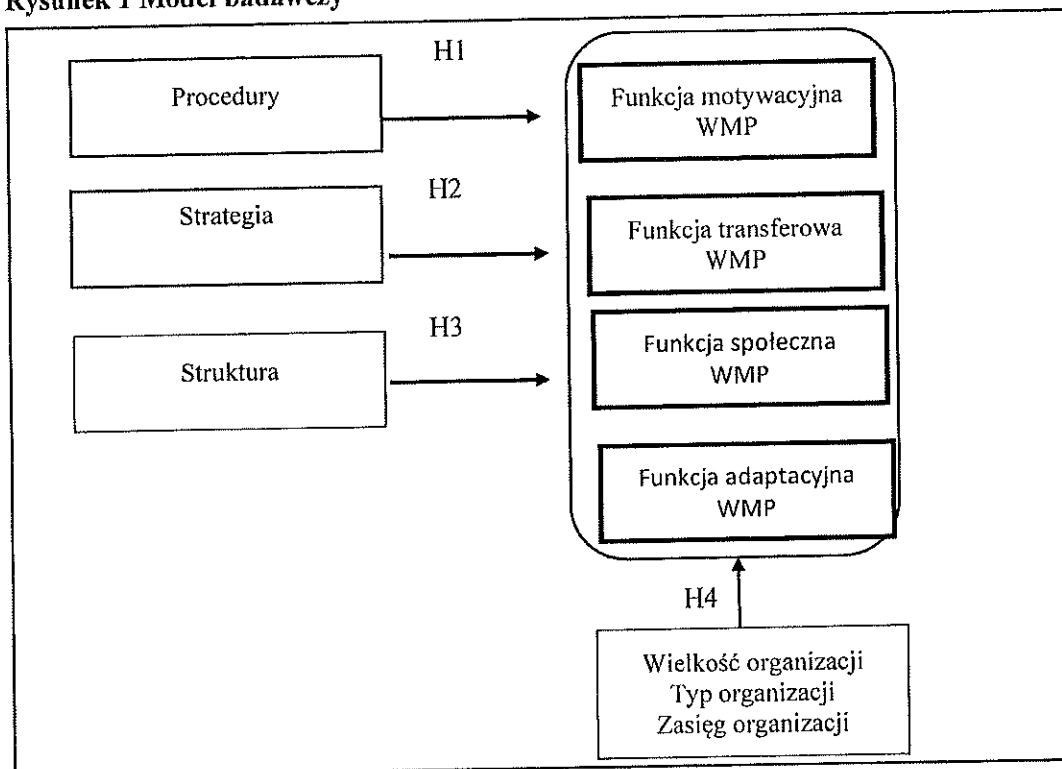
Źródło: opracowanie własne

Na podstawie teoretycznej eksploracji wskazanych w celach badań i przyjętych założeń stworzono model badawczy, który stał się podstawą do opisu relacji (Rys.1).

W modelu tym przyjęto jako zmienne niezależne charakterystyki działalności organizacji, w tym strategię, procedury i strukturę przedsiębiorstwa. Wyodrębniono również cechy „metryczkowe” organizacji (wielkość, typ i zasięg), które wykorzystane były jako zmienne różnicujące analizowane charakterystyki wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, przy czym na etapie konstruowania modeli pełniły one rolę zmiennych kontrolnych.

JR

Rysunek 1 Model badawczy



Źródło: opracowanie własne.

Strategia

Dokonany przegląd literatury na temat strategii pozwolił na stwierdzenie, iż z punktu widzenia związków wewnątrzorganizacyjnej mobilności i strategii organizacji lokuje się najczęściej w obrębie tej związanej z zarządzaniem ludźmi. Strategie zarządzania zasobami ludzkimi pozwalają również określać te obszary, za pomocą których można wpłynąć na przyszłe zachowania pracowników, w tym na ich mobilność wewnętrzną. Jednocześnie literatura empiryczna na temat wspomnianego związku pozostaje nieliczna. Wyjątek stanowią publikacje związane z zatrzymaniem talentów w organizacji i wpisania tego rozwiązania w strategię przedsiębiorstwa (Shen, Hall, 2009). Procedury dotyczące wewnętrznej mobilności związane są też z retencją pracowników, czyli zatrzymaniem nie tylko utalentowanych, ale także wykwalifikowanych jednostek zatrudnionych w firmie, poprzez zastosowanie określonych rozwiązań (Sabbagha, Ledimo, Martins, 2018, s. 137). Dlatego do badania relacji pomiędzy rozwiązaniami funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności postanowiono włączyć strategię i dokonać weryfikacji jej stosowania w zależności od wpisania formalnej procedury wewnętrznej mobilności w strategię organizacji.

Procedury

Pełnią znaczącą rolę w realizacji wewnętrznej mobilności. Najczęściej rozwiązania wewnętrznej mobilności są wpisane w inne procedury zarządzania zasobami ludzkimi. Często też taka mobilność jest, jak już wyżej wspomniano, przeprowadzana w sposób niezaplanowany i chaotyczny, dlatego w literaturze postuluje się wypracowanie odpowiednich procedur (Pocztowski, 2008, s. 279). Działanie takie sprzyja lepszej alokacji

pracowników oraz może być też kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji, działającej w oparciu o efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego (Bidwell, 2020, s. 153). Włączając procedury do modelu badawczego, konstruktem i opisującym je zmiennymi były: stopień wykorzystania poszczególnych z nich w relacji do procedur związanych z wewnętrzną mobilnością oraz rodzaj posiadanych przez organizacje procedur wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (formalne vs. nieformalne, spisane vs. niespisane, planowane vs. nieplanowe).

Struktura

Jest istotnym elementem, obok strategii i procedur, który może istotnie rozstrzygać o zakresie funkcji i rodzaju stosowanego rozwiązania mobilności wewnętrznej. W tym miejscu należy podkreślić, że nie badano występowania zależności pomiędzy określonym typem struktury organizacyjnej a rozwiązaniami funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Zrezygnowano z tego aspektu, gdyż przeprowadzone badanie obejmowało testowanie wielu różnych zagadnień związanych z rozwiązaniami organizacyjnymi wewnętrznej mobilności pracowników. Ponadto modele struktur nie występują w praktyce w „czystej postaci”. Można je jedynie określić jako dwa krańce kontinuum (struktury hierarchiczne i organiczne), pomiędzy którymi za pomocą cech poszczególnych wymiarów, lokuje się je bliżej jednego lub drugiego końca (Bielski, 2002, s. 134). Należy mieć więc na uwadze sytuacyjne podejście do zarządzania organizacją, które determinuje sposób umiejscowienia elementów struktury organizacji oraz wpływa na relacje zachodzące między nimi. Różnorodne występujące procesy ulegają natomiast często modyfikacjom pod wpływem zmian otoczenia i funkcjonowania w warunkach niepewności. Powyższe przesłanki oddziałują więc nie tylko na zróżnicowanie struktur różnych organizacji, ale także wpływają na nie wewnątrz organizacji (Bielski, 2002, s. 137). Dlatego w badaniach postanowiono ograniczyć się do ustalenia zależności pomiędzy deklarowaną, posiadaną strukturą organizacyjną przez badane podmioty a stosowanymi rozwiązaniami funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników.

W modelu badawczym jako zmienne zależne przyjęto charakterystyki wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Najważniejsze w tej grupie, pełniące rolę zmiennych zależnych na etapie modelowania omawianych relacji, są zmienne, na podstawie których oceniano rozwiązania funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (stopień ich wdrożenia w organizacji).

Rozwiązania funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności zostały zoperacjonalizowane w następujący sposób. Na początku na podstawie studiów literaturowych, zidentyfikowano i opracowano funkcje wewnątrzorganizacyjnej mobilności oraz ich wiodące rozwiązania, stanowiące predykaty teoretyczne koncepcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (WMP), opisane w drugim rozdziale monografii. Ich identyfikacja zaprezentowanych w modelu badawczym, pozwoliła na opisanie wyróżnionych kategorii rozwiązań organizacyjnych za pomocą definicji semantycznych, które odnoszą się do terminów zjawisk obserwowalnych (Januskiewicz, 2018, s. 121). Etap ten doprowadził również do konkluzji, iż wewnątrzorganizacyjna mobilność jest niedostatecznie opisana i zbadana, dlatego przystąpiono do operacjonalizacji. Na podstawie teoretycznych predykatów określono wskaźniki/rozwiązania funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, które ostatecznie miały na celu posłużyć do skonstruowania autorskiego narzędzia badawczego.

Wyodrębniono 53 pozycje testowe, które choć były zróżnicowane treściowo to zgodne z wymogami odnośnie ich tworzenia i ujednoczone pod względem swojej formy. Dzięki takiemu zabiegowi możliwy był jednakowy sposób udzielania odpowiedzi (Fronczyk (red.), 2009, s. 49). Pozycje testowe (53) skategoryzowane były odpowiednio w następujących

czterech podskalach określonych jako funkcje wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników:

- dla funkcji motywacyjnej – 14 wskaźników;
- dla funkcji transferowej – 14 wskaźników;
- dla funkcji społecznej – 11 wskaźników;
- dla funkcji adaptacyjnej – 14 wskaźników.

Do ich określenia posłużyły studia literaturowe. Następnie poproszono cztery osoby ze stopniem naukowym co najmniej doktora nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania, którzy są specjalistami w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi o weryfikację ich czytelności i poprawności metodycznej. Zabieg ten umożliwił dookreślenie niektórych pozycji testowych i wyjaśnieniu ich istoty i celu. Dalszym etapem było poddanie przygotowanego narzędzia procedurze walidacyjnej za pomocą metody delfickiej zwanej ekspercką. Eksperti biorący udział w badaniu wyłonieni zostali na podstawie dwóch kryteriów: naukowego i merytorycznego (Matejun, 2015, s. 146). W efekcie do badania zakwalifikowano 91 osób z różnych ośrodków naukowych i skierowano do nich zapytanie o ewentualny udział w badaniu. Następnie przesłano, drogą elektroniczną, kwestionariusz wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (WMP). Ostatecznie osoby (1 tura), które zadeklarowały swoją gotowość do bycia ekspertem i wypełniły narzędzie, reprezentowały następujące ośrodki naukowe: Uniwersytet Łódzki, Politechnikę Łódzką, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Szkołę Główną Handlową w Warszawie, Społeczną Akademię Nauk w Łodzi, Politechnikę Poznańską, Uniwersytet Humanistycznospołeczny w Warszawie, Politechnikę Rzeszowską, Politechnikę Białostocką. Badanie eksperckie obejmowało trzy rundy, w okresie od 15.09.2019 roku do 7.01.2020 roku. Nie wszystkie jednak osoby wypełniły narzędzie trzykrotnie co spowodowało, iż ostateczne konkluzje zostały sformułowane na podstawie wskazań 29 ekspertów. Po zakończonych badaniach, opracowano wyniki za pomocą podstawowych parametrów statystycznych i dokonano oceny pod względem zgodności sędziów kompetentnych w poszczególnych rundach. W pierwszej kolejności przeprowadzono oceny korelacji między wynikami uzyskanymi przez poszczególnych ekspertów w danych turach badania. Dalsze postępowanie związane było z licznnością osób biorących udział w badaniu. Ponieważ oceniających ekspertów było więcej niż dwóch, dlatego przy obliczeniu zgodności ocen sędziów kompetentnych, wykorzystano współczynnik korelacji W Kendalla. Uwzględniając wyniki i komentarze ekspertów, do narzędzia badawczego włączono następujące wskaźniki (tab. 2).

Tabela 12 Wskaźniki włączone do narzędzia badawczego

Funkcja motywacyjna
P1.1 Przeniesienie pracownika na inne równorzędne stanowisko w organizacji przy jednoczesnej zmianie warunków pracy i płacy.
P1.2 Przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (zmiana warunków pracy i płacy).
P1.3 Przeniesienie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej (bez zmiany warunków pracy i płacy).
P1.4 Zwiększenie autonomii na stanowisku (większa samodzielność w podejmowaniu decyzji).
P1.5 Przypisanie pracownikowi dodatkowych ról organizacyjnych na stanowisku np. kierownik projektu.
P1.6 Skierowanie pracownika na szkolenie mające na celu jego rozwój.
P1.7 Umożliwienie pracownikowi uzyskania wyższego stopnia kwalifikacji formalnych tzw. awans kwalifikacyjno-motywacyjny.
Funkcja transferowa
P2.1 Przeniesienie pracownika posiadającego unikatową wiedzę na równorzędne stanowisko (transfer wiedzy).

<p>P2.2 Czasowe oddelegowanie pracownika do innego oddziału w celu pozyskania/uzupełnienia przez niego określonych umiejętności.</p> <p>P2.3 Przeniesienie poziome pracownika na równorzędne stanowisko, w związku z uzyskaniem wyższych kwalifikacji.</p> <p>P2.4 Włączenie pracownika w proces mentoringu.</p> <p>P2.5 Włączenie pracownika w proces coachingu.</p> <p>P2.6 Włączenie pracownika w proces adaptacji – rola opiekuna stażu.</p> <p>P2.7 Skierowanie pracownika na szkolenie w celu pozyskania nowej wiedzy i umiejętności.</p>
<p>Funkcja społeczna</p>
<p>P3.1 Przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko mające na celu zwiększenie potencjału zespołu (przeciwdziałanie apatii i znużeniu zespołu).</p> <p>P3.2 Przeniesienie pracownika na czas nieokreślony na inne stanowisko w związku z pojawiającymi się konfliktami w dotychczasowym zespole.</p> <p>P3.3 Włączenie stanowiska pracy pracownika w strukturę zespołu wykazującego nastawienie na pracę zespołową.</p> <p>P3.4 Zmiana warunków pracy w związku z sytuacją rodzinną pracownika.</p> <p>P3.5 Przeniesienie pracownika na inne stanowisko umożliwiające zaspokojenie jego potrzeb.</p> <p>P3.6 Przeniesienie pracownika na inne stanowisko umożliwiające kreowanie/tworzenie własnej pracy.</p> <p>P3.7 Przeniesienie pracownika na inne stanowisko związane z jego dopasowaniem do wymagań i właściwości pracy.</p>
<p>Funkcja adaptacyjna</p>
<p>P4.1 Przeniesienie pracownika na inne, równorzędne stanowisko w organizacji (takie same warunki pracy i pracy).</p> <p>P4.2 Przeniesienie pracownika do innej niż dotychczas lokalizacji organizacji – na inne stanowisko.</p> <p>P4.3 Wykorzystanie elastycznych form organizacji czasu pracy (np. skompromowany tydzień pracy, system Kopovaza).</p> <p>P4.4 Wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia (praca w niepełnym wymiarze, kontraktowanie pracy, praca w oparciu o umowy cywilnoprawne).</p> <p>P4.5 Umożliwienie wykonywania pracy w domu przez pracownika przy użyciu technologii mobilnych – telepraca, praca zdalna.</p> <p>P4.6 Zmiana systemu rozliczania czasu pracy pracownika.</p>

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej kolejności przystąpiono do budowy ostatecznej wersji narzędzia badawczego koncepcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (WMP) skierowanego do menedżerów HR. Kwestionariusz ankietowy do badania wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (WMP) ma charakter autorski. Składał się on z dwóch części. Pierwsza dotyczy stosowania rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Zagadnienia, które znalazły się w narzędziu badawczym były najwyżej ocenione przez sędziów kompetentnych w badaniu eksperckim lub zostały dołączone na podstawie ich opinii. Druga część narzędzia związana jest z procesem wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników i czynnikami organizacyjnymi takimi jak: struktura, strategia i procedury. Badania prowadzone były za pomocą metody sondażu diagnostycznego w 2020 roku. W celu weryfikacji rzetelności zaproponowanego zestawu rozwiązań w ramach poszczególnych funkcji wykorzystano współczynnik alfa-Cronbacha oraz współczynniki rzetelności połówkowej. Dokonując ogólnej oceny podejścia do wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (tj. uwzględniając wszystkie cztery wymiary) uzyskano wysoką rzetelność pomiaru – współczynnik alfa-Cronbacha jest bliski 0,9, współczynniki połówkowe zaś – bliskie 0,8.

Ważną kwestią była także weryfikacja modelu badawczego. W tym celu skonstruowano równanie regresji liniowej, które miało na celu opisanie uwarunkowań realizacji poszczególnych funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników.

Autorka wyraża nadzieję, że tak zaprojektowany proces badawczy i zastosowanie różnych metod, pozwoli zrealizować założone cele w niniejszej pracy oraz postulaty eklektyzmu

metodologicznego i związanej z nim polimetodyczności zarządzania (Sulkowski, 2005, s. 100–108).

4.1.3. Struktura pracy

Struktura pracy składa się z sześciu rozdziałów. Wynikają one z zakresu i charakteru podjętych studiów literaturowych oraz przeprowadzonych badań empirycznych. Trzy pierwsze rozdziały stanowią osnowę teoretyczną i tło dla rozważań prowadzonych w monografii. Trzy kolejne, prezentują metodykę i wyniki badań empirycznych oraz nakreślają rekomendacje dla teorii i praktyki zarządzania.

W pierwszym rozdziale poddano szczegółowej analizie pojęcie mobilności. Rozbieżności w zakresie interpretacji tego pojęcia oraz zauważalna dowolność w tym zakresie stały się podstawą do wyodrębnienia jej cech charakterystycznych. Określone zostały także jej podstawowe wymiary oraz poziomy, które pozwalają identyfikować ją jako pojęcie uniwersalne i mające szerokie znaczenie. W celu dokonania jej kompleksowego opisu odwołano się do poglądów na temat mobilności na gruncie psychologii, socjologii, ekonomii oraz nauk o zarządzaniu i jakości. Taki zabieg umożliwił poznanie głównych problemów i nurtów badawczych dotyczących mobilności jednostki, wskazanie obszarów, w których się ją lokuje oraz pozwolił wyodrębnić jej zakresy znaczeniowe. Ponieważ powyższy opis uwidoczniał polimorfizm pojęcia „mobilność”, w kolejnym kroku dokonano próby jej klasyfikacji. Podział mobilności w monografii został zrealizowany w oparciu o różne kryterium wyodrębnienia między innymi: charakter uczestnictwa, rzeczywistość, planowość czy efekty działań. W konsekwencji wyszczególniono różnorodne działania mobilnościowe.

Rozdział drugi ma na celu zidentyfikowanie i ustalenie pojęcia mobilności pracowników zorientowanej na wewnątrz organizacji. W pierwszej kolejności podjęto ustalenia dotychczasowego stanu wiedzy z zakresu wewnętrznej mobilności. Zwrócono uwagę, że nie jest ono dostatecznie precyzyjnie określone, a nawet funkcjonują różne terminy dla tego opisu, zwłaszcza w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Następnie podjęto próbę uporządkowania tych pojęć. Rozważania te pozwoliły na dokonanie ustaleń terminologicznych w zakresie pojęcia wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników poprzez wyodrębnienie jej wspólnych cech. Podjęto również próbę wskazania nadrzędności jej bliskoznacznych terminów. Ostateczne konkluzje przyczyniły się do zaproponowania własnej definicji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracownika, która akcentuje rolę organizacji jako aktywnego i świadomego podmiotu uczestniczącego w kreowaniu mobilności pracownika. W dalszej części tego rozdziału, zaprezentowano zidentyfikowane w literaturze etapy wewnętrznej mobilności oraz, na podstawie przeglądu literaturowego, dokonano identyfikacji jej czterech funkcji: motywacyjnej, transferowej, społecznej i adaptacyjnej. Uwzględniają one główny cel, jaki powinna pełnić wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników w organizacji. Ich pogłębiony opis stanowił fundament do przypisania im określonych wiodących rozwiązań organizacyjnych, które wynikały z charakteru danej funkcji. Funkcje te wraz z rozwiązaniami są autorską propozycją do opisu wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, która stanowi podstawę do analiz empirycznych prowadzonych w dalszej części pracy. Rozdział ten zamykają rozważania związane z scharakteryzowaniem korzyści i kosztów wewnątrzorganizacyjnej mobilności z perspektywy jednostki i organizacji.

W kolejnym, trzecim rozdziale omówiono uwarunkowania wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. W pierwszej kolejności dokonano przeglądu modeli i czynników determinujących wewnętrzną mobilność. Zwrócono uwagę na to, że choć modele te różnią się zakresem uwarunkowań, są wielowymiarowe, to wszystkie koncentrują się na wyjaśnieniu zmiennych wpływających na mobilność pracownika, bez względu na to czy realizowana jest ona w granicach organizacji czy poza nią. Później wyodrębniono uwarunkowania, które zostały przypisane do trzech grup: indywidualnych, organizacyjnych i środowiska

zewnętrznego. Zostały one pogrupowane na podstawie dokonanego wcześniej przeglądu modeli i czynników determinujących mobilność pracownika. W ramach uwarunkowań indywidualnych przeanalizowano cechy demograficzne pracownika (takie jak: płeć, wiek, wykształcenie), osobowość, przywiązanie i zaangażowanie organizacyjne, satysfakcję z pracy, postrzeganie wsparcia organizacyjnego oraz aspiracje, oczekiwania i potrzeby rozwojowe jednostki. Dalej omówiono czynniki organizacyjne w oparciu o cztery podstawowe instrumenty procesu zarządzania: strukturę, strategię, procedury i kulturę organizacyjną. Stanowią one w dalszej części pracy (oprócz kultury organizacyjnej) podstawę do analiz empirycznych jako determinujące czynniki rozwiązań dla funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Następnie przedmiotem rozważań uczyniono elementy środowiska zewnętrznego, w którym dokonujące się zmiany nie pozostają bez wpływu na stosowane przez organizację rozwiązania z zakresu wewnętrznej mobilności. Rozdział ten zamyka przegląd polskich i zagranicznych badań dotyczących mobilności pracownika.

Rozdział czwarty poświęcony jest metodyce badań własnych. Na początku przedstawiono cele pracy, przedmiot i problem badawczy oraz hipotezy badawcze. W dalszej kolejności omówiono autorski model badawczy związany z realizacją rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (WMP) i powiązania ich z instrumentami zarządzania. Później zaprezentowano procedurę budowy pierwszej części narzędzia badawczego w oparciu o badania eksperckie, zrealizowane za pomocą metody delfickiej. Na ich podstawie sformułowano ostateczne rozwiązania funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, które znalazły się w narzędziu badawczym skierowanym do menedżerów HR.

W dalszej kolejności przedstawiono opis metodyki badań ilościowych, w tym wykorzystaną w badaniu metodę doboru próby badawczej, budowy drugiej części narzędzia badawczego oraz zastosowane metody statystyczne. Rozdział ten domyka charakterystyka etapów procesu badawczego

W rozdziale piątym przedstawiono wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród menedżerów HR. Zaprezentowano ilościowe analizy empiryczne dotyczące stosowania rozwiązań funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników we współczesnych organizacjach, realizacji tego procesu oraz oddziaływania na niego takich instrumentów zarządzania jak struktura, procedury i strategia. Ocenie poddane zostały także czynniki zewnętrzne i wewnętrzne determinujące wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników.

W rozdziale tym zostały ukazane zależności testujące postawione w pracy hipotezy oraz zweryfikowano model badawczy, poprzez skonstruowanie równania regresji liniowej, opisujący realizację poszczególnych funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Takie postępowanie miało na celu umożliwienie kompleksowego podejścia badawczego do omawianego tematu. Na koniec tego rozdziału sformułowano wnioski i podjęto dyskusję wyników badań uzyskanych w toku przeprowadzonych analiz.

Rozdział szósty zawiera rekomendacje dla teorii i praktyki zarządzania. Na podstawie rozważań teoretycznych i wyników badań własnych zwrócono uwagę, iż współcześnie organizacja powinna w sposób świadomy zarządzać procesem wewnętrznej mobilności. Dlatego opracowano sposób postępowania w zakresie zarządzania tym procesem. Przedstawiono założenia koncepcji, charakterystykę, ograniczenia oraz implikacje praktyczne. Określono również możliwości kształtowania wewnętrznej mobilności pracowników we współczesnych organizacjach. Do kluczowych komponentów, które świadczą o ich powodzeniu zaliczono elastyczność organizacji oraz skłonność pracownika do mobilności. Domknięcie tego rozdziału stanowią sformułowane wskazówki dla praktyki zarządzania, które mogą stać się inspiracją dla kształtowania pożądanego środowiska pracy, sprzyjającego pracownikowi przejawiającemu nie tylko zachowania o charakterze mobilnym.

W zakończeniu niniejszej monografii wskazano potencjalne kierunki dalszych dociekań naukowych oraz ograniczenia dotyczące przeprowadzonych prac empirycznych.

4.1.4. Omówienie osiągniętych wyników

Wyniki badania wskazują, że polskie przedsiębiorstwa przywiązują wagę do wszystkich rozwiązań wchodzących w skład wewnętrznej mobilności pracowników. Choć rozwiązania przypisane w niniejszej pracy do funkcji adaptacyjnej są częściej realizowane przez podmioty. Wyraźną popularnością cieszą się przede wszystkim takie rozwiązania jak: elastyczne formy organizacji pracy i zatrudnienia oraz umożliwienie wykonywania jej w domu przy użyciu technologii mobilnych.

Częstotliwość stosowania poszczególnych rozwiązań nie różni się znacząco w dużych i średnich przedsiębiorstwach, a elementem je różnicującym jest forma własności. Dotyczy to zwłaszcza trzech funkcji – motywacyjnej, społecznej i adaptacyjnej. W ostatniej z nich różnice są znaczące. Rozwiązania tej funkcji są ważniejsze przede wszystkim dla podmiotów gospodarczych niż pozarządowych.

Ponadto wyniki badań wskazują, iż:

1. głównym celem dokonywanej wewnętrznej mobilności przez badane organizacje to przede wszystkim motywowanie i rozwój pracowników, chociaż jako druga co do ważności była wymieniana też adaptacja;
2. organizacje, które dokonują wewnętrznej mobilności czynią to w oparciu o różnorodne etapy; co ciekawe w prawie 91% badanych podmiotach gospodarczych i publicznych prowadzony jest audyt efektów wewnętrznej mobilności pracowników;
3. badani wskazują, że tylko w 76% przełożony partycypuje w procesie wewnętrznej mobilności samodzielnie, brakuje natomiast osób odpowiedzialnych za wdrożenie jednostki do nowego stanowiska, zadań czy też funkcji bądź też komponent ten nie należy do kompetencji menedżerów HR.
4. kadra kierownicza ukierunkowana jest przede wszystkim na celowy dobór osób, które mogą być wzięte pod uwagę w procesie przemieszczeń;
5. badane organizacje najczęściej wykorzystują analizę wskaźnikową do pomiaru wewnętrznej mobilności;
6. organizacje deklarują posiadanie najczęściej strategii ofensywnej – ukierunkowanej na rekrutację zewnętrzną;
7. istniejąca struktura organizacyjna badanych przedsiębiorstw w 75% sprzyja wewnętrznej mobilności; istotne różnice w tym zakresie dostrzeżono, uwzględniając zarówno wielkość organizacji, jak i jej typ czy zasięg działalności, posiadana struktura umożliwia wewnętrzną mobilność przede wszystkim w dużych podmiotach, w prywatnych oraz tych działających na rynkach międzynarodowych;
8. stwierdzono, iż działania z zakresu wewnętrznej mobilności dotyczy bardziej stanowisk niekierowniczych niż kierowniczych;
9. z prowadzonych badań wynika ponadto, że prawie 30% badanych organizacji chce opracować własne regulacje związane z wewnętrzną mobilnością;
10. mając na względzie stopień sformalizowania procedur w badanych organizacjach najczęściej występują te, które dotyczą rekrutacji zewnętrznej, planowania zatrudnienia, szkoleń, wynagrodzeń i ocen pracowniczych;
11. w co trzecim badanym podmiocie procedury dotyczące wewnętrznej mobilności występują w formie spisanej, a w co dziesiątej nie istnieją w ogóle i nawet nie ma planu, co do ich wdrożenia;
12. tylko w niespełna 18% badanych podmiotach funkcjonują regulacje dedykowane wewnętrznej mobilności pracowników;

13. uzyskane wyniki wskazują, że najczęściej procedury dotyczące wewnętrznej mobilności znajdują się w procedurach związanych z rekrutacją wewnętrzną, zarządzaniem talentami oraz rozwojem pracowników;

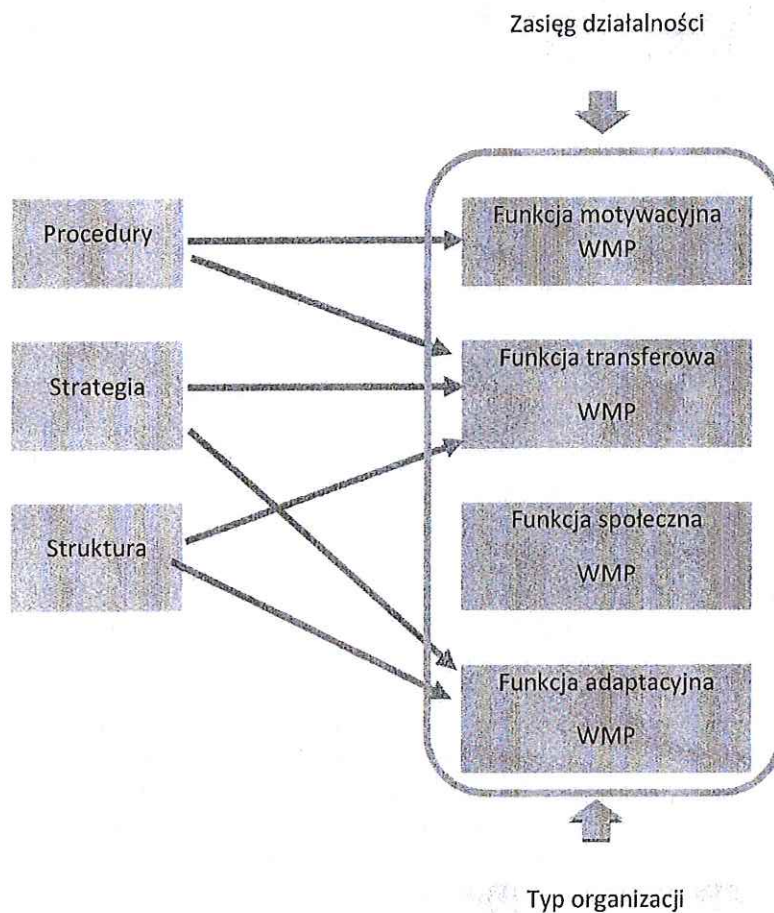
14. wykazano, iż w blisko połowie badanych organizacjach decyzje podejmowane są w sposób zaplanowany, dodatkowo, nie stwierdzono zależności pomiędzy poszczególnymi funkcjami wewnątrzorganizacyjnej mobilności a charakterem podejmowanej decyzji;

15. w badanych podmiotach, w których istnieją formalne procedury w formie spisanej, zdecydowanie częściej podejmowane są decyzje w sposób zaplanowany. Natomiast w tych jednostkach, w których one nie istnieją (zarówno te które planują ich wdrożenie, jak i te nieplanujące) działania podejmowane są w sposób spontaniczny;

16. do czynników sprzyjających wewnątrzorganizacyjnej mobilności badani zaliczyli: gotowość pracowników do zmian, ich potencjał oraz potrzeby, a także istniejącą kulturę organizacyjną, strategię, wielkość i charakter organizacji, strukturę, zasięg działalności oraz konkurencyjność otoczenia, natomiast do głównych barier: funkcjonujące procedury oraz te związane z aktualną sytuacją na rynku pracy i organizacją.

Przeprowadzone badania umożliwiły odpowiedzieć na sformułowane w monografii pytania badawcze oraz umożliwiły weryfikację postawionych hipotez. Na podstawie równania regresji liniowej, zweryfikowano model badawczy, który miał na celu opisanie realizację poszczególnych funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (Rys.2). Tak więc stwierdzono, że realizacja poszczególnych funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników kształtuje się pod wpływem nieco innego zestawu czynników. Spośród zmiennych z tej grupy relatywnie często pojawia się (jako istotny czynnik) struktura organizacyjna, rozumiana w kontekście stopnia, w jakim umożliwia wewnątrzorganizacyjną mobilność pracowników. W niektórych obszarach równie ważny jest stopień wykorzystania procedur wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (WMP), w innych – strategia zarządzania zasobami ludzkimi. Znaczący okazał się także wpływ zmiennych kontrolnych – typu organizacji i zasięgu jej działalności, nie miała natomiast znaczenia (*ceteris paribus*) wielkość firmy. W przypadku funkcji społecznej jedynie zmienne kontrolne wpływają znacząco na ich poziom – wbrew oczekiwaniom ani procedury, ani strategia czy struktura nie determinują poziomu realizacji tej funkcji.

Rysunek 2 Modelowe ujęcie czynników kształtujących funkcje wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników



Źródło: opracowanie własne

Zaprezentowane w omawianej pracy wyniki prac stanowią propozycję opisu i badania wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników. Realizacja przedstawionych w pracy celów pozwoliła autorce na wypełnienie istniejącej w literaturze przedmiotu określonych we wstępie luk: teoretycznej, empirycznej i metodologicznej. W opinii autorki wkład prezentowanej monografii w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości dotyczy dwóch płaszczyzn: poznawczej i metodologicznej.

W płaszczyźnie poznawczej za najbardziej istotne należy uznać:

- przeprowadzenie pogłębionej analizy pojęcia związanego z ruchem pracownika w organizacji oraz uporządkowanie tego zbioru pojęć.
- rozpatrzenie zagadnienia wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników na tle wewnętrznego rynku pracy;
- autorską propozycję koncepcji opisującej funkcje i rozwiązania organizacyjne wewnętrznej mobilności pracowników
- identyfikację i deskrypcję czynników indywidualnych i organizacyjnych wewnątrzorganizacyjnej mobilności;
- określenie możliwości kształtowania wewnętrznej mobilności pracowników;

- rozpoznanie stanu w zakresie orientacji organizacji na wewnętrzną mobilność pracownika;
- sformułowanie rekomendacji dla współczesnych organizacji o charakterze utylitarnym.

W płaszczyźnie metodologicznej:

- zaproponowanie metodycznego wsparcia dla organizacji ukierunkowanej na zarządzanie wewnętrzną mobilnością pracowników;
- zaproponowanie procedur formalizujących rozwiązania wewnętrznej mobilności i ich empiryczne zweryfikowanie;
- skonstruowanie narzędzia badawczego pozwalającego na diagnozę rzeczywistych funkcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników.

Autorka wyraża nadzieję, iż prezentowana praca będzie stanowić źródło wiedzy i inspiracji dla badaczy przyczyniając się tym samym do lepszego zrozumienia istoty złożonego zagadnienia wewnętrznej mobilności pracowników w organizacji.

4.2. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowych

Moje dotychczasowe osiągnięcia naukowe w postaci dorobku naukowo – badawczego w czasie całej kariery zawodowej obejmuje 76 publikacji naukowych. W ich skład wchodzi: 2 monografie, 26 rozdziałów w monografii (w tym 2 rozdziały w podręcznikach akademickich), 37 artykułów naukowych, 3 redakcje naukowe książek, 1 artykuł w materiałach konferencyjnych (proceedings), 1 opracowanie metodyczne oraz 2 redakcje zeszytu naukowego.

Przygotowane przeze mnie prace w większości zostały opublikowane w wiodących czasopismach takich jak: krajowych - *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *Journal of Positive Management*, *E-Mentor*, *Organizacja i Kierowanie*, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, *Humanizacja Pracy*, *Cracow Review of Economics and Management* i międzynarodowych - *Journal of Interdisciplinary Research AD ALTA*, *European Journal of Economics and Business Studies*, *Tripodos*, *Mediterranean Journal of Social Sciences* oraz *International Journal of Interdisciplinary Social Science Studies*.

Tabela 3 Zestawienie dorobku publikacyjnego

Osiągnięcie naukowe	Przed uzyskaniem stopnia doktora	Po uzyskaniu stopnia doktora
Monografia jednoautorska	-	2
Artykuły w czasopismach indeksowanych w Web of Science	-	4
Artykuły w czasopismach indeksowanych w Scopusie	-	2
Artykuły w czasopismach krajowych	2	29
Artykuły w czasopismach międzynarodowych	-	6
Rozdziały w monografii naukowej	8	16
Rozdział w podręczniku akademickim	-	2
Redakcja naukowa monografii/zeszytu	-	5
Publikacje pokonferencyjne (Proceedings)	-	1
Opracowania metodyczne	-	1
Opracowania popularyzujące dorobek naukowy	5	-

Źródło: opracowanie własne

Moje publikacje były wielokrotnie cytowane w literaturze przedmiotu. Do grudnia 2021 roku moje publikacje cytowane były według bazy Google Scholar łącznie 121 razy. Indeks Hirscha według tej bazy wynosi 5.¹ Liczba cytowań moich publikacji według bazy Web of Science² oraz Scopus³ wynosi 1 (bez autocytowań). Dla obu tych baz indeks Hirscha wynosi również 1. Dodatkowo moje publikacje (nieindeksowane w bazie Web of Science) ośmiokrotnie były cytowane w publikacjach znajdujących się w bazie Web of Science.⁴ Na dzień 25.11. 2021 wskaźnik RG Score⁵ moich publikacji według bazy ResearchGate wynosi 8.50⁶.

Moje prace odzwierciedlają kluczowe aspekty mojej aktywności badawczej i zainteresowań naukowych. Są to zagadnienia, które łączą ze sobą zakresy tematyczne teoretycznych rozważań i badań empirycznych trzech subdyscyplin: zachowania organizacyjne, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz zarządzanie instytucjami publicznymi i organizacjami non-profit (Rys.3).

¹ Dane dostępne na stronie https://scholar.google.com/citations?user=_BoIPXYAAAAJ&hl=pl (dostęp z dnia 15.12.2021)

² Dane dostępne na stronie <https://www-1webofscience-1com-1h9mguhjk26c5.han3.lib.uni.lodz.pl/wos/author/record/32396078> (dostęp z dnia 15.12.2021)

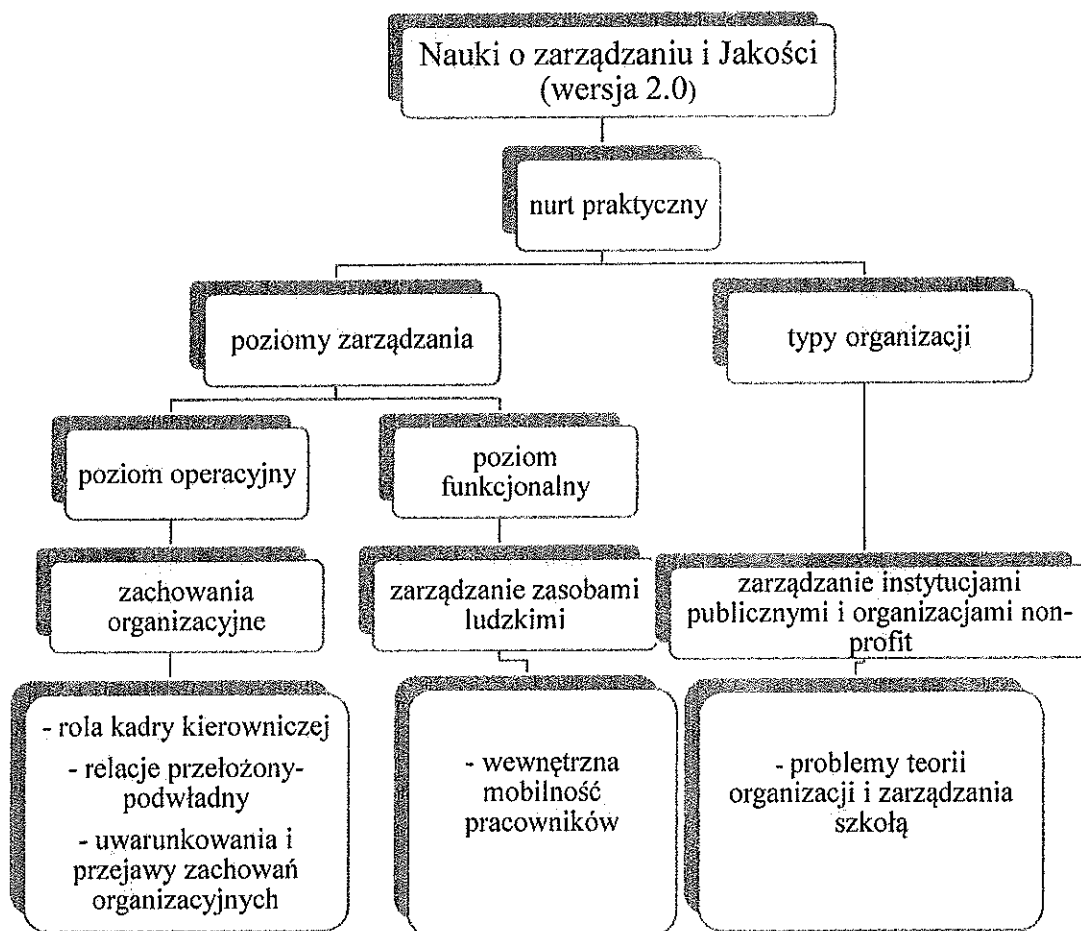
³ Dane dostępne na stronie [https://www-1scopus-1com-10041dajk26cf.han3.lib.uni.lodz.pl/results/results.uri?sid=cf968d974a211ab73013173a2371b9c1&src=s&sot=b&sdt=b&origin=searchbasic&rr=&sl=25&s=FIRSTAUTH\(Bednarska-Wnuk\)&searchterm1=Bednarska-Wnuk&searchTerms=&connectors=&field1=FIRSTAUTH&fields=](https://www-1scopus-1com-10041dajk26cf.han3.lib.uni.lodz.pl/results/results.uri?sid=cf968d974a211ab73013173a2371b9c1&src=s&sot=b&sdt=b&origin=searchbasic&rr=&sl=25&s=FIRSTAUTH(Bednarska-Wnuk)&searchterm1=Bednarska-Wnuk&searchTerms=&connectors=&field1=FIRSTAUTH&fields=) (dostęp z dnia 15.12.2021)

⁴ Dane dostępne na stronie <https://www-1webofscience-1com-1h9mguhjk26c5.han3.lib.uni.lodz.pl/wos/woscc/citing-articles-refs-search/632f3e83-077c-4b8c-abbe-4107eb5e0d6d-1544318b/author-ascending/1> (dostęp z dnia 15.12.2021)

⁵ Wskaźnik R G Score jest miernikiem wykorzystania publikacji danego autora przez międzynarodowe środowisko naukowe

⁶ Dane dostępne na stronie <https://www.researchgate.net/profile/Izabela-Bednarska-Wnuk/scores> (dostęp z dnia 15.12.2021)

Rysunek 3 Obszary zainteresowań w świetle Nauk o Zarządzaniu i Jakości (wersja 2.0)



Źródło: opracowanie własne

4.2.1. Aktywność naukowa w okresie: przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora

Napisana praca magisterska w 2001 roku na temat „Zarządzania zmianami w placówkach oświatowych w świetle reformy edukacji” pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Zofii Mikołajczyk, oceniona na ocenę bardzo dobrą, stała się inspiracją do kontynuowania prac badawczych w tym obszarze i zapoczątkowała moją karierę zawodową, w tym naukową. Głównym problemem, którym chciałam się zająć w przyszłej pracy badawczej była identyfikacja sposobu zarządzania placówką oświatową wobec aktualnie dokonywanych zmian w systemie edukacji. Zawarte moje konkluzje w pracy magisterskiej zainteresowały czasopismo oświatowe Edukacja i Dialog, w którym opublikowałam moją pierwszą pracę pt. „Cztery lata po reformie” (Edukacja i Dialog 2004/2, s. 11-17).

Zauważyłam, że zmiany w obszarze zarządzania szkołą zmierzały do coraz większej autonomii dyrektorów szkół publicznych, rozliczania go z pracy za efekty oraz zwiększonej odpowiedzialności za zarządzanie powierzonym mieniem przez samorząd terytorialny. Wszystko to sprawiło, że ówczesnie szczególnie istotna stała się wiedza na temat

rzeczywistych zachowań dyrektora szkoły w procesie realizacji jego roli. Ponadto pojawiały się zalecenia, aby współczesna szkoła w tym publiczna korzystała nie tylko ze znanych metod zarządzania w edukacji, ale przede wszystkim tych charakterystycznych dla organizacji gospodarczych. Coraz częściej uwidaczniało się również podobieństwo roli dyrektora szkoły do roli menedżera organizacji gospodarczej. Zaczynał się również proces kształtowania zuniformizowanych ról kierowniczych charakterystycznych dla wszystkich organizacji, niezależnie od ich rodzaju. Tak, na podstawie analizy przeglądu literatury, dostrzegłam lukę poznawczą, teoretyczną i empiryczną. Efektem zaś stała się napisana praca doktorska pod kierunkiem naukowym dr hab. Wandy Błaszczuk, prof. UŁ, która koncentrowała się na ekspozycji współczesnej roli dyrektora szkoły publicznej i określeniu pożądanych kierunków zmian w świetle koncepcji zarządzania oraz wskazaniu działań wspierających adaptację dyrektora szkoły do zmian. Tematyka podjęta w pracy doktorskiej wpisала się w subdyscyplinę Nauk o Zarządzaniu i Jakości a mianowicie - Zarządzanie instytucjami publicznymi i organizacjami non-profit.

Efektom moich dociekań naukowych w tym obszarze są przede wszystkim prace, które eksponują współczesną rolę dyrektora w zarządzaniu szkołą, wykorzystują znane metody i koncepcje zarządzania – do zarządzania placówką edukacyjną oraz dotyczą ustalenia tożsamości zarządzania oświatą na tle poszczególnych dziedzin i dyscyplin naukowych. Obszar ten kontynuowałam także po uzyskaniu stopnia doktora.

Do prac tych należą przede wszystkim:

- I. Bednarska-Wnuk (2011), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi w placówkach edukacyjnych*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Nr3/4, s.117-127.
- I. Bednarska-Wnuk (2011), *Rola lidera edukacyjnego w kształtowaniu kultury organizacyjnej szkoły*, red. S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak, I. Nowosad (w:) Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu, Difin, s. 114-131.
- I. Bednarska-Wnuk (2010), *Zarządzanie szkołą XXI wieku. Perspektywa menedżerska*, Wolters Kluwer, Warszawa, ss.184.
- I. Bednarska-Wnuk (2010), *Orientacja dyrektora szkoły na przywództwo w gospodarce opartej na wiedzy* (w:) Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy, red. T. Listwan, S. T. Witkowski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 115 Wrocław, s. 47-54.
- I. Bednarska-Wnuk (2009), *Zarządzanie kompetencjami jako czynnik sukcesu w pracy menedżera oświaty*, (w:) Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, tom 1/2, Sopot, s. 115-121.
- I. Bednarska-Wnuk (2009), *Wykorzystanie podejścia procesowego do zarządzania wiedzą w placówkach edukacyjnych*, (w:) Metody zarządzania procesami w świetle studiów i badań empirycznych (red.) J. Czekaj, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 5, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 193-199.
- I. Bednarska-Wnuk (2009), *Wiedza menedżerska jako czynnik konkurencyjności organizacji publicznych (na przykładzie placówek edukacyjnych)* (w:) Konkurencyjność

jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa (red.) S. Lachiewicz i M. Matejun, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 390-397.

- I. Bednarska-Wnuk (2008), *Zarządzanie oświatą - poszukiwanie tożsamości w ramach nauk o zarządzaniu* (w:) Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. W drodze do doskonałości, (red.) W. Błaszczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 259-267.
- I. Bednarska-Wnuk (2006), *Kompetencje współczesnego menedżera oświaty*, (w) Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym. Metodologia i doświadczenia korporacji i jednostek sektora publicznego (red.) A. Stabryła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, s. 55-62.
- I. Bednarska-Wnuk (2006), *Nowy paradygmat edukacji – szkoła jako organizacja wiedzy*, (w:) Wpływ edukacji na rozwój społeczno-ekonomiczny w warunkach globalizacji, (red.) D. Fic, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2006, s. 226-232.
- I. Bednarska-Wnuk (2005), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach typu non-profit na przykładzie placówek edukacyjnych* (w:) Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Koncepcje i metody, tom II, (red.) J. Lewandowski, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 352-359.

4.2.2. Aktywność naukowa w okresie po uzyskaniu stopnia naukowego doktora

Dociekania naukowe po uzyskaniu stopnia doktora związane są z dwiema subdyscyplinami Nauk o Zarządzaniu i Jakości: Zachowania organizacyjne i Zarządzanie zasobami ludzkimi. Pierwszy z nich obszar *Zachowania organizacyjne* jest podejmowany przeze mnie od początku mojej kariery zawodowej w Katedrze Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Uczestnicząc w pracach zespołów badawczych, realizowanych badań statutowych zajmowałam się problematyką roli kadry kierowniczej w organizacji, kształtowaniem relacji między przełożonym a podwładnym oraz uwarunkowaniami i przejawami zachowań organizacyjnych. Włączenie mnie do realizacji projektów związanych z badaniami statutowymi (Kierownik Projektu: prof. dr hab. Czesław Sikorski, dr hab. Wanda Błaszczyk, prof. UŁ, dr hab. Katarzyna Januszkiewicz – obecnie prof. SWPS) w Katedrze Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego pozwoliło mi eksplorować interesujące mnie zagadnienia, pogłębiać posiadany stan wiedzy oraz zaznajomić się z metodyką prowadzenia badań naukowych. Należą do nich następujące projekty:

- *Spoleczno-kulturowe uwarunkowania zachowań ludzi w organizacjach* (2013, 2014, 2015, 2018) – charakter udziału - wykonawca
- *Zachowania ludzi w warunkach różnorodności w organizacji* (2016), temat badawczy UŁ NR KZ/1/S/NB/2016 – charakter udziału – wykonawca
- *Metodyka badań społecznych aspektów zarządzania* (2015), temat badawczy UŁ NR KZ/1/S/NB/2015 – charakter udziału – wykonawca
- *Zmiany zachowań organizacyjnych. Perspektywa integrująca* (2010, 2011), temat badawczy – charakter udziału wykonawca

W pierwszym okresie, po uzyskaniu stopnia doktora kontynuowałam tematykę związaną z *rolą i pełnieniem funkcji kierowniczych*. Eksploracja tego obszaru pozwoliła na dookreślenie wymagań adresowanych do kadry kierowniczej, jej funkcjonowanie we współczesnych organizacjach oraz wskazanie psycho-społecznych konsekwencji wynikających z zajmowanej pozycji. Trzeba również podkreślić, że w publikacjach tych położono przede wszystkim szczególny nacisk na kwestie związane z odgrywaniem ról kierowniczych w połączeniu z opisem ich treści i sposobu realizacji. Role te określiłam także dla kadry kierowniczej funkcjonującej w warunkach kryzysu i odnowy. Zaprezentowałam dodatkowo narzędzie (model STARS) ułatwiające menedżerom dostosowanie realizowanej roli do aktualnych wymogów otoczenia.

Poszukując natomiast pożądanych zachowań kadry kierowniczej wobec wyzwań współczesności, uczyniłam transgresję jako szczególny wymiar tych zachowań. Wyjaśniając pojęcie transgresji ukazałam przesłanki stosowania tego terminu na gruncie zachowań organizacyjnych. W rezultacie dokonałam charakterystyki transgresyjnych zachowań kadry kierowniczej w miejscu pracy.

W kontekście realizacji roli kadry kierowniczej zajmowałam się też opisem zakresu jej odpowiedzialności zwłaszcza w zarządzaniu pracownikami wiedzy. Ostateczne konkluzje doprowadziły do stwierdzenia, że w zarządzaniu tą grupą pracowników ułatwiają specjalnie opracowane programy np. związane z motywowaniem czy zatrzymaniem a za ich powodzenie odpowiada menedżer, którego rola powinna skupiać się przede wszystkim na kreowaniu właściwego środowiska organizacyjnego zgodnego z wymaganiami gospodarki opartej na wiedzy.

Artykuły z tej tematyki prezentują też kontekst zmian, które stanowią tło dla pracy menedżera i realizowanych zachowań oraz determinują ich uwarunkowania w procesie pełnienia ról kierowniczych. Chociaż mają one charakter teoriopoznawczy, to dość często przywołuję w nich opisy zjawisk praktycznych i rekomendacji dla teorii i praktyki gospodarczej. Wśród prac omawiających te aspekty w szczególności należą:

- I. Bednarska-Wnuk (2013), *Działania transgresyjne – pożądane zachowania kadry kierowniczej wobec wyzwań współczesności*, w: Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, seria Organizacja i Zarządzanie Nr 49, Łódź, s. 69-77.
- I. Bednarska-Wnuk (2012), *Odpowiedzialność menedżera w zarządzaniu pracownikami wiedzy*, w: Współczesne koncepcje i metody zarządzania organizacjami - aspekty społeczne, pod red. B. Glinkowskiej, B. Kaczmarka, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 265, Łódź, s. 95-104.
- I. Bednarska-Wnuk (2010), *Rola kadry kierowniczej w warunkach kryzysu i odnowy*, red. J. Skalik (w:) *Zmiana warunkiem sukcesu. odnowa przedsiębiorstw - czego nauczył nas kryzys?*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 128, Wrocław, 38-44.
- B. Glinkowska, I. Bednarska-Wnuk, (2010), *Organizacje oparte na wiedzy a umiejętności współczesnego menedżera*, red. L. Kiełtyka (w:) *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw*, Difin 2010, s. 367-378.

W ramach problematyki dotyczącej roli kadry kierowniczej zajmowałam się też opisem psycho-społecznych konsekwencji wynikających z ich zajmowanej pozycji. Przede

wszystkim moją uwagę zwróciły występujące antynomie podczas realizacji roli kierowniczej, ich przyczyny powstawania oraz sposoby przezwyciężania. W kontekście psycho-społecznych konsekwencji skoncentrowałam się na opisie stresu organizacyjnego tzw. stresu menedżerskiego. Oprócz prezentacji objawów i skutków stresu, zaproponowałam własne sposoby przezwyciężenia stresu w miejscu pracy. Ponieważ stres organizacyjny uważany jest za jeden z kosztów sukcesu w pracy menedżera, dlatego wraz z dr Marzeną Syper-Jędrzejak z Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkim Uniwersytetu Łódzkiego ukierunkowałyśmy nasze dociekania naukowe na ich identyfikację. Mój wkład pracy polegał na przedstawieniu współczesnej pracy menedżera w XXI wieku oraz jej wpływu na osiągnięcie sukcesu. Zidentyfikowałam i zaprezentowałam wybrane kategorie opisu kosztów aktywności zawodowej menedżera, w tym stres zawodowy i wypalenie zawodowe. Do prac eksponujących psycho-społeczne konsekwencje w pracy kadry kierowniczej należą przede wszystkim:

- I. Bednarska-Wnuk (2011), *Antynomie w ramach roli kierowniczej menedżera*, Humanizacja Pracy Nr 1, s. 123-131.

- I. Bednarska-Wnuk, M. Syper-Jędrzejak (2011), *Koszty sukcesu w pracy menedżera*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty. Nr 1 (19), s. 11-23.

Moje zainteresowania tematyką *kadry kierowniczej w organizacji* sprawiło również, że w 2011 roku zostałam włączona do projektu siedmioosobowego zespołu badawczego realizowanego w ramach badań statutowych Katedry Zarządzania „Zmiany zachowań organizacyjnych – perspektywa integrująca”, kierownik projektu dr hab. K. Januszkiewicz, (obecnie prof. SWPS). Celem projektu była analiza teoretyczna zakresu i kierunku zmian zachowań ludzi w organizacji, w oparciu o wyróżnienie w toku prac obszarów (wymiarów) istotnych z punktu widzenia opisu zachowań ludzi w organizacji. Jednym z takich wymiarów była rola kierownika. Moim zadaniem było określenie stanu wiedzy w tym wymiarze oraz jego opis w założeniu, trzech przyjętych w koncepcji perspektyw: tradycyjnej, współczesnej i przyszłości.

Efektom pracy zespołu jest monografia opublikowana w 2012 roku będąca opracowaniem zbiorowym pt. „Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji” red. K. Januszkiewicz i zespół, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź. Przedstawiono w niej wielowymiarową analizę zachowań organizacyjnych tzw. WAZO. W monografii tej przygotowałam rozdział:

- I. Bednarska-Wnuk (2012), *Transformacja ról i umiejętności menedżera*, w: *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*” red. K. Januszkiewicz i zespół, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Rozdział ten ukazuje ewolucję ról i umiejętności menedżera. Zastosowano w nim podejście diagnostyczne, wiążąc proces modelowania z diagnozą i wnioskowaniem. Zaprezentowałam pogłębioną analizę pracy menedżera organizacji tradycyjnej i współczesnej, a także dokonałam próby określenia jego ról w organizacji przyszłości.

We wskazanej wyżej monografii opracowałam również wraz z zespołem rozdział III „Kierunki ewolucji zachowań organizacyjnych”, w którym wskazuję na kluczowe konsekwencje zmian w organizacji jutra w kontekście realizacji ról i umiejętności menedżera. Wyodrębniłam i opisałam dwie konsekwencje: stosunki władzy oparte na partnerstwie oraz zmiana odpowiedzialności.

Skutek mojego udziału w wyżej opisanym projekcie, dotyczącym zmian zachowań organizacyjnych, sprawiło, że zainteresowałam się tematyką dotyczącą *relacji między przełożonym a podwładnym*. To kolejny obszar, który eksplorowałam w ramach subdyscypliny: *Zachowania organizacyjne*.

Zaproponowany przez zespół model teoretyczny, przedstawiający wielowymiarową analizę zachowań organizacyjnych (WAZO), stał się podstawą do przeprowadzenia badań empirycznych. Zostały one zrealizowane w ramach projektu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (tytuł projektu: Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych (WAZO). Metodyka i narzędzie pomiaru, Konkurs OPUS 5 nr umowy 2013/09/B/HS4/02722, w którym pełniłam rolę głównego wykonawcy (Kierownik projektu: Katarzyna Januskiewicz, główny wykonawca: Izabela Bednarska-Wnuk, Ilona Świątek-Barylska, wykonawcy: Maria Czajkowska, Małgorzata Kołodziejczak, Joanna Michałak, Magdalena Zalewska-Turzyńska).

Koncepcja ta pozwoliła na wypełnienie luki poznawczej. Dokonano opisu zachowań organizacyjnych poprzez wyabstrahowanie ich charakterystyk, jednocześnie jednak uwzględniając organizacyjny, społeczny i indywidualny kontekst ich uwarunkowań. Celem badań było wyjaśnienie, w jakim stopniu organizacje funkcjonują w oparciu o jeden z trzech wyróżnionych w koncepcji typów oraz wskazanie, w jakim stopniu typ funkcjonowania organizacji determinuje zachowania organizacyjne określone jako tradycyjne, współczesne lub przyszłości. Zgodnie z przyjętymi założeniami, w efekcie zrealizowano 297 wywiadów na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw zatrudniających przynajmniej 50 pracowników (I etap badania) oraz wśród 2274 pracowników z 40 podmiotów wyłonionych z etapu I. Zgromadzony materiał empiryczny pozwolił na określenie dominującego typu rozwiązań oraz zachowań organizacyjnych w ujęciu ogólnym oraz w subwymiarach, co pozwoliło na uzupełnienie koncepcji oraz weryfikację prognoz sformułowanych na etapie konceptualizacji. Moim zadaniem była analiza teoretyczna i empiryczna oraz operacjonalizacja wymiaru relacje przełożony-podwładny. Efektem jest praca:

- I. Bednarska-Wnuk (2016), *Wymiar relacje przełożony-podwładny*, [w:] Januskiewicz K. (red.), *Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych (WAZO) w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s.147-180.

Monografia ta została w 2016 roku nagrodzona przez Rektora Uniwersytetu Łódzkiego, *Nagrodą naukową, zespołową II stopnia*.

W wymiarze, którym się zajmowałam (relacje przełożony-podwładny), dla organizacji zakres przedmiotowy analizy określiłam jako charakterystykę roli kierowniczej, która wyrażona została poprzez zbiór wymagań i oczekiwań. Kryterium zaś wyróżnienia trzech typów organizacji stanowił sposób realizacji funkcji kierowniczej i stosunek kierownika do podległych pracowników, w szczególności w zakresie uprawnień decyzyjnych, zdefiniowany przez określone procedury organizacyjne. Natomiast zakres przedmiotowy dla zachowań organizacyjnych określiłam jako zachowania pracowników względem przełożonego, przejawiające się w zakresie sposobów wykonania i tempa pracy, ustalania osiągniętych przez pracowników celów i wykonywanych zadań.

Uzyskane wyniki badań w moim obszarze wskazują, że w badanych organizacjach dominują dwa różne rozwiązania organizacyjne w zakresie realizacji roli kierowniczej: tradycyjne i współczesne, najmniejszy odsetek rozwiązań stanowią te określone jako przyszłości. Rozwiązania organizacyjne pozostają w związku z ogólną charakterystyką organizacji, są specyficzne dla branży, w której funkcjonuje badana organizacja, natomiast w przypadku wielkości zatrudnienia wykazano brak związku między tą zmienną a typowymi

rozwiązaniami organizacyjnymi dla badanego wymiaru. W przypadku zaś zachowań organizacyjnych dowiodłam, iż:

- w każdym z trzech typów organizacji, dominującymi zachowaniami dla wymiaru relacje przełożony-podwładny są zachowania współczesne, stanowią one ponad połowę - prawie 2/3 badanych organizacji,
 - dominujący typ zachowań organizacyjnych dla wymiaru relacje przełożony-podwładny pozostaje w istotnym związku z typem organizacji i typem rozwiązań organizacyjnych w badanym wymiarze,
 - występuje spójność w zakresie ogólnej charakterystyki zachowań, a zachowaniami dla badanego wymiaru relacje przełożony-podwładny,
 - istnieje związek między dominującym typem zachowań organizacyjnych w pozostałych wymiarach a tymi, jakie obserwuje się dla wymiaru relacje przełożony-podwładny.
- Efektom prowadzonych prac w ramach projektu było również zespołowe opracowanie narzędzia badawczego, które pozwala na identyfikację i opis typu zachowań organizacyjnych oraz typu rozwiązań organizacyjnych:

- K. Januszkiewicz, I. Bednarska-Wnuk, M. Czajkowska, M. Kołodziejczak, J. Michalak, I. Świątek-Barylska, M. Zalewska-Turzyńska (2016), *Kwestionariusz WAZO - metodyka i narzędzie badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.

W opracowaniu tym, poza zespołowym opisem koncepcji Wielowymiarowej Analizy Zachowań Organizacyjnych oraz instrukcją dotyczącą interpretacji otrzymanych wyników, sformułowałam pytania dla podskali I-VI i II-VI (wymiar Relacje Przełożony-Podwładny).

Ponadto zasady teoretyczne koncepcji WAZO oraz uzyskane wyniki badań stanowiły również podstawę dla innych publikacji z tego obszaru. Są to:

- I. Bednarska-Wnuk, K. Januszkiewicz (2017), *Antinomial Diversity of Organizational Behavior- Selected Aspects of Primary Identity in Empirical Researches*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, Nr 4 (46), s. 69-85.

W powyższym artykule w warstwie teoretycznej uczyniono w oparciu o analizę literatury przedmiotu opis pojęcia różnorodności oraz identyfikację głównych wskaźników zróżnicowania zachowań w zakresie wybranych aspektów tożsamości pierwotnej (płeć i wiek). Natomiast w warstwie empirycznej, dokonaliśmy wraz ze współautorką wyjaśnienia, w jakim zakresie płeć i wiek różnicują charakter relacji pracownik-organizacja (w czterech wyróżnionych komponentach: umiejscowienie odpowiedzialności za zadania, umiejscowienie źródeł wiedzy, umiejscowienie odpowiedzialności za rozwój, umiejscowienie identyfikacji). Wyróżnione w artykule kategorie tożsamości pierwotnej (wiek, płeć) okazały się w niejednorodnym stopniu wyjaśniać zróżnicowanie zachowań w zakresie relacji pracownik-organizacja. Istotne statystycznie zależności dla każdego komponentu odnotowano w odniesieniu do wieku osób badanych, podczas gdy dla zmiennej płeć – tylko w przypadku komponentu umiejscowienie źródeł wiedzy oraz umiejscowienie identyfikacji.

Moim zadaniem było dokonanie analizy tożsamości pierwotnej oraz opracowanie teoretyczne i empiryczne dwóch komponentów: umiejscowienie odpowiedzialności za zadania, umiejscowienie źródeł wiedzy w kontekście płci i wieku badanych oraz odniesienie się do tych zmiennych w dyskusji wyników badań i sformułowanie rekomendacji dla praktyki.

W ramach tego obszaru (relacje przełożony-podwładny) zidentyfikowałam także wzory zachowań organizacyjnych w zależności od pozycji jednostki w strukturze organizacyjnej na tle więzi służbowej na podstawie badań empirycznych w polskich

organizacjach gospodarczych przeprowadzonych w ramach opisanego wyżej projektu. Przy wykorzystaniu kwestionariusza badawczego (WAZO) zidentyfikowano trzy wzory zachowań: tradycyjny, współczesny i przyszłości dla relacji przełożony-podwładny, które opisałam za pomocą takich komponentów jak: zakres władzy, dystans władzy, podstawa autorytetu kierownika, sposób selekcji informacji oraz stopień trwałości władzy. Uzyskane wyniki wskazują, iż w polskich organizacjach dominują współczesne wzory zachowań dla pierwszych czterech wymienionych kryteriów, natomiast dla ostatniego – stopień trwałości władzy, dominującym wzorem zachowań był wzór tradycyjny.

- I. Bednarska-Wnuk (2017), *Patterns of behaviour in the manager-employee relationship – the results of empirical research in Polish business organizations*, „Journal of Positive Management”, Vol. 8, nr 1, s. 17-31.

Artykuł został zaprezentowany na III Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej z cyklu zachowania organizacyjne pt. „Heterogeniczność czy unifikacja - zachowania organizacyjne w XXI wieku” zorganizowaną przez Katedrę Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

Uzyskane wyniki badań empirycznych w ramach opisanego wyżej projektu w tym obszarze posłużyły mi również do przedstawienia roli menedżerów w polskich organizacjach w zależności od branży i wielkości. Jednym też z moich celów było zidentyfikowanie nowoczesnej roli menedżerów w zależności od wybranych cech organizacyjnych na podstawie wywiadów z osobami odpowiedzialnymi za politykę personalną w tych organizacjach. Badania wykazały, że rola menedżera a w zasadzie tylko jej zakres zależy od wielkości organizacji. Nie zaobserwowano związku między rolą a branżą, w której działa organizacja. Wyniki badań prezentuje następująca publikacja:

- I. Bednarska-Wnuk (2016), *Managers in polish organizations - the results of empirical research*, „European Journal of Economics and Business Studies” Vol.6, nr.1, s.152-161.

Uzyskane powyższe wyniki badań zostały zaprezentowane na konferencji zagranicznej 10th International Congress on Social Sciences - Madryt, Hiszpania w 2016 roku.

Równolegle do badań prowadzonych w ramach realizowanego projektu w omówionym wyżej obszarze zajmowałam się także problematyką *zachowań organizacyjnych – ich uwarunkowaniami i przejawami*. W publikacjach z tego zakresu dokonałam nie tylko przeglądu literatury w zakresie definicji, koncepcji, pojęć, perspektyw badawczych i ujęć klasyfikacyjnych, ale każdorazowo formułowałam samodzielne konstatacje. Podjęłam też próbę wielowymiarowej analizy oraz „kontekstualizacji” problematyki zachowań organizacyjnych odnosząc ją do sytuacji pracy.

W ramach tego obszaru zajmowałam się postawami pracowniczymi jako czynnikiem rozwoju organizacji i ich wzajemnymi relacjami. Sformułowałam w tym zakresie rekomendacje na temat sposobów modyfikacji postaw pracowniczych w kontekście rozwoju organizacji. Aspekt ten – rozwijałam w dalszych pracach, a mianowicie określałam je wobec zjawisk kryzysowych oraz poszukiwałam związku pomiędzy zachowaniami proaktywnymi a kulturą organizacyjną. Przyjęłam, iż z jednej strony kultura organizacyjna wpływa na zachowania proaktywne, z drugiej zaś zachowania proaktywne determinują kształtowanie się kultury w organizacji. W niniejszym wątku rozważyłam omówiłam czynniki tych relacji, jak również sformułowałam normatywy dotyczące kształtowania postaw proaktywnych w miejscu pracy. Przy opisie natomiast zachowań pracowniczych w obliczu zjawisk kryzysowych, w szczególności uwzględniłam mechanizmy obronne i konstrukcje myślowe przejawiane przez

pracowników. Punktem wyjścia prowadzonych rozważań stało się wyjaśnienie pojęcia kryzys, jego czynników, konsekwencji, a następnie ukazanie problematyki kryzysu i zjawisk kryzysowych z perspektywy organizacji. Na tym tle dokonałam identyfikacji potencjalnych uczestników kryzysu w organizacji oraz ich motywów włączania się w sytuacje kryzysowe. Ta część stanowiła swego rodzaju podbudowę teoretyczno-metodyczną do sformułowania normatywów dotyczących zachowań pracowników w warunkach kryzysu. Zidentyfikowałam typowe mechanizmy reakcji pracowników na kryzys, dokonując próby interpretacji poszczególnych zachowań, omówiłam także pozostałe kluczowe aspekty związane ze sferą behawioralną pracownika symptomatyczne dla sytuacji kryzysowych w organizacji, w tym: myślenie stereotypowe, racjonalizm, wyparcie, mobilizacja (demobilizacja) do działania, spadek zaufania, egotyzm atrybucyjny, wrogość, zwiększenie oporu wobec zmian oraz postrzegania selektywne.

Jeden natomiast z tych aspektów – myślenie stereotypowe rozwinęłam w publikacji wspólnej z dr Marzeną Syper-Jędrzejak. Osią centralną uczyniłyśmy natomiast stereotypy, które występują najczęściej na polskim rynku pracy i ukazałyśmy ich wpływ na zatrudnialność pracownika. Na podstawie studiów literaturowych, przeglądu badań krajowych i zagranicznych co do wpływu stereotypów na przebieg kariery oraz analiz przypadków z praktyki gospodarczej wspólnie z współautorką usystematyzowałyśmy opis pojęć i powiązań pomiędzy stereotypami a atrakcyjnością kandydata na rynku pracy. Do moich zadań należało opracowanie modelu opisującego związku pomiędzy stereotypami a atrakcyjnością pracowników na rynku pracy oraz omówienie konsekwencji występowania stereotypów w kontekście zatrudnialności w wymiarze jednostkowym, organizacyjnym i społecznym. Zaproponowałam też działania, które powinny być podjęte w celu ograniczenia stereotypów w miejscu pracy dla poziomu – organizacja.

Wśród najważniejszych prac dotyczących wyżej wskazanej tematyki należą:

- I. Bednarska-Wnuk (2014), *Postawy pracowników jako determinanta rozwoju organizacji, w: Koncepcje zarządzania współczesnymi organizacjami*, red. R. Kucęba, E. Kulej-Dudek, P. Pypłacz, K. Smołąg, Monografie Politechniki Częstochowskiej, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 9-18.
- I. Bednarska-Wnuk (2012), *Wzajemne relacje pomiędzy kulturą organizacyjną a zachowaniami proaktywnymi w miejscu pracy*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty Nr 4 (26) październik – grudzień, s.25-37.
- I. Bednarska-Wnuk (2015), *Reakcje pracowników na kryzys – aspekty behawioralne*, Marketing i Rynek nr 5, s.373-385.
- I. Bednarska-Wnuk, M. Syper-Jędrzejak (2015), *The Meaning of stereotypes in the workplace in respect of employability*, Journal of Positive Management, Vol.6, No 2, s.88-102.

Ponadto w ramach tej subdyscypliny (zachowania organizacyjne) poszukiwałam i zajmowałam się nowymi koncepcjami i zakresem ich zastosowania w praktyce. Jedną z nich było reflected-based-self. Ukazałam zakres jej stosowania, jak również omówiłam potencjalne możliwości implementacji, traktując tę koncepcję jako poznawcze i utylitarne narzędzie w rozwoju zasobów ludzkich organizacji. Dlatego w pierwszej kolejności odniosłam się do podstaw teoretyczno-metodycznych reflected-based-self, w szczególności koncepcji pozytywnych zachowań, jako jednej z dynamicznie rozwijających się dziedzin badań zachowań organizacyjnych. Wyjaśniłam też istotę, znaczenie i funkcje reflected-based-self,

jak również wskazałam na aspekty metodyczne stosowania tego narzędzia w organizacji. Pośród możliwych obszarów stosowania tej koncepcji szczegółowo omówiłam możliwości implementacji reflected-based-self w: zarządzaniu sobą, zarządzaniu karierą zawodową, zarządzaniu talentami i zarządzaniu kompetencjami.

Inną koncepcją wspomagającą zachowania pracowników, a którą zajmowałam się wspólnie z dr Marzeną Syper-Jędrzejak jest mindfulness (uwaga). Moim celem było: omówienie mindfulness w organizacji – jej obszarów i możliwości wykorzystania, określenie wybranych sposobów pobudzania uwagi pracowników oraz wskazanie rekomendacji praktycznych dla zarządzania ludźmi w kontekście kształtowania uwagi w miejscu pracy.

Do prac, które przybliżają omawiane zagadnienie należą:

- I. Bednarska-Wnuk (2015), *Reflected-based-self jako przykład pozytywnych zachowań – zakres i możliwości wykorzystania*, w: Wybrane problemy w kształtowaniu zachowań organizacyjnych, red. M. Makowiec, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s.83-89.
- I. Bednarska-Wnuk, M. Syper-Jędrzejak (2019), *Znaczenie mindfulness w miejscu pracy – możliwości pobudzania uwagi pracowników*, E-Mentor Nr 2 (79), s.61-67.

Na zakończenie, podsumowując ten obszar badawczy, chciałam podkreślić, że w 2016 roku otrzymałam *Nagrodę Rektora Uniwersytetu Łódzkiego za działalność naukowo-badawczą, indywidualną III stopnia za cykl artykułów monotematycznych z zakresu społecznych aspektów zarządzania, w tym z zachowań organizacyjnych*.

Obok subdyscypliny *Zachowania organizacyjne*, moja aktywność naukowo – badawcza obejmuje również *poziom funkcjonalny* i koncentruje się wokół subdyscypliny *Zarządzanie zasobami ludzkimi* a w szczególności *wewnętrznej mobilności pracowników*. Tą tematyką zainteresowałam się już około 10 lat temu. Związane jest to z zauważeniem tendencji przemian społeczno-demograficznych w przestrzeni organizacyjnej i promowaniu mobilności jako obecnie naturalnej aktywności jednostki w społeczeństwie. Rosnąca zaś złożoność, zmienność otoczenia oraz mobilność siły roboczej w analizie kapitału ludzkiego, ukazała znaczenie potencjału kompetencyjnego pracowników. Ponadto dokonujące się zmiany takie jak (elastyczne formy zatrudnienia, zmiany norm i wartości oraz zmiany w zakresie własnego rozwoju zawodowego) sprawiły, że coraz częściej podejmowano dyskusję na temat funkcjonowania pracownika we współczesnej organizacji. Postanowiłam zatem zająć się tematyką wskazanych wyżej zmian, która stanowiła tło uzasadniające moje zainteresowanie wewnętrzną mobilnością.

Ponadto rezultaty prac badawczych dotyczące tego cyklu publikacyjnego upowszechniałam w środowisku krajowym i międzynarodowym.

Są to następujące prace:

- I. Bednarska-Wnuk (2011), *The role of flexible forms of employment in Poland*, Journal of Interdisciplinary Research AD ALTA 2011, Issue 2, p.116-119.
- I. Bednarska-Wnuk (2012), *Flexibility of Human Resources in Creating Company's Positive Potential*, Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy, Vol.7, Issue 1, s.71-80.

- I. Bednarska-Wnuk (2014), *The Effect of Changes on Management of Generation Y Employees – a Study Case of Poland*, Mediterranean Journal of Social Sciences Vol. 5, No. 20, Sept. 2014 - Special Issue - Generation Y, s.141-146.

W powyższych pracach zaprezentowałam zmiany związane z przemianami społeczno-gospodarczymi, ze sferą zatrudnienia, wynikającymi z charakteru istoty i treści pracy oraz zmiany paradygmatu w zakresie współczesnych norm i wartości. Wskazałam też na elastyczność jako istotną kategorię w opisie współczesnego pracownika, zwłaszcza w kontekście nowej ówczesnie koncepcji Pozytywnych Zachowań oraz wymagań rynku pracy i wzrastającego znaczenia atypowych form zatrudnienia na przykładzie Polski. Na podstawie literatury przedstawiłam elastyczność jako cechę opisu pozwalającą pracownikom dostosować się do aktualnych warunków otoczenia.

Warto podkreślić, iż dwie pierwsze prace są indeksowane w Web of Science.

W dalszej kolejności w swojej pracy badawczej zajęłam się zachodzącymi współcześnie zmianami w Europie oraz na ich tle wskazałam funkcjonowanie przedsiębiorcy. Wraz z dr hab. Katarzyną Januszkiewicz (obecnie prof. SWPS) ustaliłyśmy na podstawie badań własnych determinanty sukcesu współczesnego przedsiębiorcy.

- I. Bednarska-Wnuk , K. Januszkiewicz (2012), *The success determinants of an entrepreneur in a changing Europe - from Polish perspective*, w: L'entrepreneur face aux politiques publiques en Europe, Réseau PGV, 2012, ss. 179-193.

Artykuł ten został zaprezentowany na konferencji zagranicznej - XVIII Conférence Scientifique Internationale du Réseau PGV Lisbonne, Portugal (13.09-14.09.2012). Konferencja ta wywarła na mnie szczególny wpływ w kontekście moich przyszłych zainteresowań naukowo-badawczych. Jest to związane z sesją, w której prezentowałam artykuł wspólnie ze współautorką. Akcentowana była tam kwestia mobilności (w tym przedsiębiorcy) jako szczególnie pożądanej w przyszłości umiejętności mającej na celu dostosowanie się jednostki do aktualnych warunków panujących na rynku pracy w kontekście ich gotowości do zmiany zawodu, zmiany funkcji czy pełnionych ról w organizacji.

W dalszej kolejności zajęłam się rozwinięciem kwestii związanej ze zmianą paradygmatu kariery. Ukazałam, w jakim kierunku ewoluują zachowania organizacyjne związane z pracą oraz jakie mogą być konsekwencje tych zmian dla jednostki (pracownika). Konkluzją zaś ich jest stwierdzenie, że elastyczność i mobilność jednostki są współczesnymi atrybutami pracownika, które umożliwiają mu dostosowanie do dynamicznie zmieniającego się środowiska pracy oraz rozwoju kariery zwanej bez granic. Wraz z dr hab. Katarzyną Januszkiewicz (obecnie prof. SWPS) określiłyśmy konsekwencje dla jednostki wynikające ze zmiany paradygmatu kariery, do których zaliczyłyśmy: kontaminację sfer życia oraz antynomie w rozwoju zawodowym. W dalszej kolejności opracowałyśmy sekwencyjny model analizy zmian i ich konsekwencji w celu omówienia nowego paradygmatu kariery. Model podzielony został na trzy poziomy: poziom I – społeczeństwo w Europie, poziom II – relacje pracownik-organizacja, poziom III – indywidualny - jakość życia. Moim zadaniem było określenie zmian w poziomie I i częściowo w poziomie II. Konsekwencją było wskazanie i opisanie dla poziomu I – zmian, do których należą: starzenie się społeczeństwa, zmiany organizacyjne czy rozwój technologiczny. Natomiast dla poziomu II dokonałam opisu następujących zmian: paradygmatu kariery i relacji pracownik – organizacja. Efektem naszych dociekań naukowych są następujące prace:

- I. Bednarska-Wnuk , K. Januszkiewicz (2012), *Oblicza kariery w XXI wieku*, red. B. Mikuła, (w:) Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla

uczczenia jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 189-196.

- I. Bednarska-Wnuk, K. Januszkiewicz (2013), *New career opportunities in the face of changes*, Conference Proceedings: Multidisciplinary Academic Research 2013, Economy, Management and Marketing, Wyd. Mac Praque, publikacja wydana w formie materiałów elektronicznych.

Powyższe opracowanie zostało zaprezentowane podczas konferencji zagranicznej The 2nd Multidisciplinary Academic Conference in Prague, Czech Republic, CSVTS - Czech Association of Scientific and Technical Societies (6-7.12.2013).

Równoległe obok opisu zmian i ich wpływu na funkcjonowanie pracownika we współczesnej organizacji, zajmowałam się identyfikacją i nomenklaturą pojęcia „mobilność”, określeniem jego ram koncepcyjnych oraz ich uwarunkowaniami. Problematykę wewnętrznej mobilności analizowałam z punktu widzenia dwóch perspektyw: perspektywy pracownika i perspektywy organizacji.

W obszarze tej problematyki kierowałam dwoma projektami badawczymi w ramach grantów dla młodych naukowców. W 2012 roku realizowałam projekt *Indywidualne i organizacyjne determinanty mobilności pracowników* (Nr 545/319), natomiast w roku 2013 *Wzory zachowań mobilnych w miejscu pracy – uwarunkowania kulturowe* (Nr 545/847). Realizacja tych projektów umożliwiła mi prowadzenie badań teoretycznych i empirycznych (wizyta badawcza we Wiedniu w Austrii w 2013 roku). W tym okresie, dotyczącym konceptualizacji pojęcia mobilność, poddałam analizie proces mobilności i jego interpretację w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.

Do efektów badań teoretycznych i empirycznych, które prezentują wyniki oraz wnioski należą w szczególności następujące opracowania:

- I. Bednarska-Wnuk (2012), *Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y*, w: Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim, Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne, red. S.A. Witkowski, M. Stor, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 86-94.
- I. Bednarska-Wnuk (2012), *Mobilność jako czynnik przewagi konkurencyjnej współczesnego pracownika Y – w opinii studentów Wydziału Zarządzania UE*, w: Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, Wydanie specjalne, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Oddział Łódź, s. 229-239.
- I. Bednarska-Wnuk, K. Januszkiewicz (2012), *Success and mobility of generation Y – a comparative study on the example of Poland and Austria*, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol.4, No 9, s. 410-417.

Należy dodać, że w ostatnim wymienionym artykule napisanym we współautorstwie, moim zadaniem było dodatkowo identyfikacja sposobu rozumienia mobilności zawodowej, przedstawienie i porównanie uwarunkowań społeczno-gospodarczych Polski i Austrii oraz opisanie mobilności jako współczesnej determinanty kariery zawodowej. Opracowałam

wspólnie wyniki badań, a także ostateczne konkluzje dotyczące percepcji mobilności zawodowej i przestrzennej wśród pokolenia Y.

Artykuł został też zaprezentowany na 3^o International Conference on Human and Social Sciences ICHSS, Congress Center of Pontificia Università Gregoriana w Rzymie, we Włoszech (20-22.09.2013).

W dalszej kolejności zajęłam się opisem i analizą uwarunkowań mobilności pracowników w miejscu pracy. Prace te mają charakter teoretyczno-metodycznego studium, bazujące na literaturze przedmiotu. W pierwszej kolejności zidentyfikowałam kluczowe czynniki zachowań mobilnych w miejscu prac, posiłkując się występującymi na gruncie literatury przedmiotu ujęciami, typologiami i klasyfikacjami mobilności. Następnie na bazie krytycznej analizy trzech determinant zachowań mobilnych przedstawiłam własną propozycję klasyfikacji czynników mobilności. W rezultacie przeprowadzonych analiz sformułowałam hipotetyczny model zmiennych mogących determinować zachowania mobilne w sytuacji pracy.

Kolejno, zajęłam się uwarunkowaniami kulturowymi determinującymi mobilność pracownika. Określiłam wymiary (elastyczność-sztywność oraz aktywność-bierność) zachowań mobilnych w oparciu o koncepcje kulturowe. Na tym tle zaproponowałam poszczególne typy zachowań mobilnych w miejscu pracy. Należą do nich, w szczególności: aktywista zewnątrzorganizacyjny, mobilny „bez granic”, dryfujący tradycjonalista oraz aktywista wewnątrzorganizacyjny. Określiłam też czynniki kulturowe determinujące funkcjonowanie pracownika w organizacji, odnosząc się zarówno do kultury organizacyjnej, jak i narodowej. Rozważania te posłużyły mi do identyfikacji zachowań mobilnych pracownika w miejscu pracy ze względu na charakterystyczne cechy kulturowe modelu europejskiego, amerykańskiego, azjatyckiego i afrykańskiego.

Do artykułów, które zogniskowane są na opisie i analizie uwarunkowań mobilności pracowników w miejscu pracy, należą przede wszystkim:

- I. Bednarska-Wnuk (2013), *Zachowania mobilne pracownika w miejscu pracy - próba identyfikacji kluczowych determinant*, w: Uwarunkowania zachowań ludzi w organizacji, pod. red. M. Czajkowskiej, K. Januszkiewicz, M. Kołodziejczak, M. Zalewskiej-Turzyńskiej, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica 282, Łódź, s. 43-52.
- I. Bednarska-Wnuk (2014), *Zachowania mobilne pracowników w koncepcji triady-uwarunkowania kulturowe*, red. A. Adamik, M. Nowacki, *Rozwój kapitału społecznego organizacji w warunkach różnic kulturowych*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 159-170.

Zainteresowanie perspektywą pracownika sprawiło natomiast, iż w 2019 roku przeprowadziłam badania wśród 259 pracowników. Miały one na celu diagnozę i ocenę poziomu mobilności wśród polskich pracowników, uwzględniając dwa konstrukty: mobilność psychologiczną i mobilność organizacyjną. Konstrukty te służą do opisu kariery bez granic. Badania przeprowadzono w oparciu o narzędzie psychometryczne - adaptację kwestionariusza do diagnozy postaw wobec kariery bez granic (boundaryless career attitudes) autorstwa Briscoe, Hall i Demuth (Turska- Stasiła- Sieradzka 2015, Briscoe, Hall, Demuth 2006). Uzyskane wyniki wskazują, że badani pracownicy charakteryzują się wyższym poziomem mobilności psychologicznej niż mobilności organizacyjnej, bez względu na płeć i wiek. Ponadto w opracowaniach sformułowano również rekomendacje dla współczesnych organizacji, wynikające z określonego ukierunkowania konstruktów kariery bez granic wśród badanych pracowników, zwłaszcza wobec narastającego kryzysu na rynku pracy

spowodowanego obecną sytuacją epidemiologiczną. Prócz tego wskazano na konsekwencje wynikające z określonego poziomu mobilności dla menedżerów HR w dobie gospodarki 4.0. Do opracowań, które podejmują te zagadnienia należą:

- I. Bednarska-Wnuk (2020), *Boundaryless career: research perspectives*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie Nr 2 (986), s.7-24.
- I. Bednarska-Wnuk (2020), Współczesna mobilność pracowników i jej implikacje w dobie gospodarki 4.0, red. Ł. Haromszki, w: Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach zróżnicowanych kulturowo, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s.65-72.

Artykuł został zaprezentowany na XV Konferencji Naukowej z cyklu Sukces w zarządzaniu kadrami pt. Zarządzanie kapitałem ludzkim 4.0. Dokąd zmierzamy?, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, (konferencja on-line).

Eksploracja tematyki wewnętrznej mobilności związanej z perspektywy pracownika, ukazała, że jest to zagadnienie bardzo interdyscyplinarne, a samo pojęcie mobilności traktowane jest bardzo szeroko. Identyfikowane jest ono nie tylko z fizycznym przemieszczeniem, ale również jako różnorodne działania. Zauważyłam, że współcześnie istotna staje się rola organizacji jako aktywnego podmiotu w zarządzaniu działaniami tzw. mobilnymi. Mają one na celu zagospodarowanie posiadanego zasobu ludzkiego. Dlatego dalsza koncentracja moich osiągnięć naukowych została ukierunkowana na perspektywę organizacji i jej roli w kształtowaniu wewnętrznej mobilności. Efektem są następujące opracowania:

- I. Bednarska-Wnuk (2016), *Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 430, Wrocław, s.28-37.
- I. Bednarska-Wnuk (2016), *Koncepcja Rowe jako narzędzie ograniczania mobilności pracowników*, [w:] M. Lisiński, B. Ziębicki (red.) *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s.31-41.
- I. Bednarska-Wnuk (2017), *Zarządzanie procesem realokacji wewnątrzorganizacyjnej pracowników – rekomendacje dla praktyki gospodarczej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, Nr 2 (805), s. 58-68.
- I. Bednarska-Wnuk (2017), *The importance of intra-organizational reallocation in professional development of employee*, „*Journal of Interdisciplinary Social Science Studies*”, Vol. 3, Nr 1, s. 42-50.
- I. Bednarska-Wnuk (2019), *Mobilność wewnątrzorganizacyjna jako instrument retencji pracowników o wysokim potencjale*, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty* Nr 1 (51), s. 33-42.

Trzy z wyżej wymienionych publikacji były przedmiotem mojej prezentacji podczas konferencji naukowych odbywających się zarówno w kraju jak i za granicą:

- International Conference on Business, Economics, Management and Marketing (ICBEMM), University of Oxford, Wielka Brytania, 15-17.08.2016.
- X Ogólnopolski Zjazd Katedr Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Szkoła Główna Handlowa, Ryn, 15-17.05.2019.
- XIII Konferencja Naukowa z cyklu Sukces w zarządzaniu kadrami. Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, 18-19.09.2016

Konsolidacja moich zainteresowań naukowych związanych z wewnętrzną mobilnością pracowników z perspektywy organizacyjnej zawarto natomiast w monografii pt. „Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników – perspektywa organizacyjna” Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2021, ss. 342 - omówionej powyżej jako *główne osiągnięcie naukowe*.

Pragnę także podkreślić, iż w okresie po uzyskaniu stopnia doktora, mój dorobek publikacyjny obejmował również pojedyncze prace niezwiązane bezpośrednio z nurtami moich zainteresowań naukowych. Należy tu wymienić przede wszystkim:

- I. Bednarska-Wnuk (2015), *Social Responsibility of Organizations and Temporary Workers. Manifestations and Dilemmas*, Tripodos, No 37, s.63-72.
- I. Bednarska-Wnuk (2018), *Job crafting w kreowaniu współczesnego środowiska pracy a wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 512, s.26-35.
- I. Bednarska-Wnuk (2012), *Rozwój zasobów ludzkich wobec wyzwań współczesności*, w: Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, s. 45-54.
- I. Bednarska-Wnuk (2011), *Sieć pracowników jako czynnik rozwoju organizacji*, w: Strategiczne i operacyjne problemy rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa, red. J. Skalik, G. Belz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 218, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 21-28.
- I. Bednarska-Wnuk, M. Syper-Jedrzejak (2011), *Cooperation of science with the business as a trend in hiring staff*, w: Current Trends in Management, Finance and Accounting Sciences. Vol. 1, red. M. Urbaniak, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 257, Łódź, s. 219-227.
- I. Bednarska-Wnuk, (2011), *Master Vendor jako źródło sukcesu organizacji* (w:) Źródła sukcesu organizacji, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, tom 4/2, Sopot, s. 37-43.

Byłam również współredaktorem 3 monografii naukowych i 2 zeszytów naukowych:

- M. Kołodziejczak, I. Bednarska-Wnuk, I. Świątek-Barylska (red.) (2020), *Metody i techniki zarządzania. Inspiracje dla teorii i praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- E. Sońta-Drażkowska, I. Bednarska-Wnuk, (red.) (2020), *Wybrane aspekty zarządzania procesami, projektami i ryzykiem w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- I. Bednarska-Wnuk, J.M. Michalak, I. I. Świątek-Barylska, (red.) (2015), *Organizacja jako przestrzeń kształtowania zachowań pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- I. Bednarska-Wnuk, J.M. Michalak, I. I. Świątek-Barylska (red.) (2013), *Kierunki ewolucji zachowań organizacyjnych*, Folia Oeconomica 283, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- W. Błaszczyk, I. Bednarska-Wnuk, P. Kuźbik, (red.) (2010), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. 50 lat pracy naukowej Prof. zw. dr hab. Zofii Mikołajczyk*, Folia Oeconomica 234, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Publikacje te są zbiorem pozytywnie zaopiniowanych prac, przesłanych na 5 konferencji, w których pełniłam rolę przewodniczącej, sekretarza naukowego lub członka komitetu organizacyjnego. Są to:

- Szkoła Letnia Zarządzania, Wyzwania zarządzania- Społeczne - Technologiczne-Globalne, Warszawa-Łódź 2020/2021, 7-9.06.2021.
- XI Konferencja Naukowa z cyklu Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu pt. *Rozwój metodologii w naukach o zarządzaniu*, organizowana przez Katedrę Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego we współpracy z Katedrą Metod Organizacji i Zarządzania oraz Katedrą Analiz Strategicznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 27.11.2019.
- II Ogólnopolska Konferencja Naukowa z cyklu „Zachowania organizacyjne” Relacje w przestrzeni zmian połączona z Jubileuszem 55-lecia pracy naukowej prof. zw. dr hab. Zofii Mikołajczyk, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, 7-9.10.2015.
- I Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Zachowania organizacyjne. Uwarunkowania i kierunki ewolucji”- Sulejów, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, 25-27.09.2013.
- Konferencja „Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu” 50 lat pracy naukowej Prof. zw. dr hab. Zofii Mikołajczyk, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Uniwersytet Łódzki, 4-5.06.2010.

Mój udział w powstaniu tych publikacji polegał na współudziale w opracowaniu koncepcji monografii i jej części składowych, zapoznanie się z wszystkimi artykułami, korektą redakcyjną i współudziale w opracowaniu wstępu do monografii.

5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.

W mojej karierze zawodowej, szczególne znaczenie po uzyskaniu stopnia doktora ma moja aktywność naukowa w wymiarze krajowym jak i międzynarodowym. Wyrażała się ona zarówno w realizacji badań, projektów jak i staży we współpracy z partnerami z innych ośrodków naukowych.

W wymiarze międzynarodowym do szczególnej aktywności naukowej należy zaliczyć przede wszystkim udział w projekcie międzynarodowym w ramach 7 Programu Ramowego Unii Europejskiej w Zakresie Badań i Rozwoju Technologicznego w obszarze międzynarodowej wymiany kadry naukowej - Functioning of the Local Production Systems in the Conditions of Economic Crisis (Comparative Analysis and Benchmarking for the EU and Beyond) FPT.PEOPLE-20 1-I.RSES, Project No. 295050 acronym: FOLPSEC (kierownik projektu dr hab. Mariusz Sokołowicz, prof. UŁ- Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny UŁ). W ramach tego projektu zrealizowałam dwutygodniowy staż zagraniczny w Uniwersytecie Państwowym w Nowosybirsku, Rosja (21.08-3.09.2013). Podczas stażu odbyłam serię spotkań i konsultacji naukowych z pracownikami instytucji goszczącej, jak również zrealizowałam wizyty studyjne w lokalnych przedsiębiorstwach i instytucjach wspierania przedsiębiorczości. Prowadziłam badania naukowe oraz zbierałam materiały naukowe na potrzeby badań własnych w tym wewnętrznej mobilności. Podczas pobytu uczestniczyłam także w konferencji naukowej pt. Development of human capital managers and employees technology parks and business incubators - Educational programs and consulting to the companies (правление бизнес - инкубатором и технопарком в сфере высоких технологий, Школа - практикум развития человеческого капитала руководителей и сотрудников технопарко и бизнес – инкубаторов) zorganizowanej wspólnie przez The Russian Ministry of Communications - Intel Corporation oraz University of Novosibirsk, Akadempark (28.08.2013). Efektem pobytu na Uniwersytecie w Nowosybirsku jest publikacja, która jest wynikiem przeprowadzonych przeze mnie badań porównawczych z zakresu mobilności zawodowej w warunkach zmiany i kryzysu ekonomicznego wśród przedstawicieli pokolenia C z Polski i Rosji.

- I. Bednarska-Wnuk (2015), Mobile Behaviors of Generation C in the Local Labor Market: A Case Study of Poland and Russia, red. M. Sokołowicz, w: Functioning of the Local Production Systems in Central and Eastern European Countries and Siberia. Case Studies and Comaprative Studies, Wydawnictwo Uniwersytet Łódzkiego, Łódź 2015, s.153-172.

Natomiast w 2012 roku podczas kierowania projektem badawczym w ramach grantu dla młodych naukowców (Indywidualne i organizacyjne determinanty mobilności pracowników - Nr 545/319) odbyłam wyjazd naukowo-badawczy (3.12.-6.12) do Austrii do Universität Wien – Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. Podczas tego pobytu przeprowadziłam badanie wśród pokolenia Y na temat mobilności, odbyłam również kwerendę biblioteczną a także miałam możliwość uczestniczenia w seminariach i zajęciach z zachowań organizacyjnych na goszczącym uniwersytecie. Efektem tych badań jest przytoczone już wcześniej opracowanie,

które zostało zaprezentowane na 3^o International Conference on Human and Social Sciences ICHSS, Congress Center of Pontificia Università Gregoriana w Rzymie, we Włoszech (20-22.09.2013):

- I. Bednarska-Wnuk, K. Januszkiewicz (2013), *Success and mobility of generation Y – a comparative study on the example of Poland and Austria*, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol.4, No 9, s. 410-417.

Ważną także aktywnością naukową w wymiarze międzynarodowym był mój udział w projekcie naukowym (2014-2017) *HELPCare - Health and socialcare workers: Employability Learning and Professionalisation* (kierownik projektu dr Carolyn Downs-University of Lancaster). W ramach tego projektu w okresie 01.2015-05.2016 pełniłam funkcję kierownika merytorycznego ze strony Polski. Wraz z innymi partnerami zagranicznymi (Wielka Brytania, Grecja, Rumunia, Włochy i Bułgaria) realizowane były badania z zakresu determinant pracy opiekunów osób starszych w krajach europejskich (w tym w Polsce) oraz określone zostały ich ścieżki rozwoju zawodowego w perspektywie polskiej i europejskiej. Rekomendacje (raport) zostały opracowane w oparciu o przeprowadzone badania wśród opiekunów osób starszych.

Efekty tej współpracy sprawiły, iż w 2020 roku, dr Carolyn Downs, zaprosiła mnie i dr hab. Ilonę Świątek-Barylską prof. UŁ, do złożenia kolejnego projektu, będący kontynuacją programu HELPCare, który w efekcie zyskał rekomendację instytucji finansującej. Projekt (*Lapis: Learning for Adult Social Care Practice Innovations and Skills*) jest obecnie realizowany (czas trwania 01.2021-08.2023) wraz z partnerami zagranicznymi (Wielka Brytania -kierownik projektu dr Carolyn Downs, Cypr, Włochy, Bułgaria i Grecja). Jego celem jest zwiększenie możliwości skutecznego uczenia się w miejscu pracy i uznawania nieformalnego uczenia się ukierunkowanego na lepszą opiekę społeczną dla dorosłych, a także wspieranie innowacji i rozwoju umiejętności w tym sektorze. W projekcie tym pełnię rolę wykonawcy. Zadaniem naszego zespołu (dr hab. Ilona Świątek-Barylska, mgr Zbigniew Mikurenda) jest stworzenie narzędzia na platformie moodle w zakresie dobrych praktyk uczenia się w miejscu pracy dla menedżerów opieki społecznej. Projekt ten jest obecnie w trakcie realizacji.

Z kolei w 2014 roku zostałam zaproszona do projektu *ELIEMENTAL: Breaking Down Barriers to Enterprise*, projekt realizowany w ramach program Leonardo da Vinci (2014) (kierownik dr Grażyna Wieteska i dr Agata Reichel). Projekt dotyczył przełamywania indywidualnych i społecznych barier dla przedsiębiorczości poprzez udział w relacji mentoringowej.

W projekcie tym odpowiedzialna byłam za opracowanie materiałów szkoleniowych dotyczących mentoringu oraz ich przyszłej ewaluacji.

Natomiast w roku 2019/2020 zostałam włączona do projektu *E-VET - Empowering VET Teachers – Innovative&Enhanced CPD for Newly Qualified VET Teachers Working with Migrant Students* realizowanego przez Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny Uniwersytetu Łódzkiego (kierownik projektu dr hab. Justyna Wiktorowicz, prof. UŁ) w ramach Programu ERASMUS+. W projekcie tym udział brały również takie jednostki jak: Stowarzyszenie EURO LIDER, Know and Can Association (Bułgaria), Cosmic Innovations (Cypr), Valencia Innohub (Hiszpania) oraz InEuropa srl (Włochy). Celem projektu było podniesienie kompetencji nauczycieli szkolnictwa zawodowego w pracy z uczniami w środowisku wielokulturowym. W projekcie tym pełniłam rolę wykonawcy, a do moich obowiązków należało: przygotowanie kursu on-line na temat zarządzania międzykulturowego i jego testowanie wśród beneficjentów.

W 2014 i 2015 roku zostałam zaproszona przez Bucharest University of Economic Studies w Rumuni do rady programowej konferencji organizowanych przez tę uczelnię oraz wykonania recenzji zgłoszonych artykułów naukowych. Należą do nich:

- The 8th International Management Conference ASE, Bukareszt, Rumunia (6-7.11.2014) – wykonane 3 recenzje;
- The 9th International Management Conference ASE, Bukareszt, Rumunia (5-6.11.2015) – wykonane 3 recenzje;

Natomiast w 2015 i 2016 roku otrzymałam zaproszenie do grona recenzentów konferencji organizowanej przez Academy of International Business AIB:

- Academy of International Business AIB 2015 Annual Meeting Bangalore, Indie, 27-30.06.2015 – wykonane 3 recenzje;
- Academy of International Business AIB 2016, New Orleans, Stany Zjednoczone, 27-28.06.2016 – wykonana 1 recenzja.

Należy podkreślić, że ze względu na zainteresowanie tematyką wewnętrznej mobilności pracowników, znalazłam się również w gronie międzynarodowych recenzentów takich czasopism jak: *International Journal of Manpower* (2020 IF=1.75 – wykonana 1 recenzja), *Journal of Change Management* (2020 IF=2.14 – wykonane 2 recenzje) oraz *The International Journal of Human Resource Management* (2020 IF=5.546 – wykonane 2 recenzje).

Ponadto zostałam także zaproszona przez inne ośrodki naukowe do pełnienia funkcji recenzenta artykułów naukowych zgłoszonych do następujących czasopism:

- Entrepreneurial Business and Economics Review (EBER) – wykonana 1 recenzja;
- Journal of Modern Management Process – wykonane 3 recenzje;
- Akademia Zarządzania (Academy of Management) – wykonane 3 recenzje;
- Journal of Positive Management – wykonane 10 recenzji.

W całej mojej dotychczasowej karierze naukowej bardzo ważną pozostawała dla mnie współpraca ze środowiskiem naukowców reprezentujących inne uczelnie. Istotną aktywnością w wymiarze krajowym w więcej niż jednej uczelni, wymienić należy realizację stażu w ramach kierowanego projektu badawczego (grant dla młodych naukowców) - Wzory zachowań mobilnych w miejscu pracy – uwarunkowania kulturowe (Nr 545/847). Staż odbyłam (18.11.2013 - 30.11.2013) w Katedrze Zachowań Organizacyjnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie – opiekunem naukowym stażu był prof. dr hab. Arkadiusz Potocki. Podczas pobytu uczestniczyłam w seminarium naukowym, na którym prezentowałam główne założenia moich prac badawczych, w zajęciach dydaktycznych innych pracowników Katedry oraz realizowałam kwerendę biblioteczną. Efektem tego pobytu było podjęcie inicjatywy o współpracy związanej z realizacją projektu pomiędzy Katedrą Zachowań Organizacyjnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie a Katedrą Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Projekt realizowany był w ramach tematu badawczego pt. „Elastyczność pracowników – zachowania organizacyjne w gospodarce opartej na wiedzy” w okresie 01.2014-12.2014. Wynikiem tego projektu jest wspólne opracowanie z dr Renatą Winkler z Katedry Zachowań Organizacyjnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie:

- I. Bednarska-Wnuk, R. Winkler (2014), Elastyczność pracowników a pomiar satysfakcji z pracy, red. P. Kuźbik, M. Szymankiewicz, w: Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s.95-108.

W artykule przedstawiłam istotę elastyczności, wskazałam na wybrane determinanty i konsekwencje elastyczności pracowników w wymiarze indywidualnym i organizacyjnym oraz określiłam wynikające z nich rekomendacje. Mój udział w powstaniu tej publikacji określiłam na 50%.

Artykuł został również zaprezentowany na Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej pt. „Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej, Katedra Zarządzania Uniwersytet Łódzki, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania oraz Katedra Analiz Strategicznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Bełchatów-Słok (25.09-26.09.2014).

W 2014 roku podjęłam także współpracę z dr hab. Anną Adamik, prof. PŁ. Jej celem była identyfikacja luki kompetencyjnej kierowników i jej przejawy w sektorze MSP. Rezultatem jest publikacja:

- A. Adamik, I. Bednarska-Wnuk (2014), Luka kompetencyjna a kompetencje kierownicze w MSP, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, , Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Oddział Łódź 2014, s. 63-78.

W artykule określiłam i omówiłam istotę i rolę kompetencji kierowniczych. Przedstawiłam kompetencje kadry kierowniczej MSP oraz zaproponowałam postulatywne działania dla ograniczania luki kompetencyjnej w sektorze MSP. Mój udział w powstaniu tej publikacji określiłam na 50%.

Artykuł został zaprezentowany na V Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej z cyklu Forum Młodych Menedżerów pt. „Małe i średnie przedsiębiorstwa w UE: Wyzwania rozwojowe w perspektywie 2014-2020” Politechnika Łódzka (20.10-21.10.2014).

Należy dodać, że publikacja ta uzyskała wyróżnienie w konkursie na najlepszy artykuł.

Natomiast w lipcu 2021 roku zostałam wybrana do panelu eksperckiego realizowanego przez konsorcjum w składzie SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny oraz Wojskową Akademię Techniczną im. Jarosława Dąbrowskiego. Projekt „Diagnoza Potencjału Rozwojowego Organizacji” (Diagnoza-PRO) – kierownik dr hab. K. Januszkiewicz (prof. SWPS), jest współfinansowany przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego ze środków Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój (Działanie 4.4 Zwiększenie potencjału kadrowego sektora B+R). Mój udział wraz z zaproszonymi innymi ekspertami do projektu, podczas trzygodzinnego panelu polegał na ewaluacji założeń koncepcji pt. Archetyp poznawczy organizacji). Projekt ten jest obecnie w trakcie realizacji.

6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę lub sztukę

Swoją pracę naukową staram się łączyć z działalnością organizacyjną i dydaktyczną. Aktywnie uczestniczyłam w pracach związanych z wdrożeniem Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego na Wydziale Zarządzania UŁ. W 2011 roku zostałam powołana na koordynatora Kierunku Zarządzania oraz włączono mnie do Rady Programowej Kierunku Zarządzania (I stopień). Koordynuję treści programowe przedmiotów w ramach Kierunku

Zarządzanie, tak aby zapewnić im wewnętrzną spójność. Organizuję pracę Rady Kierunku, współpracuję z Wydziałową Komisją ds. Jakości Kształcenia na Wydziale Zarządzania oraz zajmuję się aktualizacją dokumentacji związanej z prowadzeniem Kierunku Zarządzanie (I stopień). Ponadto od 2019 roku aktywnie uczestniczę na rzecz jakości procesu kształcenia poprzez kierowanie specjalnością Zarządzanie Projektami na kierunku Zarządzanie oraz pełnię funkcję Wydziałowego Koordynatora ds. IPMA-Student.

Umiejętności dydaktyczne staram się również rozwijać w ramach programów międzynarodowych, jako *visiting lecture (Lifelong Learning Programme ERASMUS - Teaching assignments UE)*. Prowadziłam zajęcia z przedmiotu *Psychosocial aspects in change management* w trzech ośrodkach zagranicznych: Universidade de Coimbra (2012), University of Economics in Bratislava (2013) oraz Università degli studi di Torino (2014).

Brałam także udział w szkoleniu, mającym na celu podniesienie kompetencji dydaktycznych tzw. warsztatach dydaktycznych (13-14.05.2013) zorganizowanych przez Wydział Nauk o Wychowaniu Uniwersytetu Łódzkiego w ramach projektu Edukacja-Regiony-Regionalizacja, będącego częścią strategii rozwoju Uniwersytetu Łódzkiego. Natomiast w lutym w 2020 roku w ramach projektu „Doskonałość naukowa kluczem do doskonałości kształcenia” uczestniczyłam w szkoleniu pt. „Redagowanie tekstów naukowych” zorganizowanym również przez Wydział Nauk o Wychowaniu Uniwersytetu Łódzkiego.

Od początku zatrudnienia w Katedrze Zarządzania prowadzę zajęcia w formie wykładów, ćwiczeń i warsztatów na studiach licencjackich (obecnie Podstawy zarządzania, Relacje organizacyjne, Projekty kształtowania jakości życia w organizacji, Kreowanie zachowań przedsiębiorczych), studiach magisterskich (Zachowania organizacyjne, Doskonalenie kompetencji menedżerskich – przedmiot oparty na własnym autorskim programie) oraz studiach podyplomowych: Zarządzanie Oświatą (Teoria organizacji i zarządzania) i Zarządzanie projektami (Zarządzanie zespołem projektowym). Pragnę dodać, iż jako uczestnik studiów doktoranckich prowadziłam również zajęcia w formie konwersatorium - Wybrane problemy zarządzania w języku niemieckim.

Dwa razy (w 2008/2009 oraz 2009/2010) byłam również opiekunem grupy studenckiej, a od 2020/2021 jestem opiekunem roku Kierunku Zarządzanie (I stopień).

W czasie swojej pracy naukowej (po uzyskaniu stopnia doktora) byłam promotorem 138 prac, w tym 81 magisterskich i 57 licencjackich, wykonałam również 126 recenzji prac dyplomowych.

Należy dodać, że 2 prace magisterskie, których byłam promotorem zostały wyróżnione w konkursie wydziałowym na najlepsze prace obronione w 2019 roku. Nagrodę przyznało przedsiębiorstwo Philips za pracę „Niepełnosprawność pracowników w miejscu pracy i ich wpływ na organizację” (mgr Marcelina Flasińska) oraz Burmistrz Uniejowa reprezentującego Radę Menedżerów Publicznych za pracę „Dobór pracowników na stanowiska kierownicze w Starostwie Powiatowym w Zgierzu” (mgr Mateusz Brygier).

Jestem również autorką rozdziałów w podręcznikach akademickich, które zostały nagrodzone przez Rektora Uniwersytetu Łódzkiego.

- I. Bednarska-Wnuk, (2016), *Znaczenie kultury organizacyjnej w budowaniu relacji społecznych*, red. I. Świątek-Barylska, Relacje w organizacji. Podręcznik menedżera, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s.153-168.

Nagroda Rektora Uniwersytetu Łódzkiego za osiągnięcia dydaktyczne, Zespołowa, I stopnia za podręcznik– 2016r.

- I. Bednarska-Wnuk (2020), *Równowaga organizacyjna*, red. T. Czapla, Podstawy Zarządzania, Wydawnictwo SiZ, Łódź.

Nagroda Rektora Uniwersytetu Łódzkiego za osiągnięcia dydaktyczne, Zespołowa I stopnia za podręcznik – 2020 r.

Równoległe obok realizowanej przeze mnie aktywności naukowej oraz działalności dydaktycznej, od początku zatrudnienia na Uniwersytecie Łódzkim byłam włączona w prace organizacyjne na rzecz Wydziału Zarządzania. W 2009 roku brałam udział w pracach komisji rekrutacyjnej na studiach niestacjonarnych I i II stopnia oraz zostałam włączona do komitetu organizacyjnego konferencji „Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu”, w którym pełniłam funkcję sekretarza. Ze względu na moje zainteresowania naukowe, byłam jedną z inicjatorek i współorganizatorem w Katedrze Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, cyklicznej konferencji naukowej na temat zachowań organizacyjnych. Dotychczas odbyły się cztery edycje (2013, 2015, 2017, 2019), które miały na celu integrację i współpracę z ośrodkami naukowymi w Polsce zajmującymi się problematyką zachowań organizacyjnych oraz określenie współczesnych kierunków zmian i badań w tym zakresie. W konferencjach tych pełniłam rolę: członka (2013), sekretarza (2015) oraz dwa razy przewodniczącej (2017 i 2019).

W 2018 roku zostałam natomiast oddelegowana jako przedstawiciel Wydziału Zarządzania do zespołu międzyuczelnianego związanego z pracami organizacyjnymi i przygotowaniem, wspólnie ze Szkołą Główną Handlową – Szkoły Letniej Zarządzania 2020/2021.

Ponadto w latach 2015-2017 byłam członkiem Wydziałowej Komisji Stypendialno-Socjalnej. Natomiast od 2011 roku do chwili obecnej jestem członkiem Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

Istotną jest również dla mnie współpraca z otoczeniem oraz relacje między nauką i biznesem. Moja aktywność w tym obszarze ma charakter szkoleniowy. Dotyczy ona przede wszystkim obszaru z zakresu kształtowania kompetencji społecznych (między innymi Synergy4m s.c, Stowarzyszenie B-4). W tym aspekcie ważne było powołanie mnie na Wydziale Zarządzania w roku akademickim 2014/2015 na koordynatora merytorycznego XV Festiwalu Nauki, Techniki i Sztuki - "Od Łodzi przemysłowej do Łodzi akademickiej", do którego zadań należało zorganizowanie i koordynowanie festiwalowych wydarzeń.

W marcu 2021 roku zostałam także powołana przez Rektora Uniwersytetu Łódzkiego na redaktor tematyczną czasopisma „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica” na kadencję 2021-2024. Do moich obowiązków należy m.in. wstępna ocena merytoryczna zgłoszeń, współpraca z recenzentami i autorami oraz analiza recenzji i wypracowanie opinii redakcji.

Pragnę nadmienić, iż w 2020 roku otrzymałam nagrodę Rektora Uniwersytetu Łódzkiego, II stopnia za działalność organizacyjną.

7. Inne informacje oprócz kwestii wymienionych w pkt. 1-6, dotyczące kariery zawodowej.

Już od momentu podjęcia Stacjonarnych Studiów Doktoranckich w zakresie Nauk o Zarządzaniu na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego aktywnie biorę udział w krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych w celu zaprezentowania własnych

wyników badań oraz możliwości uczestniczenia w dyskusji naukowej. Zestawienie liczbowe przedstawiono w poniższej tabeli.

Tab. 4 Udział w konferencjach i seminariach naukowych w latach 2008-2021

Konferencje, seminaria	Ilość
Przed uzyskaniem stopnia doktora	14
Po uzyskaniu stopnia doktora	43
- w tym o zasięgu krajowym	35
- w tym o zasięgu międzynarodowym	8

Źródło: opracowanie własne

Uczestnicząc w konferencjach wygłosiłam 16 referatów naukowych, w tym 6 na konferencjach międzynarodowych (Lizbona (2012), Rzym (2013), Praga (2013), Barcelona (2014), Madryt (2016) oraz Oxford (2016). Dodatkowo na konferencji w Barcelonie oraz Oxfordzie prowadziłam jedną sesję tematyczną.

Od 2006 roku jestem również członkiem Ogólnopolskiego Stowarzyszenia Kadry Kierowniczej Oświaty, dzięki któremu miałam możliwość przeprowadzenia badań własnych wśród dyrektorów szkół na potrzeby rozprawy doktorskiej. Natomiast od 2012 roku jestem aktywnym członkiem Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Oddział w Łodzi.

W 2019 roku brałam także udział jako ekspert w projekcie badawczym „Wyzwania etyczne w pracach badawczych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu” realizowanym na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego (kierownik projektu dr hab. inż. Marek Matejun, prof. UŁ).

Za swoją działalność naukową oraz prace na rzecz rozwoju uczelni i dydaktyki otrzymałam łącznie 11 nagród, z czego 5 nagród Rektora Uniwersytetu Łódzkiego (dwie naukowe, dwie dydaktyczne i jedną organizacyjną) oraz 6 nagród Dziekana Wydziału Zarządzania, w tym 5 za wyróżniające się zasługi na rzecz Wydziału Zarządzania i 1 za osiągnięcia dydaktyczne.

Zostałam również wyróżniona Medalem Brązowym za długoletnią służbę w Uniwersytecie Łódzkim, przyznany w 2019 roku przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej (Nr 255-2019-90).


.....
(podpis wnioskodawcy)