

Załącznik nr 3

dr Agnieszka Jagoda

Katedra Zarządzania Strategicznego i Logistyki

Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki

UNIWERSYTET EKONOMICZNY WE WROCŁAWIU

AUTOREFERAT

przedstawiający opis dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej

Jelenia Góra, kwiecień 2017

2

Układ treści:

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

1. INFORMACJE O WYKSZTAŁCENIU I ZATRUDNIENIU W JEDNOSTKACH NAUKOWYCH

Posiadane dyplomy, stopnie naukowe

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

Stopień nadany Uchwałą Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (ówczesna Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu) z dnia 20 czerwca 2007 r.

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

Recenzenci: prof. dr hab. Ber Haus i prof. dr hab. Aleksy Pocztowski.

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

- **2002 – tytuł zawodowy magistra**

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

Praca magisterska pt. *Strategia personalna i jej implementacja w warunkach działalności LUKAS banku S.A.*

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

Zatrudnienie w jednostkach naukowych

- Od 2005 roku jestem zatrudniona w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Do 2007 roku pracowałam w Katedrze Pracy i Stosunków Przemysłowych na Wydziale Inżynieryjno-Ekonomicznym Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Od 1 października 2017 roku pracuję na jeleniogórskim Wydziale Ekonomii, Zarządzania i Turystyki, początkowo w Katedrze Nauk Społecznych, a po jej likwidacji od 2013 roku w Katedrze Zarządzania Strategicznego i Logistyki.
Z dniem 15 października 2005 r. zostałam zatrudniona na stanowisku asystenta, a z dniem 1 października 2008 r. na stanowisku adiunkta, na którym to stanowisku pracuję do chwili obecnej.¹
- W latach 2002-2005, będąc uczestniczką studiów doktoranckich, prowadziłam zajęcia dydaktyczne w ramach Katedry Pracy i Stosunków Przemysłowych na Wydziale Inżynieryjno-Ekonomicznym Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- W latach 2003-2007 współpracowałam z Wyższą Szkołą Handlową we Wrocławiu, prowadząc zajęcia dydaktyczne w ramach Katedry Zarządzania.
- W latach 2011-2013 zatrudniona byłam w Społecznej Akademii Nauk w Łodzi (ówczesna Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania) na stanowisku adiunkta, prowadząc zajęcia dydaktyczne na Wydziale w Świdnicy.

2. WSKAZANIE I OMÓWIENIE OSIĄGNIĘCIA NAUKOWEGO

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

Wskazanie osiągnięcia naukowego

Jako osiągnięcie naukowe w rozumieniu art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki, które uznaję za znaczący wkład w rozwój nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, wskazuję monografię mojego autorstwa pt. **Organizacja pracy w przedsiębiorstwie. Identyfikacja, diagnoza, perspektywy**, wydaną przez Wydawnictwo

¹ W okresie zatrudnienia raz przebywałam na długoterminowym (7 miesięcy) zwolnieniu lekarskim i urlopie macierzyńskim (7 miesięcy), odpowiednio w roku 2012 i w roku 2013.

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w roku 2017, ss. 226, ISBN: 978-83-7695-626-8.

Recenzentkami wydawniczymi wskazanej monografii były:

- dr hab. Aldona Glińska-Noweś, prof. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu,
- dr hab. Beata Skowron-Mielnik, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Omówienie osiągnięcia naukowego

W uzasadnieniu podjęcia tematu stwierdziłam, że główną jego przesłanką był brak kompleksowej, empirycznie udokumentowanej wiedzy dotyczącej zjawiska, jakim jest organizacja pracy we współczesnym przedsiębiorstwie. W moim przekonaniu, w związku ze wzrostem turbulentności otoczenia i wszechobecnym wielowymiarowym kryzysem zwrócenie uwagi na obszar *człowiek i praca* mogłoby się stać sposobem na uelastycznienie i obronę wewnętrznego potencjału przedsiębiorstw. Uznałam, że poza główną przyczyną, istnieje także kilka przesłanek, które skłoniły mnie do podjęcia badań we wskazanym obszarze, wśród których wskazałam na:

- lukę literaturową dotyczącą całościowego obrazu organizacji pracy we współczesnym przedsiębiorstwie,
- ciągłą potrzebę aktualizacji opracowań dotyczących poszczególnych komponentów organizacji pracy, związaną z ich dostosowaniem do zmiennych uwarunkowań ekonomicznych i społecznych,
- potrzebę porządkowania wiedzy i rozwiązania dylematów terminologicznych dotyczących organizacji pracy i form zatrudnienia,
- lukę w obszarze badań z zakresu współcześnie stosowanych rozwiązań w obszarze organizacji pracy w polskich przedsiębiorstwach,
- przekonanie o potrzebie adaptowania atypowych rozwiązań w obszarze organizacji pracy w celu uelastyczniania funkcjonowania przedsiębiorstw.

Określony w ten sposób niepokój poznawczy przełożył się na realizację *celu, jakim stało się* rozpoznanie i wyjaśnienie współczesnej istoty i specyfiki organizacji pracy w przedsiębiorstwie, a także diagnoza jej poszczególnych elementów oraz wskazanie kierunków jej rozwoju w przyszłości. Formułując wskazany cel, przyjąłam założenie, że przekształcenia zachodzące obecnie w gospodarce mogą wywoływać potrzebę zmian

w zakresie wszystkich składowych organizacji pracy, szczególnie w kierunku ich uelastyczniania. Sformułowałam również cele o cząstkowym charakterze, dzieląc je na:

- cele w sferze opisu – próba przedstawienia i usystematyzowania terminologii z zakresu organizacji pracy – co znalazło swój wyraz w poznawczym aspekcie tego opracowania,
- cele w sferze metodyki badań – stworzenie narzędzi badawczych: kwestionariusza pytań skierowanego do kadry zarządzającej, służącego do identyfikacji form i metod organizacji pracy w przedsiębiorstwie, uwarunkowań i konsekwencji wyboru określonych rozwiązań w tym zakresie, a także kwestionariusza pytań skierowanego do pracowników identyfikującego ponadto ich zadowolenie/niezadowolenie z rozwiązań w ramach organizacji pracy w przedsiębiorstwie – co znalazło swój wyraz w metodycznym i empirycznym aspekcie pracy,
- cele w sferze aplikacyjnej – sformułowanie wskazówek dotyczących możliwości udoskonalania rozwiązań w zakresie organizacji pracy, które w opinii autorki oraz w świetle uzyskanych wyników badań empirycznych powinny przyjąć kierunek uelastyczniania organizacji pracy. Istotne jest przy tym ukazanie uwarunkowań, które z jednej strony ułatwiają, a z drugiej wręcz determinują potrzebę elastyczności w omawianym zakresie – co znalazło swój wyraz w aspektach praktycznym i aplikacyjnym pracy.

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

- Co kryje się współcześnie (jakie komponenty) pod pojęciem organizacji pracy?
- Jakie rozwiązania (tradycyjne czy elastyczne²) stosują pracodawcy w ramach poszczególnych komponentów organizacji pracy?
- Czy stosowane formy są ze sobą powiązane (łącznie stosowane w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw)?
- Jakie oczekiwania względem organizacji pracy mają pracownicy?

² Kategoryzowanie form na *tradycyjne* i *elastyczne* może rodzić problem na gruncie taksonomii (poprawny w jej ramach podział powinien uwzględniać formy *tradycyjne* – *nowoczesne* lub *szttywne* – *elastyczne*), niemniej jednak w literaturze przedmiotu nomenklatura ta jest upowszechniona i przyjęta, dlatego postanowiłam ją przyjąć w ramach prezentowanej monografii.

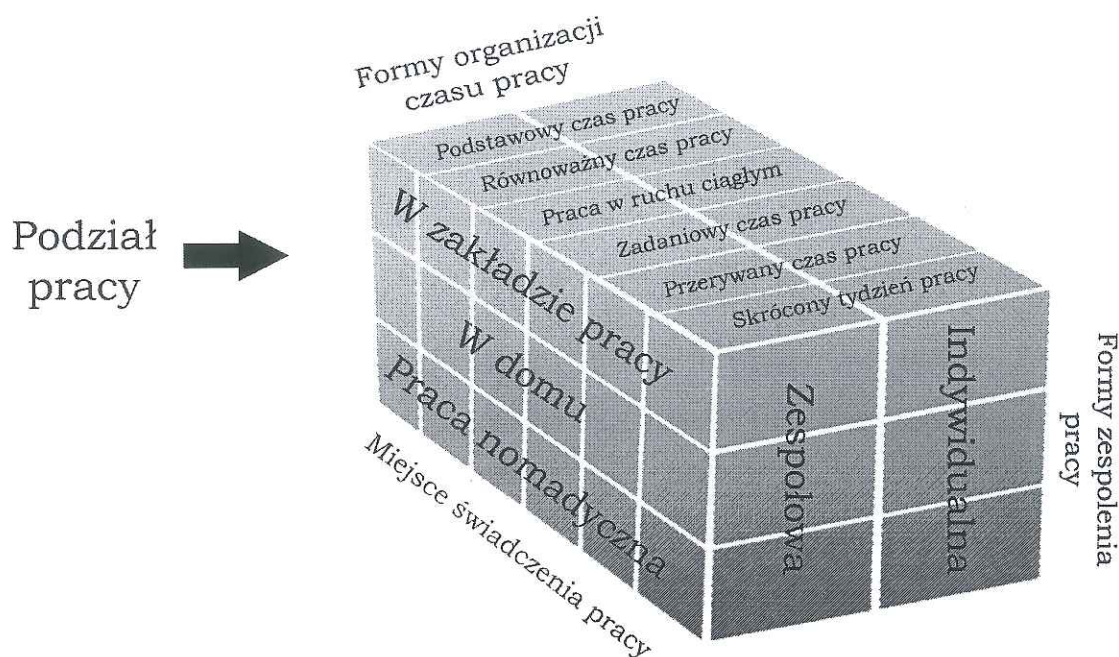
h

- Jakie uwarunkowania sprzyjają uelastycznianiu organizacji pracy? Jaka jest ich siła wpływu na elastyczną organizację pracy?
- Jakie perspektywy rysują się przed organizacją pracy?

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

Rozdział pierwszy ma charakter wprowadzenia do problematyki organizacji pracy. W pierwszej kolejności podjęłam w nim rozważania dotyczące istoty i definicji pracy z perspektywy ekonomicznej. W oparciu o krajową i zagraniczną literaturę przedmiotu przedstawiłam proces kształtowania się kategorii pracy w historycznym ujęciu, w ramach poszczególnych nurtów zarządzania. Drugi podrozdział zawiera analizę kategorii *praca* z perspektywy wybranych teorii przedsiębiorstwa. Jego założeniem jest analiza literatury przedmiotu i zaprezentowanie na łamach opracowania tych teorii, w których akcentowane są kwestie związane z realizacją procesu pracy (klasycznej teorii przedsiębiorstwa, teorii procesu pracy, neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa, teorii kosztów transakcyjnych, teorii agencji, teorii wymiany). Dwa pierwsze podpunkty i nakreślony w nich kontekst prowadzą do stwierdzenia, iż rola i miejsce kategorii *człowiek i praca* w naukach o zarządzaniu ewoluuje w dwóch kierunkach (paradoksalnie przeciwnych wobec siebie). Wniosek ten stanowił fundament trzeciego podrozdziału, w którym poruszyłam kwestie pracownika jako podmiotu pracy. Na tle rozważań dotyczących przedmiotowego i podmiotowego traktowania pracownika w wybranych koncepcjach zarządzania zasobami ludzkimi, zwróciłam szczególną uwagę na aspekt znaczenia rozwoju atypowych form zatrudnienia dla podmiotowości pracy. W dalszej kolejności zaprezentowałam funkcje pracy z perspektywy różnych opracowań literaturowych. Stanowiło to podstawę do odniesienia się w ostatnim podrozdziale do istoty i celów organizacji pracy. W oparciu o dostępną literaturę, w pierwszej kolejności przeanalizowałam dotychczasowe podejścia do definiowania organizacji pracy. Rozważania te stanowiły punkt odniesienia do dokonania przeze mnie próby uporządkowania terminologii z zakresu poszczególnych komponentów składających się na organizację pracy. Analiza różnorodnych i często niejednoznacznie określonych rozważań literaturowych w odniesieniu do identyfikacji poszczególnych komponentów organizacji pracy skłoniła mnie do autorskiej próby zdefiniowania tego pojęcia. Przyjęłam, że *organizacja pracy obejmuje podział pracy w przedsiębiorstwie i koncentruje się również na wyborach kadry kierowniczej dotyczących czasu wykonywania pracy, miejsca jej świadczenia i formy zespolenia pracy. Organizowanie*

pracy odnosi się zatem w aspekcie instrumentalnym do doboru i wdrożenia form poszczególnych komponentów, natomiast w aspekcie instytucjonalnym – do osób podejmujących decyzje w tym zakresie. W ujęciu modelowym organizacja pracy została zaprezentowana w sposób graficzny na rys. 1.



Rysunek 1. Organizacja pracy w przedsiębiorstwie – ujęcie modelowe

Źródło: opracowanie własne.

Poza wypracowaniem autorskiego ujęcia organizacji pracy, analiza dostępnych rozważań literaturowych odnoszących się do postrzegania tego pojęcia i wyodrębniania jego komponentów zaskutkowała przemyśleniami identyfikującymi problem semantyczny, doprowadzający mnie do potrzeby demarkacji organizacji pracy od innych pojęć. Napotkałam bowiem na wiele naukowych opracowań, do których odwołuję się w monografii, ilustrujących brak jasności i wyodrębnionych granic między podstawowymi terminami, takimi jak *organizacja pracy*, *formy organizacji pracy*, *formy zespolenia pracy*, *formy organizacji czasu pracy* i *formy zatrudnienia*, prezentowanych przez poszczególnych autorów. Uznałam, że ze względu na wymagania poprawności naukowej w ramach analizy zjawisk przeze mnie opisywanych, istnieje potrzeba jednoznaczności i konsekwencji terminologicznej, stąd podjęłam trud demarkacji zidentyfikowanych i ujętych przeze mnie w autorskiej definicji

komponentów organizacji pracy od pojęcia form zatrudnienia. Prezentowane przeze mnie stanowisko przemawia bowiem za ich rozgraniczaniem. Są to w mojej opinii pojęcia warunkujące się i nie powinno się kategoryzować ich w jednym: organizacji pracy. Wspólna dla nich kategorią w naukach o zarządzaniu jest natomiast bardziej pojemne pojęcie pracy i jej form. W ten sposób, mówiąc np. o *elastycznej pracy* (lub o *elastycznych formach pracy*) mamy na myśli *elastyczną organizację pracy* (*elastyczne formy organizacji pracy*) oraz *elastyczne zatrudnienie* (*elastyczne formy zatrudnienia*), a także *elastyczne wynagrodzenie*³, które współlistnieją i, jak już wspomniano, warunkują się.

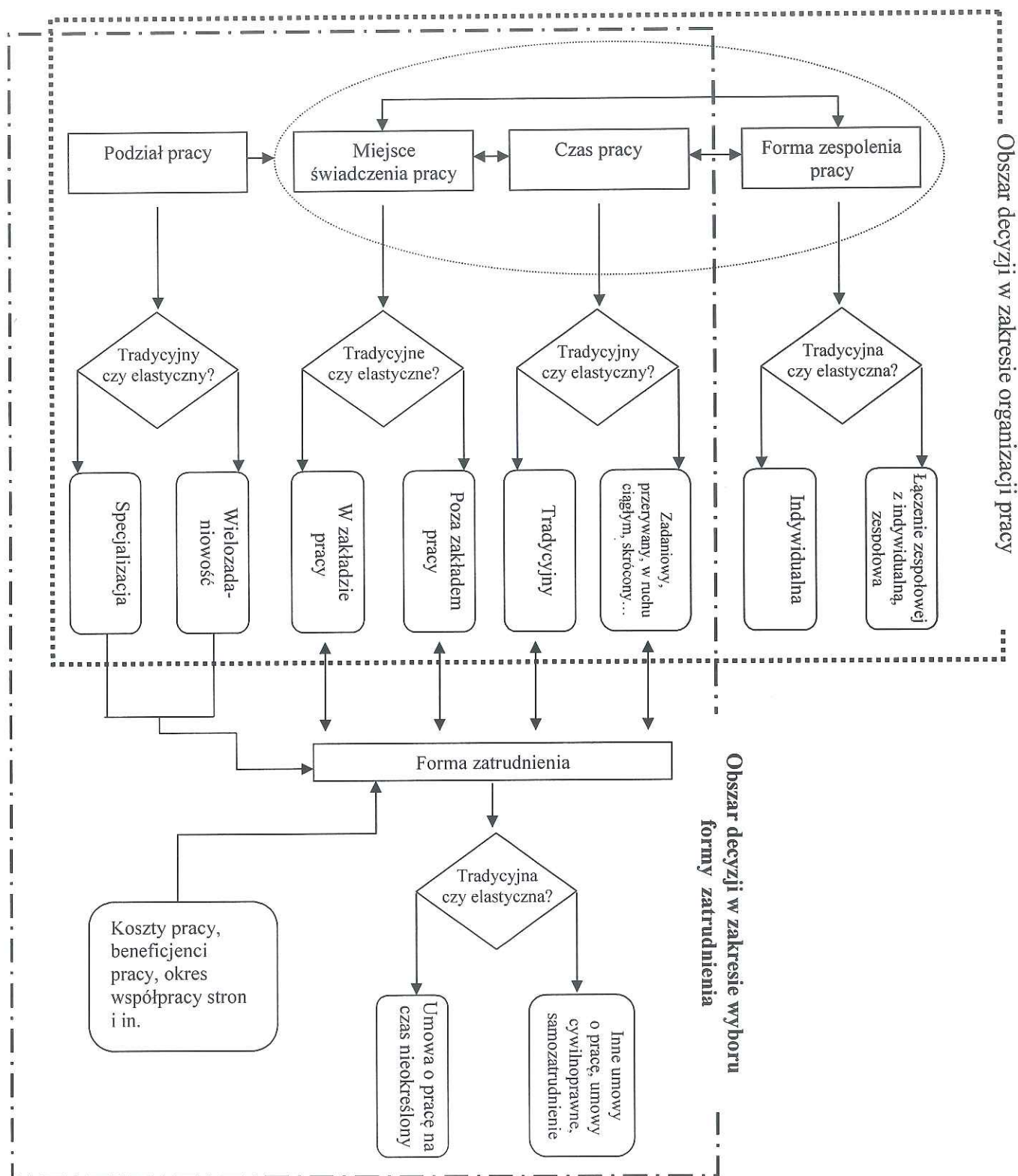
Podjmując przemyślenia, które doprowadziły mnie do potrzeby rozdzielenia wskazanych pojęć, doszłam równolegle do wniosków, że wybrane kwestie dotyczące organizacji pracy mogą (a nawet niekiedy muszą⁴) stanowić przedmiot regulacji między pracodawcą a pracownikiem, co wraz z innymi ustaleniami i przy dokonaniu analizy kosztów pracy wynikających z określonych form zatrudnienia, znajduje swój wyraz w wyborze jednej z nich.

Dało mi to podstawę do opracowania modelu decyzyjnego przedstawionego na rysunku 2. Górna część modelu zaprezentowanego na nim, odzwierciedla przyjętą przeze mnie definicję organizacji pracy (zaprezentowaną również w graficznym ujęciu na rys. 1.). W jej świetle decyzje dotyczące podziału pracy (rodzaju i zakresu działań, które wykonuje pracownik) stanowią podstawę do decyzji dotyczących miejsca i czasu wykonywania pracy oraz zespolenia pracy pracownika z innymi wykonawcami pracy. Dolna część rysunku odnosi się z kolei do wyboru formy zatrudnienia pracownika. Jak widać, mają na nią wpływ takie komponenty organizacji pracy jak podział pracy, czas i miejsce świadczenia pracy⁵.

³ Kwestiom kategoryzacji elastyczności pracy poświęciłam rozważania w punkcie 4.3. omawianej monografii.

⁴ Przykładowo, w umowie o pracę należy wskazać miejsce świadczenia pracy pracownika i system jego czasu pracy.

⁵ Czysto teoriiotwórczy model decyzyjny pracodawcy powinien w mojej opinii zakładać jednostronną relację. Podział pracy, czyli rodzaj i zakres działań, jakie ma wykonywać pracownik, a także miejsce, w którym ma on świadczyć pracę, oraz czas, w którym ma być ona realizowana (obok innych czynników, takich jak np. koszty pracy, beneficjenci pracy, długość nawiązywanej współpracy przez strony) powinny stanowić determinantę do wyboru optymalnej formy zatrudnienia. Niemniej jednak, odnosząc się do praktyki gospodarczej, należy dostrzec również inną pozycję wyjściową. W praktyce bowiem koszty pracy i związany z nimi wybór formy zatrudnienia determinują często rozwiązania odnoszące się najczęściej do czasu pracy (ale również miejsca jej świadczenia), co w efekcie powoduje dysfunkcje dotyczące przykładowo angażowania do pracy jej wykonawców, na podstawie zatrudnienia niepracowniczego, w miejscu umowy o pracę. Stąd, na rysunku 2 relacja pomiędzy wybranymi komponentami organizacji pracy a formą zatrudnienia ma dwustronny charakter.



Rysunek 2. Obszary powiązanych decyzji w zakresie organizacji pracy i wyboru formy zatrudnienia w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

8

W rozdziale drugim, mającym również teoretyczny charakter, przedstawiłam poszczególne komponenty organizacji pracy – podział pracy, czas pracy, miejsce świadczenia pracy i zespolenie pracy, omawiając ich poszczególne formy. Zaprezentowałam w nim również współczesne kierunki badań nad organizacją pracy.

Punktem wyjścia były rozważania odnoszące się do podziału pracy w przedsiębiorstwie, stanowiące tło przedstawienia form podziału pracy, tj. wielozadaniowości i specjalizacji pracy oraz dyskusji na temat możliwych przewag jednej formy nad drugą. Starłam się przy tym uwzględnić specyfikę przedmiotu działalności współczesnych przedsiębiorstw i rozważania te prowadziłam rozpatrując produkcyjny i usługowy punkt widzenia, co uznaję za swój indywidualny wkład do literatury, ponieważ kwestii tej nie poświęca się uwagi.

W dalszej kolejności, zaprezentowałam rozważania dotyczące czasu pracy, rozpatrując je z dwóch perspektyw: formalno–prawnej i organizatorskiej. Warto podkreślić, że ten komponent organizacji pracy jest w literaturze dobrze rozpoznany zarówno w warstwie teoretycznej jak i empirycznej. Rozpatrując określone formy organizacji czasu pracy w oparciu o już istniejący dorobek naukowy w tym zakresie, dokonałam ich podziału na tradycyjne i elastyczne. Następnie zajęłam się słabo w krajowej literaturze rozpoznanej kategorią miejsca świadczenia pracy. Zaproponowałam autorski podział na stałe, zmienne (ruchome) i obszarowe miejsce świadczenia pracy, prezentując poszczególne możliwe formy świadczenia pracy w ramach poszczególnych kategorii, co również postrzegam za swój wkład do literatury przedmiotu. Jak w poprzednim przypadku, dało mi to podstawę do podzielenia poszczególnych form na tradycyjne i elastyczne. W czwartym podrozdziale zaprezentowałam dwie formy zespolenia pracy, tj. pracę indywidualną i zespołową, patrząc na nie przez pryzmat ich wad i zalet. Większa część tych rozważań poświęcona została pracy zespołowej i specyfice różnego rodzaju zespołów (w świetle różnych kryteriów podziału), w tym i tych, których specyfika nie jest jeszcze teoretycznie i empirycznie dobrze rozpoznana, tj. zespołów interfunkcyjnych czy interorganizacyjnych.

Analiza form poszczególnych komponentów organizacji pracy pozwoliła dokonać ich podziału na tradycyjne i elastyczne, co zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Podział form komponentów organizacji pracy

Komponent organizacji pracy	Forma tradycyjna	Forma elastyczna
Podział pracy	wąska specjalizacja – wykonywanie jednej czynności, wykonywanie jednego zadania	wielozadaniowość (praca wielozadaniowa)
Czas pracy	tradycyjny czas pracy	praca w ruchu ciągłym, równoważny czas pracy, zadaniowy czas pracy, przerywany czas pracy, ruchomy czas pracy (zmiennie godziny rozpoczynania i kończenia pracy), skrócony tydzień pracy, system pracy weekendowej
Miejsce świadczenia pracy	praca w siedzibie pracodawcy	praca w domu, łączenie pracy w siedzibie pracodawcy z pracą w domu, praca nomadyczna, łączenie pracy nomadycznej z innymi miejscami świadczenia pracy
Forma zespolenia pracy	Indywidualna	zespołowa, łączenie pracy indywidualnej z zespołową

Źródło: opracowanie własne.

Rozdział drugi domknęłam tematyką związaną ze współczesnymi kierunkami badań nad organizacją pracy pokazując jakie tematy stanowią aktualnie przedmiot zainteresowania badaczy. Z zaprezentowanego przeglądu wiedzy dotyczącej badań nad organizacją pracy wynika, że dotyczą one często nowatorskich rozwiązań w ramach poszczególnych komponentów organizacji pracy. Są to według mnie bardzo istotne rozważania pokazujące kierunki rozwoju organizacji pracy i jej form, które w przyszłości będą zyskiwać na znaczeniu. Dlatego postanowiłam poświęcić im uwagę w ostatnim rozdziale monografii. Trzeba jednak zaznaczyć, że badania prowadzone w obszarze organizacji pracy koncentrują się w większości na jej wybranych aspektach, co w efekcie prowadzi do rozbicia tej problematyki na wiele grup tematycznych mimo wywodzenia się z jednego rdzenia.

W mojej opinii owo rozdrobnienie powoduje m.in. wspomniany wcześniej nieład terminologiczny. Na tym tle zauważalny jest brak badań kompleksowych, uwzględniających wielopłaszczyznowość procesu organizowania pracy i – co istotne – poszukiwania wzajemnych związków (relacji) między jego poszczególnymi komponentami. Próbę taką postanowiłam podjąć w procesie własnych badań empirycznych.

W rozdziale trzecim zaprezentowałam założenia metodyczne i pierwszą część wyników badań. W dwóch pierwszych podrozdziałach przedstawiłam metodykę badań i dobór próby badawczej. Materiał empiryczny uzyskałam w trakcie realizacji czteroetapowego procesu badawczego, z wykorzystaniem zasady triangulacji metodologicznej. Dla uzyskania ogólnego

h

obrazu badanego problemu zdecydowałam się na podejście nomotetyczne, z zastosowaniem standaryzowanego i strukturalizowanego wywiadu. Natomiast w celu zagwarantowania większej pewności w procesie poszukiwania odpowiedzi na zadane pytania badawcze postanowiłam w jednym podejściu badawczym połączyć metodykę ilościową z jakościową. Badania ankietowe posłużyły m.in. do wyłonienia przedsiębiorstw, w których stosuje się niestandardowe rozwiązania z zakresu organizacji pracy, co dało podstawę do zastosowania metody studium przypadków z zastosowaniem narzędzia, jakim jest wywiad niestandaryzowany i niestrukturalizowany.

Pierwszy etap prowadzonych badań miał charakter pilotażowy. Przed przeprowadzeniem badań właściwych, w latach 2010-2011 przeprowadziłam badania wstępne przy wykorzystaniu wywiadu standaryzowanego w 22 przedsiębiorstwach. Uzyskane odpowiedzi, po ich zestawieniu z literaturą przedmiotu oraz obowiązującym stanem prawnym, stanowiły podstawę wyodrębnienia z kategorii organizacji pracy czterech jej komponentów, tj. czasu pracy, miejsca świadczenia pracy, podziału pracy i zespolenia pracy, oraz utwierdziły mnie w przekonaniu o zasadności eksploracji wybranego pola badawczego i skłoniły do opracowania poszczególnych pytań wywiadu standaryzowanego strukturalizowanego. Etap ten stanowił zatem próbę odpowiedzi na pierwsze z pytań badawczych (zob. s. 2 autoreferatu).

Drugi etap – badania właściwe – nastąpił w latach 2012-2014. Przygotowałam wzory wywiadu standaryzowanego i ustrukturalizowanego, które zostały przeze mnie dystrybuowane w postaci ankiety z prośbą o ich wypełnienie. Aby uwzględnić dwupłaszczyznowy aspekt organizacji pracy, a także sprawdzić, czy rozwiązania w jej obszarze są różne (w kontekście triangulacji źródeł pozyskiwania danych), stworzyłam dwa odrębne kwestionariusze. Jeden z nich został skierowany do właścicieli i / albo kadry kierowniczej badanych przedsiębiorstw, drugi zaś do pracowników. Głównym celem przeprowadzenia ankiety była identyfikacja i ocena stanu rozwiązań stosowanych w obszarze organizacji pracy w danym przedsiębiorstwie, zarówno wśród pracowników kadry kierowniczej, jak i ich podwładnych. Kwestionariusze ankiety miały również umożliwić zestawienie odpowiedzi udzielonych przez przełożonych z tymi, które zostały uzyskane wśród podległych pracowników. Dodatkowym celem wskazanych badań była identyfikacja zadowolenia i oczekiwań respondentów związanych z organizacją ich pracy. Pytania kwestionariusza dotyczyły również oceny form poszczególnych komponentów organizacji pracy pod kątem elastyczności, a także sposobności zaproponowania przez respondentów

innych, możliwych do realizacji form organizacji czasu pracy, miejsca świadczenia pracy, podziału pracy i formy zespolenia pracy w realiach danego przedsiębiorstwa, które mogłyby sprzyjać elastyczności respondenta i zakładu pracy. Ostatecznie udało mi się uzyskać kompletne informacje od respondentów z 71 przedsiębiorstw. Ankiety wypełniło łącznie 466 pracowników, w tym 109 przedstawicieli kadry kierowniczej i 357 pozostałych pracowników. Dane uzyskane w tym etapie badań poddałam analizie jakościowej i statystycznej. Ta ostatnia miała na celu ukazanie korelacji między poszczególnymi komponentami organizacji pracy i ich formami. Ten etap badań koncentrował się zatem na poszukiwaniu odpowiedzi na drugie, trzecie i czwarte ze wskazanych na s. 2 autoreferatu pytań badawczych.

Trzeci etap prowadzonych badań był realizowany w latach 2014-2015, dotyczył on również trzeciego pytania badawczego. Pierwsza przesłanka do połączenia analizy ilościowej z jakościową w toku prowadzenia badań wynikała z analizy literatury przedmiotu z zakresu metodyki badań w naukach o zarządzaniu. Na jej podstawie podjęłam decyzję o uzupełnieniu uzyskanych wyników analizą studium przypadków, uznałam bowiem, że będą mieć komplementarny charakter do już przeprowadzonych badań. Druga z przesłanek pojawiła się w toku poprzedniego etapu badań – zaistniały wówczas problemy z uzyskaniem wyników badań przy losowym doborze próby, jak również brak jej reprezentatywności w doborze warstwowym. Celem tego etapu badań było zaprezentowanie przedsiębiorstw, które mogą stanowić przykłady dobrych praktyk w zakresie stosowania elastycznej organizacji pracy, ich dobór miał zatem charakter celowy. Na podstawie wyników badań uzyskanych w drugim etapie wyłoniłam przedsiębiorstwa cechujące się elastycznymi rozwiązaniami w odniesieniu do co najmniej trzech komponentów organizacji pracy. Próba nielosowa uważana jest za arbitralną i uznaniową, kiedy członkowie zespołu badawczego na podstawie własnego osądu dobierają członków populacji o najwyższym potencjale dostarczenia wiarygodnych informacji⁶, co starałam się uczynić w analizowanym przypadku. Ostatecznie badaniem w ramach tego etapu zostały objęte 4 przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę zalecaną w literaturze metodykę badań dotyczącą analizy *case studies*, można stwierdzić, że liczba ta spełnia stawiane wymagania⁷. Wśród narzędzi badawczych wykorzystywanych podczas tego etapu badań znalazły się wywiad niestandardyzowany i niestrukturalizowany prowadzony

⁶ P. Kotler, *Marketing*, DW Rebis, Poznań, 2005, s. 137.

⁷ Zaleca się bowiem, by w badaniach typu studium przypadków ich liczba mieściła się w przedziale od 4 do 10, por. K.M. Eisenhardt, *Building theories from case study research*, Academy of Management, The Academy of Management Review, 1989, s. 545; W. Czakon, *Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, 2006, nr 9, s. 10.

z przełożonymi oraz ich podwładnymi, analiza dokumentacji organizacji oraz obserwacja nieuczestnicząca. Stanowiło to podstawę do opracowania przykładów zaprezentowanych w czwartym rozdziale omawianej monografii, ukazujących dobre praktyki w obszarze kształtowania i implementacji elastycznych rozwiązań poszczególnych komponentów organizacji pracy w przedsiębiorstwie. Uznałam, że cel analizy *case studies* ma w tym wypadku charakter teoriiotwórczy⁸ – problematyka organizacji pracy nie jest do tej pory wystarczająco zidentyfikowana i opisana, w omawianym obszarze tematycznym istnieje więc luka poznawcza.

Ostatni, czwarty etap badań miał miejsce w roku 2015. Koncentrował się on na identyfikacji uwarunkowań elastycznych rozwiązań stosowanych w ramach organizacji pracy. Do jego realizacji posłużyłam się metodą delficką i powołałam panel ekspertów złożonych z sześciu samodzielnych pracowników naukowych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, zajmujących się problematyką zarządzania zasobami ludzkimi. Celem tego etapu było określenie istotnych uwarunkowań oraz siły i kierunku ich wpływu na elastyczną organizację pracy, aby ukazać wyzwania, które zarysowują się przed organizacją pracy w przyszłości. Etap ten miał na celu poszukiwanie odpowiedzi na czwarte i piąte pytanie badawcze (por. s. 2 autoreferatu).

Syntetyczne wnioski wynikające z drugiego etapu badań zostały zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2. Kluczowe wnioski z ilościowych badań ankietowych dotyczących organizacji pracy w przedsiębiorstwie

Komponent organizacji pracy	Kadra kierownicza	Pozostali pracownicy
Podział pracy	<p>Szeroki podział pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ w dominującej liczbie przypadków (97%) respondenci wykonują pracę o charakterze wielozadaniowym. <p>Wąski podział pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ cechuje pracę w sferze sprzedaży, finansów oraz IT. 	<p>Szeroki podział pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ w dominującej liczbie przypadków (79%) respondenci wykonują pracę o charakterze wielozadaniowym. <p>Wąski podział pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dotyczy przede wszystkim osób: <ul style="list-style-type: none"> - wykonujących pracę fizyczną, - zatrudnionych w przedsiębiorstwach produkcyjnych, - pracowników mikro i małych przedsiębiorstw.

⁸ W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 94-98.

Czas pracy	<p>Tradycyjny czas pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dotyczy niemal połowy respondentów (46%), ▪ cechuje pracę kierowniczą takich obszarów jak: finanse, marketing, logistyka. <p>Elastyczny czas pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ najczęściej stosowane formy to ruchomy i zadaniowy czas pracy (po 22%) respondentów, ▪ cechuje pracę kierowniczą takich obszarów jak organizacja i zarządzanie. 	<p>Tradycyjny czas pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dotyczy ponad połowy respondentów (60%), ▪ dotyczy częściej pracowników umysłowych niż fizycznych, ▪ najbardziej charakterystyczny jest dla średnich przedsiębiorstw, ▪ cechuje pracę takich obszarów jak: finanse, marketing, logistyka. <p>Elastyczny czas pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ najczęściej stosowane formy to ruchomy (24% respondentów), zadaniowy czas pracy (5 % respondentów), równoważny czas pracy (5% respondentów), ▪ najbardziej charakterystyczny jest dla mikro i małych przedsiębiorstw, ▪ cechuje pracę takich obszarów jak: IT, zarządzanie zasobami ludzkimi, organizacja i zarządzanie, działalność podstawowa.
Miejsce świadczenia pracy	<p>Tradycyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ponad połowa respondentów świadczy pracę w siedzibie przedsiębiorstwa (58%), ▪ dotyczy przede wszystkim dużych przedsiębiorstw. <p>Elastyczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ najczęściej stosowanym rozwiązaniem jest łączenie pracy w siedzibie przedsiębiorstwa z pracą w domu (24% respondentów), ▪ dotyczy mikro i małych przedsiębiorstw. 	<p>Tradycyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ większość respondentów świadczy pracę w siedzibie przedsiębiorstwa (76 %). ▪ najczęściej występuje w: <ul style="list-style-type: none"> - średnich przedsiębiorstwach, - spółkach cywilnych, - przedsiębiorstwach produkcyjnych i handlowych, - przypadku pracowników działalności podstawowej. <p>Elastyczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ najczęściej stosowanym rozwiązaniem jest łączenie pracy w siedzibie przedsiębiorstwa z: innymi miejscami do których oddelegowuje pracodawca (10%) z pracą w domu (7% respondentów), ▪ najczęściej występuje w: <ul style="list-style-type: none"> - mikro i małych przedsiębiorstwach, - spółkach partnerskich, - przedsiębiorstwach usługowych, - przypadku pracowników działów IT.
Formy zespolenia pracy	<p>Łączenie pracy indywidualnej z zespołową:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ występowało w odpowiedziach większości respondentów (68%), ▪ dotyczy przede wszystkim dużych przedsiębiorstw, ▪ pojawia się najczęściej w przedsiębiorstwach usługowych i handlowych, ▪ dotyczy przede wszystkim pracowników umysłowych. <p>Praca zespołowa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ jest najrzadziej wykorzystywana formą zespolenia pracy (14%), ▪ dotyczy przede wszystkim dużych i średnich przedsiębiorstw, ▪ pojawia się najczęściej w przedsiębiorstwach produkcyjnych, 	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dotyczy przede wszystkim pracowników fizycznych. <p>Praca indywidualna:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ jest wykonywana przez (17% respondentów), ▪ dotyczy przede wszystkim mikro i małych przedsiębiorstw, ▪ pojawia się najczęściej w przedsiębiorstwach usługowych, ▪ dotyczy przede wszystkim pracowników umysłowych.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak wcześniej zaznaczono, w monografii przyjął, że organizacja pracy jest charakteryzowana przez cztery komponenty (zmiennie). Uzyskane w procesie badań ankietowych dane poddałam analizie statystycznej, aby stwierdzić, czy między badanymi zmiennymi zachodzą jakieś zależności oraz jaka jest ich siła. Przeprowadzona w pierwszej kolejności analiza (test niezależności i analiza korelacji) wykazała, że w badanej próbie, poza jedną sytuacją (relacje między formami zespoleńa pracy a miejscem świadczenia pracy respondentów) poszczególne komponenty organizacji pracy są ze sobą powiązane, przy czym siła tych powiązań jest słaba. Atutem tej analizy była możliwość zestawienia ze sobą wszystkich form poszczególnych komponentów organizacji pracy w parach (co np. ukazało, że osoby świadczące pracę w domu wykonują ją najczęściej w ramach ruchomego czasu pracy). Uwzględniała ona jednak, jak już wspomniano wyłącznie możliwość zbadania zależności i jej siły między poszczególnymi dwoma komponentami, bez uwzględnienia kompleksowych relacji. Aby można było podjąć próbę ich identyfikacji, niezbędne stało się wykorzystanie metody pozwalającej na całościową analizę. Wymogi takie spełnia metoda analizy regresji logistycznej, którą posłużyłam się w dalszej kolejności. Nie daje ona wprawdzie tak szczegółowego obrazu w ramach poszczególnych form organizacji pracy, ponieważ dane poddawane analizie w jej ramach muszą znajdować się na skali nominalnej⁹. Wykazała ona, że elastyczne rozwiązania w zakresie miejsca i czasu pracy są ze sobą powiązane. Na podstawie przedstawionych wyników można również wnioskować, że w badanej próbie przyjmowanie nietypowych rozwiązań w zakresie organizacji czasu i miejsca pracy częściej współwystępuje w wypadku pracy o indywidualnym charakterze, cechującej się wąskim podziałem pracy.

⁹ W omawianym przypadku przyjęto skalę dychotomiczną, stanowiącą jedną z odmian skali nominalnej. To rodzaj skali, w której zmienne przyjmują tylko dwie wartości – w omawianym przypadku: *formy tradycyjne* i *formy elastyczne*.

W rozdziale czwartym, kontynuowałam omawianie wyników uzyskanych danych ankietowych. Omówiłam tu kwestie oczekiwań respondentów wobec organizacji pracy. Zestawienie uzyskanych wyników wykazuje, że obie grupy respondentów oczekują przede wszystkim większego stopnia elastyczności lokalizacyjnej oraz uelastycznienia czasu pracy. Co interesujące, uzyskane wyniki badań w odniesieniu do jednego z komponentów organizacji pracy jakim jest podział pracy, wskazują na to, że kadra kierownicza oczekuje niższego stopnia wielozadaniowości i wyższego specjalizowania się w określonym obszarze, przeciwnie do kierunku wskazywanego przez ich podwładnych. Obie grupy chciały też mieć możliwość łączenia pracy indywidualnej z zespołową. Rezultaty tego badania wskazują, że zmieniający się obraz współczesnych organizacji gospodarczych wywołuje zmiany oczekiwań, postaw i zachowań pracowników, których, jak się wydaje nie dostrzegają pracodawcy. Oczekują oni od pracowników elastyczności przejawiającej się w większej skłonności do wykonywania pracy w ramach niestandardowych form zatrudnienia jednocześnie nie dając im możliwości elastycznego świadczenia pracy, mimo wyrażanych przez pracobiorców chęci. Stanowiło to podstawę do podjęcia przeze mnie rozważań dotyczących satysfakcji pracowników i zaangażowania, zakończonych autorską propozycją kanonu pytań diagnozujących satysfakcję pracowników z ich organizacji pracy. Zaprezentowane w tym punkcie rezultaty badań ankietowych wskazują na kierunki potencjalnych zmian w obszarze organizowania pracy. Dało mi to podstawę do oceny organizacji pracy.

Wyłaniający się z wyników przeprowadzonych badań obraz organizacji pracy, rozpatrywanej przez pryzmat jej czterech komponentów, nie rysuje się wyraziście. Zauważalna jest asymetria w zakresie elastyczności form poszczególnych komponentów – o ile w zakresie form zespolenia pracy oraz podziału pracy dominują rozwiązania elastyczne, o tyle miejsce świadczenia pracy i czas pracy respondentów cechują się tradycyjnym charakterem. Ponadto elastyczne rozwiązania są bardziej popularne w grupie kadry kierowniczej. W obu grupach respondentów zdiagnozowano rezerwy elastyczności – ich oczekiwania dotyczą uelastyczniania stosowanych wobec nich rozwiązań. Z przeprowadzonych badań empirycznych wynika, że w grupie badanych przedsiębiorstw praktyka gospodarcza nie koresponduje z teoretycznymi zaleceniami postulowanymi w literaturze, nie jest ona również spójna z oczekiwaniami zatrudnionych w nich pracowników. Na tym tle zaprezentowałam przykłady dobrych praktyk – stosowania

elastycznych rozwiązań w zakresie organizacji pracy przez przedsiębiorstwa wyłonione do trzeciego etapu badań. Warto podkreślić, że w każdym z analizowanych przypadków, niezależnie od wielkości, przedmiotu działalności, formy własnościowej, respondenci w sposób jednoznacznie pozytywny postrzegali możliwość wykonywania pracy wielozadaniowej w ramach elastycznych form organizacji czasu pracy, w dogodnym dla nich miejscu świadczenia pracy (postrzeganym przez pryzmat ich własnych potrzeb lub potrzeb wynikających ze specyfiki pracy), w ramach zmiennych form zespolecia pracy. Korzyści z elastycznych rozwiązań były dostrzegane również przez kadrę zarządzającą tych przedsiębiorstw. Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że dzięki tym rozwiązaniom przedsiębiorstwo jest bardziej elastyczne i dostępne dla klienta. Całość przedstawionych w tym miejscu monografii rozważań stanowiła istotną bazę do zdefiniowania elastycznej organizacji pracy jako pożądanego kierunku rozwoju organizacji pracy. Paradoksalnie, na co starałam się tu zwrócić uwagę, przy dostrzeganiu jego istoty ogromną trudnością stało się opisywanie i wymiarowanie elastycznej organizacji pracy. Mimo wszystko podjęłam w monografii autorską próbę uszeregowania form poszczególnych komponentów organizacji pracy od najmniej do najbardziej elastycznych zaznaczając, że nie oznacza to kolejności wprowadzania ich w życie oraz że wskazana propozycja nie rozwiązuje również zidentyfikowanego przeze mnie problemu dotyczącego szacowania wielkości różnic między stopniem elastyczności poszczególnych form w ramach jednego lub kilku komponentów organizacji pracy.

Rozważania w tym rozdziale zamyka problematyka znaczenia organizacji pracy dla efektywności organizacji. Nie przyjąłam bowiem założenia, że organizacja pracy ma być analizowana wyłącznie z perspektywy pracowników. W punkcie tym zwróciłam szczególną uwagę na systemy wysoce efektywnej pracy (HPWS) i zaprezentowałam wpływ ich zastosowania na wyniki przedsiębiorstw, bazując na wynikach badań obcych. Doszłam do konstatacji, że znaczenie elastycznej organizacji pracy dla efektywności organizacji jest istotne. Wprawdzie nie jest to czynnik bezpośrednio wpływający na tę efektywność, ale w sposób pośredni, np. przez wielozadaniowość, satysfakcję z dogodnych dla pracowników form organizacji czasu pracy i miejsca wykonywania pracy może na nią oddziaływać, wpisując się w poszczególne filary HWPS.

Rozdział piąty rozpoczyna uzasadnienie i opis przeprowadzonego panelu eksperckiego, zaprezentowałam w nim uwarunkowania oraz ich szacunkowy wpływ na proces



uelastyczniania organizacji pracy. Uwarunkowania te podzieliłam na wewnętrzne i zewnętrzne oraz na stymulanty, destymulanty i uwarunkowania o dwukierunkowym charakterze. Podjęłam decyzję o omówieniu tych czynników, które w świetle oceny ekspertów uznane zostały za istotne stymulanty elastycznej organizacji pracy. Wśród stymulant zewnętrznych znalazły się: mobilność przestrzenna i zawodowa, uwarunkowania społeczne, uwarunkowania technologiczne, liberalizacja i deregulacja rynku pracy, wzrost znaczenia wiedzy i kapitału ludzkiego i globalizacja. Natomiast wśród stymulant wewnętrznych eksperci wskazali na wybrane tendencje w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, tj. spłaszczanie i odchudzanie struktur organizacyjnych, zarządzanie procesowe i orientację na klienta, a także na wielkość przedsiębiorstwa i rodzaj prowadzonej działalności oraz kulturę organizacyjną. Wszystkie ze wskazanych stymulant zostały przeze mnie omówione w rozdziale piątym, każdorazowo starałam się ukazać ich wpływ na elastyczną organizację pracy. Wnioski z tej analizy stanowiły podstawę do tego abym w ostatnim punkcie tego rozdziału zastanowiła się nad przyszłością organizacji pracy.

W oparciu o samodzielnie wypracowany model przedsiębiorstwa przeszłości, dzisiejszego i przedsiębiorstwa przyszłości, wskazałam na prawdopodobne kierunki zmian w organizacji pracy, które zmierzać będą w mojej opinii w kierunku jej uelastyczniania. Prezentuje to tabela 3.

Tabela 3. Charakterystyka przedsiębiorstwa i organizacji pracy w przeszłości, dziś i w przyszłości

Wczoraj	Dziś	Jutro
	Charakterystyka przedsiębiorstwa	
Integracja i koncentracja, grupy kapitałowe	Eksternalizacja i rozproszenie, organizacje sieciowe, wirtualne	
Wertykalne i rozbudowane struktury organizacyjne	Szczupłe organizacje, płaskie struktury organizacyjne	
Wyraźne granice przedsiębiorstwa	Zanikanie granic strukturalnych, geograficznych, czasowych	
Produkcja masowa	Produkcja jednostkowa, małoseryjna, kastomizacja masowej produkcji, „szycie na miarę”	
Kanały dystrybucji: bezpośrednie, pośrednie	Kanały dystrybucji: wielokanałowość (<i>omnichannels</i>)	
Długie cykle życia produktów i usług	Krótkie cykle życia produktów i usług	

Model biznesowy B2B, B2C Odbiorca – konsument	Model biznesowy C2C, C2B, P2P Odbiorca – prosument, kupujący
Charakterystyka organizacji pracy	
Specjalizacja	Poliwalentność / <i>deskilling</i> i mikroprace
Tradycyjna forma organizacji czasu pracy, praca w pełnym wymiarze	Elastyczne formy organizacji czasu pracy: zadaniowy i ruchomy czas pracy, praca w niepełnym wymiarze
Praca w siedzibie organizacji – zindywidualizowana przestrzeń pracy	Praca w siedzibie pracodawcy – <i>hot desking</i> , <i>open space</i> , praca w domu, praca nomadyczna, w przestrzeniach coworkingowych
Praca indywidualna vs praca zespołowa	Łączenie pracy indywidualnej z zespołową, zespoły autonomiczne
Organizator pracy – przełożony	Samoorganizacja pracy

Źródło: opracowanie własne.

Analizując tabelę 3 należy podkreślić, że osiągnięcia technologiczne i przemiany społeczne sprzyjają zmienności, czego przykładem może być tendencja w zakresie produkcji – skracanie cykli produkcyjnych i wytwarzanie małych serii towarów o specyficznych, dostosowanych do indywidualnych potrzeb klienta cechach. Z „szyciem na miarę” zderzają się również przedsiębiorstwa, których przedmiotem działalności są handel i usługi. Wobec m.in. takich trendów wydaje się oczywiste, że organizacja pracy ludzi stających w świetle tych zmian również wymaga uelastyczniania w celu pokonywania różnic czasowych i geograficznych oraz zaspokajania potrzeby powszechnej dostępności dla klienta. Poza tym, warto zwrócić uwagę na aspekt instytucjonalny, odnoszący się do sfery podejmowania decyzji z zakresu możliwych form organizowania pracy. O ile było to dotychczas domeną kadry menedżerskiej, o tyle należy się spodziewać trendu dotyczącego samoorganizacji pracy przez samych pracobiorców. Społeczne implikacje elastycznej organizacji pracy i zmieniające się oczekiwania pracowników względem niej prowadzą do indywidualizacji stosowanych form oraz rozszerzania swobody kontraktowej dającej pracobiorcom swobodę w kształtowaniu treści zawieranych z pracodawcą umów i w sposobie realizacji pracy z uwzględnieniem warunków funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Uwidocznienie tych trendów rodzi potrzebę ich pogłębionej analizy, będzie to stanowiło przedmiot moich dalszych zainteresowań badawczych, na co wskazywałam w zakończeniu monografii.

Do własnych, oryginalnych osiągnięć naukowych opisywanej pracy zaliczam:

- Systematyzację nurtów / teorii / koncepcji odnoszących się do pojęcia i znaczenia pracy na gruncie ekonomii i nauk o zarządzaniu.
- Sformułowanie definicji organizacji pracy, demarkację pojęć *praca*, *organizacja pracy*, *zatrudnienie*.
- Ustalenie komponentów organizacji pracy i dokonanie ich podziału na tradycyjne i elastyczne.
- Zidentyfikowanie relacji pomiędzy poszczególnymi komponentami organizacji pracy i uzyskanie całościowego obrazu organizacji pracy.
- Diagnozę stanu oraz oczekiwań kadry polskich przedsiębiorstw wobec organizacji pracy.
- Zaprezentowanie istotnych stymulant elastycznej organizacji pracy.
- Nakreślenie perspektyw organizacji pracy w przyszłości.
- Wskazanie możliwych kierunków badań nad elastyczną organizacją pracy.

Wykazane osiągnięcia dostrzeżone zostały w recenzjach wydawniczych opracowania:

- **prof. dr hab. Aldona Glińska-Noweś, prof. UMK w Toruniu** stwierdziła, że „*podjęty przez dr Agnieszkę Jagodę problem współczesnych wyzwań stojących przed organizacją pracy w przedsiębiorstwie jest niezwykle ważny i zawsze aktualny, a zatem bardzo cenny z perspektywy nauk o zarządzaniu. Zagadnieniu temu nie poświęca się współcześnie wiele uwagi (...). Niniejsza praca stanowi pod tym względem istotny wkład w rozwój nauki. Co więcej, bardzo cieszy zwrócenie się przez Autorkę ku kwestiom fundamentalnym w naukach o zarządzaniu, w dobie tworzenia przez uczonych coraz bardziej wymyślnych teorii i konstruktów(...). Osiągnięciami tej pracy są niewątpliwie usystematyzowanie pojęć związanych z organizacją pracy, przedstawienie ich z perspektywy różnych dyscyplin naukowych, identyfikacja zależności występujących między komponentami organizacji pracy (moim zdaniem osiągnięcie najbardziej znaczące, choć nie podkreślone przez Autorkę), diagnoza stanu oraz oczekiwań kadry polskich przedsiębiorstw względem kształtowania organizacji pracy, a także charakterystyka uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych organizacji pracy w przedsiębiorstwie. Uważam, przedstawioną mi do recenzji monografię dr Agnieszki Jagody za bardzo wartościowe i oryginalne dzieło, zarówno ze względu na wybór tematu, jak i sposób oraz formę prezentacji rozwiązania postawionego w pracy problemu.*”
- **dr hab. Beata Skowron-Milenik, prof. UE w Poznaniu** stwierdziła: „*Oceniając wkład Autorki monografii do dorobku naukowego uważam, że pojawia się on na kilku płaszczyznach. Po pierwsze, Autorka dokonała systematyzacji istniejącego dorobku naukowego i wykazała się krytycznym podejściem do istniejących koncepcji związanych z organizacją pracy. Po drugie, przeprowadzone badania empiryczne poszerzyły wiedzę naukową z zakresu kształtowania organizacji pracy w przedsiębiorstwie. Po trzecie, na podstawie przeprowadzonych badań dr Agnieszka Jagoda sformułowała interesujące wnioski, będące punktem wyjścia do dalszych, bardzo szerokich badań w zakresie elastycznej organizacji pracy. Za bardzo atrakcyjną badawczo*

uwazam koncepcję komponentów organizacji pracy, dostrzegam również potrzebę kontynuowania badań nad jej pojęciem i zakresem w kontekście jej elastyczności. Jako bardzo wartościową postrzegam zastosowaną różnorodność metodyczną.(...) Recenzowana rozprawa stanowi niewątpliwie oryginalne opracowanie naukowe, będące wkładem dr Agnieszki Jagody w rozwój nauk o zarządzaniu. Twórcze osiągnięcia naukowe Autorki pracy, będące jej wkładem do dorobku nauki można zauważyć zarówno w warstwie teoretycznej, jak i empirycznej rozprawy.”

3. PREZENTACJA ROZWOJU NAUKOWEGO I OBSZARÓW BADAWCZYCH

Moje zainteresowania naukowo-badawcze koncentrują się wokół problematyki zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). W ramach podejmowanych prac badawczych poruszałam zagadnienia związane z tą tematyką, przy czym w szczególności interesowały mnie: (1) specyficzne uwarunkowania realizacji funkcji personalnej (ZZL w warunkach funkcjonowania grup kapitałowych); (2) organizacja pracy, ze szczególnym uwzględnieniem jej poszczególnych komponentów, tj. podziału pracy, czasu pracy, miejsca świadczenia pracy i form zespolenia pracy.

Przy wskazywaniu źródeł tych inspiracji, nie sposób nie wspomnieć o początkach mojej pracy naukowej. Ogromną rolę w kształtowaniu się moich zainteresowań naukowych odegrała prof. dr hab. Małgorzata Gableta, opiekun mojej pracy magisterskiej pt. *Strategia personalna i jej implementacja w warunkach działalności LUKAS Banku S.A.*, a następnie promotorka mojej pracy doktorskiej pt. *Organizacyjne aspekty realizacji funkcji personalnej w polskich grupach kapitałowych*.

Empiryczna część pracy doktorskiej stanowiła efekt realizacji projektu badawczego o tytule zbieżnym z tytułem rozprawy i wiązała się z uzyskaniem finansowania w procedurze konkursowej Ministerstwa Edukacji i Nauki w ramach tzw. grantu promotorskiego [Nr 1 H02D 102 30], realizowanego w latach 2006-2007. Efektami prac indywidualnych, jak również prowadzonych w zespole pracowników i doktorantów Katedry Pracy i Stosunków Przemysłowych, było w okresie 2002-2007 opublikowanie: 2 artykułów w czasopismach naukowych (samodzielnie); 4 artykułów w czasopismach naukowych (we współautorstwie), 1 rozdziału w monografii naukowej (samodzielnie); 3 rozdziałów w monografiach naukowych (we współautorstwie), a także książki (poradnika) „*Jak zatrudnić pracownika?*” we współautorstwie z dr hab. Dominiką Bąk-Grabowską [Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu, Wrocław 2004, ISBN 83-85773-69-X]. W okresie przed uzyskaniem stopnia doktora byłam też współautorką podręcznika akademickiego (precyzyjnie

trzech rozdziałów z tego podręcznika) „*Potencjał pracy przedsiębiorstwa*” pod. red. Małgorzaty Gablety [Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, ISBN 83-7011-777-5]. W trakcie studiów doktoranckich uczestniczyłam aktywnie w pięciu polskich i jednej zagranicznej konferencji naukowej. Za wyróżniające się osiągnięcie w tym zakresie uznaję wygłoszenie referatu w języku angielskim *Problems in shaping human resources Policy of polish capital groups – overview of empirical studies* podczas Międzynarodowej Konferencji *Psychology, Business, and Social Sphere in Society: Actual problems of Modern World*, która odbyła się w Rydze w dniach 22-23 listopada 2006 r.

Od października 2007 roku do chwili obecnej jestem pracownikiem Wydziału Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze, Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, początkowo pracowałam w Katedrze Nauk Społecznych, a od 2013 roku jestem adiunktem w Katedrze Zarządzania Strategicznego i Logistyki, kierowanej przez prof. dr hab. Jarosława Witkowskiego. W okresie po uzyskaniu stopnia doktora ekonomii w zakresie nauk o zarządzaniu, wyróżnić mogę w mojej pracy naukowej następujące wątki badawcze: (1) *zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*; (2) *elastyczność form zatrudnienia i organizacji pracy – aspekt teoretyczny*; (3) *organizacja pracy we współczesnym przedsiębiorstwie – aspekt poznawczy*; (4) *praca zespołowa w łańcuchach dostaw*.

Wątek 1: Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych

Prace nad tym zagadnieniem stanowiły kontynuację mojego zainteresowania tematyką zarządzania ludźmi w wieloinstancyjnych jednostkach gospodarczych, które narodziło się w trakcie pisania pracy doktorskiej. Jest to wątek badawczy, który od momentu rozpoczęcia prac badawczych związanych z realizacją rozprawy doktorskiej, do dnia dzisiejszego stanowi dla mnie wyzwanie i mimo jego ciągłej eksploracji odczuwam niedosyt i dostrzegam tu lukę literaturową. O ile tematyka związana z realizacją funkcji personalnej w grupach kapitałowych wydaje się już być rozpoznana, o tyle wyzwanie na polu empirycznym stanowi proces zarządzania ludźmi w innych formach współdziałania przedsiębiorstw. Ten wątek badawczy uznaję za bardzo istotny dla mojego rozwoju naukowego, nie tylko ze względu na kwestię pogłębiania własnej wiedzy i rozwoju kompetencji w zakresie analizy ujęć literaturowych oraz doskonalenia warsztatu badawczego, ale również w związku z umiejętnością prowadzenia prac naukowo-badawczych w zespole.

Projekt *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, finansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki w ramach konkursu *Opus* (UMO-

2012/05/B/HS4/02348), realizowałam jako główny wykonawca w sześciuosobowym zespole kierowanym przez prof. Czesława Zająca, w latach 2013-2016.

Celami projektu były analiza i ocena zakresu przedmiotowego i podmiotowego funkcji personalnej w grupach kapitałowych, prowadzone przez pryzmat strategicznego i operacyjnego zarządzania ich zasobami ludzkimi, w kontekście specyfiki tych grup, wyznaczonej przez ich architekturę, sposoby zarządzania oraz występującą w nich kulturę organizacyjną. Zrealizowany projekt badawczy miał za zadanie rozpoznać (a co za tym idzie wypełnić zidentyfikowaną uprzednio lukę badawczą i literaturową) zarządzanie zasobami ludzkimi realizowane w grupach kapitałowych. Badania empiryczne prowadzone były w dwuetapowym procesie, w oparciu o metodykę triangulacji. W pierwszym etapie prowadzonych badań oparliśmy się na podejściu nomotetycznym, w drugim zaś przeprowadziliśmy pogłębione badania empiryczne, oparte na metodzie studium przypadków. Opracowaliśmy kwestionariusz ankiety skierowanej do działów personalnych spółek grup kapitałowych, uzyskując 103 wypełnione ankiety. Udało się nam wzbogacić wiedzę i zrozumieć poszczególne procesy personalne na podstawie uzyskanych danych ilościowych. Pomocna okazała się przy tym przeprowadzona analiza statystyczna, w tym przede wszystkim zastosowanie analizy korelacji. Na podstawie wyników z obu etapów postępowania badawczego dokonaliśmy charakterystyki i oceny procesu zarządzania ludźmi w grupach kapitałowych w następujących obszarach: (1) architektura funkcji personalnej w układzie organizacyjnym grupy kapitałowej; (2) strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi – tworzenie, wdrażanie i realizacja strategii personalnej; (3) zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych w wymiarze operacyjnym (dobór, ocenianie, rozwój i motywowanie pracowników); (4) kształtowanie kultury organizacyjnej; (5) elastyczność zatrudnienia; (6) formy zespolenia pracy; (7) komunikacja wewnętrzna. Przeprowadzone badania pozwoliły na określenie specyfiki realizacji procesów (bądź też na wykazanie ich braku) w ramach wyodrębnionych obszarów ZZL w strukturach badanych grup kapitałowych.

Swój wkład w realizację projektu oceniam jako istotny. Aktywnie uczestniczyłam w każdym z etapów procesu badawczego, m.in. opracowywałam kwestionariusz wywiadu, wykorzystywany w pierwszym etapie badań i prowadziłam część wywiadów pogłębionych w drugim ich etapie. Jestem również jednym z redaktorów i jednocześnie współautorką anglojęzycznej monografii stanowiącej główne osiągnięcie realizowanego projektu.

Jako wynik realizacji projektu w latach 2013-2016 ukazało się 12 opracowań, których jestem autorką lub współautorką. Jednocześnie wykazany niżej dorobek uznać można za w znacznym stopniu umiędzynarodowiony (9 pozycji anglojęzycznych):

- 1) D. Bąk-Grabowska, A. Jagoda, Cz. Zając (2013), *The Division of Competences Regarding Salary Determination in Capital Groups*, International Journal of Academic Research, Part B. Social Sciences and Humanities, Vol. 5., Nr 6., s. 246-250.
- 2) D. Bąk-Grabowska, A. Jagoda (2013), *The Problems of Employment Form Selection of Capital Group Management Team Members in the Light of Chosen Company Management Theories*, World Academy of Science, Engineering and Technology, Nr 81, s. 1061-1067.
- 3) D. Bąk-Grabowska, A. Jagoda, Cz. Zając (2014), *The empirical research on personal function realization in Polish capital groups*, Actual Problems of Economics, Nr 6 (156), s. 329-338.
- 4) A. Jagoda (2014), *The architecture of HR function in capital groups - the report of empirical research*, w: Economics&Sociology, vol. 7, nr 1, 2014, s. 61-71.
- 5) A. Jagoda (2014), *Zespoły zarządzające w polskich grupach kapitałowych - doniesienia z badań empirycznych*, w: Marketing i Rynek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, Nr 5 [CD], s. 1024-1030.
- 6) A. Jagoda (2015), *Formy zespolenia pracy w grupach kapitałowych - doniesienia z badań empirycznych*, [w:] *Zachowania organizacyjne. Organizacja jako przestrzeń kształtowania zachowań pracowników*, I. Bednarska-Wnuk, M.J. Michalak, I. Świątek-Barylska (red.), 2015, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, ISBN 978-83-7969-804-2, s. 67-75.
- 7) D. Bąk-Grabowska, K. Grzesik, A. Jagoda (2015), *Więzi personalne i umiejscowienie funkcji personalnej w układach organizacyjnych grup kapitałowych – rozważania teoretyczno-empiryczne*, Management Forum, Vol. 3, Nr 3, s. 3-12.
- 8) D. Bąk-Grabowska, K. Grzesik, A. Jagoda (2015), *Personnel strategy in corporate groups – empirical investigation*, International Journal of Arts & Sciences, Nr 8 (04), s. 13–20.
- 9) Cz. Zając, D. Bąk-Grabowska, A. Jagoda (red.) (2015), *Human Resources Management in Corporate Groups*, Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław.
- 10) K. Grzesik, A. Jagoda (2015), *Placement of the personnel function within the organizational structure of corporate groups*, w: *Human Resources Management in Corporate Groups*, Cz. Zając, D. Bąk – Grabowska, A. Jagoda (red.), Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław, 2015, s. 17-34.
- 11) A. Jagoda (2015) *Forms of work organization in corporate groups*, w: *Human Resources management in Corporate Groups*, Cz. Zając, D. Bąk – Grabowska, A. Jagoda (red.), Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław, 2015, s. 113-139.
- 12) D. Bąk-Grabowska, K. Grzesik, A. Iwanicka, A. Jagoda (2016), *Employee Assessment Systems in the Structures of Corporate Groups*, World Academy of Science, Engineering and Technology. International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, Vol.10, Nr 1, s. 138-141.

Przed rozpoczęciem realizacji wskazanego projektu badawczego, w ramach rozpoznania zasadności jego podejmowania i rozwijania tematyki poruszonej w mojej rozprawie doktorskiej ukazały się 3 publikacje mojego autorstwa:

- 1) A. Jagoda (2007) *Usprawnienia funkcji personalnej jako element sukcesu polskich grup kapitałowych*, [w:] *Sukces Organizacji, Rola kapitału ludzkiego*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego i Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, s. 165.
- 2) A. Jagoda (2008), *Problems in shaping human resources Policy of polish capital groups – overview of empirical studies*, [w:] *Topical Problems of Psychology, Business, and social sphere in society: theory and practice*, The Higher School of Psychology, Riga, s. 160 – 167.
- 3) A. Jagoda (2010) *Funkcjonowanie zespołów wspomagających realizację funkcji personalnej w polskich grupach kapitałowych – wyniki badań empirycznych*, [w:] B. Olszewska (red.), *Nauki o Zarządzaniu. Zarządzanie w praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 114, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław s. 43-50.

Co istotne, chciałabym podkreślić związek omawianego wątku badawczego, z innymi wskazanymi przeze mnie w autoreferacie. Cztery, ze wskazanych w ramach omawiania tego wątku publikacje, stanowią jednocześnie element trzeciego, tj. organizacji pracy we współczesnym przedsiębiorstwie w aspekcie poznawczym. Realizując badania empiryczne w grupach kapitałowych zwracałam uwagę na jeden z komponentów organizacji pracy jakim jest forma zespolenia pracy. Moje szczególne zainteresowanie było w tej kwestii poświęcone pracy zespołowej w grupach kapitałowych, zarówno w ich organach władzy (m.in. zjawisku unii personalnej) jak i w pozostałych obszarach funkcjonowania grup. Wątek dotyczący budowania interorganizacyjnych zespołów, zidentyfikowany przeze mnie w przypadku funkcjonowania grup kapitałowych stanowił ponadto inspirację dla podjęcia badań w ramach czwartego ze wskazanych przeze mnie wątków badawczych, tj. pracy zespołowej w łańcuchach dostaw.

Wątek 2: Elastyczność form zatrudnienia i organizacji pracy – aspekt teoretyczny.

W ramach drugiego wątku moich zainteresowań naukowo-badawczych poruszałam zagadnienia mające na celu rozpoznanie zagadnień związanych z organizacją pracy, co przyczyniło się do późniejszej realizacji projektu badawczego, pt. *Organizacja pracy we współczesnym przedsiębiorstwie - uwarunkowania i implikacje*, wyłonionego do finansowania przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, w ramach 38 Konkursu Projektów Badawczych i w efekcie do powstania monografii, wskazywanej przeze mnie jako główne osiągnięcie naukowe.

Prace, które podejmowałam w ramach tego wątku polegały na studiach krajowych i zagranicznych pozycji literatury oraz analizie wyników i wniosków z badań cudzych. Na ich podstawie udało mi się:

- 1) wstępnie zdefiniować pojęcie organizacji pracy;

- 2) wyłonić komponenty organizacji pracy, wśród których znalazły się: podział pracy, czas pracy, miejsce świadczenia pracy oraz zespolenie pracy;
- 3) dokonać demarkacji organizacji pracy (i form jej poszczególnych komponentów) w relacji do form zatrudnienia;
- 4) zaprezentować mechanizmy uelastyczniania organizacji pracy i zatrudnienia na tle wybranych teorii i koncepcji nauk o zarządzaniu;
- 5) rozpoznać zakres wykorzystania poszczególnych komponentów organizacji pracy w Polsce;
- 6) podejmować próby identyfikacji uwarunkowań wykorzystania poszczególnych komponentów organizacji pracy w Polsce;
- 7) wypracować rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych nad organizacją pracy.

W okresie 2008-2014 ukazało się 15 publikacji z tego obszaru, w tym 4 we współautorstwie. Chciałabym przy tym podkreślić, istotną w mojej ocenie współpracę z dr hab. Dominiką Bąk-Grabowską. Nasze wspólne opracowania wskazane w ramach tego wątku, poprzedzone wielodniowymi dyskusjami, doprowadziły do ujęcia kategoryzacji form zatrudnienia i organizacji pracy. Wypracowana teoria bazowała na synergii wiedzy z tych dwóch obszarów, przy czym swój wkład widzę przede wszystkim we wniesieniu do wskazanego ujęcia wiedzy z zakresu organizacji pracy.

- 1) A. Jagoda, D. Bąk-Grabowska (2008), *Przedsiębiorczość a samozatrudnienie – dylematy terminologiczne*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i zmienność*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg, s. 136-140.
- 2) D. Bąk-Grabowska, A. Jagoda (2009), *Outsourcing funkcji personalnej - przesłanki i konsekwencje jego zastosowania*, Przegląd Organizacji, Nr 3, s. 29-32.
- 3) A. Jagoda (2009), *Spoleczne aspekty pracy w godzinach nocnych*, [w:] A. Kamiński (red.), *Nauki Społeczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 78, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 135-140.
- 4) A. Jagoda (2009), *Problemy funkcjonowania zespołów wirtualnych*, [w:] F. Byłok, M. Harciarek (red.), *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 289-294.
- 5) A. Jagoda (2009), *Problemy współczesnych form organizacji pracy w przedsiębiorstwie usługowym*, [w:] H. Howaniec, W. Waszkiewicz (red.), *Zarządzanie organizacjami – finanse, produkcja, informacja*, Wydawnictwo Akademii Techniczno – Humanistycznej, Bielsko – Biała, s. 193-202.
- 6) A. Jagoda (2009), *Środowiskowe aspekty telepracy*, [w:] Borys T., Fiedor B., (red.), *Ekonomia, Gospodarka a środowisko*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 114, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław s. 75-82.

9

- 7) A. Jagoda (2010), *Problemy zarządzania zespołem wirtualnym w przedsiębiorstwie globalnym* [w:] Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie nr 98, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa, s. 88-95.
- 8) A. Jagoda (2010), *Zwartość zespołu wirtualnego – uwarunkowania i konsekwencje*, [w:] J. Lichtarski (red.), *Nowe Kierunki w Zarządzaniu Przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 89, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 77-83.
- 9) A. Jagoda (2010), *Rola kapitału społecznego w zarządzaniu zespołem pracowniczym* [w:] M. Hopej, M. Moszkowicz, J. Skalik. (red.), *Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy. Zarządzanie w Gospodarce Opartej na Wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 94, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 113-122.
- 10) A. Jagoda (2011) *Zmierzch specjalizacji – w kierunku poliwalencji pracy*, [w:] H. Jagoda (red.), *Nowe Kierunki w Zarządzaniu Przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 162, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 63-69.
- 11) A. Jagoda (2011) *Organizacja pracy w świetle koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Organizacji*, [w:] O. Kowalczyk (red.), *Nauki Społeczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 213, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 106-112.
- 12) A. Jagoda (2011) *Rola zespołowych form organizacji pracy w procesie doskonalenia kompetencji pracowniczych*, [w:] Cz. Zając (red.), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, nr 24/2011, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, s. 83-90.
- 13) A. Jagoda, M. Klimczak (2011) *Praca jako zasób – pojecie pracy i jej znaczenie w naukach ekonomicznych*, *Acta Universitatis Nicolai Copernici, Ekonomia XLII, Nauki Humanistyczno – Społeczne*, Zeszyt 403, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, s. 151-160.
- 14) D. Bąk-Grabowska, A. Jagoda (2012), *Formy organizacji pracy, organizacji czasu pracy, zatrudnienia – próba kategoryzacji*, *Przegląd Organizacji*, Nr 11, s. 23-26.
- 15) A. Jagoda (2013) *Deskilling as the dark side of the work specialization*, *International Journal of Academic Research, Part B. Social Sciences and Humanities*, Vol. 5. No. 3, May, s. 331-334.

Wątek 3: Organizacja pracy we współczesnym przedsiębiorstwie – aspekt poznawczy.

Opracowania z tego obszaru publikowane były w latach 2010-2016. Wszystkie z nich bazowały na realizacji badawczego *Organizacja pracy we współczesnym przedsiębiorstwie – uwarunkowania i implikacje* (numer projektu N N115 32723), wyłonionego do finansowania w ramach 38 Konkursu Projektów Badawczych MNiSW. Projekt był przeze mnie realizowany w latach 2010-2014, z nieco ponad roczną przerwą (ze względu na zwolnienie lekarskie i urlop macierzyński). Wyniki uzyskanych w jego ramach badań przyczyniły się również do napisania opracowania, wskazywanego przeze mnie we wniosku jako główne osiągnięcie naukowe.

Procedura prowadzonych badań miała dwuetapowy charakter. Przed przeprowadzeniem badań właściwych, w latach 2010-2011 przeprowadziłam badania wstępne w 22 przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie Jeleniej Góry i okolic. Zastosowałam narzędzie wywiadu standaryzowanego niestrukturalizowanego, co m.in. dało mi podstawę do opracowania poszczególnych pytań wywiadu standaryzowanego strukturalizowanego, wykorzystanego w drugim etapie – badań właściwych, co miało miejsce w latach 2012 -

2014. Głównym celem przeprowadzonych przeze mnie badań była identyfikacja i ocena stanu rozwiązań stosowanych w obszarze organizacji pracy, zarówno wśród pracowników kadry kierowniczej, jak i ich podwładnych. Poprawnie wypełnione ankiety udało mi się uzyskać od 71 przedsiębiorstw (466 respondentów).

Prace, które podejmowałam w ramach tego wątku polegały na prowadzeniu badań terenowych oraz na analizie wyników i wyciąganiu z nich wniosków. Na tej podstawie udało mi się, w ramach różnych etapów prowadzenia badań:

- 1) rozpoznać formy, sposób i zakres wykorzystania poszczególnych komponentów organizacji pracy w wybranych, dolnośląskich przedsiębiorstwach;
- 2) podejmować próby identyfikacji uwarunkowań wykorzystania poszczególnych komponentów organizacji pracy w dolnośląskich przedsiębiorstwach.

Wszystkie z sześciu wykazanych poniżej pozycji mają charakter autorskiej prezentacji wyników badań własnych:

- 1) A. Jagoda (2011), *Etapy budowania zespołu zarządzającego na przykładzie Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji w Jeleniej Górze – studium przypadku*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4/1, s. 29-37
- 2) A. Jagoda (2012), *Bariery pracy zespołowej – doniesienia z pilotażowych badań empirycznych*, [w:] P. Wachowiak (red.), *Człowiek w Organizacji. Teoria i praktyka*. Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s.481-488
- 3) A. Jagoda (2012), *Organisation of a work in a modern company – preliminary report of empirical research*, [w:] Збірник тез доповідей, Дев'ятої Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, Частина 1, Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Тернопільський Національний Економічний Університет, Рада Молодих Вчених, Тернопіль, s. 273-277.
- 4) A. Jagoda (2012), *Team work organisation form as the key factor of a team member's competency development*, Actual Problems of Economics 2012, nr 7 (Vol.2), s. 177-184
- 5) A. Jagoda (2013), *Flexible Forms of Working Time Organization in Polish Enterprises in the Perspective of Pilot Empirical Studies*, International Journal of Academic Research, Part B. Social Sciences and Humanities, Vol. 5. No. 6, November 2013, s. 220-224.
- 6) A. Jagoda (2015), *Elastyczność funkcjonalna jako czynnik przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Strategie i logistyka w warunkach kryzysu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, nr 382, 2015, s. 316-323.

Kolejne trzy publikacje, powstałe w ramach prezentowanego wątku, stanowią efekt mojej współpracy z dr hab. Dominiką Bąk-Grabowską. Pierwsza z wykazanych niżej pozycji opierała się na zestawieniu moich wyników badań i wyników badań dotyczących form zatrudnienia, uzyskanych przez Współautorkę. Dwie pozostałe pozycje powstały z kolei w oparciu o przeprowadzone przeze mnie badania empiryczne i ukazały one zależności pomiędzy trzema kategoriami elastyczności pracy, tj. elastycznością form zatrudnienia,

elastycznością lokalizacyjną i elastycznością czasu pracy. We współpracy z dr hab. D. Bąk - Grabowską interpretowałyśmy uzyskane dane, konfrontowałyśmy je z założeniami literaturowymi i opracowałyśmy konkluzje. W analizie statystycznej uzyskanych danych wykorzystano analizę regresji logistycznej i analizę korelacji przy wykorzystaniu takich miar jak współczynnik Yula (wartość Phi), współczynnik V Cramera oraz współczynnik kontyngencji. Opracowane modele regresji, pozwoliły na określenie związków współwystępowania – wykazano, że zatrudnieni w formach niestandardowych częściej niż pracownicy zatrudnieni na umowę o pracę, pracują w warunkach elastycznej organizacji czasu i miejsca pracy.

- 1) D. Bąk-Grabowska, A. Jagoda (2012), *Atypical forms of work arrangements and non-standard forms of employment as a determinant of flexible working time arrangements*, [w:] D. Gomezelj Omerzel, B. Nastav, S. Sedmak (red.), *Managing Transformation with Creativity*, University of Primorska, Budapest, s. 699-712.
- 2) D. Bąk-Grabowska, A. Jagoda (2015), *Flexibility of workplace vs. non-standard employment forms –co-occurrence analyse*, *Journal of International Studies*, Vol. 8, Nr 2, s. 130-138.
- 3) D. Bąk-Grabowska, A. Jagoda (2016), *Non-standard forms of employment and flexibility of working time – the categories of co-occurrence?* *Journal of International Studies*, Vol. 9, Nr 1, s. 229-239.

W ramach rozpoznania organizacji pracy w warunkach funkcjonowania polskich przedsiębiorstw podjęłam jeszcze jeden projekt badawczy. Dotyczył on zaprezentowania oczekiwań zróżnicowanych wiekowo pracowników w odniesieniu do dwóch komponentów organizacji pracy, jakimi są czas i miejsce świadczenia pracy. Aby je rozpoznać przeprowadziłam pilotażowe badania wśród 112 studentów studiów pierwszego i drugiego stopnia oraz studiów podyplomowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Badanie było przeprowadzane za pomocą krótkiego kwestionariusza ankiety badającego preferencje studentów odnośnie miejsca świadczenia pracy oraz formy organizacji czasu pracy. Problematyka zarządzania różnorodnością w połączeniu z oczekiwaniami względem organizacji pracy zróżnicowanych wiekowo i płciowo pracowników wydaje mi się na tyle interesująca, że zamierzam kontynuować ten projekt badawczy w przyszłości. Uzyskane dotychczas w jego ramach wyniki badań udało mi się zaprezentować w 1 artykule:

- 1) A. Jagoda, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a organizacja czasu i miejsca pracy pracowników*, *Marketing i Rynek*, 3/2016, s. 209-218.

4

Wątek 4: Praca zespołowa w łańcuchach dostaw.

Ten wątek badawczy, biorąc pod uwagę czas, stanowi moje najnowsze wyzwanie. Jest on w mojej opinii bardzo istotny dla mojego rozwoju naukowego, nie tylko ze względu na kwestię pogłębiania własnej wiedzy i rozwoju kompetencji, ale także (po raz kolejny) w związku z umiejętnością prowadzenia prac naukowo-badawczych w zespole. W 2015 roku zostałam członkiem zespołu projektu badawczego, realizowanego pod kierownictwem prof. dr hab. Jarosława Witkowskiego. Projekt pt. *Metody zarządzania w japońskich łańcuchach dostaw w Polsce i Wielkiej Brytanii*, finansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki w ramach Konkursu *Opus* (nr 2013/09/B/HS4/01260), realizowany jest od 2014 roku w siedmioosobowym zespole. Początkowo mój udział w projekcie miał nieformalny charakter, jednak od początku tego roku pełnię w nim funkcję wykonawcy. Zakończenie projektu zaplanowane jest na pierwszą połowę 2018 roku.

Celem projektu jest (1) przeprowadzenie analizy porównawczej makroekonomicznych, regulacyjnych, społeczno-kulturowych i infrastrukturalnych czynników lokalizacji japońskich przedsiębiorstw produkcyjnych i ich dostawców w Wielkiej Brytanii i Polsce, (2) diagnoza funkcjonowania oraz efektywności procesów zaopatrzeniowych, dystrybucyjnych i zwrotnych w łańcuchach dostaw z wykorzystaniem podziału łańcuchów dostaw według klasyfikacji M. Fishera, (3) analiza porównawcza doboru i kształtowania partnerskich relacji z dostawcami produktów i usług, ze szczególnym uwzględnieniem roli kapitału społecznego w tworzeniu i funkcjonowaniu łańcuchów dostaw.

Założyliśmy przy tym, że japońskie metody i techniki zarządzania łańcuchami dostaw mają charakter uniwersalny niezależnie od różnic w poziomie rozwoju społeczno – ekonomicznego kraju, w którym są transponowane. Na obecnym etapie udało się nam ukończyć proces badawczy w Polsce, kontynuujemy prace badawcze w Wielkiej Brytanii. Przygotowując się do ich realizacji podjęliśmy decyzję o zastosowaniu metody studium przypadków, poddając analizie procesy zarządzania w japońskich łańcuchach dostaw wraz z ich uwarunkowaniami. Do badań wyłoniono produkcyjne przedsiębiorstwa japońskie, będące liderami łańcuchów dostaw, zlokalizowane w Polsce (województwo dolnośląskie) i Wielkiej Brytanii (region południowo-wschodni). Jednym ze szczególnie interesujących obszarów badawczych realizowanego projektu są narzędzia integracji podmiotów w łańcuchach dostaw, w tym organizacja i funkcjonowanie zespołów projektowych w tych układach sieciowych. To tej tematyce, we współpracy z dr Tomaszem Kołakowskim, poświęcam szczególną uwagę.

Badania prowadzono przy użyciu skategoryzowanego kwestionariusza wywiadu, nieskategoryzowanych wywiadów uzupełniających oraz analizy dokumentacji organizacyjnej przedsiębiorstw. Kompleksowe wyniki badań uzyskano w sześciu łańcuchach dostaw, w województwie dolnośląskim.

Tematyka prowadzonych badań, jak i uzyskane w ich ramach wyniki, wskazujące na atypowe rozwiązanie – powoływanie interorganizacyjnych zespołów projektowych w łańcuchach dostaw spowodowały, że wraz z dr Tomaszem Kołakowskim postanowiliśmy kontynuować ten wątek badawczy w dwuosobowym zespole. Stworzyliśmy kwestionariusz wywiadu identyfikujący cele, specyfikę i układ organizacyjny zespołów projektowych w łańcuchach dostaw i dotychczas udało nam się uzyskać kompletne informacje od 26 przedsiębiorstw – liderów łańcuchów dostaw w Polsce.

W ramach prezentowanego wątku udało nam się przygotować 5 publikacji, z czego dwie zostały opublikowane, a pozostałe trzy są pozytywnie recenzowane i oczekują na wydrukowanie.

- 1) A. Jagoda, T. Kołakowski (2016), *Zespoły projektowe jako narzędzie integracji łańcucha dostaw - studium przypadku przedsiębiorstwa japońskiego*, [w:] Zarządzanie i Finanse, Uniwersytet Gdański, vol. 14, nr 2/2, 2016, s. 101-111.
- 2) A.M. Jackle, A. Jagoda, T. Kołakowski (2016), *Zwinna forma współpracy na przykładzie funkcjonowania zespołu projektowego ETCS – studium przypadku DB Fernverkehr AG CLC*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XVII, z. 12, cz.2, s. 187-204

Publikacje recenzowane i przyjęte do druku:

- 3) A. Jagoda, T. Kołakowski, *Project teams in supply chains in Poland – the results of empirical research*, publikacja: recenzowane materiały pokonferencyjne indeksowane w bazach ISI Web of Knowledge (Thomson Reuters) i/lub Scopus (Elsevier).
- 4) A. Jagoda, T. Kołakowski, *Zarządzanie projektami na przykładzie japońskiego lidera łańcucha dostaw – studium przypadku*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Procesy i projekty w zarządzaniu zmianami*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- 5) A. Jagoda, T. Kołakowski, *Zespoły projektowe w strukturze łańcucha dostaw przedsiębiorstw produkcyjnych – warianty lokalizacyjne*, *Przegląd Organizacji*, nr 4/2017.

Obok wątków, które uznaję za podstawowe obszary badawcze mojej pracy naukowej, wyróżnić mogę również **wątki poboczne**, które uznaję za epizodyczne (ich kontynuowanie nie jest przeze mnie zakładane). Do tej grupy zaliczyć mogę moje zainteresowanie realizacją funkcji personalnej i organizacją pracy w jednostkach samorządu terytorialnego. W ramach tego wątku byłam autorką jednego i współautorką drugiego z dwóch opublikowanych opracowań. Jako epizodyczne traktuję również zainteresowanie partnerstwem publiczno – społecznym, wynikające z mojego zaangażowania w realizację projektu pt. *Współpraca na*

rzecz osób niepełnosprawnych, współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Projekt realizowany był w sześciu powiatach województwa śląskiego, moja rola polegała na opracowaniu metodyki badań i opracowaniu ich wyników. W ramach wskazanych obszarów powstały trzy publikacje, z czego jedna mojego samodzielnego autorstwa i dwie we współautorstwie.

- 1) D. Bąk – Grabowska, A. Jagoda (2008), *Koncepcja Zarządzania Zasobami Ludzkimi – wybrane aspekty jej wdrażania w urzędach samorządowych*, [w:] red. J. Pyka, *Nowoczesność przemysłu i usług. Metody i narzędzia nowoczesnego zarządzania organizacjami*, TNOiK, Katowice, s. 36-44.
- 2) A. Jagoda (2012), *Formy organizacji czasu pracy w urzędach administracji samorządowej w Polsce*, [w:] *Збірник матеріалів доповідей Науково-практичної конференції з міжнародною участю*, Тернопільський Національний Економічний Університет, Тернопіль, s.164-167.
- 3) A. Jagoda, M. Prudzienica (2012), *Partnerstwo publiczno – społeczne na przykładzie współpracy organizacji pozarządowych z instytucjami rynku pracy – studium przypadku*, *Management 2012 Vol.16, No 1*, s. 943-955.

Aktualne wyzwania badawcze jakie dostrzegam w swoim rozwoju naukowym wiążą się zarówno z kontynuacją badań nad wybranymi aspektami organizacji pracy, jak i z pracą w zespołach badawczych kierowanych przez prof. Jarosława Witkowskiego oraz prof. Czesława Zajęca. W pierwszym przypadku, wraz z prof. Veronelem Avramem z Uniwersytetu Craiova w Rumunii, zamierzamy przeprowadzić badania, pozwalające na przeprowadzenie analizy porównawczej dotyczącej elastyczności pracy w Polsce i w Rumunii. W tym celu opracowaliśmy kwestionariusz pytań skierowany do kadry zarządzającej polskich i rumuńskich przedsiębiorstw. W ramach pracy zespołowej pod kierownictwem prof. J. Witkowskiego jestem zaangażowana w realizację projektu badawczego *Metody zarządzania w japońskich łańcuchach dostaw w Polsce i Wielkiej Brytanii* do kwietnia 2018 roku. Natomiast w zespole badawczym prof. Cz. Zajęca przygotowujemy w chwili obecnej opis projektu *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sieciach organizacji gospodarczych*, z zamiarem uzyskania finansowania ze środków Narodowego Centrum Nauki, w ramach czerwcowego naboru wniosków do Konkursu *Opus*.

4. PODSUMOWANIE DOROBKU I OSIĄGNIĘĆ W PRACY NAUKOWO-BADAWCZEJ

Rezultatem mojej aktywności naukowej jest dorobek obejmujący łącznie 66 pozycji, z czego 49 zostało przygotowanych po uzyskaniu przeze mnie stopnia doktora, 46 z tych ostatnich udało się opublikować (por. tab. 4), a 3 pozytywnie zrecenzowane oczekują na

wydruk. Daje to w przeliczeniu na okres mojej aktywności zawodowej, po uzyskaniu stopnia doktora, nieco ponad 5 publikacji rocznie.

Tabela 4. Opublikowany dorobek naukowy po uzyskaniu stopnia doktora

<i>Rodzaj publikacji</i>	<i>Autor</i>	<i>Współautor</i>	<i>Razem</i>
<i>Monografie w języku polskim</i>	1	-	1
<i>Redakcja monografii w języku angielskim</i>	-	1	1
<i>Rozdziały w monografiach i recenzowanych opracowaniach zbiorowych w języku polskim</i>	5	2	7
<i>Rozdziały w monografiach i recenzowanych opracowaniach zbiorowych w języku angielskim</i>	3	2	5
<i>Artykuły w czasopiśmie naukowych w języku polskim</i>	14	7	21
<i>Artykuły w czasopiśmie naukowych w języku angielskim</i>	4	7	11
<i>Razem publikacje</i>	27	19	46

Statystyka cytowań moich publikacji pozwoliła na osiągnięcie następujących wartości wskaźnika Hirsha¹⁰:

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

W przedstawionym dorobku znajduje się 17 pozycji anglojęzycznych. Spośród nich jeden artykuł znajduje się w bazie Web of Science i został opublikowany w czasopiśmie posiadającym IF = 0,024 (ISI Web of Knowledge Journal Citation Report), trzy opracowania opublikowano w periodyku z bazy Thomson Reuters Master Journal List.

Źródłami finansowania dla prowadzonych prac naukowo-badawczych były w większości projekty wykazane w tabeli 5, wszystkie z nich uzyskały finansowanie w procedurach konkursowych.

¹⁰ Zestawienie opracowane przez Ośrodek Informacji Ekonomicznej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu na podstawie danych z dnia 27.04.2017r.

Tabela 5. Finansowane projekty badań naukowych po uzyskaniu stopnia doktora

Lp.	Okres realizacji (w latach)	Nazwa projektu	Źródło finansowania	Charakter uczestnictwa w projekcie	Dodatkowe uwagi
1.	2010-2014	<i>Organizacja pracy we współczesnym przedsiębiorstwie - uwarunkowania i implikacje</i>	Środki MNiSW przyznane w ramach 38 Konkursu Projektów Badawczych, umowa z MNiSW nr 3272/B/H03/2010/38	Kierownik/wyłączny wykonawca	Kwalifikacja do finansowania w ramach procedury konkursowej
2.	2013-2016	<i>Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych</i>	Środki Narodowego Centrum Nauki przyznane na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/B/HS4/02348	Główny wykonawca (kierownik: prof. Czesław Zajęc)	Kwalifikacja do finansowania w ramach procedury konkursowej
3.	2014-2018	<i>Metody zarządzania w japońskich łańcuchach dostaw w Polsce i Wielkiej Brytanii</i>	Środki Narodowego Centrum Nauki przyznane na podstawie decyzji numer DEC-2013/09/B/HS4/01260	Wykonawca (kierownik: prof. Jarosław Witkowski)	Kwalifikacja do finansowania w ramach procedury konkursowej

W swojej pracy wykazałam się osiągnięciami dydaktycznymi, współpracą z instytucjami, organizacjami i towarzystwami naukowymi oraz działalnością popularyzującą naukę, przedstawionymi szczegółowo w załączniku 6. Prowadziłam zajęcia dydaktyczne na uczelni zagranicznej. Wypromowałam 45 dyplomantów (9 magistrantów i 36 licencjatów). Współpracowałam i współpracuję nadal z krajowymi i zagranicznymi ośrodkami naukowymi, w tym w ramach prowadzenia prac badawczych. Jestem aktywnym członkiem Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, w którym pełnię m.in. funkcję członka Komisji Rewizyjnej Oddziału Wrocławskiego. Angażuję się w realizację projektów (jako kierownik, wykonawca bądź ekspert), w tym w ramach projektów finansowanych ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Narodowego Centrum Nauki i Unii Europejskiej. Byłam również stypendystką programu *Staż sukcesem naukowca*. W okresie po uzyskaniu stopnia doktora aktywnie uczestniczyłam w 22 konferencjach naukowych (w tym w trzech zagranicznych), w ramach których wygłosiłam łącznie 10 referatów, przedstawiłam 2 e-postery oraz w dwóch przypadkach prowadziłam sesje w języku angielskim.

Z poważaniem,

Agnieszka Jagoda

Jelenia Góra, dn. 30.04.2017r.