

Załącznik nr 3

Dr Katarzyna Piwovar-Sulej

Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych
UNIWERSYTET EKONOMICZNY WE WROCŁAWIU

AUTOREFERAT

**przedstawiający opis dorobku i osiągnięć
w pracy naukowo-badawczej
(w języku polskim)**

Wrocław, luty 2016



Układ treści:

1. Informacja o wykształceniu i zatrudnieniu w jednostkach naukowych.....	2
2. Charakterystyka zainteresowań naukowych, dorobku i osiągnięć.....	3
3. Wskazanie i omówienie osiągnięcia naukowego.....	8
3.1 Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65, poz. 595 ze zm.)	8
3.2 Omówienie celu naukowego/artystycznego ww. pracy/prac i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania	8
4. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych	26
4.1 Charakterystyka dorobku naukowego przed uzyskaniem stopnia doktora	26
4.2 Charakterystyka dorobku naukowego po uzyskaniu stopnia doktora	30
5. Podsumowanie	45

1. Informacja o wykształceniu i zatrudnieniu w jednostkach naukowych

Moja kariera naukowa jest związana z Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu (wcześniejsza nazwa: Akademia Ekonomiczna im. O. Lągego we Wrocławiu), gdzie w 1998 roku rozpoczęłam jednolite studia magisterskie na kierunku „Zarządzanie i marketing” na Wydziale Nauk Ekonomicznych (poprzednia nazwa: Wydział Gospodarki Narodowej). Przez ostatnie lata studiów moje zainteresowania ewoluowały w kierunku problematyki poruszanej w ramach subdyscypliny nauk o zarządzaniu zwanej zarządzaniem zasobami ludzkimi. Wyrazem tego był wyjazd w trakcie piątego roku studiów do Niemiec, gdzie odbyłam dwumiesięczny staż w centrali przedsiębiorstwa RWE Net AG w Dortmundzie m.in. w obszarze personalnym. Po ukończeniu studiów z wynikiem bardzo dobrym rozpoczęłam studia doktoranckie.

W dniu 01.10.2007 zostałam zatrudniona jako asystent w Katedrze Pracy i Stosunków Przemysłowych na Wydziale Inżynieryjno-Ekonomicznym Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Od 15.02.2010 pracuję jako adiunkt we wskazanej jednostce naukowej.

Stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu (specjalność: zarządzanie zasobami ludzkimi) został mi nadany uchwałą Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych mojej uczelni macierzystej z dnia 15.01.2009 na podstawie przedstawionej rozprawy doktorskiej pt. *„Kształtowanie sfery personalnej publicznych szkół licealnych w Polsce”*. Promotorem dysertacji była prof. dr hab. inż. Małgorzata Elzbieta Gableta (Kierownik Katedry Pracy i Stosunków Przemysłowych), natomiast recenzentami: prof. dr hab. Barbara Iwankiewicz-Rak (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) oraz dr hab. prof. UG Halina Czubasiewicz (Uniwersytet Gdański).

W trakcie mojej dotychczasowej kariery akademickiej prowadziłam także zajęcia dydaktyczne na innych uczelniach wrocławskich, takich jak:

- Uniwersytet Wrocławski, Instytut Matematyki (2003-2005),
- Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu (2005-2010),
- Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu (2011-2013).

Umiejętności dydaktyczne kształcałam w trakcie kursu organizowanego w ramach studium doktoranckiego na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, specjalnego kursu pedagogicznego, który odbyłam na Politechnice Wrocławskiej oraz „Szkoły Trenerów Zarządzania” MATRIK (po uzyskaniu stopnia doktora – w roku 2013).

2. Charakterystyka zainteresowań naukowych, dorobku i osiągnięć

Obszarem moich zainteresowań naukowych jest gospodarowanie potencjałem ludzkimi, na które składa się realizacja funkcji personalnej, kształtowanie warunków pracy (w tym kwestii BHP) oraz kultury organizacyjnej. Tematyka ta wpisuje się w obszar badań i profilu Katedry, w której pracuję¹. Swoje zainteresowania naukowe staram się łączyć z pracą dydaktyczną, a także działalnością badawczo-wdrożeniową na rzecz praktyki gospodarczej.

Bezpośrednim rezultatem mojej aktywności naukowej jest dorobek obejmujący łącznie 88 pozycji, z czego 65 zostało opublikowanych po uzyskaniu przeze mnie stopnia doktora (zob. tabela 1).

Tabela 1. Zestawienie dorobku naukowo-badawczego

Rodzaj	Przed uzyskaniem stopnia doktora		Po uzyskaniu stopnia doktora		Razem
	samodzielne	współautor	samodzielne	współautor	
Monografie naukowe – w j. polskim	-	-	2	-	2
Artykuły w czasopismach naukowych – w j. polskim	9	-	23	6	38
Rozdziały w monografiach – w j. polskim	10	3	8	3	24
Materiały konferencyjne – w j. polskim	-	-	-	1	1
Podreczniki – w j. polskim	-	-	-	1	1
Rozdziały w publikacjach dydaktycznych – w j. polskim	1	-	-	-	1
Publikacje w j. polskim - ogółem	23		44		67
Artykuły w czasopismach naukowych – w j. angielskim	-	-	6	3	9
Rozdziały w monografiach – w j. angielskim	-	-	8	1	9
Materiały konferencyjne – w j. angielskim	-	-	3	-	3

¹ Profil Katedry Pracy i Stosunków Przemysłowych dostępny jest na stronie http://www.ue.wroc.pl/wydzial_ie/2259/katedra_pracy_i_stosunkow_przemyslowych.html (04.01.2016)

Publikacje w j. angielskim - ogółem	0	21	21
Publikacje (j. polski i j. angielski) ogółem	23	65	88
Referaty wygłoszone na konferencjach – w j. polskim	6	11	21
Referaty wygłoszone na konferencjach – w j. angielskim	-	3	3
Aktywne uczestniczenie w konferencjach naukowych, nieobejmujące wygłoszenia referatu	4	13	17
Udział w konferencjach ogółem	12 (z czego 10 krajowych, 2 międzynarodowych)	29 (z czego 17 krajowych, 12 międzynarodowych)	41
Granty badawcze	1 – wykonawca w ramach grantu promotorskiego, finansowanego przez MNiSW	1 – kierownik i wykonawca w grantcie NCN	2
Zagraniczne wyjazdy studyjne	-	2	2
Projekty stażowe	-	2	2

Mając na uwadze dorobek po uzyskaniu stopnia doktora, należy stwierdzić, że moje artykuły opublikowane zostały m.in. w takich czołowych czasopismach z listy B MNiSW, jak „Przegląd Organizacji”, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, „Współczesne Zarządzanie”, „Marketing i Rynek”, „Management”, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”. Statystyka cytowań moich publikacji oraz obliczony na tej podstawie indeks Hirscha prezentuje się następująco:

- BazEkon²: liczba cytowań (bez autocytowań) – 5, h-index – 1
- Publish or Perish³: ogólna liczba cytowań: 56, h-index: 3,
- Google Scholar⁴: ogólna liczba cytowań: 40, h-index: 3.

² http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/cytowania/search/88803/cites/desc (05.01.2016)

³ Dane z dnia 06.01.2016.

⁴ Dane z dnia 06.01.2016.

W prowadzonym przeze mnie wykazie cytowań znajduje się więcej publikacji niż wykazują wskazane wyżej bazy. Moje prace są cytowane także za granicą⁵.

W moim dorobku znajduje się **21** pozycji anglojęzycznych (wszystkie zostały opublikowane po uzyskaniu stopnia doktora), z czego **9** publikacji ukazało się za granicą.

Wśród nich na szczególną uwagę zasługują następujące pozycje:

1. K. Piwowar-Sulej (2014), MANAGEMENT BY PROJECTS - A CHALLENGE FOR PERSONNEL POLICY, [w:] Economic Development and Management of Regions, Part V, [red.] P. Jedlicka, Peer-Reviewed Conference Proceedings, The International Conference Hradec Economic Days, University of Hradec Kralove, Hradec Kralove, s. 162-168, ISBN: 978-80-7435-370-3,
2. K. Piwowar-Sulej (2014), Personnel function in a project-oriented organization - its form and a matter of consistency, "International Journal of Academic Research" Part B, No. 6(2), s. 249-253 ISSN: 2075-4124,
3. K. Piwowar-Sulej, A. Król-Jasińska (2015), The role of HR department in Poland – indications for changes in business practice, "Actual Problems of Economics" No. 4 (166), s. 305-313, ISSN: 1993-6788.

Materiały konferencyjne „The International Conference Hradec Economic Days” z lat 2012-2013 są indeksowane w bazie Web of Science. Natomiast materiały konferencyjne z roku 2014 znajdują się obecnie w procesie oceny na potrzeby umieszczenia w bazie Thomson Reuters Conference Proceedings Citation Index. Czasopismo „International Journal of Academic Research” znajduje się w bazie Thomson Reuters Master Journal List⁶. Czasopismo „Actual Problems of Economics” było jeszcze w roku 2014 (kiedy to złożona została propozycja artykułu) wykazywane w części B wykazu czasopism MNiSW i przy tym wysoko punktowane⁷.

Brałam udział dotąd w sumie w **41** konferencjach naukowych, z czego **16** miało charakter międzynarodowy. Wśród tych konferencji **29** odbyło się po uzyskaniu przez mnie stopnia doktora (w tym 12 o charakterze międzynarodowym). Wygłosiłam na konferencjach **24** referaty (z czego **16** po uzyskaniu stopnia doktora). W latach 2012-2015 brałam udział w 3 zagranicznych konferencjach naukowych, organizowanych przez następujące ośrodki akademickie: University of Primorska (Słowenia) we współpracy z Corvinus University of Budapest (Węgry), Uniwersytet Hradec Kralove (Czechy), Bahcehir University (Turcja).

⁵ Mój artykuł pt. „Cechy kultury organizacyjnej a metodyki prowadzenia projektów” („Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2012 nr 4 (26), s. 39-52, ISSN 1734-087X) jest cytowany w następujących pozycjach:

- J. Bišćáková, Human Resource Management and Corporate Culture in Project Oriented Organisations [in:] Projektový prístup k internacionalizácii maleho a stredneho podnikania, EKONÓM, Bratislava 2014, s. 97-109, ISBN 978-80-225-3989-0,
- J. Bišćáková, G. Dubcová, Z. Joniáková, Využitie podnikovej kultúry v personálnom riadení, EKONÓM, Bratislava 2014, ss. 254, ISBN 9788022538299.

⁶ <http://ip-science.thomsonreuters.com/cgi-bin/jrnlstj/results.cgi?PC=MASTER&Full=International%20Journal%20of%20Academic%20Research> (03.11.2015)

⁷ Pozycja nr 74 części B wykazu czasopism MNiSW z 2014 roku, 10 pkt.

Wygłosiłam na nich referaty w języku angielskim. Referaty o charakterze naukowym wygłaszałam także – co nie zostało ujęte w powyższym zestawieniu – na posiedzeniach Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej Polskiej Akademii Nauk oraz na konferencjach biznesowych.

Uczestniczyłam w projektach badawczych realizowanych w ramach zadań statutowych Katedry oraz prowadziłam do roku 2015 własne projekty finansowane z dotacji celowej MNiSW przeznaczonej na rozwój młodych naukowców. Zrealizowałam w latach 2007-2008 w charakterze wykonawcy projekt badawczy promotorski finansowany ze środków MNiSW (decyzja nr 03777/B/H03/2007/33). Do końca roku 2016 jestem kierownikiem i jednocześnie wykonawcą projektu badawczego finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki (DEC-2013/09/D/HS4/00566). Jego rezultatem jest m.in. monografia pt. „Zarządzanie ludźmi w organizacjach zorientowanych na projekty”, która zostanie szerzej omówiona w kolejnej części autorreferatu.

Obecnie jestem członkiem „Zespołu Młodych” funkcjonującego przy Komitecie Nauk o Pracy i Polityce Społecznej Polskiej Akademii Nauk oraz Sekretarzem Komisji Rewizyjnej Wrocławskiego Oddziału Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierowania (TNOiK). Ponadto jestem członkiem:

- międzynarodowego zespołu doradców (International Advisory Board) czasopisma „Journal of Harmonized Research in Management” (ISSN 2454-5384)⁸,
- komitetu redakcyjnego czasopisma „Universal Journal of Industrial and Business Management” (ISSN 2332-3310 – wersja drukowana, ISSN 2332-3329 – wersja elektroniczna)⁹.

Angażuję się również w działalność na rzecz rozwoju mojej Uczelni. Jestem członkiem Zespołu ds. Promocji Wydziału Inżynieryjno-Ekonomicznego. Reprezentowałam Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu w trakcie „2015 International Days” organizowanych przez Uniwersytet w Pardubicach, przedstawiając Uczelnię jako partnera do podjęcia międzynarodowych projektów naukowych oraz dydaktycznych. Aktualnie prowadzę nie tylko zajęcia z przedmiotów obowiązkowych, ale też ciesząc się dużą popularnością wykłady do wyboru oraz wykłady w języku angielskim dla studentów programu Erasmus. Praca

⁸ <http://www.johronline.com/editorialboard.aspx?JournalType=5> (04.01.2016)

⁹ http://www.hrpub.org/journals/jour_editorialboard.php?id=16 (04.01.2016)

dydaktyczna także stanowi dla mnie inspirację do podjęcia określonych problemów w ramach działalności naukowo-badawczej.

Szczególne znaczenie w moim dorobku naukowym odgrywa współpraca z praktyką. W trakcie studiów doktoranckich pracowałam jako nauczyciel przedmiotu „Podstawy przedsiębiorczości” w III Liceum Ogólnokształcącym we Wrocławiu. Obserwacja praktyki skłoniła mnie do podjęcia w ramach rozprawy doktorskiej tematyki gospodarowania potencjałem ludzkim w specyficznych warunkach funkcjonowania szkół publicznych. W trakcie studiów doktoranckich wykonywałam także prace zleczone na rzecz jednostek gospodarczych. W 2006 roku zostałam zatrudniona na stanowisku specjalisty HR w przedsiębiorstwie Simoldes Plásticos Polska Sp. z o.o. W 2007 roku podjęłam pracę w departamencie personalnym przedsiębiorstwa VB Leasing Polska SA – w charakterze specjalisty, a następnie osoby zarządzającej obszarem HR.

Współpraca z praktyką gospodarczą miała także miejsce po uzyskaniu przez mnie stopnia doktora – w ramach prac wdrożeniowych wykonanych na zlecenie podmiotów gospodarczych oraz zrealizowanych projektów stażowych, przyznawanych w drodze konkursowej:

- rok 2011: udział w projekcie stażowym "Staż Sukcesem Naukowca" finansowanym z EFS (organizator: Poznański Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości),
 - rok 2012: udział w projekcie stażowym "Komerccjalizacja wyników badań naukowych drogą do sukcesu kobiet-naukowców" finansowanym z EFS (organizator: Poznański Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości).
- Efekty wyżej scharakteryzowanej współpracy z organizacjami publicznymi i jednostkami gospodarczymi zostaną przedstawione w części autoreferatu poświęconej opisowi dorobku z okresu przed oraz po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych.
- Za swoją działalność naukową, dydaktyczną i organizatorską otrzymałam pięć indywidualnych nagród J.M. Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, z czego:
- jedną nagrodę stopnia pierwszego (w roku 2011),
 - cztery nagrody stopnia drugiego (w latach 2012, 2013, 2014, 2015).

3. Wskazanie i omówienie osiągnięcia naukowego

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

Jako osiągnięcie naukowe w rozumieniu art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki wskazuję monografię naukową mojego autorstwa pt. *„Zarządzanie ludźmi w organizacjach zorientowanych na projekty”*, wydaną przez wydawnictwo Difin w Warszawie w roku 2016, ss. 282, ISBN: 978-83-7930-933-7.

Recenzentami wydanymi wskazanymi monografii byli:

- Prof. zw. dr hab. Marta Juchnowicz (Szkoła Główna Handlowa),
 - Prof. zw. dr hab. Szymon Cyfert (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
- Monografia jest efektem projektu badawczego pt. „Funkcja personalna w organizacji zorientowanej na projekty”, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki na mocy decyzji nr DEC-2013/09/D/H54/00566.

3.2. Omówienie celu naukowego/artystycznego wyżej wymienionej pracy i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania

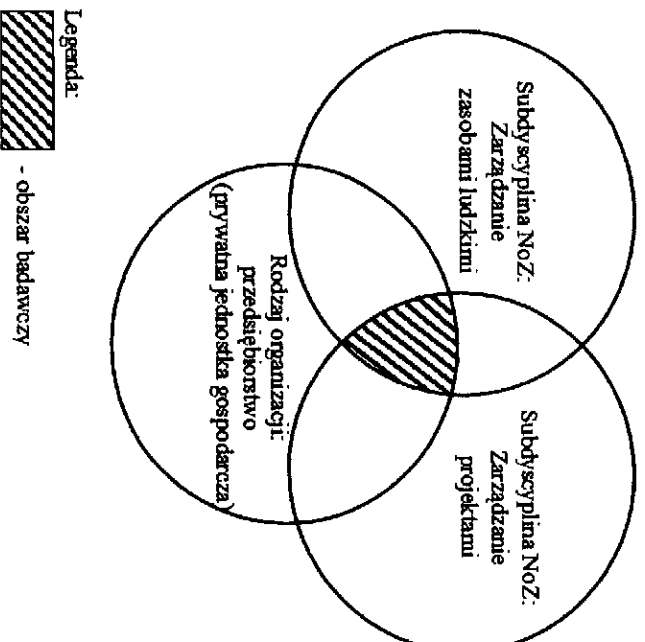
Cel pracy, pytania badawcze i hipotezy

Ogólnym celem pracy stało się poszerzenie wiedzy w obszarze zarządzania ludźmi w organizacjach zorientowanych na projekty. Na rysunku 1 określono obszar badawczy, przyjęty za wiążący w pracy.

Problem badawczy podjęty w pracy dotyczy istoty, budowy, instrumentalnego i podmiotowego aspektu realizacji procesu zarządzania ludźmi oraz wpływu spójności tego procesu na osiąganie założonych celów przez organizacje zorientowane na projekty, w których występują rozwiązania strukturalne oparte na współistnieniu trwałych komórek funkcjonalnych i międzyfunkcjonalnych zespołów projektowych. Został on pełniej wyartykułowany w postawionych pytaniach badawczych:

- 1) Jakie występują różnice między instrumentarium stosowanym w realizacji poszczególnych etapów procesu zarządzania ludźmi w projekcie oraz narzędziami wykorzystywanymi w ramach „ogólnego” procesu personalnego? Czy na potrzeby

projektów stworzono i wdrożono nowe (niestosowane w ramach trwałych struktur) narzędzia zarządzania ludźmi?



Rysunek 1. Usytuowanie obszaru badawczego pracy w ramach problematyki zarządzania i subdyscyplin nauk o zarządzaniu (NoZ)

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu A. Zakrzewska-Bielawska, M. Trocki, Aktywność badawcza doktorantów i habilitantów polskich ośrodków akademickich, [w:] Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu, [red.] S. Lachiewicz, B. Nogalski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 133; Sz. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, J. Niemczyk, A. Sopińska, Subdyscypliny w Naukach o Zarządzaniu – logika wyodrębniania, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1 (161), s. 39-45

- 2) Czy występują w badanym obszarze różnice między organizacjami zorientowanymi na projekty zewnętrzne czyli takimi, dla których działalność projektowa jest działalnością podstawową oraz tymi, w których dominuje działalność powtarzalna, ale wdrożono zarządzanie przez projekty (nazwanymi na potrzeby badawcze organizacjami zorientowanymi na projekty wewnętrzne)?
- 3) Kto w przedsiębiorstwach, w których wdrożono zarządzanie przez projekty, odpowiada za kształtowanie procesu zarządzania ludźmi w projekcie? Jakie są szczegółowe uprawnienia poszczególnych podmiotów w odniesieniu do tego procesu, a jakie w ramach „ogólnego” procesu personalnego? Czy istnieją w tym obszarze różnice między ujęciem literaturowym a praktyką zarządzania?
- 4) Czy z punktu widzenia skuteczności realizacji celów organizacji traktowanej jako całość powinny być stosowane spójne działania na obu torach procesu personalnego? Czy organizacje zorientowane na projekty zewnętrzne z racji bogatszego doświadczenia w prowadzeniu projektów posiadają wypracowane i ustandaryzowane rozwiązania

(podmiotowe i instrumentalne) spójnej realizacji dwutorowego przebiegu procesu zarządzania ludźmi?

5) Jakie są możliwości włączenia działu personalnego (działu HR) w zarządzanie projektami (a dokładniej w realizację procesu personalnego w projektach)?

W procesie badawczym przyjęto ponadto następujące hipotezy:

H1: W ramach procesu personalnego w projekcie stosuje się narzędzia oparte na dorobku subdyscypliny zarządzania zasobami ludzkimi, aczkolwiek istnieją różnice między sposobami realizacji działań na obu torach tego procesu.

H2: Realizacja procesu zarządzania ludźmi w projekcie jest obszarem, w którym marginalizuje się rolę specjalistów ds. personalnych.

H3: Organizacje zorientowane na projekty zewnętrzne posiadają wypracowane i ustandaryzowane rozwiązania (podmiotowe i instrumentalne) spójnej realizacji dwutorowego przebiegu procesu zarządzania ludźmi.

H4: Spójność działań podejmowanych w ramach obu torów procesu personalnego wpływa dodatnio na efektywność nie tylko projektów, ale całej organizacji zorientowanej na projekty.

Szczegółowy cel badań obejmuje udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz weryfikację hipotez przy zastosowaniu metod naukowych. Zarządzanie ludźmi zostało zaprezentowane w ujęciu problemowym ze wskazaniem na zasadność spójnego, całościowego podejścia do kształtowania tego procesu. W warstwie aplikacyjnej – na bazie studiów literatury z zakresu zarządzania oraz wyników badań empirycznych dotyczących praktyki kształtowania procesu zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwach zorientowanych na projekty – sformułowane zostały wskazówki dla osób odpowiedzialnych za tę sferę aktywności przedsiębiorstwa.

Uzasadnienie podjęcia tematu

W literaturze przedmiotu formułuje się tezę, że uwaga praktyków i teoretyków zarządzania koncentruje się współcześnie na wznrastającej dynamice funkcjonowania organizacji. W aktywnościach podejmowanych przez „graczy rynkowych” powtarzalne i rutynowe działania tracą stopniowo na znaczeniu na rzecz przedsięwzięć niepoważalnych i skomplikowanych – czyli projektów.

Projekt można zdefiniować jako „przedsięwzięcie, w którym ludzkie, materialne i finansowe środki są zorganizowane w nowatorski sposób, aby wykonać wyjątkowy zakres prac, z podaną specyfikacją, w ramach ograniczenia kosztów i czasu, tak aby osiągnąć korzyścią

zmianą określoną przez cele ilościowe i jakościowe¹⁰. Zarządzanie projektem polega natomiast na zastosowaniu wiedzy, umiejętności oraz dedykowanych narzędzi w odniesieniu do czynności wykonywanych w jednostkowym projekcie w celu spełnienia lub przekroczenia potrzeb i oczekiwania interesariuszy wobec projektu¹¹. O zarządzaniu projektem mówi się w kategoriach zarówno nauki, jak i sztuki.

Pierwsze projekty były realizowane już w starożytności. Jednak zarządzanie projektem znane we współczesnej formie zostało zapoczątkowane dopiero kilkadziesiąt lat temu. W latach 60. XX wieku organizacje zaczęły doceniać zorganizowaną pracę związaną z projektami. Doprowadziło to w kolejnych dekadach do szybkiego rozwoju dziedziny zarządzania projektami¹². Powstało wiele metod, technik oraz kompleksowych rozwiązań (standardów, metodyk) służących wsparciu procesów występujących w ramach zarządzania jednostkowym projektem oraz zarządzania zbiorami projektów¹³ (programem czy portfelem). Zarządzanie projektami stało się przedmiotem wykładanym w uczelniach, zbudowano modele oceny dojrzałości projektowej, kierownik projektu zaczął być postrzegany jako zawód przyszłości.

Wiele przedsiębiorstw¹⁴ nie poprzestaje na okazjonalnym, opartym raczej na intuicji niż na metodach naukowych, zarządzaniu jednostkowymi projektami, ale wdraża tzw. zarządzanie przez projekty (ZPP), które w literaturze przedmiotu jest różnie definiowane. W pracy przyjęto, że ZPP to sposób realizacji strategii organizacji poprzez stosowanie podejścia projektowego, wyrażającego się w powoływaniu interdyscyplinarnych zespołów projektowych oraz użyciu specyficznych narzędzi charakterystycznych dla obszaru wiedzy zwanego zarządzaniem projektami. Przedsiębiorstwa stosujące takie podejście określane są mianem organizacji

¹⁰ J.R. Turner, *The Handbook of Project-based Management – Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives*, McGraw-Hill, London 1993, s. 8

¹¹ J. L. Ward, *Project Management Terms*, ESI International, Darlington Virginia 2000, s. 168

¹² W języku angielskim analizowany obszar wiedzy nazywa się „*project management*” (zarządzanie projektem) a nie „*projects management*” (zarządzanie projektami). W języku polskim, zarówno w publikacjach poświęconych problematyce zarządzania (zagadnieniami poruszanych w ramach dyscypliny nauk o zarządzaniu), jak i w tytułach książek, przedmiotów wykładanych w uczelniach oraz tematach szkoleń stosuje się częściowej nazwę „zarządzanie projektami”.

Przyjęto, że termin „zarządzanie projektem” odnosi się do zarządzania jednostkowym przedsięwzięciem, natomiast „zarządzanie projektami” to pewien specyficzny obszar wiedzy (zbior teorii) oraz nazwa jednej z subdyscyplin podlegających wyodrębnieniu w ramach dyscypliny nauk o zarządzaniu. Por. Sz. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, J. Niemczyk, A. Sopińska, *Subdyscypliny w Naukach o Zarządzaniu – logika wyodrębniania, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1 (161), s. 39-45; J. Bizon-Górecka, W poszukiwaniu modelu zarządzania organizacją przez projekty, „Przeгляд Organizacji” 2009 nr 2, s. 23

¹³ W książce przyjęto, że programy oraz portfele projektów to tzw. zbiory projektów. W literaturze przedmiotu mówi się w odniesieniu do tych zbiorów o zarządzaniu wieloma projektami oraz o środowisku wieloprojektowym. Szerzej zob. E. Sońta-Drażkowska, *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa 2012

¹⁴ Ze względuw stylistycznych - mimo istniejących różnic definicyjnych - zamiennie będą używane pojęcia przedsiębiorstwa, firmy i organizacji.

zorientowanych na projekty (ang. *project-oriented organizations*)¹⁵. W takich podmiotach projekty nie mają charakteru incydentalnego. W procesie ich realizacji korzysta się z wiedzy z obszaru zarządzania projektami, powołuje stanowiska lub funkcje kierownika projektu, istnieje świadomość stosowania idei ZPP.

J. Brillman¹⁶ stwierdza, że ponad 25% działalności gospodarczej nadaje się do zarządzania przez projekty. Dotyczy to głównie takich – typowo projektowych – dziedzin, jak inżynieria, informatyka, przemyśl lotniczy i obronny, budowa statków, doradztwo organizacyjne itp. Przedsiębiorstwa funkcjonujące we wskazanych branżach nazwano zorientowanymi na projekty zewnętrzne. Immanentną cechą tych podmiotów jest stosowanie idei ZPP w zasadzie od początku ich funkcjonowania i uzyskiwanie dochodów z realizacji projektów na potrzeby klientów zewnętrznych. Projekty stanowią tutaj główny produkt przedsiębiorstwa. Współcześnie jednak nawet tam, gdzie tradycyjnie działalność operacyjna¹⁷ (powtarzalna) stanowi podstawę funkcjonowania, projekty zaczynają odgrywać coraz większą rolę. Wdrażanie zmian organizacyjnych, innowacji produktowych czy procesowych, organizacja kampanii reklamowych następuje w tych firmach w formie projektów. ZPP implementowane jest w trakcie tworzenia lub funkcjonowania organizacji, a projekty inicjowane są głównie z uwagi na potrzeby wewnętrzne przedsiębiorstwa. Takie podmioty nazwano organizacjami zorientowanymi na projekty wewnętrzne.

Przyjęte w pracy określenia różnicujące analizowane podmioty, wskazujące na określony typ projektów (tj. projekty wewnętrzne lub zewnętrzne), nie wykluczają oczywiście realizacji w danym przedsiębiorstwie także projektów drugiego typu. Co więcej – w określonym czasie – w przedsiębiorstwie typowo projektowym (nazwanym organizacją zorientowaną na projekty zewnętrzne) może być realizowanych więcej projektów wewnętrznych lub niektóre z nich mogą być oceniane jako bardziej istotne dla rozwoju organizacji niż projekty zewnętrzne. Intencją autorki było oddanie – w przyjętej klasyfikacji organizacji zorientowanych na projekty – głównego charakteru działalności przedsiębiorstwa (tj. typowo projektowego vs. powtarzalnego ze stosowaniem idei ZPP głównie na potrzeby wewnętrzne).

¹⁵ Określenie „organizacja zorientowana na projekty” oraz podejście polegające na utożsamianiu takich organizacji z podmiotami, które zaimplementowały idee zarządzania przez projekty zaczerpnięto z publikacji J.R. Turner, M. Huemann oraz A. Keegan. Zob. J.R. Turner, M. Huemann, A. Keegan, Human Resources management in the Project-Oriented Organization, PMI, Pennsylvania 2008

¹⁶ J. Brillman, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002, s. 318

¹⁷ Działalność operacyjna w literaturze z dziedziny zarządzania projektami jest utożsamiana z powtarzalną działalnością codzienną organizacji, związaną ze stałym świadczeniem przez pracowników np. obsługi administracyjnej, marketingowej, finansowo-księgowej i HR. Zob. Project Management Institute, The Standard for Project Portfolio Management, Wyd. PMI, Pennsylvania 2008, s. 11

Projekt nie istnieje bez zespołu projektowego – bez ludzi. Dzięki nim nie tylko osiągnane są cele danego projektu, ale także tworzona wiedza i doświadczenie umożliwiające skuteczną realizację kolejnych przedsięwzięć. Ludzie ci – w procesie pracy – powinni efektywnie wykorzystywać swój potencjał, rozumiany jako ogół cech i własności poszczególnych osób zaangażowanych w projekt¹⁸. Do cech i własności składających się na jakościowy aspekt potencjału ludzkiego zalicza się kompetencje, obejmujące wiedzę, predyspozycje i umiejętności, a ponadto motywację wewnętrzną oraz cechy fizyczne¹⁹. Potencjał ten kształtowany jest i wykorzystywany w procesie zarządzania ludźmi (zwanym zamiennie procesem personalnym lub krótko – zarządzaniem ludźmi). W ramach tego procesu można wyróżnić następujące elementy: dobór personelu (obejmujący planowanie zapotrzebowania na personel, rekrutację, selekcję i wdrażanie do pracy), jego szkolenie i doskonalenie, ocenianie, wynagradzanie oraz przemieszczanie (obejmujące wszelkie zmiany sprawowanych ról, zajmowanych stanowisk oraz miejsca pracy). Zarządzanie ludźmi traktowane jest zatem jako sekwencja działań skierowanych do pracownika²⁰ w celu odpowiedniego kształtowania i wykorzystania jego potencjału.

W przedsiębiorstwie zorientowanym na projekty większy jest stopień skomplikowania procesu personalnego niż w przedsiębiorstwie tradycyjnym. Projekty odznaczają się bowiem specyficznym charakterem pracy. Wymagają tym samym odmiennego podejścia do kwestii organizacji pracy niż ma to miejsce w odniesieniu do rutynowych zadań wykonywanych w komórce liniowej. Ponadto stosowane najczęściej rozwiązania strukturalne – polegające na współwystępowaniu elementów trwałej struktury organizacyjnej (działów, departamentów) oraz ponadfunkcyjnych zespołów projektowych – powodują, że analizowany proces przebiega dwutorowo: z jednej strony na płaszczyźnie ogólnoorganizacyjnej, a z drugiej w obrębie konkretnego projektu. W kształtowaniu procesu zarządzania ludźmi w analizowanych

¹⁸ Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych przez J. Haftera, o sukcesie projektu (bez względu na jego charakter i specyfikę) decydują cechy ludzi kierujących projektami oraz wykonawców prac projektowych. Zob. J. Hafter, Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce, Uniwersytet Mikolajia Kopernika, Toruń 2009, s. 380

¹⁹ M. Gableta, Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie. AE, Wrocław 2003, s. 177

Głównym elementem potencjału ludzkiego są kompetencje. Kompetencją to „zdolność i sposób przenoszenia charakterystyk pracownika (faktich, jak: wiedza, umiejętności, predyspozycje i postawy) na zadania w pracy i przekształcania je w wyniki pod wpływem osobistych motywów (...) w istniejącym kontekście organizacyjnym. Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich firmach, [Fred] J.K. Piotrowski, Warszawa 2002, s. 238

Motywacja wewnętrzna to pojawiające się samoczynnie bodźce, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób. Szerzej zob. E.L. Deci, R.M. Ryan, *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum Press, New York 1985, s. 34

²⁰ Mianem pracownika określa się w pracy wszystkie osoby, pracujące na rzecz organizacji zorientowanych na projekty, bez względu na formę zatrudnienia.

organizacjach znaczenia nabierają „nowe” – tzn. niewystępujące w tradycyjnych organizacjach – podmioty, np. kierownicy projektów czy biura projektów.

Jednostkowe projekty mają swoje cele, które powinny wynikać ze strategii danego podmiotu. Stopień osiągnięcia rezultatów zaplanowanych w ramach kolejnych projektów niewątpliwie wpływa na stopień osiągania celów w postawionych przed organizacją, jako całością. Patrzenie jednak przez pryzmat sukcesu pojedynczego projektu pozwala na podejmowanie za każdym razem działań ukierunkowanych wyłącznie na ten sukces. W interesującym nas przypadku mogłoby to oznaczać stosowanie w każdym kolejnym projekcie odmiennych sposobów realizacji elementów procesu zarządzania ludźmi (np. zasad wynagradzania członków zespołu projektowego czy wyboru źródła rekrutacji do projektu). Wprawdzie w literaturze przedmiotu postuluje się standardyzację działań w kolejnych projektach w ramach rozwijania dojrzałości projektowej organizacji²¹, to wydaje się, że spójność²² działań podejmowanych tylko w projektach, przy istniejących rozbieżnościach między praktykami stosowanymi w „ogólnym” procesie personalnym oraz w procesie personalnym w projekcie, spowoduje pewien „nieład organizacyjny”. Ten z kolei wpłynie negatywnie na wyniki funkcjonowania przedsiębiorstwa²³. Deficyty w ramach zarządzania ludźmi powodują z jednej strony niepełne wykorzystanie potencjału ludzkiego, co jest niewątpliwą stratą dla organizacji, a z drugiej sprawiają, że pracownicy nie są zadowoleni z pracy (rozbieżności w sposobach realizacji działań skierowanych do pracowników mogą wywołać poczucie niesprawiedliwości).

Powyzsze wymaga nieco innego spojrzenia na problematykę zarządzania ludźmi, a w tym refleksji, czy obojczy analizowanego procesu powinni być kształtowane względem siebie spójnie. Istotne jest również określenie rzeczywiście i pożądanego roli specjalistów ds. personalnych w realizacji tego procesu – przy uwzględnieniu jego dwutorowego przebiegu.

²¹ M. Juchniewicz, Dojrzałość projektowa organizacji i jej zastosowanie w zarządzaniu, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 7-8, s. 26-29

²² Spójność rozumiana jest jako zwartość, ścisła łączność, pewna jednocząca zgodność (brak konfliktu, idenryczność, harmonia, dopasowanie). Zob. Słownik języka polskiego, [red.] W. Doroszewski, PWN, Warszawa 1958-1969, wersja elektroniczna

D.A. Nadler i M.L. Tushman określają zbieżność lub dopasowanie jako stopień, w jakim potrzeby, wymagania, cele, budowa jednego elementu są zgodne z potrzebami, wymaganiami, celami, strukturą innego składnika. Zob. D.A. Nadler, M.L. Tushman, A model for diagnosing organizational behavior. “Organizational Dynamics” 1980, No. 9(2), s. 45

²³ O. Lundy i A. Crowling stwierdzają, że uzyskanie wewnętrznej efektywności przedsiębiorstwa jest następstwem wprowadzania i ugruntowywania mechanizmów zarządczych przy zachowaniu spójności, harmonii i wykonalności. Zob. O. Lundy, A. Crowling, Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 181

Jak zauważa T. Oleksyn²⁴, zarządzanie projektami jest współcześnie pewną dziedziną wiedzy, która powinna być znana i opanowana w organizacji, w tym także w zakresie zarządzania ludźmi. Zarówno w publikacjach z zakresu zarządzania projektami, jak i w pozycjach poświęconych sposobom realizacji działań wobec pracowników, nie podejmuje się problemu kompleksowej realizacji procesu personalnego w analizowanych organizacjach. W tych pierwszych koncentruje się uwagę na problemach wewnętrznych projektu. Badania zdaniem R. Katza²⁵ skupiają się wprawdzie wokół czynników sukcesu projektu, ignoruje się jednak przy tym rolę tzw. „miękkiej” strony projektu, reprezentowanej przez ludzi. Natomiast w publikacjach z zakresu subdyscypliny zarządzania zasobami ludzkimi rozwiązania prowadzone są raczej w odniesieniu do organizacji tzw. tradycyjnych czyli o stabilnych, hierarchicznych strukturach.

Przeprowadzone studia literaturowe wskazują ponadto, iż autorzy podejmujący problematykę projektów skupiają się jedynie na wybranych kwestiach związanych z potencjałem ludzkim. Podobnie jak w pozycjach poświęconych szeroko rozumianej zespołowości uwaga skoncentrowana jest przede wszystkim na dynamice grupowej, składowych procesach kierowania zespołem oraz sylwetce kierownika zespołu²⁶.

W piśmiennictwie angijęzycznym tematyką zarządzania ludźmi w organizacji zorientowanej na projekty zajęli się J.R. Turner, M. Huemann i A. Keegan²⁷. Autorzy ci nie dokonali jednak podziału organizacji zorientowanych na projekty, nie podjęli problematyki spójności działań podejmowanych w ramach obu torów analizowanego procesu, nie poddali analizie i ocenie roli poszczególnych podmiotów zarządzania projektami w realizacji interesujących nas działań, a w tym roli komórki HR²⁸. Z kolei K. Bredin i J. Soederlund²⁹

²⁴ T. Oleksyn, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kanony, realia, kontrowersje, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 396

²⁵ The Human Side Of Managing Technological Innovation: a Collection Of Readings. [red.] R. Katz, Oxford Univ. Press, New York 1997

²⁶ Zob. m.in. J.P. Lewis, Team-Based Project Management, American Management Association, New York 1998; T. DeMarco, T. Lister, Czynnik ludzki. Skuteczne przedsięwzięcia i wydajne zespoły, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2002; P. Wachowiak, B. Grucza, S. Gregorczyk, K. Ogonek, Kierowanie zespołem projektowym, Difin 2004; M. Geleert, C. Nowak, Zespół, GWP, Gdańsk 2008; G. Parker, Zespoły interdyscyplinarne. Jak pracować z sojusznikami, wrogami i innymi nieznanymi, Seria: Akademia Zarządzania Projektami, MT&DC, Warszawa 2007; R. Bee, F. Bee, Project Management. The people Challenge, CIPD House, London 2000; Zarządzanie projektami w organizacji, [red.] K. Janasz, J. Wiśniewska, Difin, Warszawa 2014, s. 93-110

²⁷ J.R. Turner, M. Huemann, A. Keegan, Human Resources management in the Project-Oriented Organization, PMI, Pennsylvania 2008

²⁸ Ponadto rozwiązania prezentowane w analizowanej pozycji literaturowej oparte są na badaniach przeprowadzonych w formie wywiadów z 22 osobami zaangażowanymi w projekty, pracującymi w sumie w 13 organizacjach opartych na projektach (zlokalizowanych w Austrii, Holandii, Anglii i Irlandii).

²⁹ Wskazani autorzy utożsamiają pojęcie organizacji bazującej na projektach z przyjętą w niniejszym opracowaniu definicją organizacji zorientowanej na projekty. K. Bredin, J. Soederlund, The HR quadradi: a

podjęli się diagnozy roli działu personalnego, menedżera liniowego, kierownika projektu i wykonawcy prac w projekcie. Swoje rozwiązania oparli jednak na analizie najpierw sześciu, a następnie dziewięciu przypadków organizacji zajmujących się wyłącznie badaniem i rozwojem lub inżynierią (tzw. *engineering intensive organisations*). Nie we wszystkich przypadkach w badanych podmiotach występował dział HR. Badania prowadzone były z perspektywy skuteczności funkcjonowania tej części przedsiębiorstwa, w której realizuje się najwięcej projektów, a nie z perspektywy organizacji traktowanej holistycznie. Ponadto wskazani autorzy skupili się na rolach wymienionych wyżej podmiotów w odniesieniu do dwóch typów projektów, tj. intrafunkcyjnych i interfunkcyjnych³⁰.

Zastosowana metodyka badań

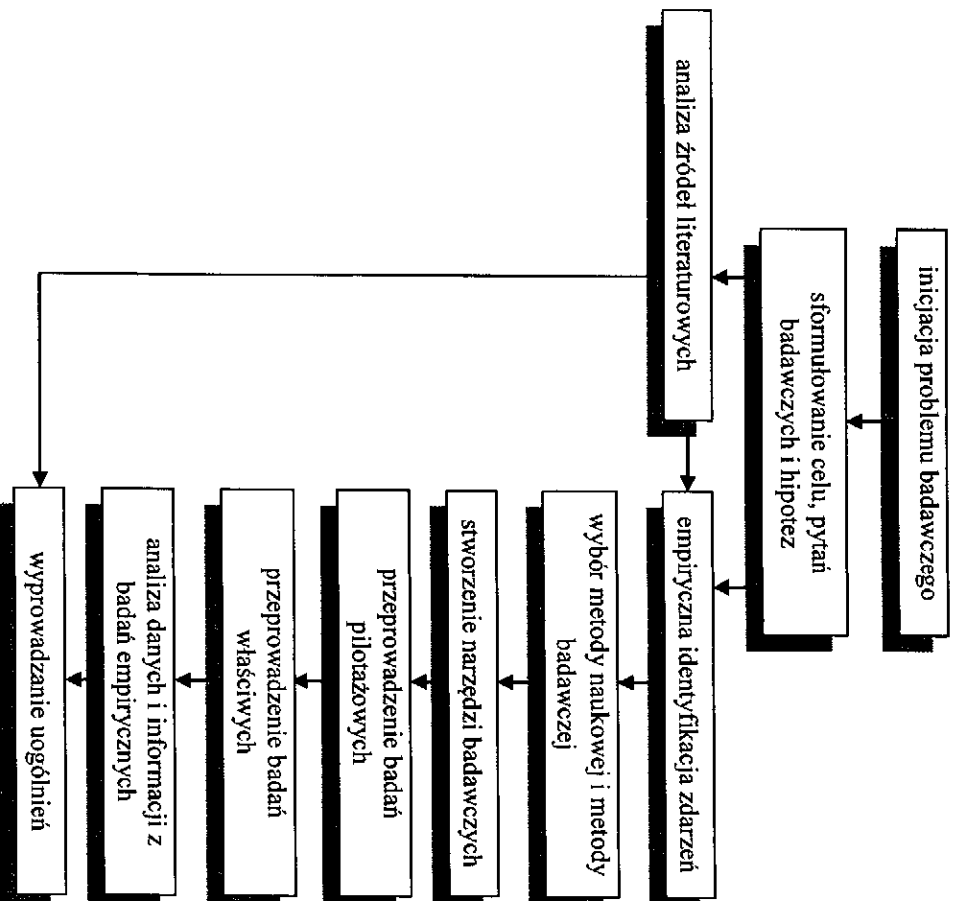
Proces badawczy przeprowadzono zgodnie ze schematem przedstawionym na rysunku 2. Procedura badawcza obejmowała takie etapy, jak sformułowanie problemu badawczego, określenie celu, pytań i hipotez badawczych, wybór metod badawczych, opracowanie narzędzia badawczego (kwestionariusza wywiadu), jego weryfikacja w trakcie badań pilotażowych, przeprowadzenie badań właściwych, analiza pozyskanych danych i informacji, przygotowanie uogólnień z badań w konfrontacji z literaturą.

Problem badawczy – jak wskazano wcześniej – dotyczy istoty, budowy, instrumentalnego i podmiotowego aspektu realizacji procesu personalnego w organizacji zorientowanej na projekty. Ponadto w ramach projektu badawczego podjęta została problematyka wpływu spójności tego procesu na realizację celów organizacji traktowanej holistycznie. Chodzi tutaj o tzw. spójność procesów i praktyk zarządzania³¹ zwaną inaczej dopasowaniem poziomym (wewnętrznym).

framework for the analysis of HRM in project-based organizations, "The International Journal of Human Resource Management" 2011, Vol. 22, No. 10, s. 2202-2221; K. Bredin, J. Soederlund, Human Resource Management in Project-Based Organisations: The HR Quadriad Framework, Palgrave MacMillan, New York 2011

³⁰ Wskazana typologia projektów bazuje na kryterium pochodzenia uczestników zespołu projektowego. W skład projektowych zespołów intrafunkcyjnych wchodziła pracownicy jednej komórki organizacyjnej. Zespoły interfunkcyjne zrzeszają pracowników różnych komórek.

³¹ Szerzej zob. R. Schuler, Strategic Human Resources Management: Linking the people with the strategic Leeds of the business, "Organisational Dynamics" Summer 1992 s. 18-31 za: M. Malarski, Konieczność wewnętrznej spójności i dopasowania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, [w:] Kierunki ewolucji zachowań organizacyjnych, [red.] I. Bednarska-Wnuk, J.M. Michalak, I. Świętek-Baryska, „Folia Oeconomica” 2013 nr 283, s. 159



Rysunek 2. Zastosowana procedura prowadzenia badań

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu M. Marczak, R. Marczak, Prawda w badaniach naukowych na przykładach tribologii, „ZEM” 2006, z. 4 (148), Vol 41, s. 35; W. Czakon, Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 9, s. 10

W wymiarze bardziej szczegółowym wyróżniono dwa obszary skuteczności funkcjonowania organizacji, odnoszące się do³²:

- zarządzania zasobami gospodarczymi przedsiębiorstwa (majątkiem i kapitałem, ludzimi, informacją),
- zarządzania kolejnymi projektami.

W wyniku przeprowadzonych badań pilotażowych obszar zarządzania zasobami gospodarczymi zawężono do kwestii zarządzania ludźmi.

³² Por. A. Jaki, Paradygmat efektywności w zarządzaniu, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 4, s. 4-5

Badania pilotażowe oparto na metodzie wywiadów fokusowych prowadzonych z osobami zajmującymi różne stanowiska w organizacji zorientowanych na projekty (tj. z kierownikami projektów, pracownikami działów HR, wykonawcami prac w projektach). Zorganizowano wywiady z trzema mini-grupami fokusowymi.

W badaniach empirycznych, przeprowadzonych w latach 2014-2015, zastosowano podejście idiograficzne oparte na próbie celowej. Badania zostały utrzymane w nurcie fenomenologicznym i interpretatywnym. Objęto nimi 100 przedsiębiorstw (prywatnych jednostek gospodarczych) zorientowanych na projekty. Próba badawcza została zrównoważona, co oznacza, że znalazła się w niej równa liczba przedsiębiorstw zorientowanych na projekty zewnętrzne (w których projekty są działalnością podstawową, a ZPP to immanentna cecha tych organizacji) i organizacji zorientowanych na projekty wewnętrzne (o dominującej działalności powtarzalnej, ale stosujących ZPP na potrzeby wewnętrzne). Podczas konstruowania próby badawczej wzięto pod uwagę fakt, że o ile na rynku funkcjonuje określona liczba przedsiębiorstw pierwszego typu, to trudno wyłonić pozostałe organizacje, w których ma miejsce zarządzanie przez projekty³³.

Podstawową jednostką próby było przedsiębiorstwo w którym wdrożono zarządzanie przez projekty, tj. w którym:

- współwystępuje struktura hierarchiczna i interdyscyplinarne zespoły projektowe
 - istnieją stanowiska lub funkcje kierownika projektu,
 - projekty nie mają charakteru incydentalnego (równolegle realizuje się wiele projektów lub projekty następują kolejno po sobie),
 - projekty są realizowane z wykorzystaniem narzędzi dziedziny zarządzania projektami,
 - istnieje świadomość tego, że w organizacji stosuje się zarządzanie przez projekty.
- Dodatkowym warunkiem, jaki musiały spełnić przedsiębiorstwa, by mogły zostać włączone do próby badawczej – z uwagi na cel pracy – było występowanie w ich strukturze komórki odpowiedzialnej za realizację procesu zarządzania ludźmi (działu personalnego, działu HR). Dlatego też w próbie badawczej znalazły się przedsiębiorstwa średnie oraz duże.

Uwzględniając problemy z uzyskaniem reprezentatywności próby – przy dążeniu do zapewnienia wyższej jakości prowadzonych badań – w procesie badań właściwych zastosowano zarówno triangulację danych, jak i metod badawczych. Badania właściwe były

³³ Brakuje obiektywnych rejestrów, które określiłyby całą populację organizacji zorientowanych na projekty oraz umożliwiły dokonanie losowania próby reprezentatywnej.

prowadzone w dwóch etapach. W pierwszym zdecydowano się na wykorzystanie metody wywiadu ustrukturyzowanego oraz wywiadu luźnego – z kierownikami projektów, wykonawcami prac w projektach oraz pracownikami działów personalnych. Natomiast w drugim etapie zastosowano metodę opisu pojedynczych przypadków (*case study*), a informacje zbierano poprzez analizę dokumentacji wewnętrznej, stron internetowych badanych przedsiębiorstw, użycie wywiadów luźnych oraz w procesie obserwacji uczestniczącej. W obu etapach badań właściwych – podobnie jak w ramach pilotażu – wywiady prowadzone były z osobami zajmującymi różne stanowiska. *Case study* potraktowano jako pomocniczą metodę badawczą, służącą weryfikacji hipotez. Jako „przyrządek” lub „jednostkę analizy” przyjęto organizację zorientowaną na projekty. Wybrano 4 przedsiębiorstwa, kierując się kryterium typu organizacji. Jednostkami analizy były 2 organizacje zorientowane na projekty zewnętrzne oraz 2 organizacje zorientowane na projekty wewnętrzne. Badania miały charakter deskryptywny, eksplanacyjny i aplikacyjny.

W celu udzielenia odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze posłużono się opisem tabelarycznym jako główną techniką wykorzystywaną w ramach statystyki opisowej. Dodatkowo część wyników badań empirycznych przedstawiono w toku podjętych rozważań (w formie opisowej). Aby dać odpowiedź na drugie z postawionych pytań badawczych, tj. „Czy występują w badanym obszarze różnice między organizacjami zorientowanymi na projekty zewnętrzne oraz podmiotami zorientowanymi na projekty wewnętrzne?”, czyli w celu znalezienia zależności pomiędzy badanymi zmiennymi, zastosowano test niezależności chi-kwadrat. Uznano tym samym, że badane zmienne względem siebie są niezależne, w przypadku gdy poziom istotności statystyki testowej chi-kwadrat jest na poziomie mniejszym niż 0,05. W przypadku badania zależności liniowej pomiędzy zmiennymi zastosowano nieparametryczną statystykę korelacji rang Spearmana, która jest odpowiednikiem parametrycznej korelacji Pearsona.

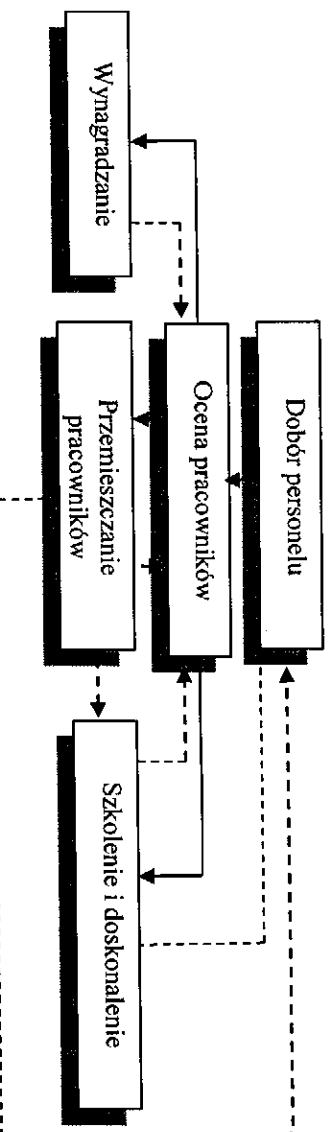
Przykłady rozwiązań stosowanych w przedsiębiorstwach będących obiektami badań w ramach *case study*, a dotyczących realizacji procesu personalnego, zaprezentowano w części empirycznej książki. Natomiast szerszy opis praktyk mających miejsce w tych przedsiębiorstwach przedstawiono w formie aneksu. Uznano bowiem, że mają one wartość nie tylko naukową ale także dydaktyczną.

Struktura pracy i rezultaty procesu badawczego

Całość książki składa się z trzech logicznie uporządkowanych części. Pierwsza część – obejmująca podrozdziały 1.1 oraz 1.2 – ma charakter wprowadzający do problematyki

zarządzania ludźmi oraz specyfiki organizacji zorientowanych na projekty. Przedstawiono tutaj – zwracając szczególną uwagę na porządek terminologiczny – w szczególności istotę procesu personalnego, ewolucję podejścia do zarządzania ludźmi oraz uwarunkowania (okoliczności) realizacji tego procesu w organizacji zorientowanej na projekty.

Stwierdzono, że w literaturze przedmiotu różne terminy łączące pojęcie zarządzania z kategorią potencjału ludzkiego są traktowane synonimicznie. Chodzi tu w szczególności o takie zagadnienia jak funkcja personalna, zarządzanie personelem (kadrami) czy zarządzaniem zasobami ludzkimi. Autorka pracy świadomie używa terminu „zarządzanie personelem” („zarządzanie kadrami”) oraz „zarządzanie zasobami ludzkimi” tylko w obrębie rozważań nad koncepcjami zarządzania ludźmi (zmieniającymi się na przestrzeni lat podejściami do realizacji tego procesu) oraz subdyscyplinami bądź specjalnościami w ramach dyscypliny nauk o zarządzaniu. W literaturze przedmiotu prezentowane są także różne zestawy działań skierowanych do pracowników. Uznano, że zarządzanie ludźmi – traktowane jako proces – powinno składać się z działań, które można logicznie ze sobą powiązać. Przedstawiono graficznie ten proces (zob. rysunek 3), bazując na jego podstawowych elementach, tj. doborze personelu, ocenianiu, szkoleniu, wynagradzaniu i przemieszczaniu.



Rysunek 3. Zarządzanie ludźmi jako proces

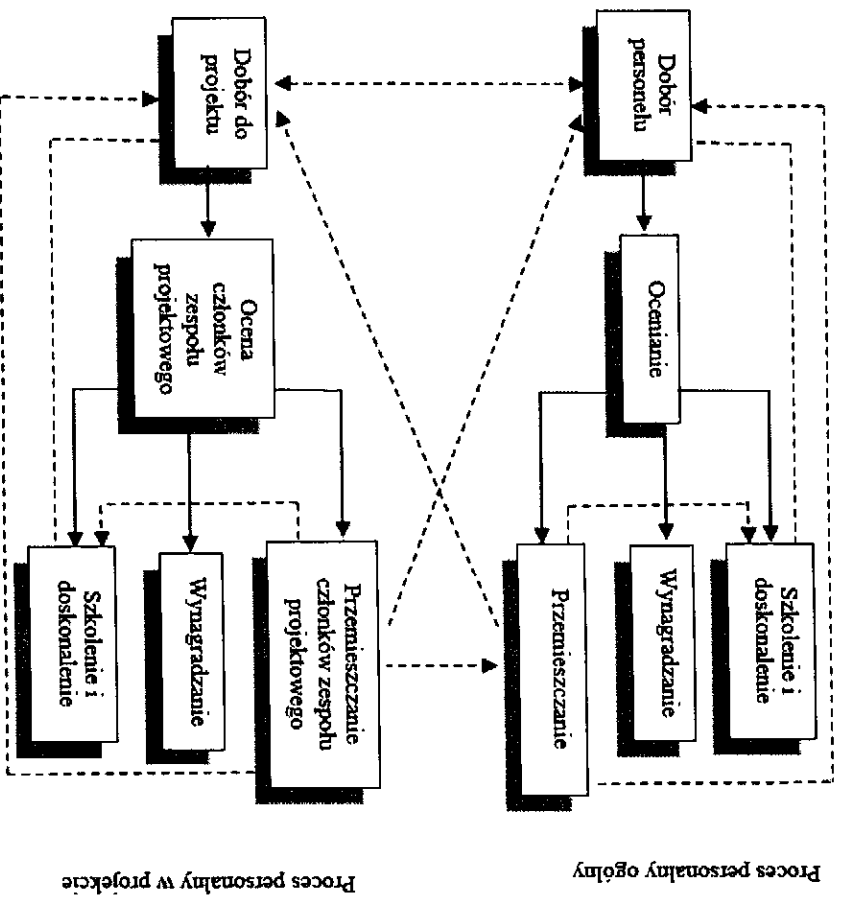
Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu M. Gablęta, Człowiek i praca..., wyd. cyt., s. 165, K. Piwowa-Sulej, Rola działu personalnego a zarządzanie personelem w ujęciu procesowym, [w:] *Podjęcie procesowe w organizacjach*, [red.] S. Nowosielski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 169, s. 140

Wskazano ponadto różne podejścia do zarządzania ludźmi, wynikające z rozwoju dyscypliny nauk o zarządzaniu z jej subdyscypliną w postaci zarządzania zasobami ludzkimi. Na przestrzeni lat nastąpiła generalna zmiana filozofii myślenia na temat człowieka, jego miejsca w organizacji, wartości pracy. Powstały współczesne koncepcje zarządzania ludźmi (takie jak strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie kapitałem ludzkim, systemy wysoce efektywnej pracy), które istotnie wpłynęły na zmianę podejścia do potencjału ludzkiego

organizacji. Rolę pracownika – a ściślej – jego wiedzy, znacząco uwypuklono w ramach koncepcji zarządzania wiedzą, należącej do zbioru ogólnych koncepcji zarządzania organizacją. Widoczna jest postępująca „humanizacja” także innych koncepcji zarządzania oraz dziedziny zarządzania projektami.

Omawiając specyfikę analizowanych organizacji, skupiono się na takich pojęciach, jak projekt, zarządzanie projektem, zarządzanie zbiorami projektów (programem, portfelem) oraz zarządzanie przez projekty. Zaprezentowano dwutorowy przebieg procesu zarządzania ludźmi w ujęciu modelowym (zob. rysunek 4), zaznaczając wpływ czynnika struktury organizacyjnej.

Proces personalny w organizacji zorientowanej na projekty przebiega dwutorowo, tj. na poziomie ogólnooorganizacyjnym oraz na poziomie jednostkowego projektu (zob. rysunek 4). Poziom ogólnooorganizacyjny utożsamiany jest z trwałą strukturą przedsiębiorstwa.



Rysunek 4. Dwutorowy przebieg procesu personalnego w organizacji zorientowanej na projekty – ujęcie modelowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Piwowa-Sulej, ROLA DZIAŁU HR W ORGANIZACJI ZORIENTOWANEJ NA PROJEKTY – UJĘCIE MODELOWE VERSUS WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH, [w:] Jakosć zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach, [red.] A. Stankiewicz-Mróz, J.P. Lendzion, Wyd. MEDIA PRESS, Łódź 2012, s. 265

Dla ułatwienia prezentacji i większej przejrzystości rozważań, przyjęto, że wskazane dwa toru nazywane będą odpowiednio procesem personalnym „ogólnym” oraz procesem personalnym w projekcie. Ponadto:

1) Na proces personalny w projekcie składają się takie same elementy, jak na proces personalny na poziomie ogólnooorganizacyjnym.

2) Istnieją wzajemne relacje między poszczególnymi elementami procesu zarządzania Ludźmi w projekcie a procesem personalnego „ogólnego”, co przedstawiono na rysunku 4.

Część pierwszą książki kończą rozważania na temat psychospołecznych aspektów realizacji analizowanego procesu w interesujących nas organizacjach. Wdrożenie idei ZPP wpływa na zmianę charakteru pracy m.in. w kierunku większej elastyczności zadaniowej. Wymaga to dbałości o wykształcenie – w ramach realizacji procesu zarządzania Ludźmi – odpowiednich cech potencjału ludzkiego.

W drugiej części (podrozdziały od 2.1 do 2.4) przedstawiono założenia metodyczne przeprowadzonych badań. Przyjęty w pierwszej części książki model procesu personalnego, uwzględniający relacje między dwoma „torami” tego procesu, stał się podstawą dla prowadzenia badań empirycznych. Następnie skonfrontowano wyniki studiów literaturowych dotyczących instrumentalnego aspektu realizacji obu torów procesu personalnego z wynikami badań empirycznych. Rozważania uporządkowano według elementów analizowanego procesu, omawiając kolejno proces doboru personelu, następnie oceniania i wynagradzania, a na końcu rozwoju. Pod pojęciem rozwoju potencjału ludzkiego rozumiane są konkretne działania realizowane w ramach szkolenia i doskonalenia oraz przemieszczania personelu. Scharakteryzowano także rolę głównych podmiotów realizujących proces zarządzania Ludźmi, a w tym działu HR. Część tę kończą rozważania na temat wewnętrznej spójności analizowanego procesu. Określono tutaj rolę tej spójności w realizacji celów badanych organizacji. Dokonano także oceny jej poziomu, skupiając się na niedostatkach praktyki ujawnionych w procesie badawczym.

Odnosząc się do kolejnych hipotez badawczych i wyników przeprowadzonych badań empirycznych, należy stwierdzić, że proces personalny w projekcie realizowany jest przy użyciu instrumentów prezentowanych w literaturze z zarządzania zasobami Ludźmi w odniesieniu do organizacji klasycznych. Ponadto w poddanych badaniu organizacjach nie występują znaczące różnice między instrumentarium stosowanym w ramach procesu personalnego w projekcie a „ogólnego” procesu personalnego. Różnice polegają w analizowanym przypadku jedynie na częstszym pozyskiwaniu z wewnętrznygo rynku pracy członków zespołu projektowego niż kandydatów do pracy na stanowiskach w komórkach liniowych. Rzadziej w rekrutacji do projektów niż w doborze do trwałych struktur wykorzystuje się profile kompetencyjne. Kontrowersyjnym – aczkolwiek głównym – kryterium selekcji członków zespołów projektowych jest dyspozycyjność kandydata.

Wdrożenie zarządzania przez projekty ma niewątpliwie wpływ na instrumenty stosowane w ramach procesu personalnego „ogólnego”. Oddziałuje chociażby na sferę szkoleń (ich tematykę) oraz karier zawodowych (wprowadzając możliwość realizacji kariery projektowej). W systemach wynagrodzeń uwzględniane są składniki związane z pracą w projektach.

Ujawniono duże podobieństwo praktyk stosowanych w ramach procesu personalnego między dwoma analizowanymi typami organizacji zorientowanych na projekty. Różnice polegają na szerszym stosowaniu elastycznych form zatrudnienia w przedsiębiorstwach zorientowanych na projekty zewnętrzne. Także w tych przedsiębiorstwach w pierwszej kolejności informuje się obecnych pracowników o możliwości pracy w projekcie a dopiero potem szuka kandydatów poza firmą. Ofertę wzięcia udziału w projekcie kieruje się jednak do wybranych pracowników. Zakres zadań do wykonania w projekcie przekazywany jest członkom zespołu na piśmie. Z kolei w organizacjach zorientowanych na projekty wewnętrzne częściej zatrudnia się osoby w ramach trwałych struktur, po zakończeniu projektu, do którego zostały pozyskane. Tutaj także szkolenia z zagadnień projektowych są dostępne dla wszystkich pracowników. System ocen jest częściej sformalizowany a pracownik może odwołać się od przyznanej mu oceny.

Przeprowadzone badania empiryczne dostarczyły także spostrzeżeń dotyczących roli specyficznych podmiotów zarządzania ludźmi oraz komórki odpowiedzialnej za realizację procesu personalnego – czyli działu HR. W organizacjach zorientowanych na projekty pojawiają się podmioty niewystępujące w przedsiębiorstwach tradycyjnych, takie jak: sponsor projektu, komitet sterujący, biuro projektów i kierownik projektu. Podmioty te uczestniczą przede wszystkim w procesie personalnym w projekcie. Występują tutaj rozbieżności między rolami tych podmiotów prezentowanymi w literaturze naukowej a praktyką biznesową. Rola głównego podmiotu realizacji działań skierowanych do pracowników – czyli działu HR – jest bardzo ograniczona. W ramach procesu personalnego w projekcie specjaliści ds. personalnych uczestniczą jedynie w procesie zewnętrznej rekrutacji członków zespołu projektowego oraz pomagają dobrać szkolenia konieczne dla pomyślnej realizacji projektu. Pracownicy działów personalnych – zdaniem kierowników projektu – nie posiadają dostatecznej wiedzy na temat istoty projektów, co stanowi główną barierę pełniejszego włączenia ich w proces zarządzania ludźmi w projekcie.

Powyższa analiza instrumentalnych i podmiotowych aspektów realizacji procesu personalnego jednoznacznie wskazuje, że istnieją deficyty związane z wewnętrzną spójnością tego procesu w badanych organizacjach. Poddane badaniom organizacje zorientowane na

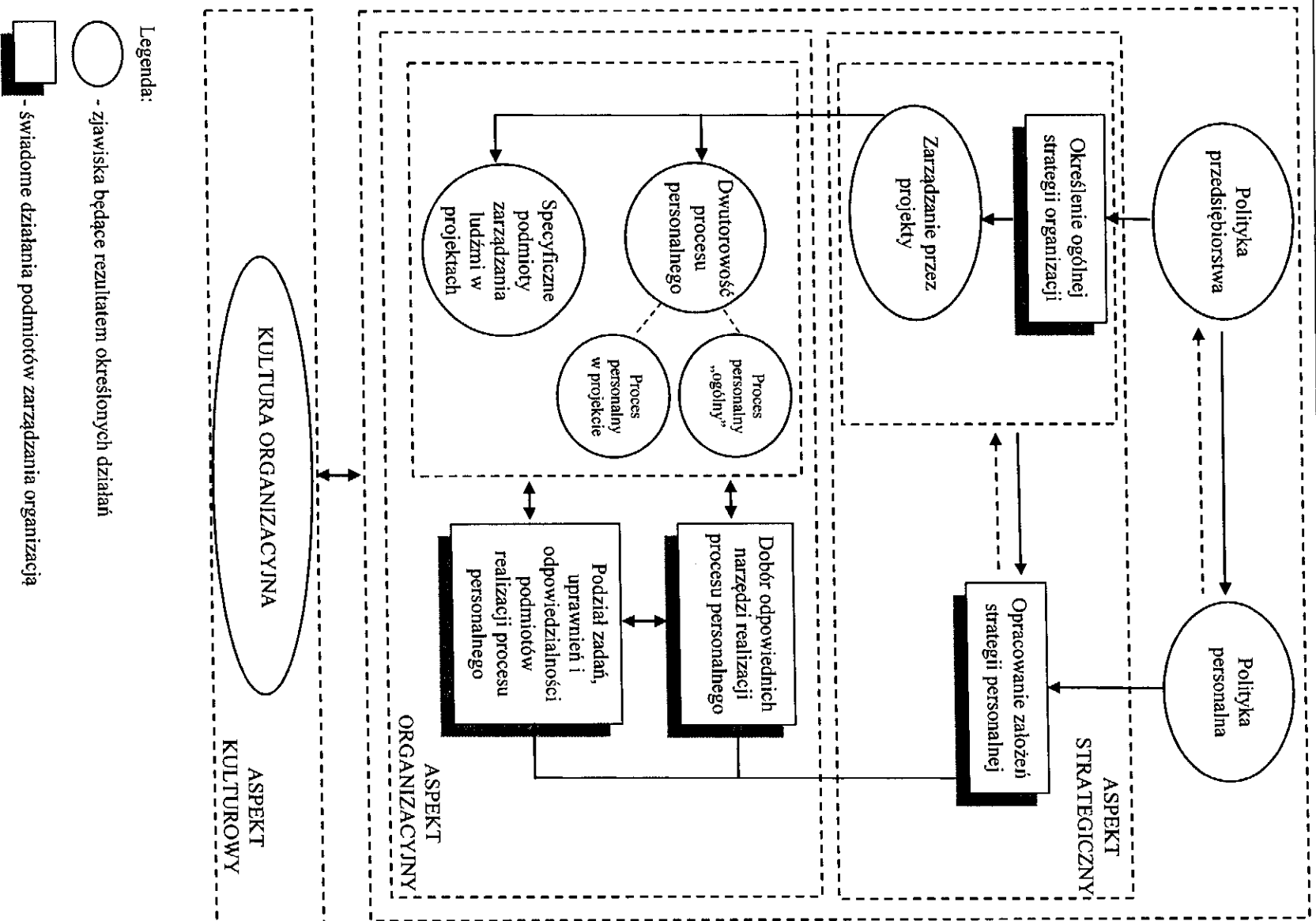
projekty zewnętrzne nie charakteryzują się wyższym stopniem spójności działań podejmowanych w ramach zarządzania ludźmi niż organizacje zorientowane na projekty wewnętrzne. Tymczasem – według respondentów – z punktu widzenia skuteczności realizacji celów organizacji traktowanej holistycznie powinny być stosowane takie same schematy postępowania na obu „forach” procesu personalnego. Konsekwencje niespójnego sposobu działania występującego w interesującym nas obszarze znajdują swoje odzwierciedlenie chociażby w spadku motywacji do pracy.

W ostatniej części książki (podrozdziały 3.1 i 3.2) określono możliwości wprowadzenia zmian w realizacji procesu personalnego w badanych podmiotach. Przedstawiono autorskie koncepcje rozwiązań o charakterze narzędziowym, które można zastosować w najbardziej zaniebanych – zgodnie z wynikami badań – obszarach związanych z zarządzaniem ludźmi. Dokonano zestawienia źródeł, na bazie których można stworzyć profile kompetencyjne członków zespołów projektowych. Zaprezentowano przy tym własne propozycje dotyczące sposobów kształtowania wynagrodzeń w organizacjach zorientowanych na projekty. Zbudowano formułę kształtowania procesu zarządzania ludźmi (zob. rysunek 5), opartą na założeniach współczesnych koncepcji zarządzania ludźmi, mającą na celu zapewnienie spójności działań podejmowanych w ramach tego zarządzania. W realizacji formuły szczególną rolę nadano działowi HR, wierząc że dział ten może stać się partnerem biznesowym dla całego przedsiębiorstwa, a jego pracownicy – przy odpowiednim poziomie kompetencji – dedykowanymi partnerami w kolejnych projektach.

Próba określenia wkładu w rozwój nauk o zarządzaniu

Problematyka organizacji zorientowanych na projekty to zagadnienie stosunkowo nowe w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i fragmentarycznie zbadane, a jednocześnie coraz bardziej istotne. Zarządzanie przez projekty stanowi współczesny trend biznesowy. Poszukiwanie możliwości podnoszenia efektywności i skuteczności funkcjonowania organizacji zorientowanych na projekty poprzez zmiany w realizacji procesu zarządzania ludźmi jest zatem tematem ważnym, stale aktualnym i wymagającym dalszych pogłębionych badań. Podejmując próby określenia wkładu autorki w rozwój nauk o zarządzaniu, należy mieć na uwadze poniższe:

- 1) W warstwie teoretycznej pracy zadbano o porządek terminologiczny oraz dokonano syntezy krajowej i zagranicznej literatury dotyczącej problematyki zarządzania ludźmi, wskazując na lukę wiedzy odnoszącą się do specyficznych warunków funkcjonowania organizacji zorientowanych na projekty. Przeprowadzono studia literaturowe opierając się



Rysunek 5. Formuła kształtowania procesu zarządzania ludźmi w organizacji zorientowanej na projekty

Źródło: opracowanie własne

- na 470 publikacjach. Wykorzystywane pozycje są opracowaniami w dużym stopniu angielskojęzycznymi.
- 2) Dokonano podziału organizacji zorientowanych na projekty na podmioty zorientowane na projekty zewnętrzne (których kluczową działalnością jest realizacja projektów na zamówienie klienta zewnętrznego) oraz takie, w których dominuje działalność powtarzalna przy jednoczesnej implementacji idei zarządzania przez projekty na potrzeby wewnętrzne (tzw. organizacje zorientowane na projekty wewnętrzne).
 - 3) Na bazie założeń dotyczących struktury organizacyjnej opracowano modelowe ujęcie dwutorowego przebiegu procesu personalnego, prezentujące powiązania między kolejnymi elementami tego procesu. Zostało ono zweryfikowane empirycznie, mając na uwadze aspekt instrumentalny, podmiotowy oraz zagadnienie spójności praktyk związanych z zarządzaniem ludźmi.
 - 4) W procesie badawczym zastosowano triangulację danych i metod pozyskiwania informacji. Stworzono ponadto narzędzie badawcze przyczyniające się do rozwoju metodologii w badanym obszarze (służące m.in. badaniu spójności procesu zarządzania ludźmi w specyficznych warunkach funkcjonowania organizacji zorientowanych na projekty).
 - 5) Kierując się względami aplikacyjnymi, sformułowano wytyczne, jakimi należy kierować się w procesie zarządzania ludźmi w badanych organizacjach. Opracowano wskazówki o charakterze narzędziowym, mające na celu poprawę najbardziej zaniedbanych obszarów zarządzania ludźmi. Zdefiniowano pożądaną rolę działu HR w organizacjach zorientowanych na projekty. Opracowano także formułę kształtowania procesu personalnego, opierającą się na założeniach współczesnych koncepcji zarządzania ludźmi.
 - 6) W zakończeniu wytyczono perspektywy dalszych badań, będące jednocześnie obszarem, w ramach którego autorka będzie kontynuować badania własne.

4. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych

4.1. Charakterystyka dorobku naukowego przed uzyskaniem stopnia doktora

Efektom moich prac naukowo-badawczych w okresie przed uzyskaniem stopnia doktora są **23** opracowania, w tym 20 samodzielnych i 3 napisane we współautorstwie. W okresie tym byłam wykonawcą projektu badawczego promotorskiego pt. „*Kształtowanie sfery personalnej*

publicznych szkół licealnych w Polsce". Wzięłam także udział w 11 konferencjach naukowych, na którym wygłosiłam w sumie 7 referatów.

Obszarem moich zainteresowań naukowych były w szczególności takie zagadnienia, jak: kultura organizacyjna, kształtowanie funkcji personalnej (powiązanie procesu zarządzania ludźmi z zarządzaniem wiedzą) oraz formowanie wizerunku pracodawcy.

Moje zainteresowania naukowe wynikały każdorazowo z doświadczeń zdobytych w praktyce funkcjonowania organizacji. Jak wskazano wcześniej, na piątym roku studiów odbyłam dwumiesięczny staż w dużym niemieckim przedsiębiorstwie (w centrali RWE Net AG w Dortmundzie). Obserwacja praktyki skłoniła mnie do podjęcia w publikacjach tematyki kultury organizacyjnej w środowisku międzynarodowym. Podkreślono w nich, że rozszerzenie Unii Europejskiej niesie ze sobą powstanie warunków do podejmowania pracy przez polskich pracowników w obcych kręgach kulturowych, jak również napływ do Polski pracowników o odmiennych cechach kulturowych, co stawia przed osobami zajmującymi się zarządzaniem ludźmi nowe zadania w zakresie przygotowania wszystkich pracowników do funkcjonowania w warunkach rosnącej różnorodności kulturowej w sferze zatrudnienia.

Ważnym aspektem zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym staje się stworzenie takiej kultury organizacyjnej, która łączy w sobie normy, wartości, sposoby działania zaakceptowane przez wszystkich pracowników mimo istniejących między nimi różnic w sposobie komunikowania się, osobowości oraz podejściu do pracy. Różnice kulturowe należy zatem rozpatrywać w kontekście pożądanых cech kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Uznano, że sposobem na przystosowanie się przedsiębiorstw do nowej sytuacji na rynku pracy jest podjęcie w obrębie procesu gospodarowania potencjałem ludzkim działań ułatwiających wykorzystanie różnic kulturowych w kształtowaniu pożądaney kultury organizacyjnej, stworzenie sprawnego i skutecznego systemu komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwa, zarządzanie wiedzą o różnicach kulturowych. Efektem moich prac z analizowanego okresu są następujące publikacje:

- 1) K. Piwowar (2004), RÓŻNICE KULTUROWE - KOMUNIKACJA MIEDZYLUDZKA - KULTURA ORGANIZACYJNA. [w:] Poszukiwanie tożsamości organizacyjnej w jednoczącej się Europie, [red.] L. Zbhegień – Maciąg, D. Lewicka, Wydawnictwo AGH, Kraków, s. 107-114, ISBN: 83-8938-827-8,
- 2) K. Piwowar (2006), Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie wielonarodowym. [w:] Potencjał pracy przedsiębiorstwa. [red.] M. Gablęta, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław, s. 177-181, ISBN: 83-7011-777-5 (rozdział w podręczniku akademickim)
- 3) K. Piwowar (2006), Zarządzanie wiedzą a kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa wielonarodowego. [w:] Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach

międzynarodowych, [red.] T. Listwan, S. A. Wilkowski, Prace naukowe AE we Wrocławiu nr 1130, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław, s. 399-407, ISSN: 0324-8445.

W latach 2004-2006 pracowałam na stanowisku nauczyciela „Podstaw przedsiębiorczości” w III Liceum Ogólnokształcącym we Wrocławiu. W tym okresie podjęłam w ramach prowadzonych badań tematykę gospodarowanie potencjałem ludzkim w szkołach licealnych, skupiając się na działaniach podejmowanych wobec zatrudnionych nauczycieli. Uznałam bowiem, że mówiąc o uczeniu się w kontekście tworzenia społeczeństwa wiedzy w Polsce, należy rozpoznać warunki funkcjonowania organizacji, które oferują usługę edukacyjną – przede wszystkim szkołom publicznym jako instytucjom o dominującej roli w procesie edukacji społeczeństwa polskiego. Wśród nich należy wyróżnić szkoły licealne jako placówki świadomie wybierane przez uczniów, zgodnie z ich dalszymi zamierzeniami związanymi z edukacją wyższą. Uczenie w analizowanych organizacjach powinno odbywać się na dwóch płaszczyznach. Po pierwsze, za uczenie się uczniów w znacznej mierze odpowiadają zatrudnieni w szkole nauczyciele. Po drugie i zarazem ważniejsze, drogą do doskonalenia jakości pracy placówek oświatowych jest realizacja cyklu zarządzania wiedzą.

Na bazie przeprowadzonych studiów literaturowych oraz badań empirycznych uzasadniono konieczność podejmowania odpowiednich działań w ramach gospodarowania potencjałem ludzkim, tj. funkcji personalnej, warunków pracy oraz kultury organizacyjnej. Działania te powinny prowadzić do wzrostu wiedzy organizacyjnej.

Zasadniczym efektem moich zainteresowań związanych z gospodarowaniem potencjałem ludzkim w szkołach była rozprawa doktorska pt. „Kształtowanie sfery personalnej publicznych szkół licealnych w Polsce”. Ponadto w moim dorobku z okresu przed uzyskaniem stopnia doktora znajdują się następujące publikacje:

- 1) K. Piwowar (2005), Wiedza organizacyjna szkoły – podmioty oraz narzędzia jej wzrostu, [w:] Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne – problemy i polskie wyzwania. Tom 1, [red.] M. Moszkowicz, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej nr 76, Wrocław, s. 317-326, ISBN: 0324-9468,
- 2) K. Piwowar (2005), REALIZACJA FUNKCJI PERSONALNEJ W SZKOŁACH PUBLICZNYCH. [w:] Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i wzrastających wymagań konsumentów, [red.] A. Nalepka, Wyższa Szkoła Biznesu-National-Louis University, Nowy Sącz, s. 432-440, ISBN: 83-88421-46-8,
- 3) K. Piwowar (2006), POTENCJAŁ NAUCZYCIELSKI W SZKOŁACH Z UWZGLĘDNIENIEM PRAWNYCH UWARUNKOWAN JEGO KSZTAŁTOWANIA, [w:] Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym” a „nowym”. Organizacje, ludzie, procesy, procedury, [red.] L. Zbiegien-Maciąg, Wydawnictwo AGH, Kraków, s. 579-587, ISBN: 83-7464-059-6,
- 4) K. Piwowar (2006), Zarządzanie kompetencjami w szkołach publicznych – wyniki badań empirycznych, „Edukacja ekonomistów i menedżerów” nr 4, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, s. 165-174, ISSN: 1734-087X,
- 5) K. Piwowar (2006), Instrumenty zarządzania wiedzą w organizacji non-profit na przykładzie szkoły publicznej, [w:] Nowoczesne koncepcje zarządzania – teoria i praktyka, [red.] E. Tabaszewska, B. Rodawski, AE we Wrocławiu, Wrocław, s. 182-191, ISBN: 83-7011-813-5,

- 6) M. Gablęta, K. Piwowar (2007), Zarządzanie potencjałem nauczycielskim w szkołach publicznych z perspektywy realizacji „Strategii rozwoju Dolnego Śląska”. [w:] Rozwój lokalny i regionalny w dobie globalizacji, [red.] A. Barcik, R. Barcik. Wydawnictwo Naukowe ATH, Bielsko-Biała, s. 157-164, ISBN: 978-83-60714-01-0,
- 7) K. Piwowar (2007), Rola potencjału personelu nauczycielskiego w kształtowaniu jakości usług w oświacie, [w:] Nowoczesne koncepcje zarządzania – wyniki badań, [red.] E. Tabaszewska, B. Rodawski. AE we Wrocławiu, Wrocław, s. 195-203, ISBN 978-83-7011-882-2,
- 8) K. Piwowar (2007), Motywowanie nauczycieli polskich szkół w świetle badań empirycznych [w:] Przedsiębiorstwo wobec wyzwań rynku. Współczesne problemy ekonomiczne. Prace doktorantów AE, [red.] B. Iwankiewicz-Rak, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław, s. 227-236, ISBN: 978-83-7011-873-0,
- 9) K. Piwowar-Sulej (2008), Realizacja funkcji personalnej w polskich szkołach publicznych – okoliczności zewnętrzne i wewnętrzne, [w:] Zarządzanie ludźmi w organizacjach funkcjonujących w Europie, [red.] M. Gablęta, A. Cierniak-Emerych, I-BiS, Wrocław, s. 73-81, ISBN 83-85773-97-5,
- 10) K. Piwowar-Sulej (2008), Kształtowanie sfery personalnej szkół publicznych z uwzględnieniem wzrostu wiedzy organizacyjnej, [w:] Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji, [red.] A. Glińska-Neweś, TNOiK, Toruń, s. 645-656, ISBN: 978-83-7285-403-2,
- 11) K. Piwowar-Sulej (2008), Proces zarządzania personelem w szkołach i jego uwarunkowania, „Współczesne Zarządzanie” nr 3, s. 78-84, ISSN: 1643-5494.

W 2006 roku podjąłm pracę w dziale personalnym Simoldes Plásticos Polska Sp. z o.o.

(polska spółka-córka portugalskiego przedsiębiorstwa produkcyjnego), a w roku 2007 w dużej instytucji finansowej o kapitale niemiecko-austriackim, tj. w VB Leasing Polska SA. Doświadczenie problemów związanych z kształtowaniem kwestii BHP w przypadku personelu produkcji oraz trudności z pozyskaniem wykwalifikowanych pracowników (głównie do działu IT) skłoniły mnie do podjęcia prac badawczych we wskazanych obszarach. Ich efektem są następujące publikacje:

- 1) K. Piwowar (2006), Pozyskiwanie talentów, „Marketing w praktyce” nr 3, s. 61-62, ISSN: 1425-8315,
- 2) K. Piwowar (2006), Wabienie rekrutacyjną ofertą, „Marketing w praktyce” nr 5, s. 43-44, ISSN: 1425-8315,
- 3) K. Piwowar (2006), Pracodawcy w zwierniadle reklamy, „Marketing w praktyce” nr 12, s. 91-93, ISSN: 1425-8315,
- 4) K. Piwowar (2007), Samodoskonalenie na 5S, „Marketing w praktyce” nr 3, s. 86-89, ISSN: 1425-8315,
- 5) K. Piwowar-Sulej (2008), Kultura BHP w organizacjach Dolnego Śląska. [w:] Zarządzanie ludźmi w organizacjach funkcjonujących w Europie, [red.] M. Gablęta, A. Cierniak-Emerych, I-BiS, Wrocław, s. 47-53, ISBN: 83-85773-97-5,
- 6) K. Piwowar-Sulej (2008), Pozyskiwanie specjalistów IT – aspekt instrumentalny. [w:] Koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach, [red.] J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra, s. 146-151, ISBN: 978-83-7481-164-4,
- 7) K. Piwowar-Sulej: (2008), Formowanie przekazu reklamowego z uwzględnieniem wizerunku pracodawcy. Aspekt instrumentalny, [w:] Nowoczesne instrumenty zarządzania. [red.] S. Marchniak, J. Ostaszewski, SGH w Warszawie, TNOiK, Warszawa, s. 277-285, ISBN: 978-83-7378-373-7,
- 8) A. Bodak, K. Piwowar-Sulej (2008), Kształtowanie kompetencji zespołów IT – studium przypadku. [w:] Kompetencje a sukces zarządzania organizacją. Seria: Sukces w zarządzaniu kadrami. [red.] S. A. Witkowski, T. Listwan, DiIn, Warszawa, s. 341-350, ISBN: 978-83-7251-928-3

W wyżej wymienionych publikacjach podkreślono konieczność kształtowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy poprzez podejmowanie odpowiednich działań na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy. Przedstawiono formułę budowania oferty pracy wykorzystującą mechanizm psychologicznego oddziaływania reklamy. Przeprowadzono także analizę reklam produktów pod kątem oddziaływania na wizerunek przedsiębiorstw-reklamodawców występujących w roli pracodawców. W ramach obszaru BHP przedstawiono studium przypadku wdrożenia metody 5S jako narzędzia podnoszącego bezpieczeństwo pracy, jakość produktów a przez to również oddziałującego na wizerunek przedsiębiorstwa. Dokonano również analizy kultury BHP posiłkując się badaniami własnymi przeprowadzonymi w 62 organizacjach zlokalizowanych na Dolnym Śląsku.

W związku z kolejnym doświadczeniem zdobytym w praktyce gospodarczej – związanym z pracą w projektach – moje zainteresowania naukowe ewoluowały w kierunku problematyki łączącej zagadnienia poruszane w ramach subdyscypliny zarządzania zasobami ludzkimi z zagadnieniami z zakresu zarządzania projektami. W okresie przed uzyskaniem stopnia doktora ukazała się jedna publikacja z tego obszaru tematycznego:

A. Bodak, K. Piwowar-Sulej (2008), Uwarunkowania zarządzania wiedzą zespołów projektowych, [w:] Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą, [red.] E. Tabaszewska, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 205-213, ISBN: 978-83-7011-917-1.

W artykule skupiono uwagę na uwarunkowaniach zarządzania wiedzą zespołów projektowych złożonych ze specjalistów IT, zajmujących się tworzeniem i rozwojem oprogramowania. Podkreślono przy tym wagę procesu pozyskiwania pracowników do przedsiębiorstwa (i projektu) oraz szkoleń. W rozważaniach odwołano się do przykładu dużej wrocławskiej firmy funkcjonującej na rynku usług bankowych. W toku wywiadów i studiów dokumentacji organizacyjnej zidentyfikowano przyuczyny specyficznego podejścia specjalistów IT do uczenia się i doskonalenia kompetencji miękkich, które uznano za niezbędne w procesie zespołowego tworzenia wiedzy.

4.2. Charakterystyka dorobku naukowego po uzyskaniu stopnia doktora

W latach 2009 – 2011 moja praca naukowo-badawcza opierała się częściowo na kontynuacji zagadnień sprzed doktoratu. Chodzi tutaj głównie o kwestie poruszone w rozprawie doktorskiej. Potencjałowi nauczycielskiemu polskich szkół poświęcono 7 publikacji:

- 1) K. Piwowar-Sulej (2009), Kształtowanie potencjału nauczycielskiego w Polsce w świetle polityki edukacyjnej, [w:] Spójność społeczna i ekonomiczna Unii Europejskiej, [red.] G. Wrzeszcz-Kamińska, I-BiS, Wrocław, s. 273-280, ISBN: 978-83-925470-6-8,

- 2) K. Piwowar-Sulej (2009), Potencjał nauczycieli źródłem sukcesu publicznych szkół licealnych, [w:] Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania, [red.] R. Rutka, P. Wróbel, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2/1, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, s. 208-216, ISSN: 1732-1565,
- 3) K. Piwowar-Sulej (2009), Zarządzanie personelem nauczycielskim w oświacie, ABC Wolters Kluwer, Warszawa, ss. 204, ISBN: 978-83-7601-917-8
- 4) K. Piwowar-Sulej (2010), Wizerunek polskiej szkoły jako miejsca pracy, [w:] Zarządzanie publiczne. Uwarunkowania-kierunki-techniki, [red.] A. Pabian, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 141-148, ISBN: 978-83-61118-65-7,
- 5) K. Piwowar-Sulej (2010), Potencjał ludzki a efektywność funkcjonowania szkoły, [w:] Efektywność - rozważania nad istotą i pomiarem, [red.] T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 144, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 385-392, ISBN: 978-83-7695-071-6, ISSN: 1899-3192,
- 6) K. Piwowar-Sulej (2011), Dysfunkcje w procesie zarządzania nauczycielami jako pracownikami wiedzy, [w:] Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, [red.] Z. Janowska, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 232-244, ISBN: 978-83-7525-545-4,
- 7) K. Piwowar-Sulej (2011), Partycypacja nauczycieli w funkcjonowaniu szkoły publicznej, [w:] Kooperacje organizacji publicznych. Tom 2, [red.] W. Kieżun, A. Letkiewicz, J. Wołeszo, Wyższa Szkoła Policji, Szczepino, s. 163-176, ISBN: 978-83-7462-296-7.

We wskazanych wyżej pozycjach przedstawiono m.in. potencjał nauczycielski szkoły jako determinantę sukcesu placówek oświatowych. Przyjęto, że podstawowym kryterium sukcesu analizowanych organizacji jest skuteczność w realizowaniu powierzonych im przez społeczeństwo zadań, co wiąże się z wysokim poziomem kształcenia. Poza tym sukces może być utożsamiany z pożądaną pozycją na rynku edukacyjnym, na którym ma miejsce walka o klienta – ucznia. Polityka edukacyjna przejawia się poprzez narzucone przez Ministerstwo Edukacji Narodowej instrumenty realizacji poszczególnych etapów funkcji personalnej, które zarówno dyrektorzy jak i nauczyciele uznali za istotną barierę pozyskania, utrzymania i rozwoju personelu. W wyżej wymienionych pracach naukowych zaprezentowano autorskie propozycje rozwiązań, które wiążą się ze wzrostem aktywności dyrektorów szkół w kształtowaniu potencjału nauczycieli, ale także zwiększeniem uprawnień dyrektorów w analizowanej kwestii.

Pewną kontynuację problematyki podejmowanej w badaniach w okresie sprzed doktoratu stanowią także następujące dwie publikacje:

- 1) M. Gableta, A. Cierniak-Emerych, K. Piwowar-Sulej (2009), Kultura organizacyjna podstawą formowania partycypacji pracowniczej w organizacjach, [w:] Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim, [red.] M. Juchnowicz, Wolters Kluwer, Kraków, s. 251-261, ISBN: 978-83-7526-681-8,
- 2) A. Cierniak-Emerych, K. Piwowar-Sulej (2013), Kultura BHP jako czynnik sukcesu w kształtowaniu bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, „Zarządzanie i Finanse” nr 4/2, s. 67-77, ISSN: 2084-5189, http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_2_5.pdf.

Pierwsza z wyżej wymienionych pozycji jest wyrazem współpracy z Katedrą Rozwoju Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej. Wskazana jednostka zainicjowała w 2008 roku badania ankietowe pt. „Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi”.

Celem opracowania, którego współautorkami są prof. dr hab. inż. M. Gableta i dr hab. inż. A. Cierniak-Emerych (prof. UE we Wrocławiu), stało się rozpoznanie cech kultury organizacyjnej sprzyjających poszerzeniu partycypacji pracowniczej, ze szczególnym uwzględnieniem poziomów partycypacji bezpośredniej. W artykule odniesiono się do polskiej praktyki gospodarczej, posiłkując się m.in. wynikami przywołanych wyżej badań empirycznych. Zwrócono uwagę na bariery kulturowe, zaznaczając się w analizowanej kwestii.

W kolejnym artykule przedstawiłam wraz ze współautorką – dr hab. A. Cierniak-Emerych (prof. UE we Wrocławiu) – zagadnienie tworzenia kultury BHP oraz powiązania jej z wyróżnionymi w literaturze przedmiotu poziomami bezpieczeństwa i higieny pracy. W opracowaniu nawiązano do wyników badań empirycznych: własnych (prowadzonych w okresie sprzed oraz po doktoracie) i obcych. Uznano, że za istniejące niedomagania w tworzeniu kultury BHP w głównej mierze są odpowiedzialne osoby na stanowiskach menedżerskich. Wyniki badań stały się podstawą do zaproponowania działań, jakie powinny zostać podjęte w przedsiębiorstwach. Chodzi m.in. o stworzenie i opublikowanie polityki BHP, omawianie problemów bezpieczeństwa na zebraniach oraz zapewnienie skutecznych szkoleń dla pracowników.

W swojej pracy naukowej podjęłam także **problematykę zmian**, jakie zachodzą na rynku pracy i związanej z tym ewolucji roli działań HR. Zmiany następują m.in. w samym potencjale ludzkim – a dokładniej – w oczekiwaniach pracowników wobec pracodawcy. Zmiana jest bowiem nieodłącznym elementem egzystencji. Człowiek posiada dar wprowadzania zmian w swoim otoczeniu a jego aktywność jest często wynikiem zmian, które zaszły w nim samym. Sam też zmienia się pod wpływem przeobrażeń otoczenia, na które to przeobrażenia wpłynęli inni ludzie. Kwestie te zostały omówione w następujących pozycjach:

- 1) K. Piwowar-Sulej (2009), Pokolenie Y - wyzwaniem dla marketingu personalnego, [w:] Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji, [red.] M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 43, s. 192-199, ISBN: 978-83-7010-956-0,
- 2) K. Piwowar-Sulej (2010), Evolution of an Employee Position in an Organization, [w:] Enterprise in Highly Competitive Environment, [red.] A. P. Balcerzak, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, s. 233-244, ISBN: 978-83-231-2563-1,
- 3) K. Piwowar-Sulej (2011), Rola działu personalnego a zarządzanie personelem w ujęciu procesowym, [w:] Podejście procesowe w organizacjach, [red.] S. Nowosielski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 169, s. 139-150, ISSN: 1899-3192,
- 4) K. Piwowar-Sulej, D. Bąk-Grabowska (2012), Flexicurity na tle założeń europejskiego i amerykańskiego modelu rynku pracy oraz polskich uwarunkowań, „Nauki Społeczne” nr 1(5), s. 9-22, ISSN: 2080-6019,
- 5) A. Bodak, A. Cierniak-Emerych, M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, K. Piwowar-Sulej (2013), Improving the Flexibility of Employment in Polish Economic Practice, “World Academy of Science, Engineering and Technology” no 79, s. 1914-1918, pISSN: 2010-376X, eISSN: 2010-3778,

6) K. Piwowar-Sulej (2014), FACTORS IN MOTIVATING GENERATION Y EMPLOYEES - POLISH REALITIES, "Economy & Business" Volume 8, s. 1124-1131, ISSN: 1313-2555, <http://www.scientific-publications.net/get/1000007/1409342905222584.pdf>;

7) K. Piwowar-Sulej, A. Król-Jasińska (2015), The role of HR department in Poland - indications for changes in business practice, "Actual Problems of Economics" No. 4 (166), s. 305-313, ISSN: 1993-6788.

Stwierdzono, że w procesie tworzenia atrakcyjnego wizerunku pracodawcy należy zwrócić uwagę na cechy grupy, do której będą kierowane działania związane z tzw. marketingiem personalnym. W wyżej wymienionych publikacjach zestawiono i przeanalizowano cechy reprezentantów pokolenia Y. Opracowano koncepcję działań, jakie należy podejmować wobec tej grupy pokoleniowej w ramach procesu zarządzania ludźmi a także komunikacji z zewnętrznym rynkiem pracy. Podkreślono także fakt, że prezentowana w literaturze charakterystyka pracowników pokolenia Y opiera się w głównej mierze na badaniach prowadzonych na Zachodzie, w których respondentami były zazwyczaj osoby dobrze wykształcone. Dokonano analizy wyników badań prowadzonych w Polsce i przedstawiono czynniki motywujące polskich reprezentantów pokolenia Y. Stwierdzono, że tzw. „różnice pokoleniowe” ujawnianie w badaniach są powiązane z podkreślanymi od wielu lat w pracach naukowych czynnikami, takimi jak np. faza rozwoju rodziny czy faza rozwoju zawodowego, w której znajdują się respondenci.

W ramach omawianego nurtu badawczego przedstawiono także ewolucję szeroko rozumianej pozycji człowieka w organizacji. Pozycja ta jest utożsamiana ze statusem, obrazem w oczach pracodawcy, rolą, sposobem powiązania z pracodawcą, ale także lokalizacją człowieka, czyli fizycznym miejscem wykonywania pracy. Nawiązano przy tym do rosnącej elastyczności organizacji w relacji pracownik-pracodawca. Owe zmiany pozycji człowieka są wynikiem „zderzenia” oczekiwań współczesnych obecnych i potencjalnych pracowników z innymi przemianami zachodzącymi wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Zwiększona zmienność warunków działania współczesnych organizacji gospodarczych powoduje wzrost zainteresowania pojęciem "elastyczności". Ten typ kompetencji organizacyjnej pociąga za sobą ciągłe dążenie do budowania i utrzymywania równowagi pod presją i przy ciągłym wprowadzaniu zmian. Wraz ze współautorami – tj. prof. dr hab. Inż. M. Gabletą, dr hab. A. Cierniak-Emerych (prof. UE we Wrocławiu), dr A. Bodakiem oraz dr A. Pietron-Pyszczyk – omówiliśmy zmiany zachodzące w sferze zatrudnienia, jakie można zaobserwować w podmiotach gospodarczych funkcjonujących na polskim rynku. Wiązą się one z postępującą tendencją "uelastyczniania" zatrudnienia, w szczególności w kontekście przemian w strukturze organizacyjnej, mających na celu ułatwienie przejścia do zarządzania przez projekty.

Współczesne zmiany na rynku pracy związane są z pojawieniem się idei *flexicurity*. Zakłada ona aktywizację rynku pracy w połączeniu z doskonaleniem zawodowym osób pozostających bez pracy. Równocześnie dopuszcza się stosunkowo niski poziom ochrony pracowników przed zwolnieniami, ale przy wysokim zabezpieczeniu socjalnym bezrobotnych. Wynikiem studiów literaturowych przeprowadzonych wraz z dr D. Bąk-Grabowską była konstatacja, że etap wdrażania idei *flexicurity* na polskim rynku pracy należy uznać jako wstępny. Przeprowadzono ponadto analizę barier wdrażania założeń tej idei, które dotyczą w szczególności możliwości wyrównania poziomu zabezpieczenia społecznego i wypracowania spójnej polityki doskonalenia zawodowego osób funkcjonujących w ramach różnych form zatrudnienia, a także braku tradycji w zakresie dialogu społecznego.

Za interesującą znalazłam ponadto kwestię zmiany roli działu personalnego w organizacjach. Uważa się, że współcześnie następuje generalna zmiana tej roli od ściśle administracyjnej poprzez rozwojową do wręcz funkcji partnera biznesowego, co uwarunkowane jest wskazanymi wcześniej nieustającymi zmianami w otoczeniu przedsiębiorstwa, które z kolei wpływają na kreowanie nowych potrzeb po stronie odbiorców działań specjalistów ds. personalnych. Na tym tle istotne stało się udzielenie odpowiedzi na pytanie badawcze, czy faktycznie w praktyce współczesnych – postrzeganych jako nowoczesnych – przedsiębiorstw działły personalne mają wysoki status. Wyniki badań empirycznych daty podstawę do stwierdzenia, że w jednostkach próby badawczej najbardziej potrzebą rolę działu HR jest rzecznik pracowników. Powodem tego może być ostatni kryzys gospodarczy, stopień skomplikowania polskiego ustawodawstwa i zmienna natura współczesnej pracy.

Z kolei mając na uwadze procesowy charakter zarządzania ludźmi sformułowałam pytanie, czy relacje między podmiotami uczestniczącymi w procesach kadrowych wpływają na efektywność tych procesów. W wyniku przeprowadzonych badań okazało się, że poprzez zastosowanie podejścia procesowego można spowodować zmianę w postrzeganiu roli pracowników działu personalnego przez kierowników liniowych, a to z kolei powinno znaleźć odzwierciedlenie w odpowiednich zachowaniach ze strony kierowników. Stało się to podstawą do zaproponowania podejścia procesowego w działaniach HR jako sposobu rozwiązania problemów w realizacji procesów personalnych badanych organizacji. Najważniejszym priorytetem stosowania podejścia procesowego jest wnoszenie wartości dla klientów nie tylko zewnętrznych, lecz – co istotne z punktu widzenia poruszanej problematyki – także wewnętrznych, a więc pracowników.

Wątek zmian zachodzących na rynku pracy oraz w organizacjach pojawia się także w publikacjach, które zakwalifikowałam do odrębnych obszarów moich badań naukowych. I tak chociażby zmiany we współczesnych organizacjach związane są niewątpliwie z rozwojem technologii informacyjnych. Narzędzia informatyczne wykorzystuje się w każdej dziedzinie działalności przedsiębiorstwa – a zatem także w pracy działów personalnych. Doświadczenie zdobyte w praktyce gospodarce – w tym realizacja projektu stażowego w przedsiębiorstwie zajmującym się usługami rekrutacyjnymi – stało się podstawą do przeprowadzenia refleksji naukowej w temacie **narzędzi IT wykorzystywanych w pracy działów HR**. Rezultaty moich dociekań naukowych w analizowanym obszarze przedstawiłam w następujących publikacjach:

- 1) K. Piwowar-Sulej (2009), Personnel e-marketing [w:] Chosen aspects of managing human resources in modern organizations, [red.] F. Byłok, L. Cichobłaziński, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 148-153, ISBN: 978-83-61118-52-7
- 2) K. Piwowar-Sulej, B. Grajewski (2010), Psychometryczne narzędzia selekcji kandydatów do pracy, [w:] Nowoczesne kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, [red.] J. Licharski, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 89, s. 92-100, ISBN: 978-83-7695-044-0
- 3) A. Pietroń-Pyszczyk, K. Piwowar-Sulej (2011), Employer branding using modern technologies, [w:] IT Tools in Knowledge Management in Organisations, [red.] L. Kiełtyka, Serie Monographs, No 211, Częstochowa University of Technology, Częstochowa 2011, s. 79-91, ISBN: 978-83-7193-5-7-7, ISSN: 0860-5017
- 4) K. Piwowar-Sulej (2012), Narzędzia IT w procesie doboru personelu – przesłanki oraz zakres stosowania, „Management” nr 1, University of Zielona Góra, s. 549-558, ISSN: 1429-9321
- 5) K. Piwowar-Sulej (2012), IT TOOLS TO SUPPORT KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE PERSONNEL RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS, [w:] SME's Management in the 21st Century. Challenges and Solutions, [red.] C.B. Illes, Częstochowa University of technology, Częstochowa, s. 122-134, ISBN: 978-83-63500-16-0
- 6) K. Piwowar-Sulej, B. Grajewski (2012), Zakres stosowania narzędzi IT w procesie doboru personelu – wyniki badań empirycznych, [w:] Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań globalnej gospodarki, red. K. Krzakiewicz, Wyższa Szkoła Biznesu, Piła, s. 183-197, ISBN: 978-83-908147-0-4
- 7) K. Piwowar-Sulej (2013), IT TOOLS FOR THE POLISH RECRUITERS – CURRENT STATE AND DIRECTIONS OF CHANGES, [w:] Information Technologies in Organizations. Management and application of multimedia. Monograph, [red.] L. Kiełtyka, Dom Organizatora, Toruń, s. 29-40, ISBN: 978-83-7285-691-3

W wyżej wymienionych pracach omówiono istotę wizerunku przedsiębiorstwa oraz obszary jego kształtowania. Zaprezentowano działania podejmowane w ramach e-marketingu personalnego, przez który rozumie się kształtowanie atrakcyjnego wizerunku pracodawcy przy użyciu nowoczesnych technologii informatycznych. Rozważania umiejscowiono w kontekście wartości, jakie są ważne dla współczesnych uczestników rynku pracy – tzw. pokolenia „Y” oraz obrazowano przykładami rozwiązań stosowanych w praktyce gospodarce, takimi jak np. wityny intranetowe, e-learning, blogi, fora internetowe, systemy do elektronicznego obiegu dokumentów pracowniczych, konta na portalu kandydata, udział w wirtualnych targach pracy. Wskazane narzędzia wpisują się w koncepcję *high performance work places*. Korzystanie z

nich – z uwagi np. na zasięg i możliwości oddziaływania internetu – powinno być celowe i świadome.

Szczególną uwagę poświęcono narzędziom informatycznym wykorzystywanym w procesie doboru personelu. Podjęto problem stosowania psychometrycznych (także występujących w postaci elektronicznej) narzędzi selekcji kandydatów do pracy. Zaprezentowano wyniki badań nad popularnością stosowania tych rozwiązań, przeprowadzonych w okresie styczeń-marzec 2009. Metodą badawczą stał się wywiad telefoniczny ze specjalistami HR, pracującymi w losowo wybranych stu przedsiębiorstwach średniej i dużej wielkości, zlokalizowanych w Polsce.

Badania własne nad popularnością stosowania różnych (nie tylko psychometrycznych) narzędzi IT wykorzystywanych przez działy HR w procesie doboru personelu prowadziłam w ramach projektu stażowego finansowanego z EFS, a organizowanego przez Poznański Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości. Próba badawcza liczyła 96 przedsiębiorstw dużej wielkości lokalizowanych w Polsce. Zastosowano kwotowy dobór próby według branż. Metodą badawczą był wywiad telefoniczny i następnie ankieta internetowa. Przeprowadzone badania ujawniły niskie zaawansowanie działów HR w stosowaniu nowoczesnych technologii. Zaskakujący jest fakt nieodczuwania potrzeby korzystania z wymienionych narzędzi IT. Tymczasem narzędzia te mogą przyczynić się do wielowymiarowej optymalizacji działań rekrutacyjno-selekcyjnych. Chodzi tu o wyłączenie specjalistów HR w rutynowych czynnościach (np. mailingu), zwiększenie prawdopodobieństwa zatrudnienia właściwej osoby (dzięki e-testom, wsparciu procesu zarządzania wiedzą o kandydatkach), a także uatrakcyjnienie wizerunku pracodawcy (poprzez umożliwienie śledzenia przez kandydata postępów w procesie rekrutacji i selekcji).

Przedmiotem moich zainteresowań badawczych stały się również sposoby **kształtowania proinnowacyjnego środowiska pracy**. Od innowacyjności ludzi zależy bowiem szeroko promowana w literaturze przedmiotu innowacyjność organizacji. Inspiracją do podjęcia wskazanej problematyki stały się m.in. dyskusje prowadzone w trakcie realizacji ćwiczeń z przedmiotu „Kształtowanie postaw innowacyjnych”. Rezultatem przeprowadzonych przeze mnie studiów literaturowych oraz badań empirycznych nad działaniami stymulującymi innowacyjność pracowników są następujące publikacje:

- 1) K. Piwowar-Sulej (2011), Funkcja personalna jako składowa proinnowacyjnego środowiska pracy, [w:] Nauki o zarządzaniu. Zarządzanie w praktyce, [red.] B. Olszewska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 164, s. 122-129, ISSN: 1899-3192,
- 2) K. Piwowar-Sulej (2011), Stimulating creativity in a company, [w:] The organizational change management, [red.] J.P. Lendzion, MEDIA PRESS, Łódź, s. 105-118, ISBN: 978-83-61215-34-9,

3) K. Piwowar-Sulej (2012), Kultura organizacyjna jako składowa proinnowacyjnego środowiska pracy, w: „Nauki o zarządzaniu” nr 1(10), Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s. 117-125, ISSN: 2080-6000,

4) K. Piwowar-Sulej (2012), Potencjał ludzki jako determinanta innowacyjności organizacji, [w:] Zarządzanie – teoria, praktyka i perspektywy, [red.] J. Adamczyk, H. Hall, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, s. 125-132, ISBN: 978-83-7199-728-0.

Przyjęto, że kształtowanie proinnowacyjnego środowiska pracy obejmuje podejmowanie odpowiednich działań w obszarze funkcji personalnej, warunków pracy oraz kultury organizacyjnej. Wskazane składowe proinnowacyjnego środowiska pracy należy kształtować spójnie, mając na uwadze istniejące między nimi powiązania. Rozważania teoretyczne poświęcone temu zagadnieniu – oparte na bazie studiów literatury przedmiotu i własnych przemyśleń autorki – skonfrontowano z wynikami badań empirycznych. Badania te zostały przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety wśród pracowników 35 przedsiębiorstw Dolnego Śląska.

Ponadto w ramach prac związanych z wyżej wymienionym obszarem badawczym powstał podręcznik – napisany we współautorstwie z dr A. Pietron-Pyszczek:

A. Pietron-Pyszczek, K. Piwowar-Sulej (2013), Stymulowanie innowacyjności pracowników. Problemy praktyczne, Wyd. Marina, Wrocław, ss. 136, ISBN: 9788361872641,

który zostanie szerzej przedstawiony w załączniku nr 6 do wniosku o wszczęcie postępowania habilitacyjnego.

Jednocześnie – przez cały okres od uzyskania stopnia doktora – rozwijałam swoje zainteresowania naukowe związane z **gospodarowaniem potencjałem ludzkim w organizacjach, w których realizuje się projekty**. Wskazana problematyka stała się moim **głównym nurtem badawczym** w analizowanym okresie. Badania dotyczyły w szczególności następujących obszarów tematycznych:

- a) społeczne aspekty zarządzania jednostkowym projektem (zarządzanie zespołem projektowym),
- b) rola i kompetencje kierownika projektu oraz wykonawców prac w projektach (kompetencje „projektowe”)
- c) psychospołeczne następstwa wdrożenia zarządzania przez projekty w organizacji,
- d) kształtowanie funkcji personalnej i kultury organizacyjnej w organizacji zorientowanej na projekty (w tym rola działu HR).

W pierwszym – szczegółowym – obszarze tematycznym znajdują się publikacje:

- 1) K. Piwowar-Sulej (2009), Komunikacyjne aspekty zarządzania projektami informatycznymi, [w:] Nowoczesna administracja publiczna, [red.] M. Lisiecki, K. Machowicz, A. Sokół, Zeszyty Naukowe nr 573. Ekonomiczne problemy usług nr 45, Uniwersytet Szczeciński 2009, s. 511-518, ISSN: 1640-6818,

- 2) A. Pietron-Pyszczek, K. Piwowar-Sulej (2011), Społeczne bariery sukcesu inicjatyw projektowych, [w:] Systemowe aspekty zarządzania organizacjami, [red.] B. Nogalski, B. Wierzbicka, Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 4/1 2011, Sopot, s. 367-376, ISSN: 1732-1565,
- 3) K. Piwowar-Sulej (2011), Effectiveness of a project in light of its internal stakeholders, [w:] Human and work in a changing organisation. Management oriented on the employee interests, red. M. Gableta, A. Pietron-Pyszczek, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 224, s. 38-44, ISSN: 1899-3192,
- 4) K. Piwowar-Sulej (2012), Organizacyjne uwarunkowania współpracy w zespole projektowym, w: Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce. Studia ekonomiczne regionu łódzkiego. Wydanie specjalne, TNOiK, Łódź 2012, s. 445-456, ISSN: 1897-7480,
- 5) A. Pietron-Pyszczek, K. Piwowar-Sulej (2012), Motywowanie do pracy w zespołach projektowych, w: Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce, [red.] Cz. Zając, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu nr 30, Wrocław, s. 169-181, ISSN: 1643-7772,
- 6) K. Piwowar-Sulej (2013), Formy zatrudniania uczestników projektu, „Nauki o zarządzaniu”, nr 1 (14), s. 46-56, ISSN: 2080-6000,
- 7) A. Pietron-Pyszczek, K. Piwowar-Sulej (2014), Projekty innowacyjne – potencjał zespołu projektowego, w: Funkcjonowanie współczesnych organizacji. Szanse, bariery, kierunki zmian, red. J. Stankiewicz, M. Moczulska, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2014, s. 37-50, ISBN: 978-83-7842-132-0,
- 8) K. Piwowar-Sulej (2014), The Impact of Team Member Behaviours on Project Effectiveness, „Przeгляд Organizacji”, nr 6, ss. 48-53 ISSN: 0137-7221.

W ramach przeprowadzonych rozważań dotyczących zarządzania zespołem projektowym przedstawiono m.in. przykłady barier komunikacyjnych występujących w projekcie informatycznym oraz wskazano pożądane rozwiązania. Za niezbędne działania uznano szkolenia integracyjne połączone z doskonaleniem wiedzy i umiejętności komunikacyjnych u wszystkich członków zespołu.

Przeгляд literatury przedmiotu stał się podstawą do stwierdzenia, że funkcjonowanie ludzi w formule zespołów projektowych ma swoją specyfikę. Towarzyszą temu liczne problemy natury społecznej, które mogą zakłócać przebieg projektu, w tym nawet zniweczyć możliwość jego realizacji. Podjęto próbę usystematyzowania wskazanych problemów, przyjmując podział na problemy organizacyjne, zespołowe, jednostkowe i zarządcze. Wskazano na pożądane cechy członków zespołów projektowych, które pozwolą zminimalizować zakłócenia w procesie prowadzenia projektu. Wątek problemów społecznych kontynuowano w publikacjach poświęconych nie tylko realizacji jednostkowych projektów, ale także funkcjonowania pracownika w organizacji traktowanej holistycznie.

Przyjęto, że projekty – jak każda aktywność ludzka – podlegają ocenie. Standardowo przyjmuje się, że kryteriami efektywności projektów są: jakość, koszt i czas. Zwrócono uwagę na to, że pojęcie efektywności projektu może być różnie interpretowane. Warto zatem przed rozpoczęciem realizacji projektu ustalić interesy różnych podmiotów zaangażowanych w projekt, w tym członków zespołu projektowego jako osób, które mają bezpośredni wpływ na spełnienie wymogów klienta.

Przegląd literatury przedmiotu, jak i badania własne pozwoliły na stwierdzenie, że członkowie zespołów projektowych mają specyficzne oczekiwania względem pracy projektowej. Tę więźkę oczekiwań należy umiejętnie połączyć z interesami pozostałych grup uczestników projektu. Istotnym – aczkolwiek zaniebanym – działaniem jest badanie stopnia osiągnięcia celów projektu z punktu widzenia nie tylko klienta, ale i członka zespołu projektowego. Nadatoby ono niewątpliwie profesjonalizmu działaniom w obszarze „człowiek-praca” w projekcie. Wyniki takiego badania mogą przyczynić się do usprawnienia procesu zarządzania kolejnymi przedsięwzięciami. Monitorowanie nastrojów wykonawców prac projektowych sprzyja wreszcie budowaniu kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu projektami.

Podkreślono także, że w praktyce zespoły projektowe niekoniecznie są prawdziwymi zespołami, w których ma miejsce współpraca. Ich powoływanie świadczy jedynie o promowaniu w organizacji pracy zespołowej. To, czy wystąpi współpraca między członkami zespołu oraz jak ona będzie wyglądać zależy od takich obiektywnych czynników, jak przyjęty typ oraz struktura zespołu projektowego. Te czynniki z kolei dostosowywane są głównie do przedmiotu (celu i zakresu) projektu. Patrząc dalej w głąb struktury zespołu projektowego można stwierdzić, że nawet w modelu kolektywnym – sugerującym intensywną komunikację i współdziałanie – mogą wystąpić z uwagi na cel projektu zarówno działania indywidualne, jak i zespołowe. Rodzaj występujących w konkretnym projekcie działań – a tym samym charakter interakcji między członkami zespołu – można najlepiej zidentyfikować na bazie struktury zadaniowej projektu.

Podjąłm także wraz z dr A. Pietron-Pyszczek próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie: czy praca w zespołach projektowych wymaga motywowania o jakichś osobliwych cechach? Mechanizm pobudzania ludzkiej aktywności nie różni się tu od mechanizmu „działającego” w organizacji o trwałej strukturze hierarchicznej. Wyniki badań dowodzą jednak, że struktury zadaniowe nie sprzyjają zaspokajaniu np. potrzeb bezpieczeństwa, społecznych i samorealizacji w takim stopniu, jak struktury tradycyjne. A zatem istnieje grupa osób, dla których konieczność pracy w zespołach projektowych może się okazać demotywująca. Jeśli chodzi o instrumentalny aspekt oddziaływania na pracowników w zespołach projektowych to należy podkreślić, że problem właściwego doboru narzędzi motywacyjnych jest poważniejszy w organizacjach tradycyjnych, w których zdecydowano się na realizację projektu.

W kolejnym artykule przedstawiono możliwe formy zatrudniania pracobiorców w projektach. Odniesiono się przy tym do warunków polskich. Potwierdzono w trakcie wstępnych badań własnych tezę prezentowaną w literaturze (M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, 2003), że

w przypadku kompletowania zespołu projektowego najczęściej wykorzystuje się dobór oparty na wewnętrznych źródłach rekrutacji. Organizacje, w których pracowali respondenci kierownicy bazują w projektach głównie na statych pracobiorcach, tj. osobach które pracują na rzecz przedsiębiorstwa niezależnie od faktu realizacji projektów. Sprzyja to niewątpliwie budowie wspólnej kultury organizacyjnej oraz doskonaleniu i utrzymywaniu standardów prowadzenia kolejnych działań o charakterze projektowym.

W swojej pracy naukowej podjęłam także problematykę projektów innowacyjnych. W artykule przygotowanym wspólnie z dr A. Pietroni-Pyszczek dokonano ich klasyfikacji oraz sprecyzowano ich charakterystyczne cechy, z uwzględnieniem swojego „nakładania się” fazy procesu innowacji na fazy życia projektu. Poszukiwaniu specyfiki projektów innowacyjnych towarzyszyła próba zarysowania tych cech członków (uczestników) zespołu projektowego, które pozytywnie wpływają na jego innowacyjny potencjał (innowacyjność). Stwierdzono bowiem, że w piśmiennictwie naukowym dotyczącym zarządzaniu projektami innowacyjnymi przedstawiane są takie same zestawy kompetencji członków zespołu, jak przypadku publikacji poświęconych ogólnie zarządzaniu projektami. Brakuje także badań naukowych nad specyficznymi kompetencjami członków zespołów w projektach innowacyjnych.

W literaturze poświęconej pracy zespołowej prezentowane są rodzaje zachowań członków zespołu. Mogą oni wykazywać trzy rodzaje zachowań: nastawione na siebie, nastawione na interakcje lub nastawione na zadanie. Dominujący typ zachowania przekłada się na typ zachowania zespołu. Uznałam, że warto te rozważania odnieść do pracy w projekcie. Podjęłam próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie o typ zachowań zespołu gwarantujący wypracowanie założonych celów projektu. Wykorzystano przy tym takie metody badawcze, jak studia literatury z zakresu psychologii oraz zarządzania zespołami (w tym zespołami projektowymi), a także wyniki badań obcych. Z przeprowadzonych badań własnych wynika, że zespoły oceniane jako bardziej skuteczne to te, które są zorientowane na ludzi. Zorientowanie na procesy czy zadania nie przekłada się na wynik pracy zespołu projektowego.

Rezultaty moich dociekań naukowych dotyczących roli i kompetencji kierownika projektu a także kompetencji wykonawców prac w projektach przedstawiałam w publikacjach:

- 1) K. Piwowar-Sulej (2011), Zarządzanie projektem jako pożądana kompetencja kierownika, w: Wybrane aspekty pracy kierowniczej, red. Sz. Cyfert, Zeszyty naukowe UE w Poznaniu nr 187, s. 295-302, ISSN: 1689-7374,
- 2) K. Piwowar-Sulej (2013), Rola kierownika projektu w wybranych metodykach zarządzania projektami, w: Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 50, s. 165-176, ISSN: 0137-2599,
- 3) K. Piwowar-Sulej (2013), Kierownik projektu – charakterystyka profesji, „Nauki społeczne” nr 79, s. 79-90, ISSN: 2080-6019,

- 4) K. Grzesik, K. Piwowar-Sulej (2013), Kierownik projektu – menedżer czy przywódca?, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu nr 4 (36), s. 97-114, ISSN: 1643-7772,
- 5) K. Piwowar-Sulej (2015), Kompetencje projektowe jako zespół cech potencjału ludzkiego sprzyjający wzrostowi szans na zatrudnienie, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” nr 1(35), s. 41-52, ISSN: 1734-087X.

Stwierdzono, że w organizacjach o dominującej działalności powtarzalnej kierownikami projektu mogą zostać kierownicy liniowi. Powyższe dość jednoznacznie potwierdza istnienie obiektywnej konieczności, aby niezbędne minimum wiedzy i umiejętności dotyczących zarządzania projektami znalazło się w zakresie kompetencji każdego menedżera. Przedstawiono požądany u współczesnego kierownika zakres kompetencji projektowych, który można wykorzystać w procesie selekcji kierowników projektu oraz rozwoju kadry kierowniczej.

Dokonano – na bazie studiów literaturowych – analizy roli, jaką pełni w projekcie kierownik projektu w odniesieniu do preferowanej w organizacji metodyki zarządzania projektami. W tradycyjnych metodykach głównym zadaniem jest realizacja wyznaczonych procesów zarządzania projektami zgodnie z określoną kolejnością zadań. W nowoczesnych metodykach rola ta sprowadza się do elastycznego działania i przewodzenia „duchowo” pozostałym członkom zespołu. Zasygnalizowano także, że wybór metodyki ma generalnie wpływ na relację „człowiek-praca”. Z kolei preferowane podejście do kształtowania tej relacji odzwierciedlone jest w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Wątek ten rozwinęto w jednej z publikacji, poświęconej kulturze organizacyjnej, o której będzie mowa w dalszej części autoreferatu.

Na oficjalnej liście zawodów i specjalności opracowanej przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej nie znajdziemy kierownika projektu. Wydaje się to zaskakujące w obliczu przedstawionych dostępnych powszechnie wyników badań na temat poszukiwanych zawodów. Dlatego też dokonano charakterystyki zawodu kierownika projektu poprzez określenie ogólnej roli kierownika projektu, wpływu metodyk projektowych na zadania, jakie ma do wykonania kierownik projektu oraz cech potencjału ludzkiego należących do „projektowych” kompetencji menedżerskich.

Wraz z dr K. Grzesik podjęłam próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy kierownik projektu powinien być dobrym menedżerem czy może przywódcą. Stwierdzono, że każdy kierownik projektu ma do czynienia zarówno z zespołem projektowym (np. motywowanie członków zespołu i tworzenie efektywnego środowiska pracy), jak i zadaniami, które powinien realizować zespół (np. efektywne wykorzystanie zasobów przeznaczonych do realizacji projektu). Dlatego też powinien posiadać kompetencje pozwalające mu na pełnienie zarówno

roli przywódcy, jak i roli menedżera projektu. Również cechy projektu i przyjęta metodyka zarządzania projektami mogą wpływać na przechodzenie z jednej roli do drugiej.

Wreszcie zauważyłam, że zmiany na rynku pracy powodują wzrost zainteresowania pojęciem zatrudnialności. Od pracowników oczekuje się gotowości do zmian i zdolności przystosowania się do nich. Jednocześnie w obecnych warunkach gospodarczych przedsiębiorstwa sięgają po nowe, bardziej skuteczne metody działania – realizują projekty. Tzw. kompetencje projektowe – co potwierdzono w badaniach własnych – pozwolą na większą samodzielność w kreowaniu kariery, wzrost indywidualnej zatrudnialności. Przyjmując, że wszystkie cechy potencjału ludzkiego można rozwijać, zaproponowano sposoby osiągania zmian jakościowych w kompetencjach projektowych. Szczególną uwagę zwrócono na znaczenie praktycznego udziału w projektach. Wskazano ponadto na metody szkoleniowe, które pozwolą na wykształcenie pożądanych kompetencji u kierownika projektu oraz pozostałych członków zespołu.

Tematyka psychospołecznych następstw wdrożenia zarządzania przez projekty jako sposobu realizacji strategii organizacji została podjęta w następujących publikacjach:

- 1) K. Piwowar-Sulej (2010), Społeczny wymiar zarządzania przez projekty, „Współczesne Zarządzanie” nr 2, s. 110-116, ISSN: 1643-5494,
- 2) A. Pietroni-Pyszczek, K. Piwowar-Sulej (2011), Społeczne bariery sukcesu inicjatyw projektowych, [w:] Systemowe aspekty zarządzania organizacjami, [red.] B. Nogalski, B. Wierzbicka, Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 4/1, Sopot 2011, s. 367-376 ISSN: 1732-1565,
- 3) K. Piwowar-Sulej (2011), Problemy społeczne jako czynnik ryzyka w organizacji „zarządzanej przez projekty”, [w:] Współczesne przeobrażenia procesów zarządzanych przedsiębiorstwa, red. J. Skalik, A. Barabasz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 217, s. 210-218, ISSN 1899-3192, ISBN: 978-83-7695-115-7,
- 4) K. Piwowar-Sulej, A. Pietroni-Pyszczek (2012), Wpływ zarządzania przez projekty na wizerunek pracodawcy, [w:] Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka, [red.] A. Sopińska, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, s. 205-214, ISBN 978-83-7378-712-4,
- 5) K. Piwowar-Sulej (2012), Wdrożenie podjęcia projektowego w organizacji. Konsekwencje dla satysfakcji pracowniczey, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” nr 2(24), s. 45-58, ISSN 1734-087X,
- 6) K. Piwowar-Sulej (2014), Granice przedsiębiorstwa zorientowanego na projekty – optyka pracobiorców, [w:] Granice strukturalnej złożoności organizacji, [red.] A. Sopińska, S. Gregorczyk, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 197-206, ISBN 978-83-7378-901-2,
- 7) K. Piwowar-Sulej (2015), Conflicts as the symptom of social problems in a project-oriented organization, 16th EBES CONFERENCE - ISTANBUL PROCEEDINGS, ISTANBUL, TURKEY 27-29.05.2015, s. 1706-1718.

W wyżej wymienionych pracach określono pozytywne i negatywne następstwa o charakterze psychospołecznym związane z projektowym charakterem pracy. Chodzi tutaj o stosowanie pracy zespołowej lub wręcz występowanie pracy wielozespołowej, która polega na funkcjonowaniu równolegle w kilku zespołach projektowych. Pozytywne następstwa związane

są ze zwiększeniem możliwości rozwoju zawodowego poprzez udział w projektach (wzrostem – podkreślonej wcześniej – indywidualnej zatrudnialności). Jednak w przedsiębiorstwie, w którym wdrożono zarządzanie przez projekty mogą pojawić się specyficzne problemy społeczne (zjawiska związane z relacją „człowiek-praca”), stanowiące personalny czynnik ryzyka działalności nie tylko projektowej ale też powtarzalnej. Zwrócono zatem uwagę na konieczność holistycznego traktowania organizacji. Negatywnych następstwem są m.in. konflikty – nie tylko jawne (np. w zespole projektowym), ale także ukryte – intrapersonalne.

Stwierdzono, że projekty sprzyjają tworzeniu tzw. "oddechającej organizacji", w której do wykonania określonych zadań angażowane są osoby z zewnątrz. Na tym tle podjęto próbę udzielenia odpowiedzi na pytania: Czy osoby czasowo zaangażowane w projekty faktycznie ułożamią się z przedsiębiorstwem zorientowanym na projekty? Gdzie są granice tego podmiotu gospodarczego, mając na uwadze działania podejmowane wobec zatrudnionych? A może w analizowanym przypadku to raczej jednostkowy projekt jest z punktu widzenia pracobiorcy „jego” organizacją? Jakie granice wewnętrzne występują w przedsiębiorstwie zorientowanym na projekty, które – wydawałoby się – jest „organizacją bez granic” w sensie zasobowym (zasobów ludzkich)? W tym celu przedstawiono typologię granic organizacyjnych odnosząc się do zagadnień związanych z funkcjonowaniem człowieka-pracobiorcy oraz przeprowadzono badania oparte na metodzie studium przypadku.

Ostatni z wymienionych wcześniej szczegółowych obszarów tematycznych związanych z głównym nurtem badawczym dotyczy kształtowania funkcji personalnej i kultury organizacyjnej w organizacji zorientowanej na projekty (w tym roli działu HR w organizacjach, w których zarządza się przez projekty). Rezultatem badań w tym obszarze są następujące artykuły:

- 1) K. Piwowar-Sulej (2010), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu przez projekty*, [w:] Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie, kultura organizacji, społeczna odpowiedzialność, [red.] J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra, s. 305-314, ISBN: 978-83-927455-8-7,
- 2) K. Piwowar-Sulej (2011), *Projekt formą działania organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 7, s. 48-57, www.orgmasz.pl/wydawnictwo/files/71-Piwowar-Sulej.pdf, ISSN: 0860-6846,
- 3) D. Bak-Grabowska, K. Piwowar-Sulej (2012), *Management by projects and its implications for the model of employment – the Polish perspective*, „The Rumanian Economic Journal” Year XV no. 44 June 2012, s. 3-22, ISSN: 1454-4296, wersja elektroniczna: <http://www.rejournal.eu/Portals/0/2%20Bak.pdf>,
- 4) K. Piwowar-Sulej (2012), *BASES OF REMUNERATION POLICY IN PROJECT-ORIENTED ORGANIZATION*, MIC 2012. *Managing Transformation with Creativity*, Proceedings of the 13th International Conference, 22-24 November 2012, [red.] D. Gomezeli, Omerzel, B. Nastav, S. Sedmak, Corvinus University of Budapest, Hungary 2012, s. 431-446, ISBN: 978-961-266-201-1,
- 5) K. Piwowar-Sulej (2012), *Project work as an instrument of internal personnel marketing*, [w:] *Theory of Management 6. The Selected Problems for the Development Support of Management Knowledge*

- Base, Scientific Papers of University of Zilina, [red.] Štefan Hittmár, EDIS, Zilina, s. 128-132, ISBN: 978-80-554-0591-9,
- 6) K. Piwowar-Sulej (2012), ROLA DZIAŁU HR W ORGANIZACJI ZORIENTOWANEJ NA PROJEKTY – UJĘCIE MODELOWE VERSUS WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH, [w:] Jakość zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach, [red.] A. Stankiewicz-Mróz, J.P. Lendzion, Wyd. MEDIA PRESS, Łódź 2012, s. 257-274, ISBN: 978-83-61215-37-0,
 - 7) K. Piwowar-Sulej (2012), Cechy kultury organizacyjnej a metodyki prowadzenia projektów, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” nr 4 (26), s. 39-52, ISSN: 1734-087X,
 - 8) K. Piwowar-Sulej (2013), Funkcja personalna w organizacji zorientowanej na projekty – jej kształt oraz rola działu HR w realizacji tej funkcji, w: Kierunki ewolucji zachowań organizacyjnych, [red.] I. Bednarska-Wnuk, J.M. Michalak, I. Świątek-Barylska, „Folia Oeconomica” nr 283, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, s. 165-174, ISSN: 0208-6018,
 - 9) K. Piwowar-Sulej (2013), Human Capital Development via Management by Projects, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” nr 3 (29), s. 143-154, ISSN: 1743-087X,
 - 10) K. Piwowar-Sulej (2014), Work in Projects against Forms of Work – Polish Perspective, “Universal Journal of Management” Vol. 2(1), s. 34 – 39, ISSN: 2331-950X (Print), ISSN: 2331-9577 (Online),
 - 11) K. Piwowar-Sulej (2014), MANAGEMENT BY PROJECTS - A CHALLENGE FOR PERSONNEL POLICY, [w:] Economic Development and Management of Regions, Part V, [red.] P. Jedlicka Peer-Reviewed Conference Proceedings, The International Conference Hradec Economic Days, University of Hradec Králové, s. 162-168, ISBN: 978-80-7435-370-3,
 - 12) K. Piwowar-Sulej (2014), Personnel function in a project-oriented organization - its form and a matter of consistency, “International Journal of Academic Research” Part B, no. 6(2), s. 249-253 ISSN: 2075-4124,
 - 13) K. Piwowar-Sulej (2014), Kultura organizacyjna i jej wpływ na działalność projektową – studium przypadku, „Marketing i Rynek” nr 5, s. 143-148, ISSN: 1231-7853,
 - 14) K. Piwowar-Sulej (2014), Conditioning of people management in the project-oriented organization, [w:] Strategiczny wymiar modeli biznesu w zarządzaniu wartością przedsiębiorstw – kierunki rozwoju, [red.] A. Jabłoński, M. Jabłoński, WN Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2014, s. 205-214, ISBN: 978-83-62897-96-4,
 - 15) K. Piwowar-Sulej (2014), Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej, [w:] Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiódące orientacje, [red.] J. Lecharski, S. Nowosielski, G. Osbert-Pociecha, E. Tabaszewska-Zajbert, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 340, s. 759-769, ISSN: 1899-3192,
 - 16) K. Piwowar-Sulej (2015), Kultura organizacyjna a dojrzałość projektowa organizacji, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 849, s. 249-262, ISSN: 2080-4881.

Zwrócono w nich przede wszystkim uwagę na związek między implementacją zarządzania przez projekty a zmianami w kształcie funkcji personalnej, przeobrażeniami w modelu zatrudnienia przedsiębiorstwa oraz cechami kultury organizacyjnej. Uznano ponadto, posiłkując się studiami literaturowymi, że praca w projektach nie jest odrębną formą pracy. Może jedynie być oparta na różnych formach zatrudnienia, formach organizacji pracy i formach organizacji czasu pracy.

Stwierdzono (m.in. na bazie wcześniejszych refleksji dotyczących pozytywnych psychospołecznych następstw pracy projektowej), że zarządzanie przez projekty można traktować jako narzędzie rozwoju pracowników lub narzędzie marketingu personalnego.

We wskazanych wyżej publikacjach zaprezentowano także wskazówki praktyczne dla specjalistów działów HR, dotyczące działań, jakie powinny zostać podjęte na etapie wdrażania

oraz utrzymywania zarządzania przez projekty oraz zasygnalizowano możliwe problemy wymagające przeanalizowania i rozwiązania, zwracając m.in. uwagę na kwestię spójności działań podejmowanych wobec pracowników.

W ostatnim okresie skoncentrowałam się na problematyce kultury organizacyjnej. W publikacjach z zakresu nauk o zarządzaniu szeroko opisywany jest sposób oddziaływania kultury organizacyjnej na uczestników określonej organizacji. Może być ona czynnikiem wspomagającym lub barierą podejmowania określonych inicjatyw. Określono bilateralne związki między metodykami projektowymi a kulturą organizacyjną. Dokonano przeglądu badań obcych nad wpływem kultury organizacyjnej na szeroko rozumiany sukces w zarządzaniu projektami. Opracowano także charakterystykę tzw. kultury projektowej. Na bazie badań własnych stwierdzono, że nawet w niesprzyjającej – zbiurokratyzowanej i zhierarchizowanej kulturze organizacyjnej – można skutecznie realizować projekty. Nie potwierdzono też związku między typem kultury a dojrzałością organizacji w zarządzaniu projektami.

Zwienieczeniem moich wieloletnich studiów i badań nad zagadnieniami związanymi z gospodarowaniem potencjałem ludzkim w organizacjach zorientowanych na projekty jest omówiona wcześniej monografia habilitacyjna.

5. Podsumowanie

Zaprezentowany autoreferat zawiera samoocenę mojej aktywności naukowo-badawczej wraz z wyeksponowaniem najważniejszych – w mojej ocenie – osiągnięć. Główną uwagę skoncentrowałam tutaj na ukazaniu mojego dorobku oraz dokonaniach naukowych w okresie po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych. W okresie tym powstało 65 (spośród 88) moich publikacji naukowych, z czego w 50 przypadkach jestem wyłącznym autorem.

Głównym obszarem moich badań usytuowany jest na styku subdyscypliny zarządzania zasobami ludzkimi oraz subdyscypliny zarządzania projektami. Problematyka ta – na tle innych zagadnień, którym poświęciłam pracę naukową – znalazła odzwierciedlenie w największej liczbie moich publikacji naukowych po uzyskaniu stopnia doktora (37 publikacji – wraz z monografią „*Zarządzanie ludźmi w organizacjach zorientowanych na projekty*”, omówioną w autoreferacie jako główne osiągnięcie naukowe). Jest także przedmiotem grantu finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki, w którego efekcie powstała wskazana wyżej monografia. Także w publikacjach z bloku tematycznego dotyczącego zmian, jakie zachodzą

na rynku pracy, w formach zatrudnienia oraz oczekiwaniach współczesnych pracowników nawiązując do problematyki projektów.

W okresie po uzyskaniu stopnia doktora nastąpiła także intensyfikacja mojej aktywności w wymiarze międzynarodowym. Opublikowałam w języku angielskim 21 prac naukowych (z czego 9 zostało wydanych za granicą), odbyłam dwa wyjazdy studyjne (Słowacja, Czechy), prowadziłam wykłady na uczelni zagranicznej (Uniwersytet w Pardubicach) a także prowadzę wykłady w języku angielskim dla studentów z innych krajów. Wzięłam także udział w 3 konferencjach zagranicznych (na każdej wygłosiłam referat). Jestem członkiem zespołu doradców zagranicznego czasopisma oraz członkiem komitetu redakcyjnego innego zagranicznego czasopisma (recenzuję zgłaszane tam artykuły anglojęzyczne). Pracowałam ponadto dwukrotnie w Komitecie organizacyjnym konferencji z udziałem gości zagranicznych „Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji” (organizator: Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych, Wrocław 23-24.04.2009 oraz 24-25.04.2012).

W omawianym okresie angażowałam się także w projekty stażowe, działalność na rzecz rozwoju Uczelni i popularyzacji nauki. Moja działalność naukowa i dydaktyczna została wyróżniona pięcioletnią nagrodą Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

W roku 2016 ukazała się kolejna moja publikacja „osadzone” w przedstawionym wyżej głównym nurcie badawczym:

- 1) K. Piwowar-Sulej, HR function in a project-oriented organization – its general and specific conditioning, „Actual Problems of Economics” (przyjęte do druku w numerze czerwcowym),
- 2) K. Piwowar-Sulej, Flexibility in the context of project teams' human potential, „Przegląd Organizacji” (przyjęte do druku, ma się ukazać w pierwszej połowie 2016 roku),
- 3) K. Piwowar-Sulej, Wpływ kultury adhokracji na sposób realizacji projektów – wyniki badań empirycznych (referat wygłoszono w trakcie konferencji „Zmiana Warunkiem Sukcesu”, organizator: Katedra Projektowania Systemów Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Śleza 7-8.12.2015, artykuł przyjęty do druku w „Pracach Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”),
- 4) K. Piwowar-Sulej, Formy bezpośredniego zatrudniania kierowników projektu – dylematy stosowania w polskiej praktyce gospodarze, artykuł złożony na konferencję „Kapitał Ludzki w przedsiębiorstwie i gospodarce – perspektywa zarządzania i ekonomii”, organizator: Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Uniwersytet Szczeciński, Międzyzdroje 21-22.04.2016 (planowany jest udział w tej konferencji, artykuł przyjęty do druku w czasopiśmie „Marketing i Rynek”).

W procesie recenzowania znajdują się niżej wymienione prace naukowe:

- 1) D. Bąk-Grabowska, K. Piwowar-Sulej, Enterprise boundaries in the area of human resources, artykuł złożony do czasopisma „Argumenta Oeconomica” (w Luty 2015)
- 2) K. Piwowar-Sulej, Postawy wobec pracy w projektach oraz ich determinanty, artykuł złożony do czasopisma „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” (referat wygłoszono na uroczystym posiedzeniu KNOIPS PAN, Warszawa 22.09.2015),
- 3) K. Piwowar-Sulej, Dilemmas of HRM in a Project-Oriented Organisation, artykuł złożony na konferencję „18th International Conference on Economics and Management”, organizator: World Academy of Science, Engineering and Technology, Tokyo 25-26.05.2016 (planowany jest udział w tej konferencji).

Jak zaznaczyłam w zakończeniu monografii wskazanej jako główne osiągnięcie naukowe, problematyka podejmowana w ramach mojego głównego nurtu badawczego to zagadnienie stosunkowo nowe w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i fragmentarycznie zbadane, a jednocześnie coraz bardziej istotne. Interesujące byłoby w mojej opinii rozpatrzenie sposobów realizacji procesu zarządzania ludźmi w projektach oraz w ramach trwałych struktur przedsiębiorstwa z perspektywy cech kultury organizacyjnej. W dalszej pracy naukowej w pierwszej kolejności zamierzam podjąć pogłębione badania nad kulturowym aspektem funkcjonowania interesujących mnie organizacji.

Katarzyna Piwowar-Sulej
podpis Wnioskodawcy