

Załącznik nr 3

dr inż. Dominika Bąk-Grabowska

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa

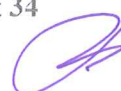
Wydział Nauk Ekonomicznych

UNIWERSYTET EKONOMICZNY WE WROCŁAWIU

AUTOREFERAT

przedstawiający opis dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej

Wrocław, maj 2016



Układ treści:

1. Informacje o wykształceniu i zatrudnieniu w jednostkach naukowych.
2. Wskazanie i omówienie osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65, poz. 595 ze zm.).
3. Prezentacja rozwoju naukowego i obszarów badawczych.
4. Podsumowanie dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej.

1. INFORMACJE O WYKSZTAŁCENIU I ZATRUDNIENIU W JEDNOSTKACH NAUKOWYCH**Posiadane dyplomy, stopnie naukowe**

- **2007 – stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu (specjalność: zarządzanie zasobami ludzkimi).**

Stopień nadany uchwałą Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (ówczesna Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu) z dnia 20 czerwca 2007 r. Decyzją wskazanej Rady napisana przeze mnie rozprawa *Gospodarowanie potencjałem ludzkim w urzędach samorządu terytorialnego* uzyskała wyróżnienie.

Promotor dysertacji: prof. dr hab. inż. Małgorzata Gableta.

Recenzenci: prof. dr hab. Barbara Kożuch i prof. dr hab. Zdzisław Pisz.

Studia doktoranckie ukończone na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (ówczesna Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu).

- **2002 – tytuł magistra inżyniera zarządzania i inżynierii ochrony środowiska**

Studia ukończone z wynikiem bardzo dobrym na Wydziale Inżynieryjno-Ekonomicznym Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (ówczesna Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu). Dyplom z dnia 19 czerwca 2002r.

Praca magisterska pt. *Spoleczne aspekty restrukturyzacji zatrudnienia w Z.Ch. Złotniki S.A.*

Promotor pracy: prof. dr hab. inż. Małgorzata Gableta.

Zatrudnienie w jednostkach naukowych

- Od 2007 roku jestem zatrudniona w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Z dniem pierwszego października 2007 r. zostałam zatrudniona na stanowisku asystenta, a z dniem pierwszego października 2008 r. na stanowisku adiunkta, na którym to stanowisku pracuję do chwili obecnej.*
- W latach 2002-2007, będąc uczestniczką studiów doktoranckich, prowadziłam zajęcia dydaktyczne w ramach Katedry Pracy i Stosunków Przemysłowych na Wydziale Inżynieryjno-Ekonomicznym Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- W latach 2003-2008 współpracowałam z Wyższą Szkołą Handlową we Wrocławiu, prowadząc zajęcia dydaktyczne w ramach Katedry Zarządzania

2. WSKAZANIE I OMÓWIENIE OSIĄGNIĘCIA NAUKOWEGO

wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65, poz. 595 ze zm.).

Wskazanie osiągnięcia naukowego

Jako osiągnięcie naukowe w rozumieniu art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki, które uznaję za znaczący wkład w rozwój nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, wskazuję monografię mojego autorstwa pt. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia*, wydaną przez Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w roku 2016, ss. 254, ISBN: 978-83-7695-558-2.

Recenzentami wydawniczymi wskazanej monografii byli:

- prof. zw. dr hab. Wojciech Czakon, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach,
- dr hab. Beata Skowron-Mielnik, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

* W okresie zatrudnienia dwukrotnie przebywałam na urlopie macierzyńskim, w roku 2009 i w roku 2011.

Omówienie osiągnięcia naukowego

W uzasadnieniu podjęcia tematu wskazałam, że w tradycyjnym ujęciu niestandardowe formy zatrudnienia przedstawiane są jako rozwiązania stosowane głównie doraźnie, tymczasowo, w sferze peryferyjnej i przede wszystkim do realizacji zadań niskich rangą. W takim kontekście zarządzanie pracownikami zatrudnionymi w formach niestandardowych postrzegane jest jako proces o relatywnie małym znaczeniu. Pojawia się nawet konstatacja o niezasadności używania pojęcia *zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL)* wobec tej grupy zatrudnionych. Z kolei rozpatrywanie procesu ZZL wobec zatrudnionych niestandardowo, na gruncie przedmiotowych rozważań prowadziło jak dotąd głównie do wniosków o ograniczonych możliwościach motywowania i kontrolowania pracowników, zredukowanej funkcji personalnej oraz niskich standardach metod stosowanych w obszarze personalnym.

W nakreślony kontekst wpisałam obserwację, iż stosowanie niestandardowych form zatrudnienia ewoluuje. Zmiany – choć nie o powszechnym charakterze – zdają się uwidaczniać w następujących zjawiskach: (1) przedsiębiorstwa wykorzystują niestandardowe formy zatrudnienia jako stale stosowane rozwiązanie w obszarze kształtowania zatrudnienia, w tym przede wszystkim dla budowania sfery pracowników wykonawczych (operacyjnych); (2) w formach niestandardowych zatrudniani są również pracownicy kluczowi. Zwiększający się zakres wykorzystywania niestandardowych form zatrudnienia w Polsce wykazywany jest w danych zarówno Głównego Urzędu Statystycznego, jak i Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. W jednym z aktualniejszych badań zidentyfikowano, że 7% przedsiębiorstw w Polsce kształtuje zatrudnienie wyłącznie w oparciu o formy niestandardowe [Sochańska-Kawiecka i in. 2013].

Stwierdziłam, że zwiększający się zakres i zmieniające się cechy zatrudniania w oparciu o formy niestandardowe implikują potrzebę ponownego zadania pytania o właściwości zarządzania zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia. Wyrażony tu niepokój poznawczy przełożył się na realizację *celu, jakim stało się określenie właściwości zarządzania zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce.*

Cele cząstkowe w warstwie teoretycznej prowadziły przede wszystkim do rozwiązania problemów definicji i klasyfikacji, wśród których ujęłam:

- 1) rozpoznanie i systematyzację teorii/koncepcji odnoszących się do stosowania niestandardowych form zatrudnienia na rynku pracy i w przedsiębiorstwach (na gruncie ekonomii i nauk o zarządzaniu);
- 2) kategoryzację form zatrudnienia – wyznaczenie granic zewnętrznych i wewnętrznych pojęcia;
- 3) scharakteryzowanie niestandardowych form zatrudnienia – w ujęciu ilościowym i jakościowym (w tym ich percepcji).

Próbę rozwiązania **problemów eksploracyjnych i wyjaśniających** podjęłam na drodze **badania empirycznego prowadzonego metodą studium przypadków**. Problemy te przybrały postać następujących pytań badawczych:

- 1) w jaki sposób realizowane są poszczególne procesy personalne w odniesieniu do pracowników zatrudnionych w formach niestandardowych?
- 2) czy występują różnice w zarządzaniu pracownikami zatrudnionymi na tych samych stanowiskach w formach niestandardowych i standardowych?
- 3) w jaki sposób dzielone są kompetencje w zakresie ZZL w przypadkach, gdy występuje dostawca zasobów ludzkich (pośrednik)?
- 4) jakie są przyczyny i konsekwencje stosowania niestandardowych form zatrudnienia w przedsiębiorstwach dla obszaru zarządzania zasobami ludzkimi?

Struktura pracy jest odzwierciedleniem problematyki zarysowanej przez zdefiniowane problemy badawcze i składa się z siedmiu rozdziałów.

Rozdział pierwszy poświęciłam ujęciu niestandardowych form zatrudnienia w teoriach rynku pracy i w teorii przedsiębiorstwa. W ramach rozdziału europejski model rynku pracy, stanowiący kontekst dla stosowania niestandardowych form zatrudnienia również w Polsce, przedstawiono jako pochodną Europejskiego Modelu Społecznego, który odnoszony jest do rozbudowanego zestawu celów, instrumentów i polityk zabezpieczenia społecznego, rozwiniętych i powszechnie stosowanych w państwach europejskich w okresie po II wojnie światowej. Wskazałam na opinie, że tradycyjne założenia europejskiego rynku pracy doprowadziły do jego usztywnienia, ograniczyły mobilność pracowniczą, a także wprowadziły bariery dla tworzenia nowych miejsc pracy. Kontestowanie tych założeń zwykle współwystępowało z aprobatą dla założeń amerykańskiego rynku pracy, w tym jego większej elastyczności.

Dokonując próby ujęcia chronologicznego, stwierdziłam, że lata siedemdziesiąte i osiemdziesiąte XX wieku to początek rozwoju nietypowych form zatrudnienia, związanych z jego niepewnością i nieprzewidywalnością, co doprowadziło do rozwoju tzw. zatrudnienia prekaryjnego. Proces ten doprowadził do znacznego wzrostu heterogeniczności rynku pracy i znaczenia teorii, które tę różnorodność biorą pod uwagę i wyjaśniają. W ramach teorii dualnej rynek pracy nie tylko przedstawiany jest jako różnorodny, następuje również wartościowanie jego segmentów. W tym ujęciu niestandardowe formy zatrudnienia przypisywane są głównie do segmentu wtórnego (drugorzędnego), w którym miejsca pracy są mniej atrakcyjne dla pracobiorców. Dostrzeganie negatywnych konsekwencji uelastyczniania rynku pracy można uznać za jedną z przyczyn rozwoju koncepcji *flexicurity*, w ramach której przedstawiane są mechanizmy mające równoważyć niepewność zatrudnienia.

Wskazuje się, że na rozwój niestandardowych form zatrudnienia mogły i w dalszym ciągu mogą mieć wpływ rozwój i upowszechnianie się technologii informacyjno-komputerowych (ICT). Postrzeganie rozwoju technologicznego w kategoriach zagrożeń dla zatrudnienia i jego tradycyjnych form uwidacznia się w koncepcji determinizmu technologicznego. Koncepcja ta bywa jednakże deprecjonowana jako zbyt „złowieszcza”.

Mechanizmy stosowania niestandardowych form zatrudnienia przedstawiłam na gruncie założeń wybranych teorii przedsiębiorstwa. W uproszczeniu można stwierdzić, że teoria neoklasyczna uzasadnia, że kierujący się kategorią zysku przedsiębiorcy dążą do większej elastyczności zatrudnienia. Impulsy płynące z rynku są często zmienne i trudno przewidywalne, a przedsiębiorcy chcą na te impulsy odpowiadać szybkimi zmianami po stronie zatrudnienia, co jest ułatwione w przypadku stosowania niestandardowych form zatrudnienia. Analiza założeń teorii kosztów transakcyjnych pozwoliła stwierdzić, że w procesie zastępowania umów pracowniczych niestandardowymi formami zatrudnienia dla przedsiębiorcy ważna jest głównie różnica w kosztach ponoszonych przy obu rozwiązaniach. Istotne jest przy tym, aby rozpatrywane były nie tylko koszty bezpośrednie, ale również pośrednie, np. koszty koordynacji współpracy z podmiotem użyczającym pracownika. Stwierdzono, że największe koszty transakcyjne niesie utrata pracowników o kompetencjach unikatowych z perspektywy danego przedsiębiorstwa, a więc oferujących zasób silnie wyspecjalizowany. Natomiast w przypadku pracowników o uniwersalnych kompetencjach, powszechnych na rynku pracy, koszty transakcyjne zwolnienia, jak również pozyskania i wdrożenia nowego pracownika są stosunkowo niewielkie. A więc to przede wszystkim w

przypadku tych zasobów pracy pracodawca jest skłonny do stosowania niestandardowych form zatrudnienia. Takie ujęcie tłumaczy podział na trzon i peryferię zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Z kolei teoria agencji wyjaśnia, że pryncypał (pracodawca) i agent (pracownik) działają w warunkach asymetrii informacji, mogąc przy tym mieć różne nastawienie do ryzyka lub niepewności. Te różnice skutkują tendencją do zawierania kontraktów opartych na wynikach lub zachowaniach agenta. Określone, omówione w rozdziale uwarunkowania wskazują na preferencje do zawierania kontraktów opartych na zachowaniach pracownika, co można utożsamiać z preferencją do zawierania umów standardowych.

Wskazałam ponadto na znaczenie postrzegania relacji interesów pracodawców i pracobiorców. W ujęciach teoretycznych wyróżnić można teorie/koncepcje, które w ramach omawianej relacji akcentują bądź to spójność, bądź rozbieżność interesów. Ujęcie tej relacji rzutuje na postrzeganie stosowania niestandardowych form zatrudnienia w przedsiębiorstwach. Wprowadzanie określonych form zatrudnienia może być rozpatrywane jako wynik specyficznej gry, w której celem każdego z graczy (w tym przede wszystkim pracodawcy i pracownika) jest maksymalizacja użyteczności i własny interes.

W rozdziale drugim – analogicznie jak w poprzednim – określiłam podstawy teoretyczne analizowanego w pracy zagadnienia, jednakże w odniesieniu do węższych, właściwych naukom o zarządzaniu ram referencyjnych. Adaptując propozycję hierarchii rozwiązań w naukach o zarządzaniu [Lichtarski 2015], uwzględniającej orientacje, koncepcje, metody ogólne oraz metody szczegółowe, techniki i narzędzia, rozpatrzyłam ujmowanie stosowania niestandardowych form zatrudnienia na wybranych, uwzględnionych w hierarchii poziomach.

W ramach orientacji wskazano, że orientacja na człowieka jest istotną, ale nie jedyną, w obrębie której problematyka stosowania niestandardowych form zatrudnienia powinna być rozpatrywana. Podstawową bowiem przesłanką wprowadzania tych form mogą być cele, które równocześnie, bądź też nawet w większym stopniu niż w orientację na człowieka, wpisują się w orientację na wyniki. Również na poziomie koncepcji wykazano analogiczną niejednoznaczność, stwierdzając, że wiele koncepcji formułuje zalecenia odnośnie do kształtowania zatrudnienia w oparciu o formy niestandardowe. Jest tak między innymi w przypadku koncepcji *Lean management*, w ramach której założenia odnoszące się do problematyki kształtowania zatrudnienia są formułowane i jednocześnie są one zmienne w

czasie. Wśród koncepcji wpisujących się w orientację na człowieka analizowałam założenia koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) i zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL), wykazując i w tym wypadku niejednoznaczność zaleceń formułowanych w odniesieniu do stosowania niestandardowych form zatrudnienia, różnice zidentyfikowano między innymi w ramach tzw. miękkiego i twardego ujęcia koncepcji ZZL.

Określiłam przedmiotowy zakres zarządzania zasobami ludzkimi, opierając się na formule gospodarowania potencjałem ludzkim M. Gablety [2006]. Wyodrębniłam elementy rodzajowe ZZL – związane z kształtowaniem zatrudnienia, realizacją poszczególnych subprocesów personalnych oraz z kształtowaniem materialnych i społecznych warunków pracy, ujmując w ramach ZZL odniesione do zasobów ludzkich funkcje zarządcze (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie). Tak nakreślona kanwa stała się podstawą do opracowania modelu liniowo-kontekstualnego ZZL, w ramach którego wyodrębniono formę zatrudnienia pracownika jako element ukierunkowujący analizę systemu. W ramach sfery kontekstualnej omówiłam czynniki wpływające na stosowanie w przedsiębiorstwie form niestandardowych, każdorazowo wskazując na kierunek oddziaływania.

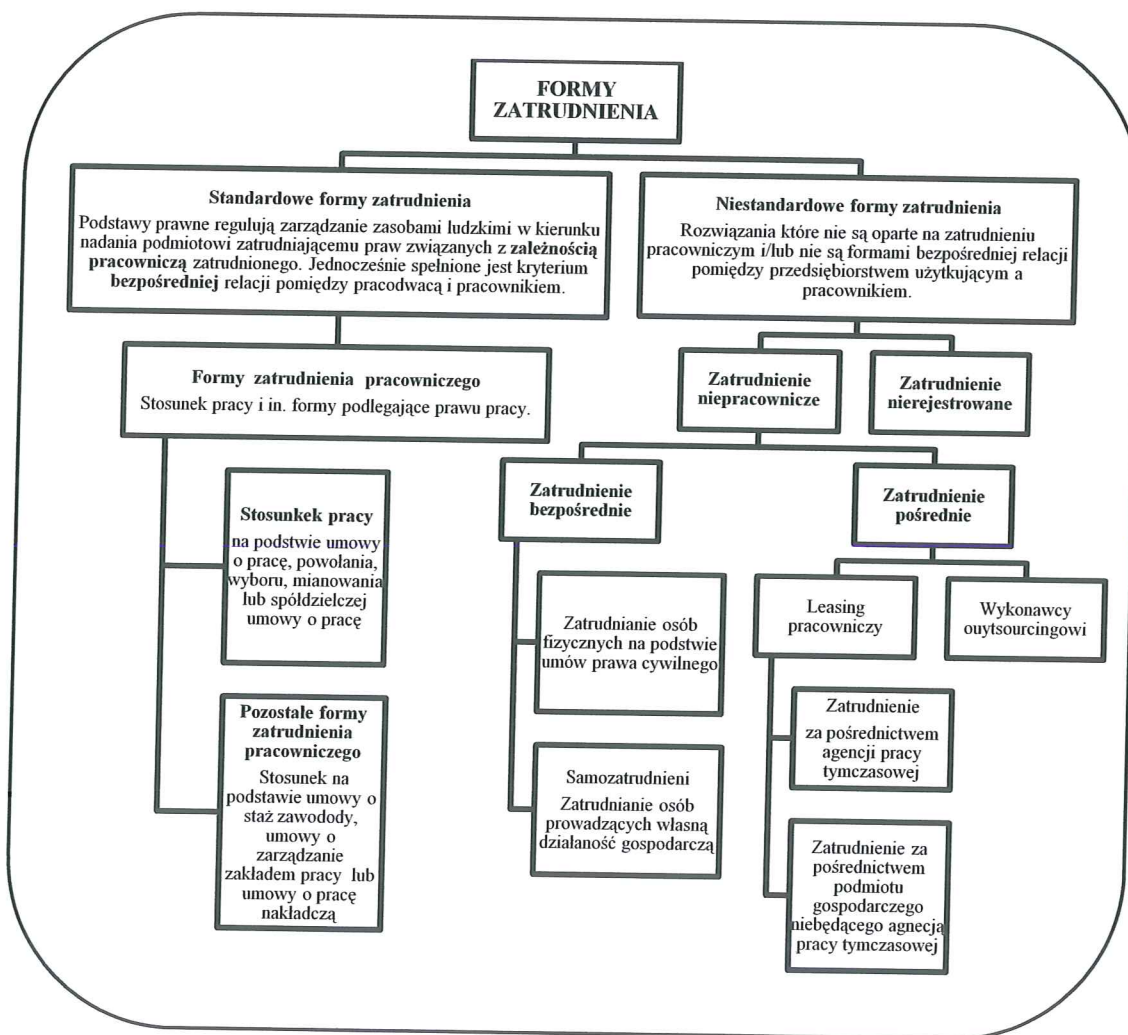
W rozdziale drugim omówiłam również opisywane w literaturze przedmiotu modele zatrudnienia, w ramach których ujmowane są niestandardowe formy zatrudnienia. Uwzględniono tu model koniczyny Ch. Handy'ego [1998] i model przedsiębiorstwa elastycznego według J. Atkinsona [1984]. Odrębną część poświęciłam ujęciom polskich autorów, którzy w proponowanych modelach uwzględniają specyfikę stosowania niestandardowych form zatrudnienia przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w polskim systemie prawnym. Przeprowadzona analiza doprowadziła mnie do opracowania autorskiej propozycji ujęć modeli zatrudnienia.

W rozdziale trzecim, zatytułowanym *Formy zatrudnienia – kategoryzacja*, wskazałam, że procesy uelastyczniania pracy przebiegają na wielu płaszczyznach, między innymi w ramach organizacji pracy, jej czasu, miejsca oraz form zespoleń. Rodzi to trudności na gruncie taksonomii, w tym w zakresie właściwego zdefiniowania i skategoryzowania form zatrudnienia. Jak stwierdzają przywoływani w pracy P. Cappelli i J. Keller [2013], brak podzielanej w środowisku kategoryzacji, przejawiający się również w używaniu kategorii zbyt ogólnych, stanowiących aglomerat wielu form, jest inhibitorem rozwoju nauk o zarządzaniu – zagraża komunikacji i akumulacji wiedzy.



Dokonana w ramach rozdziału analiza doprowadziła mnie do ujęcia form zatrudnienia jako kategorii odrębnej od form organizacji pracy. Formę zatrudnienia zdefiniowałam jako *oparty na określonych podstawach prawnych stosunek między przedsiębiorstwem użytkującym a osobą świadczącą pracę*. Ujęcie to wiąże się z nakreśleniem granic zewnętrznych kategorii.

Wyznaczenie granic wewnętrznych pozwoliło z kolei na wyodrębnienie grup rozwiązań, w tym w ramach podstawowego podziału na standardowe i niestandardowe formy zatrudnienia. Do opracowania autorskiej propozycji kategoryzacji (zob. rys. 1) doprowadziły mnie: analiza ujęć normatywnych stosunków prawnych zatrudnienia oraz analiza wybranych kategoryzacji, które opracowano na gruncie nauk o zarządzaniu.



Rys. 1. Kategoryzacja form zatrudnienia

Źródło: [Bąk-Grabowska 2016]

Szczególną uwagę przypisałam kategoryzacji opartym na kryteriach możliwości sprawowania kontroli dyrektywnej oraz zarządzania zasobami ludzkimi. W ramach obu tych kategoryzacji wyróżniono kategorię form niestandardowych, jednocześnie stwierdzono, że wymagają one modyfikacji w celu zaadaptowania ich do warunków wynikających z polskiego systemu prawnego.

W efekcie analizy sprecyzowano wymagania, które powinna spełniać kategoryzacja form zatrudnienia oparta na kryteriach istotnych z perspektywy nauk o zarządzaniu, a jednocześnie uwzględniająca uwarunkowania prawne. Opracowana kategoryzacja wprowadza podział na: (1) standardowe formy zatrudnienia, w ramach których podstawy prawne regulują zarządzanie zasobami ludzkimi w kierunku nadania podmiotowi zatrudniającemu praw związanych z zależnością pracowniczą zatrudnionego i jednocześnie spełnione jest kryterium bezpośredniej relacji między pracodawcą i pracownikiem oraz (2) niestandardowe formy zatrudnienia, które nie są oparte na zatrudnieniu pracowniczym i/lub nie są formami bezpośredniej relacji między przedsiębiorstwem użytkującym a pracownikiem. Kategoria „niestandardowe formy zatrudnienia” uwzględnia podział na podgrupy, a zatem podlega dalszej systematyzacji.

W rozdziale czwartym dokonałam charakterystyki niestandardowych form zatrudnienia w wymiarze ilościowym i jakościowym. Uznałam, że wiedzę o zakresie stosowania niestandardowych form zatrudnienia w Polsce można generować przez porównanie danych z polskiego rynku pracy z danymi z pozostałych państw Unii Europejskiej. Takie działanie jest jednak uzasadnione tylko w ramach tych kategorii, które są porównywalne w poszczególnych państwach UE. Powinna być również ujednolicona metodyka gromadzenia danych. Opierając się na tych kryteriach, porównywalność danych uznałam w ramach takich kategorii, jak umowy terminowe, zatrudnienie nierejestrowane, samozatrudnienie i zatrudnienie za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej. Szczególnie w ramach stosowania umów terminowych uwidacznia się wysoki, przeszło dwukrotnie wyższy niż średnia w UE, ich udział na rynku pracy w Polsce.

Kategoria „umowy terminowe” jest jednak w polskich warunkach kategorią szeroką, obejmującą dwie odmienne grupy rozwiązań – z zakresu zatrudnienia pracowniczego i niepracowniczego. W związku z występowaniem w „polskim wachlarzu rozwiązań” możliwości zatrudnienia pracownika (rozumianego jako osoba wykonująca pracę) na podstawie umów prawa cywilnego, jak również istotności innych rozwiązań, w tym

wielopodmiotowych form zatrudnienia, warto analizować projekty badawcze prowadzone w Polsce i uwzględniające specyfikę występujących tu uwarunkowań. Dokonana w kolejnej części rozdziału analiza wyników wybranych projektów badawczych pozwoliła na stwierdzenie, że udział niestandardowych form zatrudnienia w Polsce jest wysoki, choć dominującym rozwiązaniem pozostaje zatrudnianie pracowników na podstawie umów prawa pracy. Jednocześnie przyjmowane w tych projektach metodyki badawcze nie pozwalają na pełne rozpoznanie zakresu wykorzystywania niestandardowych form zatrudnienia przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce. Wiąże się to między innymi z uwzględnianiem w ramach większości projektów tylko bezpośrednich form zatrudnienia, m.in. bez rozwiązania polegającego na leasingowaniu pracowników. Wnioskowałam zatem, aby identyfikacja zakresu stosowania niestandardowych form zatrudnienia była prowadzona cyklicznie, w ramach zadań statystyki publicznej, co wymagałoby opracowania ujednoliconej metodyki pomiaru.

Dokonana przeze mnie analiza zjawiska percepcji niestandardowych form zatrudnienia podkreśliła znaczenie oddzielenia kategorii form zatrudnienia od form organizacji pracy. Uwidocznili się to między innymi w badaniach nad percepcją rozwiązań elastycznych z uwzględnieniem kryterium płci. Kobiety wyżej niż mężczyźni oceniają rozwiązania elastyczne, gdy te dotyczą organizacji czasu i miejsca pracy. Zależność ta nie zachodzi, gdy ocenie poddawane są niestandardowe formy zatrudnienia, a wręcz przeciwnie, obawy o brak stabilizacji i uprawnień pracowniczych są wśród kobiet wyraźniejsze. Umowa o pracę na czas nieokreślony to forma zatrudnienia oceniana jako najbardziej atrakcyjna, co warto podkreślić również, a nawet przede wszystkim wśród reprezentantów pokolenia Y, którzy dopiero dążą do osiągnięcia stabilizacji zawodowej i związanego z tym poczucia bezpieczeństwa w życiu osobistym. Wykazano, że percepcja niestandardowych form zatrudnienia w dużym stopniu zależy od interesów podmiotów, które komunikują ich postrzeganie. Pracodawcy bezpośredni i pośrednicy rynku pracy akcentują korzyści, natomiast pracownicy dostrzegają przede wszystkim negatywne aspekty pracy w niestandardowych formach zatrudnienia.

Przedstawiane w literaturze przedmiotu ujęcia cech jakościowych zatrudnienia w formach niestandardowych oraz cech zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do osób zatrudnionych w tych formach nacechowane są negatywnie w wymiarze zarówno materialnym, jak i psychospołecznym. Sytuacja taka najczęściej ukazywana jest na zasadzie

kontrastu do sytuacji zatrudnionych standardowo, szczególnie w ramach umów o pracę na czas nieokreślony. Jednocześnie sformułowano wątpliwość, czy rzeczywiście w przedsiębiorstwach, w odniesieniu do pracowników zatrudnianych niestandardowo, stosowane są wyłącznie niskokosztowe strategie zarządzania zasobami ludzkimi (*low-cost HR strategy*) i zredukowane w zakresie instrumentarium, reprezentujące niskie standardy subfunkcje personalne (*low-road HR practices*).

W rozdziale piątym scharakteryzowałam metodykę badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia. Przedstawione stanowisko epistemologiczne rozpoczyna rozdział od deklaracji najszerzej. W zamierzeniu ma ono transparentnie deklarować przyjęcie perspektywy poznawczej. Określiłam, że rozwiązanie stawianego w pracy problemu badawczego ma miejsce na gruncie paradygmatu interpretatywno-symbolicznego. Osadzeniu w przyjętym paradygmacie towarzyszą inspiracje wybranymi założeniami krytycznego nurtu zarządzania (*Critical Management Studies*) oraz założeniami tzw. wrocławskiej empirycznej szkoły zarządzania.

Nieprzyjęcie w procesie badawczym paradygmatu neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowego wiązało się z potrzebą uzasadnienia takiego stanowiska. Koncentrowałam się przy tym na wykazaniu niskiego stopnia rozwoju wiedzy o badanym zjawisku. Posłużyłam się również własnymi doświadczeniami badawczymi z wykorzystaniem metod ilościowych, które w odniesieniu do problematyki zarządzania zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia nie przyniosły oczekiwanych rezultatów, miały istotne ograniczenia lub nie stwarzały pożądanych możliwości analitycznych.

Decydując się na metodę studium przypadków, określiłam warunki uzasadniające wybór tej metody. Schematycznie i opisowo przedstawiłam etapy procesu badawczego przy założeniach prowadzenia badań terenowych w przedsiębiorstwach i wykorzystywania techniki wywiadu. Dokonałam próby syntetycznego ujęcia typologii metody studium przypadków wraz z określeniem, który typ został przyjęty na potrzeby rozwiązania stawianego w pracy problemu badawczego. Doprecyzowałam, że: (1) zastosowana tu metoda studium przypadków ma charakter deskryptywno-teoretyczny, (2) przyjęto orientację na budowanie teorii, (3) prowadzone badania miały charakter zbiorowy, wielopodmiotowy, instrumentalny i komparatywny, a (4) wnioski są retrospektywne.

Sformułowano przytaczany już cel pracy, podkreślając, że proces badawczy zastosowany do osiągnięcia celu ma przede wszystkim sens poznawczy. Określono problemy definicji i klasyfikacji, które rozwiązywano na gruncie krytycznej analizy ujęć literaturowych, z zakresu przede wszystkim nauk o zarządzaniu, ale również ekonomii i nauk prawnych. Stwierdzono, że sformułowane problemy eksploracyjne i wyjaśniające rozwiązywano w drodze badania empirycznego metodą studium przypadków. Omówiono kryteria doboru przedsiębiorstw do próby badawczej.

Dużo uwagi poświęciłam wywiadowi jako podstawowej technice badawczej wykorzystywanej w projekcie. W zastosowanym podejściu badawczym wywiady opierały się na standaryzowanej liście poszukiwanych informacji, stanowiącej uszczegółowienie problemów badawczych. Wywiady zostały poddane analizie. Spośród różnych typów analizy opisywanych w literaturze przedmiotu zdecydowałam się na: kondensację znaczenia, interpretację znaczenia i interpretację teoretyczną.

Ustosunkowałam się ponadto do zarzutów formułowanych na gruncie literatury przedmiotu w odniesieniu do metody studium przypadków, jak również nakreśliłam etyczne problemy przeprowadzonego postępowania badawczego.

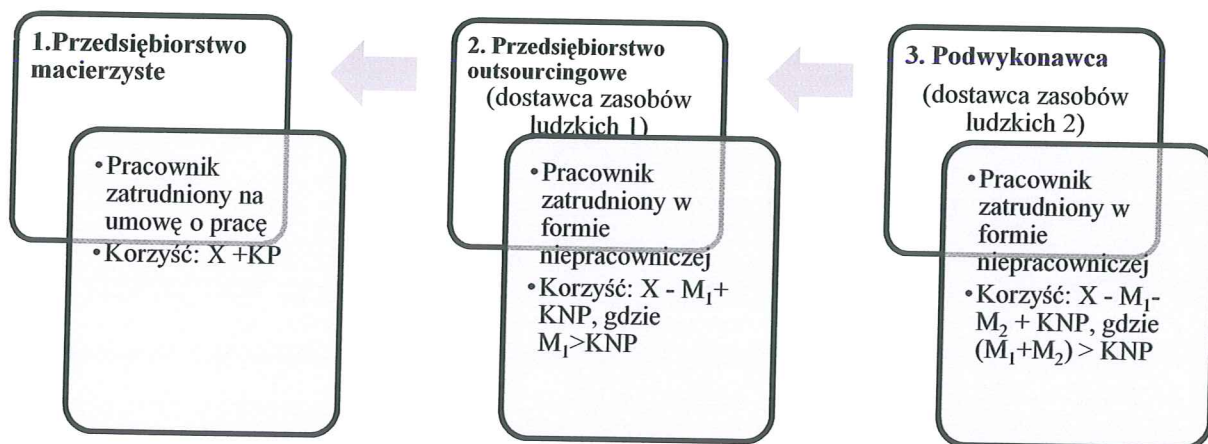
Rozdział szósty stanowi prezentację opisów przypadków. Opisy przypadków, zakodowanych od A do N, przedstawiają komplementarne fragmenty procesu zarządzania zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia. Każdy z opisanych przypadków odnosi się do wyodrębnionych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi – poszczególnych subprocesów personalnych, a także materialnych i niematerialnych warunków pracy, w tym organizacji czasu pracy. Opisano ponadto przesłanki i mechanizmy wykorzystywania niestandardowych form zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach. W pierwszej grupie sklasyfikowano przedsiębiorstwa duże, w drugiej należące do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Opisy przypadków stanowiły podstawę dokonanych w kolejnym rozdziale interpretacji, uogólnień i dyskusji wyników badań.

W rozdziale siódmym przedstawiłam interpretację, uogólnienia oparte na generalizacji analitycznej i dyskusję wyników badań. Wyznaczyłam kategorie rozwiązań stosowanych w ramach kształtowania zatrudnienia w oparciu o niestandardowe formy zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach. Charakterystyki procesu zarządzania zasobami ludzkimi w analizowanych przypadkach dokonałam: (1) na drodze analizy poszczególnych obszarów

ZZL: realizacji procesów personalnych (od doboru po derekrutację personelu) oraz kształtowania materialnych i społecznych warunków pracy; (2) na drodze analizy porównawczej procesu ZZL stosowanego wobec zatrudnionych niestandardowo i procesu ZZL stosowanego wobec zatrudnionych standardowo.

W przyjętym układzie analitycznym wyznaczyłam typy relacji zachodzących w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia. Umożliwiło to określenie znaczenia stosowania niestandardowych form zatrudnienia dla realizacji analizowanych procesów. Scharakteryzowałam różnice (lub stwierdzałam ich brak) w podejściu do realizacji procesów zarządzania pracownikami zatrudnionymi w formach niestandardowych względem pracowników zatrudnionych standardowo.

Uznałam ponadto, że dla realizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia ważne są właściwości tych zasobów (czy też tego kapitału). W przeprowadzonej analizie uwzględniłam rozróżnienie na tzw. pracowników decyzyjnych i niedecyzyjnych, jak również podział kapitału ludzkiego na kapitał uniwersalny i specyficzny. Sformułowałam ponadto propozycję ujęcia relacji występującej w łańcuchu dostawców zasobów ludzkich. Relację tę określiłam jako zjawisko obniżającej się pozycji pracownika w łańcuchu dostawców zasobów ludzkich (por. rys. 2), przy czym określiłam warunki, w których zjawisko to może występować.



X – wynagrodzenie wyjściowe; KP – korzyści pracownika z zatrudnienia pracowniczego; M_1 , M_2 – marże pośredników; KNP – korzyści pracownika z zatrudnienia niepracowniczego

← kierunek świadczenia pracy

Rys. 2. Ujęcie relacji w łańcuchu dostawców zasobów ludzkich

Źródło: [Bąk-Grabowska 2016]

Podsumowanie wyników badań

W pracy podjęłam się realizacji celu, jakim było określenie właściwości zarządzania zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce. W warstwie teoretycznej podjęłam próbę rozwiązania problemów definicji i klasyfikacji. Służyły temu krytyczne studia literaturowe obejmujące przede wszystkim dorobek nauk o zarządzaniu, ale również teorii ekonomii i nauk prawnych. Dokonana analiza doprowadziła do sformułowania definicji: forma zatrudnienia jest to oparty na określonych podstawach prawnych stosunek między przedsiębiorstwem użytkującym a osobą świadczącą pracę. Dążąc do uprecyzjnienia granic zewnętrznych pojęcia „forma zatrudnienia”, uznano zasadność oddzielenia tej kategorii od kategorii organizacji czasu i miejsca pracy, a także od form zespolenia pracy. Ustalenie granic wewnętrznych analizowanej kategorii pozwoliło natomiast na zgrupowanie form zatrudnienia w klasy rozwiązań, dla których różnicujące są kryteria istotne z perspektywy nauk o zarządzaniu.

Studia literaturowe obejmowały nie tylko problematykę kształtowania zatrudnienia w oparciu o formy niestandardowe, co uwidacznia się m.in. w przedstawianych w literaturze przedmiotu warstwowych modelach zatrudnienia, ale również zagadnienia, które dla stosowania niestandardowych form zatrudnienia stwarzają istotny kontekst. Do drugiej z omawianych tu kategorii należy zaliczyć: (1) teorie rynku pracy; (2) cechy europejskiego i krajowego rynku pracy; (3) teorie przedsiębiorstwa, w ramach których ujmowane są założenia użyteczne do analizowania przyczyn i konsekwencji stosowania niestandardowych form zatrudnienia w praktyce gospodarczej; (4) dorobek nauki o przedsiębiorstwie, obejmujący ujęcia orientacji, koncepcji, metod oraz technik i narzędzi zarządzania, wśród których dla omawianej tu problematyki jako najistotniejsze (przy czym za istotne uznano również inne) wskazano orientację na człowieka i wprowadzane w jej ramach koncepcje realizacji funkcji personalnej.

Badania empiryczne prowadzone metodą studium przypadków w grupie dużych oraz małych i średnich przedsiębiorstw były ukierunkowane na rozwiązanie problemów eksploracyjnych i wyjaśniających. Podjęto próbę określenia własności zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w odniesieniu do pracowników zatrudnionych w formach niestandardowych w badanych przedsiębiorstwach. Wiązało się to z próbą ujęcia specyfiki analizowanego procesu w porównaniu z własnościami procesu ZZL realizowanego wobec pracowników



etatowych (standardowych). Przeprowadzona analiza przedmiotowa i porównawcza pozwoliła na sformułowanie kilku podstawowych wniosków:

1. Obszarem ZZL, w którym specyfika w ramach niestandardowych form zatrudnienia uwidoczniła się w największym stopniu, jest derekrutacja personelu. Pracodawcy wykorzystują możliwość stosowania uproszczonych procedur derekrutacji, w ramach których nie obowiązują regulacje prawa pracy. W pełni wpisuje się to w charakterystyki wtórnego rynku pracy, sfery peryferyjnej zatrudnienia i koncepcji zderzaka koniunkturalnego. Do tego generalnego wniosku warto jednak dodać, że beneficjentami uproszczonych procedur derekrutacyjnych mogą być również pracownicy oraz że w odniesieniu do zatrudnionych w formach niestandardowych pracowników deficytowych derekrutowanie nie leży w interesie przedsiębiorstwa użytkującego.
2. W obszarach takich jak kształtowanie wynagrodzeń i organizacja czasu pracy szczególnie istotne okazało się nieobowiązywanie przepisów prawa pracy. Pozwala to pracodawcom na elastyczniejsze kształtowanie rozwiązań w ramach tych obszarów. Wykazano przy tym, że identyfikowane różnice między pracownikami zatrudnianymi w formach niestandardowych i standardowych nie są konstytutywne, a raczej dotyczą warunków brzegowych. Należy więc zakładać, że pracownik niestandardowy zostanie włączony w obowiązujące w przedsiębiorstwie systemy organizacji czasu pracy czy kształtowania wynagrodzeń, przy czym różnice, jeśli wystąpią, będą dotyczyć takich obszarów, jak rozliczanie godzin „ponadwymiarowych” czy dni absencji.
3. W większości analizowanych obszarów personalnych nie wykazano istotnych różnic w podejściu do realizacji procesu zarządzania personelem w odniesieniu do zatrudnianych niestandardowo i standardowo. Dotyczy to w szczególności takich procesów, jak dobór pracowników, ich doskonalenie i ocenianie, a także kształtowanie materialnych warunków pracy. Takie konstatacje prowadziły do formułowania hipotez o braku wpływu czynnika, jakim jest forma zatrudnienia, na sposób realizacji tych subprocesów.

Właściwe odczytanie przedstawionych wniosków i odnoszenie ich do praktyki gospodarczej każdorazowo wymaga rozpatrzenia, w jakich warunkach stosowane są formy niestandardowe, a przede wszystkim: (1) dla jakich miejsc pracy się je stosuje; (2) czy są one stosowane w modelu „okresu próbnego”; (3) czy zatrudnieni w formach niestandardowych to pracownicy decyzyjni; (4) czy zatrudnienie niepracownicze występuje w formie bezpośredniej, czy pośredniej.

Pierwsze z uwarunkowań wpisuje się w przedstawiane w literaturze przedmiotu ujęcia o różnych typach miejsc pracy w organizacjach i różnych standardach ZZL im przypisanych (zob. m.in. [Sułkowski 2011]). W tym kontekście może się okazać, że własności miejsca pracy (m.in. jego ranga, usytuowanie w hierarchii organizacyjnej, znaczenie dla osiągania celów organizacji) są decydujące, a stosowana w ramach tego miejsca forma zatrudnienia zasadniczo nie wpływa na proces zarządzania zasobami ludzkimi.

Drugi z warunków odnosi się do przesłanek wykorzystywania niestandardowych form zatrudnienia. Zidentyfikowany przez M. Bednarskiego [2012] model stosowania zatrudnienia niestandardowego jako „okresu próbnego” ma znaczenie dla praktyk ZZL. Z jednej strony w niektórych procesach ZZL pracownik niestandardowy zatrudniony w takim modelu może nie partycypować np. w wybranych szkoleniach lub w procedurach awansowych, z drugiej strony część procesów ZZL może być wobec niego rozbudowana – może on być wnikliwiej oceniany, nadzorowany, dokładniej kontrolowany itp.

Trzeci z przedstawionych warunków dotyczy istotnej kwestii decyzyjności *versus* niedecyzyjności pracowników niestandardowych. Bycie tzw. pracownikiem decyzyjnym powoduje, że zastosowanie niestandardowej formy zatrudnienia nie tylko nie obniża standardów ZZL, ale wiąże się z wprowadzaniem rozwiązań atrakcyjniejszych dla pracownika. Korzystna sytuacja pracownika wiąże się przy tym nie tylko z typowymi przymiotami form niepracowniczych, takimi jak np. zmniejszenie klina podatkowego, ale również z partycypowaniem w korzyściach tradycyjnie przypisywanych zatrudnieniu pracowniczemu, m.in. takich jak możliwość awansu, korzystanie z płatnych urlopów wypoczynkowych czy uczestnictwo w działalności socjalnej przedsiębiorstwa.

Oddziaływanie czwartego z wymienionych czynników wydaje się, jak dotąd, stosunkowo najslabiej rozpoznane. Występowanie pośrednika wiąże się z realizacją procesów ZZL w modelu podziału kompetencji między podmiotem udzielającym i użytkującym pracownika. Wydaje się to szczególnie istotne w grupie pracowników niedecyzyjnych. Występowanie w stosunku zatrudnienia pośrednika powoduje konsumowanie nadwyżki, która mogłaby się stać korzyścią zatrudnionego niestandardowo pracownika m.in. w związku z mniejszym obciążeniem klinem podatkowym. Zarządzanie zasobami ludzkimi realizowane wobec zatrudnionych u dostawców zasobów ludzkich pracowników niedecyzyjnych przedstawia niższe standardy. W badaniach uwidoczniło się to między innymi w takich obszarach, jak mniej profesjonalne techniki doboru personelu czy też niższe wynagrodzenia pracowników.



Przeprowadzone w rozprawie wnioskowanie uogólniające oparłam na generalizacji analitycznej danych z badań prowadzonych w wytypowanych przedsiębiorstwach. Zdiagnozowane i poddane analizie praktyki wyróżniają się pewnymi cechami. Zatrudnienie niestandardowe nie jest stosowane okazjonalnie, np. w celu krótkiej, określonej terminowo współpracy polegającej na realizacji jednostkowego zadania, ale jako względnie stałe rozwiązanie służące realizacji podstawowych zadań przedsiębiorstwa. Pracownicy niestandardowi stanowią tu istotną część zespołów roboczych lub też formy niestandardowe są jedynymi stosowanymi w danej grupie zatrudnienia lub w ramach ogółu zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Stosowaniu niestandardowych form zatrudnienia nadany zatem został w tych przypadkach bardziej strategiczny charakter (por. [Purcell i in. 2004]).

Mając powyższe na uwadze, można stwierdzić, że wnioski wyciągnięte z badań nie tyle stoją w sprzeczności z formułowanymi zarówno w ramach segmentowych teorii rynku pracy, jak i w ramach warstwowych koncepcji zatrudnienia twierdzeniami o zredukowanej funkcji personalnej oraz o zdecydowanie gorszych warunkach pracy pracowników niestandardowych, ile twierdzenia te uzupełniają. Można przy tym zakładać, że sformułowane w niniejszej pracy twierdzenia (głównie w postaci hipotez) znajdować będą potwierdzenie w wymiarze empirycznym tym pewniej, im bardziej zwiększać się będzie zakres stosowania zatrudnienia niestandardowego i im bardziej strategiczny charakter będzie mu nadawany.

Ujawnioną w badaniach tendencją jest ujednolicanie sposobów realizacji ZZL w stosunku do zatrudnionych standardowo i niestandardowo, co w interesujący sposób uwidocznilo się w obszarze stosowania tzw. atrap uprawnień pracowniczych, np. płatnych dni absencji. Uwidoczniono ponadto, że pracodawcy, zatrudniając niestandardowo, nie są skłonni do rezygnowania z kontrolowania pracowników, w tym z kontroli dyrektywnej (inaczej niż w [Cappelli, Keller 2013]).

Może to rodzić pytanie: czy w analizowanych przypadkach nie mamy do czynienia z fikcyjnym zatrudnieniem niepracowniczym? Odnosząc się do sformułowanej wątpliwości, można zadać kolejne pytanie: czy jest to problem bezwzględnie istotny z perspektywy nauk o zarządzaniu? Takie rozwiązania po prostu są stosowane w praktyce gospodarczej. Oczywiście budzi to wątpliwości natury prawnej, jak również może, a nawet powinno być rozpatrywane w wymiarze etycznym, w tym na płaszczyźnie założeń koncepcji odpowiedzialności społecznej biznesu, są to bowiem dylematy ważne. Niemniej zakwalifikowanie tych rozwiązań do fikcyjnego zatrudnienia niepracowniczego nie powinno się wiązać z nadaniem

im roli marginalnej i traktowaniem jako mało istotnej patologii w obszarze kształtowania zatrudnienia. Takie bowiem zakwalifikowanie tych rozwiązań może skutkować pomijaniem ich w badaniach naukowych. Tymczasem pracownicy niestandardowi funkcjonują w przedsiębiorstwach, proces ZZL jest – jak wykazały badania – wobec nich realizowany, a wykluczenie ich z obszaru analiz rodzi duże ryzyko, że ujawniany w wyniku badań obraz zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych przedsiębiorstwach będzie niepełny.

Do własnych, oryginalnych osiągnięć naukowych opisywanej pracy zaliczam:

- Sformułowanie definicji form zatrudnienia, określenie granic zewnętrznych i wewnętrznych kategorii, w tym ustalenie podziału na standardowe i niestandardowe formy zatrudnienia w oparciu o kryteria istotne z perspektywy nauk o zarządzaniu.
- Systematyzację teorii/koncepcji odnoszących się do stosowania niestandardowych form zatrudnienia, bądź też użytecznych dla wyjaśniania zjawiska stosowania niestandardowych form zatrudnienia na rynku pracy i w przedsiębiorstwach (na gruncie ekonomii i nauk o zarządzaniu).
- Dokonanie charakterystyki niestandardowych form zatrudnienia – w ujęciu ilościowym i jakościowym (w tym ich percepcji) w oparciu o stan wiedzy prezentowany w zastanej literaturze przedmiotu.
- Określenie własności zarządzania zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia, w tym poprzez zidentyfikowanie różnic (bądź wykazanie ich braku) w procesie zarządzani pracownikami zatrudnionymi na tych samych stanowiskach w formach niestandardowych i standardowych.
- Określenie istotnych uwarunkowań dla realizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia.
- Wyjaśnienie zjawiska obniżającej się pozycji pracownika w łańcuchu dostawców zasobów ludzkich, wraz z określeniem warunków przy których spełnieniu zjawisko to może występować.

Wykazane osiągnięcia dostrzeżone zostały w recenzjach wydawniczych opracowania:

- **dr hab. Beata Skowron-Milenik, prof. UE w Poznaniu** stwierdziła, że „Autorka pogłębia już postawiane pytania i wnikliwie analizuje stosowane rozwiązania. Tym samym wypełnia lukę badawczą (...)Autorka dokonała systematyzacji istniejącego dorobku naukowego i wykazała się krytycznym podejściem do istniejących koncepcji związanych z wykorzystaniem niestandardowych

form zatrudnienia (...)Przeprowadzone badania empiryczne poszerzyły wiedzę naukową z zakresu wykorzystania niestandardowych form zatrudnienia i ich znaczenia dla kształtowania procesu zarządzania zasobami ludzkimi oraz wpływają na ugruntowanie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu(...)Rozprawa stanowi niewątpliwie oryginalne opracowanie naukowe, będące wkładem dr Dominiki Bąk-Grabowskiej w rozwój nauk o zarządzaniu. Twórcze osiągnięcia naukowe Autorki pracy, będące wyrazem jej wkładu do dorobku nauki można zauważyć zarówno w warstwie teoretycznej, jak i empirycznej rozprawy."

- **prof. dr hab. Wojciech Czakon** stwierdził, że „Autorka przekonująco, a przy tym zwięźle uzasadnia rosnące znaczenie tego zjawiska, nie tylko we wstępie, ale także poświęcając rozdziały 1-4 na dostarczenie rozbudowanej argumentacji teoretycznej, społecznej, politycznej wraz z obrazem tendencji ilościowych i jakościowych. Podzielam pogląd o istotnym już dziś i rosnącym w przewidywalnej przyszłości znaczeniu tego problemu. Skutkuje to potrzebą podjęcia pogłębionych prac badawczych, co dr Dominika Bąk-Grabowska w swojej monografii skutecznie czyni. (...) O wysokim poziomie metodologicznym świadczy systematyczne odnoszenie się do istotnych w danej sekcji pozycji literatury. Dzięki temu Autorka osiąga przejrzyste walory konfrontacji z literaturą. Dyskusja o szerszych walorach poznawczych, zawarta w sekcji 7.3. wnosi znaczący wkład w rozwój dyscypliny, bowiem dostarcza dowodów empirycznych na odrzucenie zbyt uproszczonego stanowiska (...) Sądzę, że znaczący wkład do rozwoju nauki polega na: (1) rozwinięciu teorii w kierunku rozpoznania przesłanek, skutków, implikacji dla procesów personalnych stosowania niestandardowych form zatrudnienia; (2) przedstawieniu interesującego, zróżnicowanego i aktualnego materiału empirycznego w zakresie stosowania niestandardowych form zatrudnienia; (3) wypełnianiu luki poznawczej nauk o zarządzaniu wynikającej z rosnącego znaczenia niestandardowych form zatrudnienia w zarządzaniu zasobami ludzkimi.”

3. PREZENTACJA ROZWOJU NAUKOWEGO I OBSZARÓW BADAWCZYCH

Moje zainteresowania naukowo-badawcze koncentrują się wokół problematyki zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). W ramach podejmowanych prac badawczych poruszałam zagadnienia związane z tą problematyką, przy czym w szczególności interesowały mnie: (1) specyficzne uwarunkowania realizacji funkcji personalnej (ZZL w warunkach funkcjonowania sektora publicznego, ZZL w warunkach spowolnienia gospodarczego, kryzysu funkcjonowania organizacji, a także ZZL w warunkach funkcjonowania grup kapitałowych); (2) obszar kształtowania zatrudnienia, w tym przede wszystkim problematyka kształtowania zatrudnienia w oparciu o formy niestandardowe.

Nie sposób nie odnieść się przy wskazywaniu źródeł tych inspiracji do początków mojej pracy naukowej. Ogromną rolę w kształtowaniu się moich zainteresowań odegrała prof. dr hab. Małgorzata Gableta, promotorka mojej pracy magisterskiej pt. *Spoleczne aspekty*

restrukturyzacji zatrudnienia w Z.Ch. Złotniki S.A., a następnie promotorka mojej pracy doktorskiej pt. *Gospodarowanie potencjałem ludzkim w urzędach samorządu terytorialnego*.

Już wyniki badań przedstawiane w pracy magisterskiej okazały się na tyle istotne, że wykorzystano je w pierwszym artykule, którego byłam współautorką:

M. Gableta, D. Bąk (2003), *Outsourcing a interesy pracowników*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Nr 5 (640), s. 91-95.

Realizacja projektu badawczego o tytule zbieżnym z tytułem rozprawy doktorskiej wiązała się z uzyskaniem finansowania w procedurze konkursowej Ministerstwa Edukacji i Nauki w ramach tzw. grantu promotorskiego [Decyzja Nr 0462/H03/2006/30]. Recenzenci pracy doktorskiej wnioskowali o wyróżnienie rozprawy, do którego to wniosku przychyliła się Rada Wydziału Nauk Ekonomicznych UE we Wrocławiu. Efektami prac indywidualnych, jak również prowadzonych w zespole pracowników i doktorantów Katedry Pracy i Stosunków Przemysłowych, było w okresie 2002-2007 opublikowanie: 3 artykułów w czasopismach naukowych (we współautorstwie); 3 rozdziałów w monografiach naukowych (samodzielnie); 4 rozdziałów w monografiach naukowych (we współautorstwie), a także książki (poradnika) „*Jak zatrudnić pracownika?*” we współautorstwie z dr Agnieszką Jagodą-Lenartowicz [Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu, Wrocław 2004, ISBN 83-85773-69-X]. W tym okresie byłam też współautorką podręcznika akademickiego (precyzyjnie dwóch rozdziałów z tego podręcznika) „*Potencjał pracy przedsiębiorstwa*” pod. red. Małgorzaty Gablety [Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, ISBN 83-7011-777-5]. W trakcie studiów doktoranckich uczestniczyłam aktywnie w sześciu polskich i jednej zagranicznej konferencji naukowej. Za wyróżniające się osiągnięcie na tym polu uznaję wygłoszenie referatu *Standards of the European Union as a Foundation for Changes in the Sphere of Non-material Working Conditions* na sesji plenarnej Międzynarodowej Konferencji *Psychology, Business, and Social Sphere in Society: Actual problems of Modern World*, która odbyła się w Rydze w dniach 22-23 listopada 2006r.

Od października 2007 roku do chwili obecnej jestem pracownikiem Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa UE we Wrocławiu kierowanej przez prof. dr hab. Jana Lichtarskiego. W tym okresie, który jednocześnie jest okresem po uzyskaniu stopnia doktora ekonomii w zakresie nauk o zarządzaniu, wyróżnić mogę następujące wątki badawcze: (1) *zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*; (2) *kształtowanie zatrudnienia w przedsiębiorstwach w okresie spowolnienia gospodarczego*; (3) *elastyczność form zatrudnienia i organizacji pracy – rozpoznanie teoretyczne*; (4) *percepcja*



niestandardowych form zatrudnienia; (5) zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach zatrudnienia niestandardowego – podejście nomotetyczne; (6) zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach zatrudnienia niestandardowego - podejście idiograficzne; (7) zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych.

Wątek 1: Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej

Prace nad tym zagadnieniem w okresie po doktoracie dostarczyły nowych wniosków, w tym w związku z przyjęciem nowej perspektywy w interpretacji uzyskanych wcześniej wyników badań. Za autorskie osiągnięcie wskazanych prac uznaję przede wszystkim opracowanie postulowanych kierunków zmian w modelu zatrudnienia w administracji samorządowej opartych na adaptacji modelu prof. M. Gablety [2003]. Dogłębna analiza uwarunkowań kształtowania zatrudnienia w urzędach samorządowych skutkowałą określeniem zasadności zwiększania bądź zmniejszania udziału zatrudnienia w określonych sferach, jak również wskazaniem rekomendowanych form zatrudnienia w ramach tych sfer. Odnoszono się przy tym do form zatrudnienia typowych dla urzędów samorządowych, takich jak np. mianowanie. Jednocześnie wskazano na możliwości wykorzystywania w urzędach atypowych form zatrudnienia, a także na zasadność i możliwości uelastyczniania organizacji czasu pracy w tych organizacjach. Obok wskazanego zagadnienia publikacje z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w administracji samorządowej dotyczyły: doboru pracowników samorządowych, kształtowania ich kompetencji, kultury organizacyjnej w urzędach samorządowych, a także rozpatrywania nakreślonej problematyki z punktu widzenia założeń koncepcji ZZL i standardów wyznaczanych w ramach aktów normatywnych Unii Europejskiej. Opracowania opublikowane w ramach tego obszaru badawczego ukazywały się w okresie 2007-2012. Spośród ośmiu opracowań, tylko jedno przygotowane było we współautorstwie. Przy czym udział współautorki dotyczył takich obszarów jak: opracowanie koncepcji artykułu, doboru i analizy literatury przedmiotu oraz opracowania konkluzji w świetle aktualnej literatury przedmiotu, ja natomiast pozostawiałam wyłączną autorką empirycznego procesu badawczego. Opublikowane opracowania w ramach tego wątku to:

- 1) D. Bąk-Grabowska (2007), *Dobór pracowników administracji publicznej – przesłanki i kierunki zmian*, [w:] T. Białas (red.), *Dylematy i wyzwania współczesnego zarządzania organizacjami publicznymi*, Wyd. Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu, Gdynia, s. 165-174.
- 2) D. Bąk-Grabowska (2008), *Elastyczny model zatrudnienia w administracji publicznej*, *Współczesne Zarządzanie*, Nr 4, s. 42-51.
- 3) D. Bąk-Grabowska (2008), *Problemy zarządzania kadrami w urzędach administracji samorządowej*, *Współczesne Zarządzanie*, Nr 1, s. 36-44.



- 4) D. Bąk-Grabowska (2008), *Dobór pracowników administracji samorządowej w świetle standardów europejskich*, [w:] M. Gableta, A. Cierniak-Emerych (red.), *Zarządzanie ludźmi w organizacjach funkcjonujących w Europie*, Wyd. I-BiS, Wrocław, s. 93-102.
- 5) D. Bąk-Grabowska (2008), *Kształtowanie kompetencji pracowników samorządowych*, [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Wyd. Difin, Warszawa, s. 324-332.
- 6) D. Bąk-Grabowska, A. Jagoda (2008), *Koncepcja Zarządzania Zasobami Ludzkimi – wybrane aspekty jej wdrażania w urzędach samorządowych*, [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Metody i narzędzia nowoczesnego zarządzania organizacjami*, TNOiK, Katowice, s. 36-44.
- 7) D. Bąk-Grabowska (2010), *Kształtowanie kultury organizacyjnej w urzędach administracji samorządowej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 129, s. 255-273.
- 8) D. Bąk-Grabowska (2012), *Formy zatrudnienia i warunki pracy w administracji samorządowej – wybrane aspekty* [w:] *Збірник матеріалів доповідей Науково-практичної конференції з міжнародною участю*, Ternopil National Economic University, Tarnopol, s. 188-191.

Wątek 2: Kształtowanie zatrudnienia w przedsiębiorstwach w okresie spowolnienia gospodarczego

W okresie po pierwszym urlopie macierzyńskim, tj. w drugiej połowie 2009 roku podjęłam się samodzielnej realizacji projektu badawczego mającego na celu identyfikację i ocenę działań podejmowanych w przedsiębiorstwach w obszarze kształtowania zatrudnienia w okresie spowolnienia gospodarczego, w tym w związku z wprowadzeniem tzw. pakietu antykryzysowego. W ramach prowadzonych prac analizowałam założenia *Ustawy o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i pracodawców* (tzw. *specustawa* z 2009 roku) i dokonałam jej ewaluacji opierając się na wynikach badań własnych prowadzonych głównie wśród dolnośląskich przedsiębiorców, a także wśród innych interesariuszy programu (m.in. podmiotów odpowiedzialnych za jego koordynację w regionie). Prowadzone badania ujawniły relatywnie niskie zainteresowanie proponowanymi przez stronę rządową działaniami oraz istotne bariery dla wdrażania programu w praktyce gospodarczej, tj. błędy w polityce informacyjnej, trudności w spełnieniu kryteriów przy kwalifikacji do programu czy czasochłonność procedur. Część przedsiębiorców deklarowała ponadto stanowiska, które świadczyły o postrzeganiu przez nich spowolnienia gospodarczego i towarzyszącego mu zmniejszenia zapotrzebowania na wewnętrznym rynku pracy jako szansy na racjonalizację zatrudnienia (np. poprzez „pozbycie się” pracowników mało efektywnych, często korzystających ze zwolnień lekarskich itp.). Realizując projekt diagnozowałam ponadto nastawienie przedsiębiorców do uelastyczniania zatrudnienia, co utwierdziło mnie w przekonaniu o dużym znaczeniu tego procesu dla praktyki gospodarczej, w tym o znaczącym urozmaicaniu się rozwiązań stosowanych w praktyce. Rozwiązań dotychczas słabo rozpoznanych na gruncie nauk o zarządzaniu.

Opracowania opublikowane w ramach tego obszaru badawczego ukazywały się w okresie 2010-2011, we wszystkich przypadkach byłam wyłączną autorką prac:

- 1) D. Bąk-Grabowska (2010), *Pomoc rządowa dla polskich przedsiębiorstw w czasie kryzysu*, Przegląd organizacji, Nr 3, s. 24- 27.
- 2) D. Bąk-Grabowska (2010), *Założenia i realizacja pomocy rządowej dla przedsiębiorstw dotkniętych kryzysem*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Nr 98, s. 33-40.
- 3) D. Bąk-Grabowska (2011), *Wybrane trendy w kształtowaniu zatrudnienia w czasie kryzysu funkcjonowania przedsiębiorstw*, Problemy zarządzania, Nr 1 (31), s. 123-133.

Wątek 3: Elastyczność form zatrudnienia i organizacji pracy – rozpoznanie teoretyczne.

W ramach wskazanego obszaru poruszałam zagadnienia, których rozpoznanie w sposób bezpośredni przyczyniło się do późniejszej realizacji projektu badawczego skutkującego powstaniem monografii wykazywanej przez mnie jako główne osiągnięcie naukowe. Prace podejmowane w ramach tego wątku, oparte na analizie ujęć literaturowych i wyników badań cudzych doprowadziły mnie do: (1) zaproponowania wstępnej definicji pojęcia „*forma zatrudnienia*” i określenia: jego granic zewnętrznych (przede wszystkim w relacji do form organizacji czasu i miejsca pracy, a także w relacji do form zespoleń pracy) i granic wewnętrznych, a także do dokonania kategoryzacji modeli zatrudnienia; (2) przedstawienia mechanizmów uelastycznia zatrudnienia na tle założeń wybranych teorii i koncepcji z zakresu nauk o zarządzaniu (m.in. *koncepcji Stakeholders*, *koncepcji ZZL*), ale także teorii rynku pracy (m.in. w ramach odniesienia do założeń *koncepcji Flexicurity*); (3) rozpoznania zakresu wykorzystania niestandardowych form zatrudnienia w Polsce, z równoczesnym wskazaniem na niedostatki poznawcze w ramach tego obszaru; (3) wyjaśnienia mechanizmów stosowania wybranych niestandardowych form zatrudnienia, w tym samozatrudnienia i zatrudnienia za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej; (4) próby rozpoznania i oceny podejścia do realizacji interesów pracowniczych w ramach zatrudnienia niestandardowego, co skutkowało zaproponowaniem dychotomicznego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach; (5) wypracowania rekomendacji dla prowadzenia badań empirycznych nad stosowaniem niestandardowych form zatrudnienia w przedsiębiorstwach.

W okresie 2008-2014 ukazało się czternaście publikacji z tego obszaru, w tym cztery we współautorstwie:

- 1) D. Bąk-Grabowska (2008), *Zmiany modelu zatrudnienia w przedsiębiorstwach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 34, s. 98-107.
- 2) A. Jagoda, D. Bąk-Grabowska (2008), *Przedsiębiorczość a samozatrudnienie – dylematy terminologiczne*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i zmienność*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg, s. 136-140.



- 3) D. Bąk-Grabowska, A. Jagoda (2009), *Outsourcing funkcji personalnej - przesłanki i konsekwencje jego zastosowania*, Przegląd organizacji, Nr 3, s. 29-32.
- 4) D. Bąk-Grabowska (2010), *Elastyczne formy zatrudnienia w świetle koncepcji stakeholders*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Nr 19, s. 7-14.
- 5) D. Bąk-Grabowska (2011), *Realizacja interesów wykonawców zadań przedsiębiorstwa w ramach zatrudnienia niepracowniczego*, Nauki o zarządzaniu, Nr 7, s. 19-27.
- 6) D. Bąk-Grabowska (2011), *Elastyczny model zatrudnienia w świetle koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 162, s. 39-50.
- 7) D. Bąk-Grabowska (2012), *Oczekiwania wykonawców w ramach niestandardowych form zatrudnienia*, [w:] G. Biesok, P. Gajewska, B. Słowiak, J. Wyród-Wróbel (red.), *Społeczne aspekty zarządzania. Zarządzanie XXI wieku*, Tom I, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała, s. 105-118.
- 8) D. Bąk-Grabowska, K. Piwowar-Sulej (2012), *Flexicurity na tle założeń europejskiego i amerykańskiego modelu rynku pracy oraz polskich uwarunkowań*, Nauki społeczne, Nr 1(5), s. 9-22.
- 9) D. Bąk-Grabowska (2012), *Modele i formy zatrudnienia – próba kategoryzacji*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XIII, Zeszyt 17, s. 119-133.
- 10) D. Bąk-Grabowska, A. Jagoda (2012), *Formy organizacji pracy, organizacji czasu pracy, zatrudnienia – próba kategoryzacji*, Przegląd organizacji, Nr 11, s. 23-26.
- 11) D. Bąk-Grabowska (2013), *Formy zatrudnienia menedżerów w świetle wybranych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem*, Zarządzanie i Finanse, Nr 4, s. 41-51.
- 12) D. Bąk-Grabowska (2013), *Typologia modeli zatrudnienia przedsiębiorstw*, [w:] *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації*, Ternopil National Economic University, Ternopol, s. 277-279.
- 13) D. Bąk-Grabowska (2013), *Modele realizacji funkcji personalnej w ramach zatrudnienia za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Nr 36, s. 11-21.
- 14) D. Bąk-Grabowska (2014), *Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu - rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 340, s. 380-389.

W opracowaniach przygotowywanych we współautorstwie, dr A. Jagoda i dr K. Piwowar-Sulej miały równy wkład w przygotowanie danego opracowania. Chciałam w tym miejscu szczególnie podkreślić znaczenie wspólnych – prowadzonych z dr A. Jagodą – prac nad ujęciem kategoryzacji form zatrudnienia i form organizacji pracy. Wypracowane ujęcie bazowało na synergii wiedzy z tych dwóch obszarów, przy czym swój wkład dostrzegam przede wszystkim we wniesieniu wiedzy o formach zatrudnienia.

Wątek 4: Percepcja niestandardowych form zatrudnienia

W ramach wskazanego obszaru obok analizy literatury przedmiotu prowadziłam badania empiryczne. Projekt badawczy z tego zakresu zrealizowałam w drugiej połowie 2011 roku (po drugim urlopie macierzyńskim). Wiązał się on z przebadaniem 120 osób w oparciu o ankietę zawierającą pytania o fakty i opinie. Do tych pierwszych należały pytania o formę zatrudnienia w jakiej respondenci pracują, bądź pracowali. Do drugiej grupy pytań kwalifikowały się – prośba o określenie atrakcyjności poszczególnych form w sześciostopniowej skali oraz ustosunkowanie się do dwudziestu stwierdzeń, stanowiących opinie na temat niestandardowych form zatrudnienia. Wyniki badań pozwoliły m.in. na

zidentyfikowanie atrakcyjności poszczególnych form zatrudnienia, a także na wnioskowanie o znaczeniu kryterium płci oraz wieku dla percepcji niestandardowych form zatrudnienia. Wyniki badań potwierdziły również zasadność oddzielnego ujmowania form zatrudnienia i form organizacji czasu pracy. I tak, podczas gdy uelastycznianie czasu pracy przeważanie zyskuje pozytywny odbiór (szczególnie wśród kobiet), to praca w formach innych niż zatrudnienie na umowę o pracę już konotacji pozytywnych w większości przypadków nie wykazuje.

Opracowania z tego obszaru publikowane były w latach 2012-2014. Pierwsze trzy publikacje z wykazanych poniżej pozycji mają charakter autorskiej prezentacji wyników badań własnych. Kolejne dwie stanowią efekt współpracy: w pierwszym przypadku poprzez zestawienie moich wyników badań (z zakresu form zatrudnienia) i wyników badań dr A. Jagody (z zakresu form organizacji pracy), w drugim, w ramach przedstawienia moich wyników badań w nowym kontekście – uelastyczniania zatrudnienia w organizacjach zorientowanych na projekty, który to kontekst opracowywała głównie dr K. Piwowar-Sulej.

- 1) D. Bąk-Grabowska (2012), *Współpraca w ramach niestandardowych form zatrudnienia w opinii kobiet i mężczyzn*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, Wydanie specjalne „Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce”, s. 469-480.
- 2) D. Bąk-Grabowska (2012), *Kobiety o elastycznych formach pracy – interpretacja wyników badań empirycznych*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Nr 30, s. 9-20. [to opracowanie, po przekazaniu praw autorskich Wydawnictwu, ukazało się w 2014 roku pod tytułem *Women about flexible work arrangements-interpretation of results of empirical research* w czasopiśmie naukowym Wydawnictwa WSB - Central and Eastern European Journal of Management and Economics].
- 3) D. Bąk-Grabowska (2014), *Unregistered employment in Poland – with particular emphasis on problems of young people*, Actual Problems of Economics, Nr 4 (154), s. 319-326.
- 4) D. Bąk-Grabowska, A. Jagoda (2012), *Atypical forms of work arrangements and non-standard forms of employment as a determinant of flexible working time arrangements*, [w:] D. Gomezelj Omerzel, B. Nastav, S. Sedmak (red.), *Managing Transformation with Creativity*, University of Primorska, Budapest, s. 699-712.
- 5) D. Bąk-Grabowska, K. Piwowar-Sulej (2012), *Management by projects and its implications for the model of employment – the Polish perspective*, The Romanian Economic Journal, Year XV, No. 44, s. 3-22.

Wątek 5: Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach zatrudnienia niestandardowego – podejście nomotetyczne

W ramach tego wątku badawczego przede wszystkim podjęłam próbę identyfikacji i oceny procesu zarządzania zasobami ludzkimi w ramach stosowania niestandardowych form zatrudnienia, jednocześnie w dalszym ciągu rozpoznając relacje pomiędzy formami zatrudnienia a formami organizacji pracy. W wątek wpisują się dwa projekty badawcze.

Pierwszy z nich zrealizowałam samodzielnie w 2012 r. Badania ilościowe prowadziłam z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety, kierowanej do osób pracujących w formach niestandardowych. Uzyskałam 93 poprawnie wypełnione ankiety.



Pomimo braku reprezentatywności próby badawczej dokonałam próby wyspecyfikowania charakterystyk procesu ZZL w odniesieniu do poszczególnych niestandardowych form zatrudnienia. Proces ten powiódł się jednakże tylko częściowo, a badanie obszaru ZZL w odniesieniu do zatrudnionych niestandardowo metodami ilościowymi ujawniło niedostatki takiego podejścia, w tym bariery natury semantycznej. Okazało się, że niestandardowe formy zatrudnienia są na tyle słabo rozpoznane, opisane i sklasyfikowane, że respondenci często nie potrafili poprawnie określić charakteru relacji z przedsiębiorstwem, w którym wykonują pracę. Na przykład deklarowali pracę w ramach umowy zlecenia, a analiza odpowiedzi udzielnych w obszarze „wynagrodzenia” wykazywała, że z przedsiębiorstwem użytkującym współpracują za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej. Ponadto wielu respondentów wskazywało, że procesy zarządzania personelem przebiegają inaczej niż określały to proponowane odpowiedzi. Zrodziło to niedosyt poznawczy, spowodowało otwarcie się na możliwość rozpoznania praktyk nieopisanych dotychczas w literaturze przedmiotu i jednocześnie wskazało na potrzebę bezpośredniej interakcji z rozmówcą tak, aby trudności semantyczne (choćby w zakresie uszczegółowienia co rozumiemy pod pojęciem „pracownik” i dookreślanie skomplikowanych relacji wielostronnych) były rozwiązywane w toku wywiadu. Te konstatacje znacząco wpłynęły na wybór podejścia idiograficznego w realizacji projektu badawczego opisanego w monografii wskazywanej przez mnie jako główne osiągnięcie.

Drugi z projektów badawczych wpisujący się w podejście nomotetyczne realizowany był w latach 2012-2014. Zbadane zostały zależności pomiędzy trzema kategoriami elastyczności pracy, tj. elastyczności form zatrudnienia, elastyczności lokalizacyjnej i elastyczności czasu pracy. Prawidłowo wypełnione ankiety uzyskano od 397 pracowników zatrudnionych w 49 objętych badaniem przedsiębiorstwach. W analizie statystycznej wykorzystano analizę regresji logistycznej i analizę korelacji przy wykorzystaniu takich miar jak współczynnik Yula (wartość Phi), współczynnik V Cramera oraz współczynnik kontyngencji. Opracowane modele regresji, pozwoliły na określenie związków współwystępowania. Wykazano, że zatrudnieni w formach niestandardowych częściej niż pracownicy zatrudnieni na umowę o pracę, pracują w warunkach elastycznej organizacji czasu i miejsca pracy. Należy podkreślić, że mój udział w realizacji projektu był częściowy, mój wkład polegał na interpretowaniu wyników badań, konfrontowaniu ich z założeniami

literaturowymi i opracowywaniu konkluzji, natomiast badania ankietowe przeprowadziła dr A. Jagoda.

W ramach wskazanego wątku wyróżniam cztery opracowania, publikowane w latach 2014-2016, pierwsze dwa są efektem realizacji samodzielnego projektu badawczego, a kolejne dwa efektem współpracy z dr A. Jagodą.

- 1) D. Bąk-Grabowska (2014), *Self-employment in Poland – the Perspective of Human Resources Management*, Economics & Sociology, Vol. 7, Nr 1, s. 106-115.
- 2) D. Bąk-Grabowska (2014), *Zatrudnienie nierejestrowane - przesłanki i konsekwencje jego stosowania w obszarze zżl*, Marketing i Rynek, Nr 5, s. 937-943.
- 3) D. Bąk-Grabowska, A. Jagoda (2015), *Flexibility of workplace vs. non-standard employment forms –co-occurrence analyse*, Journal of International Studies, Vol. 8, Nr 2, s. 130-138.
- 4) D. Bąk-Grabowska, Agnieszka Jagoda (2016), *Non-standard forms of employment and flexibility of working time – the categories of co-occurrence?* Journal of International Studies, Vol. 9, Nr 1, s. 229-239.

Wątek 6: Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach zatrudnienia niestandardowego- podejście idiograficzne

Przekonanie o zasadności oparcia badań empirycznych na podejściu idiograficznym, z zastosowaniem metody studium przypadków, znalazło swój wyraz przede wszystkim w procesie badawczym, którego efekty przedstawiłam w monografii mojego autorstwa. Niemniej metodę studium przypadków wykorzystywałam również na potrzeby realizacji projektów cząstkowych. Jej zastosowanie każdorazowo prowadziło do dogłębnego rozpoznania zjawisk w ich naturalnym kontekście. Na potrzeby owego rozpoznania prowadziłam badania terenowe, koncentrując się na wykorzystywaniu metod jakościowych, głównie poprzez prowadzenie wywiadów w oparciu o standaryzowane listy poszukiwanych informacji, stanowiące uszczegółowienie problemów badawczych. Prowadzone prace badawcze ujawniły m.in.: mechanizm stosowania zatrudnienia za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej jako stałego rozwiązania dla organizowania sfery operacyjnej przy zastosowaniu partnerskiego modelu podziału kompetencji pomiędzy agencją i przedsiębiorstwem użytkującym; zjawisko kontrolowania pracowników zatrudnianych w formach niestandardowych w zakresie niemniejszym niż zakres kontrolowania pracowników zatrudnianych standardowo; a także zjawisko nierówności w podejściu do zarządzania pracownikami zatrudnianymi w spółkach nershoringowych w stosunku do zarządzania pracownikami w spółkach macierzystych.

Opracowania publikowane w ramach wątku ukazywały się w latach 2011-2016. Tylko jedno z wykazanych opracowań powstało przy udziale współautorki - dr K. Grzesik, przy



czym wkład współautorki polegał przede wszystkim na opracowaniu części teoretycznej zagadnienia, natomiast badania terenowe projektowałam i prowadziłam samodzielnie.

- 1) D. Bąk-Grabowska (2011), *Realizacja procesów gospodarczych z wykorzystaniem niestandardowych form powiązań z wykonawcami zadań – studium przypadków*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 169, s. 336-345.
- 2) D. Bąk-Grabowska, K. Grzesik (2012), *Human Resource Management in the Nearshoring Company – case study*, Journal of Intercultural Management, Vol. 4, Nr 3, s. 81-96.
- 3) D. Bąk-Grabowska (2013), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w ramach zatrudnienia tymczasowego – studium przypadku*, Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica, Nr 288, s. 175-182.
- 4) D. Bąk-Grabowska (2016), *Kontrolowanie pracowników zatrudnionych w formach niestandardowych*, Marketing i Rynek, Nr 3, s. 29-39.

Wątek 7: Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych

Ten wątek badawczy uznaję za bardzo istotny dla mojego rozwoju naukowego, przy czym wiąże się to nie tylko z rozwijaniem kompetencji w zakresie analizy ujęć literaturowych, czy doskonalenia warsztatu badawczego, ale także z umiejętnością prowadzenia prac naukowo-badawczych w zespole. Projekt *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, finansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki realizowałam jako główny wykonawca w sześcioosobowym zespole kierowanym przez prof. Cz. Zająca, w latach 2013-2016.

Osiągniętymi celami projektu były analiza i ocena zakresu przedmiotowego i podmiotowego funkcji personalnej w grupach kapitałowych, prowadzone przez pryzmat strategicznego i operacyjnego zarządzania ich zasobami ludzkimi, w kontekście specyfiki tych grup, wyznaczonej przez ich architekturę, sposoby zarządzania oraz występującą w nich kulturę organizacyjną. Zrealizowany projekt badawczy miał za zadanie rozpoznać (a co za tym idzie wypełnić zidentyfikowaną uprzednio lukę badawczą i literaturową) zarządzanie zasobami ludzkimi realizowane w grupach kapitałowych. W pierwszym etapie oparliśmy się na podejściu nomotetycznym, w drugim etapie przeprowadziliśmy pogłębione badania empiryczne, oparte na metodzie studium przypadków. Opracowaliśmy kwestionariusz ankiety skierowanej do działów personalnych spółek grup kapitałowych, uzyskując 103 wypełnione ankiety. Wzbogacenie wiedzy, lepsze zrozumienie procesów na podstawie uzyskanych danych ilościowych, osiągnęliśmy poprzez przeprowadzenie analizy statystycznej, w tym zastosowanie testów istotności. Na podstawie wyników badań z dwóch etapów postępowania badawczego dokonaliśmy charakterystyki i oceny procesu ZZL w grupach kapitałowych w następujących obszarach: (1) lokalizacja funkcji personalnej w układzie organizacyjnym grupy kapitałowej; (2) strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi - tworzenie, wdrażanie i

realizacja strategii personalnej; (3) zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych w wymiarze operacyjnym (dobór, ocenianie, rozwój i motywowanie pracowników); (4) kształtowanie kultury organizacyjnej; (5) elastyczność zatrudnienia; (6) formy zespolenia pracy; (7) komunikacja wewnętrzna. Przeprowadzone badania pozwoliły na określenie specyfiki realizacji procesów (bądź też na wykazanie ich braku) w ramach wyodrębnionych obszarów ZZL w strukturach badanych grup kapitałowych.

Swój wkład w realizację projektu oceniam jako znaczący. Aktywnie uczestniczyłam w każdym z etapów procesu badawczego, m.in. prowadziłam badania terenowe we wszystkich podmiotach zakwalifikowanych do drugiego etapu badań. Jestem też jedną z redaktorów i jednocześnie współautorką anglojęzycznej monografii stanowiącej główne osiągnięcie realizowanego projektu.

Jako wynik realizacji projektu w latach 2013-2016 ukazało się 14 opracowań, których jestem autorką lub współautorką. Jednocześnie wykazany dorobek uznać można za dorobek w znacznym stopniu umiędzynarodowiony.

- 1) D. Bąk-Grabowska, A. Jagoda, Cz. Zając (2013), *The Division of Competences Regarding Salary Determination in Capital Groups*, International Journal of Academic Research, Part B. Social Sciences and Humanities, Vol. 5., Nr 6., s. 246-250.
- 2) D. Bąk-Grabowska, A. Jagoda (2013), *The Problems of Employment Form Selection of Capital Group Management Team Members in the Light of Chosen Company Management Theories*, World Academy of Science, Engineering and Technology, Nr 81, s. 1061-1067.
- 3) D. Bąk-Grabowska (2014), *Formation of Employment in Capital Groups*, International Journal of Academic Research. Part B. Social Sciences and Humanities, Nr 6(4), s. 193-197.
- 4) D. Bąk-Grabowska, A. Jagoda, Cz. Zając (2014), *The empirical research on personal function realization in Polish capital groups*, Actual Problems of Economics, Nr 6 (156), s. 329-338.
- 5) D. Bąk-Grabowska, K. Szkwarek (2014), *Organizacyjne aspekty doboru pracowników w grupach kapitałowych – studium przypadku*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Nr 8(46), s. 11-22.
- 6) D. Bąk-Grabowska (2014), *Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 349, s. 24-32.
- 7) D. Bąk-Grabowska, K. Grzesik, A. Jagoda (2015), *Więzi personalne i umiejscowienie funkcji personalnej w układach organizacyjnych grup kapitałowych – rozważania teoretyczno-empiryczne*, Management Forum, Vol. 3, Nr 3, s. 3-12.
- 8) D. Bąk-Grabowska, K. Grzesik, A. Jagoda (2015), *Personnel strategy in corporate groups – empirical investigation*, International Journal of Arts & Sciences, Nr 8 (04), s. 13-20.
- 9) Dominika Bąk-Grabowska (2015), *Specyfika relacji w ramach leasingu pracowniczego w strukturze grupy kapitałowej*, [w:] M. Czajkowska, K. Januszkiewicz, M. Kołodziejczak, M. Zalewska-Turzyńska (red.), *Zachowania organizacyjne. Relacje społeczne w przestrzeni zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 43-55.
- 10) Cz. Zając, D. Bąk-Grabowska, A. Jagoda (red.) (2015), *Human Resources Management in Corporate Groups*, Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław.
- 11) D. Bąk-Grabowska, K. Szkwarek (2015), *Employee selection in corporate groups*, [w:] Cz. Zając, D. Bąk-Grabowska, A. Jagoda (red.), *Human Resources Management in Corporate Groups*, Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław, s. 54-68.
- 12) D. Bąk-Grabowska (2015), *Flexibility of employment in corporate groups*, [w:] Cz. Zając, D. Bąk-Grabowska, A. Jagoda (red.), *Human Resources Management in Corporate Groups*, Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław, s. 113-125.

- 13) D. Bąk-Grabowska (2016), *Wielkość zatrudnienia jako czynnik różnicujący stosowanie form zatrudnienia w grupach kapitałowych*, Studia Ekonomiczne – Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 257, s. 114-125.
- 14) D. Bąk-Grabowska, K. Grzesik, A. Iwanicka, A. Jagoda (2016), *Employee Assessment Systems in the Structures of Corporate Groups*, World Academy of Science, Engineering and Technology. International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, Vol.10, Nr 1, s. 138-141.

Obok wątków, które uznaję za podstawowe obszary badawcze mojej pracy naukowej, wyróżnić mogę również **wątki poboczne**, które uznaję bądź to za epizodyczne (ich kontynuowanie nie jest zakładane), bądź też za mające w mojej ocenie potencjał rozwojowy. Do pierwszej grupy zaliczyć mogę zainteresowanie branżą turystyczną, co wiązało się z realizacją zajęć dydaktycznych na kierunku *Turystyka i rekreacja* w Wyższej Szkole Handlowej we Wrocławiu. W ramach tego wątku byłam autorką jednego i współautorką drugiego z dwóch opublikowanych w 2007 roku opracowań, wykazanych w załączniku 5 (tab. 3 poz. 1 i tab. 4 poz. 1). Do tej grupy zaliczam też wątek związany z dociekaniem o charakterze raczej popularno-naukowym na temat zjawiska pracy przymusowej, podejmowany w latach 2010-2012 (dwa samodzielne opracowania wykazane w załączniku 5 w tab. 7). Jako epizodyczne traktuję również zainteresowanie kształtowaniem społecznych warunków pracy w świetle standardów Unii Europejskiej (współautorstwo publikacji anglojęzycznej wykazanej w załączniku 5, tab. 4 poz. 4).

Do drugiej grupy zaliczam zainteresowanie wątkiem metodycznym, które to zainteresowanie zamierzam rozwijać zarówno od strony dociekań teoretycznych jak i od strony praktyki badawczej. W moim przekonaniu interesujących spostrzeżeń dostarcza przygotowane opracowanie *W trosce o wiarygodność – problem doboru respondentów badań empirycznych prowadzonych w przedsiębiorstwach* przyjęte do publikacji w Pracach Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w 2016 roku. Do tej grupy zaliczam również zainteresowanie problematyką granic organizacji w odniesieniu do zasobów ludzkich. W procesie recenzowania znajduje się opracowanie *Enterprise boundaries in the area of human resources*, złożone do czasopisma *Argumenta Oeconomica* (przygotowane we współautorstwie z dr K. Piwowar-Sulej).

Aktualne wyzwania badawcze jakie dostrzegam w swoim rozwoju naukowym wiążą się zarówno z kontynuacją badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia jak i z pracą w zespole badawczym kierowanym przez prof. Cz. Zajacą. W pierwszym przypadku zakładam zaprojektowanie badań, których wyniki pozwoliłyby na przeprowadzenie dowodów dających tzw. twierdzeniom aspirującym -

sformułowanym przeze mnie w monografii - status udowodnionych, tak aby ryzyko ich falsyfikacji w danych warunkach było jak najniższe. W ramach pracy zespołowej jestem obecnie zaangażowana w przygotowanie projektu badawczego *Gospodarowanie kapitałem ludzkim w strategicznych sieciach organizacji gospodarczych*, przy zamiarze uzyskania finansowania dla projektu ze środków Narodowego Centrum Nauki.

4. PODSUMOWANIE DOROBKU I OSIĄGNIĘĆ W PRACY NAUKOWO-BADAWCZEJ.

Rezultatem mojej aktywności naukowej jest dorobek obejmujący łącznie 76 pozycji, z czego 63 zostało opublikowanych po uzyskaniu przeze mnie stopnia doktora (zob. tabela 1).

Tabela 1. Dorobek naukowy po uzyskaniu stopnia doktora.

Rodzaj publikacji	Autor	Współautor	Razem
<i>Monografie w języku polskim</i>	1	-	1
<i>Redakcja monografii w języku angielskim</i>	-	1	1
<i>Rozdziały w monografiach i recenzowanych opracowaniach zbiorowych w języku polski</i>	8	3	11
<i>Rozdziały w monografiach i recenzowanych opracowaniach zbiorowych w języku angielskim</i>	1	3	4
<i>Rozdziały w podręcznikach akademickich</i>	3	-	3
<i>Artykuły w czasopismach naukowych w języku polskim</i>	23	5	28
<i>Artykuły w czasopismach naukowych w języku angielskim</i>	4	9	13
<i>Publikacje z zakresu popularyzacji nauki</i>	2	-	2
Razem publikacje	42	21	63

Statystyka cytowań moich publikacji pozwoliła na osiągnięcie następujących wartości wskaźnika Hirsha^{*}:

- według BazEkon: h-index 3
- według Publish or Perish: h-index 4
- według Google Scholar: h-index 4

^{*} Zestawienie opracowane przez Ośrodek Informacji Ekonomicznej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu na podstawie danych z dnia 11.05.2016r.

W przedstawionym dorobku znajduje się 18 pozycji anglojęzycznych. Spośród nich dwa opracowania opublikowano w periodyku z Thomson Reuters Master Journal List, a pięć zostało opublikowanych w periodykach indeksowanych przez SciVerse Scopus by Elsevier.

Źródłami finansowania dla prowadzonych prac naukowo-badawczych były projekty wykazane w tabeli 2, w tym dwa spośród nich uzyskały finansowanie w procedurach konkursowych.

Tabela 2. Finansowane projekty badań naukowych po uzyskaniu stopnia doktora.

Lp.	Okres realizacji (w latach)	Nazwa projektu	Źródło finansowania	Charakter uczestnictwa w projekcie	Dodatkowe uwagi
1.	2009-2014	<i>Struktury i formy zatrudnienia w przedsiębiorstwach – retrospekcja i wizja przyszłości</i>	Dotacja celowa MNiSW na finansowanie działalności naukowej związanej z rozwojem naukowym młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich.	Kierownik/wyłączny wykonawca	Kwalifikacja do finansowania w ramach procedury konkursowej
2.	2013-2016	<i>Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych</i>	Środki Narodowego Centrum Nauki przyznane na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/B/HS4/02348	Główny wykonawca (kierownik: prof. Czesław Zajac)	Kwalifikacja do finansowania w ramach procedury konkursowej
3.	2007-2016	<i>Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem</i>	Środki przeznaczone na działalność statutową Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa.	Wykonawca (kierownik: prof. Jan Lichtarski)	Moje prace w ramach projektu wpisują się przede wszystkim w temat <i>System społeczny przedsiębiorstwa – struktura, funkcjonowanie, przekształcenie</i> (kierownik tematu: prof. Czesław Zajac)

W swojej pracy wykazałam się osiągnięciami dydaktycznymi, współpracą z instytucjami, organizacjami i towarzystwami naukowymi oraz działalnością popularyzującą naukę, przedstawionymi szczegółowo w załączniku 6. Prowadziłam zajęcia dydaktyczne na dwóch uczelniach zagranicznych, pełnię funkcję opiekuna specjalności w ramach kierunku *Zarządzanie* na Wydziale Nauk Ekonomicznych UE we Wrocławiu, a także funkcję

promotora pomocniczego w ramach dwóch przewodów doktorskich. Współpracowałam z krajowymi i zagranicznymi ośrodkami naukowymi, w tym w ramach prowadzenia prac badawczych. Jestem aktywnym członkiem Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa m.in. pełnię funkcję członka Komisji Rewizyjnej Oddziału Wrocławskiego. Angażuję się w realizację projektów (jako wykonawca bądź ekspert), w tym w ramach projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej. Byłam też stypendystką programu *Staż sukcesem naukowca*. W okresie po uzyskaniu stopnia doktora aktywnie uczestniczyłam w 21 konferencjach naukowych (w tym w dwóch zagranicznych) na których wygłosiłam łącznie 13 referatów oraz przedstawiłam 1 e-poster. Moje zaangażowanie w pracę naukowo-badawczą oraz w pracę dydaktyczno-wychowawczą zostało trzykrotnie wyróżnione Nagrodą Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Z poważaniem,



Wrocław, dn. 20.05.2016r.