

# **AUTOREFERAT**

na temat dorobku i osiągnięć  
w pracy naukowo-badawczej

**dr Izabela Stańczyk**

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania

Uniwersytet Jagielloński

Kraków, sierpień 2018 r.



I. Stańczyk

## Spis treści:

1. Imię i nazwisko .....	3
2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe.....	3
3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych.....	4
4. Wskazanie i omówienie osiągnięcia naukowego .....	5
5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych.....	22



I. Stańczyk

## 1. Imię i nazwisko: **Izabela Stańczyk**

## 2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe – z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej:

### ▪ 2006 – stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu

Stopień został nadany uchwałą Rady Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej w dniu 21 czerwca 2006 roku.

Temat rozprawy doktorskiej: *Model kształtowania ról organizacyjnych i podziału kompetencji w zakresie zarządzania potencjałem pracy dla grupy kapitałowej.*

Promotor: **prof. dr hab. Tadeusz Oleksyn**

Recenzentami dysertacji byli:

**prof. dr hab. Henryk Król**

**prof. dr hab. Marek Bugdol**

### ▪ 1999 – tytuł magistra

Kierunek: zarządzanie i marketing

Specjalność: zarządzanie firmą

Tytuł magistra uzyskałam 18 marca 1999 roku (nr dyplomu 6388/WZ/SZ/M) na Wydziale Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny).

Temat pracy magisterskiej: *Kultura organizacyjna jako wyznacznik strategii firmy na przykładzie Telekomunikacji Polskiej S.A.*

Promotor: prof. dr hab. Halina Piekarz

Recenzent: prof. dr hab. Adam Stabryła

### ▪ 1997 – tytuł licencjata

Kierunek: zarządzanie i marketing

Specjalność: zarządzanie firmą

Tytuł licencjata uzyskałam 17 lutego 1997 roku (nr dyplomu 2893/WZ/SZ/D) na Wydziale Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny).

Temat pracy licencjackiej: *Kierunki rozwoju struktury organizacyjnej w TP SA na przykładzie ZT Kraków-Centrum*

Promotor: prof. dr hab. Halina Piekarz

I. Stańczyk

Recenzent: prof. dr hab. Adam Stabryła

- **1996** – ukończyłam **Studium I stopnia dla Pracowników Służb Organizacji i Zarządzania**, zorganizowane przez Centrum Doskonalenia Kadr TP S.A., a w **1997** roku ukończyłam **Studium Specjalistyczne dla Pracowników Służb Organizacji i Zarządzania TP S.A. – Zarządzanie Procesami**, zorganizowane przez Centrum Doskonalenia Kadr TP S.A. W obu przypadkach wykładawcami byli pracownicy naukowci Politechniki Gdańskiej, Uniwersytetu Gdańskiego, Szkoły Głównej Handlowej.
- **2007** – ukończyłam szkolenie dla trenerów „Train the Trainer”, Efektywne Techniki Trenerskie, Skuteczny Doradca Rozwojowy dla HR Business Partnerów, zorganizowane przez Jet Centrum Szkoleniowe.
- **2008** – uzyskałam certyfikat: **Menedżer projektów Unijnych – EFS** nadany przez Firmę Doradczo-Szkoleniową EUROPOINT (akredytacja MEN nr KPU.II.MW.515/5/08).
- **2009** – z wynikiem pozytywnym ukończyłam szkolenia „Metodologia oceny projektów w ramach POKL” oraz „Sytuacja na małopolskim rynku pracy” zorganizowane przez Małopolski Ośrodek Szkoleniowy w Krakowie.
- **2009** – w wyniku rekrutacji zostałam wpisana, po zadaniu egzaminów, na **Listę Asesorów akredytowanych przy Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Krakowie**, dokonujących oceny merytorycznej wniosków o dofinansowanie projektów w ramach komponentu regionalnego Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, w obszarach: „Adaptacyjność pracowników i przedsiębiorstw” oraz „Zatrudnienie”.
- **Posiadam dyplomy (ogółem 10)** wydane przez Centrum Doskonalenia Kadr TP S.A., w tym m.in. Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie, Kultura organizacyjna, Inwentaryzacja i wycena bilansowa firmy, Prawno-ekonomiczne aspekty prywatyzacji TP S.A., Menedżerski Moduł Podstawowy, Menedżerski Moduł Zawodowy – Zarządzanie.

### 3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

- **Od 1 października 2009** roku jestem zatrudniona na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński, na którym to stanowisku pracuję nadal.

I. Stańczyk

- **W latach 2006–2009** prowadziłam zajęcia dydaktyczne w Instytucie Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego w ramach umów cywilnoprawnych (w tym czasie od 1994 r. do 2009 r. byłam zatrudniona w Telekomunikacji Polskiej S.A. na stanowiskach: specjalisty ds. organizacji i zarządzania, głównego specjalisty ds. restrukturyzacji i rozwoju zawodowego, głównego specjalisty w Dziale Mobilności Zawodowej, głównego specjalisty w Centrum Rozwoju Kompetencji, głównego specjalisty ds. monitorowania wyników i wsparcia operacyjnego i realizowałam zadania związane z restrukturyzacją zatrudnienia w ramach funkcji HR).

**4. Wskazanie osiągnięcia\* wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2016 r. poz. 882 ze zm. w Dz.U. z 2016 r. poz. 1311):**

- a) tytuł osiągnięcia naukowego:

**Wsparcie organizacyjne menedżerów**  
Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018

- b) autor, tytuł publikacji, rok wydania, nazwa wydawnictwa, recenzenci wydawniczy:

Izabela Stańczyk, **Wsparcie organizacyjne menedżerów**, 2018, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 270 s., ISBN: 978-873-233-4496-4; ISBN 978-833-233-9864-6 (e-book)

Recenzentami wydawniczymi wskazanej monografii byli:

Prof. zw. dr hab. Wojciech Czakon

Dr hab. Dominika Latusek-Jurczak, prof. ALK

- c) omówienie celu naukowego ww. pracy i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania:

Współczesne organizacje, dążąc do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku, wymagają współdziałania, elastyczności, odpowiednich kompetencji wszystkich zatrudnionych. Szczególną uwagę poświęca się grupie menedżerów, których głównym zadaniem jest sprawne osiąganie celów, jakie przed nimi postawiono w organizacji. Osoby powoływane na stanowiska menedżerskie

I. Stańczyk

wyższego szczebla, po dokonaniu z reguły rozbudowanej, wieloetapowej rekrutacji wewnętrznej czy zewnętrznej, znajdują się w trudnej sytuacji wobec konieczności poradzenia sobie z bardzo rozległymi zadaniami. Do najważniejszych kompetencji menedżerów wyższego szczebla należą ustalanie celów przedsiębiorstwa i realizacja ich poprzez sprawne zarządzanie zespołami pracowników. Oczekuje się od zarządzających gotowości do wykonania bardzo różnorodnych zadań. Są to działania, na których się znają i w których dziedzinie są specjalistami, jednak istnieją zagadnienia wymagające wsparcia ze strony specjalistów zatrudnionych w komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa. Wsparcie takie ma pomóc menedżerom w sprawnym zagospodarowaniu posiadanych zasobów, inteligencji organizacji i inteligencji pracowników<sup>1</sup>. Efektywność działań menedżera polega na tworzeniu skutecznych sekwencji działań i opieraniu się na wewnętrznych cechach definiowanych jako stałe ukryte dyspozycje wpływające na zachowania<sup>2</sup>. Efektywność jako kryterium oceny zarządzających jest jedną z najważniejszych wartości<sup>3</sup>. Menedżerowie na najwyższych stanowiskach kierowniczych w organizacji tworzą tzw. *top management team*, który określany jest jako forum strategicznego dialogu wewnątrz organizacji<sup>4</sup>. Według teorii D. Hambricka i P. Masona, menedżerowie wyższego szczebla mają istotny wpływ na wyniki organizacji ze względu na decyzje, do których są upoważnieni w organizacji, ponieważ podejmują je zgodnie z ich bazą poznawczą, będącą częściowo funkcją ich osobistych wartości i doświadczeń, które mogą być powiązane z wynikami organizacji<sup>5</sup>. Największe znaczenie w wypełnianiu tych zadań ma wsparcie specjalistów w organizacji, na jakie mogą oni liczyć. Postrzeganie wsparcia organizacyjnego menedżerów staje się coraz bardziej istotnym elementem w zarządzaniu. Wsparcie organizacyjne menedżerów rozważane przeze mnie w monografii to pomoc w sprawnym zarządzaniu udzielana menedżerom przez specjalistów z wewnątrz organizacji (Rys.1). Wsparcie takie może dotyczyć budowania odpowiednich relacji; przygotowywania specjalnych programów rozwoju kompetencji menedżerskich; opracowywania technologicznych rozwiązań pomagających menedżerom w kierowaniu; dopasowywania struktury organizacyjnej do realizowanych zadań przez menedżera i jego zespół; pomocy psychologicznej dla menedżera w trudnych sytuacjach; opracowywania zestawu narzędzi o wymiarze controllingowym pozwalającym planować, monitorować i rozliczać efekty pracy oraz poziom realizowanych zadań<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> A. Polanowska, *Rozwój menedżerów oparty na kompetencjach – korzyści i wyzwania*, „Problemy Zarządzania” 2008, nr 4(22), s. 127–142.

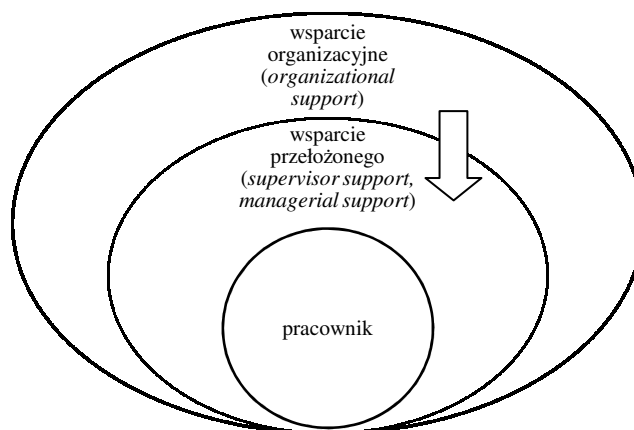
<sup>2</sup> J. Mesjasz, *Efektywność pracowników w perspektywie ekonomicznej i psychologicznej* [w:] *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, red. B. Urbaniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 58.

<sup>3</sup> *Zarządzanie respektujące wartości*, red. A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 57.

<sup>4</sup> S. Alderson, *Reframing management competence: Focusing on the top management team*, „Personnel Review” 1993, vol. 22, iss. 6, s. 53.

<sup>5</sup> K. Smith, J. Olian, H.P. Sims, *Top management team demography and process: The role of social integration and Communications*, „IBAR” 1996, vol. 17, iss. 1, s. 36.

<sup>6</sup> Przedstawienie przeglądu definicji i rozumienia wsparcia dla menedżerów znajduje się w pierwszym rozdziale monografii I. Stańczyk, *Wsparcie organizacyjne menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018.



Rys.1. Poziomy wsparcia realizacji zadań/celów

Źródło: opracowanie własne

Tematyka wsparcia menedżerów w organizacji nie była dotąd często podejmowana w publikacjach naukowych. Do najważniejszych badaczy w pewien sposób podejmujących ten temat należą<sup>7</sup>: H. Munsterberg, M.P. Follet, E. Mayo – którzy zapoczątkowali rozważania dotyczące wsparcia menedżerów w procesach doboru i motywacji<sup>8</sup>; R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchinson, D. Sowa – którzy zwrócili uwagę na ważność wsparcia organizacyjnego dla zwiększenia zaangażowania i satysfakcji z pracy<sup>9</sup>; L. McFarlane, S.J. Wayne –którzy określili termin postrzegania wsparcia organizacyjnego i jego wpływ na zachowania w organizacji<sup>10</sup>; E.E. Kossek, A. Ollier-Malaterre, M. Dean Lee, S. Pichler, D.T. Hall – którzy zaproponowali model zmniejszenia obciążenia pracą menedżerów<sup>11</sup>; T.M. Amabile, E.A. Schatzel, G.B. Moneta, S.J. Kramer – którzy twierdzą, że wsparcie specjalistów w organizacji menedżerów wpływa na kreatywność zarządzanego zespołu<sup>12</sup>; S. Sawang – który zauważa, że poziom wsparcia menedżerskiego jest istotny dla obniżenia poziomu stresu psychologicznego i zawodowego zarządzających<sup>13</sup>. Natomiast M. Gunkel, Ch. Schlaegel, T. Rossteutscher, B. Wolff twierdzą, że wsparcie dla menedżerów wpływa na emocje pracowników<sup>14</sup>; M. Carrol i M. Walton uważają, że

<sup>7</sup> Badania te zostaną szczegółowo omówione w następujących rozdziałach.

<sup>8</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 79.

<sup>9</sup> R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchinson, D. Sowa, *Perceived organizational support*, „Journal of Applied Psychology” 1986, vol. 71, nr 3, s. 500–507.

<sup>10</sup> L. McFarlane, S.J. Wayne, *Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support*, „Journal of Applied Psychology” 1993, vol. 78, no. 5, 774–780.

<sup>11</sup> E.E. Kossek, A. Ollier-Malaterre, M. Dean Lee, S. Pichler, D.T. Hall, *Line managers' rationales for professionals' reduced-load work In embracing and ambivalent organizations*, „Human Resource Management” 2016, January/February, vol. 55, iss. 1, s. 143–171.

<sup>12</sup> T.M. Amabile, E.A. Schatzel, G.B. Moneta, S.J. Kramer, *Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support*, „The Leadership Quarterly” 2004, vol. 15, s. 5–32.

<sup>13</sup> S. Sawang, *Moderation or mediation? An examination of role perceived managerial support has on job satisfaction and psychological strain*, „Current Psychology” 2010, vol. 29, s. 247–256.

<sup>14</sup> M. Gunkel, Ch. Schlaegel, T. Rossteutscher, B. Wolff, *The human aspekt of cross-border acquisition outcomes: The role of management practices, employee emotions and national culture*, „International Business Review” 2015, Jun, vol. 24, iss. 3, p. 394–408.

istotą wsparcia jest doradztwo<sup>15</sup>; L. MacFarlane Shore, L.E. Tetrick, prowadząc badania, stwierdzili, że oczekuje się wsparcia menedżerów ze strony specjalistów z organizacji, a to przekłada się na poziom osiąganych wyników<sup>16</sup>; A. Torun przedstawia konieczność wsparcia menedżerów w rozwoju zawodowym<sup>17</sup>. G.C. Williams, H. Halvari, Ch.P. Niemiec, Ø. Sørebo, A.H. Olafsen, C. Westbye zwracają uwagę na poziom autonomii menedżerów<sup>18</sup>. Na gruncie nauki polskiej wsparcie menedżerów opisują m.in. M. Bugdol, który podkreśla znaczenie sprawiedliwości<sup>19</sup>; B. Kożusznik, która zwraca uwagę na zachowania organizacyjne<sup>20</sup>; D. Turek i I. Czaplńska, skupiające się na odpowiednim wsparciu dotyczącym tworzenia specyficznych warunków pracy<sup>21</sup>; B. Gajdzik, wskazując na odpowiednie relacje w organizacji<sup>22</sup>.

Przedstawione powyżej prace nie podejmują jednak holistycznie kwestii wsparcia organizacyjnego menedżerów. W analizowanych publikacjach uzyskałam tylko wskazanie o możliwości wpływu czynników na wsparcie menedżerskie. Nie zaproponowano badań kompleksowych w tym temacie. Istnieje więc potrzeba stworzenia koncepcji wsparcia menedżerskiego w organizacji i zestawienia wiedzy zarządzających oraz istniejącej bazy teoretycznej. Dlatego też niniejsza monografia jest próbą wypełnienia zidentyfikowanej luki badawczej.

Wskazując na trudność pracy menedżera i jej złożoność oraz wychodząc z założenia, że wsparcie ze strony organizacji menedżerów jest konieczne, postawiłam **cel główny pracy**. Jest nim ustalenie, w jakich wymiarach menedżerowie wymagają wsparcia organizacyjnego w sprawnym zarządzaniu, oraz opracowanie sugestii działań w tym zakresie.

**Cel koncepcyjny** to konceptualizacja wielowymiarowego systemu wsparcia organizacji umożliwiającego wsparcie menedżerów w sprawnym zarządzaniu.

**Cel badawczy** to dostarczenie praktyki istniejącego wsparcia organizacyjnego menedżerów.

**Cel użyteczny** to wskazanie możliwości rozwoju działań organizacji na rzecz zwiększenia sprawności zarządzania menedżerów.

Aby zrealizować przedstawione cele, mój wysiłek badawczy zmierzał w kierunku:

- analizy i syntezy zebranej literatury dotyczącej wsparcia organizacyjnego menedżerów;
- wyjaśnienia wpływu wymiarów wsparcia organizacyjnego na sprawność zarządzania menedżera;
- przedstawienia czynników wspierających menedżerów w kontekście zachowań organizacyjnych;

<sup>15</sup> *Handbook of counselling in organizations*, ed. M. Carrol, M. Walton, SAGE Publication, London 1997, p. 3.

<sup>16</sup> L. MacFarlane Shore, L.E. Tetrick, *A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support*, „Journal of Applied Psychology” 1991, vol. 76, no 5, 637–643.

<sup>17</sup> A. Torun, *Employee counselling and career development*, „International Journal of Business and Management” 2013, vol. 1(1), p. 18–36.

<sup>18</sup> G.C. Williams, H. Halvari, Ch.P. Niemiec, Ø. Sørebo, A.H. Olafsen, C. Westbye, *Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective*, „Work & Stress” 2014, vol. 28, no. 4, s. 404–419.

<sup>19</sup> M. Bugdol, *Znaczenie sprawiedliwości w zarządzaniu ludźmi. Dlaczego warto być sprawiedliwym*, Difin, Warszawa 2014, s. 181–200.

<sup>20</sup> B. Kożusznik, *Zastosowanie psychologii w pracy menedżera* [w:] *Psychologia w pracy menedżera*, red. B. Kożusznik, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1994, s. 20.

<sup>21</sup> D. Turek, I. Czaplńska, *Praktyki ZZL, klimat organizacyjny i postrzeganie wsparcia menedżerskiego a zachowania obywatelskie pracowników*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 4(164), s. 132.

<sup>22</sup> B. Gajdzik, *Poziom zaangażowania pracowniczego w przedsiębiorstwach w Polsce i za granicą*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2012, nr 3, s. 17.

I. Stańczyk



- identyfikacji wsparcia menedżerskiego jako elementu współczesnej teorii zarządzania.

Główny wkład podjętych działań dotyczących wsparcia menedżerskiego w rozwój teorii zarządzania został sformułowany na podstawie zgromadzonej wiedzy literaturowej (głównie zagranicznej), jak również pionierskich badań przeprowadzonych przeze mnie w tym zakresie w Polsce. Na podstawie uzyskanych wyników badań opracowałam sugestie realizacji wsparcia organizacyjnego menedżerów. Dla potrzeb weryfikacji założonych celów sformułowałam **pytania badawcze**:

- 1) W jaki sposób jest realizowane wsparcie organizacyjne menedżerów w przedsiębiorstwach?
- 2) Które wymiary wsparcia organizacyjnego menedżerów wymagają zwiększenia ich intensywności rozwoju i wdrożenia?
- 3) Które z czynników wsparcia organizacyjnego wymagają modyfikacji podnoszącej sprawność zarządzania menedżerów?
- 4) W jaki sposób można zaprojektować wsparcie organizacyjne menedżerów determinujące ich sprawność zarządzania?

Analiza opracowań naukowych (głównie zagranicznych) wskazuje, że wsparcie organizacyjne menedżerów wyższego szczebla w zakresie zwiększania ich sprawności zarządzania powinno być nakierowane na:

- 1) podejście biznesowe, doskonalenie kompetencji przywódczych menedżerów do tworzenia odpowiednich modeli biznesowych;
- 2) personalne dopasowanie menedżera do zadań; opracowanie odpowiednich opisów roli/pracy;
- 3) wykorzystanie zasobów (kapitału społecznego, tożsamości, kultury organizacji, odpowiednio skonfigurowanej struktury zarządzania, relacji panujących w zespole);
- 4) wykorzystanie systemów IT wspomagających podejmowanie decyzji menedżerskich;
- 5) doskonalenie kompetencji menedżerskich;
- 6) budowanie programów motywacyjnych;
- 7) wytworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej;
- 8) opracowanie modelu obciążenia pracą menedżerów;
- 9) doskonalenie procesów komunikacji;
- 10) tworzenie programów pozwalających menedżerom na budowanie wydajnych i zaangażowanych zespołów pracowniczych;
- 11) tworzenie odpowiednich warunków pracy na stanowiskach menedżerskich dotyczące:
  - innowacyjnej kultury,
  - poziomu autonomii,
  - roli kontraktu psychologicznego,
  - sprawiedliwego środowiska pracy,
  - otwartej komunikacji w zarządzaniu wartościami/zarządzaniu respektującym wartości,
  - opieki w ramach programów mobilności, zwłaszcza w globalnych organizacjach,
  - rozbudowy systemu wynagradzania o niematerialne składniki tworzące prestiż stanowiska,
  - etyki;
- 12) wymianę wiedzy i informacji, uczenia się;
- 13) budowanie zaufania;
- 14) narzędzia i zasoby zarządzania zespołem, w tym oceny;
- 15) stosowanie systemów zarządzania jakością.

Wymienione elementy pogrupowałam w wymiary wsparcia organizacyjnego menedżerów dotyczące pomocy psychologicznej, controllingowej, strukturalnej, edukacyjnej, poprzez systemy wspomagania decyzji menedżerskich oraz budowanie relacji w zespole w sposób wskazany w tabeli 1. Referencje dotyczące poszczególnych wymiarów zawiera rozdział II omawianej monografii.

Tab. 1 Wymiary wsparcia organizacyjnego menedżerów

WYMIAR	CZĘŚCI SKŁADOWE
psychologiczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pomoc psychologiczna</li> <li>– mentoring</li> <li>– coaching</li> <li>– pomoc socjologiczna</li> <li>– doradztwo dotyczące oceniania podwładnych</li> </ul>
relacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– czynniki relacji</li> <li>– kultura organizacyjna</li> <li>– komunikacja</li> <li>– wartości</li> </ul>
controllingowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– plany zatrudnienia, budżet</li> <li>– controlling</li> <li>– wykorzystywanie nowych możliwości organizacji, zasobów wiedzy, kompetencji w sprawnym zarządzaniu organizacją i osiągnięciu celów</li> </ul>
strukturalny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– personalne dopasowanie menedżerów do stanowisk pracy</li> <li>– normowanie pracy</li> <li>– poziom autonomii</li> <li>– podział zadań</li> <li>– formy zatrudnienia</li> <li>– projektowanie struktur organizacyjnych, które wpływają na wydajność pracy menedżerów</li> <li>– doradztwo organizacyjne</li> </ul>
edukacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– doskonalenie kompetencji przywódczych oraz zachowań przedsiębiorczych</li> <li>– odpowiednie szkolenia</li> <li>– kształtowanie ścieżek edukacji</li> <li>– programy zarządzania wiedzą</li> <li>– budowanie ścieżek karier dla podwładnych</li> <li>– bazy wiedzy</li> </ul>
systemami wspomagania decyzji menedżerskich	<ul style="list-style-type: none"> <li>– systemy techniczne, np. rozwiązania IT</li> <li>– systemy informacyjne</li> <li>– Business Intelligence</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

*I. Stańczyk*

Wsparcie **psychologiczne** skupia się głównie na programach pomocy psychologicznej dla menedżerów czy pomocy w niwelowaniu negatywnych skutków pracy, ustalaniu odpowiednich proporcji czasu poświęcanego na pracę zawodową i życie prywatne oraz coraz częściej organizowaniu spotkań wyjścia z nałogów. Wsparcie **relacyjne** to zdobycie umiejętności w radzeniu sobie z trudnymi sytuacjami w życiu zawodowym przez menedżera. To również optymalizacja wzajemnych oczekiwań przedstawicieli organizacji i menedżera dotyczących kontraktu psychologicznego. Wsparcie **strukturalne** dotyczy pomocy menedżerom w odpowiednim budowaniu podziału zadań, doborze formy zatrudnienia czy opracowaniu rodzaju struktury organizacyjnej najbardziej odpowiedniej dla realizacji celów organizacji. Wsparcie **controllingowe** to przede wszystkim dopasowanie systemu komunikacji (informacji o wskaźnikach z zakresu controllingu personalnego) niezbędnego dla danego menedżera i pomoc w podejmowaniu trafnych decyzji. Wsparcie **edukacyjne** to system szkoleń, możliwość dodatkowej edukacji, rozszerzania kompetencji zarówno zarządczych, jak i interpersonalnych; to budowa ścieżek karier czy uczestniczenia w programach zarządzania talentami menedżerskimi. Ostatnim zaproponowanym przeze mnie wymiarem wsparcia jest wsparcie **systemami wspomaganiami decyzji menedżerskich** głównie poprzez rozwiązania technologiczne i systemy informatyczne.

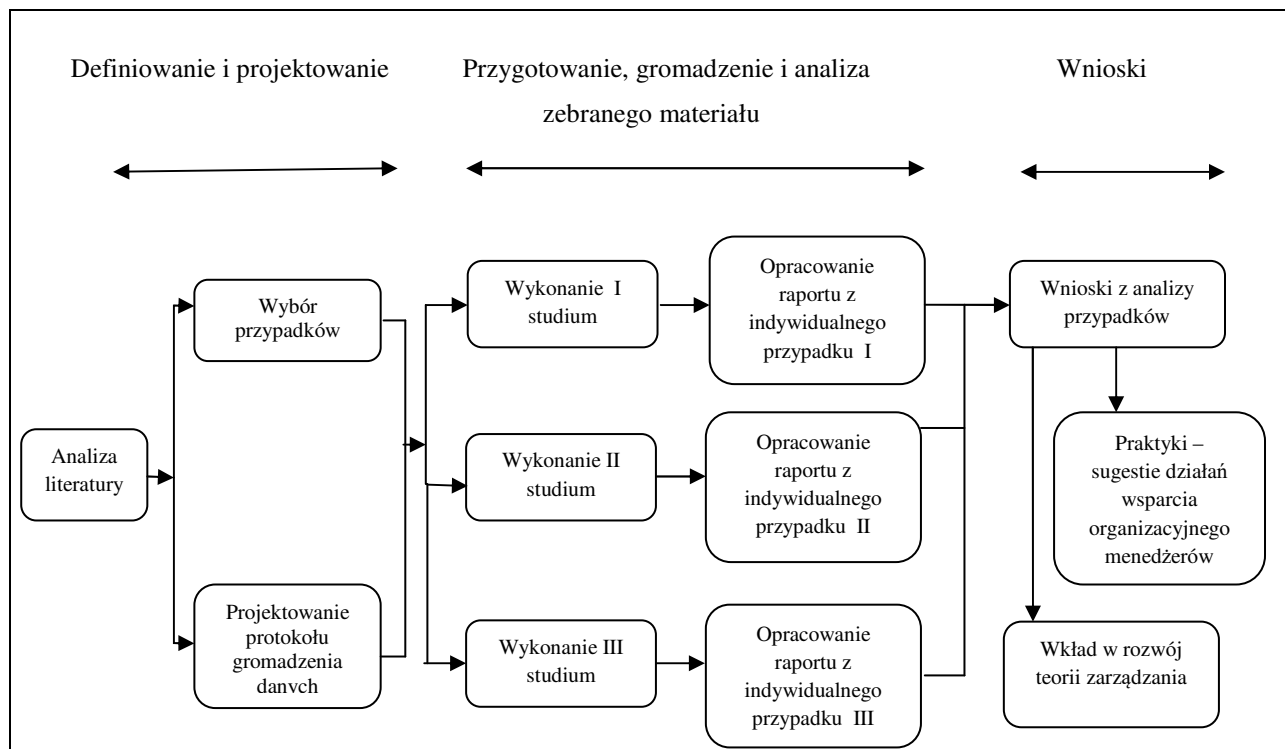
Sprawność zarządzania menedżerów wyższego szczebla zależy od postaw i zachowań ich samych oraz osób, z którymi współpracują. Zachowania i postawy będą również generowały bariery i ograniczenia pracy menedżera, które mogą wpływać na poziom osiągniętych przez nich efektów, szybkość i skuteczność podejmowanych decyzji. W tym kontekście uwidacznia się potrzeba wsparcia organizacyjnego menedżerów w celu stworzenia im odpowiednich warunków dla sprawnego działania. Wyodrębniłam czynniki wpływające na wsparcie organizacyjne menedżera: **motywacje organizacji, kontrakt psychologiczny, formowanie się więzi, zachowania organizacyjne**, których bliższe określenie zawiera tabela 2. Referencje dotyczące poszczególnych czynników zawiera rozdział III omawianej monografii.

Tab. 2 Czynniki wpływające na wsparcie organizacyjne menedżera

CZYNNIKI	CZĘŚCI SKŁADOWE
motywacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dopasowane systemy i bodźców motywacji menedżerów</li> <li>– motywacja do wymiany wiedzy</li> <li>– rozszerzony system wynagradzania niematerialnymi instrumentami specyficznymi dla menedżerów</li> <li>– specjalne programy wynagrodzeń długoterminowych</li> <li>– typy i wzory motywacji</li> <li>– motywacyjne wynagrodzenia</li> </ul>
kontrakt psychologiczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– odpowiednie warunki obustronne kontraktu</li> </ul>
więzi w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zaufanie</li> <li>– odpowiednie relacje</li> <li>– proces komunikacji</li> </ul>
zachowania organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wartości, etyka</li> <li>– sprawiedliwe środowisko pracy</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

Po dokonaniu analizy teoretycznej wsparcia organizacyjnego menedżerów temat ten poddałam eksploracji. Wykorzystałam triangulację<sup>23</sup> metod badawczych: analizę literatury, badanie sondażowe, *case study*. Zastosowałam strategię badawczą opartą na badaniach sondażowych za pomocą wywiadów ustrukturalizowanych skierowanych do wyższej kadry menedżerskiej (42 wywiady), na podstawie których opracowałam studia przypadków pokazujące wsparcie menedżerów przez specjalistów wewnątrz organizacji<sup>24</sup>. Schemat postępowania badawczego wskazano na rysunku 2.



Rys. 2 Procedura wielokrotnego studium przypadku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R.K. Yin, *Studium przypadku w badaniach naukowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 88; W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu* [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 47

Do projektowania protokołu gromadzenia danych i weryfikacji celów pracy zastosowałam następujące metody badawcze:

- analizę literatury przy wykorzystaniu metodyki systematycznego przeglądu literatury<sup>25</sup>;

<sup>23</sup> Triangulacja traktowana jest zgodnie z definicją N. Denzina zawartą w: *Sociological Methods: A Sourcebook*, McGraw-Hill, New York 1978, s. 291 [w:] S. Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod badawczych i uzretelnienie badań* [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno 2016, s. 244.

<sup>24</sup> Opracowanie poszczególnych studiów przypadku powstało na podstawie R.K. Yin, *Studium przypadku w badaniach naukowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 88; W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu* [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 47.

<sup>25</sup> W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury* [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 124.

- badania sondażowe menedżerów wyższego szczebla, z wykorzystaniem i autorską modyfikacją pytań dla tych stanowisk zawartych w opracowaniach N. Kawai i A. Mohr<sup>26</sup>; Y. He, K.K. Lai i Y. Lu<sup>27</sup>; S.I.W. Humborstad, B. Humborstad, R. Whitfield i Chad Perry<sup>28</sup>; A.S. Saks<sup>29</sup>;
- badania sondażowe skierowane do menedżerów wyższego szczebla na podstawie kwestionariusza *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS) skonstruowanego przez R. Eisenbergera, R. Huntingtona, S. Hutchinsona, D. Sowę. Pytania dostosowano do poziomu badanej grupy;
- badanie opinii menedżerów wyższego szczebla na temat sposobu pełnienia wsparcia przez dział personalny na podstawie kwestionariusza ankiety opracowanego przez D. Ulricha i J. Connera<sup>30</sup>;
- wywiady strukturalizowane z menedżerami wyższego szczebla w różnego typu organizacjach na podstawie autorskiego zestawu pytań.

Kolejnym etapem było gromadzenie danych, które miało miejsce od stycznia do kwietnia 2017 roku. Do opracowania raportu z uzyskanych danych empirycznych zastosowałam metodę wielokrotnego studium przypadku<sup>31</sup> z celowym doбором przypadków. Celowość takiego doboru miała za zadanie rozwinąć przeanalizowaną istniejącą teorię dotyczącą wsparcia organizacyjnego menedżerów, która na gruncie polskim zaczyna wkraczać do organizacji. Drugim zadaniem doboru było skierowanie uwagi na aspekty praktyczne wspierające menedżerów w sprawnym zarządzaniu w organizacji<sup>32</sup>.

Pierwsze badanie dotyczyło przedsiębiorstwa produkcyjnego z branży spożywczej o zasięgu międzynarodowym (I), drugie – oddziały organizacji z branży usług wspólnych (II), trzecie zbierało informacje od menedżerów słuchaczy studiów podyplomowych (III). Po zobrazowaniu poszczególnych studiów przypadków wyeksponowałam stan wsparcia organizacyjnego menedżerów w świetle przeprowadzonych badań. Wnioski z każdego opracowanego studium przypadku posłużyły do zaprojektowania przeze mnie praktyk – sugestii działań w zakresie wsparcia menedżerskiego w organizacjach.

Następnym etapem było zestawienie teorii dotyczącej wsparcia organizacyjnego menedżerów w kontekście przeprowadzonych badań<sup>33</sup> oraz opracowanie praktyki – sugestii działań w tym zakresie mogących stanowić bazę do oceny takiego wsparcia przez organizacje. Dopelnieniem tych treści jest również skompilowana przeze mnie propozycja dopasowania wymiarów analizowanego wsparcia do teorii motywacji stosowanych w organizacjach, a także wskazanie barier pracy menedżerskiej z określeniem wymiarów wsparcia. Wskazania te mogą również stanowić podstawę do audytu w przedsiębiorstwach w zakresie istniejących barier pracy menedżera.

<sup>26</sup> N. Kawai, A. Mohr, *The contingent effects of role ambiguity and role novelty on expatriates' work-related outcomes*, „British Journal of Management” 2015, vol. 26, s. 163–181.

<sup>27</sup> Y. He, K.K. Lai, Y. Lu, *Linking organizational support to employee commitment: Evidence from hotel industry of China*, „The International Journal of Human Resource Management” 2011, January, vol. 22, no. 1, s. 197–217.

<sup>28</sup> S.I.W. Humborstad, B. Humborstad, R. Whitfield, Ch. Perry, *Implementation of empowerment in Chinese high power-distance organizations*, „The International Journal of Human Resource Management” 2008, July, vol. 19, no. 7, s. 1349–1364.

<sup>29</sup> A.M. Saks, *Antecedents and consequences of employee engagement*, „Journal of Managerial Psychology” 2006, vol. 21, iss. 7, s. 600–619.

<sup>30</sup> D. Ulrich, *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 63–65.

<sup>31</sup> R.K. Yin, *Studium przypadku...*, s. 88.

<sup>32</sup> W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadków...*, s. 47; U. Flick, *Projektowanie badania jakościowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 58–62.

<sup>33</sup> Rozdział V monografii.

Podsumowując analizę dotyczącą wsparcia organizacyjnego menedżerów, warto wskazać, że jego istota nabiera coraz większego znaczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwami (R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchinson, D. Sowa<sup>34</sup>). Świadczą o tym znikome (głównie zagraniczne) publikacje, coraz liczniejsze w ostatnich latach, których autorzy wiążą wsparcie organizacyjne z osiąganymi wynikami (L. MacFarlane Shore, L.E. Tetrick<sup>35</sup>), zachowaniami organizacyjnymi (L. McFarlane, S. i S.J. Wayne<sup>36</sup>, B. Bożusznik<sup>37</sup>, M. Bugdol<sup>38</sup>, R. Loi, N. Hang-yue, S. Foley<sup>39</sup>), kontraktem psychologicznym (S. Biswasa, A. Varmab, A. Ramaswami<sup>40</sup>, M. Aggarwal-Gupta, N. Vohra, D. Bhatnagar<sup>41</sup>), motywacją (A. Sajkiewicz<sup>42</sup>, S. Bangchokdee, L. Mia<sup>43</sup>), co ma wpływ na sprawność zarządzania menedżerów. Dla pracy menedżerów istotne są elementy, które dotyczą samego zarządzającego, jak kompetencje, rola, jaką odgrywają w organizacji. Są to również elementy środowiska pracy, które mają znaczenie w kontekście jego postaw, możliwości podejmowania decyzji. Osiągnięcie wysokiej wydajności, zarówno menedżerskiej, jak i ekonomicznej, stanowi podstawę funkcjonowania każdego menedżera, niezależnie od jego pozycji w jednostce społeczno-ekonomicznej. Wymaga to spełnienia określonych warunków: menedżerowie powinni być wystarczająco kompetentni do zajmowania określonych stanowisk, być w stanie efektywnie osiągać swoje wyniki, a następnie szukać rozwiązań usprawniających pracę innych osób (wykonawców), tworzyć i utrzymywać odpowiedni klimat dla działania podległych pracowników, wykazując się silnym przywództwem. Menedżerowie, o ile takie warunki zostaną spełnione, mogą odpowiednio wywiązywać się z ról, jakie odgrywają w organizacji, oraz podnosić poziom efektywności poprzez promowanie i profesjonalne wspieranie dużych zmian organizacyjnych i kulturowych<sup>44</sup>. Zakres przedstawionej problematyki oraz przyjętej koncepcji badań w tej monografii jest odpowiedzią na wskazaną we wprowadzeniu lukę badawczą. Studia literatury potwierdzają, że problematyka wsparcia organizacyjnego menedżerów jest stosunkowo słabo rozpoznana. Zainteresowanie nią wynika z przekonania o jej ważności, zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym.

<sup>34</sup> R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchinson, D. Sowa, *Perceived organizational support...*

<sup>35</sup> Shore, L.E. Tetrick, *A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support*, „Journal of Applied Psychology” 1991, vol. 76, no 5, s. 637–643.

<sup>36</sup> L. McFarlane, S.J. Wayne, *Commitment and employee behavior...*, s. 774–780.

<sup>37</sup> B. Kozusznik, *Zastosowanie psychologii...*, s. 20.

<sup>38</sup> M. Bugdol, *Znaczenie sprawiedliwości w zarządzaniu ludźmi. Dlaczego warto być sprawiedliwym*, Difin, Warszawa 2014, s. 181–200.

<sup>39</sup> R. Loi, N. Hang-yue, S. Foley, *Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2006, vol. 79, s. 101–120.

<sup>40</sup> S. Biswasa, A. Varmab, A. Ramaswami, *Linking distributive and procedural justice to employee engagement through social exchange: A field study in India*, „The International Journal of Human Resource Management” 2013, vol. 24, no. 8, s. 1570–1587.

<sup>41</sup> M. Aggarwal-Gupta, N. Vohra, D. Bhatnagar, *Perceived organizational support and organizational commitment: The mediational influence of psychological well-being*, „Journal of Business and Management” 2010, vol. 16, no. 2.

<sup>42</sup> B. Sajkiewicz, *Proinnowacyjne systemy motywowania i determinanty ich skuteczności* [w:] *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, red. B. Urbaniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 158.

<sup>43</sup> S. Bangchokdee, L. Mia, *The role of senior managers' use of performance measures in the relationship between decentralization and organizational performance: Evidence from hotels in Thailand*, „Journal of Accounting & Organizational Change” 2016, vol. 12, iss. 2, s. 129–151.

<sup>44</sup> I. Verboncu, A. Condurache, *About managers, competence and efficiency*, „Revista de Management Comparat International” 2015, Jul, vol. 16, iss. 3, s. 314–323.

### **Analiza wyników badań**

Jak wynika z przeprowadzonych badań, wsparcie organizacyjne menedżerów realizowane jest w różnym zakresie. Z punktu widzenia sprawności zarządzania wsparcie psychologiczne podejmuje się je w odmienny sposób w badanych organizacjach. W przedsiębiorstwie produkcyjnym (I) menedżerowie nie mają możliwości korzystania z wiedzy ekspertów, takich jak psycholog pracy, socjolog pracy czy doradca personalny. Problemy z tego zakresu próbują rozwiązywać wspólnie z dyrektorem personalnym czy radcą prawnym. Taka sytuacja jest charakterystyczna dla polskich organizacji, gdzie funkcja personalna przechodzi powolną transformację w kierunku doradztwa biznesowego. W pozostałych organizacjach (II, III) stanowiska te są dostępne a dodatkowo w przedsiębiorstwie outsourcingowym (II) utworzone zostało stanowisko HR Business Partnera. W zakresie rozwiązywania konfliktów menedżerowie radzą sobie samodzielnie, co – jak pokazują ich opinie – jest trudne. Wskazali oni w wywiadach potrzebę dalszej edukacji w zakresie niestandardowego rozwiązywania problemów.

W budowaniu w organizacji odpowiednich relacji wpływających na efektywność działań menedżerów mają znaczenie odpowiednie kompetencje zarówno samego menedżera, jak i doboru przez niego odpowiednich osób. Te elementy istnieją w badanych organizacjach na poziomie średnio wysokim, a więc istnieje potrzeba skupienia się specjalistów w organizacji na lepszym dopasowaniu procesów rekrutacji do faktycznych potrzeb przedsiębiorstwa. Dla budowania odpowiednich relacji ma również znaczenie umiejętność pracy ze zróżnicowanym kulturowo zespołem, w różnym wieku i o różnym poziomie wiedzy. Według przedstawianych opinii, we wszystkich trzech przypadkach istnieje potrzeba takiego wsparcia. Wynika to z coraz bardziej zróżnicowanych kulturowo zespołów, co wiąże się z dodatkowymi kompetencjami menedżera, choćby ze znajomością języka obcego czy kultury danego regionu. Problem pojawia się również w odniesieniu do procesu komunikacji osób z różnych pokoleń: X, Y, Z, co można zauważyć w zwiększającej się liczbie badań i publikacji. To wymusza również dodatkowe umiejętności u menedżera. Na relacje w organizacji ma wpływ również tworzenie się grup nieformalnych, które w odpowiedniej uwidocznionej proporcji pozytywnie oddziałują na przebieg pracy i jej efekty oraz motywację. Najmniej takich grup tworzonych jest w przedsiębiorstwie produkcyjnym (tutaj prawdopodobnie wpływa na to charakter organizacji), natomiast więcej ich pojawia się w pozostałych organizacjach, gdzie praca opiera się głównie na podejściu procesowym. Budowa relacji to również sposób przepływu informacji i procesu komunikacji. „Menedżerowie wolą zdobywać informacje nieformalnymi kanałami komunikacji, za pomocą przekazu ustnego, zwłaszcza rozmów telefonicznych czy w czasie spotkań, ale także za pomocą poczty elektronicznej”<sup>45</sup> – takie zachowania potwierdzają przeprowadzone wywiady, faktycznie większość informacji pozyskują oni na spotkaniach na swoim poziomie zarządzania bądź na spotkaniach z zarządem – i jest to standard bez względu na rodzaj organizacji. Istotne staje się wdrożenie nowoczesnych technologii do wsparcia ich w zarządzaniu czy to procesami biznesowymi, czy zespołem, a takich możliwości w większości nie posiadają.

Przy tworzeniu dobrej atmosfery, poprawie relacji czy jakości życia zawodowego menedżerowie muszą radzić sobie sami, jedynie w przedsiębiorstwie outsourcingowym mogą oni skorzystać ze wsparcia specjalistów personalnych. Z punktu widzenia ekspertów zewnętrznych relacje takie przebiegają dwubiegunowo (brak lub całkowite zaangażowanie we wdrażany projekt). Może

---

<sup>45</sup> Ibidem, s. 44.

I. Stańczyk

to świadczyć o braku wśród świadomości menedżerów ważności tych relacji w kontekście efektywności ich pracy.

Sytuacja dotycząca wsparcia controllingowego przedstawia się jednakowo we wszystkich rodzajach organizacji, można więc powiedzieć, że realizowany jest pewien standard dostępu do tego typu informacji. Standard ten nie jest jednak wystarczający według opinii menedżerów. Chcieliby oni mieć większy wpływ na kształtowanie budżetu dla funkcji czy pionu, którym zarządzają. Trudnością czy problemem staje się umiejętne wykorzystanie posiadanych danych wskaźnikowych, które mają służyć do zwiększania efektywności pracy, redukcji kosztów oraz sprawnego zarządzania w tym zakresie, a dodatkowo – zwiększania świadomości biznesowej. Taką sytuację dostrzegają zarówno naukowcy (J. Pasieczny, B. Glinka<sup>46</sup>) i sami menedżerowie. Świadczy o tym zapotrzebowanie, jakie jest zgłaszane do organizacji konsultingowych, których eksperci najczęściej świadczą wsparcie przy określaniu MBO, tworzeniu analizy strategicznej, podniesieniu efektywności pracy. Zauważają oni również, że nie ma dostatecznej liczby narzędzi, które w odpowiedni sposób stymulowałyby efektywność pracy menedżerów.

Rozwiązania strukturalne w przedstawionych przypadkach (I, II, III) nie pozwalają na bezpośredni szybki dostęp menedżera do specjalistów w zakresie pojawiających się problemów. Na pierwszym etapie menedżerowie próbują rozwiązać problemy samodzielnie, a następnie szukają osób w organizacji, które mogłyby im pomóc. Takie działania przekładają się bezpośrednio na jakość i sprawność pracy menedżerów. W organizacjach tych istnieją zaburzenia w procesie komunikacji oraz nie występuje badanie potrzeb menedżerów. Brakuje również współpracy w trybie ciągłym menedżerów wyższego szczebla oraz specjalistów z danej funkcji (oczekiwanie, aż zgłosi się sam menedżer).

Rozwiązania strukturalne to głównie zadanie dla specjalistów personalnych (I), HR Business Partnera (II, III). Są to z reguły standardowe projekty. Brakuje spojrzenia na wsparcie strukturalne w kontekście efektywności pracy. Architekturą struktur organizacyjnych zajmują się również specjaliści personalni, tylko w jednym przypadku działania te przejmuje Lean Management Team czy Departament Organizacji. Natomiast optymalizacji procesów dokonują menedżerowie ze swoim zespołem lub organizacja zewnętrzna w ramach konsultingu; w dwóch przypadkach (II, III) wskazano stosowanie filozofii Kaizen lub Lean Management.

Podziału pracy dokonuje się we wszystkich przedsiębiorstwach na podstawie zakresu (karty) zadań, obowiązków i odpowiedzialności, jak również tworzone są arkusze MBO dla stanowisk dyrektorów.

Wsparcie edukacyjne menedżerów pojawia się na dwóch płaszczyznach. Pierwsza dotyczy możliwości rozwoju i doskonalenia kompetencji przed objęciem stanowiska dyrektora. Tutaj stosowane są znowu standardowe rozwiązania w postaci wewnętrznych szkoleń oraz istnieje możliwość uczestniczenia w zajęciach w ramach Akademii Menedżera (II, III). Druga płaszczyzna dotyczy rozwoju kompetencji po objęciu stanowiska menedżera wyższego szczebla. Bez względu na rodzaj przedsiębiorstwa, realizowane są szkolenia z miękkich kompetencji, różnic kulturowych oraz jest możliwość uczestniczenia w studiach podyplomowych czy indywidualnych programach rozwojowych, np. po ocenie 360 stopni. Działania te również realizowane są w sposób standardowy i w miarę niskobudżetowy. Brakuje indywidualnych rozwiązań dla tej grupy dyrektorów. Wprowadzenie innowacji w ramach tego wymiaru wsparcia zapewne wzbogaciłoby warsztat pracy

---

<sup>46</sup> J. Pasieczny, B. Glinka, *Błędy menedżerskie – wybrane źródła i implikacje dla rozwoju organizacji*, „Problemy Zarządzania” 2008, vol. 4/2008 (22), s. 143–167.



menedżerów, który przekładałby się na sprawne zarządzanie i osiągnięcie lepszych efektów dla całej organizacji. Dlaczego takie programy nie są realizowane? Wydaje się, że są co najmniej dwa główne powody. Po pierwsze, zbyt małe środki finansowe, po drugie brak specjalistów z tego zakresu, którzy mogliby w odpowiedni sposób dobrać metodę doskonalenia kompetencji dla tej szczególnej grupy zawodowej, jaką są dyrektorzy pionów czy obszarów funkcjonalnych.

Częściowo pozytywne opinie dotyczą wsparcia systemami wspomagania decyzji menedżerskich we wszystkich badanych organizacjach. Z odpowiedzi menedżerów wynika, że głównym wsparciem w tym obszarze jest Internet. Istnieją mniej lub bardziej zaawansowane systemy wspierające pracę menedżerów, głównie są to systemy oceny kompetencji, systemy informacji wewnętrznej dla menedżerów, sporadycznie Lean Management, ISO (w przedsiębiorstwie produkcyjnym). Sporadycznie są dostępne systemy Business Intelligence. Opiniotwórcy zwracają uwagę na konieczność „dotyczącą zwiększania automatyzacji i aktualizacji procesów”. Jest to następny obszar do rozbudowy konieczny do sprawnego i skutecznego zarządzania.

W zakresie motywacji menedżerowie uważają, że praca, którą wykonują, spełnia ich oczekiwania, są z niej raczej zadowoleni. Warunki pracy są dobre. Dobór zadań, wyznaczanie celów oraz poziomów ich realizacji uznają jako akceptowalne i realne do wykonania.

W mniejszym stopniu menedżerowie postrzegają wsparcie organizacyjne. Pytani wskazują na niedostateczną i niezbyt szybką reakcję na pojawiające się problemy, w stopniu niewystarczającym wskazywana jest troska o dobrą atmosferę, mimo prowadzonych badań w tym zakresie w organizacjach. Wynika z tego, że nie ma reakcji po analizie wyników takich ankiet, a zmiany, jeżeli są prowadzone, to na zbyt mało dostrzeganą skalę. Takie działania w organizacjach są raczej demotywuujące.

Następnym negatywnym spostrzeżeniem menedżerów było stwierdzenie, że w danym przedsiębiorstwie nie dba się o celebrowanie osiągnięć dyrektorów, a stanowi to jeden z ważniejszych elementów motywacji do dalszej pracy i starania się o uzyskanie lepszych wyników. Jako następny element, który wpływa negatywnie na motywację, wskazano niewystarczający stopień generowania interesującej pracy, wyzwań, nowych projektów. Menedżerowie są przygotowani na nowe wyzwania i uważają, że posiadają większe możliwości w zakresie lepszego wykorzystania swoich kompetencji. Chcą realizować takie zadania, podczas których istnieje możliwość osiągnięcia sukcesu oraz prestiżu, co będzie miało odzwierciedlenie w lepszej pozycji w przedsiębiorstwie. Na motywację menedżerów w prowadzonych badaniach miała również wpływ lokalizacja przedsiębiorstwa. Na wyższym poziomie znalazły się odpowiedzi menedżerów z przedsiębiorstwa produkcyjnego. Jest ono określone jako jedno większych, ale zlokalizowane w oddaleniu od dużej aglomeracji. Dlatego może być postrzegane jako dobry pracodawca na miejscu i niewymagający migracji za pracą. Inna sytuacja panuje w organizacji outsourcingowej zlokalizowanej na terenie Krakowa. Staż pracy w tym przedsiębiorstwie nie jest celem dla badanych. Mają oni do wyboru kilkadziesiąt innych. Menedżerowie bez względu na rodzaj organizacji wykazują się rzetelnością w realizacji zadań. Wpływ na motywację menedżerów ma również możliwość stworzenia odpowiednich warunków do swobodnego rozwijania pomysłów i tutaj dyrektorzy we wszystkich organizacjach wskazali na niski poziom takich możliwości. Istotne jest, aby na to zagadnienie zwrócili uwagę pracodawcy i specjaliści, którzy zajmują się budowaniem systemów motywacyjnych. Na lepsze dopasowanie tych systemów dla dyrektorów zwracają uwagę naukowcy (B. Sajkiewicz<sup>47</sup>, S. Bangchokdee, L. Mia<sup>48</sup>, D. Podedworna-Tarnowska<sup>49</sup>).

<sup>47</sup> B. Sajkiewicz *Proinnowacyjne systemy...*, s. 158.

Kontrakt psychologiczny istnieje we wszystkich organizacjach. Pracodawcy oczekują od dyrektorów przede wszystkim zaangażowania, przestrzegania zasad obowiązujących w organizacji, lojalności oraz zgodności postaw z wartościami przedsiębiorstwa.

Menedżerowie mają oczekiwania związane ze sprawiedliwym traktowaniem, zrozumieniem, uznaniem i szacunkiem oraz możliwościami podejmowania samodzielnych decyzji i odpowiednim wynagrodzeniem.

Formowanie więzi w organizacji zależy głównie od istniejącego środowiska pracy, wyznawanych wartości czy kultury organizacyjnej. Na jej kształt mają wpływ spotkania integracyjne oraz narady, jest na również określana podczas procesu adaptacji. Tutaj zastosowanie mają także standardowe działania. Środowisko pracy menedżerów postrzegane jest przez nich pozytywnie i są oni zadowoleni z warunków pracy dotyczących wyposażenia, mniej natomiast z systemów wynagrodzeń, który powinien być bardziej zindywidualizowany względem ich stanowisk. Istnieją w przedsiębiorstwach zestawy wartości, kodeksy etyczne i kodeksy antymobbingowe.

Na zachowania organizacyjne mają wpływ głównie programy *work-life balance*. Istnieją one we wszystkich organizacjach i opierają się głównie na możliwości ustalenia indywidualnego harmonogramu pracy, odpowiedniego wyposażenia stanowiska pracy, które zapewnia wysoki komfort pracy. W przypadkach II i III są możliwości skorzystania w miejscu pracy z programów interwencji, które zapewniają wsparcie dla zaspokojenia podstawowych potrzeb psychologicznych, w tym wyjścia z nałogów, np. palenia.

Drugim elementem wpływającym na zachowania organizacyjne jest możliwość wymiany wiedzy. Tutaj również we wszystkich przedsiębiorstwach realizowane są standardowe działania, takie jak mentoring, udział w konferencji czy fora wymiany wiedzy.

W zakresie postrzegania wsparcia menedżerów ze strony specjalistów personalnych w przedsiębiorstwach z reguły z zagranicznym kapitałem (oddział na zasadach pracy outsourcingowej) istnieją specjalne stanowiska – np. w pionach personalnych pod nazwą HR Business Partner<sup>50</sup>, który współpracuje z danym menedżerem, ale to wsparcie dotyczy raczej spraw administracji kadrowej, a nie poziomu strategicznego. Pomysł utworzenia takiego stanowiska w komórkach personalnych mógłby pomóc w przedsiębiorstwach produkcyjnych, gdzie panuje standardowy podział zadań w kadrach. Analizując dalsze wyniki badań uzyskane w studium przypadku I, II, III wsparcie menedżerów ze strony HR postrzegane jest głównie jako eksperckie i administracyjne. Przy przebudowie struktury zadań oczekiwanym wsparciem menedżerów ze strony specjalistów personalnych jest podejście strategiczne, a na to, jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, menedżerowie raczej nie mogą obecnie liczyć. Można zauważyć brak strategicznych kompetencji w HR i może być on powodem zbyt dużego obciążenia zadaniami operacyjnymi menedżerów.

---

<sup>48</sup> S. Bangchokdee, L. Mia, *The role of senior managers' use...*, s. 129–151.

<sup>49</sup> D. Podedworna-Tarnowska, *Opcyjne programy motywacyjne w systemach wynagradzania menedżerów wyższego szczebla*, „International Journal of Management and Economics” 2012, vol. 33, s. 266–285.

<sup>50</sup> Por. D. Urlich, *Liderzy zarządzania...*; D. Urlich, J. Allen, W. Brockbank, J. Younger, M. Nyman, *Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010; I.H. Buchen, *Partnerski HR*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2014; S. Węsierska, *Rozwój potencjału pracowników działów zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] *Najnowsze trendy i wyzwania świata w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, cz. II, red. W. Harasima, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2008, s. 26–36.

## Sugestie działań

Autorskie sugestie działań dotyczące wsparcia organizacyjnego menedżerów zostały szczegółowo przedstawione w podrozdziałach 5.1 i 5.2 monografii. Zalecenia wskazane poniżej mogą stanowić podstawę do projektowania wsparcia organizacyjnego menedżerów na wyższych szczeblach, zwiększając tym samym sprawność ich zarządzania:

- 1) Menedżerowie oczekują większego wsparcia psychologicznego od specjalistów z zakresu psychologii i socjologii pracy. Dotyczy to umiejętności radzenia sobie z trudnymi, niestandardowymi sytuacjami, rozwiązywania nietypowych problemów, konfliktów, budowania odpowiednich relacji, atmosfery i współpracy. Istnieje coraz większa potrzeba zwrócenia uwagi na zachowania osób w zarządzanym zespole i umiejętności zidentyfikowania takich zachowań. Wsparciem dla menedżerów staje się również pomoc tych specjalistów w zakresie pozbycia się nałogów, coraz częściej organizowane są warsztaty antynikotynowe (są dedykowane menedżerom, a w szczególności pracownikom). Ma to z jednej strony wspomóc zainteresowanych we wdrożeniu zdrowego stylu życia, a z drugiej zwiększyć efektywność pracy i zmniejszyć koszty pracy.
- 2) Istnieje potrzeba zwiększenia wsparcia organizacyjnego w ramach doradztwa personalnego, które będzie faktycznie pełniło funkcję partnera biznesowego w stosunku do dyrektorów danego pionu czy funkcji. Bardzo często jednak praca na tym stanowisku, mimo szumnie brzmiącej nazwy, sprowadza się do spraw administracji kadrowej. Stąd też takie jest postrzeganie roli specjalistów personalnych przez menedżerów. Sytuacja taka może wynikać z faktu, iż są to nowe rozwiązania zadaniowe w pionach personalnych, wynikające z transformacji tej funkcji, która ma przed sobą jeszcze bardzo długą drogę, mimo zapewnień realizacji nowych zadań zgodnie ze schematem wskazanym przez D. Urlicha.
- 3) Istotne jest zwrócenie większej uwagi na cechy poznawcze i emocjonalne (K. Katsaros, A. Tsirikas, Ch. Nicolaidis<sup>51</sup>) menedżerów. Dotyczy to większego zaakcentowania indywidualnych osiągnięć, zastosowania adekwatnych do wyników wynagrodzeń z puli bodźców krótkoterminowych, długoterminowych czy niestandardowych rozwiązań pozafinansowych, które podniosą ich prestiż na zajmowanym stanowisku.
- 4) Ważne jest zachowanie sprawiedliwości organizacyjnej (M. Bugdol<sup>52</sup>). Istnieją duże oczekiwania dyrektorów w tym zakresie, w szczególności dotyczą one sprawiedliwego traktowania, zrozumienia, uznania, szacunku dla pracy i osoby menedżera. Warto, aby specjaliści w organizacji potrafili stworzyć odpowiednią atmosferę współpracy, zasady wzajemnego funkcjonowania oraz kanony wartości.
- 5) Kluczowe wydaje się również zwrócenie uwagi na konsolidację psychologiczną (M. Strużycki<sup>53</sup>), która ma bezpośredni wpływ na osiągnięte efekty i sprawne zarządzanie przez dyrektorów.
- 6) Znaczące staje się promowanie kultury organizacyjnej opartej na innowacyjności oraz wymagającej zwiększonego wsparcia organizacyjnego (B. Ramaseshana, A. Ishakb

<sup>51</sup> K. Katsaros, A. Tsirikas, Ch. Nicolaidis, *Managers' workplace attitudes, tolerance of ambiguity and firm performance: The case of Greek banking industry*, „Management Research Review” 2014, vol. 37, iss. 5, s. 442–465.

<sup>52</sup> M. Bugdol, *Znaczenie sprawiedliwości...*, s. 24.

<sup>53</sup> *Doskonalenie procesów zarządzania w przedsiębiorstwach a świadomość menedżerska*, red. M. Strużycki, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2001, s. 25.

i F.K. Rabbanee<sup>54</sup>, A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk<sup>55</sup>). Menedżerowie sami zgłaszają swoje dodatkowe możliwości i chęci oraz gwarantują zaangażowanie w realizację nowych, interesujących projektów. Takie działanie wymusza również zwiększenie poziomu autonomii działania, stworzenie warunków do swobodnego rozwijania pomysłów oraz wsparcie organizacyjne dotyczące budowania odpowiednich relacji w przedsiębiorstwach.

- 7) Wiodące staje się zwiększenie świadomości biznesowej (J. Pasieczny, B. Glinka<sup>56</sup>), doskonalenie kompetencji przywódczych (N.L.M. Kamil i A.M. Nasurdin<sup>57</sup>) oraz umiejętności tworzenia odpowiednich modeli biznesowych. W organizacjach istnieją systemy controllingowe, ale nie do końca menedżerowie są w stanie wykorzystać te informacje do zwiększania efektywności pracy i sprawniejszego zarządzania. Decydujące staje się włączanie menedżerów wyższego szczebla do planowania budżetu (H. Shang, P. Huang, Y. Guo<sup>58</sup>), a nie tylko jego podział w obrębie zarządzanej funkcji i późniejsza jego realizacja.
- 8) Następnym postulatem jest zmniejszenie obciążenia menedżerów pracą operacyjną (E.E. Kossek, A. Ollier-Malaterre, M. Dean Lee, S.S. Pichler, D.T. Hall<sup>59</sup>). Dyrektorzy twierdzili, że realizują zbyt wiele zadań, które mogliby przekazać pracownikom (utworzyli ich listę). Pojawia się pytanie: dlaczego tego nie zrobili? Czy sytuacja taka wynika ze złej organizacji pracy w całym przedsiębiorstwie, czy jest wynikiem nieumiejętności delegowania zadań przez menedżerów, czy jest to obawa samych zainteresowanych o swoje miejsce i funkcję pełnioną rolę w organizacji. Odpowiedzi na te pytania można uzyskać przy wprowadzeniu audytu kompetencji.
- 9) W ramach doskonalenia kompetencji menedżerów na wyższych szczeblach zarządzania właściwe staje się zastosowanie niestandardowych metod (V. Suutari, R. Viitala<sup>60</sup>). Sami zainteresowani wskazują, że programy takie powinny być prowadzone w dłuższym okresie czasu, na podstawie doświadczenia zawodowego osób prowadzących.
- 10) Wiodące w kontekście sprawności zarządzania i podejmowania odpowiednich decyzji jest wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych, np. Business Intelligence (S. Rouhani, A. Ashrafi, A. Zare Ravasan, S. Afshari<sup>61</sup>); w części organizacji sporadycznie jest ono wykorzystywane, dlatego warto pojąć kroki w celu wdrożenia takich usprawnień.

Na podstawie przeprowadzonej w monografii analizy wsparcia organizacyjnego menedżerów na płaszczyźnie teoretycznej można stwierdzić, że temat ten jest słabo rozpoznany. Istnieje znikoma liczba publikacji, głównie zagranicznych, które omawiają problem wsparcia menedżerskiego, natomiast na gruncie polskim nie odnalazłam takich. Na tej podstawie można podkreślić, że przedstawiona monografia skupia się na problematyce nieobecnej na rynku polskim i tym samym

<sup>54</sup> B. Ramaseshana, A. Ishakb, F.K. Rabbanee, *The role of marketing managers' commitment and involvement in marketing strategy implementation*, „Journal of Strategic Marketing” 2013, vol. 21, no. 6, s. 465–483.

<sup>55</sup> *Zarządzanie respektujące wartości...*, s. 55.

<sup>56</sup> J. Pasieczny, B. Glinka, *Błędy menedżerskie...*

<sup>57</sup> N.L.M. Kamil, A.M. Nasurdin, *The role of emotional intelligence, perceived organizational support, and intrinsic motivation in predicting entrepreneurial behavior: A review and synthesis of the literature*, „Annamalai International Journal of Business Studies and Research” 2015, special issue, s. 19–22.

<sup>58</sup> H. Shang, P. Huang, Y. Guo, *Managerial cognition: The sources of sustainable competitive advantage in hypercompetition: A case study*, „Nankai Business Review International” 2010, vol. 1, iss. 4, s. 444–459.

<sup>59</sup> E.E. Kossek, A. Ollier-Malaterre, M. Dean Lee, S. Pichler, D.T. Hall, *Line managers' rationales...*, p. 143–171.

<sup>60</sup> V. Suutari, R. Viitala, *Management development of senior executives: Methods and their effectiveness*, „Personnel Review” 2008, vol. 37, iss. 4, s. 375–392.

<sup>61</sup> S. Rouhani, A. Ashrafi, A. Zare Ravasan, S. Afshari, *The impact model of business intelligence on decision support and organizational benefits*, „Journal of Enterprise Information Management” 2016, vol. 29, iss. 1, s. 19–50.

rozpoczyna dyskusję nad istotą i ważnością wsparcia organizacyjnego menedżerów. Uzasadniona jest zatem konstatacja, zgodnie z którą nauki o zarządzaniu zostały wzbogacone o wiedzę z zakresu postrzegania wsparcia menedżerskiego w organizacjach. Ponadto przeprowadzone badania empiryczne i opracowane sugestie działań wsparcia organizacyjnego posiadają poznawcze oraz praktyczne walory w zakresie badań nad wsparciem organizacyjnym menedżerów w funkcjonujących obecnie organizacjach. Innowacyjny charakter podejścia do problemu dotyczył samego podjęcia tematu, uwzględnienia wielu wymiarów wsparcia organizacyjnego menedżerów: controllingowego, edukacyjnego, psychologicznego, strukturalnego, relacyjnego czy systemów wsparcia decyzji oraz związków zachodzących między wsparciem systemami wsparcia decyzji i pozostałymi wymienionymi, a także czynników wpływających na owo wsparcie. Na uwagę zasługuje również dopasowanie wymiarów wsparcia do analizowanych teorii motywacji stosowanych w przedsiębiorstwach. Interesujące staje się również wskazanie barier, z jakimi mają do czynienia menedżerowie z punktu widzenia teorii, jak również wypowiedzi samych menedżerów.

Problem postrzegania wsparcia organizacyjnego menedżerów stanowi nowy obszar badań na rynku polskim. W monografii podjęłam próbę zastosowania podejścia holistycznego dotyczącego wsparcia organizacyjnego menedżerów i stanowiącego podstawę dalszych możliwych rozważań w tym niezmiernie ważnym aspekcie mającym wpływ na sprawność zarządzania menedżerów wyższego szczebla. Literatura popularnonaukowa w niniejszym opracowaniu świadczy o dużym zainteresowaniu praktyków zarządzania tym tematem, które ma również służyć budowaniu programów takiego wsparcia w praktyce. Może to również dowodzić zapotrzebowania na tego rodzaju badania wśród osób, które opracowują programy wsparcia organizacyjnego dla menedżerów wyższego szczebla. Mam świadomość ograniczeń, jakie wystąpiły podczas całego procesu badawczego, ale w polskiej literaturze przedmiotu brak opracowań, które mogłyby stanowić punkt odniesienia. Dotyczy to między innymi opracowania podziału wymiarów wsparcia, skali wsparcia oraz innych wskazywanych kwestii, które co prawda nie podlegały badaniom, ale otwierają nowe pole do badań w przyszłości. Ograniczenia niniejszej monografii można wskazać również w zastosowanej w badaniach metodzie badawczej. Wywiad, w tym przypadku strukturalizowany, generuje mimo wszystko subiektywne odczucie menedżerów i są to odpowiedzi deklaratywne. Stąd propozycja zwiększenia próby badawczej. Ograniczeniem może być również dostępność grupy badanej, czyli menedżerów wyższego szczebla. Ich charakter pracy i liczba powierzonych zadań wymuszają na badaczu zawężenie i kondensację prowadzonych wywiadów. Odwoływanie się w tych przypadkach do literatury zagranicznej stanowiło częściowe rozwiązanie problemu.

Biorąc pod uwagę współczesne trendy rozwoju wsparcia organizacyjnego menedżerów, wyrażam przekonanie, że zwrócenie uwagi na problem jako istotny i ważny obecnie w organizacjach stanie się inspiracją do dalszych rozważań na gruncie zarówno teoretycznym, jak i praktycznym.

Zaproponowane przeze mnie sugestie działań wsparcia organizacyjnego menedżerów, wymagające ciągłego doskonalenia, mogą posłużyć w przyszłości do budowy modeli wspierających rozwiązywanie problemów menedżerów w różnego typu organizacjach.

Podjęta w monografii problematyka wsparcia organizacyjnego menedżerów wymaga dalszych badań. Badania powinny być skierowane do bardziej zróżnicowanych – pod względem wielkości, zasięgu działania, branż – organizacji. Warto rozważyć próbę badawczą obejmującą zdecydowanie większą liczbę organizacji. Wskazane w monografii elementy wpływające na postrzeganie wsparcia menedżerskiego wymagają również pogłębionych badań rozłożonych w czasie, tak aby można było sprawdzić zmianę w zachowaniach menedżerów po otrzymaniu wsparcia w organizacji.

Ważnym kierunkiem badań są możliwości systemowe, w tym technologiczne, wpływające na budowanie procesów wspierających menedżerów w zarządzaniu. Istotny jest rozwój kompetencji menedżerów w zakresie ich możliwości uczenia się nowych technologii i posługiwania się nowymi rozwiązaniami w procesach podejmowania decyzji menedżerskich.

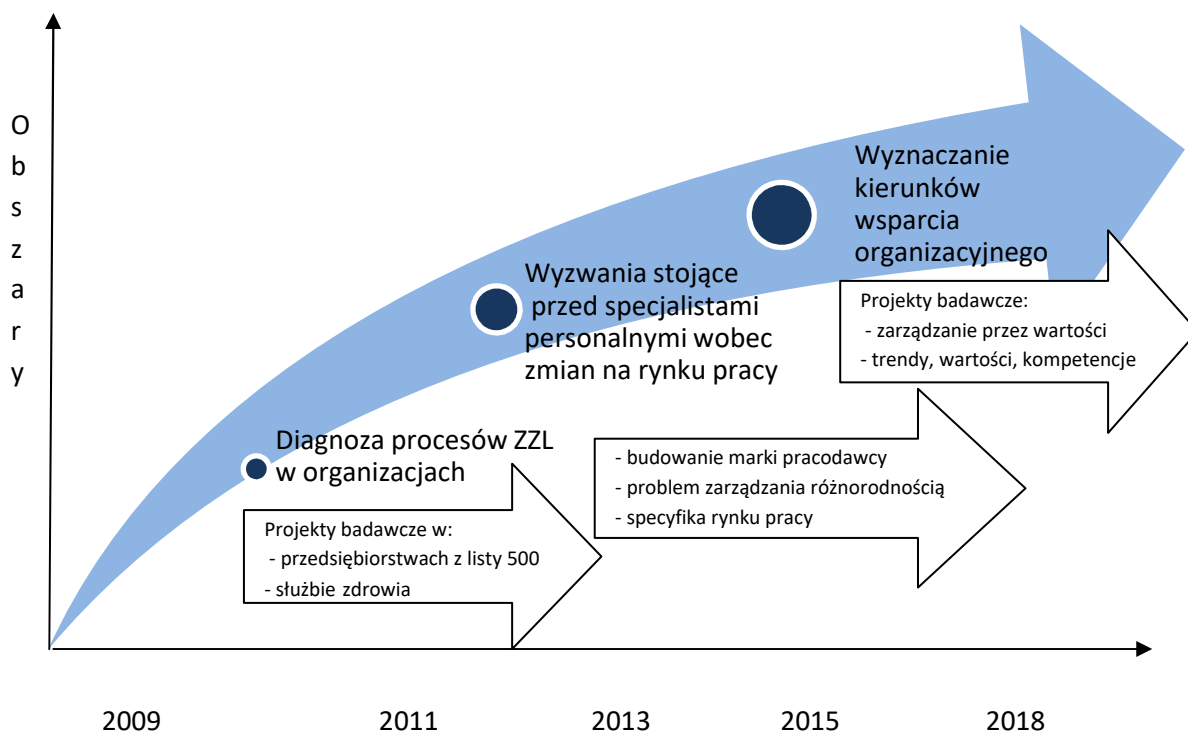
## 5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych

Po rozpoczęciu pracy w Uniwersytecie Jagiellońskim na stanowisku adiunkta w październiku 2009 roku oraz na bazie szesnastoletniego doświadczenia zawodowego związanego z tworzeniem i funkcjonowaniem procesów zarządzania zasobami ludzkimi w okresie transformacji jednego z największych przedsiębiorstw w Polsce (Telekomunikacji Polskiej S.A.) koncentrowałam się na pogłębieniu wiedzy na temat szerszego rozpoznania tych procesów w większej liczbie organizacji. Interesujące dla mnie stało się uzyskanie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób budować te procesy, aby efektywniej wspomóc menedżerów w ich codziennej pracy. Kierunek tych działań wywodzi się również z mojego doświadczenia zawodowego; w ostatnim okresie zatrudnienia pełniłam funkcję głównego specjalisty ds. wsparcia i monitorowania wyników dla menedżerów w poszczególnych spółkach wchodzących w skład Grupy Kapitałowej TP dla terenu wschodniej Polski. Zainteresowania te związane są ze strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi, kreowaniem działań zwiększających skuteczność zarządzania. Integracja i przenikanie się tych aspektów wyznaczyły w ostatnich kilku latach mojej pracy naukowo-badawczej następujące obszary (Rys.3):

- 1) diagnoza procesów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach;
- 2) wyzwania stojące przed specjalistami personalnymi wobec zmian na rynku pracy;
- 3) wyznaczanie kierunków wsparcia organizacyjnego.



I. Stańczyk



Rys. 3. Obszary badawcze po rozpoczęciu pracy naukowej po uzyskaniu stopnia doktora

Źródło: opracowanie własne

Należy zaznaczyć, że zagadnienia wskazane w poszczególnych obszarach się przenikają, co ma odzwierciedlenie w działaniach naukowo-badawczych.

### Obszar badawczy 1: Diagnoza procesów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach

Podjęmowana tematyka dotycząca diagnozy procesów zarządzania zasobami ludzkimi skupiała się na rozpoznaniu przedmiotu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach, podziału ról w tym zakresie pomiędzy poszczególnymi podmiotami ZZZ; stosowaniu filozofii/modeli ZZZ w organizacjach; tworzeniu strategii działania oraz zgłębianiu wiedzy dotyczącej metod, technik i narzędzi wspomagających realizację funkcji ZZZ. Informacji tych poszukiwałam, uczestnicząc w projekcie badawczym pt. „Diagnoza i kierunki zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z «Listy 500» – nr NN115260036, finansowanym przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, na podstawie umowy nr 2600/B/U03/2009/36 zawartej 14 lipca 2009 roku. Projekt, w którym byłam **głównym wykonawcą**, realizowany był pod kierunkiem prof. dra hab. Tadeusza Oleksyna. W wyniku analizy zebranych informacji powstały następujące publikacje:

- T. Oleksyn, I. Stańczyk, J. Bugaj (2011), *Diagnoza i kierunki zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z „Listy 500” – raport z badań*, Oficyna Wydawnicza SGH, 2011, 216 s.
- T. Oleksyn, J. Bugaj, I. Stańczyk (2014), *Professional development In 500 largest polish enterprises. Results of own research* [w:] *Human Factors of a Global Society. A System of Systems Perspective*, red. naukowa T. Marek, W. Karwowski, M. Frankowicz, J. Kantola, P. Zgaga, CRC Press, Taylor & Francis Group, New York – London, p. 497-511

*I. Stańczyk*

- I. Stańczyk (2012), *Rola związków zawodowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji*, „Humanizacja Pracy”, nr 1, s. 59–74
- I. Stańczyk (2011), *Grupa Kapitałowa TP S.A. – długi proces radykalnych zmian* [w:] T. Oleksyn, I. Stańczyk, J. Bugaj, *Diagnoza i kierunki zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z „Listy 500” – raport z badań*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, s. 144–149
- I. Stańczyk, T. Oleksyn (2011), *ARCELORMITTAL POLAND – zrównoważony rozwój, ład korporacyjny* [w:] T. Oleksyn, I. Stańczyk, J. Bugaj, *Diagnoza i kierunki zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z „Listy 500” – raport z badań*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, s. 151–158
- I. Stańczyk J. Bugaj, T. Oleksyn (2011), *BP POLSKA – jakość, rzetelność, społeczne zaangażowanie* [w:] T. Oleksyn, I. Stańczyk, J. Bugaj, *Diagnoza i kierunki zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z „Listy 500” – raport z badań*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, s. 159–165
- I. Stańczyk, T. Oleksyn, J. Bugaj, (2011), *Grupa Valeo – jakość, kompetencje, elastyczność zatrudnienia* [w:] T. Oleksyn, I. Stańczyk, J. Bugaj, *Diagnoza i kierunki zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z „Listy 500” – raport z badań*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, s. 167–173
- T. Oleksyn, I. Stańczyk, J. Bugaj, (2011), *Qumak-Secom – sukces dzięki kulturze organizacji fuzjom i wejściu na giełdę* [w:] T. Oleksyn, I. Stańczyk, J. Bugaj, *Diagnoza i kierunki zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z „Listy 500” – raport z badań*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, s. 199–206
- I. Stańczyk (2012), *Rola pionu HR w kształtowaniu kreatywnego kapitału ludzkiego*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Zeszyty Naukowe nr 114, *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, red. A. Lipka, S. Waszczak, s. 51–61
- I. Stańczyk, M. Trojak (2009), *Metodyka parametryzowania potrzeb szkoleniowych w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe nr 572, *Nowoczesne Przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 259–266

W ramach badań prowadzonych w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi (2011), w których pełniłam funkcję **głównego wykonawcy**, realizowanych pod kierunkiem prof. dr hab. Marka Bugdola, skupiono uwagę na procesach zarządzania zasobami ludzkimi w służbie zdrowia. W wyniku tych dociekań naukowych powstała publikacja, a w niej moje autorskie rozdziały:

- M. Bugdol, J. Bugaj, I. Stańczyk (2012), *Procesy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie zdrowia*, Państwowa Medyczna Wyższa Szkoła Zawodowa w Opolu – Wydawnictwo Continuo, Opole, 156 s.
- I. Stańczyk (2012), *Motywacja pracowników służby zdrowia* [w:] M. Bugdol, J. Bugaj, I. Stańczyk, *Procesy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie zdrowia*, Państwowa Medyczna Wyższa Szkoła Zawodowa w Opolu – Wydawnictwo Continuo, Opole, s. 44–56
- I. Stańczyk (2012), *System wynagradzania pracowników służby zdrowia* [w:] M. Bugdol, J. Bugaj, I. Stańczyk, *Procesy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie zdrowia*, Państwowa Medyczna Wyższa Szkoła Zawodowa w Opolu – Wydawnictwo Continuo, Opole, s. 103–121
- I. Stańczyk (2012), *Racjonalizacja i restrukturyzacja zatrudnienia w służbie zdrowia* [w:] M. Bugdol, J. Bugaj, I. Stańczyk, *Procesy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie zdrowia*, Państwowa Medyczna Wyższa Szkoła Zawodowa w Opolu – Wydawnictwo Continuo, Opole, s. 121–138

*I. Stańczyk*



## Obszar badawczy 2: Wyzwania stojące przed specjalistami personalnymi wobec zmian na rynku pracy

Proces transformacji funkcji personalnej szeroko zaznaczany w literaturze od około roku 2000 oraz zmiany w funkcjonowaniu organizacji wymusiły zmianę działań w samych komórkach personalnych, wskazując rolę Partnera Biznesowego jako nowe wyzwanie. W ramach takich przemian rozwinęły się działania związane z doradztwem personalnym, budowaniem marki pracodawcy (*employer brandingiem*), specyfiką pozyskiwania pracowników do pracy itd. Eksploracja tej tematyki była realizowana przeze mnie w projekcie finansowanym ze środków wewnętrznych Uniwersytetu Jagiellońskiego pt. „Doradztwo personalne i pośrednictwo pracy – teoria i praktyka” w ramach badań statutowych na rok 2013, gdzie pełniłam funkcję **głównego wykonawcy**, a kierownikiem zadania badawczego był prof. dr hab. Marek Bugdol. W ramach tej tematyki wskazano istotę doradztwa personalnego, zawodowego oraz zbadano postawy studentów wobec pracy. Wyniki zostały opublikowane w monografii:

- I. Stańczyk (2013), *Doradztwo personalne i zawodowe*, Difin, Warszawa, 163 s.; również e-book

Rozwój nowych obszarów zwiększania przewagi konkurencyjnej organizacji odzwierciedla się w tworzeniu marki pracodawcy. Tematyka ta stała się przedmiotem moich dociekań naukowych, co uwidoczniło się w następujących publikacjach:

- I. Stańczyk, A. Pieczka (2016), *Generation Y on the job market. Young Poles' expectations of job and employer – results of research*, „International Journal of Business & Management”, vol. IV(2), s. 56–70
- K. Bilińska-Reformat, I. Stańczyk, (2018) *Employer branding as a source of competitive advantage of retail chains*, „Journal Management and Business Administration. Central Europe”, Kozminski University, vol. 26, No.1, p.2-12
- M. Budzanowska-Drzewiecka, A. Lipińska, I. Stańczyk (2013), *Ocena działań podejmowanych przez pracodawców w zakresie zewnętrznego Employer Branding w Internecie z perspektywy osób poszukujących pracy*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 1, część 3, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, s. 91–106
- I. Stańczyk (2014), *Postrzeganie aspektów rynku pracy przez studentów studiów niestacjonarnych*, „Humanizacja Pracy”, nr 1, s. 173–189
- I. Stańczyk (2014), *Problem zarządzania wiekiem i wiedzą w organizacjach* [w:] *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. P. Wachowiak, S. Winch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 249–260

W ramach tego obszaru badawczego część swoich zainteresowań naukowych skierowałam w stronę zarządzania kompetencjami w sektorze publicznym. Byłam **głównym wykonawcą** projektu „Jakościowe zagadnienia ZZL – badanie jakości kompetencji społecznych przyszłych pracowników” w ramach badań statutowych w 2014 roku. Kierownikiem zadania badawczego był prof. dr hab. Marek Bugdol. W wyniku prac projektowych powstały następujące publikacje:

- *Zarządzanie kompetencjami w sektorze publicznym*, red. naukowa I. Stańczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017, 210 s.
- K. Celarek, I. Stańczyk (2016), *Rola klimatu organizacyjnego w zarządzaniu pracownikami na przykładzie wybranej jednostki administracji publicznej* [w:] *Jakość produktów i usług – perspektywa rynku komercyjnego i sektora administracji publicznej*, red. naukowa M. Kaczmarczyk, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec, s. 21–42

- I. Stańczyk, P. Kozakiewicz, *Postrzeżenie pracowników administracji samorządowej na polskim rynku pracy – wyniki badań* [w:] *Problemy różnorodności w zarządzaniu*, red. M. Striker, Wydawnictwo SIZ, Łódź 2017, s. 159–176
- I. Stańczyk (2017), *Wybrane metody zarządzania kompetencjami oparte na posiadanej wiedzy i doświadczeniu* [w:] *Zarządzanie kompetencjami w sektorze publicznym*, red. naukowa I. Stańczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017, s. 101–108
- I. Stańczyk (2017), *Wybrane metody i problemy oceny kompetencji* [w:] *Zarządzanie kompetencjami w sektorze publicznym*, red. naukowa I. Stańczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017, s. 109–122
- I. Stańczyk (2017), *Analiza wyników badań z obszaru zarządzania kompetencjami w administracji publicznej* [w:] *Zarządzanie kompetencjami w sektorze publicznym* red. naukowa I. Stańczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017, s. 123–144

### Obszar badawczy 3: Wyznaczanie kierunków wsparcia organizacyjnego

Tematyka postrzeżenia wsparcia organizacyjnego w niewielkim stopniu jest podejmowana w polskich publikacjach, a zwiększenie ich liczby następuje w ostatnich latach w zagranicznych opracowaniach. Poprzez analizę literatury zagranicznej oraz własne doświadczenia zawodowe postanowiłam opracować wymiary, które związane są z psychologicznymi aspektami funkcjonowania zatrudnionych w przedsiębiorstwach, budowaniem odpowiednich relacji opartych na wartościach, controllingowym wsparciem pozwalającym planować i zarządzać, budowaniem odpowiednich planów rozwoju kompetencji zawodowych. Równocześnie wskazałam na czynniki wsparcia organizacyjnego wpływające na zwiększenie sprawności zarządzania, jak również sprawności całej organizacji (szczegółowe omówienie wymiarów i czynników jest przedstawione w „wsparcie organizacyjne menedżerów” mojego autorstwa). Do opracowania monografii stanowiącej przedstawiane osiągnięcie naukowe przygotowywałam się poprzez uczestnictwo w projekcie „Zarządzanie przez wartości (MBV)” w roli **głównego wykonawcy**. Projekt realizowany był od 2012 roku w ramach badań własnych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie w Szkole Głównej Handlowej – nr KNOP/S/03/14 – lata 2013-2015. Badania były prowadzone pod kierunkiem prof. dr hab. A. Hermana i prof. dr hab. T. Oleksyna. Po jego zakończeniu zostały wydane dwie monografie (w tym jedna w języku angielskim; jej kolportaż był realizowany dzięki współpracy z największymi dystrybutorami publikacji elektronicznych na świecie poprzez międzynarodową sieć dystrybucji publikacji elektronicznych, złożoną z kilkunastu bezpośrednich partnerów zagranicznych w Europie (Wielka Brytania, Francja, Hiszpania, Niemcy, Włochy, Szwajcaria, Austria), w Ameryce Północnej (USA, Kanada), w Australii, w Azji, z którymi jest związane Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego) i inne publikacje:

- *Management by Values: Management Respecting and Promoting Values* (2015), red. naukowa A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 328 s., również e-book
- *Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań* (2016), red. naukowa A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 276 s.
- A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk (2015), *Management by Values. Results of Self-Research*, International Institute of Social and Economic Sciences, Prague, s. 307–317 (publikacja ta jest indeksowana na **Web of Science**)

- I. Stańczyk (2015), *Działania personalne a wartości na przykładzie spółek WIG30*, „Marketing i Rynek”, nr 9, s. 602–611
- A. Herman, A. Metelski, T. Oleksyn, G. Sobiecki, I. Stańczyk (2015), *Management of value and by value. Survey research [w:] Management by values: management respecting and promoting values*, red. naukowa A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 13-156
- T. Oleksyn, I. Stańczyk (2015) *Capgemini-Values on the global market [w:] Management by values: management respecting and promoting values*, red. naukowa A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 157–180
- T. Oleksyn, I. Stańczyk (2015), *Qumak SA-Values in an innovative firm [w:] Management by values: management respecting and promoting values*, red. naukowa A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 181–197
- I. Stańczyk, T. Oleksyn (2015), *Five o'clock – values in a family firm [w:] Management by values: management respecting and promoting values*, red. naukowa A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 199–220
- I. Stańczyk, T. Oleksyn (2015), *Delphi Automotive SA – drive values [w:] Management by values: management respecting and promoting values*, red. naukowa A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 221–234
- T. Oleksyn, I. Stańczyk (2016), *Capgemini – wartości na rynku globalnym. Studium przypadku [w:] Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań*, red. naukowa A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk, Difin, Warszawa, s. 121–142; raport powstał na bazie publikacji *Management by values: management respecting and promoting values* (2015)
- T. Oleksyn, I. Stańczyk (2016), *Qumak S.A. – wartości w firmie innowacyjnej. Studium przypadku [w:] Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań*, red. naukowa A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk, Difin, Warszawa, s. 142–158; raport powstał na bazie publikacji *Management by values: management respecting and promoting values* (2015)
- I. Stańczyk, T. Oleksyn (2016), *Five o'clock. Wartości w firmie rodzinnej. Studium przypadku [w:] Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań*, red. naukowa A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk, Difin, Warszawa, s. 158–178; raport powstał na bazie publikacji *Management by values: management respecting and promoting values* (2015)
- I. Stańczyk, T. Oleksyn (2016), *Delphi Poland SA – wartości driver. Studium przypadku [w:] Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań*, red. naukowa A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk, Difin, Warszawa, s. 178–191; raport powstał na bazie publikacji *Management by values: management respecting and promoting values* (2015)

Z tematyką wsparcia organizacyjnego związany był również mój udział w projekcie realizowanym w ramach środków wewnętrznych Uniwersytetu Jagiellońskiego pt. „Trendy, wartości i kompetencje w ZZL” w ramach badań statutowych na rok 2016, gdzie pełniłam funkcję **głównego wykonawcy**. W ramach działań projektowych nastąpiło opracowanie trendów w procesach ZZL w MŚP oraz w instytucjach publicznych; ustalenie wartości dominujących w ZZL w XXI wieku, przedstawienie kompetencji pracowników w kontekście zmian na rynku pracy. Kierownikiem zadania badawczego był prof. dr hab. Marek Bugdol. Publikacje tego zagadnienia to:

- I. Stańczyk (2017), *Perception of organizational support by employees – results of research*, e-book, red. K. Cermakova, S. Mozayeni, E. Hromada, International Institute of Social and Economic Sciences, Prague, Czech Republic, www.iises.net, s. 160–166, (publikacja ta jest indeksowana na **Web of Science**)
- M. Bugdol, I. Stańczyk, *Efektywność procesów zarządzania zasobami ludzkimi [w:] Podstawy kształtowania efektywności przedsiębiorstw*, red. naukowa K. Łobos, Difin, Warszawa 2018, s. 32–54
- I. Stańczyk, A. Kuźniarka (2016), *Narzędzia controllingu personalnego wsparciem w podejmowaniu decyzji dla zarządzających*, „Marketing i Rynek”, nr 7, s. 456–476

- I. Stańczyk (2016), *ZZL w organizacjach międzynarodowych i globalnych – wybrane kwestie*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi: refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*, red. naukowa T. Oleksyn, B.A. Sypniewska, s. 77–95
- I. Stańczyk (w druku), *Organizational support for managers implemented by external experts – research results*, „International Journal of Business & Management”
- I. Stańczyk, M. Stuss (w druku) *Personnel controlling – human capital management. The study results of the selected company listed on GPW*, International Journal of Contemporary Management
- I. Stańczyk, M. Stuss (w druku), *The valuation of human capital the case study of company listed on the Warsaw Stock Exchange*, Published by International Institute of Social and Economic Sciences, Prague, Czech Republic, www.iises.net, – publikacja będzie się znajdowała w bazie **Web of Science**

## Podsumowanie osiągnięć naukowo-badawczych

Rezultatem mojej działalności naukowej jest dorobek obejmujący od października 2009 roku łącznie **66** publikacji, na które składają się: **4** monografie, **4** redakcje naukowe monografii (w tym 1 w języku angielskim), **16** artykułów w czasopismach (w tym 5 w języku angielskim), **36** rozdziały w monografiach (w tym 11 w języku angielskim), jestem także współautorką **5** podręczników dla biznesu. (Tabela 3). Indeks **Hirscha** wynosi **4** (Tabela 4).

Moje artykuły były i są publikowane w czasopismach naukowych takich jak: „International Journal of Business & Management”, „European Journal of International Management”, „Journal of Management and Business Administration. Central Europe”, „Zarządzanie i Finanse – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, „Marketing i Rynek”, „Humanizacja Pracy”, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”.

Tab. 3. Zestawienie dorobku naukowo-badawczego po uzyskaniu stopnia doktora od zatrudnienia w 1 października 2009 roku w Uniwersytecie Jagiellońskim

RODZAJ	SAMODZIELNIE	WSPÓŁAUTORSTWO	RAZEM
Monografie	2	2	4
Redakcja monografii	1	3	4
Artykuły w czasopismach naukowych	6	10	16
Rozdziały w monografiach	14	22	36
Redakcja numeru czasopisma naukowego	–	1	1
Podręczniki dla biznesu	–	5	5
<b>Ogółem</b>	23	43	66

Źródło: opracowanie własne

*I. Stańczyk*

Uczestniczyłam łącznie w **34** konferencjach, w tym w **24** naukowych krajowych, międzynarodowych i zagranicznych oraz **10** na rzecz biznesu. Szczegółowe zestawienie znajduje się w załączniku nr 3.

Moje publikacje są cytowane. Analizę bibliometryczną na dzień 7 maja 2018 roku sporządzoną przez pracownika Biblioteki Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej przedstawia tabela 4.

Tab. 4 Dr Izabela Stańczyk – analiza bibliometryczna na dzień 14.08. 2018 r.

Współczynnik Baza	LICZBA PUBLIKACJI	LICZBA CYTOWAŃ	H-INDEKS
WEB OF SCIENCE	3	0	0
PUBLISH OR PERISH	38	24	4
BAZEKON	9	1	1
GOOGLE SCHOLAR	38	22	4

Źródło: opracowanie przedstawione przez pracownika biblioteki Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej

W trakcie mojej pracy naukowej **brałam udział w 14 projektach badawczych**. Projekty te realizowane były we współpracy z innymi uczelniami w Polsce (SGH), w ramach finansowania ze środków UE oraz finansowane przez Uniwersytet Jagielloński w ramach działalności statutowej Instytutu. Szczegółowy wykaz projektów jest przedstawiony w załączniku nr 3.

W swojej działalności naukowej pełniłam **funkcję promotora pomocniczego** w przewodzie doktorskim: mgr Anety Kuźniarskiej „Controlling personalny w sieciach handlu detalicznego – ujęcie modelowe” – zakończonym pozytywną obroną i nadaniem stopnia naukowego.

W ramach działalności międzynarodowej prowadziłam **wykłady i badania w europejskich uniwersytetach** jako *visiting profesor*:

- Universitatea din Bucuresti (IV 2014, Rumunia, w ramach programu Erasmus; a w 2016 staż);
- Universidad de Sevilla (V 2015, Hiszpania, w ramach programu Erasmus);
- Ekonomická Univerzita v Bratislave (IV 2017, Słowacja, w ramach programu Erasmus).

Od 2014 roku co 2 lata (ze względu na system rekrutacji co 2 lata) w **Uniwersytecie w Bukareszcie prowadzę cykliczne wykłady i warsztaty** pt. „Professional development in international companies”.

I. Stańczyk

W dniu 25 czerwca 2018 r. brałam udział w **4th Counterpoints seminar** organizowanym we współpracy Uniwersytetu Jagiellońskiego i Uniwersytetu Warszawskiego, gdzie były wygłaszane referaty:

1. **Prof. Devi Gnyawali** (Virginia Tech), who will deliver his position entitled "Developing a Theory of Coopetition: A Scholarly Journey"
2. **Prof. Frederic Le Roy** (Universite de Montpellier), whose position is entitled "Coopetition is a powerful strategy if it's well managed".

W ramach współpracy zagranicznej uczestniczyłam **konferencjach zagranicznych** i prezentowałam referaty:

- **Business & Management Conference, Roma, Italy 10–13 September 2018**, International Institute of Social and Economic Sciences, Praga; publikacja z tej konferencji będzie znajdować się w bazie **Web of Science**
- **5<sup>th</sup> International Scientific Conference – New trends in management and production engineering – regional, cross-border and global perspective, Brenna, 7–8 June, 2018**, organized by Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej Faculty of Applied Sciences, University of Žylyna, Departament of Management (Slovakia) and Technical University of Ostrava, Faculty of Economics (Czech Republic); publikacja z tej konferencji jest w trakcie recenzji do czasopisma z listy A
- **Qualitative Research in Communication International Conference, Bucharest, Oct. 4–6, 2017** and is organized by SNSPA, Romania together with University of Colorado Boulder, USA and Jagiellonian University in Kraków
- **8th Economics & Finance Conference, London, 29–31 May, 2017**, International Institute of Social and Economic Sciences, Praga; publikacja z tej konferencji znajduje się w bazie **Web of Science**
- **Business & Management Conference, Vienna, Austria 21–14.06.2015**, International Institute of Social and Economic Sciences, Praga; publikacja z tej konferencji znajduje się w bazie **Web of Science**

**Współpracuję** również z **Greenwich University London – London Business School** w zakresie nowych inicjatyw badawczych, a obecnie realizujemy zespołowy projekt „Adaptacja absolwentów szkół wyższych na rynku pracy w perspektywie 2020”, w ramach którego zespół prowadzi badania w wybranych krajach europejskich, krajach azjatyckich i Dalekiego Wschodu, zrealizowałam już badania w Bukareszcie w Rumunii w 2016, w Bratysławie w Słowacji w 2017, a w 2018 roku planuję kontynuować badania w Polsce i Hiszpanii. Zespół z Greenwich University London zrealizował badania w Malezji i w Chinach oraz planuje dalsze w krajach europejskich, takich jak Francja i Włochy. W przyszłości planowana jest monografia w języku polskim i języku angielskim

będąca narzędziem wsparcia dla kształtowania programów doradczych i programów nauczania w uczelniach.

**Recenzowałam artykuły w języku angielskim dla:**

- „**Journal of Organizational Change Management**”,
- na konferencję **IOP Conference Series: Environmental and Earth Studies, II International Conference on the Sustainable Energy and Environmental Development (SEED'17)**, November 14–17, 2017, AGH-UST Centre of Energy AGH, Kraków (artykuły dotyczyły obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze energetycznym).

Jestem członkiem **The International Institute of Social and Economic Sciences** w Pradze.

W ramach swojej działalności organizacyjnej i naukowej **byłam członkiem komitetu organizacyjnego** Konferencji Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk pt. „Szkoła Letnia Zarządzania”, która w roku 2018 organizowana jest pod hasłem: „Tożsamość nauk o zarządzaniu. Megatrendy, ewolucja, kontekstowość”. Konferencja odbyła się w dniach 13–15 czerwca 2018 roku. Jestem **współredaktorką: czasopisma o zasięgu ogólnopolskim** „Studia Ekonomiczne” (2018), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 14, 201 stron oraz **monografii** „Człowiek w organizacji”, (2018), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Seria Biznes i Zarządzanie, Kraków, 171 stron. Za pracę przy organizacji konferencji otrzymałam gratulacje i podziękowania od Przewodniczącego Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania **prof. dr hab. Bogdana Nogalskiego** oraz podziękowania od Dziekana Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej **dr hab. Piotra Jedynaka**, **prof. UJ** oraz Przewodniczącego Komitetu Organizacyjnego SLZ **prof. dr hab. Wojciecha Czakona**.

Pełniłam również **funkcję opiekuna naukowego konferencji** „Absolwenci wobec wyzwań rynku pracy z uwzględnieniem Internetu i mediów społecznościowych” zorganizowanej przez Koło Naukowe STRATEG na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ w dniach 9–11 kwietnia 2013 roku. Byłam **współorganizatorką Seminarium dla Absolwentów specjalności ZZL** „Studenci – Absolwentom, Absolwenci – Studentom” w latach 2013, 2014, 2015.

Za swoją pracę naukową i organizacyjną otrzymałam **nagrody i wyróżnienia:**

- Rektora Szkoły Głównej Handlowej (2016) – zespołowa **I stopnia** w dziedzinie działalności naukowej za monografię pt. *management by values: management respecting and promoting values*, red. naukowa A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk
- Rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego (2016) – zespołowa **II stopnia** za osiągnięcia naukowe
- Rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego (2013) – zespołowa **II stopnia** za osiągnięcia naukowe
- Rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego (2012) – zespołowa **II stopnia** za działalność naukową
- Rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego (2017) – za wysoką jakość pracy oraz ogromne zaangażowanie w realizację zajęć dydaktycznych prowadzonych na studiach niestacjonarnych

- Rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego (2016) – za wysoką jakość pracy oraz ogromne zaangażowanie w realizację zajęć dydaktycznych prowadzonych na studiach niestacjonarnych
- Rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego (2014) – za szczególne zaangażowanie w prowadzenie zajęć oraz promowanie i recenzowanie prac na studiach niestacjonarnych
- Rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego (2010) – organizacyjna za prowadzenie rekrutacji

Jestem członkiem następujących organizacji: TNOIK Kraków, **The International Institute of Social and Economic Sciences** w Pradze, Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami.

Moja aktywność uwidacznia się również w **zakresie organizacji i zarządzania dydaktyką** w uczelni wyższej, gdzie pełniłam bądź pełnię funkcje:

- Członka **Komisji Dyscyplinarnej** dla Studentów w UJ na lata 2016–2020 (Uchwała Senatu Uniwersytetu Jagiellońskiego nr 103/X/2016 z dnia 26 października 2016 r.)
- Członka **Rady Wydziału** Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ na lata 2016–2020
- Członka **Rady Instytutu** Ekonomii, Finansów i Zarządzania UJ na lata 2016 – 2020
- Członka **Rady Instytutu** Ekonomii, Finansów i Zarządzania UJ na lata 2012–2016
- Członka **Wydziałowej Komisji Rekrutacyjnej** na rok akademicki 2013/2014
- przedstawicielka pracowników naukowych w **Wydziałowym Zespole ds. Jakości Kształcenia** w latach 2009–2012 – jestem współautorką Wydziałowej Księgi Jakości dla Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ, księga ta została wdrożona w 2012 r.
- Członka **Wydziałowej Komisji Rekrutacyjnej** na rok akademicki 2010/2011

Prowadzę zajęcia (wykłady, ćwiczenia, konwersatoria i warsztaty) oraz seminaria na studiach licencjackich, magisterskich, podyplomowych i doktoranckich między innymi z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, systemów wynagrodzeń, controllingu personalnego, nowych trendów w zarządzaniu, doradztwa personalnego, stosunków pracy w UE. Do prowadzonych zajęć opracowałam sylabusy i program zajęć. Dodatkowo opracowałam sylabus w języku angielskim do studiów magisterskich Business Management, które prowadzone są w Instytucie Ekonomii, Finansów i Zarządzania UJ oraz dla studiów podyplomowych „Zarządzanie zasobami ludzkimi” w oparciu o filozofię Lean Management (studia w trakcie uruchamiania) i sylabus przedmiotu „Audyt i controlling personalny” dla studiów podyplomowych „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” w Instytucie, w którym pracuję.

Jestem promotorem prac licencjackich, magisterskich, podyplomowych oraz w jednym przypadku promotorem pomocniczym w przewodzie doktorskim. Do tej pory **wypromowałam 226 magistrantów i licencjatów** według bazy APD Uniwersytetu Jagiellońskiego (w tym 153 magistrów i 73 licencjatów) oraz byłam i jestem **promotorem 25 prac dyplomowych** na studiach podyplomowych. Pełniłam również **264 razy funkcję recenzenta** prac magisterskich (**76**) i licencjackich (**143**) i dyplomowych (**45**).



### Działalność ekspercka

W ramach doradztwa zostałam powołana do projektu „Harmonizacja zarządzania dydaktyką na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie” (2013– 2014) – projekt nr UDA-POKL-04.01.01-00-089/11-00 do dwóch zespołów:

1. Model oceny pracowników administracyjnych na Uniwersytecie Jagiellońskim – gdzie byłam twórcą modelu oraz **liderem zespołu projektowego**. Opracowałam założenia do modelu a następnie z zespołem dokonaliśmy adaptacji założeń do możliwości informatycznych systemów w Uniwersytecie Jagiellońskim.
2. Model rozwoju zawodowego pracowników administracji na Uniwersytecie Jagiellońskim – gdzie byłam twórcą modelu oraz **liderem zespołu projektowego**. Opracowałam założenia do modelu, a następnie również z zespołem dokonaliśmy adaptacji założeń do możliwości informatycznych systemów na Uniwersytecie Jagiellońskim.

Inherencja działań doradczych miała również odzwierciedlenie w mojej pracy eksperckiej. Zostałam **głównym ekspertem HR** w ramach projektu unijnego „Model kooperacji – zarządzanie wiekiem i wiedzą dla pracownic 50+” (Lublin 2013). Opracowałam model kooperacji i założenia struktury realizacji projektu oraz procesy w zakresie „Innowacyjnego modelu kooperacji dla rozwoju aktywności zawodowej pracownic powyżej 50 roku życia” w ramach POKL, Priorytet VIII, Działania 8.2, Poddziałania 8.2.2 „Regionalne Strategie Innowacji” – Lublin. W projekcie tym powstały 4 podręczniki dla biznesu oraz 4 rodzaje szkoleń e-learningowych, po jednym dla każdej czterech grup docelowych. Opracowałam strukturę podziału podręczników i szkoleń na grupy docelowe, koncepcję zawartej treści w tych narzędziach i schemat tworzenia poszczególnych części oraz jestem autorką fragmentów publikacji jak i szkoleń e-learningowych.

- I. Stańczyk, M. Łąguna, K. Skoczek, M. Robak, E. Mądra (2014), *Zarządzanie wiekiem – podręcznik dla działów HR*, FUDA, Lublin, 120 s.
- I. Stańczyk, M. Łąguna, K. Skoczek, M. Robak, B. Janowska (2014), *Zarządzanie wiekiem – podręcznik dla przełożonych*, FUDA, Lublin, 106 s.
- I. Stańczyk, M. Łąguna, K. Skoczek, M. Robak, B. Janowska (2014), *Zarządzanie wiekiem – podręcznik dla pracownic w wieku „-49”*, FUDA, Lublin, 70 s
- I. Stańczyk, M. Łąguna, K. Skoczek, M. Robak, B. Janowska (2014), *Zarządzanie wiekiem – podręcznik dla pracownic w wieku „50+”*, FUDA, Lublin, 70 s.

Działalność ta uwidacznia się również w pełnieniu funkcji **eksperta** w projekcie „Program Utrzymania Aktywności Pracowników 50+” w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020 współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. W ramach tego projektu powstaje podręcznik „Kurs inspiracji dla pracowników 50+”, którego jestem współautorką oraz prowadzę Indywidualne Projekty Wdrożeniowe w organizacjach w tym zakresie.

Szczegółowe informacje dotyczące opublikowanych prac naukowych oraz osiągnięć dydaktycznych w zakresie współpracy naukowej i popularyzacji nauki znajdują się w załączniku nr 3 do wniosku.

Izabela Stańczyk

I. Stańczyk