

Załącznik 2.
do wniosku o wszczęcie postępowania habilitacyjnego

**AUTOREFERAT
NA TEMAT DOROBKU I OSIĄGNIĘĆ
W PRACY NAUKOWO-BADAWCZEJ**

dr inż. Ewa Beck-Krala

Kraków, 2017 r.



Spis treści:

1. Imię i nazwisko	3
2. Informacja o wykształceniu i zatrudnieniu w jednostkach naukowych	3
3. Syntetyczna charakterystyka zainteresowań naukowych, działalności i dorobku.....	3
4. Wskazanie i omówienie osiągnięcia naukowego.....	6
5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych.....	18
6. Podsumowanie osiągnięć naukowo-badawczych.....	27

1. Imię i nazwisko

Ewa Beck-Krala

2. Informacja o wykształceniu i zatrudnieniu w jednostkach naukowych

W roku 1997 ukończyłam jednolite studia magisterskie na Wydziale Zarządzania AGH w Krakowie na kierunku Zarządzanie i Marketing (nr dyplomu WZ/1495/97). Piąty rok studiów realizowałam w Teesside University w Wielkiej Brytanii w ramach programu stypendialnego Tempus, uzyskując dyplom *Certificate in Management Competence* (1997). Praktykę dyplomową odbyłam w North-Eastern Evening Gazette w Wielkiej Brytanii, gdzie poznałam brytyjskie standardy jakości w zakresie zarządzania ludźmi. Temat ten rozwijałam w mojej pracy magisterskiej pt. *Brytyjski standard Investors in People*, napisanej pod kierunkiem prof. dr. hab. Bogusława Wiernka.

W październiku 1997 roku zostałam zatrudniona na stanowisku asystenta na Wydziale Zarządzania AGH w Krakowie, gdzie nieprzerwanie pracuję do dzisiaj. W roku 1998 ukończyłam studium przygotowania pedagogicznego (dyplom nr 4/98), a następnie w roku 2001 studia podyplomowe z zakresu Zarządzania Personalem na Wydziale Zarządzania AGH w Krakowie (świadectwo nr 2/2001/P).

Tytuł doktora nauk ekonomicznych w naukach o zarządzaniu został mi nadany uchwałą Rady Wydziału Zarządzania AGH z dnia 16 marca 2005 (nr dyplomu 4153). Podstawą uzyskanego stopnia była rozprawa doktorska pt. *Partycypacyjne systemy wynagrodzeń zmiennych – adaptacja rozwiązań amerykańskich do warunków polskich*, przygotowana pod kierunkiem prof. dr. hab. Lidii Zbiegień-Maciąg. Recenzentami dysertacji byli: prof. dr. hab. Marta Juchnowicz ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz prof. dr. hab. Józef Machaczka z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Od października 2005 roku zostałam zatrudniona na Wydziale Zarządzania AGH na stanowisku adiunkta. W latach 2008 - 2009 byłam również zatrudniona na stanowisku adiunkta w Wyższej Szkole Handlowej w Krakowie.

3. Syntetyczna charakterystyka zainteresowań naukowych, działalności i dorobku

W mojej dotychczasowej pracy naukowo-badawczej temat przewodni stanowi zarządzanie zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem motywowania i wynagradzania pracowników. W tych obszarach zajmowałam się problematyką zarządzania strategicznego i wyzwań stojących przed zarządzaniem, szeroko pojętej efektywności oraz pomiaru tej efektywności, a także etycznych aspektów zarządzania, zwłaszcza w kontekście zrównoważonego rozwoju. Taki kierunek rozwoju moich zainteresowań badawczych jest wynikiem przeobrażeń zachodzących w tym czasie w otoczeniu zewnętrznym, wynikających z nich potrzeb i problemów w organizacjach, a także realizowanych przeze mnie projektów badawczych i komercyjnych. W swojej pracy starałam się integrować rozwój zainteresowań na różnych płaszczyznach mojej działalności: w wymiarze dydaktycznym wzbogacając treści

prowadzonych przedmiotów o doświadczenia praktyczne oraz proponując nowe przedmioty nauczania czy tworząc studia podyplomowe; w wymiarze aplikacyjnym realizując szkolenia i projekty badawczo-wdrożeniowe wykorzystujące wyniki moich prac badawczych.

Rezultatem mojej pracy naukowej jest 78 publikacji, w tym 3 samodzielne monografie, artykuły publikowane w polskich i zagranicznych czasopismach naukowych (29 pozycji), rozdziały opublikowane w monografiach (42 pozycje), współredakcja monografii (1), współautorstwo podręcznika akademickiego (1) oraz publikacje popularyzujące naukę (2). Ponad 20 moich prac zostało napisanych w języku angielskim.

Artykuły zostały opublikowane w uznanych czasopismach naukowych: „International Journal of Occupational Safety and Ergonomics” (Lista A MNiSW oraz baza Web of Science), „Organizacja i Kierowanie”, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, „Organizacja i Zarządzanie”, „Przegląd Organizacji”, „Management”, „Managerial Economics”, „Humanizacja Pracy” (lista B MNiSW), a także w czasopismach praktycznych dotyczących zarządzania wynagrodzeniami pracowniczymi jak „Compensation and Benefits Review” (USA). Liczba cytowań moich publikacji według Bazy Google Scholar wynosi 42 (Indeks Hirscha 3).

Przedstawiany do oceny dorobek naukowy jest efektem pracy własnej (40 pozycji) oraz współpracy z innymi autorami (38 pozycji): zarówno pracownikami naukowymi z kraju i z zagranicy (33), studentami (3), jak i praktykami zarządzania (2). Większość moich prac ma charakter empiryczny. Wynika to z rozwijanej współpracy międzynarodowej oraz udziału w realizacji projektów badawczych: zarówno w międzynarodowym projekcie badawczym (*Global Pay Preference Study*, kierowanym przez profesora Dowa Scotta), grantach badawczych finansowanych przez Ministerstwo Edukacji i Nauki oraz Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (kierowanych przez prof. dr hab. Lidię Zbiegień-Maciąg), jak i w badaniach własnych i statutowych, w których byłam wykonawcą¹. Część moich prac jest efektem projektów realizowanych dla małopolskich przedsiębiorstw finansowanych z funduszy unijnych (w których byłam głównym wykonawcą), a także działalności eksperckiej i realizowanych projektów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (projekty szkoleniowe, projekty dotyczące analizy i modyfikacji systemów wynagrodzeń, analizy i projektowanie strategii ZZL).

Za ważny aspekt życia naukowego uznaję aktywny udział w konferencjach naukowych, dających możliwość zaprezentowania własnych badań, przedyskutowania koncepcji metodologicznych i wniosków, nawiązania kontaktów badawczych. Po uzyskaniu stopnia doktora aktywnie uczestniczyłam w ponad 40 konferencjach naukowych, wygłaszając 14 referatów w trakcie konferencji międzynarodowych i zagranicznych oraz 10 w trakcie konferencji krajowych, prowadząc warsztaty lub współprowadząc sesje tematyczne. Wśród ważnych tematycznych konferencji krajowych, w których uczestniczyłam, znajdują się m.in. cykliczne *Zjazdy Katedr Zarządzania Zasobami Ludzkimi*, *Letnia Szkoła Zarządzania*, *Raport o Zarządzaniu*, *Sukces w Zarządzaniu Kadrami*. Wyniki moich prac mogłam zaprezentować również na międzynarodowych konferencjach naukowych (m.in. w Wielkiej Brytanii, Belgii, Grecji, Hiszpanii), w tym cyklicznie organizowanej konferencji dotyczącej zarządzania

¹ Informacje dotyczące projektów zawarte są w załączniku nr 4 (część II G, pkt. 1, 2 i 3).

wynagrodzeniami – *Reward Management Conference* organizowanej przez European Institute for Advanced Studies in Management w Brukseli czy międzynarodowej konferencji z zakresu zarządzania ludźmi - *International Conference on Human Resources Management*.

Za działalność naukową uzyskałam 7 nagród Rektora Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, w tym 5 indywidualnych i 2 zespołowe.

Zainteresowania naukowe łączę z prowadzoną działalnością dydaktyczną, z której czerpię wielką satysfakcję i dzięki której nieustannie się rozwijam. Włączając eksplorowaną problematykę oraz uzyskane wyniki badań do programów prowadzonych zajęć z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, staram się pokazywać studentom możliwości zastosowania wiedzy do rozwiązywania aktualnych problemów. Prowadzę zajęcia (wykłady i ćwiczenia) na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych I oraz II stopnia w języku polskim i angielskim, a także na kilku realizowanych studiach podyplomowych z zakresu zarządzania, zarówno na macierzystym Wydziale, jak i innych Wydziałach AGH. Jestem twórcą nowych przedmiotów (*Leadership and team management, Przywództwo i budowanie zespołu, Polityka placowa, Motywowanie i nagradzanie pracowników, Systemy wynagradzania w przedsiębiorstwie, Wartościowanie pracy, Warsztaty rekrutacyjne*) oraz autorką programów i materiałów dydaktycznych większości prowadzonych przeze mnie przedmiotów. Obecnie prowadzę wykłady i ćwiczenia z przedmiotów: *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Motywowanie i nagradzanie pracowników, Leadership & Team Management, Przywództwo i budowanie zespołu, Zarządzanie kompetencjami i efektywnością, Wynagradzanie i wartościowanie pracy* oraz warsztaty: *Warsztaty rekrutacyjne i Trening autoprezentacji*.

Jestem promotorem ponad 100 prac magisterskich oraz 60 prac licencjackich na kierunku Zarządzanie, a także promotorem pomocniczym w dwóch przewodach doktorskich z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi na Wydziale Zarządzania AGH. Systematycznie poszerzam swoją perspektywę także poprzez wymianę akademicką i wizyty studyjne. Pięciokrotnie uczestniczyłam w programie Erasmus plus, prowadząc zajęcia dydaktyczne z zakresu *Human Resources Management* dla studentów na uczelniach w Finlandii i Hiszpanii (w tym dla studentów MBA na zaproszenie Uniwersytetu w Maladze w 2011 roku). W kształcenie kadr angażuję się również poprzez współpracę z kołem naukowym „Kadra”, realizując dla członków koła warsztaty, uczestnicząc w organizacji konferencji kół naukowych czy sprawując opiekę merytoryczną nad studentami piszącymi referaty na konferencje.

W ramach międzynarodowego projektu dydaktycznego *Współpraca na rzecz innowacji i wymiany dobrych praktyk. Budowanie potencjału w dziedzinie szkolnictwa wyższego – GameHub*² prowadzę zajęcia z zakresu dydaktyki dla nauczycieli z zagranicy. Zrealizowałam także warsztaty z zakresu kierowania zespołem dla kierowników i dyrektorów mojej Uczelni (2011)³. Za działalność dydaktyczną – udział w przygotowaniu nowej specjalności w języku angielskim *International Management* oferowanej na Wydziale Zarządzania uzyskałam zespołową nagrodę Rektora AGH (2015).

² Dokładne informacje zawarte są w załączniku nr 4 (część III A, pkt.6).

³ Dokładne informacje zawarte są w załączniku nr 4 (część III I, pkt.8).

Zainteresowanie ideą społecznej odpowiedzialności przekłada się także na moją działalność popularyzującą naukę. Chętnie pracuję na rzecz lokalnego otoczenia, głównie organizacji NGO, prowadząc warsztaty dla dzieci, młodzieży i osób dorosłych z zakresu przedsiębiorczości i doskonalenia umiejętności społecznych (m.in. warsztaty pt. *Przedsiębiorcza kobieta*, prowadzone dla studenckiej organizacji Business Centre Club).

Dopełnieniem mojej działalności naukowej i dydaktycznej jest praca organizacyjna dla społeczności Akademii Górniczo-Hutniczej i Wydziału Zarządzania. W ramach Zespołu ds. zapewnienia jakości kształcenia podejmuję działania zmierzające do podniesienia jakości kształcenia na Wydziale Zarządzania. W latach 2007-2012 pełniłam funkcję pełnomocnika Dziekana Wydziału Zarządzania ds. zapewnienia jakości kształcenia, tworząc, a następnie wdrażając, system zapewnienia jakości kształcenia na Wydziale Zarządzania i angażując się w prace uczelnianego zespołu ds. zapewnienia jakości kształcenia w AGH. Prezentowałam kwestie dotyczące jakości kształcenia na posiedzeniach Rady Wydziału, uczestniczyłam w pracach zespołu przygotowującego dokumentację do akredytacji Wydziału Zarządzania oraz reprezentowałam kwestie związane z jakością kształcenia przed komisją akredytacyjną na kierunku Zarządzanie oraz Zarządzanie i Inżynieria Produkcji.

Jako członek zarządu Stowarzyszenia Klubu Absolwenta WZ AGH podejmuję działania związane z dostosowaniem oferty programowej Wydziału do wymagań rynku pracy poprzez współpracę z pracodawcami przy weryfikacji programów nauczania oraz pozyskując miejsca staży dla studentów w ramach cyklicznych spotkań z przedsiębiorcami. Ważnym aspektem moich działań na rzecz Wydziału jest rozwijanie współpracy międzynarodowej, m.in. z Quinlan Business School z Loyola University, University of Malaga. Z ramienia Wydziału przygotowałam aplikację i koordynowałam realizowany dla pracowników i doktorantów Wydziału Zarządzania program *Fulbright Specialist* w roku 2016, którego celem było nawiązanie współpracy naukowo-badawczej.

Ponadto pełnię funkcję kierownika studiów podyplomowych z zakresu zarządzania personelem na Wydziale Zarządzania AGH oraz studiów podyplomowych HR Business Partner – Partner strategiczny w zarządzaniu ludźmi, których jestem pomysłodawcą.

4. Wskazanie i omówienie osiągnięcia naukowego

- 4.1 Za osiągnięcie, definiowane zgodnie z duchem artykułu 16 ustawy 2 z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U 2016 r. poz. nr 882 ze zm. w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311), wnoszące znaczący wkład w rozwój nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, wskazuję monografię – dzieło opublikowane w całości:**

Beck-Krala E., *Badanie efektywności wynagrodzeń. Od kontroli kosztów pracowniczych do aktywizowania pracowników*, Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2017.

Recenzentkami wydawniczymi monografii były:

- prof. dr hab. Małgorzata Gableta z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu,
- prof. dr hab. Marta Juchnowicz ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

4.2 Omówienie celu naukowego i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania

Wynagradzanie pracowników stanowi ważny i dynamicznie rozwijający się obszar badań naukowych oraz praktyki zarządzania we współczesnych organizacjach, zwłaszcza w realiach polskich. Monografia pt. *Badanie efektywności wynagrodzeń. Od kontroli kosztów pracowniczych do aktywizowania pracowników* porusza problem badania efektywności wynagrodzeń pracowniczych, wskazując jego wielowymiarowość, główne cele, płaszczyzny oraz możliwe sposoby ewaluacji efektywności wynagrodzeń pracowniczych na bazie literatury przedmiotu, a także własnych badań empirycznych. Wybór tematyki wynikał przede wszystkim z tego, że nieliczne publikacje poruszają tę problematykę, zwłaszcza dorobek krajowy w tym zakresie wydawał się skromny. Dogłębna analiza literatury przedmiotu pozwoliła zauważyć występującą lukę teoretyczną wynikającą z niedostatecznego rozpoznania i opisanie problematyki badania efektywności wynagrodzeń. Interdyscyplinarność zagadnienia badania efektywności wynagrodzeń sprawia, że jest ono opisywane w różnych kontekstach: zarówno w kontekście efektywności ekonomicznej, jak i realizacji głównych zadań systemu wynagrodzeń czy wreszcie w kontekście kreowania satysfakcji pracowników z wynagrodzenia. Mimo to brakuje opracowań z tego zakresu ujmujących kompleksowo ewaluację efektywności wynagrodzeń i integrujących najważniejsze płaszczyzny takiej oceny. Badanie efektywności wynagrodzeń jest interesujące szczególnie w realiach polskich ze względu na szereg zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym (jak choćby transformacja systemowa czy włączenie Polski w struktury Unii Europejskiej) silnie oddziałujących na praktyki wynagradzania w organizacjach. Mimo to, zauważyłam występującą lukę empiryczną dotyczącą zdiagnozowania podejmowanych działań oraz instrumentów badania efektywności wynagrodzeń w organizacjach w Polsce.

Dezaktualizacja systemu wynagrodzeń jest naturalnym procesem związanym z upływem czasu (Juchnowicz, 2014; Borkowska, 2006). Systematyczne monitorowanie i ewaluacja efektywności wynagradzania wydaje się zatem działaniem niezbędnym w procesie zarządzania organizacją. Pomimo istotności zagadnienia niewiele uwagi poświęca się tej problematyce w naukach o zarządzaniu (Armstrong, Brown, Reilly, 2011; Greene, 2010; Tyrańska, 2009). Podobnie sytuacja przedstawia się w praktyce zarządzania (Brown, 2014), co wynika m.in.: z braku narzędzi do badania efektywności systemów wynagrodzeń, niedostatecznych kompetencji specjalistów zajmujących się wynagrodzeniami pracowniczymi oraz niskiej świadomości kadry zarządzającej dotyczącej roli takich analiz

w zarządzaniu organizacją (Armstrong, Brown & Reilly, 2011; Brown, 2008; Corby, White & Stanforth, 2005; Kearns, 1995; Scott, McMullen & Sperling, 2006).

Na moje zainteresowanie badaniem efektywności wynagrodzeń w największym stopniu wpłynęły założenia takich koncepcji jak Zarządzanie Kapitałem Ludzkim (*Human Capital Management*) i Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (*Corporate Social Responsibility*). Koncepcje te wyznaczają nowy kierunek rozwoju wynagrodzeń pracowniczych, w którym kwantyfikuje się zwrot inwestycji poniesionych na wynagrodzenia pracownicze przy jednoczesnej dbałości o potrzeby i dobrostan najważniejszych interesariuszy organizacji. Takie podejście do kształtowania i monitorowania systemów wynagrodzeń w organizacji sprzyja integracji celów najważniejszych interesariuszy, kreowaniu wzajemnego zrozumienia i dialogu oraz analizowaniu długofalowych skutków podejmowanych działań.

Zgłaszane przypadki nadużyć w tej materii związane z nieetycznymi praktykami zarządzania (m.in. nadmierną eksploatacją pracowników, dyskryminacją płacową) czy kontrproduktywnymi zachowaniami pracowników (por. Werbel, Balkin, 2010) zdają się potwierdzać słuszność obranego kierunku w obecnym dyskursie nauk o zarządzaniu.

Głównymi celami pracy było: dokonanie syntezy wiedzy na temat badania efektywności wynagrodzeń, poznanie głównych koncepcji oraz kryteriów pomiaru tej efektywności, zdiagnozowanie stanu faktycznego dotyczącego prowadzenia ewaluacji systemów wynagrodzeń w organizacjach w Polsce oraz przedstawienie autorskiej koncepcji wielowymiarowego badania efektywności systemów wynagrodzeń. Intencją moją było podkreślenie istotnej roli badania efektywności wynagrodzeń oraz zaproponowanie kompleksowego podejścia do takiego badania uwzględniającego potrzeby najważniejszych interesariuszy organizacji. Osiągnięcie tych celów, zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i empirycznym, możliwe było dzięki realizacji poniższych celów częściowych.

Cele teoriopoznawcze:

- usystematyzowanie i opisanie zagadnienia badania efektywności wynagrodzeń w organizacjach,
- zaproponowanie własnej definicji wynagrodzenia efektywnego w świetle przyjętej perspektywy teoretycznej,
- dogłębna analiza polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu dotyczącej badania efektywności wynagrodzeń,
- zestawienie opisanych w polskiej i zagranicznej literaturze koncepcji badania efektywności wynagrodzeń,
- opracowanie własnej koncepcji pomiaru efektywności wynagrodzeń.

Cele empiryczne:

- zbadanie, czy i w jakim zakresie organizacje w Polsce dokonują ewaluacji efektywności systemów wynagrodzeń,
- identyfikacja głównych płaszczyzn i obszaru pomiaru efektywności wynagrodzeń pracowniczych,
- identyfikacja narzędzi wykorzystywanych do takiego pomiaru przez różne organizacje w Polsce,



- wdrożenie zaproponowanego narzędzia pomiaru efektywności wynagrodzeń,
- opracowanie zaleceń praktycznych dotyczących badania efektywności wynagrodzeń.

Za cel aplikacyjny przyjąłam zaproponowanie narzędzia, które mogliby stosować pracodawcy w procesie systematycznego badania efektywności wynagrodzeń, monitorując i doskonaląc efektywność wynagrodzeń w organizacji, a także opracowanie rekomendacji praktycznych.

Realizacja celów pracy stanowiła efekt moich kilkuletnich badań dotyczących omawianej problematyki i poszukiwania odpowiedzi na wiele nurtujących pytań badawczych związanych przykładowo z kierunkami rozwoju, definiowaniem i rozumieniem wynagrodzenia efektywnego, rolą systemu wynagrodzeń w realizowaniu celów organizacyjnych i kształtowaniu harmonijnego rozwoju najważniejszych interesariuszy organizacji po możliwy pomiar efektywności systemów wynagradzania. Rozważania teoretyczne nad efektywnością wynagrodzeń oraz projektowanie modelu dotyczącego badania efektywności wynagrodzeń osadziłam na gruncie nauk o zarządzaniu. Ze względu jednak na interdyscyplinarność problematyki przeprowadziłam również analizę literatury z zakresu nauk ekonomicznych (m.in. ekonomii społecznej) oraz społecznych (z dziedziny psychologii i socjologii).

Przyjęte hipotezy badawcze

W monografii poddałam weryfikacji sześć hipotez badawczych istotnych z punktu widzenia przywołanych celów i poszukiwania odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Hipoteza pierwsza: *Efektywność wynagrodzeń jest kategorią złożoną, którą należy rozpatrywać na wielu płaszczyznach: efektywności ekonomicznej, realizacji wytyczonych celów systemu wynagrodzeń oraz zadowolenia najważniejszych interesariuszy organizacji.*

Hipoteza ta zakłada, że ujmowanie efektywności wynagradzania jedynie w odniesieniu do efektywności ekonomicznej (sprawności) oraz realizacji celów, jakie stoją przed systemem wynagrodzeń (skuteczności), jest niewystarczające. Mówiąc dziś o efektywnym wynagradzaniu pracowników, konieczne wydaje się uwzględnienie etycznego wymiaru efektywności wynagradzania, czyli odpowiedzialności za dalsze skutki stosowanych programów wynagradzania dla najważniejszych interesariuszy organizacji.

Hipoteza druga: *Badania efektywności wynagrodzeń w organizacjach funkcjonujących w Polsce prowadzone są w sposób ograniczony.*

Hipoteza ta związana jest z niską świadomością menedżerów dotyczącą ewaluacji efektywności wynagradzania, a także stosowanym podejściem menedżerów do takiego badania. Zakładałam, że niewielu pracodawców ocenia efektywność wynagradzania w sposób celowy, w większości organizacji ewaluacja efektywności będzie jedynie wycinkiem większej całości – analiz związanych z oceną efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, a w pozostałych podmiotach takiego pomiaru w ogóle nie będzie.

Analiza zagranicznych opracowań naukowych wskazuje, że menedżerowie nie prowadzą badania efektywności wynagrodzeń, ponieważ nie posiadają właściwych narzędzi do prowadzenia takich analiz, polegając najczęściej na własnym osądzie,



że stosowane programy wynagradzania są efektywne (Corby et al., 2006). Większość organizacji bada efektywność wynagrodzeń pracowników w bardzo ograniczonym zakresie, analizując np. satysfakcję pracowników z systemu wynagradzania lub koszty pracownicze, jakie system generuje (Armstrong et al., 2011).

Bazując na tych przesłankach, zaproponowałam hipotezę trzecią: *Przedsiębiorcy działający w Polsce nie dysponują kompleksowym narzędziem badawczym zaprojektowanym do badania efektywności wynagrodzeń.*

Ze względu na brak w literaturze polskiej badań empirycznych dotyczących problematyki badania efektywności wynagrodzeń postanowiłam zweryfikować trzy hipotezy związane z celami empirycznymi. Literatura przedmiotu wskazuje, że specyfika organizacji determinuje jej system wynagrodzeń (Borkowska, 2001; Karaszewska, 2003). Zgodnie z powyższym również narzędzia wykorzystywane do badania efektywności wynagrodzeń mogą się znacząco różnić w odmiennych organizacjach. Stąd hipoteza czwarta: *Wielkość i rodzaj działalności organizacji determinuje stosowane instrumenty badania efektywności wynagrodzeń.*

Ze względu na przywoływane w literaturze przedmiotu korzyści płynące z przeprowadzania ewaluacji wynagrodzeń oraz brak ich empirycznego potwierdzenia wysunęłam kolejne dwie hipotezy.

Hipoteza piąta: *Firmy badające efektywność wynagradzania są bardziej zyskowne, oznacza, że organizacje, które dokonują takiego badania częściej są organizacjami charakteryzującymi się dobrą kondycją finansową i wykazującymi zysk aniżeli te, które takiego badania nie dokonują.*

Z kolei hipoteza szósta: *W organizacjach badających efektywność wynagrodzeń pracownicy są bardziej zadowoleni ze stosowanych systemów wynagrodzeń i postrzegają go jako sprawiedliwy, zakłada, że systematyczna ewaluacja efektywności wynagrodzeń prowadzi do doskonalenia systemu wynagrodzeń i realizacji najważniejszych potrzeb i oczekiwań pracowników.*

Postępowanie badawcze

Aby zrealizować cele pracy oraz zweryfikować przyjęte hipotezy, działania badawcze podzieliłam na cztery zasadnicze etapy. W pierwszym etapie badań dokonałam analizy literatury przedmiotu oraz dotychczasowych osiągnięć naukowych zawartych w opublikowanych opracowaniach naukowych związanych z ewaluacją efektywności wynagrodzeń, co pozwoliło na eksplorację zagadnienia i uporządkowanie terminologii z tego zakresu, a także zaprojektowanie badań empirycznych. Działania te są przedmiotem rozważań zawartych w rozdziale pierwszym i drugim omawianego dzieła.

W drugim etapie przeprowadziłam badania ilościowe z wykorzystaniem standaryzowanego kwestionariusza. Zastosowałam nieprobabilistyczną technikę doboru próby (wybór celowy), w której głównymi założeniami przy doborze był dostęp do specjalistów i menedżerów pracujących w działach zarządzania zasobami ludzkimi lub zajmujących się kształtowaniem polityki ZZL w organizacjach, rozumiejących zagadnienia motywowania

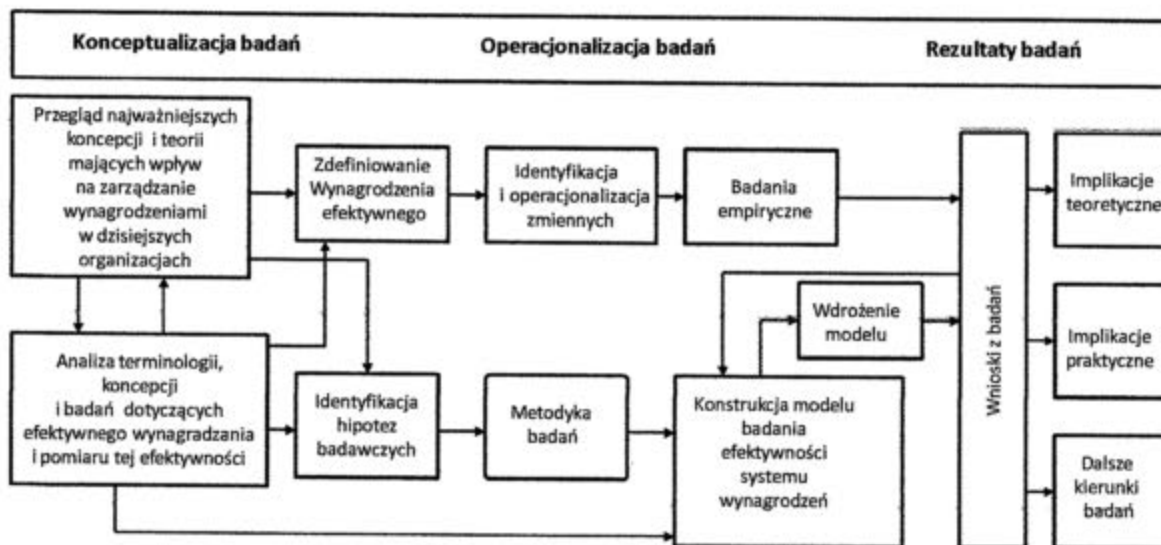
i wynagradzania pracowników oraz mających styczność z nowoczesnymi koncepcjami z zakresu zarządzania. Dlatego badania zostały przeprowadzone wśród uczestników studiów podyplomowych z zakresu zarządzania profilowanych pod kątem nowoczesnych koncepcji zarządzania (m.in. zarządzanie zasobami ludzkimi) oraz wśród pracujących studentów ostatniego roku studiów magisterskich z zakresu zarządzania (studia niestacjonarne) na uczelniach krakowskich. Wyniki tych badań pomogły zdiagnozować stan faktyczny dotyczący prowadzenia analiz efektywności wynagrodzeń w badanych organizacjach w Polsce, co opisane zostało w rozdziale trzecim.

W kolejnym etapie badań zaprojektowałam i poddałam ocenie autorski model badania efektywności wynagrodzeń w trakcie dyskusji panelowej z udziałem profesorów i specjalistów z zakresu zarządzania wynagrodzeniami, moderowanej przez prof. Dowa Scotta z Loyola University. Dyskusja panelowa, która pomogła mi w doskonaleniu autorskiego modelu badania efektywności wynagradzania, miała miejsce w czasie konferencji naukowej poświęconej wynagradzaniu pracowników - 4th European Reward Management Conference organizowanej przez European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM). Wyniki tych prac opisane zostały w rozdziale czwartym omawianego dzieła.

Ostatni etap badań dotyczył wdrożenia i usprawnienia opracowanego modelu badania efektywności wynagrodzeń w wybranych przedsiębiorstwach w Polsce. Na tym etapie zaproponowane zostały również rekomendacje dla praktyków dotyczące wdrażania wspomnianego narzędzia, co opisane zostało w rozdziale piątym. Sposób postępowania badawczego zobrazowany jest na schemacie 1.

W podjętych działaniach badawczych zastosowałam podejście syntetyczne, integrując metody ilościowe i jakościowe. Pozwoliło to na uzyskanie kompletnego obrazu badanego zjawiska i zapewniło większą trafność oraz rzetelność prowadzonych badań.





Schemat 1. Schemat postępowania badawczego

Źródło: Opracowanie własne

Struktura pracy i weryfikacja hipotez badawczych

Omawiana praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, podsumowania i zakończenia. Rozdział pierwszy koncentruje się wokół analizy pojęcia wynagrodzenia efektywnego. Na bazie literatury przedmiotu, koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim i teorii interesariuszy (*Stakeholders Theory*) **zaproponowałam redefinicję wynagrodzenia efektywnego** ujmującego wynagrodzenie sprawne (efektywność ekonomiczną), wynagrodzenie skuteczne (poziom realizacji założonych celów systemu) i wynagrodzenie odpowiedzialne zarazem (równoważące interesy głównych grup interesariuszy w dłuższej perspektywie). Rozważania dotyczące dotychczasowego rozumienia wynagrodzenia efektywnego oraz zaproponowana definicja pozwoliła mi na weryfikację pierwszej hipotezy badawczej, wskazując na wielowymiarowość omawianej kategorii. Przyjęta przeze mnie perspektywa tzw. odpowiedzialnego wynagrodzenia, jako składowej wynagrodzenia efektywnego, implikuje potrzebę zrównoważonego zarządzania kapitałem ludzkim i analizy społecznych skutków stosowanych systemów wynagrodzeń. Takie podejście wydaje się istotne wobec pojawiających się nadużyć w tej materii i wskazywanej przez Enherta (2008) tzw. „konsumpcji” kapitału ludzkiego, jak również pojawiających się nieetycznych zachowań pracowniczych prowadzących do wysokich kosztów społecznych.

W rozdziale drugim prezentuję przegląd krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu dotyczącej genezy, najważniejszych badań, dotychczasowych koncepcji i modeli pomiaru efektywności wynagrodzeń. Rozważania te **pozwalają mi wytyczyć kluczowe płaszczyzny i kryteria badania efektywności wynagrodzeń**. Z kolei zaproponowana w rozdziale

pierwszym definicja wynagrodzenia efektywnego wskazuje na potrzebę włączenia w zakres analiz dotyczących efektywności wynagradzania nowych aspektów. Istotne wydaje się ujęcie perspektywy społecznej, przywoływanej przez Stanisławę Borkowską (2006, s.120), która dzisiaj może być utożsamiana z interesami najważniejszych interesariuszy organizacji, i to nie tylko pracowników, ale również właścicieli, klientów, a nawet lokalnej społeczności.

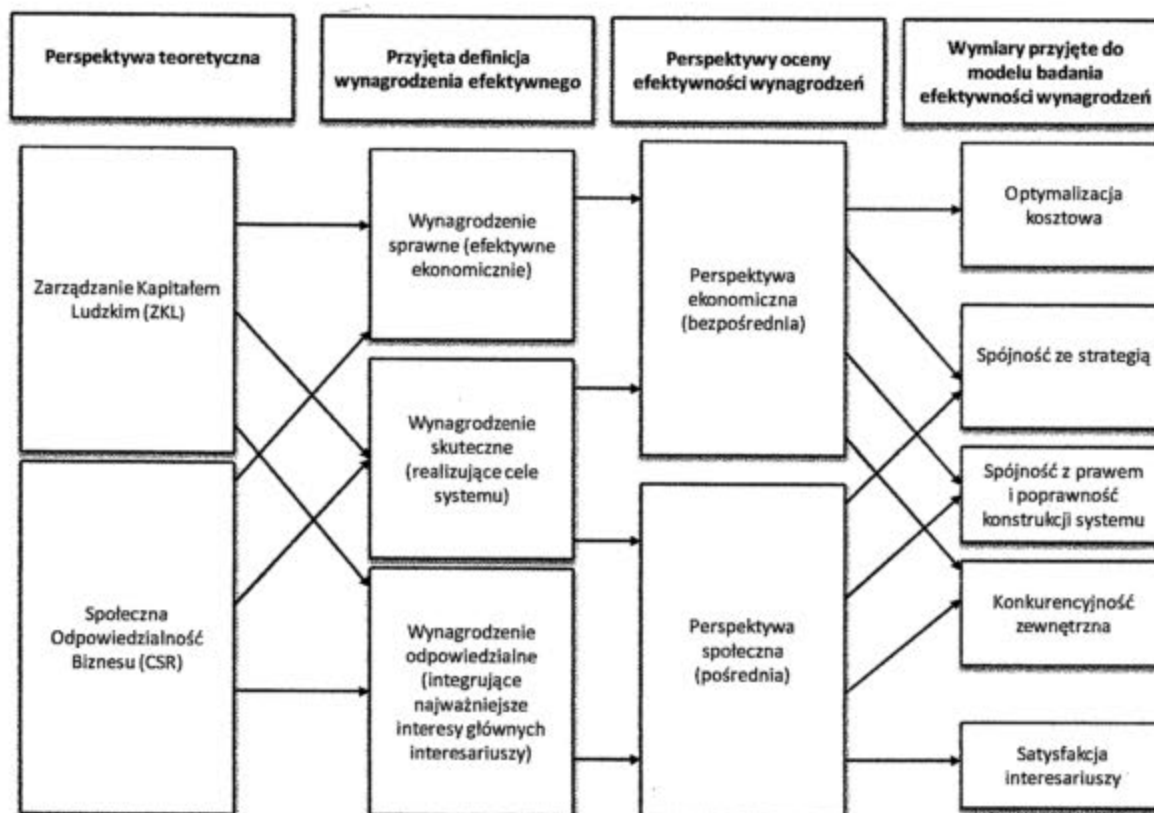
Tym samym w pierwszych dwóch rozdziałach **zrealizowałam cele teoriopoznawcze, tworząc podstawy do dalszych badań empirycznych.** Częściowe potwierdzenie znalazła także hipoteza trzecia związana z brakiem kompleksowego narzędzia do pomiaru efektywności wynagrodzeń w Polsce, jako że w polskiej literaturze przedmiotu nie odnaleziono wielowymiarowego modelu badania efektywności wynagrodzeń. Analiza literatury wskazała na funkcjonowanie pewnych założeń, które zostały przeze mnie wykorzystane przy budowie autorskiego modelu. Z kolei analiza zagranicznych opracowań naukowych umożliwiła weryfikację hipotezy szóstej: zgodnie z badaniami prowadzonymi w USA, w firmach badających efektywność wynagrodzeń pracownicy są bardziej zadowoleni ze stosowanych systemów wynagrodzeń i częściej postrzegają je jako sprawiedliwe, na co wskazują badania prowadzone przez Scotta i McMullena (2014).

Rozdział trzeci poświęciłam przedstawieniu założeń metodologicznych oraz wyników zrealizowanych badań empirycznych dotyczących prowadzenia ewaluacji efektywności wynagrodzeń w organizacjach w Polsce. Analiza wyników badań zaprezentowanych w tym rozdziale pozwoliła zweryfikować pozostałe hipotezy badawcze. Potwierdzenie znalazła druga hipoteza dotycząca ograniczonego stopnia prowadzenia badania efektywności wynagrodzeń w organizacjach w Polsce. Wśród badanych organizacji zaledwie 13% zadeklarowało takie działania.

Z kolei analiza własnych badań empirycznych oraz badań wtórnych pozwoliła mi na pozytywne zweryfikowanie kolejnej, czwartej hipotezy. Zgodnie z jej założeniami, wielkość i rodzaj działalności przedsiębiorstwa znacząco wpływa na stosowane instrumenty badania efektywności wynagrodzeń. Zauważyłam istotne statystycznie różnice pomiędzy przedsiębiorstwami produkcyjnymi, które bazowały głównie na miernikach ilościowych, a przedsiębiorstwami usługowymi wykorzystującymi przede wszystkim mierniki jakościowe do takiego badania. Duże przedsiębiorstwa istotnie częściej stosowały miary jakościowe aniżeli przedsiębiorstwa małe. Istotna statystycznie okazała się korelacja pomiędzy prowadzeniem badania efektywności wynagrodzeń a zyskownością badanego podmiotu, co pomogło w pozytywnym zweryfikowaniu hipotezy piątej.

W rozdziale czwartym **zaprezentowałam autorski model badania efektywności wynagrodzeń pracowniczych**, który osadza to badanie w szerszym kontekście niż dotychczas prezentowane w literaturze podejścia. Zaproponowany model badania efektywności wynagrodzeń bazuje na wspomnianej już koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim, społecznej odpowiedzialności biznesu oraz koncepcji całkowitych korzyści z wynagradzania (*Total Rewards*). Ta ostatnia koncepcja stała się bazą przy wyznaczaniu obszaru badania efektywności wynagrodzeń. Przedstawiony model ujmuje dotychczasowy dorobek polskich i zagranicznych autorów w tym zakresie oraz znajduje odzwierciedlenie w przyjętych wymiarach i wskaźnikach badania. Model osadza badanie efektywności

wynagrodzeń w dwóch przywołanych w literaturze przedmiotu perspektywach: bezpośredniej (ekonomicznej) oraz pośredniej (społecznej). Wynika również z zaproponowanej autorskiej definicji wynagrodzenia efektywnego integrującego trzy aspekty efektywnego wynagrodzenia: efektywności ekonomicznej, skuteczności oraz odpowiedzialności (równoważenia celów głównych interesariuszy organizacji). Zależności te ilustruje schemat 2.



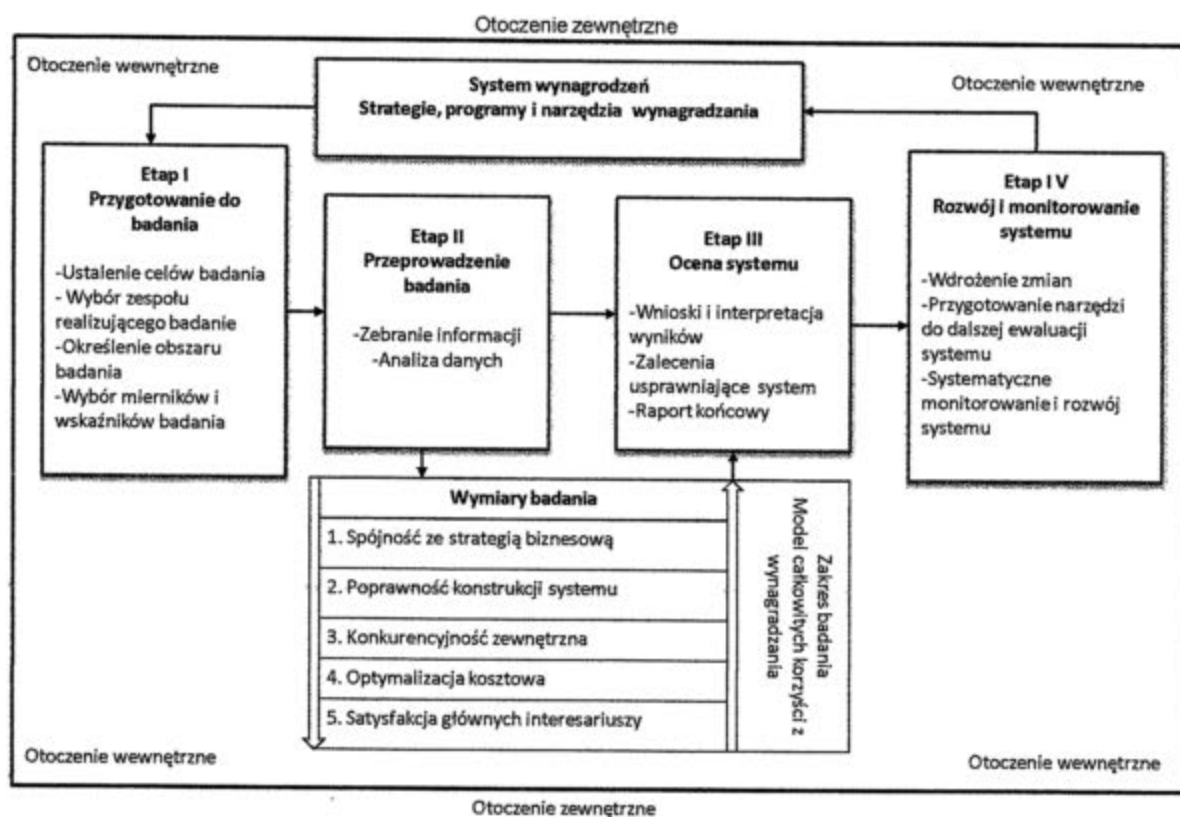
Schemat 2. Wymiary badania efektywności wynagrodzeń w kontekście przyjętych rozważań
Źródło: Opracowanie własne

Zaproponowany model ujmuje pięć głównych wymiarów badania:

- spójności strategii i celów organizacji z systemem wynagrodzeń, który ocenia wsparcie realizacji celów organizacji poprzez system wynagrodzeń,
- spójności systemu z aktualnymi przepisami prawa i poprawności konstrukcji systemu, który weryfikuje zgodność systemu z adekwatnym prawem oraz głównymi zasadami motywacji pracowników,
- konkurencyjności zewnętrznej systemu, czyli jego atrakcyjności względem oferowanych programów wynagradzania, poziomu wynagrodzeń czy oferowanych składników na rynku,
- efektywności kosztowej systemu,
- satysfakcji najważniejszych grup interesariuszy organizacji.

Wskazane wymiary badania bazują na analizach wewnętrznych (poziom pierwszy, drugi, trzeci, czwarty i piąty) i zewnętrznych (poziom trzeci i czwarty), zgodnie z podziałem Greene (2010). Zaproponowany model obejmuje proces wdrażania, wskazując na możliwe

cele badania efektywności wynagrodzeń, kryteria i mierniki takiego pomiaru, a także sposób postępowania przy prowadzeniu takiej ewaluacji. Przedstawia to poniższy schemat nr 3.



Schemat 3. Schemat modelu badania efektywności wynagrodzeń
Źródło: Opracowanie własne

Rozdział piąty poświęciłam empirycznej weryfikacji zaprezentowanego modelu badania efektywności wynagrodzeń. Opisałam w nim analizę dwóch przypadków wyjaśniających wdrożenia modelu w przedsiębiorstwach średniej wielkości znajdujących się w Polsce, a działających na rynku międzynarodowym, wskazując przy tym pojawiające się problemy w procesie wdrożenia, jak również korzyści wynikające z implementacji modelu.

Omówienie wyników i wniosków

Analiza zgromadzonego materiału empirycznego oraz wykonane testy statystyczne pozwoliły mi na sformułowanie następujących **wniosków**:

- Badane organizacje działające w Polsce dokonują analizy efektywności stosowanych systemów wynagrodzeń, jednak w bardzo ograniczonym zakresie, a świadomość potrzeby oceny stosowanych systemów wynagrodzeń w Polsce jest w dalszym ciągu niska.
- Większość organizacji deklarujących przeprowadzanie badania efektywności systemów wynagrodzeń to organizacje duże o zasięgu międzynarodowym, charakteryzujące się dobrą kondycją finansową i dodatnim wynikiem finansowym.



- Najczęściej wykorzystywanymi sposobami pomiaru tej efektywności są wskaźniki ilościowe związane z oceną wyników pracy, np. z poprawą wydajności i jakości pracy, które zadeklarowała ponad połowa badanych podmiotów.
- Zdecydowanie rzadziej stosowane są mierniki jakościowe, takie jak badanie zadowolenia pracowników czy opinii menedżerów dotyczącej systemu wynagrodzeń. Wspomniane mierniki stosowane są w głównej mierze przez firmy z udziałem kapitału zagranicznego.
- Rodzaj działalności istotnie wpływa na wykorzystanie mierników takiej ewaluacji. Mierniki ilościowe, związane z wydajnością pracy, stosują głównie firmy produkcyjne, natomiast mierniki jakościowe spotkać można częściej w firmach handlowych i usługowych.
- Wykorzystanie głównie ilościowych wskaźników pomiaru efektywności wynagrodzeń przez badane organizacje w Polsce może sugerować, że badani pracodawcy rozpatrują wynagrodzenia głównie w kontekście generowanych kosztów, a nie potencjalnych inwestycji w pracowników, które mogą stać się źródłem korzyści i zysków firmy. Stwierdzenie to może być poparte niewielkim wykorzystaniem takich wskaźników jak HC ROI, ROI z wynagrodzeń czy Compa Ratio.
- Dość powszechnie stosowane są również wskaźniki retencji najlepszych pracowników, fluktuacji pracowników i absencji pracowniczej.
- Prowadzone przez badane organizacje pomiary dotyczące wynagrodzeń coraz częściej wykorzystują analizy zewnętrzne jak benchmarking i monitorowanie dobrych praktyk w omawianym zakresie (około 18% firm).

Kierując się względami aplikacyjnymi, sformułowałam **rekomendacje** dla praktyków. Wskazane jest prowadzenie badania efektywności wynagrodzeń nawet w ograniczonym zakresie, gdyż może ono być podstawą decyzji zarządczych i źródłem wielu korzyści dla organizacji i jej najważniejszych interesariuszy, zwłaszcza pracowników i klientów. W efektywnym zarządzaniu systemem wynagrodzeń kluczowe jest komunikowanie zmian w systemie i jego zrozumienie przez pracowników. Pożądane jest również większe wykorzystanie jakościowych mierników takiego badania, jak np. badanie zadowolenia pracowników ze stosowanego systemu czy badanie poziomu zaangażowania pracowników. Konieczne jest zwiększenie świadomości i kompetencji menedżerów i specjalistów ds. wynagrodzeń w zakresie korzyści wynikających z ewaluacji systemów wynagrodzeń, możliwych sposobów jej przeprowadzenia oraz wykorzystania wyników takiej oceny w praktyce zarządzania.

Niniejsze opracowanie uważam za wkład w dorobek nauk o zarządzaniu, uzupełnia bowiem lukę w obszarach teoretycznym, empirycznym i metodologicznym związaną z badaniem efektywności wynagrodzeń pracowniczych.

Za najważniejsze osiągnięcia omawianego opracowania, mające charakter oryginalny, w **wymiarze teoretycznym** można uznać:

- wzbogacenie dotychczasowej wiedzy dotyczącej badania efektywności wynagrodzeń pracowniczych,

- usystematyzowanie ewolucji dorobku w zakresie badania efektywności wynagrodzeń pracowniczych,
- prezentację autorskiej definicji wynagrodzenia efektywnego ujmującego perspektywę odpowiedzialności wobec głównych interesariuszy organizacji,
- identyfikację głównych celów, płaszczyzn, kryteriów i wskaźników stosowanych w pomiarze efektywności wynagrodzeń,
- zestawienie zaprezentowanych modeli i koncepcji badania efektywności wynagrodzeń dostępnych w literaturze polskiej i zagranicznej,
- analizy literatury przedmiotu i badań wtórnych dotyczących badania efektywności wynagrodzeń oraz podjętą próbę ich uporządkowania.

W **wymiarze metodologicznym** kluczowym osiągnięciem jest:

- prezentacja wielowymiarowego autorskiego modelu badania efektywności wynagrodzeń,
- wskazanie dalszych kierunków badań w omawianej problematyce.

Z kolei w **wymiarze empirycznym** za ważne osiągnięcie uważam:

- zidentyfikowanie narzędzi wykorzystywanych w badaniu efektywności wynagrodzeń w badanych organizacjach w Polsce,
- wdrożenie zaprezentowanej koncepcji w wybranych przedsiębiorstwach w Polsce,
- opracowanie rekomendacji dla praktyki związanych z badaniem efektywności wynagrodzeń pracowniczych.

Pogłębiona analiza teoretyczna oparta na źródłach polskich i zagranicznych uzupełnia braki występujące w polskiej literaturze przedmiotu i poszerza ją o zaprezentowaną definicję i model kompleksowego badania efektywności wynagrodzeń pracowniczych. Przeprowadzone badania pozwoliły nakreślić **przyszłe kierunki** badań w tym obszarze. Wskazane byłoby przeprowadzenie badań, które pozwoliłyby na precyzyjne określenie stosowanych praktyk i narzędzi oceny efektywności wynagrodzeń w przedsiębiorstwach poszczególnych branż. Rodzaj działalności przedsiębiorstwa okazał się bowiem istotnie skorelowany ze stosowanymi instrumentami omawianej ewaluacji. Zaprezentowany model może stanowić propozycję narzędzia pozwalającego na prowadzenie takich analiz dla menedżerów zajmujących się wynagrodzeniami pracowniczymi w Polsce, z pewnością jednak wymaga dalszego doskonalenia. Opisane wdrożenia modelu są cennym studium przypadków wyjaśniającym sposób postępowania przy pomiarze efektywności wynagrodzeń, które mogą być inspiracją dla praktyków zarządzania. Z kolei wyniki przeprowadzonych badań empirycznych dotyczących efektywności wynagrodzeń w organizacjach w Polsce mogą stanowić podstawę wielu decyzji zarządczych związanych z zarządzaniem wynagrodzeniami.

5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych

5.1 Ogólna charakterystyka rozwoju zainteresowań naukowych

Od początku pracy naukowej moje zainteresowania koncentrowały się wokół praktycznego nurtu zarządzania, zwłaszcza zarządzania zasobami ludzkimi (Cyfert et al., 2012). W obszarze tym szczególnie dużo uwagi poświęciłam problematyce motywowania i wynagradzania pracowników, która pomimo swej wagi stanowi jedną z najsłabiej zbadanych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi (Gupta, Shaw, 2015). Moje zainteresowania tą problematyką ewoluowały począwszy od strategicznego zarządzania wynagrodzeniami i poznawania nowych trendów w tej dziedzinie, poprzez efektywne programy motywacyjne kreujące wysokie zaangażowanie i innowacyjność pracowniczą, aż po kreowanie zrównoważonego systemu wynagradzania pracowników (odpowiedzialnego społecznie wynagradzania) oraz badanie efektywności systemów wynagrodzeń. Wzajemne przenikanie i integracja głównych kierunków zainteresowań pozwoliło mi wyznaczyć obszary badawcze (tabela 1), czego efektem była praca przedstawiona jako najważniejsze osiągnięcia naukowe.

Tab. 1. Główne kierunki i obszary badawcze w dorobku naukowo-badawczym

Wiodące obszary i kierunki zainteresowań naukowych	Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (ZZL)	Motywowanie i wynagradzanie pracowników	Nowe kierunki badań i najważniejsze rezultaty działań badawczych	
Wyzwania stojące przed zarządzaniem	- Strategiczne ZZL - Nowe koncepcje i narzędzia ZZL wspierające innowacyjność pracowników – partycypacja pracownicza - Programy Work-life balance	- Kierunki zmian w systemach wynagrodzeń pracowników - Badanie preferencji i satysfakcji pracowników z wynagradzania - Wynagradzanie pakietowe	Partycypacyjne programy wynagrodzeń zmiennych kreujące wysoką efektywność organizacji także zaangażowanie i innowacyjność pracowników	Zrównoważone (odpowiedzialne) wynagradzanie i kompleksowe badanie efektywności wynagrodzeń pracowniczych
Uwarunkowania wysokiej efektywności działań	- Standaryzacja w ZZL - Badanie efektywności szkoleń pracowniczych	- Efektywne systemy wynagrodzeń pracowniczych, - Partycypacyjne formy wynagradzania wspierające wysoką efektywność pracy - Koncepcja Total Rewards, - Badanie efektywności wynagrodzeń	Dysertacja doktorska, Dwie monografie autorskie	Monografia – wskazane dzieło będące podstawą postępowania habilitacyjnego
Etyczne aspekty zarządzania	- Stres organizacyjny, - Kreowanie wspierającego środowiska pracy, - Społeczna odpowiedzialność biznesu	- Nieprawidłowości w systemach wynagrodzeń pracowniczych - Odpowiedzialne wynagradzanie		

Źródło: Opracowanie własne

Analizując własny rozwój naukowy, mogę wskazać dwa charakterystyczne etapy w tym procesie powiązane ze wspomnianymi powyżej obszarami kształtowania się moich zainteresowań naukowo-badawczych. Pierwszy etap był to czas do uzyskania stopnia doktora oraz drugi etap - po uzyskaniu stopnia doktora.

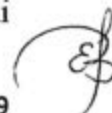
5.2 Omówienie osiągnięć i dorobku naukowego przed uzyskaniem stopnia doktora

Zasadniczy wpływ na ukierunkowanie moich zainteresowań w pierwszym okresie aktywności naukowej miały ukończone studia magisterskie. Szczególnie inspirująca okazała się problematyka nowych trendów i kierunków rozwoju w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Temu zagadnieniu poświęciłam 13 publikacji. Jednym z kluczowych kierunków moich zainteresowań w tym obszarze było kreowanie wysokiej jakości działań w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi oraz szacowanie efektywności tych działań. Bez wątpienia moje poszukiwania naukowe ukształtował pobyt w Teesside University w ramach programu stypendialnego Tempus w Wielkiej Brytanii, styczność ze standaryzacją w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a także udział w badaniach statutowych pt. Asymilacja brytyjskiego programu *Investing In People* do przedsiębiorstw polskich (nr 11/11.200.51.). W tym nurcie badań skupiłam się na coraz silniejszej orientacji strategicznego zarządzania ludźmi w organizacji, zwłaszcza w kontekście postępującej globalizacji. Znalazło to odzwierciedlenie w kolejnych 3 publikacjach. Był to również etap dużego zaangażowania w realizację projektów i szkoleń dla praktyki gospodarczej, co wynikało z gwałtownego rozwoju rynku doradczo-szkoleniowego w Polsce. Chęć poznania praktycznych aspektów realizacji wszystkich subfunkcji zarządzania ludźmi w organizacji sprawiła, że moje badania skoncentrowały się wokół motywowania i wynagradzania pracowników. Ten kierunek rozwoju wydał mi się szczególnie interesujący i kluczowy dla efektywnego zarządzania ludźmi. Roczny staż naukowo-badawczy realizowany w ramach programu stypendialnego Williama Fulbrighta w Instytucie Zarządzania Zasobami Ludzkimi Szkoły Biznesu Uniwersytetu Loyoli w Chicago (2001) pozwolił mi na intensywną eksplorację tej problematyki poprzez analizę różnorodnych programów wynagradzania pracowników zarówno w teorii, jak i praktyce. Dzięki temu miałam również możliwość realizacji badań dotyczących partycypacyjnych programów wynagradzania pracowników kreujących innowacyjność i wysokie wyniki pracy nazywanych *gainsharingiem*. Temat ten kontynuowałam po powrocie do kraju, prowadząc badania własne pt. Zmiany w systemach wynagrodzeń pracowniczych. Organizacja w procesie zmian (10/10.200.44). Efektem tych działań była dysertacja doktorska oraz 5 publikacji naukowych.

Ogółem przed doktoratem opublikowałam 24 prace w tym: 11 rozdziałów w książkach (w tym 7 samodzielnych), 9 artykułów w czasopismach naukowych (w tym 5 samodzielnych) oraz 2 referaty w materiałach konferencyjnych. Byłam również współautorem podręcznika akademickiego z zakresu zarządzania personelem, do którego przygotowałam dwa rozdziały z zakresu rozwoju i wynagradzania pracowników (2).

5.3 Omówienie osiągnięć i dorobku naukowego po uzyskaniu stopnia doktora

Po doktoracie moje zainteresowania rozwijały się dwutorowo. Z jednej strony w dalszym ciągu koncentrowałam się na wyzwaniach pojawiających się w otoczeniu zewnętrznym i wynikających z nich przemianach i nowych trendach w zarządzaniu zasobami



ludzkimi. Z drugiej strony starałam się pogłębić wiedzę i doświadczenia związane z motywowaniem i wynagradzaniem pracowników w organizacji. Udział w międzynarodowym projekcie badawczym oraz realizacja projektów unijnych związanych z tworzeniem efektywnych systemów motywowania i wynagradzania pracowników pomógł mi zweryfikować moją wiedzę i wzbogacić doświadczenie praktyczne. Na te dwa główne kierunki moich zainteresowań badawczych nałożyły się interesujące wątki związane z zarządzaniem strategicznym, etycznymi aspektami zarządzania oraz kreowaniem wysokiej efektywności działań, które już wcześniej towarzyszyły mi w pracy naukowej. Integracja i wzajemne przenikanie się wspomnianych kierunków badań wyznaczyły w dalszym etapie mojej działalności nowe płaszczyzny podejmowanych przez mnie badań, które koncentrowały się wokół trzech obszarów:

- 1) wyzwań stojących przed zarządzaniem zasobami ludzkimi w tym również przed wynagradzaniem i motywowaniem pracowników,
- 2) uwarunkowań efektywnego motywowania i wynagradzania pracowników,
- 3) badania efektywności wynagrodzeń pracowniczych.

Obszar I. Wyzwania stojące przed zarządzaniem zasobami ludzkimi

Podjęmowana przeze mnie tematyka dotycząca aktualnych trendów i problemów w zarządzaniu zasobami ludzkimi skupiała się na zagadnieniach związanych z wyzwaniami pojawiającymi się przed zarządzaniem ludźmi oraz nowymi koncepcjami zarządzania wpływającymi na praktykę zarządzania. Najważniejsze dla mnie tematy w ramach tego kierunku związane były z globalizacją w zarządzaniu zasobami ludzkimi, mobilnością pracowników, wspieraniem innowacyjności pracowników oraz kreowaniem wspierającego środowiska pracy. Eksploracja tej tematyki była również wynikiem mojego udziału w projekcie badawczym pt. „Ocena stanu i jakości rozwiązań w zakresie Zarządzania Zasobami Ludzkimi w wybranych przedsiębiorstwach w warunkach gospodarki wiedzy”, kierowanego przez prof. dr hab. Lidę Zbiegień-Maciąg (18/25.200.153, 1 HO2D 029 26). Wśród głównych publikacji poruszających tę problematykę znalazły się:

- Beck-Krala E., *Innovative Techniques in Human Resources Management, Selected Ideas and Tools in Practice of Polish Companies*, [w:] *Management Theory and Practice, Polish and Kazakh Experiences*, red. P. Łebkowski, J. Sas, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2010;
- Beck E., *Zmiana i rozwój organizacji*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer – Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006;
- Zbiegień-Maciąg L., Beck E. (red.), *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy starym a nowym. Organizacje, ludzie, procesy, procedury*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2006;
- Beck-Krala E., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmach branży turystycznej*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. Z. Wiśniewski, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2013;



- Beck-Krała E., Bugaj J., *Ocena kompetencji trenera*, [w:] *Od standardów do jakości szkoleń w Małopolsce*, red. G. Prawelskiej-Skrzypek i M. Frankowicza, Wyd. Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków 2011.

W tym nurcie badań zajmowałam się również strategiami przeciwdziałania odejściu kluczowych pracowników, co ma ogromny wpływ na realizację celów organizacji i ogólną efektywność jej działania. Stąd publikacja podejmująca zagadnienie kontrofert, czyli programów stosowanych przez duże koncerny w celu przeciwdziałania odejściu najlepszych pracowników. Publikacje dotyczące tego zagadnienia to:

- Beck E., Wiernek B., *Formułowanie kontrofert jako sposób przeciwdziałania odejściu kluczowych pracowników z firmy*, w: *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, red. M. Romanowskiej i P. Wachowiak, SGH, Warszawa 2006;
- Wiernek B., Beck E., *Mobilność pracowników*, „Humanizacja Pracy” 3-4/2007, Wydawnictwo Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku, Płock 2007.

Z kolei udział w projekcie badawczym pt. „Społeczno-kulturowe, organizacyjne i prawne uwarunkowania zarządzania wiedzą w organizacjach” (nr 11/11.200.309) zaowocował publikacjami podejmującymi zagadnienie innowacyjności, przykładowo:

- Beck-Krała E., Duda J., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a innowacyjność przedsiębiorstw*, „Przegląd organizacji”, 5/2014.

Coraz silniejsze akcentowanie kwestii humanistycznych, etycznych i ekologicznych znalazło odzwierciedlenie w podejmowanych przeze mnie działaniach badawczych związanych z kreowaniem wysokiej jakości środowiska pracy, partycypacji pracowniczej i programami bilansowania życia zawodowego z osobistym (tzw. WLB - *Work-life balance*). Eksploracja tej problematyki wynikała również z udziału w projekcie badawczym finansowanym przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego pt. „Identyfikacja dysfunkcji w organizacji. Poszukiwanie dobrych praktyk” kierowanego przez prof. Lidę Zbiegień-Maciąg (18/18.200.209), realizowanego w latach 2008-2011. Rezultatem tych działań są publikacje dotyczące etycznych aspektów w zarządzaniu, kreowania wysokiej jakości życia zawodowego poprzez wspierające środowisko pracy, a także identyfikacji dysfunkcji w zarządzaniu ludźmi, w tym stresu i wypalenia zawodowego w miejscu pracy, będące następstwem coraz silniej akcentowanej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw:

- Zbiegień-Maciąg L., Beck E., *Identyfikacja etycznej kultury organizacyjnej – wymiar globalny*, [w:] *Studia z zarządzania międzynarodowego*, red. Ł. Sułkowski, seria wydawnicza: studia i monografie nr 17, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2007;
- Klimkiewicz K., Beck-Krała E., *W kierunku kształtowania świadomej polityki społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wyd. UE we Wrocławiu, nr 220, Wrocław 2011;

- Beck E., Orlńska-Gondor A., *Stres jako kategoria jednostkowa i organizacyjna*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer – Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006;
- Beck-Krala E., *Work-Life Balance Policy in Human Resources Management*, Proceedings of the 4th International Conference from "Scientific Computing to Computational Engineering", Edited by Demos T. Tsahalis, Athens, Greece 2010;
- Beck-Krala E., *Strategie personalne kreujące zaangażowanie i lepszą jakość życia pracowników*, [w:] *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, red. D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2010;
- Beck-Krala E., Klimkiewicz K., *Work Life Balance Policy as an expression of Corporate Social Responsibility*, [w:] *Post-globalization Era? New visions and New challenges. The Policies and management instrument of Corporation. Selected Determinants*, red. W. Wereda, S. Starnawska, University of Podlasie, Siedlce 2010;
- Beck-Krala E., Zbiegień-Maciąg L., *Creating Work-life balance policy at the example of chosen University*, „Management”, nr 2, t.15, Zielona Góra 2011;
- Beck-Krala E., Zdyb P., *Creating supportive work environment – expectations of employees in Poland*, [w:] *Theory of management 5. The selected problems for the development support of management knowledge base*, Ed. Stefan Hittmar, Faculty of Management, science and Informatics, University of Zilina, Zilina 2011;
- Tarczoń M., Beck-Krala E., *Wypalenie zawodowe wśród pielęgniarek anestezjologicznych w województwie małopolskim*, „Humanizacja Pracy” 4(286)/2016.

Obszar II. Uwarunkowania efektywnego motywowania i wynagradzania pracowników

Wspomniane powyżej kierunki badań stanowiły ważny etap w kształtowaniu moich zainteresowań naukowych związanych z efektywnym motywowaniem i wynagradzaniem pracowników. Moja praca naukowa w największym stopniu koncentruje się wokół tej problematyki, ewoluując od nowych trendów w motywowaniu i wynagradzaniu pracowników, poprzez kształtowanie efektywnych systemów wynagradzania pracowników, po zrównoważone systemy wynagrodzeń pracowniczych. Wśród publikacji dotyczących zmian i nowych trendów w motywowaniu i wynagradzania pracowników znajdują się te dotyczące strategicznego zarządzania wynagrodzeniami oraz nowych programów i narzędzi pojawiających się w systemach wynagrodzeń. Najważniejsze publikacje z tego zakresu to:

- Beck-Krala E., *Changes in compensation practices in Polish organizations* [w:] *Reward Management*, European Institute for Advanced Studies in Management, Brussels 2015 [dokument elektroniczny];
- Beck-Krala E., *Motivation of global employees. Challenges for HR managers working in international environment*, [w:] *Organization Management. Competitiveness, Social Responsibility, Human Capital*, red. D. Lewicka, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2010;
- Beck-Krala E., *Programy motywacyjne wspierające innowacyjność pracowniczą*, [w:] *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, red.

W. Pawnik, L. Zbiegień-Maciąg, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2008;

- Beck E., *Współczesne tendencje w wartościowaniu pracy*, [w:] *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy starym a nowym. Organizacje, ludzie, procesy, procedury* red. L. Zbiegień-Maciąg, E. Beck, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2006.

Do tego nurtu badań zaliczam również moje prace związane z analizą preferencji pracowników w zakresie wynagradzania, prowadzone w ramach międzynarodowego projektu *Global Pay Preferences Study* pod kierownictwem profesora Dowa Scotta. Moja rola w projekcie polegała na współudziale w projektowaniu narzędzi badawczych, adaptacji ich do warunków polskich, zebraniu i analizie danych w kraju oraz sformułowaniu wniosków końcowych. Efektem tych badań były trzy wspólne publikacje wykonawców projektu:

- Scott, D., Brown M., Shields J., Long R., Antoni C., Beck-Krala E., Lucia-Casademunt A., Perkins S., *A global study of pay preferences and employee characteristics*, "Compensation and Benefits Review", 47(2)/2015.
- Scott D., Brown M., Shields J., Long R.J., Perkins S., Beck-Krala E., *A global perspective on pay preferences: an exploratory analysis and report*; [w:] Reward Management, European Institute for Advanced Studies in Management, Belgium: EIASM, publikacja elektroniczna, 2013.
- Scott D., Antoni C., Beck-Krala E., Lucia-Casademunt A., Perkins S., *Panel Discussion of Pay Preferences in Europe: England, Germany, Poland and Spain*, [w:] Managing Rewards, European Institute for Advanced Studies in Management, EIASM, 2015.

Do tego nurtu zaliczam także artykuł, w którym przedstawiam wyniki badań dotyczących preferencji w zakresie wynagradzania wśród grupy polskich specjalistów:

- Beck-Krala E., Masłyk T., *Preferencje pracowników dotyczące wartości w pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia*, red. M. Stor, T. Listwana, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wyd. UE we Wrocławiu, nr 349, Wrocław 2014.

Coraz większy nacisk na efektywność zarządzania, w tym także w obszarze motywowania i wynagradzania pracowników, a także konieczność zmian w podejściu do pracownika wpłynęły na podejmowanie takich tematów jak efektywne motywowanie i wynagradzanie pracowników. Najważniejszym osiągnięciem z tego zakresu były moje dwie monografie. Pierwsza dotyczy partycypacyjnych form wynagrodzeń, skupionych na podmiotowości pracowników i ciągłym procesie doskonalenia organizacji wykorzystującym innowacyjność pracowników:

- Beck-Krala E., *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą. Nowy sposób wynagradzania i motywowania*, Wolters Kluwer SA, Kraków 2008.

Druga pokazuje wynagradzanie pracowników w szerszym kontekście - ciągłego procesu zarządzania i doskonalenia systemu wynagrodzeń w organizacji oraz porusza wątki badania efektywności wynagrodzeń pracowniczych:

- Beck-Krala E., *Wynagrodzenia pracowników w organizacji. Teoria i praktyka*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2013.

Problematykę efektywnego motywowania i wynagradzania pracowników podejmowałam także w innych publikacjach, skupiając się zarówno na uwarunkowaniach zewnętrznych efektywnego motywowania pracowników, poszczególnych programach motywacyjnych, jak i motywowaniu wybranych grup pracowników:

- Beck-Krala E., *Kształtowanie systemów wynagrodzeń pracowniczych w czasie kryzysu*, „Organizacja i Kierowanie”, 4 (157)/2013;
- Beck-Krala E., *Motywowanie finansowe menedżerów pracujących w międzynarodowych korporacjach*, „Ekonomia Menedżerska”, 8/2010;
- Beck-Krala E., *Efektywne programy świadczeń pracowniczych*, [w:] *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, red. B. Urbaniak, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010;
- Beck-Krala E., Trzepiotowska A., *Wdrażanie strategicznej karty wyników na przykładzie Kopalni Soli w Wieliczce* [w:] *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, red. W. Pawnika, L. Zbiegień-Maciąg, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2008;
- Beck-Krala E., *Motivating employees within IT sector, Knowledge Base for Management – Theory and Practice*, red. S. Hittmar, University of Zilina, Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina Press, Zilina 2010;
- Beck E., *Dochody odroczone w motywowaniu kadry menedżerskiej*, „Ekonomia menedżerska”, Półrocznik nr 1, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2007;
- Beck E., *Polityka płacowa polskich przedsiębiorstw w kontekście nierówności społecznych*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, red. M. Garbiel-Woźniak, cz. 1, Uniwersytet Rzeszowski, Katedra Teorii Ekonomii, Rzeszów 2006.

Intensywne poszukiwania nowych kierunków badań w dziedzinie wynagrodzeń pracowniczych doprowadziły mnie do eksploracji zagadnienia efektywności systemów wynagrodzeń w kontekście zrównoważonego rozwoju. Opisywane w literaturze przedmiotu przypadki nadużyć w dziedzinie wynagrodzeń pracowniczych, a także skutki nieprawidłowości w dziedzinie wynagradzania pracowników (Werbel, Balkin, 2010) skłoniły mnie do refleksji nad rozumieniem efektywnego wynagradzania pracowników. Konsekwencją tych rozważań jest propagowanie koncepcji zrównoważonego wynagradzania pracowników ujmującego wymiar tzw. odpowiedzialnego wynagradzania pracowników, do którego odnoszę się we wskazanym dziele. Odpowiedzialne wynagradzanie to termin, który po raz pierwszy użyłam we wspomnianej powyżej monografii pt. *Wynagrodzenia pracowników w organizacji. Teoria i praktyka* (2013), a następnie wspólnie z dr Katarzyną Klimkiewicz rozwijałam go, doprecyzowując poszczególne jego aspekty. Publikacje,

w których podejmuję rozważania dotyczące odpowiedzialnego wynagradzania pracowników to, m.in.:

- Klimkiewicz K., Beck-Krala E., *Responsible rewarding systems – the first step to explore the research area*, [w:] Social Responsibility of Organizations. Directions of Changes. Ed. by Magdalena Rojek-Nowosielska, Research Papers of Wrocław University of Economics, No 387, Wrocław 2015;
- Klimkiewicz K., Beck-Krala E., *A comprehensive view on occupational health and safety as a part of responsible rewarding*, [w:] Social responsibility of organizations. Old – new stakeholders?, red. M. Rojek-Nowosielska, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 464/2017.

Odpowiedzialne wynagradzanie pracowników uznaję za ważny aspekt kształtowania zrównoważonych systemów wynagrodzeń. Zrównoważone wynagradzanie oznacza taki dobór strategii, projektowania procesów, procedur i narzędzi w zakresie motywowania i wynagradzania pracowników, który stwarza warunki dla zrównoważonego rozwoju organizacji i jej głównych interesariuszy, w tym pracowników, właścicieli oraz klientów. Ten harmonijny rozwój rozpatrywany jest w długim horyzoncie czasowym, uwzględniając skutki, jakie może powodować system wynagrodzeń dla tzw. potrójnej linii przewodniej. Przejawia się to w stosowaniu takich rozwiązań w zakresie wynagradzania pracowników, które są społecznie odpowiedzialne, ekologicznie przyjazne i jednocześnie ekonomicznie wartościowe. Oznacza to kierowanie się wartościami etycznymi i normami moralnymi przy projektowaniu systemów wynagrodzeń, a także uwzględnienie dylematów moralnych związanych przykładowo z nadmierną eksploatacją pracowników, motywowaniem pracowników do podejmowania zbyt wysokiego ryzyka czy „nieetycznych” zachowań pracowników podczas realizacji celów organizacji. Publikacje, w których podejmuję tę tematykę, to:

- Beck-Krala E., Scott D., Klimkiewicz K., *Socially responsible and sustainable rewards programs: the new frontier*, [w:] *The Routledge Companion To Reward Management*, Ed. Stephen Perkins, Routledge, London, UK.
- Beck-Krala E., Klimkiewicz K., *Rewarding programs supporting environmental organizational policy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 6/2017.

Obszar III. Badanie efektywności wynagrodzeń pracowniczych

Naturalną konsekwencją podejmowanych rozważań dotyczących efektywnego motywowania i wynagradzania pracowników było poszukiwanie najlepszych metod oceny efektywności systemów wynagrodzeń w organizacji. Nacisk na kwantyfikowanie zwrotu z inwestycji ponoszonych w kapitał ludzki obecny w dzisiejszym zarządzaniu, a także brak literatury i badań empirycznych dotyczących tej problematyki skłoniły mnie do głębszej eksploracji zagadnienia. Zrównoważone wynagradzanie pracowników kreuje potrzebę kompleksowej oceny efektywności wynagrodzeń ujmującej skutki stosowania systemu dla różnych grup interesariuszy. Znalazło to odbicie w publikacjach poprzedzających omawiane

dzieło. Pierwsza, w której prezentuję wyniki badań pilotażowych dotyczących pomiaru efektywności systemów wynagrodzeń, to:

- Beck-Krala E., *Ocena efektywności systemów wynagrodzeń*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 5/2012, Warszawa 2012.

Pozostałe publikacje, ściśle związane z poruszonym zagadnieniem, w których rozważam potencjalny obszar pomiaru efektywności wynagrodzeń (dość szeroko, zgodnie z koncepcją całkowitych korzyści z wynagrodzeń, z ang. tzw. *Total Rewards*) oraz możliwe kryteria i płaszczyzny takiego pomiaru uwzględniające głównych interesariuszy organizacji, to:

- Beck-Krala E., Klimkiewicz K., *Occupational safety and health as an element of a complex compensation system evaluation within an organization*, „Journal of occupational safety and ergonomics”, Taylor and Francis, London 2016, DOI: 10.1080/10803548.2016.1183338.
- Beck-Krala, Tarczoń E., *Evaluation of motivation system in Health Care organization – perception of employees. A case study analysis from Polish hospital*, managerial Economics, „Managerial Economics”, vol.15, no 1, Krakow 2014.
- Beck-Krala E., *Implementation of the methodology for compensation system evaluation*, „Organizacja i Zarządzanie”, 4(28)/2014.

Porównanie wyników badań dotyczących stosowanych narzędzi w różnych krajach publikuję w kolejnej pracy:

- Beck-Krala E., Scott D., *Research design for compensation systems evaluation*, [w:] Managing Rewards, European Institute for Advanced Studies in Management, EIASM, Brussels 2013, [Dokument elektroniczny].

Zwieńczeniem moich dotychczasowych zainteresowań i pracy naukowo-badawczej jest omawiane wcześniej dzieło – monografia pt. *Badanie efektywności wynagrodzeń. Od kontroli kosztów do aktywizowania pracowników* dotycząca stricte badania efektywności wynagrodzeń (ostatniego nurtu badawczego), w której prezentuję kompleksowe podejście do ewaluacji wynagrodzeń pracowniczych w organizacji, opierając się na wprowadzonym wcześniej pojęciu efektywnego wynagradzania. W tym obszarze znajduje się również publikacja, która syntetyzuje moją dotychczasową wiedzę teoretyczną i praktyczną omawianej problematyki. Jest to rozdział w monografii z zakresu wynagrodzeń pracowniczych:

- Scott D., Beck-Krala E., *Evaluating reward strategies, programs and policies: research and practice* [w:] *The Routledge Companion To Reward Management*, Ed. Stephen Perkins, Routledge, London 2017.



6. Podsumowanie osiągnięć naukowo-badawczych

Podsumowując moje osiągnięcia naukowo-badawcze, pragnę podkreślić, że eksplorując kolejne obszary zainteresowań badawczych, starałam się je integrować, poszerzając perspektywy badań i wyznaczając nowe kierunki przyszłych badań. Ciągłość tych zainteresowań oraz ich głębszy kontekst potwierdzają moje kolejne prace dotyczące motywowania i wynagradzania pracowników oraz trzy autorskie monografie:

- *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą. Nowy sposób wynagradzania i motywowania*, Wolters Kluwer SA, Kraków 2008,
- *Wynagrodzenia pracowników w organizacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2013,
- *Badanie efektywności wynagrodzeń. Od kontroli kosztów do aktywizowania pracowników*, Seria: Rozprawy i monografie, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2017.

Jako znaczący wkład w rozwój nauk o zarządzaniu mogę wskazać: pogłębienie rozumienia zagadnienia efektywnego wynagradzania pracowników oraz kreowania zrównoważonych systemów wynagrodzeń (w tym odpowiedzialnego wynagradzania), rozważania teoretyczne dotyczące ewaluacji efektywności wynagrodzeń, propozycji instrumentarium tego pomiaru, a także badania empiryczne dotyczące prowadzenia ewaluacji efektywności wynagrodzeń w organizacjach w Polsce oraz sformułowanie rekomendacji dla praktyki zarządzania.

Jestem autorką lub współautorką 78 publikacji (w tym 23 w języku angielskim), na które składają się wspomniane monografie (3), artykuły w uznanych czasopismach krajowych (27) i międzynarodowych (2) (w tym jeden znajduje się w bazie Web of Science), rozdziały w monografiach i tomach zbiorowych (42) oraz publikacje o charakterze dydaktycznym (3). Jestem też współredaktorem monografii (1). Uczestniczyłam w różnych projektach badawczych, w tym w projekcie międzynarodowym dotyczącym wynagradzania i motywowania pracowników, w dwóch krajowych grantach badawczych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz pięciu projektach finansowanych z funduszy unijnych. Po uzyskaniu stopnia doktora aktywnie uczestniczyłam w ponad 40 ważnych konferencjach naukowych związanych z podejmowaną tematyką (w tym 18 zagranicznych, np. IHRM, *Reward Management* i międzynarodowych, np. *International Week*, oraz 24 krajowych, m.in. Zjazdy Katedr ZZL, Sukces w Zarządzaniu Kadrami).

W ujęciu ilościowym zestawienie moich dokonań naukowych zawiera tabela 2.



Tab. 2. Zestawienie osiągnięć naukowo-badawczych

Rodzaj dorobku	Przed uzyskaniem stopnia doktora		Po uzyskaniu stopnia doktora		Razem
	Samodzielne	Współautor	Samodzielne	Współautor	
Monografie naukowe	-	-	3	-	3
Redakcja monografii	-	-	-	1	1
Artykuły w czasopiśmie	6	3	6	14	29
Rozdziały w monografiach i publikacje w tomach zbiorowych	10	5	12	15	42
Publikacje naukowe w języku angielskim	-	2	6	15	23
Publikacje popularno-naukowe (w tym podręczniki)	-	1	1	1	3
Razem	16	8	24	30	78
Udział w projektach naukowo-badawczych					
Projekty międzynarodowe		Projekty krajowe finansowane przez MEN oraz MNiSW		Projekty międzynarodowe finansowane z funduszy unijnych	
1		2		1	
Aktywny udział w konferencjach					
Krajowych		Zagranicznych i międzynarodowych			
24		18			
Nagrody Rektora AGH					
Indywidualne		Zbiorowe			
5		3			

Podsumowując, w swojej działalności podejmowałam działania zmierzające do podniesienia jakości kształcenia (pełniąc funkcję pełnomocnika Dziekana Wydziału Zarządzania ds. zapewnienia jakości kształcenia tworzyłam i wdrażałam system zapewnienia jakości) i rozwoju oferty edukacyjnej (tworząc nową specjalność, nowe programy zajęć, studia podyplomowe) na Wydziale Zarządzania AGH i dostosowaniu oferty programowej do wymagań rynku pracy. Podejmowałam prace dotyczące rozwoju współpracy międzynarodowej w ramach programu *Fulbright Specialist Program*, który koordynowałam w 2016 roku. Wspierałam rozwój kompetencji i zainteresowań naukowych studentów poprzez współpracę z kołem naukowym, udział w sesjach kół naukowych oraz prowadzenie warsztatów dla członków koła. Popularyzując naukę, prowadziłam prezentacje i warsztaty na komercyjnych konferencjach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi i wynagrodzeniami pracowniczymi, realizowałam szkolenia i projekty dla praktyki gospodarczej oraz podejmowałam działania na rzecz organizacji non-profit w województwie małopolskim. W ramach programów unijnych aplikowałam i realizowałam projekty dla przedsiębiorców małopolskich. Realizowane projekty integrowały moje zainteresowania i prowadzone badania naukowe oraz faktyczne potrzeby przedsiębiorców.

Współpraca międzynarodowa i udział w unijnych programach naukowo-dydaktycznych (Erasmus+, programy POKL), realizowane zajęcia dydaktyczne na różnych formach i stopniach kształcenia i działania organizacyjne na rzecz Wydziału, jak również współpraca z firmami doradczymi i udział w projektach komercyjnych pozwoliły mi realizować swoje zainteresowania na różnych płaszczyznach działalności: zarówno naukowej, popularyzatorskiej, dydaktycznej jak i organizacyjnej.

Ewa Beck-Krala