

Załącznik 3

AUTOREFERAT **przedstawiający opis dorobku i osiągnięć** **w pracy naukowo-badawczej**

dr Katarzyna Tracz-Krupa

Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław, 26 kwietnia 2019 r.



Spis treści

1.	INFORMACJE O POSIADANYCH DYPLOMACH I STOPNIACH NAUKOWYCH.....	3
2.	INFORMACJE O ZATRUDNIENIU W JEDNOSTKACH NAUKOWYCH.....	4
3.	WSKAZANIE OSIĄGNIĘCIA NAUKOWEGO	4
4.	CHARAKTERYSTYKA GŁÓWNEGO OSIĄGNIĘCIA NAUKOWEGO.....	5
4.1.	Cele pracy.....	5
4.2.	Struktura pracy.....	6
4.3.	Metodyka badań	8
4.4.	Syntetyczne omówienie wyników i wniosków z badań	11
5.	POZOSTAŁE OSIĄGNIĘCIA W PRACY NAUKOWO-BADAWCZEJ	20
5.1.	Dorobek naukowy przed uzyskaniem stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu	20
5.2.	Dorobek naukowy po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu	23
5.3.	Charakterystyka współpracy międzynarodowej po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu	35
5.4.	Charakterystyka działalności popularyzującej naukę po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu	37
5.5.	Charakterystyka działalności dydaktycznej po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu	39
6.	PODSUMOWANIE DOROBKU I OSIĄGNIĘĆ NAUKOWO-BADAWCZYCH.....	41

1. INFORMACJE O POSIADANYCH DYPLOMACH I STOPNIACH NAUKOWYCH

2008 – stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu

Tytuł rozprawy doktorskiej: Doskonalenie kadr administracji samorządowej w województwie opolskim

Praca została wyróżniona przez Radę Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów.

Promotor: prof. zw. dr hab. Tadeusz Listwan

Recenzenci: prof. zw. dr hab. Jadwiga Stankiewicz, dr hab. Zofia Hasińska, prof. AE we Wrocławiu.

Dyplom z dnia 28 marca 2008 r.

Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)

Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów (obecnie Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów)

2002 – tytuł magistra zarządzania i marketingu w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem

Tytuł pracy magisterskiej: *Szkolenia jako podstawowy instrument rozwoju potencjału pracy na przykładzie firmy Ovita Nutricia*

Promotor: dr hab. Kazimierz Dobrzański, prof. AE w Poznaniu

Dyplom z dnia 20 marca 2002 r.

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)

Wydział Zarządzania

2002 – tytuł licencjata na kierunku filologia w zakresie nauczania języka angielskiego

Tytuł pracy licencjackiej: *Coursebook Evaluation– Mission FCE 1*

Promotor: dr hab. Krystyna Drożdżał-Szelest, prof. UAM

Dyplom z dnia 1 listopada 2002 r.

Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu

2. INFORMACJE O ZATRUDNIENIU W JEDNOSTKACH NAUKOWYCH

Od 15.02.2009 – obecnie	Adiunkt w Katedrze Zarządzania Kadrami Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu / Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
15.02.2008–14.02.2009	Asystent w Katedrze Zarządzania Kadrami Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (poprzednio Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu) / Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów

3. WSKAZANIE 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. 2016 r. poz. 882 ze zm. w Dz.U. z 2016 r. poz. 1311)

Jako osiągnięcie naukowe w rozumieniu artykułu 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. 2003 nr 650, poz. 595 ze zm.) wskazuję poniższą monografię naukową:

Katarzyna Tracz-Krupa, *Rozwój pracowników w organizacjach finansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego*, Monografie i Opracowania nr 294, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2019, ISBN 978-83-7695-747-0, stron 370.

Recenzentami wydawniczymi wskazanej monografii byli:

- dr hab. Alicja Miś, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
- prof. dr hab. Łukasz Sułkowski, Uniwersytet Jagielloński.

4. CHARAKTERYSTYKA GŁÓWNEGO OSIĄGNIĘCIA NAUKOWEGO

4.1. Cele pracy

Przedmiotem rozważań w wymienionej monografii jest rozwój pracowników w organizacjach finansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego. Wybór wskazanej problematyki wynika z kilku **przesłanek**. Po pierwsze, zagadnienia dotyczące rozwoju pracowników oraz funduszy unijnych są w literaturze polskiej traktowane rozłącznie. Brakuje badań ściśle odnoszących się do procesu rozwoju pracowników w organizacjach w Polsce w ramach środków unijnych, tym bardziej że zarówno w latach 2007–2013, jak i w perspektywie 2014–2020 Polska stała się największym beneficjentem środków unijnych spośród wszystkich państw Unii Europejskiej. W interesujący sposób zaprezentowano wydatkowanie środków na rozwój zasobów ludzkich w ramach EFS w Portugalii [zob. Tomé 2001, 2012, 2013], w Wielkiej Brytanii [Keogh, Stewart 2001; Johnson 1999; Devins, Johnson 2002, 2003] czy Hiszpanii [Cardenete, Delgado 2013]. Nie ma eksploracji z zakresu rozwoju pracowników w ramach EFS wśród nowych krajów członkowskich, które wstąpiły do struktur Unii Europejskiej w 2004 roku i później. Po drugie, warto podkreślić, iż badania z zakresu rozwoju pracowników w organizacjach są prowadzone raczej w koncepcji *Human Resource Management* (HRM) niż *Human Resource Development* (HRD) i stosunkowo rzadko nawiązują do teorii kapitału ludzkiego jako teorii bazowej [por. Juchnowicz (red.) 2014; Pocztowski 2013; Danielewicz 2014; Andrzejczak 2011; Piasecki 2015]. Po trzecie, badania na temat rozwoju kadr pochodzą głównie z Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych. Niewiele jest publikacji traktujących o specyfice rozwoju pracowników w Europie Środkowo-Wschodniej [Morley i in. 2016; Sheehan, Buchelt 2016; Susabowska 2013; Różański 2008; Szałkowski, Jankowicz 2004]. Szeroko zakrojony projekt CRANET¹, dotyczący zarządzania zasobami ludzkimi, w tym szkoleń i rozwoju pracowników, nie uwzględniał jak dotąd eksploracji w Polsce [*Cranet Survey...*]. Po czwarte, dotychczasowe badania empiryczne nad rozwojem pracowników dotyczyły w głównej mierze dużych przedsiębiorstw [zob. np.: Listwan, Stor (red.) 2008; Pocztowski (red.) 2002, 2015; Suchodolski 2008; 2010; Miś 2002; Zając 2012], w których polityka zarządzania zasobami ludzkimi, w tym rozwoju kadr, różni się od tej podejmowanej w mniejszych organizacjach oraz administracji publicznej [Strużyna 2008; Szmidt 2007; Wiśniewski (red.) 2013].

Nakreślone wyżej przesłanki skłoniły mnie do podjęcia rozważań łączących zagadnienie rozwoju pracowników z wykorzystaniem dofinansowania z Europejskiego Funduszu Społecznego. Ze względu na brak opracowań naukowych prezentujących kompleksowo

¹ CRANET jest międzynarodowym projektem badawczym dotyczącym zarządzania zasobami ludzkimi. Swoim zasięgiem obejmuje 40 krajów, m.in. USA, Japonię, Australię, Izrael oraz 27 państw europejskich, m.in.: Wielką Brytanię, Irlandię, Węgry, Austrię, Szwecję, Belgię, Szwajcarię, Bułgarię, Czechy, Litwę, Estonię, Niemcy, Grecję, Finlandię i Słowenię. Zakres tematyczny projektu uwzględnia: rolę ZZL, dobór kadr, szkolenia i rozwój pracowników, systemy wynagrodzeń, relacje pracownicze i komunikację oraz *work-life balance*. Więcej na ten temat w: [*Cranet Survey...*].

powyższą problematykę oraz jej śladową obecność w badaniach empirycznych prowadzonych w Polsce i innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej, swoją pracą podjęłam próbę uzupełnienia tej luki. Za **cel główny pracy** przyjąłam podkreślenie organizacyjnej i indywidualnej percepcji rozwoju w organizacji, dla którego podstawą są finansowe możliwości stwarzane przez programy Europejskiego Funduszu Społecznego, oraz opracowanie autorskiego modelu rozwoju pracowników finansowanego ze środków unijnych.

Realizacja głównego celu pracy wymagała osiągnięcia:

- **celów poznawczych**, obejmujących:
 - prezentację terminologii i wyjaśnienie podstawowych pojęć odnoszących się do problematyki rozwoju pracowników;
 - umiejscowienie problematyki europejskich inwestycji publicznych w rozwój pracowników w teorii kapitału ludzkiego z uwzględnieniem przesłanek i potrzeb związanych z wykorzystaniem funduszy unijnych;
 - zaproponowanie własnych rozwiązań koncepcyjnych dotyczących rozwoju kapitału ludzkiego w ujęciu jednostki i organizacji oraz w ujęciu makroekonomicznym w nawiązaniu do teorii kapitału ludzkiego jako teorii bazowej w rozważaniach autorki;
 - określenie stanu badań literaturowych i empirycznych dotyczących rozwoju pracowników w Polsce i na świecie z uwzględnieniem roli Europejskiego Funduszu Społecznego i jego wykorzystania w Europie;
 - prześledzenie ewolucji EFS na przestrzeni trzech perspektyw finansowych;
 - zaprezentowanie w ujęciu cyklu działania zorganizowanego rozwoju pracowników;
 - wskazanie uwarunkowań planowania i realizacji europejskiego projektu dotyczącego szkoleń i działań rozwojowych

oraz

- **celów praktycznych**, dotyczących:
 - identyfikacji, analizy i diagnozy rozwoju pracowników finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w organizacjach publicznych i prywatnych;
 - zdefiniowania czynników, które decydują o powodzeniu działań rozwojowych z EFS w fazie planowania, realizacji i kontroli projektu unijnego;
 - wskazania aspektów funkcjonalnych i dysfunkcjonalnych związanych z realizacją działań rozwojowych finansowanych z EFS, a także możliwych sposobów ich usprawnienia.

W odniesieniu do tak sformułowanych celów pracy określiłam zasadniczy **problem badawczy**: Jaka jest rola środków EFS w realizacji rozwoju pracowników w perspektywie organizacyjnej i indywidualnej i jakie występują prawidłowości w tym zakresie?

4.2. Struktura pracy

Treść opracowania podzieliłam na sześć rozdziałów. W **rozdziale pierwszym** dokonałam szczegółowego uzasadnienia podjęcia tematyki rozwoju kapitału ludzkiego

w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego oraz wskazałam na jej niedoreprezentowanie w piśmiennictwie polskim. Następnie zaprezentowałam interpretację pojęcia „rozwój pracowników” w oparciu o przegląd badań teoretycznych, opisanych w zagranicznej i polskiej literaturze przedmiotu. W dalszej części przedstawiłam teorię kapitału ludzkiego jako teorię rdzeniową dla podjętych w pracy rozważań oraz zaproponowałam własne rozwiązania koncepcyjne dotyczące rozwoju kapitału ludzkiego w wymiarze jednostki, organizacji oraz makroekonomicznym. W ostatniej części dokonałam przeglądu dotychczasowych badań empirycznych nad rozwojem pracowników oraz sformułowałam przesłanki, które stały się bodźcem do podjęcia próby eksploracji opisywanego obszaru.

Rozdział drugi poświęciłam charakterystyce Europejskiego Funduszu Społecznego jako głównego źródła finansowania działań szkoleniowych i rozwojowych, stwarzając tym samym kontekst badań. Przyjęłam formułę zaprezentowania ewolucji celów i priorytetów EFS w odniesieniu do poszczególnych perspektyw finansowych Unii Europejskiej. W pierwszej kolejności dokonałam charakterystyki polityki spójności. Następnie zdefiniowałam założenia perspektywy 2000–2006, gdyż Polska weszła w struktury unijne w 2004 roku, w związku z tym objęta została wytycznymi z tego okresu. W dalszej części szczegółowo opisałam perspektywę 2007–2013, w której przeprowadziłam własne badania, a zakończyłam zaprezentowaniem wytycznych obowiązujących w aktualnej perspektywie finansowej: 2014–2020. Ostatnią część rozdziału poświęciłam uwarunkowaniom realizacji projektu z EFS, dotyczącego szkoleń i działań rozwojowych.

W **rozdziale trzecim** omówiłam działania podejmowane w ramach planowania rozwoju pracowników, zgodnie z przyjętą koncepcją, wyróżniającą fazy: preparacji, realizacji i kontroli rozwoju kadr. Zdefiniowałam podmioty rozwoju kadr oraz role, jakie odgrywają w organizacji. W dalszej kolejności dokonałam klasyfikacji podejść do rozwoju pracowników. W ostatniej części rozdziału omówiłam uwarunkowania planowania rozwoju kadr w ramach projektu unijnego z uwzględnieniem czynników o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym.

W **rozdziale czwartym** szczegółowo scharakteryzowałam etap realizacji rozwoju pracowników. Najwięcej uwagi poświęciłam szkoleniom ze względu na ich znaczenie z perspektywy celów pracy. Zaprezentowałam różne klasyfikacje szkoleń, przybliżyłam ich funkcje, dokonałam charakterystyki celów szkoleń i korzyści wynikających z ich realizacji oraz omówiłam elementy składowe systemu szkolenia pracowników. Następnie opisałam style i teorie uczenia się, a także różne metody i modele szkoleń. W dalszej kolejności scharakteryzowałam sposoby oceny efektywności szkoleń, a także zaprezentowałam pozostałe działania rozwojowe, tj. przemieszczenia pracowników, strukturyzację pracy oraz kształtowanie karier zawodowych.

Przedmiotem rozważań w **rozdziale piątym** jest ostatni etap procesu rozwoju kadr, tj. kontrola rozwoju pracowników. Zdefiniowałam w nim istotę kontroli, wskazałam na jej fazy oraz rodzaje ze względu na różne kryteria. Następnie dokonałam charakterystyki mierników oceny procesu rozwoju pracowników. W ostatniej części podjęłam próbę oceny efektywności i skuteczności wykorzystania środków EFS na rozwój kadr.

Rozdział szósty poświęciłam prezentacji badań empirycznych. Przed przystąpieniem do szczegółowej analizy rozwoju pracowników opisałam metody i zakres badań empirycznych oraz scharakteryzowałam badaną populację. Następnie udzieliłam odpowiedzi na zasadnicze pytania badawcze zarówno z perspektywy organizacji, jak i pracownika będącego ostatecznym odbiorcą wsparcia szkoleniowo-rozwojowego. W dalszej części scharakteryzowałam uwarunkowania zarządzania projektem europejskim dotyczącym szkoleń i działań rozwojowych w oparciu o pytania badawcze z tego obszaru. W ostatnim podrozdziale przedstawiłam autorski model rozwoju pracowników w ramach dofinansowania unijnego ze wskazaniem elementów decydujących o jego powodzeniu w fazie preparacji, realizacji i kontroli, będący efektem końcowym tej części badań empirycznych.

W **zakończeniu** zamieściłam najważniejsze wnioski ze studiów literaturowych i badań empirycznych, wskazałam ograniczania postępowania badawczego oraz kierunki dalszych eksploracji w tym obszarze.

4.3. Metodyka badań

Przeprowadzony proces badawczy podzieliłam na dwie części. Część pierwsza, mająca charakter badań wtórnych, polegała na analizie literatury przedmiotu oraz raportów ewaluacyjnych i sprawozdań z realizacji Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia i innych dokumentów ministerialnych. Analiza piśmiennictwa polskiego i anglojęzycznego miała charakter systematyzująco-wyjaśniający oraz koncepcyjny. Część druga procesu badawczego składała się z dwóch etapów prac empirycznych: **badań pilotażowych** oraz **pogłębionych badań właściwych**, przeprowadzonych w organizacjach publicznych oraz sektorze MŚP.

Etap pierwszy, który przeprowadziłam w latach 2015–2016, miał na celu wstępną eksplorację planowanego obszaru badawczego oraz weryfikację narzędzia badawczego. Zrealizowałam go techniką wywiadu, za pomocą kwestionariusza jako narzędzia, w 100 organizacjach, w tym 50 organizacjach publicznych oraz 50 MŚP. Ich realizacja pozwoliła na ustalenie, czy pytania zadawane rozmówcom były dla nich jasne, czy ich lista była kompletna i czy istniała konieczność ich modyfikacji [Czernek 2015].

Celem drugiego etapu badań empirycznych, tj. etapu badań pogłębionych, przeprowadzonych w 2017 roku, była pełna diagnoza praktyki rozwoju pracowników finansowanego z EFS oraz opracowanie modelu rozwoju wraz z elementami decydującymi o jego powodzeniu w fazie planowania, realizacji i kontroli. W celu zapewnienia kryterium wiarygodności, badania zrealizowałam:

- stosując technikę wywiadu wśród 100 przedstawicieli kadry kierowniczej podmiotów, które otrzymały dofinansowanie z Europejskiego Funduszu Społecznego na rozwój pracowników, w celu poznania **perspektywy organizacji**;
- stosując technikę wywiadu wśród 200 pracowników wyżej wymienionych organizacji, którzy byli beneficjentami ostatecznymi projektów z EFS, w celu poznania **perspektywy pracownika**, oraz

- korzystając z techniki wywiadu z czterema **ekspertami ds. funduszy unijnych**, ich celem było wyjaśnienie, uzasadnienie oraz uzupełnienie poruszanych zagadnień.

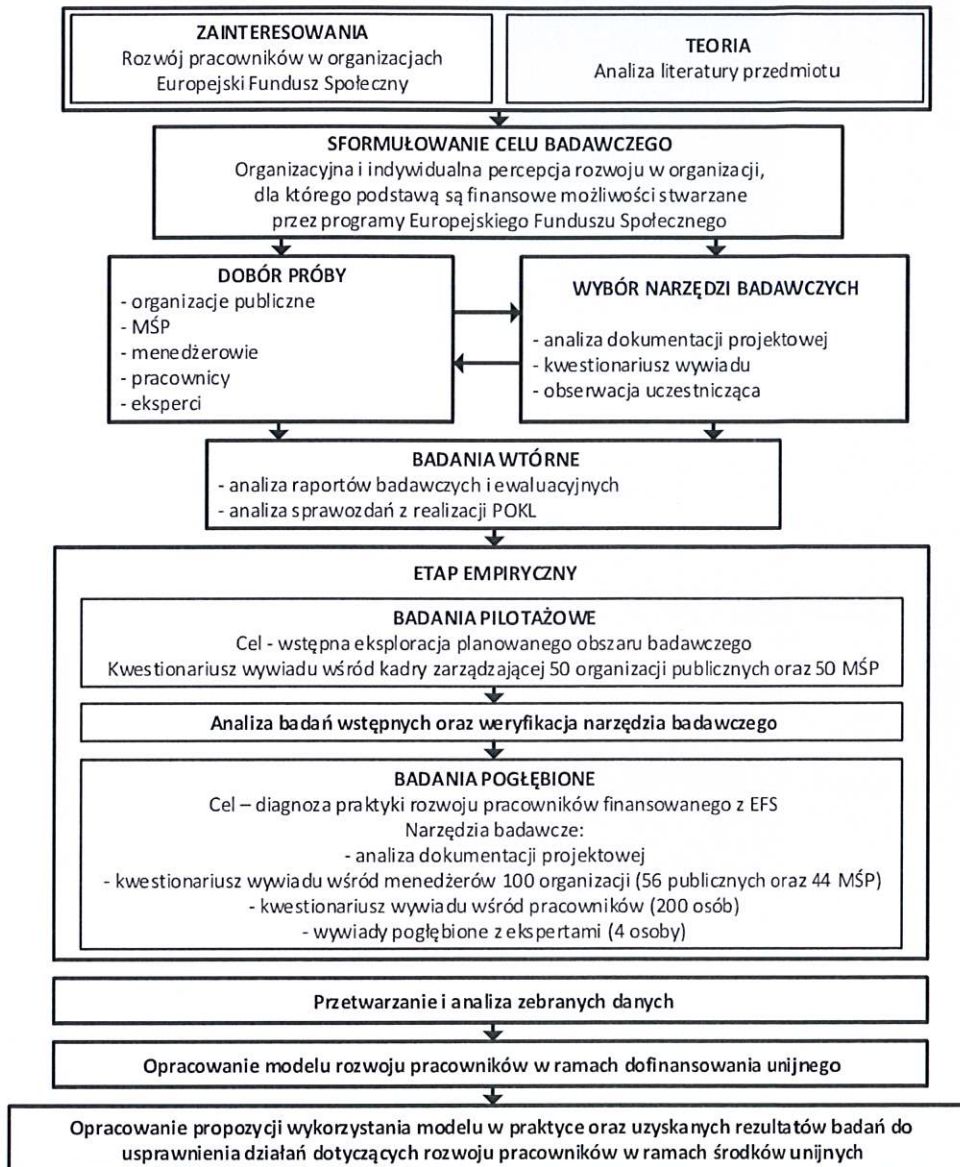
Narzędziem badawczym w dwóch pierwszych etapach był kwestionariusz wywiadu, w którym dominowały pytania zamknięte, przy czym respondenci mieli możliwość wskazania więcej niż jednej odpowiedzi. W kwestionariuszu zawarłam również pytania półotwarte, które pozwoliły na udzielenie wyczerpującej odpowiedzi na poruszoną w pytaniu zamkniętym kwestię. Pytania ułożyłam zgodnie z cyklem działania zorganizowanego, uwzględniając następujące etapy: planowanie wnioskowania o projekt szkoleniowo-rozwojowy, fazę realizacji projektu oraz jego kontrolę. Na zakończenie wpisałam pytania metryczkowe. Uzyskane dane ilościowe z pytań zamkniętych opracowałam przy użyciu pakietu statystycznego SPSS Statistic. Natomiast w etapie trzecim był to kwestionariusz wywiadu z ekspertami, w którym przeważały pytania otwarte. Odpowiedzi oraz opinie respondentów przypisałam do ustalonych wcześniej problemów badawczych. Tak zebrany całościowy materiał porównałam z pracami innych autorów oraz zagadnieniami poruszanymi w części teoretycznej pracy.

W badaniach zastosowałam **metodologiczną regułę triangulacji**, wykorzystując następujące metody i techniki badawcze:

- analizę dokumentacji projektowej, obejmującej wnioski o dofinansowanie, wnioski o płatność, zestawienie dokumentacji kontrolnej projektu, korespondencję z instytucją pośredniczącą;
- kwestionariusz wywiadu przeprowadzonego z osobami odpowiedzialnymi za realizację projektu, zarówno specjalistami, jak i dyrektorami czy właścicielami firm, w celu poznania perspektywy pracodawcy, a następnie z pracownikami tychże organizacji, którzy byli beneficjentami ostatecznym wsparcia szkoleniowo-rozwojowego dedykowanego poszczególnym przedsiębiorstwom i urzędem, w celu poznania perspektywy pracownika i konfrontacji wyników badawczych;
- wywiady pogłębione z ekspertami zajmującymi się wydatkowaniem funduszy w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego w perspektywie 2007–2013;
- obserwację uczestniczącą, polegającą na moim aktywnym udziale w zarządzaniu kilkunastoma projektami europejskimi w charakterze koordynatora lub członka zespołu zarządzającego.

W przyjętej procedurze badawczej zrezygnowałam z formułowania hipotez, gdyż z uwagi na postawiony problem naukowy przeprowadzone badania, stanowiące sedno niniejszej pracy, mają charakter jakościowy.

Przebieg procesu badawczego przedstawiłam na rysunku 1.



Rys. 1. Przebieg procesu badawczego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Babbie 2004, s. 128]

Aby zgłębić problem badawczy dotyczący roli środków EFS w realizacji rozwoju pracowników w perspektywie organizacyjnej i indywidualnej oraz poznać prawidłowości w tym zakresie, oraz aby zrealizować cele pracy przedstawione w pkt 4.1, konieczne było postawienie pytań, które usytuowałam na gruncie dotychczasowych osiągnięć badaczy polskich i zagranicznych. Podjęłam próbę znalezienia odpowiedzi na następujące **pytania badawcze**:

1. W jaki sposób następuje planowanie działań rozwojowych finansowanych z EFS?
2. Jakie działania rozwojowe są najczęściej finansowane z EFS?
3. Czy organizacje, które uzyskały dofinansowanie, przeprowadzają kontrolę działań rozwojowych i jakie znaczenie mają dla podmiotów środki unijne na podnoszenie kwalifikacji pracowników?

[Signature]

4. Jakie znaczenie dla pracowników ma udział w projekcie z EFS oraz w jakich okolicznościach pracownicy korzystają z tej formy wsparcia na podniesienie kwalifikacji?
5. W jaki sposób i w jakich okolicznościach odbywa się wnioskowanie i realizowanie projektu rozwojowego z EFS w Polsce i jakie przedsięwzięcia należałoby podjąć w przyszłości, żeby finansowanie działań rozwojowych z EFS było bardziej atrakcyjne dla organizacji publicznych i prywatnych?
6. Jakie determinanty mają wpływ na rozwój pracowników finansowany ze środków europejskich?

Pytania badawcze posłużyły mi jako ramy porządkujące wnioski płynące z analizy literatury oraz własnych badań empirycznych, zamieszczone w zakończeniu.

4.4. Syntetyczne omówienie wyników i wniosków z badań

Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych i badań empirycznych przedstawiłam następujące **wnioski syntetyczne**:

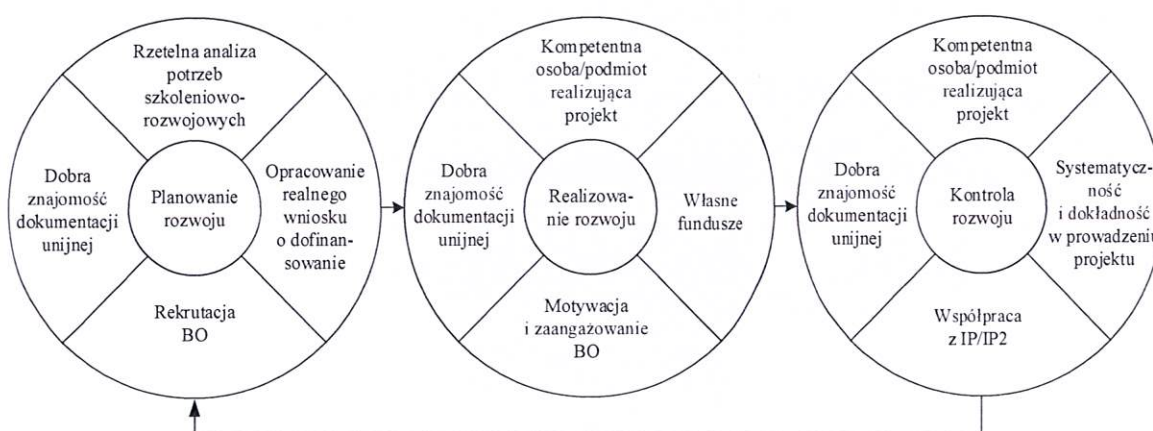
1. Rozwój pracowników (HRD) jest pojęciem różnie definiowanym i interpretowanym, szczególnie w anglojęzycznej literaturze przedmiotu. Ta różnorodność rozumienia i definicji rozwoju pracowników wynika między innymi z faktu, że jego znaczenie ewoluowało od wąsko rozumianej działalności związanej ze szkoleniami do badania rozwoju pracowników w wymiarze globalnym, z uwzględnieniem trzech jego trajektorii: międzynarodowej, porównawczej oraz kroskulturowej.
2. W Polsce HRD jest rzadko analizowany jako osobny konstrukt. Dominuje pogląd, że rozwój pracowników stanowi element zarządzania zasobami ludzkimi (HRM), i taki został przyjęty na użytek niniejszej rozprawy, składający się z faz: preparacji, realizacji i kontroli.
3. W krajach anglosaskich rośnie zainteresowanie HRD jako rozwijającą się dyscypliną naukową, w której wyróżnić można paradygmaty: uniwersalistyczny i kontekstualny, zjawiska konwergencji i dywergencji w HRD, można też podkreślić społeczną rolę HRD.
4. Teorią najbardziej adekwatną do rozważań na temat rozwoju pracowników finansowanego z EFS jest teoria kapitału ludzkiego (TKL), która implikuje konieczność inwestycji publicznych w kapitał ludzki.
5. Przedstawione badania własne stanowią pogłębienie TKL o interwencje publiczne Unii Europejskiej, a jednocześnie są próbą wskazania nowego obszaru badawczego, który łączy zagadnienia polityki spójności UE i funduszy unijnych jako inwestycji zewnętrznych z szeroko rozumianym rozwojem kapitału ludzkiego.
6. Rozwój kapitału ludzkiego może być definiowany i analizowany z trzech perspektyw: jednostki, organizacji oraz w wymiarze makroekonomicznym. W wymiarze indywidualnym rozwój kapitału ludzkiego oznacza wszelkie działania mające na celu podwyższenie kwalifikacji pracownika oraz kształtowanie postaw i motywacji w celu zwiększenia zdolności do pracy oraz możliwości uzyskania wyższych dochodów.

- Z perspektywy organizacji rozwój kapitału ludzkiego oznacza wszelkie działania mające na celu przygotowanie pracowników w okresie ich zatrudnienia w organizacji do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności, które docelowo mają przynieść organizacji zwrot w postaci korzyści lub wnoszonej wartości dodanej. W ujęciu makroekonomicznym rozwój kapitału ludzkiego oznacza podwyższanie kwalifikacji społeczeństwa jako całości poprzez inwestowanie w system szkolnictwa oraz promowanie idei kształcenia ustawicznego w celu zapewnienia rozwoju społecznego i gospodarczego na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym.
7. Niniejsze rozważania, dotyczące problematyki rozwoju pracowników w organizacjach w powiązaniu z uzyskanym dofinansowaniem z EFS, mają walor oryginalności ze względu na swoją kompleksowość. Analiza rozwoju kapitału ludzkiego w części empirycznej pracy została przedstawiona z perspektywy organizacji i jednostki, a ujęcie makroekonomiczne zaprezentowano w kontekście ewolucji rozwoju EFS na przestrzeni trzech perspektyw finansowych Unii Europejskiej.
 8. Europejski Fundusz Społeczny, niezależnie od wszelkich krytycznych uwag dotyczących poprawności przyjętych rozwiązań w obszarze wyboru projektów czy sposobów ich realizacji przez instytucje zarządzające i pośredniczące oraz braku możliwości pełnego pomiaru jego wykorzystania, był i jest ważnym źródłem finansowania działań szkoleniowych i rozwojowych dla wielu podmiotów prywatnych i publicznych w Polsce.
 9. Planując rozwój pracowników w ramach projektu unijnego, winno się każdorazowo uwzględnić czynniki o charakterze wewnętrznym, takie jak rodzaj struktury organizacyjnej beneficjenta, charakter zarządzania projektem, pozycję kierownika projektu, wielkość i złożoność specyfiki projektu, sposób integracji organizacji projektu z macierzystą strukturą beneficjenta, oraz następujące czynniki zewnętrzne: współpracę w celu uzyskania kontraktu na zewnętrzne zarządzanie projektem, preferowanie zewnętrznych podmiotów do obsługi projektów oraz specyfikę cyklu życia organizacji w zarządzaniu projektem europejskim, w celu zapewnienia efektywnej realizacji projektu.
 10. Realizacja działań rozwojowych w ramach projektu unijnego jest mocno uwarunkowana wnioskiem o dofinansowanie oraz podpisaną z instytucją pośredniczącą umową o dofinansowanie. Do głównych zagrożeń wynikających z jej zapisów należą: płatności ze strony instytucji pośredniczącej oraz prawo zamówień publicznych. Inne zagrożenia w realizacji projektów z EFS dotyczą: wnętrza instytucji wnioskodawcy, uczestników projektów, procedur stosowanych przez instytucje rozliczające projekty oraz współpracy z instytucjami wdrażającymi.
 11. Dokonując oceny efektywności wykorzystania środków unijnych z perspektywy pięciu celów strategicznych POKL, należy zauważyć, że postęp rzeczowy odnotowano we wszystkich wymienionych celach strategicznych POKL, co może dowodzić, iż jest on efektywnym instrumentem polityki społecznej Unii Europejskiej w zakresie poprawy jakości kapitału ludzkiego, nie osiągnięto jednak oczekiwanych wielkości

- następujących wskaźników: zatrudnienia osób w wieku 15–24 lat na poziomie 35,2%; liczby osób dorosłych uczestniczących w kształceniu ustawicznym na poziomie 10% oraz udziału ludności w wieku 15–64 lat z wykształceniem średnim na poziomie 65%.
12. Z realizacji badań własnych wynika, że głównym powodem, dla którego podmioty chciały realizować projekty z EFS, była możliwość podniesienia kwalifikacji pracowników; prawie połowa organizacji nie zrealizowałaby projektu szkoleniowego bez dofinansowania unijnego.
 13. Głównym źródłem pozyskiwania informacji przez organizacje na temat funduszy unijnych przeznaczonych na działania szkoleniowe i rozwojowe były komunikaty dostępne w internecie, jednakże informacje o krajowych i regionalnych interwencjach publicznych w obszarze rozwoju zasobów ludzkich są niewystarczające. Strony internetowe powinny być bardziej przyjazne użytkownikom.
 14. Analizę potrzeb szkoleniowych w organizacjach przeprowadzano jednorazowo na użytek projektu unijnego, nie wiązano szkoleń i działań rozwojowych z innymi elementami funkcji personalnej. Brakowało dogłębnej analizy potrzeb organizacji, zadań oraz analizy osobowej.
 15. Mimo że projekty spełniły oczekiwania wnioskodawców oraz zdecydowana większość respondentów zauważała korzyści z udziału w projekcie unijnym, wskazując na zwiększenie wiedzy specjalistycznej, podniesienie kwalifikacji zawodowych oraz zwiększenie motywacji i zaangażowania w pracy, nie dokonano pełnej analizy efektów szkolenia i rozwoju w żadnym z trzech wymiarów: organizacyjnym, osobistym i łącznym.
 16. Efektywność działań szkoleniowych i rozwojowych wg D. Kirkpatricka zbadano na poziomie reakcji i sporadycznie na poziomie nauki, natomiast brak jest rzetelnej informacji, w jakim stopniu udało się zmniejszyć stwierdzoną lukę w zakresie wiedzy, umiejętności oraz cech interpersonalnych pracowników uczestniczących w szkoleniu.
 17. Ewaluacja projektów unijnych przez wnioskodawców jest traktowana jako wymóg formalny i ma charakter rozliczeniowy. Nie stanowi narzędzia pozwalającego na ocenę i poprawę planowania i realizacji dalszych inwestycji.
 18. Podstawowym błędem w podejściu do projektów szkoleniowo-rozwojowych z EFS, zarówno z perspektywy organizacji, jak i pracownika, był brak podejścia systemowego.
 19. Do głównych problemów zdiagnozowanych na poziomie aplikowania i rozliczania projektu unijnego przez organizacje należały: nadmiernie skomplikowane formularze wniosków o dofinansowanie, zbyt czasochłonna procedura aplikowania, opóźnienia w płatnościach transz ze strony instytucji pośredniczącej (IP), nadmierna drobiazgowość urzędników oraz problemy natury technicznej.
 20. Do kluczowych czynników determinujących powodzenie realizacji europejskiego projektu szkoleniowo-rozwojowego na poszczególnych jego etapach należą: rzetelna analiza potrzeb szkoleniowo-rozwojowych, opracowanie realnego wniosku o dofinansowanie, odpowiednio wcześniej zrekrutowana grupa beneficjentów

ostatecznych oraz dobra znajomość dokumentacji unijnej w fazie planowania; dodatkowo współpraca z kompetentną osobą lub podmiotem rozliczającym wnioski o dofinansowanie; własne fundusze pozwalające na utrzymanie płynności finansowej; motywacja i zaangażowanie beneficjentów ostatecznych w fazie realizacji projektu oraz systematyczność i dokładność w prowadzeniu dokumentacji projektu, a także współpraca z instytucją pośredniczącą w fazie jego kontroli.

Finalnym krokiem w procedurze badawczej było opracowanie **autorskiego modelu rozwoju pracowników w ramach dofinansowania unijnego**, uwzględniającego trzy fazy rozwoju: fazę planowania, realizowania i kontroli (rys. 2).



Rys. 2. Model rozwoju pracowników w ramach dofinansowania unijnego
Źródło: badania własne

Na podstawie wyników badań przeprowadzonych w ramach omawianej monografii wyróżniłam kluczowe determinanty wpływające na rozwój pracowników finansowany ze środków europejskich [por. Tracz-Krupa 2018; Tracz-Krupa, Tomé E, 2018].

W fazie planowania rozwoju pracowników wskazałam na cztery elementy, mające zasadnicze znaczenie dla powodzenia pierwszego etapu rozwoju:

- rzetelna analiza potrzeb szkoleniowo-rozwojowych, będąca podstawą przygotowania każdego projektu unijnego z EFS;
- opracowanie realnego wniosku o dofinansowanie projektu w oparciu o wcześniejszą diagnozę oraz możliwości wnioskodawcy;
- odpowiednio wcześnie zrekrutowana grupa beneficjentów ostatecznych, która pozwala w momencie podpisania umowy z IP przejść do fazy realizacji;
- dobra znajomość dokumentacji unijnej, zarówno przepisów krajowych, jak i odpowiednich rozporządzeń unijnych; brak pełnej wiedzy z zakresu stosowanych przepisów prawnych może skutkować koniecznością zwrotu pozyskanej dotacji, nawet po zakończeniu projektu.

W drugim etapie – realizowania rozwoju pracowników w oparciu o dofinansowanie unijne – istotne są:

- współpraca z kompetentną osobą lub podmiotem rozliczającym wniosek o dofinansowanie, który czuwa nad prawidłowym przebiegiem projektu pod kątem merytorycznym i finansowym;
- własne fundusze pozwalające na utrzymanie płynności finansowej w przypadku, gdy dochodzi do opóźnienia przelewu transzy ze strony IP;
- motywacja i zaangażowanie beneficjentów ostatecznych, zwłaszcza przy długich projektach rozwojowych, gdzie wymagana jest obecność uczestników w co najmniej 80% zajęć, dotyczy to przykładowo rocznych szkoleń językowych;
- dobra znajomość dokumentacji unijnej.

W ostatniej fazie – kontroli rozwoju pracowników – wskazałam następujące czynniki:

- systematyczność i dokładność w prowadzeniu dokumentacji projektu, która uchroni projekt przed korektami wniosków o płatności, a tym samym zapewni sprawne zakończenie wniosku od strony formalnej i finansowej;
- współpraca z kompetentną osobą lub podmiotem rozliczającym wniosek o dofinansowanie, którego zadaniem jest rzetelne i sprawne zakończenie projektu od strony formalnej;
- współpraca z instytucją pośredniczącą, która ma obowiązek skontrolować projekt po jego zakończeniu.

Podsumowując prezentację modelu, podkreśliłam, że rozwój pracowników finansowany ze środków unijnych wraz z elementami decydującymi o jego sukcesie w fazie planowania, realizacji i kontroli jest częścią większego systemu zarządzania kadrami. Jest to jednak część o znaczeniu fundamentalnym, tzn. nie tylko decydującym o powodzeniu bądź niepowodzeniu podejmowanych przez organizację działań związanych ze środkami unijnymi, ale w ogóle stanowiącym o tym, czy jakiegokolwiek działania mogą być podejmowane.

Na podstawie zrealizowanych badań wysnułam następujące **wnioski krytyczne**, które płyną z dotychczasowych doświadczeń funkcjonowania EFS w Polsce. Są one następujące:

1. Nadal istnieje zbyt skomplikowany system aplikowania o projekty unijne.
2. W wielu regionach Polski są wielotygodniowe, a nawet wielomiesięczne opóźnienia w sprawdzaniu wniosków o płatność i w wypłacie kolejnych transz, co zagraża realizacji wielu projektów.
3. W dalszym ciągu istnieje powszechny brak zaufania międzyinstytucjonalnego, co jest szczególnie widoczne podczas kontroli i formułowania wniosków pokontrolnych.
4. Kadry instytucji rozliczających projekty z EFS cechuje technokratyzm, ważniejsze są względy formalne niż planowane rezultaty realizacji projektu.
5. Istnieje chaos informacyjny, niesprzyjający dobremu poinformowaniu beneficjentów o zasadach i warunkach przystąpienia do programu lub projektu.

6. Konieczność stosowania ustawy Prawo zamówień publicznych oraz zapisów w umowie o dofinansowanie, które są bardziej restrykcyjne niż sama ustawa, skutkuje wyborem dostawcy towarów lub usług wyłącznie w oparciu o najniższą cenę, co często wiąże się z nie najwyższą jakością [por. także Kwiatkowska-Ciotucha 2013].
7. Brak jest praktyki ewaluacji projektów przez wnioskodawców. Ze strony instytucji pośredniczących nie ma systemu zachęt do przeprowadzania ewaluacji przez beneficjentów, brakuje działań o charakterze edukacyjnym, doradczym i koordynacyjnym, które pozwoliłyby na ocenę efektywności i skuteczności działań realizowanych w ramach projektów.
8. Brak jest koordynacji krajowych i regionalnych interwencji publicznych w obszarze rozwoju pracowników z uwzględnieniem perspektywy lokalnej. Obecnie istniejący system wsparcia jest dla wielu podmiotów z sektora MŚP niejasny i często nieefektywny. Lokalne organizacje wspierające przedsiębiorczość i rozwój zasobów ludzkich bardzo często funkcjonują w ramach zamkniętej polityki sektorowej i wymagań instytucjonalnych i nie są w stanie właściwie odpowiedzieć na potrzeby lokalnych podmiotów.

Moim zdaniem wyeliminowanie powyższych problemów w najbliższej przyszłości z pewnością służyłoby zdynamizowaniu aktywności jednostek samorządowych i przedstawicieli MŚP w realizacji projektów z EFS oraz przyczyniłoby się do skuteczniejszego i bardziej efektywnego wydatkowania środków unijnych na rozwój kadr.

Podsumowując efekty przeprowadzonych badań literaturowych i empirycznych, pozwolę sobie stwierdzić, że w znacznym stopniu wzbogacają one i częściowo weryfikują dotychczasowy stan wiedzy na temat rozwoju pracowników finansowanego ze środków unijnych. W mojej ocenie własny **wkład w rozwój teorii i badań naukowych** polega na: (1) podkreśleniu organizacyjnej i indywidualnej percepcji rozwoju w organizacji, dla którego podstawą są finansowe możliwości stwarzane przez programy Europejskiego Funduszu Społecznego; (2) opracowaniu modelu rozwoju pracowników w ramach dofinansowania unijnego, uwzględniającego trzy fazy rozwoju: planowania, realizacji i kontroli; (3) zaproponowaniu własnych rozwiązań koncepcyjnych dotyczących rozwoju kapitału ludzkiego w ujęciu jednostki i organizacji oraz w ujęciu makroekonomicznym; (4) przeprowadzeniu kompleksowych badań empirycznych, których synteza umożliwiła udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz określenie dalszych kierunków badań.

Jako autorka mam świadomość ograniczeń przedstawionej pracy, które mogą jednocześnie wyznaczać potencjalne kierunki przyszłych eksploracji. W badaniach zastosowałam dobór celowy próby z powodu trudności w przekonaniu organizacji do uczestnictwa w badaniach – ze względu na charakter poruszanych problemów i analizowanych zjawisk. W przyszłości warto podjąć badania na losowym doborze próby oraz zwiększonej jej liczebności w poszczególnych grupach badawczych.

Uczestnikami badania były głównie osoby z wykształceniem wyższym na stanowiskach kierowniczych lub samodzielnych. W przyszłych badaniach warto uwzględnić osoby

z wykształceniem średnim i niższym, zwłaszcza w kontekście niskiego wskaźnika osób dorosłych uczestniczących w kształceniu ustawicznym w Polsce. Moje badania dotyczyły w pewnym sensie kwestii wrażliwych, tj. rozwoju kadr w oparciu o środki publiczne. Każde tego typu studia cechuje ryzyko tzw. efektu społecznych oczekiwań, czyli potrzeby takiego kształtowania obrazu organizacji i samego siebie w oczach innych, aby był zgodny z ich oczekiwaniami [Collins 2015, za: Rozkwitalska 2018]. Próbowałam temu przeciwdziałać, zapewniając anonimowość uczestników badania, i wydaje się, że udało się pozyskać szczere wypowiedzi rozmówców. Niemniej w przyszłych eksploracjach warto zastosować dodatkowe środki zapobiegające występowaniu takiego efektu.

Podjęta w rozprawie tematyka stanowi dla mnie źródło inspiracji do kolejnych projektów badawczych. Po pierwsze – warto podjąć trud przeprowadzania analiz porównawczych wydatkowania środków EFS na rozwój kadr w nowych krajach członkowskich, pozwalających ocenić obszary wydatkowania EFS oraz osiągnięte wskaźniki². Po drugie – warto sprawdzić, czy problemy, które zaistniały w określonych krajach członkowskich, takie jak paradoks logiki absorpcji charakteryzujący wykorzystanie funduszy unijnych w Portugalii czy ogromna ilość usług szkoleniowych o wątpliwej jakości oferowanych przez firmy doradczo-szkoleniowe, których możliwość przetrwania jest uzależniona od dotacji na prowadzenie dalszej działalności szkoleniowej [Tomé 2012], występowały bądź występują również w innych państwach Unii Europejskiej. I po trzecie – ciekawym kierunkiem badań mogą być eksploracje dotyczące wydatkowania środków na rozwój kapitału ludzkiego z innych programów czy funduszy, nie tylko w ramach Unii Europejskiej, ale pochodzących na przykład z Norweskiego Mechanizmu Finansowego, Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego czy Banku Światowego, by dokonać oceny przyjętego w nich systemu zarządzania i skonfrontować z wytycznymi obowiązującymi w Unii Europejskiej.

Reasumując, prowadzenie dalszych eksploracji teoretycznych i empirycznych nad rozwojem kadr w ramach środków zewnętrznych uważam za niezbędne, gdyż umożliwi to nie tylko wzbogacenie wiedzy naukowej i zracjonalizowanie metodyki badań, ale też formułowanie użytecznych rekomendacji dla praktyki gospodarczej.

² Autorka wspólnie z E. Tomé podjęła pierwszą próbę analiz porównawczych, których wyniki zostały zaprezentowane na międzynarodowej konferencji dotyczącej HRD pn. „Power and Possibility: Unleashing the Potential of HRD”, zorganizowanej przez Newcastle Business School, Northumbria University, w ramach University Forum for Human Resource Development. Artykuł otrzymał nagrodę „Best International Paper” przyznaną przez European Journal of Training and Development (EJTD) i został rekomendowany do publikacji w EJTD. Więcej na ten temat w: [Tomé, Tracz-Krupa 2018, s. 330–346].



Literatura

- Andrzejczak A., 2011, *Ekonomizacja szkolenia pracowników jako czynnik wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Babbie E., 2004, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa.
- Cardenete M., Delgado M., 2013, *Analysis of the Impact of the European Funds in Andalusia in 2007–2013 Using a General Equilibrium Model*, *Modern Economy*, vol. 4.
- Collins L.A, Smith A.J., 2004, *Understanding the new Investors in People standard – lessons from experience*, *Personnel Review*, vol. 33.
- Cranet Survey on Comparative Human Resource Management, *International Executive Raport. Cranfield Network on Comparative Human Resource Management*, http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/cranet_report_2012_280212.pdf (15.03.2016).
- Czernek K., 2015, *Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Danielewicz D., 2014, *Organizacja procesu rozwoju kompetencji*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa.
- Devins D., Johnson S., 2002, *Engaging SME managers and employees in training: lessons from an evaluation of the ESF Objective 4 Programme in Great Britain*, *Education + Training*, vol. 44, no. 8/9.
- Devins D., Johnson S., 2003, *Training and development activities in SMEs: some findings from an evaluation of the ESF Objective 4 Programme in Britain*, *International Small Business Journal*, vol. 21.
- Johnson S., 1999, *Skills Issues for Small and Medium Sized Enterprises*, Skills Task Force Research Paper 13, DFEE Publications, Nottingham.
- Juchnowicz M. (red.), 2014, *Zarządzanie kapitałem, ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa.
- Keogh W., Stewart V., 2001, *Identifying the skill requirements of the workforce in SMEs: Findings from a European Social Fund project*, *Journal of Small Business and Enterprise development*, vol. 8, no. 2.
- Kwiatkowska-Ciotucha D., 2013, *Zewnętrzne instrumenty wspomagania rozwoju kompetencji pracowników w kontekście konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Miś A., 2002, *Rozwój personelu i kariera międzynarodowa*, [w:] Pocztowski A. (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Morley M., Slavic A., Poór J., Berber N., 2016, *Training practices and organizational performance: A comparative analysis of domestic and international market oriented Organizations in Central & Eastern Europe*, *Journal of East European Management Studies*, vol. 21, no. 4.
- Listwan T., Stor M. (red.), 2008, *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych działających w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Piasecki P., 2015, *Kapitał ludzki, cechy pracownika, stanowisko czy organizacja? Uwarunkowania szkoleń pracowników w świetle wyników wybranych badań*, *Optimum. Studia Ekonomiczne*, nr 6 (78).

- Pocztowski A., 2013, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
- Pocztowski A. (red.), 2002, *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pocztowski A. (red.), 2015, *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Rozkwitalska M., 2018, *Uczenie się pracowników a kontekst mono- i wielokulturowy organizacji. Perspektywa pozytywna w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Różański A., 2008, *The educational orientation of participants in postgraduate managerial study programmes in Poland*, Human Resource Development International, no. 11(1).
- Sheehan M., Buchelt B., 2016, *Human Resource Development in Central and Eastern Europe (CEE)*, [w:] Garavan T.N., McCarthy A.M., Morley M.J. (eds.), 2016, *Global Human Resource Development. Regional and Country Perspective*, Routledge, New York – London.
- Strużyna J., Bratnicki M., Majowska M., Ingram T., 2008, *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Suchodolski A., 2008, *Doskonalenie i rozwój kadry menedżerskiej*, [w:] Listwan T., Stor M. (red.), *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych działających w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Suchodolski A., 2010, *Porównanie praktyk rozwoju pracowników w firmach polskich i międzynarodowych*, [w:] Listwan T., Witkowski S.A. (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Susabowska K., 2013, *Na tropie polskiego HRD*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 6.
- Szałkowski A., Jankowicz D., 2004, *The Development of Human Resources During the Process of Economic and Structural Transformation in Poland*, Advances in Developing Human Resources, no. 6(3).
- Szmidt Cz., 2007, *ZZL a konkurencyjność małych i średnich firm*, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Tomé E., 2001, *An evaluation of the European Social Fund*, ISEG, Lisbon.
- Tomé E., 2012, *European Social Fund in Portugal: A complex question for human resource development*, European Journal of Training and Development, vol. 36, no. 2/3.
- Tomé E., 2013, *The European Social Fund: A very specific case instrument of HRD policy*, European Journal of Training and Development, vol. 37, no. 4.
- Tracz-Krupa K., 2018, *Czynniki sukcesu w zarządzaniu europejskim projektem szkoleniowym – wyniki badań empirycznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 511.
- Tracz-Krupa K., Tomé E., 2018, *Conditions for Employee Development in SMEs within European Social Fund in Poland – research findings*, [w:] *Conference Proceedings on 19th International Conference of Human Resource Development. Research and Practice across Europe*, Northumbria University, Newcastle.
- Wiśniewski Z. (red.), 2013, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Zajac Cz., 2012, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, PWE, Warszawa.

5. POZOSTAŁE OSIĄGNIĘCIA W PRACY NAUKOWO-BADAWCZEJ

5.1. Dorobek naukowy przed uzyskaniem stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu

W 2002 roku ukończyłam dzienne studia na Wydziale Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu), uzyskując tytuł zawodowy magistra zarządzania i marketingu w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem z wynikiem bardzo dobrym. Pracę magisterską pt. *Szkolenia jako podstawowy instrument rozwoju potencjału pracy na przykładzie firmy Ovita Nutricia* przygotowałam pod kierunkiem dr. hab. Kazimierza Dobrzańskiego, prof. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Jednocześnie w 2002 roku ukończyłam studia licencjackie z zakresu filologii angielskiej na Uniwersytecie A. Mickiewicza w Poznaniu. Opanowanie języka angielskiego w stopniu bardzo dobrym umożliwiło mi w późniejszym okresie rozwoju zawodowego aktywne uczestnictwo w poszerzaniu współpracy międzynarodowej, zarówno na polu badawczym, jak i dydaktycznym.

W 2003 roku podjęłam dzienne studia doktoranckie na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu (obecnie: Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu), a moim opiekunem naukowym, promotorem i mentorem był prof. zw. dr hab. Tadeusz Listwan. W trakcie studiów doktoranckich uczestniczyłam w seminariach naukowych Katedry, poszukując własnych inspiracji naukowych. Szczególną uwagę poświęciłam zagadnieniu doskonalenia kadr oraz administracji samorządowej. Wynikało to z trzech zasadniczych przesłanek. Po pierwsze, obszar doskonalenia kadr stanowił kontynuację zainteresowań podjętych w pracy magisterskiej. Po drugie, wiązało się to z moim ówczesnym zatrudnieniem w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Opolskiego, w którym w 2004 roku rozpoczęłam pracę jako specjalista w Departamencie Współpracy z Zagranicą. Zależało mi na podjęciu badań empirycznych w administracji samorządowej oraz próbie znalezienia odpowiedzi na pytanie dotyczące możliwości usprawniania procesu doskonalenia kadr ze względu na istotę, strukturę i zadania jednostek samorządu terytorialnego, a także ze względu na proces integracji europejskiej, który był i jest jednym z podstawowych czynników determinujących doskonalenie pracowników administracji samorządowej. I po trzecie, wskazany obszar badawczy stanowił wówczas wyraźną lukę w polskim piśmiennictwie³.

Z pierwszego okresu pracy naukowej pochodzą dwie publikacje, które zostały zaprezentowane w postaci referatów na konferencjach krajowych, organizowanych przez

³ Zostało to podkreślone przez recenzentów mojego wniosku badawczego pt. *Doskonalenie kadr administracji samorządowej*, przyznanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego jako projekt badawczo-promotorski, nr N115 027 32/081/0812.

Akademii Ekonomiczną im. Oskara Langego we Wrocławiu w 2004 roku oraz Uniwersytet w Białymstoku w 2005 (Załącznik 5, tabele 13 i 14):

- Tracz K. (2004), *Kształtowanie rozwoju zawodowego pracowników administracji samorządowej*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, T. Listwan (red.), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1032, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 544–554
- Tracz K. (2005), *Zachowania etyczne w administracji samorządowej*, [w:] *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, B. Plawgo, W. Zaremba (red.), Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok, s. 103–110

W czasie studiów doktoranckich podjęłam trud przygotowania wspólnie z mgr Sylwią Stępczak (aktualnie dr hab. Sylwia Przytuła, prof. UE we Wrocławiu) projektu pt. EUROGATE – Europejskie Drzwi do Kariery do konkursu Krajowej Agencji Programu Leonardo da Vinci, który finalnie uzyskał dofinansowanie w ramach umowy nr PL/04/A/EXD/174239. Rezultatem tego przedsięwzięcia było zorganizowanie dwutygodniowego stażu naukowo-badawczego w Wielkiej Brytanii w 2005 roku dla 10 pracowników i doktorantów Katedry Zarządzania Kadrami. Projekt obejmował wizyty studyjne na takich uczelniach brytyjskich, jak Oxford University, London School of Economics czy King's College w Londynie oraz spotkania w przedsiębiorstwach i urzędach administracji publicznej, włączając Torexretail, Ginsters, Torbay City Council czy Tellus Employment Agency. W rozmowach z kadrą kierowniczą działów personalnych poruszany był problem szkoleń, rozwoju i motywowania pracowników. W dużych firmach o międzynarodowej skali, takich jak Ginsters czy CIPs, zaprezentowano szczegółowe programy szkoleń. Ciekawe rozwiązania dotyczące podnoszenia kwalifikacji przedstawiono także w Urzędzie Miasta w Torbay.

Powyższe doświadczenia naukowe zaprezentowałam w referacie pt. *European Gate to Career – Leonardo da Vinci Project* (współautor: S. Stępczak) na konferencji zagranicznej organizowanej w 2005 roku przez Uniwersytet Ekonomiczny w Wiedniu pt. „InterKnow EuroWorkshop V. Challenges of Eastern and Western Europe” oraz rok później na konferencji naukowej z cyklu „Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych”, organizowanej przez Akademię Ekonomiczną im. Oskara Langego we Wrocławiu, w której przedstawiłam referat pt. *Kształtowanie kadr administracji publicznej w Wielkiej Brytanii*, opublikowany następnie w Pracach Naukowych AE we Wrocławiu:

- Tracz K. (2006), *Kształtowanie kadr administracji publicznej w Wielkiej Brytanii*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1130, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 299–306

Równolegle do prowadzonych prac naukowo-badawczych realizowałam ścieżkę dydaktyczną, prowadząc zajęcia z przedmiotu *Zarządzanie kadrami*, a mój wkład w rozwój

tego obszaru polegał na opracowaniu pojęć do *Słownika zarządzania kadrami* oraz ćwiczeń do *Zarządzania kadrami. Ćwiczenia*, pod red. T. Listwana (Załącznik nr 5, tabela 15):

- Tracz K. (2006), *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami* (współautorzy: T. Kawka i A. Suchodolski), [w:] *Zarządzanie kadrami. Ćwiczenia*, T. Listwan (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 12–13
- Tracz K. (2006), *Wynagradzanie pracowników* (współautor: T. Kawka), [w:] *Zarządzanie kadrami. Ćwiczenia*, T. Listwan (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 106–107
- Tracz K. (2006), *Rozwój pracowników* (współautorzy: I. Nawara, A. Suchodolski), [w:] *Zarządzanie kadrami. Ćwiczenia*, T. Listwan (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 115
- Tracz K. (2006), *Ocenianie pracowników* (współautorzy: A. Fiącek, I. Nawara), [w:] *Zarządzanie kadrami. Ćwiczenia*, T. Listwan (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 143
- Tracz K. (2006), *Prawne i etyczne zagadnienia zarządzania kadrami* (współautor: M. Stor), [w:] *Zarządzanie kadrami. Ćwiczenia*, T. Listwan (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 205–206, 208–210, 212–213

W latach 2006–2008 byłam wykonawcą dwóch projektów badawczych: grantu promotorskiego pt. *Doskonalenie kadr administracji samorządowej* ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego [Decyzja z dnia 20.02.2007 roku, nr 0812/H03/2007/32] oraz projektu „Dr BEST” – programu stypendialnego dla najlepszych doktorantów Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, finansowanego ze środków Działania 2.6. Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego w latach 2006–2007. Zwieńczeniem udziału w projektach było przygotowanie rozprawy doktorskiej pt. *Doskonalenie kadr administracji samorządowej w województwie opolskim*, którą obroniłam 17 marca 2008 roku, uzyskując tym samym stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, nadany uchwałą Rady Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu z 28 marca 2008.

Rozprawa doktorska była wynikiem studiów literaturowych oraz badań empirycznych przeprowadzonych w 10 jednostkach samorządu terytorialnego na poziomie gminy, powiatu oraz województwa na próbie 451 respondentów. Studia literaturowe dotyczyły w głównej mierze doskonalenia kadr oraz możliwości usprawnienia tego procesu, przy uwzględnieniu istoty, struktury i zadań jednostek samorządu terytorialnego. Ważne miejsce zajmowały zagadnienia związane z funkcjonowaniem administracji samorządowej. Wyniki badań pozwoliły na wskazanie dysfunkcji występujących w obszarze doskonalenia pracowników oraz stworzyły podstawę do ustalenia sposobów usprawnień i rekomendacji rozwiązań praktycznych. Praca doktorska została wyróżniona przez Radę Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów.

Podsumowując, chciałabym zauważyć, że efektem mojej aktywności naukowej w okresie przed uzyskaniem stopnia doktora nauk ekonomicznych jest 5 publikacji naukowych (Załącznik 5, tabele: 13, 14 i 15), uczestnictwo w 7 konferencjach naukowych, w tym 3 zagranicznych⁴, udział w 3 projektach badawczych, w tym własny grant promotorski (Załącznik 5, tabela 17) oraz 3 publikacje popularnonaukowe we współautorstwie (Załącznik 5, tabela 16).

5.2. Dorobek naukowy po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu

Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu w 2008 roku zostałam zatrudniona w Katedrze Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu na stanowisku asystenta, a od 2009 roku na stanowisku adiunkta, gdzie pracuję do dziś. Moim bezpośrednim przełożonym był prof. zw. dr hab. Tadeusz Listwan, a obecnie prof. dr hab. Marzena Stor.

Moja aktywność naukowa po uzyskaniu stopnia doktora w dalszym ciągu mieści się w dziedzinie nauk ekonomicznych, dyscyplinie nauk o zarządzaniu, a 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 trzy obszary badawcze:

(a) Doskonalenie kadr administracji samorządowej – 7 publikacji

Załącznik 5, tabela 4, poz. 1 i 2; tabela 5, poz. 1; tabela 6, poz. 1–4

(b) Polityka Unii Europejskiej w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego oraz zarządzania projektami – 16 publikacji

⁴ 1. Konferencja Naukowa pt. „Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa lokalna i globalna”, organizowana przez Katedrę Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu we współpracy z Instytutem Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego w dniach 23–25.09.2004 w Szklarskiej Porębie. Referat pt. *Kształtowanie rozwoju zawodowego pracowników administracji samorządowej*.
2. Międzynarodowa Konferencja Naukowa pt. „InterKnow EuroWorkshop IV. Methodologies for investigating IKM – systems in European corporations Europe”, organizowana w 2005 roku przez Uniwersytet w Budapeszcie. Referat pt. *Cross-border interaction of Opole Region*.
3. Konferencja Naukowa pt. „Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym”, organizowana w 2005 roku przez Uniwersytet w Białymstoku. Referat pt. *Zachowania etyczne w administracji samorządowej*.
4. Międzynarodowa Konferencja Naukowa pt. „InterKnow EuroWorkshop V. Challenges of Eastern and Western Europe”, organizowana w 2005 roku przez WU University of Economics w Wiedniu. Referat pt. *European Gate to Career – Leonardo da Vinci Project* (współautor: S. Stępczak).
5. Konferencja Naukowa pt. „Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych”, organizowana przez Katedrę Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu we współpracy z Instytutem Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego w dniach 21–23.09.2006 we Wrocławiu. Referat pt. *Kształtowanie kadr administracji publicznej w Wielkiej Brytanii*.
6. Konferencja Naukowa pt. „Przeszłość, teraźniejszość i przyszłość ZZL. Nauka i dydaktyka”, organizowana przez Katedrę Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego w dniach 19–21.09.2007 w Łodzi. Referat pt. *Realia i postulaty usprawnień procesu doskonalenia kadr administracji samorządowej*.
7. Międzynarodowa Konferencja Naukowa pt. „Changing identities in globalised world”, organizowana przez Uniwersytet Wileński w dniach 29.11–1.12.2007 w Wilnie. Referat pt. *Training and development of local administration officials in Poland*.

Załącznik 5, tabela 4, poz. 3 i 4; tabela 5, poz. 2–7, 9 i 11; tabela 6, poz. 5, 6, 8; tabela 7, poz. 1–2 i 5

(c) **Rozwój pracowników finansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego** – 10 publikacji

Załącznik 5, tabela 4, poz. 5, 6, 7 i 9; tabela 5, poz. 8 i 10; tabela 6, poz. 7 i 9; tabela 7, poz. 3, 4

W ramach wyżej wymienionych obszarów podejmowałam działania nie tylko o charakterze naukowym, ale również organizacyjnym, dydaktycznym oraz w formie współpracy z praktyką gospodarczą.

W ramach swoich zainteresowań naukowo-badawczych wyróżniłam także dwa nurty poboczne, dotyczące *Evidence Based Management* oraz strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi.

(a) **Doskonalenie kadr administracji samorządowej**

Prace poświęcone temu zagadnieniu stanowią kontynuację moich wcześniejszych zainteresowań i doświadczeń badawczych, związanych z tematyką rozprawy doktorskiej. Bezpośrednio nawiązywał do nich referat zaprezentowany na międzynarodowej konferencji pt. „Usługi publiczne. Problemy ekonomiki i zarządzania”, organizowanej przez Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, opublikowany jako

- Listwan T., Tracz K. (2008), *Doskonalenie kadr administracji samorządowej jako czynnik jakości usług publicznych*, Współczesne Zarządzanie, nr 2, s. 25–33

W ramach tego samego obszaru powstawały też opracowania, które stanowią rozwinięcie i doprecyzowanie wcześniejszych rozwiązań, a także próbę dostosowania rozwiązań w zakresie doskonalenia kadr do potrzeb administracji samorządowej. W szczególności zawarte w nich propozycje dotyczą postulatów usprawnień procesu doskonalenia w oparciu o zdiagnozowane wcześniej dysfunkcje oraz wskazania znaczenia integracji europejskiej jako jednego z podstawowych czynników determinujących doskonalenie pracowników administracji samorządowej, stwarzającego nowe zadania, związane z pozyskiwaniem funduszy unijnych dla rozwoju regionalnego i lokalnego oraz ich efektywnym zagospodarowaniem. To właśnie samorząd terytorialny stał się najważniejszym adresatem tych środków. Stąd też ogromne znaczenie problematyki doskonalenia kadr administracji samorządowej – tylko wówczas, gdy będzie ona należycie przygotowana do zadań na nią nałożonych, będzie w stanie umiejętnie ubiegać się o środki unijne, a następnie prawidłowo nimi rozporządzać.

W zakresie omawianej problematyki przygotowałam również artykuł pt. *Analiza struktury zatrudnienia w jednostkach samorządu terytorialnego w województwie opolskim*, w którym podjęłam rozważania dotyczące struktury zatrudnienia w jednostkach administracji samorządowej. W analizie uwzględniłam następujące kryteria: poziom wykształcenia, rodzaje stanowisk pracy, wiek zatrudnionych, staż pracy, płeć oraz miejsce zamieszkania. Próba badawcza dotyczyła 1270 osób zatrudnionych w jednostkach samorządu terytorialnego

obejmujących urzędy gminne, starostwa powiatowe oraz urzędy marszałkowskie. W opracowaniu przedstawiałam nowe wytyczne dotyczące zatrudniania pracowników samorządowych oraz zmian w zarządzaniu urzędem, by stał się bardziej funkcjonalny i efektywny.

Bezpośrednim rezultatem prowadzonych przeze mnie pogłębionych badań dotyczących problematyki doskonalenia kadr w administracji samorządowej są następujące publikacje:

- Tracz K. (2008), *Dysfunkcje w sferze doskonalenia kadr organizacji samorządowych*, [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), Difin, Warszawa, s. 588–594
- Tracz K. (2008), *Realia i postulaty usprawnień procesu doskonalenia kadr administracji samorządowej*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Problemy dydaktyki*, B. Urbaniak (red.), Difin, Warszawa, s. 72–85
- Tracz K. (2009), *Analiza struktury zatrudnienia w jednostkach samorządu terytorialnego w województwie opolskim*, [w:] *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji*, Monografie nr 159, pod red. F. Byłoka, L. Cichobłazińskiego, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 228–242
- Tracz-Krupa K. (2010), *Integracja europejska jako czynnik warunkujący rozwój kadr administracji samorządowej*, [w:] *Spójność w rozwoju regionalnym w Polsce obecnie i w przyszłości*, M. Klamut, E. Szostak (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 143, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s. 117–124
- Tracz-Krupa K. (2011), *Praktyka doskonalenia kadr administracji samorządowej w województwie opolskim*, [w:] *Bariery i możliwości rozwoju regionów. Wybrane aspekty metodologiczne i praktyczne*, red. K. Bedrunka, Ł. Dymek, Wydawnictwo Politechniki Opolskiej, Opole, s. 139–151

Zagadnienia pierwszego obszaru badawczego były przedmiotem referatów przygotowanych na pięć konferencji naukowych⁵.

⁵ [1] Międzynarodowa Konferencja pt. „Usługi publiczne. Problemy ekonomiki i zarządzania”, organizowana przez Uniwersytet Jagielloński w Krakowie w dniach 22–23.04.2008. Referat pt. *Doskonalenie kadr administracji samorządowej jako czynnik jakości usług publicznych* (we współautorstwie z T. Listwanem).

[2] Konferencja Naukowa pt. „Sukces w zarządzaniu. Kompetencje a sukces zarządzania organizacją”, organizowana przez Katedrę Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu we współpracy z Instytutem Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego w dniach 21–23.09.2008 r. Referat pt. *Dysfunkcje w sferze doskonalenia kadr organizacji samorządowych*.

[3] Konferencja Naukowa pt. „Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji”, organizowana przez Politechnikę Częstochowską w dniach 18–19.06.2009 r. w Częstochowie. Referat pt. *Analiza struktury zatrudnienia w jednostkach samorządu terytorialnego w województwie opolskim*.

[4] Konferencja Naukowa pt. „Spójność w rozwoju regionalnym w Polsce obecnie i w przyszłości”, organizowana przez Katedrę Polityki Ekonomicznej i Europejskich Studiów Regionalnych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w dniach 19–21.04.2010. Referat pt. *Integracja europejska jako czynnik warunkujący rozwój kadr administracji samorządowej*.

[5] XIII Konferencja Naukowa pt. „Współczesne wyzwania wobec zarządzania rozwojem regionu”, organizowana przez Wydział Zarządzania Politechniki Opolskiej w Otmuchowie w dniach 13–14.06.2011. Referat pt. *Praktyka doskonalenia kadr administracji samorządowej w województwie opolskim*.

(b) Polityka Unii Europejskiej w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego oraz zarządzania projektami

Polityka Unii Europejskiej, w szczególności w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego oraz zarządzania projektami unijnymi, znajduje się w centrum moich zainteresowań, głównie w latach 2012–2016, co przekłada się na publikacje, wystąpienia konferencyjne, kierowanie i udział jako wykonawca w projektach unijnych, a także na działalność dydaktyczną⁶.

Rozwój zainteresowań w tym obszarze korespondował z licznymi projektami badawczymi lokującymi się w problematyce zarządzania zasobami ludzkimi, w toku których realizowałam zadania badawcze w zakresie zarządzania projektami oraz polityki Unii Europejskiej. Należały do nich następujące pozycje (Załącznik 5, tabela 10, poz. 1–6):

1. Rozwój kadr w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (2012), własny projekt badawczy z dotacji celowej MNiSW działalności naukowej związanej z rozwojem naukowym młodych naukowców
2. Elastyczność w zarządzaniu kadrami (2012), badania statutowe Katedry Zarządzania Kadrami pod kierownictwem dr hab. Marzeny Stor, prof. UE we Wrocławiu
3. Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) w międzynarodowych zespołach projektowych (MZIP) (2013), badania statutowe Katedry Zarządzania Kadrami pod kierownictwem dr hab. Marzeny Stor, prof. UE we Wrocławiu
4. Różnorodność kapitału ludzkiego – różnorodność podejść, metod i narzędzi zarządzania (2014), badania statutowe Katedry Zarządzania Kadrami pod kierownictwem dr hab. Marzeny Stor, prof. UE we Wrocławiu
5. Rozwój kadry menedżerskiej w warunkach internacjonalizacji i wirtualizacji działalności przedsiębiorstw oraz współpracy z sektorem publicznym (2015), badania statutowe Katedry Zarządzania Kadrami pod kierownictwem dr hab. Marzeny Stor, prof. UE we Wrocławiu
6. Kształtowanie kapitału ludzkiego w organizacjach działających lokalnie i o zasięgu międzynarodowym (2016), badania statutowe Katedry Zarządzania Kadrami pod kierownictwem dr hab. Marzeny Stor, prof. UE we Wrocławiu

W początkowym okresie moje opracowania naukowe poświęcone były analizie kluczowych dokumentów unijnych w celu identyfikacji wytycznych dla rozwoju kapitału ludzkiego oraz korzyści, jakie z tego tytułu może osiągnąć organizacja oraz społeczeństwo jako całość. Jako metodę badawczą zastosowałam analizę źródeł literaturowych oraz aktów prawnych. Rezultatem tych prac były następujące publikacje:

- Tracz-Krupa K. (2012), *Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*. Tom 1. *Problemy zarządczo-ekonomiczne*, T. Listwan, M. Stor (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu

⁶ W latach 2009–2014 prowadziłam następujące zajęcia w formie wykładów, ćwiczeń i warsztatów z następujących przedmiotów: Fundusze unijne, Kapitał ludzki w programach unijnych oraz Administrowanie projektami unijnymi.

Ekonomicznego we Wrocławiu nr 248, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s. 344–352

- Tracz-Krupa K. (2013), *Europejskie programy wspierające rozwój społeczeństwa informacyjnego oraz ich wykorzystanie na przykładzie województwa opolskiego*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, nr 32, s. 438–448
- Tracz-Krupa K. (2014), *An Analysis of the Implementation Degree of the Europe 2020 Strategy Within Employment and Education in Poland*, [w:] *Management and Managers Facing Challenges of the 21st Century. Theoretical Background and Practical Applications*, F. Byłok, I. Ubreziova, L. Cichobłaziński (red.), Szent Istvan Egyetemi Kiado Nonprofit Kft Hungary, Gödöllő, s. 381–390
- Tracz-Krupa K. (2014), *Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, M. Stor, T. Listwan (red.), *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 349, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 442–453

Następnie moje zainteresowania badawcze skoncentrowałam na krajowych programach operacyjnych, w szczególności w kontekście pytania o znaczenie Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (POKL) w perspektywie 2007–2013 oraz Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (POWER) w okresie programowania 2014–2020 jako narzędzi rozwoju zasobów ludzkich. Rezultatem moich eksploracji w tym zakresie były następujące publikacje:

- Tracz-Krupa K. (2010), *Możliwości wnioskowania w ramach POKL w celu podniesienia kwalifikacji kierowniczych w przedsiębiorstwach*, [w:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, T. Listwan, M. Stor (red.), *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 115, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 784–791
- Tracz-Krupa K. (2015), *Program Operacyjny Wiedza Edukacja i Rozwój (PO WER) w nowej perspektywie unijnej 2014–2020 jako instrument realizacji Strategii Europa 2020 w Polsce*, [w:] *Samorząd terytorialny w systemie zarządzania gospodarką lokalną. Doświadczenia i wyzwania współczesności*, K. Głębocki, A. Bazan-Bulanda, A. Czarnecka, K. Kowalska (red.), Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 58–65
- Tracz-Krupa K. (2015), *Analiza wpływu Europejskiego Funduszu Społecznego na rozwój zasobów ludzkich w Polsce*, [w:] *Unia Europejska w 10 lat po największym rozszerzeniu*, E. Pancer-Cybulska, E. Szostak (red.), *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 380, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 245–255
- Tracz-Krupa K. (2015), *European Social Fund in the perspective 2014–2020 in Poland. New challenges for human resource development*, [w:] *Proceedings of the 5th International Conference on Management 2015. Management, Leadership and Strategy for SMES' Competitiveness* A. Dunay (red.), Szent István University Publishing House, Gödöllő, s. 198–202
- Tracz-Krupa K. (2016), *Program Operacyjny Kapitał Ludzki jako narzędzie polityki spójności Unii Europejskiej w wymiarze społecznym w Polsce w latach 2007–2013*, [w:] *Współczesne problemy ekonomiczne. Rozwój zrównoważony w wymiarze krajowym i regionalnym*, E. Pancer-Cybulska, U. Zagóra-Jonszta, B. Baran (red.), *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 417, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 164–175

Studia nad literaturą przedmiotu wskazały na rosnące znaczenie programów operacyjnych jako narzędzi rozwoju zasobów ludzkich. Jednocześnie z moich eksploracji

wynikały dwie zasadnicze konkluzje: 1) Zdecydowanie mało uwagi poświęca się problematyce efektywności wydatkowania pieniędzy unijnych na rozwój zasobów ludzkich. 2) Ewaluacja oddziaływania funduszy Unii Europejskich na spójność społeczną w literaturze przedmiotu ujmowana jest głównie w kategoriach makroekonomicznych oraz stochastycznego modelu równowagi ogólnej; brakuje podejścia jakościowego i perspektyw mikro, tj. organizacji.

W związku z powyższym bardzo istotny wątek badawczy – dotyczący efektywności i skuteczności wydatkowania środków unijnych – pojawił się w kolejnych dwóch publikacjach:

- Tracz-Krupa K. (2013), *Efektywność wydatkowania środków Europejskiego Funduszu Społecznego na rozwój kadr*, [w:] Nauki o Zarządzaniu, nr 4(17), s. 173–183
- Tracz-Krupa K. (2015), *Efektywność a skuteczność wykorzystania środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w perspektywie 2007–2013*, [w:] *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, B. Brycz (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 386, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 329–342

W artykułach poddałam ocenie efektywność osiągania celów strategicznych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w czasie jego wdrażania, a także przytoczyłam wyniki sprawozdań z realizacji celów, pokazując skalę osiągniętych (lub nie) wyników. Odniosłam się także do innego kryterium ewaluacyjnego wydatkowania funduszy unijnych, jakim była ich skuteczność.

W kolejnym etapie rozwoju naukowego zajęłam się dysfunkcjami w zakresie realizacji polityki unijnej dotyczącej równości płci, która jest jedną z podstawowych polityk, niezbędnych do uwzględnienia na etapie planowania projektu unijnego, oraz dysfunkcjami w obszarze zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym w Polsce. Do najważniejszych publikacji z tego okresu należą:

- Tracz-Krupa K. (2013), *Dysfunkcje w zakresie realizacji polityki równości płci*, [w:] Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica, nr 288, Łódź, s. 59–65
- Tracz-Krupa K. (2016), *Analysis of the problems in running European Social Fund Projects by Public Administration in Poland in the perspective of 2007–2013*, [w:] *Management Trends Into Turbulent Environment*, S. Bezděková, T. Klusák (red.), Mendel University in Brno, Brno, s. 140–148
- Tracz-Krupa K. (2016), *Dysfunctions in Managing European Social Funding Projects in Poland in the Perspective of 2007–2013 in Poland – Pilot Research findings*, [w:] *International Conference on Management Trends of Management in the Contemporary Society*, red. S. Formánková (ed.), Mendel University in Brno, Brno, s. 328–331

W powyższych opracowaniach w oparciu o analizę źródeł literaturowych oraz własne badania empiryczne zwróciłam uwagę na następujące problemy związane z zarządzaniem funduszami unijnymi w Polsce: olbrzymia fluktuacja kadr w instytucjach odpowiedzialnych za rozliczanie środków unijnych, związana z odchodzeniem doświadczanych i kompetentnych pracowników do firm komercyjnych; nadmierny rygoryzm instytucji pośredniczących i związana z tym długotrwała procedura sprawdzania wniosków unijnych oraz niedoskonałość i niestabilność obowiązujących przepisów prawnych.

W odpowiedzi na zdiagnozowane dysfunkcje w obszarze wydatkowania funduszy unijnych przygotowałam publikację, w której wskazałam na zestaw czynników, które decydują o sukcesie w zarządzaniu europejskim projektem szkoleniowym:

- Tracz-Krupa K. (2018), *Czynniki sukcesu w zarządzaniu europejskim projektem szkoleniowym*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Wyzwania wobec funkcji personalnej w organizacjach w warunkach rynku pracownika*, M. Stor, T. Listwan (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 511, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 255–268

Za istotne opracowanie naukowe w obszarze polityki Unii Europejskiej w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego uznaję publikację z 2018 roku we współautorstwie z dr. Eduardo Tomé z Uniwersytetu Europeia w Lizbonie pt. *The European Social Fund in the Visegrad Countries in the 2007–13 Programming Phase*, która została zaprezentowana na 19. Międzynarodowej Konferencji Human Resource Development pt. „Research and Practice across Europe”, gdzie organizatorem było University Forum of Human Resource Development (UFHRD) w Newcastle Business School w Wielkiej Brytanii.

- Tracz-Krupa K., Tomé E. (2018), *The European Social Fund in the Visegrad Countries in the 2007–13 Programming Phase*, [w:] *Proceedings of the 19th International Conference on Human Resource Development. Research and Practice across Europe*, Newcastle Business School, s. 330–346

W artykule dokonaliśmy próby porównania wydatkowania środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ujęciu makroekonomicznym w krajach Grupy Wyszehradzkiej w latach 2007–2013. Jest to pierwsza tego typu analiza zaprezentowana w literaturze przedmiotu. Dotychczasowe publikacje odnosiły się każdorazowo do określonej perspektywy narodowej: brytyjskiej, portugalskiej czy polskiej⁷. Wspólnie z dr. Eduardo Tomé zostaliśmy w Newcastle podwójnie wyróżnieni: nagrodą The Alan Moon Memorial Prize za zajęcie III miejsca za najlepszy artykuł na konferencji naukowej oraz dyplomem przyznany przez European Journal of Training and Development, Emerald Publishing za najlepszy, zdaniem redakcji, artykuł na konferencji UFHRD, stanowiącym rekomendację do publikacji w European Journal of Training and Development. Poszerzona wersja artykułu, po recenzjach wydawniczych, została przyjęta do druku.

Rezultaty prowadzonych badań teoretyczno-konceptualnych drugiego obszaru badawczego, przedstawione we wskazanych opracowaniach naukowych, zostały przeze mnie

⁷ Por. przykładowo: Devins D., Johnson S. (2003), *Training and development activities in SMEs: some findings from an evaluation of the ESF Objective 4 Programme in Britain*, International Small Business Journal, vol. 21; Tomé E. (2013), *The European Social Fund: A very specific case instrument of HRD policy*, European Journal of Training and Development, vol. 37, no. 4; Tracz-Krupa K. (2015), *Analiza wpływu Europejskiego Funduszu Społecznego na rozwój zasobów ludzkich w Polsce*, [w:] *Unia Europejska w 10 lat po największym rozszerzeniu*, E. Pancer Cybulska, E. Szostak (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 380, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 245–255.



przedyskutowane na 5 konferencjach międzynarodowych⁸ oraz w ramach uczestnictwa w 9 konferencjach krajowych⁹.

⁸ [1] Międzynarodowa Konferencja na temat zarządzania pt. „Nowe trendy w zarządzaniu w XXI wieku. Perspektywa transatlantycka”, organizowana w Częstochowie przez Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej w dniach 12–13.04.2014. Referat pt. *An Analysis of the Implementation Degree of the Europe 2020 Strategy Within Employment and Education in Poland*.

[2] Międzynarodowa Konferencja pt. „Efektywność źródłem bogactwa narodów”, organizowana przez Politechnikę Wrocławską i Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu w dniach 9–10.03.2015. Referat pt. *Efficiency and effectiveness of Human Capital Operational Program expenditure in the perspective of 2007–2013 in Poland*.

[3] 5. Międzynarodowa Konferencja na temat Zarządzania pt. „Management, Leadership and Strategy for SMEs' Competitiveness”, organizowana przez Szent István University w Gödöllő w dniach 18–19.06.2015. Referat pt. *European Social Fund in the perspective 2014–2020 in Poland. New challenges for human resource development*.

[4] Międzynarodowa Konferencja pt. „Management Trends of Management in the Contemporary Society”, organizowana w Brnie przez Mendel University in Brno w dniach 9–10.06.2016. Referat pt. *Dysfunctions in Managing European Social Funding Projects in Poland in the Perspective of 2007–2013 in Poland – Pilot Research findings*.

[5] Międzynarodowa Konferencja pt. „Human Resource Development. Research and Practice across Europe”, organizowana przez Newcastle Business School w Newcastle w dniach 6–8.06.2018. Referat pt. *The European Social Fund in the Visegrad Countries in the 2007–13 Programming Phase* (we współautorstwie z E. Tomé).

⁹ [1] 10. Konferencja Naukowa pt. „Sukces w zarządzaniu kadrami. Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy”, organizowana we Wrocławiu przez Katedrę Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu we współpracy z Instytutem Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego w dniach 26–28.09.2010. Referat pt. *Możliwości wnioskowania w ramach POKL w celu podniesienia kwalifikacji kierowniczych w przedsiębiorstwach*.

[2] 11. Konferencja Naukowa pt. „Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim”, organizowana we Wrocławiu przez Katedrę Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu we współpracy z Instytutem Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego w dniach 8–10.10.2012. Referat pt. *Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego*.

[3] Międzynarodowa Konferencja pt. „Społeczeństwo informacyjne. Stan i kierunki rozwoju w świetle uwarunkowań regionalnych”, organizowana w Rzeszowie przez Wydział Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego w dniach 11–14.10.2013. Referat pt. *Europejskie programy wspierające rozwój społeczeństwa informacyjnego oraz ich wykorzystanie na przykładzie województwa opolskiego*.

[4] Konferencja Naukowa pt. „Dysfunkcje i patologie zarządzania zasobami ludzkimi”, organizowana przez Katedrę Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Łódzkiego w dniach 2–3.12.2013. Referat pt. *Dysfunkcje w zakresie realizacji polityki równości płci*.

[5] Konferencja Naukowa pt. „Unia Europejska w 10 lat po największym rozszerzeniu” z cyklu: *Polityka spójności Unii Europejskiej – cele, efekty realizacji, problemy do dyskusji*, organizowana we Wrocławiu przez Katedrę Polityki Ekonomicznej i Europejskich Studiów Regionalnych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w dniach 10–11.04.2014. Referat pt. *Analiza wpływu Europejskiego Funduszu Społecznego na rozwój zasobów ludzkich w Polsce*.

[6] 12. Konferencja Naukowa pt. „Sukces w zarządzaniu kadrami. Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych”, organizowana we Wrocławiu przez Katedrę Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu we współpracy z Instytutem Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego w dniach 22–23.09.2014. Referat pt. *Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich*.

[7] Konferencja Naukowa pt. „Współczesne problemy ekonomiczne. Rozwój zrównoważony w wymiarze krajowym i regionalnym” organizowana we Wrocławiu przez Katedrę Polityki Ekonomicznej i Europejskich Studiów Regionalnych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w dniu 1.06.2015. Referat pt. *Program Operacyjny Kapitał Ludzki jako narzędzie polityki spójności Unii Europejskiej w wymiarze społecznym w Polsce w latach 2007–2013*.

[8] Konferencja Naukowa pt. „Samorząd terytorialny w systemie zarządzania gospodarką lokalną. Doświadczenia i wyzwania współczesności”, organizowana w Częstochowie przez Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej oraz Instytut Politologii Uniwersytetu Pedagogicznego Krakowie w dniach

(c) Rozwój pracowników finansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego

Moje zaangażowanie w badanie zagadnienia rozwoju pracowników finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego było kolejnym krokiem w rozwoju naukowym po rozpoznaniu i przeanalizowaniu dokumentacji unijnej i krajowej. Temat rozwoju kapitału ludzkiego na poziomie organizacyjnym oraz indywidualnym w ramach pozyskanych funduszy unijnych przyciągnął moją uwagę ze względu na stosunkowo niewielkie zainteresowanie ze strony badaczy w Polsce, jego nowatorskość oraz duże zapotrzebowanie praktyczne.

Swoją pracę w niniejszym obszarze rozpoczęłam od przeglądu dotychczasowych eksploracji empirycznych na temat rozwoju pracowników, w oparciu o dwa kryteria: wielkość organizacji (duże a MŚP) i ich rodzaj (publiczne a prywatne), wskazując jednocześnie na niszę badawczą dotyczącą rozwoju pracowników w oparciu o otrzymane dofinansowanie unijne. Rezultatem podjętego wysiłku była publikacja:

- Tracz-Krupa K. (2015), *Rozwój zasobów ludzkich – przegląd wybranych badań empirycznych w literaturze przedmiotu*, [w:] Marketing i Rynek, nr 5/2015, s. 1094–1106

Następnym etapem w procedurze badawczej było przeprowadzenie dogłębnych analiz w oparciu o dostępne raporty i sprawozdania ministerialne na temat wykorzystania środków unijnych w okresie 2007–2013 oraz planowanych funduszy w perspektywie 2014–2020, co zaowocowało następującymi publikacjami:

- Tracz-Krupa K. (2014), *Human Resource Development within European Social Fund in Poland*, [w:] Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, nr 3 (33), s. 67–87
- Tracz-Krupa K. (2017), *Human resource development within the Operational Programme Knowledge Education Development*, [w:] *Management, organizations and society*, M. Darócz, E. Robak, S. Vinogradov (red.), Agroiinform Publishing House, Budapest, s. 217–224

W latach 2015–2016 podjęłam się realizacji własnych badań o charakterze pilotażowym, których celem było wstępne rozpoznanie obszaru badawczego oraz weryfikacja narzędzia badawczego. Eksploracje przeprowadziłam w 50 jednostkach samorządu terytorialnego w województwach dolnośląskim i opolskim oraz 50 MŚP, techniką wywiadu, za pomocą kwestionariusza jako narzędzia. Wnioski z badań dotyczyły motywów wnioskowania o dofinansowanie unijne, rodzajów działań szkoleniowo-rozwojowych, problemów, z jakimi borykali się beneficjenci, a także możliwych kierunków usprawnień projektów realizowanych z EFS. Rezultaty badań empirycznych zaprezentowałam w kolejnych publikacjach:

- Tracz-Krupa K. (2016), *Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego – wyniki wstępnych badań*

8-9.10.2015. Referat pt. *Program Operacyjny Wiedza Edukacja i Rozwój (PO WER) w nowej perspektywie unijnej 2014–2020 jako instrument realizacji Strategii Europa 2020 w Polsce*.

[9] 14. Konferencja Naukowa pt. „Sukces w zarządzaniu kadrami. Wyzwania wobec funkcji personalnej w organizacjach w warunkach rynku pracownika”, organizowana we Wrocławiu przez Katedrę Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu we współpracy z Instytutem Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego w dniach 24–25.09.2018. Referat pt. *Czynniki sukcesu w zarządzaniu europejskim projektem szkoleniowym*.

empirycznych, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, M. Stor, T. Listwan (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 429, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 290–306

- Tracz-Krupa K. (2016), *Employee Development within European Social Fund in Poland. Preliminary research findings*, [w:] *International Human Resource Management: Concepts and Research*, S. Rank (red.), 2016, Shaker Verlag, Aachen, s. 49–63
- Tracz-Krupa K. (2017), *Rozwój pracowników w przedsiębiorstwach MŚP w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) w Polsce – wstępne wyniki badań empirycznych*, [w:] *Wyzwania dla spójności Europy – społeczeństwo, granice i solidarność*, E. Pancer-Cybulska, Ł. Olipra (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 465, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 147–154

Kolejne trzy artykuły stanowią pokłosie badań właściwych i reprezentują dwie odrębne perspektywy: organizacji jako wnioskodawcy oraz indywidualną, czyli beneficjenta będącego ostatecznym odbiorcą wsparcia unijnego:

- Tracz-Krupa K. (2017), *Employee Development in organizations within European Social Fund in Poland in the perspective 2007–2013 – research findings*, [w:] *Proceedings of the 18th International Conference on Human Resource Development. Research and Practice across Europe*, Vol. 2 / E. Tome, M. Jose, S. Costa (ed.), 2017, Universidade Europeia – Escola de Ciências Sociais e Empresariais, Lisbon, s. 304–323
- Tracz-Krupa K. (2017), *Employee development within the European Social Fund in Poland in the 2007–2013 programming period from the perspective of the final beneficiary – research findings*, [w:] *Management Sciences. Nauki o Zarządzaniu*, no. 4 (33), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 33–43
- Tracz-Krupa K., Tomé E. (2018), *Conditions for Employee Development in SMEs within European Social Fund in Poland – research findings*, [w:] *Proceedings of the 18th International Conference on Human Resource Development. Research and Practice across Europe*, Newcastle Business School, s. 581–598

Przygotowanie tych publikacji wiązało się z moimi zadaniami badawczymi w ramach dwuletniego projektu pt. „Kapitał ludzki organizacji w tworzeniu wartości dodanej w sferze ekonomicznej, zarządczej i społecznej przedsiębiorstwa”, realizowanego jako działalność statutowa Katedry Zarządzania Kadrami pod kierunkiem dr hab. Marzeny Stor, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, obejmującego lata 2017–2018.

Za kluczowe opracowanie naukowe w omawianym obszarze uznaję publikację we współautorstwie z dr. E. Tomé dotyczącą rozwoju pracowników w sektorze MŚP, w którym jako teorię bazową do rozważań przyjęto teorię kapitału ludzkiego. W publikacji podkreśliśmy, iż wsparcie z Unii Europejskiej może mieć implikacje krajowe i międzynarodowe. Omówienie wyników badań, pozyskanych za pomocą analiz statystycznych przy użyciu pakietu IBM SPSS Statistics w wersji 24, za pomocą którego wykonano szereg testów chi kwadrat oraz One Way Analysis of Variance (ANOVA), znajduje się w publikacji:

- Tracz-Krupa K., Tomé E. (2019), *Human Resource Development in SMEs within the European Social Fund in Poland – research findings and international perspective*, [w:] *Management Sciences. Nauki o zarządzaniu*, vol. 24, no. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 26–40.

Rozważania przedstawione w tym obszarze badawczym były przedmiotem dyskusji na 3 konferencjach międzynarodowych¹⁰ oraz 3 konferencjach ogólnopolskich¹¹. Natomiast publikacje z tego obszaru były dla mnie w wielu przypadkach inspiracją, uzupełnieniem, rozszerzeniem lub też przetestowaniem dla wątków i koncepcji opisywanych w autorskiej monografii habilitacyjnej pt. *Rozwój pracowników w organizacjach finansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego*, którą uważam za swoje osiągnięcie naukowe zgodnie z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku¹².

Dodatkowe obszary badawcze

W ramach swoich zainteresowań naukowo-badawczych wyróżniam również dwa nurty poboczne. Pierwszy z nich wiąże się z problematyką strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Główną inspiracją do podjęcia tej problematyki stanowiły dyskusje na wielu konferencjach naukowych, a w konsekwencji przygotowanie wystąpienia we współautorstwie z prof. V. Cassarem, prof. F. Bezzina i dr hab. S. Przytułą, prof. UE we Wrocławiu na 15. Międzynarodową Konferencję z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, organizowaną przez Universidade Carlos III de Madrid w czerwcu 2018 roku. Tytuł zgłoszonego przez nas referatu był następujący: „*The times they are-a-changin'*”: *Reconstructing the new role of strategic HR manager*. Celem wystąpienia, a w konsekwencji przygotowanego przez nas artykułu było zwrócenie uwagi na konieczność posiadania przez specjalistów i dyrektorów HR nowych umiejętności, dotyczących nowoczesnych technologii oraz analizy i interpretacji danych. Efektem naszych prac była następująca publikacja:

- Cassar V., Tracz-Krupa K., Bezzina F., Przytuła S. (2018), „*The times they are-a-changin'*”: *Reconstructing the new role of strategic HR manager*, [w:] Management Sciences. Nauki

¹⁰ [1] 13. Międzynarodowa Konferencja HRM pt. „Uncertainty in a Flattening World: Challenges for IHRM”, organizowana w Krakowie przez Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie w dniach 24–27 czerwca 2014. Referat pt. *Human Resource Development within European Social Fund in Poland*.

[2] Międzynarodowa Konferencja Human Resource Management, organizowana w Moguncji przez University of Applied Sciences Mainz w dniu 27.04.2016. Referat pt. *Employee Development within European Social Fund in Poland. Preliminary research findings*.

[3] Międzynarodowa Konferencja pt. „*Human Resource Development. Research and Practice across Europe*”, organizowana przez Uniwersytet Europejski w Lizbonie w dniach 7–9.06.2017. Referat pt. *Employee Development in organizations within European Social Fund in Poland in the perspective 2007–2013 – research Findings*.

¹¹ [1] Konferencja Naukowa pt. „Zarządzanie rozwojem organizacji: Od kryzysu do sukcesu w biznesie”, organizowana w Busku-Zdroju przez Katedrę Zarządzania Politechniki Łódzkiej w dniach 27–29.05.2015. Referat pt. *Rozwój zasobów ludzkich – przegląd wybranych badań empirycznych w literaturze przedmiotu*.

[2] VI Międzynarodowa Konferencja z cyklu „Polityka spójności Unii Europejskiej – cele, efekty realizacji, problemy do dyskusji. Wyzwania dla spójności Europy”, organizowana we Wrocławiu przez Katedrę Polityki Ekonomicznej i Europejskich Studiów Regionalnych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w dniach 21–22.04.2016. Referat pt. *Rozwój pracowników w przedsiębiorstwach MŚP w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) w Polsce – wstępne wyniki badań empirycznych*.

[3] Konferencja naukowa pt. „Sukces w zarządzaniu kadrami. Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych”, organizowana we Wrocławiu przez Katedrę Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu we współpracy z Instytutem Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego w dniach 18–19.09.2016. Referat pt. *Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego – wyniki wstępnych badań empirycznych*.

¹² Monografia habilitacyjna jest omówiona w punkcie 4 niniejszego autoreferatu.

o Zarządzaniu, vol. 23, no. 3, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 3–11

Drugim nurtem badawczym, który traktuję jako potencjalnie bardzo rozwojowy, jest **Evidence Based Human Resource Management**, będący w dosłownym tłumaczeniu zarządzaniem zasobami ludzkimi opartym na faktach. Przyczynkiem do zajęcia się tą tematyką był udział w seminariach na Uniwersytecie na Malcie, organizowanych przez prof. Vincenta Cassara, który jest wykładowcą Center for Evidence-Based Management w Holandii, a następnie organizowanie przeze mnie tego typu spotkań na macierzystej uczelni.

W 2015 roku wspólnie z akademikami z Malty i Chorwacji oraz z dr hab. Sylwią Przytułą, prof. UE we Wrocławiu, podjęliśmy się eksploracji zakresu, w jakim managerowie w praktykach ZZL posługują się faktami i dowodami, a do jakiego stopnia ufają swojej intuicji i wierze. Badanie zostało przeprowadzone dwuetapowo: na grupie 300 respondentów, którzy wypełniali ankietę online, a następnie poprzez realizację 20 wywiadów pogłębionych w części drugiej. Bezpośrednim rezultatem naszych prac jest publikacja:

- Bezzina F., Cassar V., Tracz-Krupa K., Przytuła S., Tipurić D. (2017), *Evidence-based human resource management practices in three EU developing member states: Can managers tell truth from fallacy?*, [w:] *European Management Journal*, vol. 35, number 5, s. 688–700

Jest to publikacja, którą chciałabym wyróżnić, gdyż stanowi rezultat międzynarodowej współpracy z prof. Frankiem Bezziną i prof. Vincentem Cassarem z Uniwersytetu na Malcie, zainicjowanej przeze mnie podczas pierwszej wizyty studyjnej na Malcie w maju 2014 roku, oraz z prof. Darko Tipuriciem z Uniwersytetu w Zagrzebiu. W procesie przygotowania i redakcji tego artykułu nie tylko uczestniczyłam w tworzeniu samej koncepcji, struktury, ale także w realizacji wywiadów pogłębionych, których analiza i interpretacja pozwoliła na przybliżenie praktyk *evidence based human resource management* w Polsce i porównanie ich z praktykami w Chorwacji i na Malcie.

Artykuł opublikowany w **European Management Journal** (Lista A; IF 2017 = 2.369) stał się inspiracją do kolejnych inicjatyw badawczych. Pierwszą z nich jest międzynarodowy projekt badawczy pt. „Promoting quality management education through evidence-based teaching”, który został złożony w marcu 2019 roku do Narodowej Agencji Programu Erasmus na Malcie w konkursie pt. „Partnerstwa strategiczne w szkolnictwie wyższym” i zarejestrowany pod numerem KA203-69C7F66A, ID 1550102. Partnerami w projekcie są: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Uniwersytet w Zagrzebiu, Uniwersytet Nyenrode Business w Holandii oraz Centrum Evidence Based Management w Holandii. W projekcie, w przypadku otrzymania dofinansowania, będę pełniła funkcję koordynatora z ramienia Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu ze względu na moje zaangażowanie na etapie prac przygotowawczych. Ponadto we współpracy z prof. F. Bezziną, prof. V. Cassarem i dr hab. S. Przytułą, prof. UE we Wrocławiu, przedłożyliśmy, po wcześniejszych pracach związanych z „major revision”, w *German Journal of Human Resource Management* (Lista A) (*Special issue on Research Paradigms in International Human Resource Management*) artykuł pt. *Evidence-based Human Resources Management: The promise of data analytics to enhance international*

HRM, którego celem jest wskazanie, w jaki sposób zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) oparte na faktach może wzmocnić jakość decyzji i nadać ZZL bardziej strategiczny wymiar.

Współpraca z naukowcami z Malty zaowocowała podpisaniem umowy bilateralnej pomiędzy Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu a Uniwersytetem na Malcie na realizację projektu naukowo-badawczego w 2017 roku, a następnie prolongowanej w 2018 roku na kolejne trzy lata (Załącznik 5, tabela 9, poz. 1 i 4). W obu projektach pełnię funkcję koordynatora, wspólnie z dr hab. Sylwią Przytułą, prof. UE we Wrocławiu, będąc odpowiedzialną za odmienne zadania badawcze.

Aktualnie w tym samym zespole badawczym pracuję nad artykułem do specjalnego wydania (*Special Issue*) Human Resource Management Journal, który jest poświęcony tematyce analityki zarządzania zasobami ludzkimi (*HR/ People Analytics*). Ponadto moje dociekania naukowe w dalszym stopniu koncentrują się w obszarze polityki Unii Europejskiej dotyczącej szeroko pojętego rozwoju pracowników, ale w ujęciu porównawczym. Artykuł zgłoszony przeze mnie we współautorstwie z dr. E. Tomé na University Forum for Human Resource Development, organizowane w czerwcu 2019 roku przez Nottingham Business School, zatytułowany został *EU's HRD policy in the East: ESF's investment in 2004–2020* i dotyczy porównania wydatkowania środków unijnych w ujęciu trzech perspektyw finansowych.

5.3. Charakterystyka współpracy międzynarodowej po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu

Moja działalność o charakterze międzynarodowym jest wielowymiarowa, ponieważ dotyczy zarówno aktywności naukowo-badawczych (projekty i publikacje), jak i dydaktycznych oraz organizacyjnych, w ramach których pragnę wyróżnić trzy:

1. Kierowanie międzynarodowymi projektami akademickimi (Załącznik 7, tabela 1)
2. Wizyty studyjne w zagranicznych ośrodkach naukowych (Załącznik 7, tabela 2)
3. Kierowanie anglojęzycznymi studiami podyplomowymi

W ramach pierwszej aktywności chciałabym wskazać na swoje zaangażowanie jako **koordynator trzech projektów międzynarodowych**, które są realizowane we współpracy z zagranicznymi ośrodkami naukowymi bądź z przedstawicielami tychże uniwersytetów:

1. Projekty o współpracy naukowo-badawczej pomiędzy Uniwersytetem na Malcie a Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu z 2017 i 2018 roku. Przedmiotem umów jest organizacja na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu czterech wizyt studyjnych w latach 2017–2021 dla 80 studentów Wydziału Ekonomii, Zarządzania i Rachunkowości Uniwersytetu na Malcie, na które składa się moduł badawczy oraz naukowy.
2. Program *Visiting Professors* jest projektem finansowanym z Funduszu Scientiae Wratislavienses Miasta Wrocławia, w ramach którego finansowane są wizyty wybitnych naukowców z cyklem wykładów na uczelniach wrocławskich. Dwukrotnie projekty wniosków przygotowane przeze mnie we współpracy z dr hab. Sylwią

Przytułą, prof. UE we Wrocławiu, otrzymały dofinansowanie. W 2018 roku gościliśmy prof. Vincenta Cassara z Uniwersytetu na Malcie, a w czerwcu 2019 roku cykl wykładów rozpocznie prof. Jaime Bonache z Carlos III University of Madrid.

3. Program PROM – Międzynarodowa wymiana stypendialna doktorantów i kadry akademickiej jest projektem finansowanym z Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

W ramach omawianego obszaru współpracy międzynarodowej poza czynnym udziałem w międzynarodowych projektach naukowych przygotowałam wspólne publikacje z prof. Frankiem Bezziną i prof. Vincentem Cassarem z Uniwersytetu na Malcie – jedna z tych publikacji znajduje się na liście A (Załącznik 5, tabela 3, poz. 1 oraz tabela 4, poz. 8) – oraz dr. Eduardo Tomé z Europeia University z Lizbony (Załącznik 5, tabela 4, poz. 9 oraz tabela 7, poz. 4 i 5).

Drugim obszarem mojej aktywności o charakterze międzynarodowym jest udział w wizytach studyjnych w zagranicznych ośrodkach naukowych. Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych **uczestniczyłam w 15 stażach dydaktycznych** w: Stanach Zjednoczonych, Hiszpanii, Włoszech, na Malcie, w Austrii, Niemczech, Czechach i na Węgrzech (Załącznik 7, tabela 2). Mój udział w wizytach studyjnych w zagranicznych ośrodkach naukowych nie ograniczał się jedynie do realizacji zajęć dydaktycznych, związanych z wymogami programów unijnych, ale wiązał się z wymiernymi korzyściami dla Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu:

1. podpisanie dwóch umów bilateralnych z Uniwersytetem na Malcie na realizację współpracy naukowo-badawczej (Załącznik 7, tabela 1, poz. 1 i 4);
2. przygotowanie programu studiów podyplomowych *Business Communication* we współpracy z Uniwersytetem na Malcie;
3. zaproszenie i udział pracowników naukowych z uczelni zagranicznych do realizacji zajęć dydaktycznych na anglojęzycznych studiach podyplomowych;
4. przygotowanie międzynarodowego projektu badawczego pt. *Promoting quality management education through evidence-based teaching*, który został złożony w marcu 2019 roku do Narodowej Agencji Programu Erasmus+ na Malcie w konkursie pt. „Partnerstwa strategiczne w szkolnictwie wyższym” i zarejestrowany pod numerem KA203-69C7F66A, ID 1550102; Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu jest partnerem projektu;
5. pozyskanie dwóch grantów Visiting Professors dla UE we Wrocławiu, finansowanych ze środków Urzędu Miasta Wrocławia, dla profesorów, z którymi współpraca została zainicjowana w ramach wizyt studyjnych (Załącznik 7, tabela 1, poz. 2 i 5).

Trzeci obszar mojej aktywności w zakresie współpracy międzynarodowej wiąże się z **kierowaniem anglojęzycznymi studiami podyplomowymi *Business Communication*** we współpracy z Uniwersytetem na Malcie oraz *International Human Resource Management*. Jako koordynator odpowiadam za opracowanie programu studiów, przydzielanie

prowadzących do poszczególnych przedmiotów, a także organizację modułu wjazdowego na Malcie w przypadku studiów *Business Communication*, gdyż część zajęć jest realizowana na uniwersytecie maltańskim. Oba kierunki anglojęzycznych studiów podyplomowych cieszą się nieprzerwanie dużym zainteresowaniem ze strony praktyków.

5.4. Charakterystyka działalności popularyzującej naukę po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu

Moja współpraca ze środowiskiem gospodarczym odbywa się paralelnie do pracy naukowej. Staram się łączyć dwa obszary aktywności zawodowej: pracę akademicką z udziałem w szeregu projektów dla otoczenia biznesu, wzbogacając naukę empirią oraz czerpiąc inspiracje z nauki do działalności gospodarczej.

W ramach aktywności popularyzujących naukę pragnę wyróżnić następujące trzy obszary:

1. udział w krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych;
2. publikacje popularnonaukowe;
3. współpraca z organizacjami publicznymi i prywatnymi w ramach projektów unijnych.

W latach 2008–2018 uczestniczyłam w **17 krajowych i 10 międzynarodowych konferencjach naukowych**, na których zaprezentowałam 28 referatów. Ich tematyka dotyczyła z jednej strony szeroko pojętego zarządzania zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem konferencji poświęconych stricte rozwojowi zasobów ludzkich (University Forum of Human Resource Development), a z drugiej strony polityce spójności Unii Europejskiej. Udział w jednej z nich – międzynarodowej konferencji organizowanej przez *University Forum of Human Resource Development* w Northumbria University w Newcastle w Wielkiej Brytanii w 2018 roku – miał dla mnie szczególne znaczenie ze względu na podwójne wyróżnienie, które wspólnie z dr. Eduardo Tomé otrzymaliśmy za artykuł pt. *The European Social Fund in the Visegrad Countries in the 2007–13 Programming Phase*. Był to dyplom 2018 *Best International Paper Award* za najlepszy artykuł na konferencji przyznany przez redakcję *European Journal of Training and Development* (EJTD), oznaczający jednocześnie rekomendację do publikacji w tym prestiżowym periodyku, oraz *Alan Moon Memorial Prize* za zajęcie III miejsca na tej samej konferencji.

Poza czynnym udziałem w krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych recenzowałam abstrakty oraz artykuły konferencyjne oraz pełniłam funkcję *stream leadera* na konferencji międzynarodowej TAKE w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Drugi obszar mojej aktywności w zakresie popularyzacji nauki wiąże się z przygotowaniem **publikacji o charakterze popularnonaukowym** w języku polskim oraz angielskim. Łącznie opublikowałam **9 artykułów** (w tym 13 z tłumaczeniami na j. polski¹³). Są wśród nich głównie sprawozdania z konferencji naukowych, w tym z cyklicznie organizowanej przez moją katedrę konferencji z cyklu „Sukces w zarządzaniu kadrami”. Ponadto do

¹³ Zob. Załącznik 8, tabela 4, pozycje: 1, 2, 4 i 8.

czasopisma „Portal” wydawanego przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu napisałam tekst dotyczący internacjonalizacji oferty edukacyjnej UE we Wrocławiu oraz dwie krótkie relacje z wizyty studentów z Uniwersytetu na Malcie, których byłam koordynatorem, wspólnie z dr hab. Sylwią Przytułą, prof. UE we Wrocławiu. Moje artykuły były publikowane w kwartalniku „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, wydawanym przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych oraz w „Przeglądzie Organizacji”.

W ramach trzeciego rodzaju aktywności popularyzujących naukę pragnę wskazać na mój czynny udział w przygotowaniu i realizacji projektów unijnych dla organizacji publicznych i prywatnych oraz dla określonych grup zawodowych. Łącznie po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych **pełniłam funkcje koordynatora, wykonawcy lub trenera 18 projektów finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego**, z czego 9 stanowiły projekty autorskie obejmujące własną koncepcję projektu unijnego, w oparciu o analizę potrzeb, przygotowanie wniosku o dofinansowanie, a następnie jego realizację w roli koordynatora. Były to w głównej mierze projekty szkoleniowe z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, języka angielskiego, w tym *Business English*, a także doradztwa oraz instruktażu zawodowego. W szczególności chciałabym wskazać na dwa projekty, realizowane w dwóch odrębnych perspektywach finansowych: 2007–2013 oraz 2014–2020, w których pełniłam rolę koordynatora i trenera:

- projekt pt. *Akademia języków obcych, zarządzania i przedsiębiorczości*, nr POKL.08.01.01-16-039/10, realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Oś Priorytetowa 08 – Regionalne kadry gospodarki, Działanie 8.1 – Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, obejmujący szkolenia z j. obcych, zarządzania i przedsiębiorczości dla 300 pracowników sektora MŚP, realizowany w latach 2010–2012;
- projekt pt. *Projekt na miarę potrzeb – szkolenia językowe i komputerowe dla osób dorosłych z województwa opolskiego*, nr RPOP.09.03.00-16-0006/16, realizowany w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Opolskiego na lata 2014–2020, Oś Priorytetowa 09 – Wysoka jakość edukacji, Działanie 09.03 – Wsparcie kształcenia ustawicznego dla 144 osób dorosłych, chcących z własnej inicjatywy podnieść swoje kwalifikacje z j. obcych oraz ICT, realizowany w latach 2017–2019.

Oprócz zaangażowania w projekty unijne współpracowałam z szeregiem instytucji jako organizator i trener w różnego rodzaju szkoleniach interpersonalnych oraz realizowanych w j. angielskim. Do podmiotów, z którymi miałam przyjemność współpracować, należą m.in.: *British Council*, Kler SA, HFG Polska, Oras Group, Polska Giełda Pracy, Opolski Urząd Wojewódzki, Urząd Miasta Opole, a także Opolskie Centrum Rozwoju Gospodarki i Zakład Ubezpieczeń Społecznych Oddział Opole.

5.5. Charakterystyka działalności dydaktycznej po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu

Moja aktywność dydaktyczna, mimo że ma charakter dodatkowy względem działalności naukowej, która stanowi podstawowe kryterium oceny pracowników naukowo-dydaktycznych, była i jest dla mnie źródłem satysfakcji zawodowej, z której czerpię inspiracje do dalszego rozwoju.

W omawianym obszarze chciałabym wskazać na następujące rodzaje aktywności:

1. prowadzenie zajęć dydaktycznych na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu,
2. udział w zagranicznych programach dydaktycznych,
3. opieka naukowa nad studentami,
4. opieka naukowa nad doktorantami,
5. kierowanie studiami podyplomowymi.

Zajęcia dydaktyczne na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu prowadzę przede wszystkim na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów, ale również na Wydziale Nauk Ekonomicznych w formie wykładów, ćwiczeń oraz warsztatów w języku polskim i angielskim na studiach stacjonarnych, niestacjonarnych (licencjackich i magisterskich) oraz podyplomowych. Listę prowadzonych przeze mnie przedmiotów w układzie chronologicznym od momentu zatrudnienia na stanowisku asystenta przedstawiłam w Załączniku 9 (tabela 1 i 2), natomiast w tabeli 1 poniżej wskazałam przedmioty, które realizuję w sposób stały.

Tabela 1. Lista przedmiotów prowadzonych w j. polskim i angielskim

Przedmioty prowadzone w j. polskim	Przedmioty prowadzone w j. angielskim
- Zarządzanie zasobami ludzkimi - Zarządzanie międzynarodowymi zespołami projektowymi - Gry i symulacje biznesowe - Konstruowanie narzędzi rozwoju pracowników - Zarządzanie karierą	- Human Resource Development - Human Resource Management - Assessment Centre - International Project Management - European Funds for Employee Development

Źródło: opracowanie własne

Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych prowadziłam również wykłady w zagranicznych ośrodkach naukowych w ramach programu LLP Erasmus oraz Erasmus+, a także projektu rozwojowego *Kuźnia Kadr II* (Załącznik 7, tabela 2). W dowód uznania moich kompetencji dydaktycznych 5.03.2018 roku otrzymałam z Uniwersytetu na Malcie nominację na stanowisko *visiting professor* na okres 3 lat.

W trakcie pracy na stanowisku adiunkta w latach 2010–2013 byłam promotorem 17 prac dyplomowych absolwentów I stopnia studiów stacjonarnych i niestacjonarnych. Od 2015 roku nieprzerwanie sprawuję opiekę nad studentami studiów podyplomowych w języku angielskim *International Human Resource Management*, a od 2016 roku nad studentami studiów podyplomowych *Business Communication*. Ponadto w początkowym okresie pracy na uczelni, tj. w latach 2008–2009, byłam odpowiedzialna za Koło Naukowe „Persona”, działające przy Katedrze Zarządzania Kadrami.

W ramach działalności związanej z opieką nad doktorantami pragnę wskazać, iż pełnię funkcję **promotora pomocniczego** rozprawy doktorskiej mgr Katarzyny Krysińskiej-Kościańskiej pt. *Uwarunkowania karier kobiet na stanowiskach kierowniczych w korporacjach międzynarodowych o profilu produkcyjnym*, której promotorem głównym jest dr hab. Sylwia Przytuła, prof. UE we Wrocławiu.

Jako ostatnią aktywność w obszarze dydaktyki, ale także mającą znamiona działalności organizacyjnej, pragnę wyróżnić przygotowanie i uruchomienie dwóch kierunków studiów podyplomowych w języku angielskim: *International Human Resource Management* w 2015 roku oraz *Business Communication* w 2016 roku we współpracy z Uniwersytetem na Malcie, w których pełnię funkcję kierownika, wymagającą ustawicznego nawiązywania współpracy z kadrą akademicką uczelni zagranicznych oraz przedstawicielami praktyki zarządzania.

6. PODSUMOWANIE DOROBKU I OSIĄGNIĘĆ NAUKOWO-BADAWCZYCH

Podsumowując własny dorobek i osiągnięcia naukowo-badawcze po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w 2008 roku, pragnę wskazać, że:

- jestem autorką 37 publikacji (21 w języku angielskim i 16 w języku polskim), z tego 7 we współautorstwie, na które składają się: 1 monografia, 1 artykuł w czasopiśmie znajdującym się w bazie JCR, 9 artykułów w pozostałych czasopismach naukowych, 11 publikacji w pracach i zeszytach naukowych, 9 rozdziałów w monografiach i recenzowanych opracowaniach zbiorowych, 5 publikacji naukowych w recenzowanych materiałach konferencyjnych oraz 1 redakcji opracowania zbiorowego;
- sumaryczny Impact Factor publikacji, których jestem autorką wynosi 2.369 według listy Journal Citation Reports (JCR); liczba cytowań według Publish and Perish wynosi 26; Indeks Hirscha według Publish and Perish wynosi 3; w bazie Web of Science odnotowano cytowania 1 pracy, Indeks Hirscha według Web of Science wynosi 1;
- brałam czynny udział w 12 projektach naukowo-badawczych, w tym 5 o charakterze międzynarodowym jako kierownik (we współpracy z dr hab. Sylwią Przytułą, prof. UE we Wrocławiu) oraz 7 projektach finansowanych ze środków MNiSW, w tym 1 jako kierownik;
- prezentowałam efekty własnych dociekań naukowych na 27 konferencjach naukowych (w tym 17 krajowych i 10 międzynarodowych), na których wygłosiłam 28 referatów;
- uczestniczyłam w 15 wizytach studyjnych w zagranicznych ośrodkach naukowych w ramach programu LLP Erasmus *Staff Mobility for Teaching Assignment*, Erasmus+ oraz projektu rozwojowego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu *Kuźnia Kadr 2*, finansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS);
- brałam aktywny udział w 18 projektach szkoleniowych, finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, pełniąc funkcję koordynatora, wykonawcy lub/i trenera;
- przygotowałam autorską koncepcję anglojęzycznych studiów podyplomowych *International Human Resource Management* oraz *Business Communication* we współpracy z Uniwersytetem na Malcie, w których pełnię funkcję kierownika;
- otrzymałam 4 indywidualne Nagrody Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu za osiągnięcia w pracy naukowo-badawczej oraz 2 nagrody na międzynarodowej konferencji Human Resource Development w Newcastle Business School, Northumbria University w czerwcu 2018: 1) *2018 Best International Paper Award* za najlepszy artykuł na konferencji naukowej oraz rekomendację do publikacji w *European Journal of Training and Development* oraz 2) *Alan Moon Memorial Prize* za zajęcie trzeciego miejsca w kategorii najlepszy artykuł pt. *The European Social Fund in the Visegrad Countries in the 2007–13 Programming Phase* (we współautorstwie z dr. E. Tomé z Uniwersytetu Europeia z Lizbony).

Zestawienie opublikowanych prac i osiągnięć naukowo-badawczych oraz pozostałych aktywności akademickich po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Zestawienie dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej oraz pozostałych aktywności akademickich

Część A. Dorobek naukowy publikacyjny¹⁴			
Publikacje naukowe	Publikacje autorskie	Publikacje współautorskie	Razem
Monografie naukowe	1	-	1
Publikacje naukowe w czasopismach znajdujących się w bazie JCR	-	1	1
Publikacje naukowe w pozostałych czasopismach	6	3	9
Publikacje naukowe w pracach i zeszytach naukowych	11	-	11
Rozdziały w monografiach i recenzowanych opracowaniach zbiorowych	9	-	9
Publikacje naukowe w recenzowanych międzynarodowych materiałach konferencyjnych	3	2	5
Redakcje monografii/opracowań zbiorowych	-	1	1
Ogółem liczba publikacji naukowych	30	7	37
Część B. Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze			
Wykaz osiągnięć	Osiągnięcia indywidualne	Osiągnięcia zespołowe	Razem
Udział w projektach naukowo-badawczych¹⁵	1	11	12
• Projekty badawcze finansowane ze środków NAWA	-	1	1
• Projekty naukowe finansowane ze środków Funduszu Scientiae Wratislavienses Miasta Wrocławia	-	2	2
• Projekty naukowo-badawcze finansowane ze środków Uniwersytetu na Malcie	-	2	2
• Projekty badawcze finansowane ze środków MNiSW	1	-	1
• Projekty badawcze realizowane w ramach podstawowej działalności statutowej Katedry	0	6	6
Nagrody za działalność naukową¹⁶	4	2	6
Udział w ogólnokrajowych konferencjach naukowych¹⁷	16	1	17

¹⁴ Wykaz dorobku w Załączniku 5, tabele 1–8.

¹⁵ Wykaz w Załączniku 5, tabela 9 i 10.

¹⁶ Wykaz w Załączniku 5, tabela 11.

¹⁷ Wykaz w Załączniku 8, tabela 1.



• Referaty wygłoszone na ogólnokrajowych konferencjach	16	1	17
Udział w zagranicznych konferencjach naukowych¹⁸	8	2	10
• Referaty wygłoszone na zagranicznych konferencjach	8	3	11
Część C. Osiągnięcia w zakresie współpracy międzynarodowej, działalności popularyzującej naukę oraz dydaktycznej			
Wykaz osiągnięć	Osiągnięcia o zasięgu międzynarodowym	Osiągnięcia o zasięgu krajowym	Razem
Uczestnictwo w programach europejskich ¹⁹	15	-	15
Kierowanie anglojęzycznymi studiami podyplomowymi ²⁰	2	-	2
Nagrody i wyróżnienia w zakresie popularyzacji nauki ²¹	7	1	8
Publikacje popularnonaukowe ²²	5	4	9
Udział w projektach szkoleniowych finansowanych z EFS dla organizacji publicznych i prywatnych ²³	-	18	18
Opieka naukowa nad studentami	-	17 ²⁴	17
• Opiekun koła naukowego	-	1	1
• Opiekun studiów podyplomowych w j. angielskim	2	-	2
Opieka naukowa nad doktorantami w charakterze promotora pomocniczego	-	1	1
Udział w komitetach organizacyjnych międzynarodowych i krajowych konferencji naukowych ²⁵	1	-	1
Recenzowanie publikacji ²⁶	3	-	3
Część D. Wskaźnik dokonań naukowych (na dzień 23.04.2019)			
Sumaryczny impact factor według listy JCR:		2.369	

¹⁸ Wykaz w Załączniku 8, tabela 2.

¹⁹ Wykaz w Załączniku 7, tabela 2.

²⁰ Wykaz w Załączniku 7, punkt III.

²¹ Wykaz w Załączniku 8, punkt III.

²² Wykaz w Załączniku 8, tabela 4.

²³ Wykaz w Załączniku 8, tabela 5 i 6.

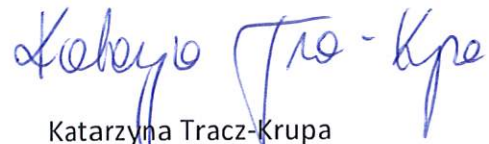
²⁴ Liczba wypromowanych prac licencjackich (Załącznik 9, obszar 3, pkt 2).

²⁵ Wykaz w Załączniku 8, pkt I.

²⁶ Wykaz w Załączniku 8, pkt I.

Szczegółowe informacje dotyczące mojego dorobku publikacyjnego oraz osiągnięć na polu współpracy międzynarodowej, popularyzacji nauki oraz dydaktyki zostały przedstawione w odrębnych dokumentach stanowiących załączniki do wniosku.

Z wyrazami szacunku



Katarzyna Tracz-Krupa
Wrocław, 26.04.2019 r.

