

## **AUTOREFERAT**

NA TEMAT DOROBKU I OSIĄGNIĘĆ  
W PRACY NAUKOWO-BADAWCZEJ

**Krystyna Kmiotek**

Rzeszów, 12 kwietnia 2016 r.

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

Krystyna Kmiotek

Układ treści:

1. Informacja o wykształceniu i zatrudnieniu w jednostkach naukowych
2. Charakterystyka zainteresowań naukowych, dorobku oraz osiągnięć
3. Wskazanie i omówienie osiągnięcia naukowego
4. Prezentacja rozwoju naukowego i obszarów badawczych
  - 4.1. Charakterystyka dorobku przed uzyskaniem stopnia doktora
  - 4.2. Charakterystyka dorobku po uzyskaniu stopnia doktora
    - 4.2.1. Proces zarządzania zasobami ludzkimi i jego uwarunkowania
    - 4.2.2. Motywowanie pracowników
    - 4.2.3. Zaangażowanie pracowników ze szczególnym uwzględnieniem dwóch grup pracowniczych: pokolenia Y oraz inżynierów
5. Podsumowanie

### **1. Informacja o wykształceniu i zatrudnieniu w jednostkach naukowych**

Studia magisterskie realizowałam na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Filia w Rzeszowie, kierunek: ekonomika i organizacja produkcji w zakresie ekonomiki i organizacji przemysłu, które ukończyłam z wynikiem bardzo dobrym w 1995 r. Pracę magisterską nt. *Analiza SWOT Rzeszowskich Zakładów Farmaceutycznych „Polfa”* napisałam pod kierunkiem prof. dr hab. Jerzego Kitowskiego. Na piątym roku studiów rozpoczęłam pracę jako księgowa, a następnie jako specjalista ds. finansowo-księgowych w firmie Pucek S.A. w Rzeszowie (pracę w tej firmie zakończyłam w 1999 r.). W październiku 1995 r. przystąpiłam do konkursu na stanowisko asystenta w Zakładzie Organizacji i Zarządzania (obecnie Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności), na Wydziale Zarządzania i Marketingu (obecnie Wydział Zarządzania) Politechniki Rzeszowskiej im. Ignacego Łukasiewicza, kierowanym wówczas przez prof. dr hab. Kazimierza Jaremczuka. Od 1 listopada 1995 r. nieprzerwanie jestem pracownikiem tej jednostki organizacyjnej.

28 maja 2004 r. uchwałą Rady Wydziału Zarządzania i Informatyki (obecnie Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów) Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) nadano mi stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu (dyplom nr 358). Podstawą uzyskania stopnia doktora była praca przygotowana pod kierunkiem prof. dr hab. inż. M. Wandy Kopertyńskiej nt. *Systemy motywowania do pracy a oczekiwania pracowników*. Recenzentami pracy były: prof. dr hab. Grażyna Gruszczyńska-Malec, z Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach i dr hab. inż. Zofia Hasińska z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Od 1 października 2004 r. jestem zatrudniona na Politechnice Rzeszowskiej na stanowisku adiunkta.

### **2. Charakterystyka zainteresowań naukowych, dorobku oraz osiągnięć**

Przedmiotem moich zainteresowań naukowych jest szeroko określona problematyka zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji wraz z uwarunkowaniami tego procesu. W obszarze tym, szczególną uwagę poświęcam kwestii motywowania pracowników i budowania ich zaangażowania, co można uznać za jedno z ważniejszych wyzwań stojących przed współczesnymi organizacjami. Jest to wynik zarówno

 2

moich doświadczeń badawczych jak i obserwowanego przez mnie zapotrzebowania ze strony praktyków zarządzania, którzy poszukują wiedzy umożliwiającej poznanie uwarunkowań i okoliczności wpływających na zaangażowanie pracowników, co umożliwi im odpowiednie kształtowanie warunków pracy i aktywizację zachowań oczekiwanych z punktu widzenia interesu organizacji. Swoje zainteresowania starałam się realizować w trzech wymiarach. Po pierwsze w wymiarze naukowym, czego odzwierciedleniem są zrealizowane do tej pory projekty badawcze, po drugie w wymiarze dydaktycznym prowadząc zajęcia ze studentami i po trzecie w wymiarze aplikacyjnym poprzez realizację projektów badawczo-wdrożeniowych na potrzeby praktyki.

Efektom mojej pracy naukowej po uzyskaniu stopnia doktora (2004 r.) jest 77 publikacji (w tym 2 monografie i 1 podręcznik akademicki), 41 rozdziałów w monografiach (w tym 14 w języku angielskim) oraz 32 artykuły w czasopiśmie naukowych (w tym 7 w języku angielskim). Zestawienie mojego dorobku po uzyskaniu stopnia doktora przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Zestawienie dorobku naukowego po uzyskaniu stopnia doktora

| Rodzaj publikacji                | Język  |           | Autorstwo   |                | Razem     |
|----------------------------------|--------|-----------|-------------|----------------|-----------|
|                                  | polski | angielski | samodzielne | współautorstwo |           |
| Monografie naukowe               | 2      | -         | 1           | 1              | <b>2</b>  |
| Rozdziały w monografiach         | 27     | 14        | 13          | 28             | <b>41</b> |
| Artykuły w czasopiśmie naukowych | 25     | 7         | 17          | 15             | <b>32</b> |
| Podręczniki                      | 2      | -         | 1           | 1              | <b>2</b>  |
| Razem                            | 56     | 21        | 32          | 45             | <b>77</b> |

Źródło: opracowanie własne.

Część moich publikacji stanowi efekt samodzielnej pracy naukowej (32), część jest efektem współpracy z innymi autorami (45), u źródeł której leżą wspólnie realizowane projekty badawcze, wspólnota zainteresowań lub też wyzwania pedagogiczne (2 publikacje we współautorstwie ze studentami).

Prace stanowiące mój dotychczasowy dorobek naukowy zostały opublikowane w uznanych czasopiśmie naukowych: „Argumenta Oeconomica” (lista A MNiSW), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, „Marketing i Rynek”, „Organizacja i Zarządzanie”, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, a dwie z nich znajdują się w bazie Web of Science. Liczba cytowań moich publikacji według bazy Publish or Perish wynosi 13 (indeks Hirscha 2), według bazy Google Scholar 8 (indeks Hirscha 2), a według bazy BazEkon 7 (indeks Hirscha 1).

Moje dotychczasowe publikacje naukowe stanowią rezultat prac badawczych związanych głównie z projektami badawczymi, których byłam wykonawcą, tj.:

- *Budowanie zaangażowania pokolenia Y poprzez motywowanie – perspektywa pracodawcy i pracownika*, projekt finansowany przez Narodowe Centrum Nauki, nr 2011/03/B/HS4/05695;
- *Kształtowanie systemów motywacyjnych w warunkach postępujących zmian*, projekt finansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, nr 11505332/2218;
- *Synteza autonomicznego identyfikatora półpasywnego, dedykowanego do pracy w wielokrotnych, dynamicznych systemach RFID*, grant finansowany przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, nr PBS1/A3/3/2012 (U-8795/G/PBS).

Uzupełnieniem realizowanych grantów konkursowych są własne prace badawcze nt. *Zaangażowania pracowników w miejscu pracy (przykład inżynierów)*. Doświadczenie w projektach badawczych pozwoliło mi zdobyć wiedzę nie tylko z zakresu organizacji i zarządzania grantami badawczymi (procesu pozyskiwania grantu, obsługi administracyjnej, sprawozdawczości), a także rozwinąć warsztat badawczy i umiejętności pracy naukowej w różnych okolicznościach. Wynika to z odmiennego charakteru tych projektów: począwszy od sytuacji, w której byłam wykonawcą grantu wspólnie z jego kierownikiem, poprzez zespołową realizację zadania badawczego, a skończywszy na

samodzielnej realizacji własnego pomysłu badawczego. Bezpośrednim rezultatem ostatniego, własnego projektu badawczego jest monografia wskazana jako główne osiągnięcie naukowe.

Prezentacja własnego dorobku naukowego, a jednocześnie możliwość dzielenia się wiedzą i uczenia się, była moim udziałem podczas uczestnictwa w 36 konferencjach naukowych, na których przedstawiłam 18 referatów. Miałam możliwość zaprezentowania wyników swoich prac badawczych podczas 9 konferencji zagranicznych w ważnych ośrodkach akademickich (Tokio, Rzym, Praga, Wilno i in.). Krajowe konferencje naukowe, w których uczestniczyłam stanowią od wielu już lat ważne wydarzenia dla środowiska akademickiego w obszarze zarządzania (np. cykliczne szkoły letnie zarządzania, zjazdy katedr z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi). Jeden z moich referatów został dostrzeżony i otrzymał wyróżnienie w finale konkursu na najlepszy artykuł podczas VIII Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej z cyklu „Zarządzanie Rozwojem Organizacji” pod tytułem „Od kryzysu do sukcesu w biznesie” organizowaną przez Katedrę Zarządzania Politechniki Łódzkiej w Busko Zdroju w maju 2015 r.

Moja działalność naukowa została nagrodzona Nagrodą Rektora Politechniki Rzeszowskiej im. Ignacego Łukasiewicza w latach 2005 i 2008.

Swoje zainteresowania naukowe rozwijam także uczestnicząc aktywnie w działalności Podkarpackiego Stowarzyszenia Organizacji i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie poprzez udział w spotkaniach naukowych, zaangażowanie w inicjatywach podejmowanych przez stowarzyszenie na rzecz rozwoju nauki (np. organizacja konferencji naukowej). Jestem też członkiem Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego.

Moja działalność dydaktyczna wiąże się z prowadzeniem zajęć z przedmiotów w obszarze zarządzania. Prowadzę zajęcia na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych zarówno pierwszego jak i drugiego stopnia, ale także studiach podyplomowych prowadzonych w Politechnice Rzeszowskiej im. Ignacego Łukasiewicza. Prowadzę także zajęcia w języku angielskim ze studentami w ramach programu Erasmus. Jestem chętnie wybierana przez studentów na promotora prac licencjackich, magisterskich i dyplomowych na studiach podyplomowych. Jestem także współautorką podręcznika akademickiego do przedmiotu zachowania organizacyjne. Dwukrotnie uczestniczyłam w programie Erasmus prowadząc zajęcia ze studentami w Nikozji na Cyprze oraz Walencji w Hiszpanii. Moja działalność na rzecz oświaty i wychowania została nagrodzona medalem Komisji Edukacji Narodowej (2013 r.).

Ważnym aspektem mojego rozwoju naukowego jest realizacja projektów badawczo-wdrożeniowych dla praktyki. Zrealizowane przeze mnie do tej pory projekty dotyczyły badania satysfakcji pracowników i doskonalenia systemu motywowania (6) oraz tworzenia strategii personalnych (5). Ważnym etapem każdego z tych projektów było postępowanie badawcze poprzedzające postawienie diagnozy problemu organizacyjnego oraz wskazanie rekomendacji odpowiednich działań. Efektem realizacji innego projektu badawczego realizowanego przez biznes jest monografia dotycząca problemów związanych z wydłużaniem aktywności zawodowej mieszkańców Polski Wschodniej.

Uzupełnieniem mojej działalności naukowej i dydaktycznej jest aktywność organizacyjna na rzecz Politechniki Rzeszowskiej i Wydziału Zarządzania, którego jestem pracownikiem. Uczestniczyłam do tej pory w pracach Komisji Senackiej ds. Współpracy Zagranicznej, byłam członkiem zespołu ds. opracowania zasad organizacji potwierdzania efektów uczenia się, a także aktywnie uczestniczyłam w przygotowaniu organizacyjnym systemu ocen pracowniczych.



### 3. Wskazanie i omówienie osiągnięcia naukowego

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

Jako osiągnięcie naukowe wynikające z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65, poz. 595 ze zm.), które uznaję za znaczący wkład w rozwój nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, wskazuję monografię - dzieło opublikowane w całości:

Kmiotek K., *Zaangażowanie pracowników w miejscu pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2016, ss. 220, ISBN 978-83-7934-069-9.

Recenzentami wydawniczymi tej monografii byli: dr hab. Anna Rakowska, prof. UMCS z Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie oraz prof. dr hab. Czesław Zając z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

#### 3.2. Omówienie osiągnięcia naukowego

Przygotowując pracę doktorską, a następnie kontynuując badania w ramach pierwszego z realizowanych grantów, swoją uwagę skupiałam na procesie zarządzania zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem problemów związanych z motywowaniem pracowników. Analizując literaturę z tego zakresu, trudno było nie dostrzec zainteresowania i uwagi, które w ostatnich latach zyskało zaangażowanie pracowników. Zostały także opublikowane pierwsze szerokie badania z tego zakresu w warunkach polskich, przeprowadzone przez prof. dr hab. Martę Juchnowicz (2010, 2012). Bliższe rozeznanie tematu pozwoliło mi jednak zidentyfikować pewne braki w literaturze, zarówno na poziomie analiz teoretycznych jak i w pracach o charakterze empirycznym. Na gruncie nauk o zarządzaniu w literaturze polskiej brak jest przekrojowych opracowań z zakresu zaangażowania organizacyjnego (*organizational commitment*) specjalistów, zawierających propozycję systematyki obszernego światowego dorobku naukowego w tym zakresie (luka teoretyczna). Brak także badań dotyczących zaangażowania specyficznej grupy pracowników, których praca opiera się na fachowej wiedzy i umiejętnościach lub też polega na tworzeniu wiedzy (luka empiryczna).

W warunkach turbulentnego otoczenia, szybkiego rozwoju techniki i technologii, zwiększającej się roli innowacyjności w sukcesie przedsiębiorstwa zmieniają się wzajemne oczekiwania pracowników i pracodawców. Pracodawcy oczekują od pracowników nie tylko wysokiej motywacji, ale jak największego zaangażowania w realizację celów przedsiębiorstwa. Nowe oczekiwania w stosunku do pracodawcy artykułują też pracownicy, którym na sercu leży nie tyle rozwój organizacji i osiąganie jej celów, ale raczej możliwość własnego rozwoju i realizacji własnej ścieżki kariery. Pojawia się zatem problem: w jaki sposób we współczesnych warunkach organizacyjnych można kształtować zaangażowanie pracowników, zwłaszcza w odniesieniu do wysoko kwalifikowanych specjalistów-inżynierów?

Szczególne zainteresowanie wybraną grupą pracowników nie jest przypadkowe i wynika z faktu, że w literaturze przedmiotu inżynierowie traktowani są zarówno jako pracownicy wiedzy jak i profesjonaliści, a więc grupy pracowników, którym przypisuje się szczególną rolę w sukcesie przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Dodatkowym argumentem przemawiającym za poszerzaniem wiedzy wykorzystywanej w zarządzaniu inżynierami jest także ich specyfika, na którą składa się kilka elementów. Po pierwsze w wielu krajach są to profesje deficytowe. Po drugie, umiejętności inżynierskie są stosunkowo łatwe do przeniesienia do innych warunków organizacyjnych, stąd też inżynierowie łatwiej mogą zmieniać swoją ścieżkę kariery, aniżeli pracownicy posiadający umiejętności bardziej związane ze specyfiką określonej firmy. Po trzecie, w przeciwieństwie

do innych profesjonalistów (np. prawników, księgowych) mających duże możliwości prowadzenia własnej praktyki, inżynierowie są w większości zatrudniani przez organizacje przemysłowe, często pełniąc quasi-menedżerskie role. Opisywani specjaliści są w posiadaniu znaczącej części wiedzy niezbędnej do działalności i zarządzania przedsiębiorstwem, więc w interesie organizacji leży podejmowanie działań zmierzających do ich zatrzymania w dłuższym okresie czasu.

Głównym celem pracy jest poznanie i wyjaśnienie mechanizmu zaangażowania pracowników ukierunkowanego na różne obiekty (zaangażowania zintegrowanego) oraz identyfikacja czynników mających wpływ na to zaangażowanie. Cel ten zrealizowałam zarówno w wymiarze teoretycznym jak i empirycznym, w kontekście następujących celów szczegółowych:

1. Cele teoretyczne, na które składało się:

- usystematyzowanie dorobku naukowego z zakresu zaangażowania na gruncie nauk o zarządzaniu,
- prezentacja współczesnego ujęcia koncepcji zaangażowania organizacyjnego,
- zaproponowanie autorskiej koncepcji zaangażowania specjalistów ukierunkowanego na różne podmioty i uwzględniającego różne wymiary zaangażowania,
- opracowanie narzędzia do pomiaru zaangażowania specjalistów ukierunkowanego na różne obiekty.

2. Cele empiryczne:

- ocena poziomu i związków między czterema formami zaangażowania specjalistów (zaangażowanie organizacyjne, zaangażowanie w pracę, zaangażowanie profesjonalne i zaangażowanie interpersonalne),
- identyfikacja najważniejszych elementów składowych tworzących model zaangażowania ukierunkowanego na różne obiekty,
- identyfikacja czynników oddziałujących na elementy składowe modelu zaangażowania z zakresu uwarunkowań indywidualnych i organizacyjnych,
- opracowanie zaleceń praktycznych z zakresu kształtowania zaangażowania specjalistów-inżynierów.

Założone cele wyznaczają logikę przyjętej struktury pracy. Ma ona charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z czterech rozdziałów (trzech teoretycznych i jednego empirycznego), uzupełnionych o wstęp, zakończenie i załączniki. Dwa pierwsze rozdziały stanowią rezultat przeglądu literatury, a ich celem jest prezentacja i systematyka dorobku naukowego w zakresie zaangażowania pracowników. Ich konstrukcja i treść uzasadniają założone cele teoretyczne, tj. usystematyzowanie dorobku naukowego z zakresu zaangażowania na gruncie nauk o zarządzaniu oraz prezentacja współczesnego ujęcia koncepcji zaangażowania organizacyjnego.

W rozdziale pierwszym przedstawiłam propozycję systematyki interpretacji kategorii zaangażowania oraz dokonałam przeglądu literatury w zakresie zaangażowania organizacyjnego. W literaturze opisywanych jest szereg modeli, interpretacji, dostępne są także wyniki badań prezentowane zarówno przez praktyków jak i badaczy akademickich. Mimo, że dorobek naukowy dotyczący zaangażowania jest publikowany głównie w języku angielskim, to w ostatnich latach temu tematowi poświęcono także wiele opracowań w języku polskim. Jednak ich autorzy opierają się głównie na literaturze anglojęzycznej, co powoduje, że w warunkach polskich, oprócz problemów definicyjnych, interpretacyjnych i badawczych dotyczących zaangażowania pojawiają się także trudności natury lingwistycznej.

Pogłębione studia literaturowe skłoniły mnie do rozróżnienia trzech sposobów rozumienia kategorii zaangażowania. Pierwszym z nich jest zaangażowanie (*commitment*) jako aspekt relacji między pracownikiem a innymi obiektami, np. organizacją, pracą. W tym ujęciu głównym przedmiotem zainteresowania badaczy jest więź pracownika odczuwana wobec obiektów zaangażowania, jej charakter, źródła i konsekwencje. Popularny i akceptowany w literaturze przedmiotu sposób pomiaru zaangażowania w tym rozumieniu stanowią koncepcja i narzędzie pomiaru zaproponowane przez

J.P. Meyera i N.J. Allen. Autorami przekrojowych publikacji, obejmujących nie tylko syntezę dotychczasowego dorobku z tego zakresu, ale także propozycje adekwatnej do współczesnych warunków organizacyjnych interpretacji zaangażowania, są P.C. Morrow (1993), A. Cohen (2003) oraz H.J. Klein, T.E. Becker i J.P. Meyer (2009). Po drugie, zaangażowanie (*engagement*) może być rozumiane jako kategoria odnosząca się do aktywności pracownika w środowisku pracy. W tym ujęciu jest ono kojarzone jako pozytywny stan związany z pracą, traktowany także jako pozytywne przeciwieństwo wypalenia zawodowego i interpretowany jako wypełnianie ról związanych z pracą na poziomie przekraczającym oczekiwania, jako zamiłowanie i entuzjazm wobec pracy. W tym ujęciu głównym przedmiotem zainteresowania badaczy są przyczyny tego stanu, jego charakter i konsekwencje. Dominującą koncepcją badawczą takiej interpretacji zaangażowania jest model W.B. Schaufeliego i A.B. Bakker, a redaktorami przekrojowych publikacji z tego zakresu są A.B. Bakker i M.P. Leiter (2010) oraz S.L. Albrecht (2010). Trzecia interpretacja zaangażowania (*involvement*) – jako identyfikacji z pracą, oznacza stan psychicznej identyfikacji z pracą, mający swe źródło w postrzeganiu pracy jako potencjalnego źródła zaspokojenia potrzeb jednostki. Koncepcje i sposoby pomiaru, które znalazły odzwierciedlenie w późniejszych publikacjach, to modele T.M. Lodahla i M. Kejnera (1965) oraz R.N. Kanungi (1982). W literaturze z zakresu zaangażowania te modele (zwłaszcza R.N. Kanungo) mogą być odnoszone do kategorii zaangażowania w rozumieniu aktywności (*engagement*) i wtedy są badane statystyczne zależności między nimi. W odniesieniu do kategorii zaangażowania w sensie więzi (*commitment*), angielskie *involvement* jest natomiast traktowane jako jedna z form zaangażowania organizacyjnego.

Dodatkowym problemem związanym z kategorią zaangażowania pracowników, wynikającym z coraz większej złożoności warunków organizacyjnych, jest kwestia przedmiotu zaangażowania, czyli obiektu, który ukierunkowuje zaangażowanie pracownika (*foci of commitment*). Obserwowane w ostatnich latach zmiany warunków organizacyjnych oraz zasad kontraktu psychologicznego między pracownikiem a zatrudniającą go organizacją, prowadzą do tego, że zatrudniająca organizacja przestaje być jedynym i głównym obiektem zaangażowania pracowników. Odpowiedzią na te zmiany są badania w obszarze koncepcji zintegrowanego zaangażowania w miejscu pracy (*multiple commitments in the workplace*). U podstaw tej koncepcji leży założenie, że współczesna organizacja nie jest jedynie pojedynczym, jednolitym podmiotem, ale raczej stanowi koalicję wielu tworzących ją elementów, a współczesny pracownik na ogół może być zaangażowany jednocześnie wobec wielu obiektów tj. pracy, wykonywanego zawodu, organizacji i współpracowników [S. Borkowska (2014), A. Cohen (2003), P.C. Morrow (1993), a także J.P. Meyer i L. Herscovitch (2001)]. Dla określenia tej koncepcji przyjęłam termin zaangażowanie zintegrowane zaproponowany przez S. Borkowską (co w literaturze angielskiej będzie odpowiadać terminowi *multiple commitments in the workplace*). Można zatem postawić pytanie: skoro pracownicy mogą być zaangażowani wobec różnych obiektów, to które z nich są najważniejsze i mają największy wpływ na zachowania pracowników? Chodzi tutaj zarówno o wskazanie ich wśród wszystkich możliwych podmiotów, np. współpracowników, przełożonych, podwładnych, klientów i innych grup pracowników tworzących organizację, wobec których pracownik odczuwa więź jak również podanie przyczyn powstania tej więzi. W takich okolicznościach naturalną konsekwencją jest spojrzenie na zaangażowanie pracownika w miejscu pracy jako wypadkową relacji pracownika w odniesieniu do różnych obiektów (form zaangażowania), uwarunkowaną różnorodnymi przyczynami (wymiar zaangażowania).

W dalszej części rozdziału pierwszego prezentuję przegląd literatury dotyczącej zaangażowania organizacyjnego (*commitment*). W oparciu o analizę ewolucji podejścia do tej kategorii wyróżniłam cztery jej etapy, różniące się między sobą sposobem interpretacji zaangażowania organizacyjnego, tj.:

- a) zaangażowanie jako konsekwencja inwestycji pracownika - zaangażowanie stanowi rezultat kalkulacji korzyści i kosztów pozostania/odejścia z organizacji;





- b) zaangażowanie jako więź psychologiczna - zaangażowanie stanowi skutek internalizacji celów i wartości organizacyjnych, charakteryzujący się gotowością do podjęcia dodatkowego wysiłku na rzecz organizacji i potrzebą przynależności do niej;
- c) zaangażowanie jako aspekt relacji - zaangażowanie to wielowymiarowy stan psychologiczny wynikający z więzi emocjonalnej, kalkulacji kosztów wiążących się z odejściem oraz z poczucia obowiązku (emocjonalny, trwania, normatywny).
- d) zaangażowanie jako stan odczuwany wobec różnych podmiotów w środowisku pracy - zaangażowanie jako stan ukierunkowujący działanie pracownika, odczuwany wobec różnych obiektów w środowisku pracy (np. praca, kariera, związki zawodowe);
- e) koncepcje integrujące - kompleksowe koncepcje integrujące dotychczasowy dorobek uwzględniające różne podejścia do zaangażowania.

W rozdziale pierwszym zaprezentowałam także przegląd definicji, interpretacji oraz modeli zaangażowania organizacyjnego oraz omówiłam spotykane w literaturze narzędzia stosowane do pomiaru tej kategorii. Tę część pracy zamyka wyjaśnienie mechanizmu tworzenia profilu zaangażowania oraz przegląd badań opisywanych w literaturze anglojęzycznej dotyczących profili zaangażowania różnych grup pracowników.

Rozdział drugi monografii poświęcony jest zaangażowaniu rozumianemu jako kategorii związanej z aktywnością pracowników (engagement). W tym ujęciu zaangażowanie to zamiłowanie, satysfakcja z wykonywanej pracy, ale także entuzjazm wobec niej oraz zachowania pracowników, które wykraczają poza wymagania pełnionych w organizacji ról. Opierając się na założeniu, że prześledzenie dorobku naukowego w ujęciu chronologicznym ułatwia zrozumienie analizowanej kategorii i identyfikację problemów spotykanych w badaniach, również w tej części dokonałam analizy ewolucji podejścia do tak interpretowanego zaangażowania, jego definicji oraz modeli spotykanych w literaturze. Zważywszy na fakt, że zaangażowanie to kategoria, będąca w centrum zainteresowania firm konsultingowych, które wniosły znaczący wkład w rozwój badań w tym zakresie, nie sposób było pominąć wątku powiązań między osiągnięciami praktyków i podejściem reprezentantów świata nauki. Dlatego też w tej części pracy zamieściłam przegląd definicji oraz charakterystykę poziomów zaangażowania stosowanych przez największe firmy konsultingowe i instytucje badawcze, wskazując jednocześnie na podobieństwa i różnice w podejściu proponowanym przez badaczy akademickich. Rozdział drugi zakończyłam analizą powiązań między zaangażowaniem w pracę a motywowaniem pracowników, w której zwróciłam uwagę na słabości motywowania opartego na nagrodach w warunkach gospodarki opartej na wiedzy i zaprezentowałam sposoby interpretacji mechanizmu powiązań między motywacją do pracy a zaangażowaniem.

Rozdział trzeci rozpoczyna prezentacja własnej koncepcji zaangażowania w miejscu pracy uwzględniającej jej kontekst, przesłanki oraz założenia. W oparciu o studia literatury przyjąłam, że zaangażowanie to stabilizująca siła, nadająca kierunek zachowaniom pracowników wyznaczony przez obiekt zaangażowania i zobowiązująca do określonych działań, która może być ukierunkowana na różne obiekty (określane jako formy zaangażowania) i wynikać z różnych powodów o charakterze emocjonalnym, trwania i normatywnym. Mając na względzie grupę pracowników (specjalistów), w odniesieniu do której badano zasadność modelu, wśród obiektów ukierunkowujących zaangażowanie uwzględniłam:

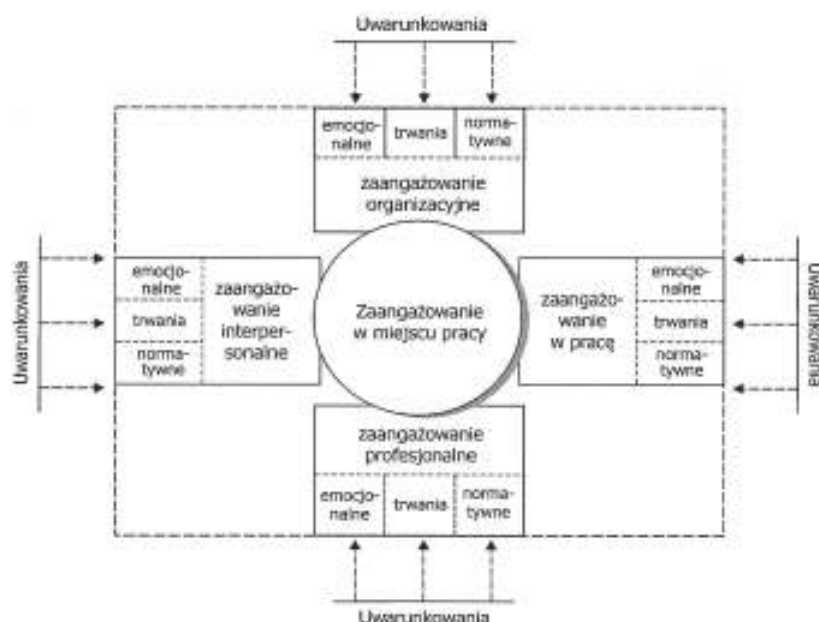
- organizację – tj. zaangażowanie organizacyjne, które może mieć charakter emocjonalny (zaangażowanie emocjonalne), wiążący się z pozytywnymi uczuciami pracownika wobec zatrudniającej go organizacji; trwania (zaangażowanie trwania), odnoszący się do możliwości wyboru lub kosztów spodziewanych w przypadku rezygnacji z pracy oraz normatywny (zaangażowanie normatywne), oznaczający poczucie obowiązku wobec organizacji;
- pracę – tj. zaangażowanie w pracę (określane także jako: zaangażowanie w pracę, zaangażowanie wobec pracy), które może mieć charakter emocjonalny odnoszący się do pozytywnych emocji wywoływanych przez wykonywaną pracę; trwania odzwierciedlający ocenę możliwości wyboru



i ryzyko kosztów związanych z rezygnacją z pracy oraz normatywny, odnoszący się do poczucia obowiązku i konieczności dalszego wykonywania pracy;

- wykonywany zawód - tj. zaangażowanie profesjonalne (określane także jako: zaangażowanie wobec zawodu, zaangażowanie w wykonywany zawód, zaangażowanie profesjonalne), które może mieć charakter emocjonalny, odzwierciedlający pozytywne emocje odczuwane wobec wykonywanego zawodu; trwania, odnoszący się do możliwości oraz spodziewanych kosztów związanych z rezygnacją z wykonywanego zawodu oraz normatywny, odnoszący się do poczucia obowiązku i przekonań, co do czasu pozostawania w zawodzie;
- współpracowników – tj. zaangażowanie interpersonalne (określane także jako: zaangażowanie wobec współpracowników, zaangażowanie interpersonalne), na które składa się zaangażowanie o charakterze emocjonalnym, odzwierciedlające pozytywne emocje wobec najbliższych współpracowników; zaangażowanie o charakterze trwania, odnoszące się do możliwości wyboru i możliwych strat w przypadku odejścia z zespołu oraz zaangażowanie normatywne, oznaczające poczucie obowiązku wobec najbliższych współpracowników.

Graficzny obraz proponowanego modelu przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Model zintegrowanego zaangażowania specjalistów

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnych podrozdziałach tej części pracy dokonałam przeglądu literatury dotyczącej specjalistów i pracowników wiedzy. Kończy go wniosek, że inżynierowie, jako grupa zawodowa, zaliczani są zarówno do grona specjalistów jak i pracowników wiedzy, które to grupy pracownicze odgrywają istotną rolę w sukcesie przedsiębiorstwa. W oparciu o literaturę przedmiotu omówiłam także składowe uwzględnione w modelu zintegrowanego zaangażowania w miejscu pracy, tj. zaangażowania wobec kariery (profesjonalnego), zaangażowania w pracę i zaangażowania interpersonalnego. Ostatni podrozdział poświęciłam organizacyjnym i indywidualnym czynnikom determinującym zaangażowanie pracowników w miejscu pracy. Przy czym wśród organizacyjnych determinant zaangażowania pracowników szczególną uwagę zwróciłam na zarządzanie zasobami ludzkimi, a wśród indywidualnych czynników na wiek pracowników.

Rozdział czwarty zawiera prezentację, analizę i wnioski wynikające z przeprowadzonych badań. Rozdział rozpoczyna się omówieniem celów i organizacji procesu badawczego, prezentacją zastosowanych narzędzi do pomiaru poszczególnych form i wymiarów zaangażowania oraz charakterystyką grupy badawczej. Realizację celu badań, za który przyjąłam identyfikację

najważniejszych elementów zintegrowanego zaangażowania w miejscu pracy specjalistów oraz czynników na nie wpływających, wiązałam z uzyskaniem odpowiedzi na następujące pytania:

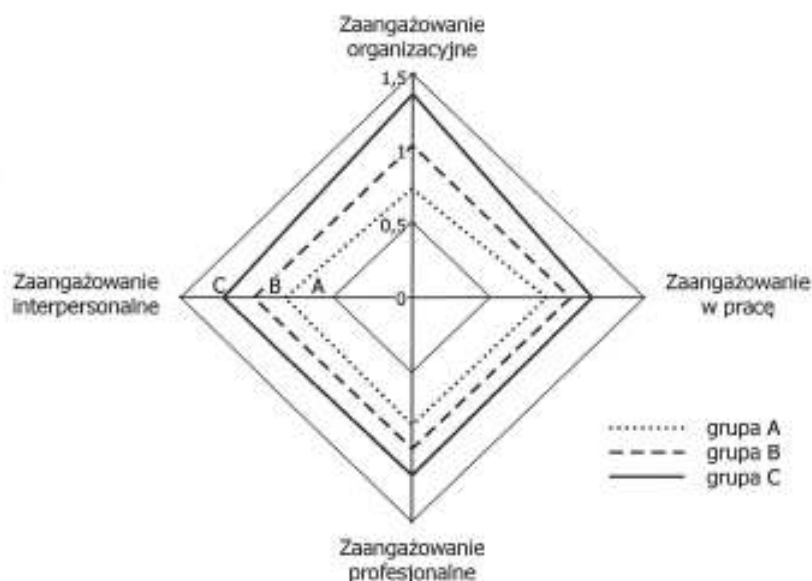
- Jaki jest poziom i korelacje między zaangażowaniem organizacyjnym, zaangażowaniem profesjonalnym, zaangażowaniem w pracę i zaangażowaniem interpersonalnym w badanej grupie inżynierów-specjalistów?
- Czy badana grupa inżynierów-specjalistów jest jednolita pod względem poziomu zaangażowania ukierunkowanego na organizację, pracę, współpracowników i własną karierę?
- Które z badanych elementów składowych zaangażowania inżynierów-specjalistów odgrywają największą rolę w całokształcie ich zaangażowania w miejscu pracy?
- Czy zaangażowanie badanych inżynierów-specjalistów pokolenia Y różni się w jakiś sposób od zaangażowania starszych inżynierów?
- Czy zarządzanie zasobami ludzkimi może być traktowane jako istotne narzędzie kształtowania zaangażowania specjalistów-inżynierów w miejscu pracy?

Konstruując narzędzia pomiaru form tworzących model zaangażowania pracowników w miejscu pracy wzorowałam się na narzędziach dostępnych już w literaturze przedmiotu i stosowanych przez innych autorów, opartych na modelu zaangażowania organizacyjnego N.J. Allen i J.P. Meyer. Narzędzia zastosowane do pomiaru uwzględnionych w modelu form zaangażowania (tj. zaangażowania organizacyjnego, zaangażowania w pracę, zaangażowania profesjonalnego oraz wobec współpracowników) pozwalały na pomiar zaangażowania w wymiarze emocjonalnym (tj. odzwierciedlającym pozytywne emocje badanego pracownika), w wymiarze trwania (związanym z możliwościami wyboru i kosztami) oraz normatywnym (odzwierciedlającym poczucie obowiązku).

Dobór próby miał charakter celowy, a w badaniach uczestniczyli pracownicy zatrudnieni na stanowiskach inżynierskich, posiadający wyższe wykształcenie, którzy wyrazili zgodę i chęć poświęcenia czasu na udział w badaniu. W badaniach uczestniczyło 459 osób zatrudnionych głównie w zakładach produkcyjnych regionu południowo-wschodniej Polski (informatycy, inżynierowie zatrudnieni w przemyśle lotniczym, hutach szkła, przemyśle meblarskim, energetyce i budownictwie).

Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że w badanej grupie inżynierów zaobserwowano najwyższą średnią wartość w odniesieniu do zaangażowania profesjonalnego, niewiele niższy poziom odnotowano w zakresie zaangażowania w pracę, następnie w zakresie zaangażowania interpersonalnego, a najniższy poziom stwierdzono w odniesieniu do zaangażowania organizacyjnego. Ogólnie rzecz ujmując, poziom wszystkich czterech form zaangażowania w badanej grupie inżynierów, nie może być oceniony jako najwyższy. Wydaje się, że we wszystkich tych formach występuje jeszcze pewien potencjał i możliwości jego poprawy. Stwierdziłam także występowanie dodatniej zależności między badanymi formami zaangażowania, co oznacza, że w badanej grupie inżynierów wzrostowi zaangażowania organizacyjnego towarzyszy wzrost zaangażowania w pracę, rośnie także zaangażowanie profesjonalne oraz interpersonalne.

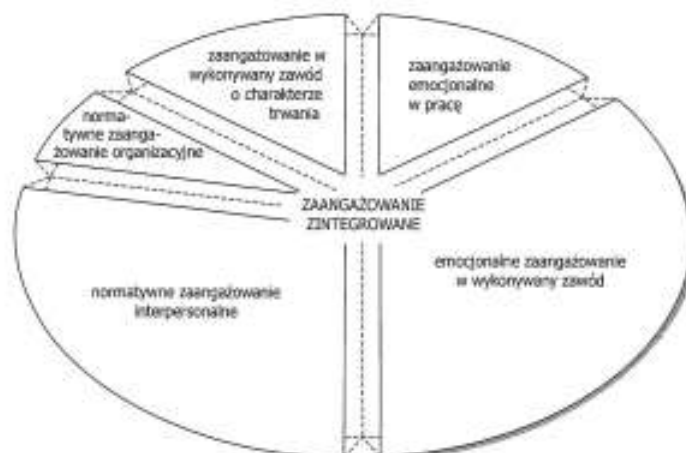
Badana grupa specjalistów-inżynierów nie jest jednolita pod względem poziomu zaangażowania ukierunkowanego na organizację, pracę, współpracowników i własną karierę (Rys. 2.)



Rys. 2. Profile zaangażowania badanej grupy specjalistów  
Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań

Badania pozwoliły zidentyfikować trzy subgrupy w badanej grupie inżynierów, różniące się między sobą poziomem poszczególnych form zaangażowania, widocznym szczególnie w odniesieniu do zaangażowania organizacyjnego.

Identyfikacja elementów składowych zaangażowania inżynierów-specjalistów odgrywających największą rolę w całokształcie ich zaangażowania w miejscu pracy polegała na redukcji założonego na wstępie zintegrowanego modelu zaangażowania, ocenianego za pomocą 65 stwierdzeń. Uzyskane wyniki wskazują na występowanie trzech czynników, zidentyfikowanych nie w oparciu o formy zaangażowania (obiekty ukierunkowujące zaangażowanie), ale w oparciu o wymiary zaangażowania, tj. emocjonalne, trwania oraz normatywne.



Rys. 3. Zintegrowany model zaangażowania specjalistów (uproszczony)  
Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań.

W uproszczonym zintegrowanym modelu zaangażowania specjalistów znalazły się (Rys. 3.): zaangażowanie profesjonalne w wymiarze emocjonalnym, następnie zaangażowanie wobec współpracowników w wymiarze normatywnym oraz kolejno zaangażowanie w pracę w wymiarze emocjonalnym i zaangażowanie profesjonalne w wymiarze trwania, a także zaangażowanie organizacyjne w wymiarze normatywnym, które oceniono za pomocą 14 stwierdzeń. Stanowi to argument przemawiający za tym, że w odniesieniu do badanej grupy specjalistów-inżynierów w kształtowaniu zaangażowania w miejscu pracy każdy z uwzględnionych obiektów, a więc wykonywana

profesja, organizacja, praca oraz współpracownicy odgrywają istotną rolę. Implikacje tego stwierdzenia mają znaczenie praktyczne, szczególnie dla działań podejmowanych w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, zmierzających do zwiększenia zaangażowania pracowników. Okazuje się, że działania nakierowane jedynie na budowanie więzi specjalisty-inżyniera z organizacją mogą okazać się niewystarczające dla jego zatrzymania i zbudowania pozytywnego nastawienia. Badani specjaliści charakteryzują się wysokim zaangażowaniem ukierunkowanym na wykonywany zawód i pracę, stąd powstaje konieczność tworzenia w firmie warunków wspierających ich w tym zakresie.

Istotnym czynnikiem, od którego zależy poziom wszystkich czterech badanych form zaangażowania wśród ankietowanych pracowników na stanowiskach inżynierskich jest wiek pracowników. Okazuje się, że wśród specjalistów młodszego pokolenia, tj. pokolenia Y, poziom zaangażowania organizacyjnego, zaangażowania w pracę, profesjonalnego i interpersonalnego zostały ocenione niżej w porównaniu do pracowników starszych. Uzyskane wyniki potwierdzają wniosek J.P. Meyer i in. (2002) w odniesieniu do zaangażowania organizacyjnego, którzy na podstawie metaanalizy publikowanych już badań wykazali, że wiek i staż pracy są słabo, ale dodatnio skorelowane z zaangażowaniem organizacyjnym. Można to tłumaczyć tym, że pokolenia współpracujące ze sobą w środowisku pracy różnią się między sobą wyznawanymi wartościami, mającymi istotne znaczenie dla zaangażowania organizacyjnego.

Wyniki badań dają podstawę do stwierdzenia, że zarządzanie zasobami ludzkimi należy traktować jako istotne narzędzie kształtowania zaangażowania specjalistów-inżynierów w miejscu pracy. Wszystkie analizowane praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, tj. pozyskiwanie pracowników, rozwój, oceny pracownicze, motywowanie i polityka w zakresie zwolnień wykazują dodatnią korelację z zaangażowaniem organizacyjnym, a także zaangażowaniem w pracę, profesjonalnym i interpersonalnym. W badaniach prezentowanych w literaturze stwierdzono podobne zależności.

Wnioski wynikające z badań pozwalają na sformułowanie konkluzji o charakterze praktycznym. Otóż budowanie zaangażowania inżynierów wymaga tworzenia nie tylko sprzyjających warunków wiążących pracowników z organizacją, ale także umożliwienia im realizacji kariery i rozwijania relacji ze współpracownikami. Konieczna wydaje się także widoczna ze strony organizacyjnej dbałość o emocjonalny wymiar zaangażowania, a więc tworzenie warunków wzmacniających pozytywne emocje, umożliwiających pracownikowi rozwój jego pasji. Uwagę specjalistów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz menedżerów powinna w szczególności skupić grupa pracowników najmłodszych. Wydaje się, że ze względu na odmienną pokoleniową obserwowaną wśród pracowników w zakresie wyznawanych wartości, pierwszym krokiem w tym kierunku, a jednocześnie warunkiem koniecznym działań skierowanych do tej grupy jest właściwe rozpoznanie potrzeb i oczekiwań, w oparciu o które można będzie odpowiednio kształtować warunki pracy.

Wnioski wynikające z przeprowadzonych badań uprawniają do wskazania dwóch kierunków dalszych badań. Po pierwsze, zidentyfikowany ogólnie niski poziom zaangażowania badanych inżynierów skłania do podjęcia kroków w kierunku identyfikacji czynników, które są za to odpowiedzialne. Po drugie wyniki badań i zidentyfikowanie trzech subgrup o odmiennych profilach zachęcają do dalszych badań umożliwiających dokładniejszą charakterystykę specyfiki każdej z tych grup.

Omówiona monografia przyczynia się do zmniejszenia luki teoretycznej, empirycznej oraz metodycznej w obszarze zaangażowania pracowników. Za najważniejsze, moim zdaniem, osiągnięcia wskazanego opracowania, posiadające walor oryginalności można uznać:

- wzbogacenie dotychczasowej wiedzy w zakresie zaangażowania pracowników,
- dokonanie kompleksowego przeglądu dorobku naukowego w zakresie zaangażowania pracowników,
- zaproponowanie systematyki interpretacji kategorii zaangażowania,
- usystematyzowanie ewolucji dorobku literaturowego w zakresie zaangażowania,
- wyjaśnienie koncepcji zaangażowania zintegrowanego,
- zaproponowanie własnego modelu zintegrowanego zaangażowania specjalistów,
- dokonanie pomiaru i oceny zaangażowania organizacyjnego, zaangażowania w pracę, zaangażowania interpersonalnego oraz profesjonalnego badanych specjalistów,



- zidentyfikowanie relacji między poszczególnymi formami zaangażowania,
- wskazanie czynników wpływających na zaangażowanie specjalistów,
- rozpoznanie i zdefiniowanie profili zaangażowania specjalistów,
- opracowanie narzędzia pomiaru zaangażowania specjalistów w miejscu pracy.

#### **4. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych**

##### **4.1. Charakterystyka dorobku przed uzyskaniem stopnia doktora**

Po podjęciu pracy w Politechnice Rzeszowskiej im. Ignacego Łukasiewicza na stanowisku asystenta (1995 r.) w zakładzie kierowanym przez prof. dr hab. Kazimierza Jaremczuka, mój rozwój naukowy wyznaczyły dwa czynniki: po pierwsze potrzeba zgłębiania wiedzy niezbędnej do pracy dydaktycznej, a po drugie kierunek badań prowadzonych w ramach katedry, którego nurtem przewodnim w tamtym okresie była podmiotowość pracownika. Przed uzyskaniem stopnia doktora opublikowałam 18 artykułów naukowych, których tematyka dotyczyła zarządzania zasobami ludzkimi, motywowania, podmiotowości pracownika i przedsiębiorczości. W tym okresie aktywnie uczestniczyłam w 12 konferencjach naukowych (w tym, w jednej międzynarodowej), gdzie miałam okazję zaprezentować wyniki studiów literaturowych i badań własnych. Już wtedy moją uwagę przyciągnęła tematyka motywowania pracowników (temat przewodni 6 publikacji) i ostatecznie, to właśnie temu zagadnieniu postanowiłam poświęcić pracę doktorską.

Na potrzeby rozprawy doktorskiej pisanej pod kierunkiem prof. dr hab. inż. Marii Wandy Kopertyńskiej zrealizowałam własny projekt badawczy, w którym przeprowadziłam badania wśród 699 pracowników (zajmujących stanowiska wykonawcze, samodzielne i specjalistyczne oraz kierownicze) zatrudnionych w 13 dużych lub średnich przedsiębiorstwach (9 spółkach akcyjnych oraz 5 spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością). Podstawowym celem rozprawy było poznanie oczekiwań różnych grup pracowników, cenionych przez nich wartości i udzielenie odpowiedzi na pytanie: czy systemy motywowania funkcjonujące w przedsiębiorstwach dają możliwość realizacji tych oczekiwań? W toku przeprowadzonych badań zidentyfikowałam oczekiwania pracowników reprezentujących stanowiska wykonawcze, samodzielne i specjalistyczne oraz kierownicze. W analizach uwzględniłam dodatkową grupę pracowników, określaną jako pracownicy kluczowi. To kluczowe znaczenie pracownika dla firmy wynikało ze strategii personalnej badanej firmy i niekoniecznie dotyczyło tylko najwyższych stanowisk, ale także specjalistycznych oraz wykonawczych. W przeprowadzonych badaniach oceniłam także stopień, w jakim systemy motywowania uwzględniają oczekiwania pracowników w badanych przedsiębiorstwach w analizowanych obszarach, tj. płaca, aspekty kulturowe, relacje z przełożonymi, rozwiązania organizacyjne. Uzyskane wyniki pozwoliły sformułować szereg praktycznych zaleceń w zakresie motywowania pracowników reprezentujących uwzględnione grupy stanowisk. Efektem przedstawionego projektu była moja rozprawa doktorska nt. *Systemy motywowania do pracy a oczekiwania pracowników*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2004.

##### **4.2. Charakterystyka dorobku po uzyskaniu stopnia doktora**

Mój dorobek naukowy po uzyskaniu stopnia doktora obejmuje 77 pozycji, na które składają się samodzielna monografia, monografia we współautorstwie, 41 rozdziałów w monografiach oraz 32 artykuły naukowe. Dorobek uzupełniają dwie publikacje o charakterze dydaktycznym. Uczestniczyłam w 36 konferencjach naukowych, z których 9 to konferencje międzynarodowe i zaprezentowałam na nich w sumie 18 referatów. Moja aktywność naukowa koncentruje się na trzech obszarach badawczych:

- 1) proces zarządzania zasobami ludzkimi i jego uwarunkowania (37 publikacji);
- 2) motywowanie pracowników (17 publikacji);
- 3) zaangażowanie pracowników ze szczególnym uwzględnieniem dwóch grup pracowniczych: pokolenia Y oraz inżynierów (23 publikacje).



U podstaw wyodrębnienia wskazanych obszarów leżą okoliczności i motywy podejmowania prac badawczych w każdym z nich. Prace z pierwszego obszaru towarzyszącego mi w całym okresie mojej aktywności naukowej, stanowią początkowo rezultat dążenia do poszerzania wiedzy i doskonalenia warsztatu dydaktycznego, a następnie wiążą się z realizowanym projektem badawczym. Pozostałe dwa obszary stanowią odzwierciedlenie tematyki realizowanych projektów badawczych.

#### 4.2.1. Proces zarządzania zasobami ludzkimi i jego uwarunkowania

W obszarze badawczym określonym jako *zarządzanie zasobami ludzkimi i jego uwarunkowania* można wskazać 37 prac, które zostały opublikowane zarówno w okresie bezpośrednio po uzyskaniu stopnia doktora jak i w ostatnim czasie. Dlatego też mają one dość zróżnicowany charakter i dotyczą różnych wątków. Znaczna część publikacji w tym obszarze z początkowego okresu (do 2010 r.) ma charakter teoretyczny i jest poświęcona analizie ogólnych problemów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi albo szczegółowych zagadnień z tego obszaru, np. kwestii powiązań idei rozwoju zrównoważonego z zarządzaniem zasobami ludzkimi, budowania marki pracodawcy czy też kompetencji menedżerskich. Należy tutaj wymienić następujące publikacje:

##### *Kontekst teoretyczny zarządzania zasobami ludzkimi*

- Kmiotek K., *The idea of sustainable development and human resources management*, Management & Sustainable Development, No 2, 2009, University of Forestry, Sofia, s. 39-44.
- Kmiotek K., Lewicka D., *The strength of employer's brand versus marketing targets of an enterprise*, [w:] Relationship marketing its specialties, forms and selected applications (red.) Z. Francová, University of Economics in Bratislava, Bratislava 2009, s. 47-55.
- Kmiotek K., Lewicka D., *The relationship marketing within the area of human resources management*, [w:] Relationship marketing its specialties, forms and selected applications (red.) Z. Francová, University of Economics in Bratislava, Bratislava 2009, s. 31-40.
- Kmiotek K., *Istota i rola kompetencji interpersonalnych współczesnego menedżera*, [w:] Socjalno-Ekonomiczny Rozwój Ukrainy: Europejskiej Wibracji, Konferencja: IX Międzynarodowej naukowej konferencji młodych uczonych i studentów, Melitopol 2009, s. 179-181.
- Kmiotek K., Lewicka D., *Human resources management in Polish companies*, [w:] 5<sup>th</sup> International Scientific Conference, Business and Management' 2008, Conference Proceedings, Vilnius Gediminas Technical University Publishing House "Technika", Vilnius 2008, s. 555-558.
- Piecuch T., Kmiotek K., *Zasoby ludzkie i finansowe jako obszary wyzwań dla zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, nr 13, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008, s. 215-224.
- Kmiotek K., Lewicka D., *Human resources management and public relation functions facing challenges connected with mergers of organizations*, [w:] Education and Economy. Materials of International Science Conference, Tallinn University of Technology, Educational Research Centre, Tallinn College, Tallinn 2007, s. 47-51.
- Kmiotek K., Lewicka D., *Sposoby zapobiegania skutkom kryzysów w działalności biznesowej*, [w:] Kryzysy, katastrofy, kataklizmy w kontekście narastania zagrożeń, (red.) K. Popiołek, A. Bańka, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań 2007, s. 283-293.
- Oleśniewicz P., Cieśliński W., Kmiotek K., Lewicka D., *Knowledge flow management in a sports training*, Research Yearbook. Studies in Physical Education and Sport, Vol. 12, No. 2, 2006, s. 299-303.

Do tej grupy publikacji można zaliczyć także znacznie nowsze opracowanie współautorskie, w którym została podjęta problematyka zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej:

- Flieger M., Kmiotek K., *Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście doskonalenia systemu zarządzania jakością w administracji publicznej*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki, Zeszyty Naukowe, nr 1(171), Wrocław 2014, s. 192-200.

Z okresu po uzyskaniu stopnia doktora pochodzą także publikacje, w których zajmowałam się kwestią umiędzynarodowienia i jego wpływem na zarządzanie zasobami ludzkimi, elastycznością

zarządzania zasobami ludzkimi oraz szczegółowymi praktykami, które składają się na zarządzanie zasobami ludzkimi. Efektem tego są następujące publikacje:

#### *Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście umiędzynarodowienia*

- Kmiotek K., *Integracja i globalizacja jako determinanty zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Zarządzanie i Marketing, nr 260(1/2009), Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2009, s. 95-102.
- Kmiotek K., Lewicka D., *Wybrane problemy w zarządzaniu kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach w warunkach globalizacji i integracji*, [w:] Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji XXI wieku, (red.) J. Penc, Katedra Systemów Zarządzania Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 179-189.
- Kmiotek K., Koperłyńska M.W., *Kulturowy kontekst zarządzania kadrami w przedsiębiorstwie polskim działającym w skali międzynarodowej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, nr 1130, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 364-371.
- Kmiotek K., Lewicka D., Oleśniewicz P., *Komunikowanie i zarządzanie zmianą kulturową w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, [w:] Integracja a globalizacja, Tom I, (red.) J. Rymarczyk, W. Michalczyk, Katedra Międzynarodowych Stosunków gospodarczych, AE we Wrocław, Wrocław 2006, s. 499-507.

#### *Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi*

- Kmiotek K., *Elastyczność organizacji a zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi, (red.) S. Lachiewicz i A. Walecka, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2010, s. 24-40.
- Kmiotek K., Lewicka D., *The labour market and flexible forms of employment in Poland*, [w:] Education and Economy, Materials of international science conference, Tallinn University of Technology, Educational Research Centre, Tallinn College, Tallinn 2007, p.52-54.

#### *Szczegółowe praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi*

- Kmiotek K., Lewicka D., *Actions taken in the human resources management (HRM) area as tools supporting relationship marketing goals*, (red.) M. Oresky, University of Economic in Bratislava, Bratislava 2008, s. 48-56.
- Kmiotek K., Lewicka D., Wziętek-Staśko A., *Rozwój zasobów ludzkich pracą tymczasową*, [w:] Zarządzanie rozwojem organizacji, (red.) S. Lachiewicz, tom I, Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 431-438.
- Kmiotek K., Lewicka D., Wziętek-Staśko A., *System ocen pracowniczych jako narzędzie rozwoju kapitału ludzkiego*, [w:] Zarządzanie rozwojem organizacji, (red.) S. Lachiewicz, tom I. Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 439-449.

Do omawianego obszaru badawczego zaliczyłam też publikacje, w których zajmuję się kwestią powiązań między zarządzaniem zasobami ludzkimi/kapitałem ludzkim a przedsiębiorczością i innowacyjnością. Należą do nich:

- Bembenek B., Kmiotek K., Piecuch T., *Development of human capital in a cluster as a symptom of intrapreneurship*, [w:] Ekonomika, Conference Proceedings 92(3), Supplement A, Vilnius University, Wilno 2013, s. 37-49.
- Kmiotek K., *Zarządzanie zasobami ludzkimi jako narzędzie wspierania przedsiębiorczości organizacyjnej* [w:] Przedsiębiorczość - natura i atrybuty, (red.) K. Jaremczuk, t. II, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2012, s. 43-60.
- Kmiotek K., *Doradztwo personalne jako narzędzie wspierania rozwoju sektora MŚP*, Zarządzanie i Marketing, nr 17(3/2010), Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2010, s. 169-177.
- Kmiotek K., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze MŚP województwa podkarpackiego w warunkach kryzysu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 128, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 112-119.
- Kmiotek K., *Zarządzanie kapitałem ludzkim jako determinanta rozwoju sektora MŚP*, [w:] Przedsiębiorczość. Innowacyjność. Foresight. Aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne, (red.) L. Woźniak, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008, s. 100-109.



- Kmiotek K., Lewicka D., *Social and organisational barriers to innovation in Poland: improvement of Personnel Procedures to support innovation in an organisation*, [w:] *An enterprise Odyssey: tourism-governance and entrepreneurship*, 4<sup>th</sup> International Conference Preceedings, (red.) L. Galetić, N. Čavlek, University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Cavtat, Croatia, 2008, s.184-185.
- Kmiotek K., Lewicka D., *Human capital as a factor of small and medium business' development*, 49<sup>th</sup> International Scientific Conference of Riga Technical University, The Problems of Development of National Economy and Entrepreneurship, RTU Publishing House, Riga 2008.
- Kmiotek K., Lewicka D., *Wybrane problemy zarządzania zasobami ludzkimi w mikroprzedsiębiorstwach*, [w:] *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji XXI wieku*, (red.) J. Penc, Katedra Systemów Zarządzania Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 190-196.
- Kmiotek K., Stadnicka D., *Metody inicjowania innowacji*, [w:] *Zarządzanie innowacjami. System zarządzania innowacjami*, (red.) J. Łunarski, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007, s. 47-71.
- Kmiotek K., Lewicka D., *Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) a pobudzanie pracowników do przedsiębiorczości*, [w:] *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym” a „nowym”*, (red.) L. Zbiegień-Maciąg, E. Beck, Wydawnictwa AGH, Kraków 2006, s. 167-175.
- Piecuch T., Kmiotek K., *Krajowy system usług jako forma informacyjnego wsparcia MŚP*, [w:] *Szanse rozwoju polskiego sektora MŚP na jednolitym rynku europejskim, t.2.*, (red.) J. Otto, R. Stanisławski, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006, s. 223-233.

Wątek powiązań między kapitałem ludzkim a wdrażaniem innowacyjności w przedsiębiorstwach pojawia się także w dwóch kolejnych publikacjach, stanowiących rezultat współpracy zespołowej:

- Chudy-Laskowska K., Kmiotek K., Piecuch T., *Kapitał ludzki przedsiębiorstwa a wdrażanie innowacji - przykład RFID (API)*, [w:] *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu wyzwań*, (red.) J. Kaczmarek, W. Szymła, Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015, s. 115-125.
- Kmiotek K., Chudy-Laskowska K., Jankowska-Mihulowicz M., *Managing supportive conditions for innovation implementation in Polish companies - the role of managers (the example of RFID technology)*, [w:] *Culture, Innovation and Entrepreneurship: connecting the knowledge dots*, (red.) J.C. Spender, G. Schiuma, V. Albino, Institute of Knowledge Asset Management, Bari 2015, s. 1941-1952.

Obie wymienione publikacje zawierają prezentację i analizę wyników badań przeprowadzonych w ramach zadania zespołowego w granice *Synteza autonomicznego identyfikatora półpasywnego, dedykowanego do pracy w wielokrotnych, dynamicznych systemach RFID*, zrealizowanym przez Politechnikę Rzeszowską im. Ignacego Łukasiewicza. Celem obu tych opracowań była ocena otwartości badanych firm (202 przedsiębiorstwa) na wprowadzanie innowacji. Przy czym w pierwszej publikacji otwartość tę badano w kontekście uwarunkowań w obszarze kapitału ludzkiego i dodatkowo wskazano na bariery wdrażania innowacji technicznych w tym obszarze. Natomiast w drugim opracowaniu podjęto próbę oceny roli menedżerów w tworzeniu warunków sprzyjających innowacyjności. Publikacja ta znajduje się w bazie *Web of Science*.

W omawianym obszarze dwie publikacje dotyczą uwarunkowań rynkowych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Pierwsza z nich to efekt współpracy ze studentem zainteresowanym pracą naukową:

- Kmiotek K., Polaszczyk J., *Świadomość warunków i wymagań rynku pracy w opiniach studentów w gospodarce opartej na wiedzy*, *Modern Management Review*, nr 21(1/2014), Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, 2014, s.47-56.

Druga natomiast to publikacja zbiorowa, będąca efektem projektu badawczego *Wydłużanie aktywności zawodowej mieszkańców Polski Wschodniej – szanse i zagrożenia* realizowanego przez Podkarpacką Akademię Przedsiębiorczości Katarzyna Podraza i jest to:

- Kmiotek K., Przywara B., Podraza K., *Wydłużenie aktywności zawodowej mieszkańców Polski wschodniej - szanse i zagrożenia*, Podkarpacka Akademia Przedsiębiorczości, Rzeszów, 2015, s.1-151.

Celem badań prezentowanych we wskazanej wyżej monografii i przeprowadzonych wśród 500 firm oraz 1000 osób w wieku 50+ z województw Polski Wschodniej (tj. lubelskiego, podkarpackiego, warmińsko-mazurskiego, podlaskiego i świętokrzyskiego), była identyfikacja czynników mających wpływ



na wydłużanie aktywności zawodowej osób w wieku 50+. Opracowanie to stanowi próbę oceny sytuacji osób w wieku 50+ pod kątem kontynuowania aktywności zawodowej i wskazuje na najważniejsze bariery zarówno po stronie indywidualnej, zależnej od danej osoby jak i w różnych obszarach środowiska, w których funkcjonują. W opisywanej publikacji zaprezentowano także podejście pracodawców do zatrudniania osób w wieku 50+.

Uzupełnienie dorobku naukowego w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi i jego uwarunkowań stanowią dwie publikacje o charakterze dydaktycznym, z których pierwsza jest podręcznikiem akademickim w zakresie zachowań organizacyjnych.

- Kmiotek K., Piecuch T., *Zachowania organizacyjne. Teoria i przykłady*, Wydawnictwo Difin S.A., Warszawa 2012, s.1-232.

Druga natomiast, stanowi efekt współpracy zespołowej pod redakcją prof. dr hab. Kazimierza Perechudy i jest rezultatem oryginalnego podejścia do procesu nauczania w zakresie zarządzania wiedzą. To zbiór scenariuszy komunikowania wiedzy wraz z problemem do dyskusji:

- Kmiotek K., Scenariusz V, XXV, XXVI, [w:] *Teatr organizacji. Scenariusze komunikowania wiedzy*, (red.) K. Perechuda, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 39-41, 97-101.

#### 4.2.2. Motywowanie pracowników

W dorobku naukowym, po uzyskaniu stopnia doktora, tematowi motywowania poświęciłam 17 publikacji. Część z nich zawiera pogłębione analizy badań zrealizowanych na potrzeby doktoratu lub też nawiązuje do tych wyników, tj.:

- Kmiotek K., *Motivation problems in the management of Polish companies*, [w:] *Proceedings of the 2nd International Conference Human Resources – the Main Factor of Regional Development*, October 2006, (red.) L. Šimanskienė, G. Burbulytė, K. Katus, Klaipėda University, Estonian Interuniversity Population Research Centre, Klaipėda 2007, s. 38-46.
- Kmiotek K., Lewicka D., Oleśniewicz P., *Systemy motywowania jako narzędzie wspierania przedsiębiorczości*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu*, nr 1116, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 291-298.
- Kmiotek K., *Przesłanki motywowania w oparciu o wybrane działania z zakresu zarządzania*, [w:] *Teoria i praktyka zarządzania organizacjami gospodarczymi*, (red.) J. Lewandowski, Wydaw. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005, s. 140-148.
- Kmiotek K., *Wymagania współczesności a motywacje pracowników*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu*, nr 1030, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 358-364.
- Kopertyńska M. W., Kmiotek K., *Kulturowe uwarunkowania procesu motywowania w przedsiębiorstwach*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, nr 1032, Wrocław 2004, s. 462-473.

Kolejne publikacje w tym obszarze zawierają wyniki prac związanych z realizacją grantu badawczego nt. *Kształtowanie systemów motywacyjnych w warunkach postępujących zmian*, realizowanym przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. W projekcie tym występowałam jako wykonawca projektu.

- Kmiotek K., *Otoczenie przedsiębiorstwa jako źródło barier w doskonaleniu systemów motywowania*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 218, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 120-127.
- Kmiotek K., *Uwarunkowania systemu motywowania w przedsiębiorstwie*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 115, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 286-296.



- Kmiotek K., *Narzędzia motywowania pozapłacowego w przedsiębiorstwie*, [w:] Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki, (red.) D. Lewicka i L. Zbiegień-Maciąg, Wydawnictwa AGH, Kraków 2010, s. 455-469.
- Kmiotek K., *Kierunki zmian w systemach motywowania w sektorze MŚP*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 49, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 269-276.
- Kmiotek K., *Determinanty zmian w systemach motywowania*, Zarządzanie i Marketing, nr 260(3/2009), Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, s. 107-116.
- Kmiotek K., Kopertyńska M.W., *Rozwój wysokich technologii jako determinanta zmian w systemach motywowania*, [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach rozwoju wysokich technologii, (red.) S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2008, s. 379-386.
- Kmiotek K., Lewicka D., *Selected problems of sales people motivation*, [w:] Relationships marketing as device of company competitiveness, (red.) M. Oresky, University of Economic in Bratislava, Bratislava 2008, s. 81-89.
- Kmiotek K., Lewicka D., *Factors motivating executive employees - a case study*, 5<sup>th</sup> International Scientific Conference, Business and Management' 2008, Conference Proceedings, Vilnius Gediminas Technical University Publishing House "Technika", Vilnius 2008, s. 59-64.
- Kmiotek K., *Sytuacja na rynku pracy jako źródło wyzwań w zakresie motywowania w sektorze MŚP*, [w:] Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji. Diagnoza i perspektywy, (red.) E. Jędrych, A. Pietras i A. Stankiewicz-Mróż, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2008, s. 100-107.
- Kmiotek K., Lewicka D., Wziątek-Staśko A., *Płeć jako determinanta efektywności procesów motywacyjnych w organizacji*, [w:] Zarządzanie rozwojem organizacji, (red.) S. Lachiewicz, tom I. Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 384-393.
- Kopertyńska M.W., Kmiotek K., *Oczekiwania pracowników jako determinanta zmian w systemach wynagradzania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1184, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 310-316.

Przekrojowe wyniki badań, których celem była charakterystyka zmian w systemach motywowania badanych przedsiębiorstw (w badaniach uczestniczyło 338 średnich i dużych firm) zaprezentowano w:

- Kmiotek K., *Kierunki zmian w systemach motywowania badanych przedsiębiorstw*, [w:] Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie - nowe kierunki, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, nr 129, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2009, s. 275-281.

#### **4.2.3. Zaangażowanie pracowników ze szczególnym uwzględnieniem dwóch grup pracowniczych: pokolenia Y oraz inżynierów**

Zainteresowanie problematyką zaangażowania, której w dotychczasowym dorobku poświęciłam 23 publikacje, jest konsekwencją moich wcześniejszych doświadczeń badawczych i zajmuję się nią od 2011 r. To także obszar badawczy monografii wskazywanej przeze mnie jako główne osiągnięcie naukowe. W moim dorobku mogę wskazać dwa kierunki badań związanych z zaangażowaniem, a w zasadzie dwie grupy pracowników, których zaangażowanie stanowi przedmiot mojego zainteresowania, tj. pracowników pokolenia Y oraz inżynierów. Uzasadnia to tematyka dwóch projektów badawczych, tj. *Budowanie zaangażowania pokolenia Y poprzez motywowanie – perspektywa pracodawcy i pracownika*, projekt realizowany przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (w projekcie tym występowałam jako wykonawca projektu) oraz własnego projektu badawczego *Zaangażowanie pracowników w miejscu pracy (przykład inżynierów)*.

##### *Publikacje związane z zaangażowaniem pracowników pokolenia Y*

Zaangażowanie pracowników pokolenia Y to temat stosunkowo nowy, a więc od niedawna podejmowany w literaturze polskiej. Realizacja projektu badawczego wymagała gruntownych studiów literaturowych w tym zakresie, których efektem są następujące publikacje:



- Kmiotek K., *Źródła i konsekwencje zaangażowania pracowników*, [w:] Zarządzanie i finanse, Vol.11, No. 4, cz.2, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2013, s. 181-190.
- Kmiotek K., *Wyzwania w zakresie budowania zaangażowania organizacyjnego pracowników wiedzy w MSP*, [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach, (red.) Z. Wiśniewski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 335-343.
- Kmiotek K., Piotrowska N., *Absolwent jako potencjalny pracownik-korzyści i zagrożenia wiążące się z zatrudnianiem pokolenia Y*, Modern Management Review, nr 20(4/2013), Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2013, s. 107-115.
- Kmiotek K., *Motywowanie pracowników wiedzy pokolenia Y*, Organizacja i Zarządzanie, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, nr 51, Łódź 2013, s. 211-221.
- Kmiotek K., *Pokolenie Y jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, Zarządzanie i Marketing, nr 19(2/2012), Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2012, s. 51-59.
- Kmiotek K., *Zaangażowanie jako oczekiwany element relacji z pracownikiem we współczesnym przedsiębiorstwie*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, z. VIII, 2012, s. 285-298.

Kolejne 9 publikacji zawiera omówienie i analizę całościowych lub częściowych rezultatów badań przeprowadzonych w ramach grantu badawczego. Badania te prowadzono wśród 382 menedżerów 16 firm zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska oraz Podkarpacia oraz wśród 1261 pracowników tych samych firm zaliczanych do pokolenia Y (urodzeni w 1981 r. i później). Tematami podejmowanymi w tych publikacjach są różnice między pracownikami pokolenia Y a reprezentantami starszych pokoleń, ocena przedsiębiorczości pokolenia Y, problemy w zakresie budowania zaangażowania pracowników pokolenia Y wskazywane przez zatrudniające je przedsiębiorstwa. Wśród tych publikacji można wymienić:

- Kopertyńska M.W., Kmiotek K., *Generation Y employees as a new challenge for employers*, Proceedings International Journal of Arts and Science, Vol. 8, No 1, 2015, s. 283-292.
- Kmiotek K., *Przedsiębiorczość pracowników pokolenia Y - wnioski z badań* [w:] Przedsiębiorczość - perspektywą zmian, (red.) K. Jaremczuk, Wyższa Szkoła Prawa i Administracji w Przemyślu, Podkarpackie Stowarzyszenie Organizacji i Zarządzania, Rzeszów 2015, s. 212-222.
- Kopertyńska M.W., Kmiotek K., *Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 358, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 39-48.
- Kopertyńska M.W., Kmiotek K., *Granice zmian systemów motywowania określone oczekiwaniami pracowników pokolenia Y*, [w:] Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim, (red.) P. Wachowiak, S. Winch, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2014, s. 343-352.
- Kopertyńska M.W., Kmiotek K., *Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych - doświadczenia badawcze*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 349, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s.185-196.
- Kopertyńska M.W., Kmiotek K., *Podejście menedżerów do motywowania pracowników pokolenia Y sektora IT*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, Marketing i Rynek, nr 5, 2014, s.1070-1077.
- Kopertyńska M.W., Kmiotek K., *Podejście do pracy i wartości związane z pracą pracowników pokolenia Y*, [w:] Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym, (red.) A. Stabryła, S. Wawak, Wyd. MFILES.PL, Kraków 2014, s.39-48.
- Kopertyńska M.W., Kmiotek K., *Podejście menedżerów do zróżnicowania pokoleniowego pracowników - doświadczenia badawcze*, [w:] Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym, (red.) A. Stabryła, S. Wawak, Wyd. MFILES.PL, Kraków 2014, s.97-108.
- Kmiotek K., *Konsekwencje różnic pokoleniowych - perspektywa menedżerów*, [w:] Rozwój kapitału społecznego organizacji w warunkach różnic kulturowych, (red.) A. Adamik, M. Nowicki, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014, s.72-82

Na uwagę zasługują kolejne trzy artykuły dotyczące zaangażowania młodego pokolenia. Celem pierwszego z nich była identyfikacja problemów związanych z budowaniem zaangażowania pracowników najmłodszego pokolenia i próba odpowiedzi na pytanie: czy cechy pokolenia Y i ich specyficzne podejście



do pracy i obowiązków oznaczają jednocześnie mniejsze zaangażowanie w pracę? Artykuł ten został opublikowany w czasopiśmie z listy A MNiSW i jest to:

- Kmiotek K., Kopertyńska M.W., *Engagement of employees of generation Y - theoretical issues and research experience*, Argumenta Oeconomica, nr 2(35), Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 2015, s. 185-201.

W innej publikacji zajęłam się podejściem pracowników pokolenia Y do elastyczności zatrudnienia:

- Kmiotek K., *The generation Y approach to flexibility of employment*, The Journal of American of Business, Cambridge, Vol. 20, No 2, The Library of Congress, Washington, 2015, s. 72-80.

Wnioskiem wynikającym z prezentowanych w publikacji analiz jest stwierdzenie, że polscy pracownicy pokolenia Y, w przeciwieństwie do swoich rówieśników z krajów zachodnich, preferują zatrudnienie w oparciu o umowę o pracę na czas nieokreślony i niechętnie odnoszą się do elastycznych form zatrudnienia. Wyniki badań sugerują, że istotną rolę w podejściu pracowników pokolenia Y do elastycznych form zatrudnienia odgrywa otwarta komunikacja w relacjach z pracownikiem i przestrzeganie norm prawnych przez przedsiębiorstwo.

Ocena ważności i możliwości rozwoju zawodowego dla pracowników pokolenia Y stwarzanych przez zatrudniające ich firmy stanowi temat kolejnej publikacji:

- Kmiotek K., *Professional development as a motivator of Generation Y*, [w:] Innovation, Technology Transfer and Education, Proceedings of CBU International Conference, (red.) P. Hajek, P. Mumanachit, Central Bohemia University, Unicorn College Prague 2014, s.160-168.

Badania wykazały, że rozwój zawodowy znajduje się na liście wartości cenionych przez pracowników pokolenia Y, jest nawet bardziej ceniony niż zasoby finansowe. Niemniej jednak ta grupa pracowników jest zorientowana przede wszystkim na rodzinę, ceni sobie relacje i czas przeznaczony na realizację własnych pasji czy odpoczynek, ale brak wsparcia w rozwoju zawodowym ze strony organizacji jest ważnym czynnikiem, który może być podstawą decyzji o rezygnacji z pracy.

Prace powstałe podczas realizacji grantu *Budowanie zaangażowania pokolenia Y poprzez motywowanie – perspektywa pracodawcy i pracownika* uzupełniają lukę teoretyczną i badawczą w zakresie zarządzania pracownikami pokolenia Y w warunkach polskich. Wyniki wskazują, że w wielu obszarach problemy te są wspólne dla organizacji je zatrudniających, niezależnie od geograficznej lokalizacji. Jednakże można wskazać pewne cechy charakterystyczne pracowników pokolenia Y, nie spotykane w krajach zachodnich.

Uzupełnieniem badań zrealizowanych w ramach projektu podmiotów biznesowych są badania przeprowadzone na grupie 108 pracowników w trzech jednostkach administracji publicznej, dotyczące identyfikacji oczekiwań pracowników pokolenia Y w administracji samorządowej. Wyniki wskazują, że główne oczekiwania badanej grupy pracowników pokolenia Y koncentrują się na bezpieczeństwie zatrudnienia i sprzyjającej atmosferze pracy, a sama praca jest traktowana w kategoriach instrumentalnych. Wyniki tych badań zostały zaprezentowane na Zjeździe Katedr Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Poznaniu i są przygotowywane do opublikowania w:

- Kopertyńska M.W., Kmiotek K., *Sektor publiczny a młodzi ludzie na rynku pracy*, [w:] Kompetencje personelu w sektorze publicznym i non-profit, (red.) A. Andrzejczak, J. Furmańczyk, 2016 (monografia w druku).

#### *Publikacje związane z zaangażowaniem specjalistów*

Prace badawcze przeprowadzone w zakresie zaangażowania specjalistów zostały opublikowane w głównej mierze w monografii, natomiast ich szczegółowe aspekty zostały ujęte w następujących publikacjach:

- Kmiotek K., *Zaangażowanie organizacyjne pracowników projektowych – doświadczenia badawcze*, [w:] Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem. Uwarunkowania, trendy, perspektywy, (red.) W. Sroka,



Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2016, s. 238-250.

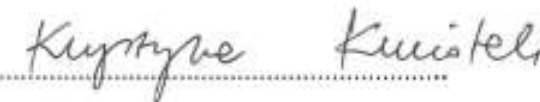
- Kmiotek K., *The influence of human resource management on organizational commitment of knowledge workers (exemplified by engineers)*, [w:] Contemporary conditions and trends in enterprise management. Strategies - mechanisms - processes, (red.) A. Jaki, T. Rojek, Wydawnictwo Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2015, s. 143-154.
- Kmiotek K., *Uwarunkowania zaangażowania profesjonalnego pracowników na stanowiskach inżynierskich*, Marketing i Rynek, nr 5, 2015, s. 1161-1173.

## 5. Podsumowanie

Podsumowując prezentowaną samoocenę mojej aktywności naukowo-badawczej po uzyskaniu stopnia doktora, mogę wykazać się tym, że:

- Byłam autorką i współautorką 77 publikacji naukowych, w tym dwóch monografii, 41 rozdziałów w monografiach naukowych (w tym 14 w języku angielskim), 32 artykułów w czasopismach naukowych (w tym 7 w języku angielskim) oraz dwóch publikacji o charakterze dydaktycznym. Byłam także autorem 4 zbiorowych raportów badawczych.
- Uczestniczyłam w różnych projektach badawczych, tj. byłam wykonawcą w trzech konkursowych grantach badawczych, zrealizowałam 9 projektów badawczych na zamówienie.
- Uczestniczyłam w 36 konferencjach naukowych, podczas których wygłosiłam 18 referatów (w tym 9 na konferencjach zagranicznych w języku angielskim).

W swojej działalności naukowo-badawczej zajmowałam się tematyką związaną z zarządzaniem zasobami ludzkimi i uwarunkowaniami tego procesu (37 publikacji), motywowaniem pracowników (17 publikacji) oraz zaangażowaniem pracowników ze szczególnym uwzględnieniem dwóch grup pracowniczych: pokolenia Y oraz inżynierów (23 publikacje). Za osiągnięcia naukowe zostałam nagrodzona Nagrodą Indywidualną III stopnia Rektora politechniki Rzeszowskiej (2005, 2008) oraz wyróżniona w finale konkursu na najlepszy artykuł VIII Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej z cyklu „Zarządzanie Rozwojem Organizacji” pod tytułem „Od kryzysu do sukcesu w biznesie” (2015 r.)

  
.....

Rzeszów, 12 kwietnia 2016 r.