

Załącznik nr 2

Do wniosku z dnia 03.11.2017 r. o wszczęcie postępowania habilitacyjnego w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu

AUTOREFERAT
PRZEDSTAWIAJĄCY OPIS DOROBKU I OSIĄGNIĘĆ NAUKOWYCH

Magdalena Kraczą

Katowice, 03.11.2017 r.

Spis treści

1. Imię i nazwisko	3
2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe/artystyczne – z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej	3
3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych	3
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. nr 65, poz. 595 ze zm.)	3
5. Charakterystyka pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych	22
5.1. Charakterystyka zainteresowań naukowych, dorobku i osiągnięć w ujęciu syntetycznym	22
5.2. Omówienie osiągnięć naukowo-badawczych przed uzyskaniem stopnia doktora	24
5.3. Charakterystyka dorobku naukowego po uzyskaniu stopnia naukowego doktora	27
6. Charakterystyka działań organizacyjnych i dydaktycznych	41
6.1. Charakterystyka działalności organizacyjnej	41
6.2. Charakterystyka działalności dydaktycznej	44
6.3. Otrzymane nagrody i wyróżnienia	52
6.4. Uzyskane certyfikaty i uprawnienia	53
7. Podsumowanie osiągnięć naukowo-badawczych	53

1. Imię i nazwisko

Magdalena Kraczla

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

2.1. Doktor nauk humanistycznych w dyscyplinie psychologii (2003), Katolicki Uniwersytet Lubelski w Lublinie, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Psychologii. Tytuł rozprawy doktorskiej: *Style kierowania personelem a system wartości (perspektywa noetyczna)*. Promotor: Ks. Prof. zw. dr hab. K. Popielski, recenzenci rozprawy doktorskiej: Prof. zw. dr hab. Z. Zaleski (Katolicki Uniwersytet Lubelski), Prof. zw. dr hab. B. Kozusznik (Uniwersytet Śląski).

2.2. Magister Psychologii (1998), Katolicki Uniwersytet Lubelski w Lublinie, Instytut Psychologii. Wydział Nauk Społecznych, kierunek: psychologia. Jednolite studia magisterskie ukończone z wynikiem bardzo dobrym i z wyróżnieniem.

3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Wydział Nauk Stosowanych, Katedra Zarządzania, obecnie Katedra Przedsiębiorczości Międzynarodowej i Finansów, Okres zatrudnienia: od X.2009 do nadal – stanowisko: adiunkt.

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Zamiejscowy w Chorzowie, wykładowca na studiach podyplomowych i studiach MBA, Okres zatrudnienia: od X.2004 do nadal.

Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy, Wydział Humanistyczno - Społeczny, Katedra Zarządzania i Psychologii Stosowanej, Okres zatrudnienia: od X.2004 do IX.2009 – stanowisko: starszy wykładowca.

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. nr 65, poz. 595 ze zm.)

a) tytuł osiągnięcia naukowego

Moim głównym osiągnięciem naukowym, uzyskanym po otrzymaniu stopnia doktora, stanowiącym znaczący wkład w rozwój dyscypliny naukowej nauki o zarządzaniu, określonym w art. 16 ust. 2 ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, będącym dziełem opublikowanym w całości, jest monografia habilitacyjna pt. *Stres w pracy menedżera*. Wydanie II uzupełnione.

b) Autor, tytuł publikacji, rok wydania, nazwa wydawnictwa

Magdalena Kraczla, *Stres w pracy menedżera*. Wydanie II uzupełnione, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2016.

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

Motywy naukowo-badawcze, uzasadniające realizację badań we wskazanym osiągnięciu naukowym

Współczesna rzeczywistość rynkowa nacechowana szybkością zmian, złożonością działań, obawą kryzysu ekonomicznego i wynikającą stąd niepewnością stanowi ogromne wyzwanie dla funkcjonujących w niej przedsiębiorstw. Problem, z którym boryka się większość współczesnych organizacji dotyczy zwiększania efektywności podejmowanych działań, dla uzyskania określonego wyniku ekonomicznego, a tym samym zapewnienia swojej dalszej organizacyjnej egzystencji. Takie podejście staje się zasadniczą przesłanką do zmian w funkcjonowaniu całych organizacji, zespołów pracowniczych, jak i kadry menedżerskiej, kształtując nowe oczekiwania wobec formowania środowisk pracy oraz zarządzania zasobami przedsiębiorstw. Tak sformułowane wyzwania określają priorytetowy obszar zadań dla stanowisk menedżerskich. Skutkuje to nieustannym zwiększaniem wymagań wobec kadry kierowniczej, uznając jej nadrzędną rolę w procesie generowania pożądanych efektów ekonomicznych. Tym samym gwałtownie wzrasta zapotrzebowanie na menedżerów, którzy będą potrafili wykorzystywać potencjał ludzki organizacji, przyczyniając się do wzrostu organizacji, dynamizowania jej wartości oraz pokonywania ograniczeń i przeszkód, warunkowanych przez silnie konkurencyjny rynek.

Przegląd literatury przedmiotu, zarówno polskiej, jak i zagranicznej dostarcza jednoznacznych danych, iż dokonująca się transformacja organizacji w obliczu zaistniałych zmian rynkowych i wynikających z nich wymagań, skutkuje nasileniem stresu w środowiskach pracy. Stres zawodowy jest obecnie zjawiskiem powszechnym i wszechobecnym, a jego wskaźniki alarmująco rosną i przekraczają dopuszczalne jeszcze do niedawna poziomy. Znajduje to bezpośredni wyraz z oczekiwaniami stawianych współczesnym pracownikom, z których wynika, iż umiejętność radzenia sobie ze stresem stanowi jedną z najbardziej pożądanych i poszukiwanych cech. Tym bardziej dotyczy to wymagań stawianych kadrze kierowniczej, uznając, iż umiejętność znoszenia obciążeń psychologicznych stanowi jedną z najbardziej istotnych kompetencji menedżerskich. Obszary trudności, jakie mogą być udziałem współczesnego menedżera grupują się w tak wiele kategorii, że należy przyjąć, iż obecność stresu w pracy menedżera jest nieunikniona, a nawet związana z większą intensywnością i szerszym zakresem w odniesieniu do innych organizacyjnych stanowisk pracy. Najczęściej wobec stanowisk menedżerskich wskazuje się na czynniki stresu związane z podejmowaniem skomplikowanych decyzji, nadmiarem przetwarzanych informacji, koniecznością ponoszenia ryzyka, pracą pod presją czasu, odpowiedzialnością za przebieg procesów interpersonalnych i zespołowych. Oczywiście każdy pracownik w procesie pracy podlega wielu trudnym sytuacjom i zdarzeniom, jednak wielość czynników stresu w pracy menedżera nadaje stresowi menedżerskiemu charakter wielowymiarowy, odnosząc się do stresu osobistego menedżera oraz do stresu przeżywanego przez podległych menedżerowi pracowników. Wielu autorów podkreśla, że jednym z najbardziej znaczących i dotkliwych obszarów stresu w zawodzie menedżera jest odpowiedzialność ponoszona za podwładnych. W najnowszych opracowaniach naukowych mocno akcentuje się oczekiwania wobec współczesnego menedżera w zakresie znaczącej

sprawności zarządzania czynnikami, prowadzącymi do napięć psychicznych u siebie i u innych. Niedostatek umiejętności menedżerskich w tym zakresie prowadzi do sytuacji, w której nieopanowany stres stanowi problem całej organizacji, a rozpatrując go w szerszym ujęciu staje się poważnym problemem współczesnych społeczeństw, dostarczając niekorzystnych skutków natury ekonomicznej i społecznej¹. **Z naukowego punktu widzenia, rozległy obszar działań wpisany w rolę menedżerską oraz obarczenie jej licznymi obciążeniami psychicznymi domaga się precyzyjnych analiz i wskazań praktycznych dla osób pełniących funkcje menedżerskie.**

Tymczasem **obszar stresu menedżerskiego (ang. *managerial stress*) pozostaje ciągle niewystarczająco rozpoznany.** Warto zaznaczyć, iż zjawisko stresu, w tym również stresu zawodowego jest w nauce szeroko opisane i wyjaśnione. Jednak sięgając do tradycji badań nad stresem zawodowym można zauważyć, iż pierwotnie większość badań była skoncentrowana wokół treści pracy i warunków pracy, uznając je za istotne czynniki stresogenne. Obecnie zainteresowania badaczy zostały przesunięte na obszar relacji międzyludzkich, które w przypadku wypełniania funkcji menedżerskiej osadzone są w procesach indywidualnych, interpersonalnych, grupowych i międzygrupowych. Ciągle jednak podejmowane inicjatywy badawcze koncentrują się głównie na badaniu zmiennych demograficznych lub na dociekaniu różnic w radzeniu sobie ze stresem u różnych grup zawodowych, w tym grupy menedżerskiej. **Niewiele natomiast jest badań odnoszących się do problematyki stresu menedżerskiego w kontekście osobowości menedżerskiej.** Taki stan rzeczy wynika z kilku uwarunkowań. Przede wszystkim podejmowanie perspektywy osobowościowej zostało niejako zablokowane ponad 50 lat temu, kiedy pierwsze doniesienia badaczy głosiły znikomy związek między osobowością i przywództwem. W ten sposób zminimalizowano rolę osobowości i zniechęcono do dalszych badań w tym zakresie. Dopiero ponowna analiza wcześniejszych prac, a nawet ujawnione błędy metodologiczne w zrealizowanych badaniach zaczęły łagodzić antypatię do badań nad osobowością. Obecnie przypisuje się osobowości integralną rolę w funkcjonowaniu menedżerów, a perspektywa badawcza w tym zakresie została otwarta, czyniąc zachętę dla badaczy do wypełnienia luki i zaniedbań w omawianym obszarze badawczym². Inny powód, dla którego badania nad osobowością menedżerów nie są zbyt często i z ochotą podejmowane wynika z faktu, iż struktura osobowości jest konstruktem niezwykle złożonym, a jej badanie i ocena wymaga dużej wiedzy z zakresu diagnostyki osobowościowej oraz konieczności zastosowania precyzyjnego narzędzia pomiaru dla rzetelności wnioskowania, z wykluczeniem interpretacji intuicyjnych. **Moje wieloletnie doświadczenie w zakresie interpretacji profili osobowościowych menedżerów i planowania rozwoju cech przywódczych u menedżerów pozwoliło mi podjąć takie wyzwanie.** Poprzez realizację tak złożonego przedsięwzięcia badawczego mogłam dostarczyć interesujących rezultatów empirycznych i przyczynić się do **zasadnego poszerzenia perspektywy osobowościowej w badaniach nad**

¹ Hallowell E.M. (2011): *Shine: Using Brain Science to Get the Best from People*. Harvard Business Review Press; Hobfoll S.E. (2006): *Stres, kultura i społeczność*. Psychologia i filozofia stresu, Gdańsk: GWP; Pochtowski A. (2008): *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – Procesy Metody*. Warszawa: PWE; Zbiegień-Maciąg J. (2008): *Kultura organizacji*. Warszawa: PWN.

² Kaiser R.B., Hogan J. (2011): *Personality, Leader Behavior and Overdoing It*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 63, 219-242.

funkcjonowaniem menedżerów, pogłębiając tym samym stan wiedzy w tym zakresie w naukach o zarządzaniu.

Przedmiotem badań we wskazanym osiągnięciu naukowym jest analiza zależności między preferencjami menedżerów w zakresie wyboru stylu kierowania a sposobami radzenia sobie ze stresem z uwzględnieniem zmiennych osobowościowych. Osobowościowa perspektywa interpretacyjna w odniesieniu do tematyki stresu menedżerskiego została przyjęta w sposób przemyślany i zamierzony. Pozostają w pełni świadoma, iż trudności w zawodzie menedżera bywają różnie klasyfikowane, mają różne źródła i odnoszą się do różnych płaszczyzn kompetencyjnych funkcjonowania menedżera. Wybór kontekstu osobowościowego jest w tym ujęciu szczególnie ważny, gdyż zrealizowane badania dotyczące stresu menedżerskiego pozwoliły wypracować Osobowościowy Model Radzenia Sobie ze Stresem Menedżerskim (Personality Based Managerial Stress Management Model), co w obszarze nauk o zarządzaniu nabiera istotnego znaczenia, gdyż to kadra menedżerska odpowiada za skuteczność w funkcjonowaniu organizacji i uzyskiwane przez nią efekty ekonomiczne.

W świetle przedstawionych powyżej uwarunkowań i przywołanych przesłanek teoretycznych mogę wskazać, iż prezentowane osiągnięcie naukowe odnosi się do problemów trzech subdyscyplin nauk o zarządzaniu, takich jak zachowania organizacyjne, zarządzanie zasobami ludzkimi i zarządzanie wartościami niematerialnymi. W prezentowanym osiągnięciu, które w istocie odnosi się do tzw. miękkiego zarządzania, zachowane są elementy twarde, systemowe. Funkcjonowanie menedżerów w warunkach stresu odnosi się ściśle do zachowań organizacyjnych jako subdyscypliny nauk o zarządzaniu. Jednocześnie musi uwzględniać obszar subdyscypliny zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż efektywność modeli i funkcji zarządzania zasobami ludzkimi dotyka w sposób bezpośredni procesów indywidualnych, interpersonalnych, grupowych i międzygrupowych oraz kontekstualnych uwarunkowań zachowań organizacyjnych, w tym stylu zachowań menedżerskich. Niezbędnym wręcz staje się pozyskanie kadry menedżerskiej dla powodzenia wdrożeniowego, a następnie skutecznego użytkowaniu systemów i narzędzi ZZL. To prezentowana postawa menedżerów i ich działania w dużej mierze przesądzają o realizacji polityki zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza, iż systemy charakterystyczne dla tego obszaru mają swoją drażliwą specyfikę – dotykając bezpośrednio funkcjonowania pracowników i ich psychofizycznej kondycji wpisują się w ściśle humanistyczny aspekt organizacji. W konsekwencji zarówno personalne (zachowania organizacyjne), jak i systemowe działania organizacji (zarządzanie zasobami ludzkimi) wyznaczają kierunki rozwoju kultury organizacyjnej oraz warunki dla zarządzania własnością intelektualną, co wchodzi w zakres trzeciej subdyscypliny nauk o zarządzaniu, jaką jest zarządzanie wartościami niematerialnymi.

Zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce organizacyjnej menedżerowie nie stanowią jednolitej zbiorowości, bywają różnie definiowani, przydzielą się im różne funkcje i zakresy działań. Zawsze jednak oczekuje się od menedżerów budowania sukcesu organizacji w oparciu o posiadane kompetencje merytoryczne i psychospołeczne. I choć oba wskazane

obszary kompetencji można traktować jako równorzędnie ważne, to jednak ich charakter i istota znacznie się różnią. Kompetencje merytoryczne kadry kierowniczej z uwagi na ich odniesienie do konkretnych obszarów zagadnień rzeczowych – ekonomicznych, prawnych czy technicznych – łatwo jest precyzyjnie przeanalizować i określić. Natomiast kompetencje psychospołeczne, obejmując wiedzę i umiejętności w zakresie stosunków międzyludzkich odnoszą się do osobowych cech menedżera i wymagają znacznie głębszego rozpoznania, a w konsekwencji świadomego ich użytkowania³.

Przyjmując, iż wypełnianie roli menedżerskiej we współczesnych organizacjach realizowane jest w warunkach silnie stresogennych, **radzenie sobie ze stresem stanowi jedną z najbardziej cenionych kompetencji psychospołecznych współczesnego menedżera**. Wybór problematyki pozostaje więc w ścisłym związku ze stanem współczesnej wiedzy dotyczącej uwarunkowań funkcjonowania w tej roli. Wyzwania przed jakimi staje menedżer bywają różnie charakteryzowane, jednak każdorazowo w analizie kluczowych umiejętności menedżerskich nie można pominąć wysokiego obciążenia psychicznego, wpisanego w pracę na stanowisku menedżerskim (ang. *managerial stress*)⁴.

Zatem w podjętym temacie badawczym skoncentrowałam się na poszukiwaniu zależności między realizowanym przez menedżera stylem kierowania a stosowanymi przez niego sposobami radzenia sobie ze stresem, w kontekście uwarunkowań osobowościowych. **Przyjęcie perspektywy osobowościowej miało na celu określić związki między różnymi stylami radzenia sobie ze stresem a cechami osobowościowymi, a tym samym umożliwić przewidywanie różnic między menedżerami, którzy preferują różne sposoby postępowania w warunkach stresu w kontekście nasilenia określonych cech osobowości**.

Ludzie charakteryzują się pewnymi psychologicznymi właściwościami o znamionach trwałości, stanowiąc o ciągłości ich zachowań w różnym czasie i w różnych sytuacjach⁵. Współczesne naukowe ujęcia osobowości odnoszą termin *osobowość* do „cech psychologicznych, które przyczyniają się do (względnie) trwałych i wyróżniających daną jednostkę wzorców odczuwania, myślenia i zachowania”⁶. Te względnie stałe właściwości psychologiczne stanowią indywidualną strukturę osobowości poszczególnych osób, pozwalając określić każdą konkretną osobę. Zróżnicowanie zachowań ludzkich można opisywać i wyjaśniać w kategoriach cech osobowości. Tym samym warto podejmować badania oraz opisywać mechanizmy kształtowania zachowań jednostek, przyjmując za podstawowy element struktury osobowości *cechę osobowości*⁷. Cechy mogą być

³ Drucer P.F. (2004): *Zawód menedżer*. Warszawa: MT Biznes; Mintzberg H. (1980): *The Nature of Managerial Work*. Prentice-Hall; Oleksyn T. (2006): *Zarządzanie kompetencjami*. Teoria i praktyka. Kraków: Oficyna Ekonomiczna; Penc J. (2005): *Sztuka skutecznego zarządzania*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Rakowska A. (2007): *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej; Senge P. M. (2006): *The Fifth Discipline: The Art. And Practice of the Learning Organization*. Random House Business Books; Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (1997): *Kierowanie*. Warszawa: PWE.

⁴ Bacon .R. (2013): *Sztuka skutecznego przywództwa*. Gdańsk: GWP; Davenport T.O., Harding S.D. (2012): *New Manager Manifesto*. People and Strategy, 35(1), 165-182; Pocztoński A. (2008): *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*. Warszawa: PWE.

⁵ Zimbardo P.G., Johnson R.L., McCann V. (2010): *Psychologia. Kluczowe koncepcje*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

⁶ Cervone D., Pervin L.A. (2011): *Osobowość: teoria i badania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 10.

⁷ Argyle M. (2002): *Psychologia stosunków międzyludzkich*. Warszawa: PWN; Cervone D., Pervin L.A. (2011): *Osobowość: teoria i badania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego; Robbins S.P., Judge T.A. (2012): *Zachowania w organizacji*. Warszawa: PWE.

rozpatrywane jako psychologiczne dyspozycje do działania w określony sposób, gdyż odnoszą się do „pewnego konsekwentnego stylu reagowania emocjonalnego lub zachowania, które dana osoba przejawia w różnego typu sytuacjach”⁸. Tym samym **możliwe staje się określenie różnic w zachowaniu ludzi w oparciu o diagnostykę cech**. Poszczególni ludzie charakteryzują się różnym nasyceniem danej cechy, posiadają mniej lub więcej konkretnej cechy i mieszczą się na określonym odcinku tej cechy, najczęściej pośrodku, a niektórzy bliżej biegunów danego wymiaru cechy. Cechy więc są użyteczną miarą i umożliwiają względnie dokładne określenie tendencji zachowań u poszczególnych jednostek oraz stopnia nasilenia tych zachowań w odniesieniu do innych ludzi⁹.

W naukowej psychologii osobowości istnieje wiele teorii i modeli opisujących osobowość. W prezentowanym dziele badawczym posłużyłam się koncepcją cech, gdyż pojęcie *cechy osobowości* jako podstawowej jednostki struktury i rozwoju osobowości umożliwia zastosowanie korelacyjnego podejścia w poznaniu i opisie osobowości.

Warto również podkreślić, że przyjęcie istnienia niezmiennej, stabilnej konstrukcji osobowościowej może się dokonać jedynie przy założeniu, że zachowanie ludzi bywają i stabilne i zmienne. Przyjmując, że ludzie mają określoną osobowość (z przypisanymi jej cechami) pozostają w interakcji z motywacyjnymi i sytuacyjnymi determinantami zachowania. Czynniki specyficzne dla danej sytuacji mogą bowiem stanowić istotną siłę katalizującą ujawnienie się określonego zakresu konkretnej cechy.

Współcześni badacze osobowości pozostają przekonani, że teoria cech dobrze opisuje strukturę osobowości, ale warto ją uzupełnić o teorie motywacji czy teorie dotyczące regulacyjnych funkcji systemu Ja. Dlatego też w prezentowanym dziele naukowym posłużyłam się Modelem Potrzeb H.A. Murraya, w którym wyakcentowane są zarówno zmienne osobowościowe, jak i czynniki środowiska zewnętrznego¹⁰.

Uznając osobowość za istotną determinantę funkcjonowania człowieka przyjąłam założenie znaczącego udziału osobowości w wyjaśnianiu zachowań menedżerskich i preferowanych stylów kierowania w sytuacjach doświadczania stresu zawodowego.

Na podstawie szerokiego przeglądu zarówno polskiej, jak i zagranicznej literatury z zakresu nauk o zarządzaniu oraz z zakresu innych dyscyplin (tj. ekonomii, psychologii, socjologii czy filozofii) podejmujących omawiane zagadnienia, dokonałam:

- charakterystyki roli menedżerskiej, wprowadzając pojęcie stylu kierowania, jako praktycznego narzędzia pracy kierowniczej. Sięgając do obecnych w nauce klasyfikacji stylów kierowania przyjąłam statyczną perspektywę rozumienia stylu kierowania, która obejmuje podejście kwalifikacyjne (teorie cech) oraz podejście behawioralne (teorie zachowań). Wybór ten miał na celu zachowanie spójności z empiryczną częścią projektu badawczego, gdyż przyjęta płaszczyzna, w odróżnieniu od perspektywy dynamicznej, pozwala ujmować cechy osobowości jako względnie stałe kryteria, istotne dla zachowań ludzi

⁸Cervone D., Pervin L.A. (2011): *Osobowość: teoria i badania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 13.

⁹Pervin L.A. (2002): *Psychologia osobowości*. Gdańsk: GWP.

¹⁰Oleś P.K. (2003): *Wprowadzenie do psychologii osobowości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”; Pervin L.A. (2002): *Psychologia osobowości*. Gdańsk: GWP.

w organizacji. W odniesieniu do stanowisk menedżerskich umożliwia charakterystykę stylu pracy menedżera, poprzez identyfikację cech osobowościowych¹¹;

- prezentacji zagadnienia stresu menedżerskiego uwzględniając stan współczesnej wiedzy oraz nowych wyzwań, związanych ze specyfiką współczesnych organizacji oraz w odniesieniu do zrealizowanych badań empirycznych;

- wypełnienia luki w badaniach nad stresem menedżerskim, które w dotychczasowych inicjatywach badawczych koncentrowały się na identyfikacji obszarów i czynników stresu menedżerskiego, odnosząc się do zmiennych demograficznych oraz różnic w zakresie doświadczania stresu i radzenia sobie z nim w różnych grupach zawodowych w odniesieniu do grupy menedżerskiej, pomijając diagnozę osobistego potencjału menedżerów;

- przyjęcia osobowościowej perspektywy interpretacyjnej, z pełną świadomością, że osobowość nie jest jedynym czynnikiem określającym styl pracy menedżera, jednak w sposób istotny wyznaczającym preferencje w zakresie sposobów realizacji władzy w organizacji¹². Liczne badania dowodzą, że pewne cechy osobowościowe sprzyjają określonym stylom kierowania. **W wielu zrealizowanych inicjatywach empirycznych udowodniono wręcz, że osobowość jest jednym z najsilniejszych czynników różnicujących styl kierowania.** Tym samym adekwatność osobowościowa w wypełnianiu roli kierowniczej może stanowić źródło efektywności podejmowanych działań¹³;

- metodologicznie – wykorzystania jednego z najbardziej znanych i cenionych na świecie rozbudowanych narzędzi do diagnozy osobowości¹⁴.

Dla osiągnięcia postawionych celów dokonałam analizy piśmiennictwa naukowego oraz przeprowadziłam badania empiryczne. W badaniach posłużyłam się trzema uznanymi na świecie narzędziami badawczymi w autoryzowanym przekładzie i w polskiej adaptacji (omówienie s. 11 autoreferatu).

Pogłębiona analiza i interpretacja uzyskanego materiału badawczego oraz sformułowane wnioski upoważniają mnie do **potraktowania osobowości jako ważnego zasobu organizacji oraz do określenia Osobowościowego Modelu Radzenia Sobie ze Stresem Menedżerskim.** Precyzyjne modelowe ujęcie uzyskanych rezultatów jest niezbędne dla wyakcentowania osobowości jako istotnego zasobu organizacji, stąd w niniejszym opracowaniu Osobowościowy Model Radzenia Sobie ze Stresem Menedżerskim został szczegółowo przedstawiony w części prezentującej osiągnięte wyniki badań (s.18-22 autoreferatu). Konstrukcja modelu została tak opracowana, aby skoncentrowanie na umiejętności radzenia sobie ze stresem nie zamykało go na wielowymiarowe uzupełnienia, uwzględniając inne umiejętności, determinujące skuteczność menedżerską. **Tymczasem wskazany model, odnoszący się do zachowań menedżerów w sytuacjach stresu służy wyeksponowaniu osobowości jako istotnego zasobu organizacji.**

¹¹Griffin R.W. (2000): *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN; Robbins S.P., Judge T.A. (2012): *Zachowania w organizacji*. Warszawa: PWE.

¹²Kraczla M. (2013): *Osobowościowe uwarunkowania przywództwa. Menedżerowie a specjaliści*. Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej.

¹³Hogan R., Kaiser R.B. (2010): *Personality*. J.C. Scott, D.H. Reynolds (eds.): *Handbook of Workplace Assessment, Organisational Studies*, San-Francisco: CA: Jossey-Bass, 81-108.

¹⁴Oleś P. K. (2003): *Wprowadzenie do psychologii osobowości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.

Omówienie celu naukowego pracy oraz hipotez badawczych

W świetle przedstawionych przesłanek teoretycznych i aplikacyjnych mogę wskazać, iż przedmiotem osiągnięcia naukowego jest **pomiar i interpretacja zależności między preferencjami w zakresie stylu kierowania a wyborem sposobów radzenia sobie ze stresem u osób na stanowiskach menedżerskich**. Perspektywa interpretacyjna została oparta o zmienne osobowościowe. Badanie cech osobowości pozwoliło określić związki między różnymi stylami radzenia sobie ze stresem a cechami osobowościowymi, a tym samym przewidywać różnice między menedżerami preferującymi różne sposoby postępowania w warunkach stresu z uwagi na nasilenie określonych cech osobowości.

Postawione w pracy hipotezy zostały sformułowane na podstawie współczesnego stanu wiedzy i przyjętych założeń teoretycznych oraz z uwzględnieniem narzędzi badawczych, pozwalających trafnie i rzetelnie mierzyć badane zmienne.

Uznając styl kierowania za podstawowe narzędzie pracy menedżera przyjęto, że używany przez niego styl kierowania będzie wyrażał się również w aktywności menedżerskiej, realizowanej w warunkach stresogennych. Stąd w prowadzonych rozważaniach postawiłam główne pytanie badawcze – **czy stosowany przez menedżera styl kierowania wiąże się z preferencjami w zakresie wyboru sposobów radzenia sobie ze stresem?**

W świetle tak sformułowanego pytania badawczego w prowadzonych badaniach skoncentrowałam się na:

1. określeniu istotnych statystycznie różnic między różnymi stylami kierowania a sposobami radzenia sobie ze stresem,
2. określeniu istotnych statystycznie różnic między różnymi sposobami radzenia sobie ze stresem a nasileniem cech osobowościowych.

W związku z problematyką pracy i przyjęciem założeń o istnieniu istotnych różnic między stosowanymi przez menedżerów stylami kierowania a wyborem sposobów radzenia sobie ze stresem oraz różnic między stosowanymi przez menedżerów sposobami radzenia sobie ze stresem a nasileniem cech osobowościowych sformułowałam dwa istotne pytania badawcze.

Pytania badawcze:

1. Czy istnieją różnice między menedżerami stosującymi różne style kierowania w obszarze preferowania odmiennych sposobów radzenia sobie ze stresem?
2. Czy istnieją różnice między różnymi stylami radzenia sobie ze stresem a nasileniem cech osobowościowych u osób pełniących funkcje menedżerów?

W związku z przyjętymi problemami badawczymi postawiłam dwie hipotezy badawcze:

Hipotezy badawcze:

H1: U menedżerów stosujących różne style kierowania istnieją istotne różnice w zakresie wyboru sposobów radzenia sobie ze stresem.

H2: Istnieją zależności między zmiennymi osobowościowymi a stylem radzenia sobie ze stresem u osób pełniących funkcję menedżerów.

Podjęte w pracy analizy, dyskusja wyników i dokonane interpretacje psychologiczne były prowadzone w odniesieniu do przyjętej w pracy osobowościowo-sytuacyjnej koncepcji stylów kierowania T. Alessandra, a sposoby radzenia sobie ze stresem rozpatrywałam posługując się kategoriami stylów radzenia sobie ze stresem, w oparciu o poznawczo-transakcyjną teorię stresu R.S. Lazarusa i S. Folkman. Z kolei narzędzie badawcze wykorzystane do pomiaru cech osobowościowych odnosi się do koncepcji potrzeb H.A. Murraya. Przyjęty kontekst teoretyczny stanowi spójność z metodologiczną częścią pracy, w której zastosowałam narzędzia badawcze opracowane w ramach przywołanych koncepcji i które posłużyły do pomiaru zależności określonych w hipotezach badawczych:

- **Test Uzdolnień Menedżerskich (TUM) T. Alessandra i M.J. O'Connor** (w autoryzowanym przekładzie i w polskiej adaptacji M. Kraczla z 2003 r.)¹⁵. Narzędzie służy do oceny preferowanego przez menedżera stylu kierowania, ujawnianego w aspekcie poznawczym i behawioralnym. Test został opracowany w 1998 r. przez T. Alessandra i M.J. O'Connor w Mentor University w Stanach Zjednoczonych (w konstrukcji testu autorzy nawiązują do koncepcji K.G. Junga, W. Marstona i J. Geiera) i zaadaptowany przeze mnie do warunków polskich z zastosowaniem metody translacji i statystycznym określeniem wskaźników rzetelności i trafności narzędzia (po uprzednim uzyskaniu zgody i wskazówek merytorycznych od prof. T. Alessandra).

- **Kwestionariusz Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych (CISS) N.S. Endlera i J.D.A. Parkera** (w polskiej adaptacji, w opracowaniu zbiorowym J. Strelaua i współautorów). Kwestionariusz CISS (ang. *The Coping Inventory for Stressful Situations*) służy do badania stylów radzenia sobie ze stresem. Charakterystyka skal CISS została przyjęta w oparciu o Podręcznik do Testu CISS N.S. Endlera i J.D.A. Parkera, opublikowanego przez Pracownię Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego w 2013 r. Polska wersja CISS opracowana przez J. Strelaua, A. Jaworowską, K. Wrześniewskiego i P. Szczepaniaka (2013) uzyskała wartości psychometryczne prawie identyczne z tymi, które uzyskali N.S. Endler i J.D.A. Parker, stanowiąc trafny i rzetelny kwestionariusz do badania stylów radzenia sobie ze stresem¹⁶.

- **Test Przymiotnikowy ACL (The Adjective Check List) H.G. Gougha i A.B. Heilbruna** (w autoryzowanym i uzgodnionym z autorami polskim przekładzie Z. Płużek z 1983 r. – wersja pierwotna, ponowna adaptacja testu dokonana w 2012 r. przez zespół Pracowni Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego. Adaptacja ta została dokonana zgodnie z ustaleniami z Wydawcą wersji oryginalnej). Test Przymiotnikowy ACL jest jednym z najbardziej znanych i cenionych na świecie testów do badania osobowości¹⁷. Skale ACL zostały dookreślone definicyjnie i szerzej scharakteryzowane w Podręczniku do Testu ACL H.G. Gougha i A.B. Heilbruna, opublikowanego przez Pracownię Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego w 2012 r.

¹⁵ Kozik M. (Kraczla M.): (2003): *Styl kierowania personelem a system wartości (perspektywa noetyczna)*. Niepublikowana praca doktorska. Katolicki Uniwersytet Lubelski w Lublinie.

¹⁶ Wrześniewski K. (2000): *Styl i strategie radzenia sobie ze stresem. Problemy pomiaru*. w: I. Heszen-Niejodek, Z. Ratajczak (red.): *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów*. Warszawa: SGH, 95-110.

¹⁷ Oleś P. K. (2003): *Wprowadzenie do psychologii osobowości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.

Omówienie układu pracy stanowiącej osiągnięcie naukowe

Prezentowane osiągnięcie naukowe stanowi wydanie II uzupełnione. W stosunku do pierwszego wydania monografii poszerzyłam rozdział I o podrozdział 1.5, poświęcony cechom osobowości, jako głównej determinancie funkcjonowania menedżera. Ponadto rozdziały I i III uzupełniłam o treści, stanowiące istotne dopełnienie charakterystyki roli menedżera i specyfiki stresu menedżerskiego. Decyzja o uzupełnieniu monografii o wskazane elementy publikacji uzupełnionego wydania II była między innymi związana z moim uczestnictwem w międzynarodowym szkoleniu z zakresu Zarządzania Zasobami Ludzkimi (Human Resources Management Course) w terminie 8-12 sierpień 2015 r. realizowanym przez firmę SMG/KRC Europe Ltd. w Holandii, którego program jest objęty licencją Instytutu IES w Londynie (International Education Society, London). Zakres kursu obejmował prezentację nowoczesnych praktyk ZZL, traktowanych jako jedno z kluczowych narzędzi, wykorzystywanych przez organizacje do generowania pożądaných, określonych w strategii rezultatów ekonomicznych. Zakres tematyczny szkolenia uwzględniał również moduł dotyczący problematyki stresu i zarządzania stresem (Stress and Stress Management), jako istotnego obszaru, odnoszącego się do kwestii efektywności organizacyjnej oraz form patologii organizacyjnych. Najnowsze międzynarodowe trendy w zakresie Zarządzania Zasobami Ludzkimi były prezentowane w oparciu o ostatnie wyniki badań i uzupełnione o wskazania implementacyjne (uzyskany Certyfikat, Certificate No. 017/2015).

Całość pracy składa się z pięciu rozdziałów. Pierwsze trzy rozdziały stanowią efekt przeglądu i analizy literatury przedmiotu zarówno polskiej, jak i zagranicznej, których celem było rozpoznanie dotychczasowej wiedzy i uzyskanych rezultatów w dotychczas zrealizowanych projektach badawczych. Studia literaturowe zostały przeprowadzone w oparciu o prawie 300 publikacji naukowych. Dwa kolejne rozdziały monografii stanowią empiryczną część pracy, która pozostaje merytorycznie spójna z teoretyczną częścią opracowania.

W rozdziale I. pracy uporządkowałam definicyjne określenia pojęcia *menedżer*, w odniesieniu do innych funkcjonujących terminów tj. *kierownik*, *lider* czy *przywódca* i podjęłam próbę dookreślenia ich znaczeniowych różnic oraz przedstawienia współczesnych tendencji w zakresie zamienności ich stosowania. Scharakteryzowałam także rolę i funkcje kierownicze oraz odniosłam się do władzy i wpływu kierowniczego, opisując źródła i rodzaje władzy. Dla potrzeb prowadzonych rozważań i zaplanowanej metodologii badawczej zaprezentowałam wybrane koncepcje stylów kierowania, uznając *styl kierowania* za podstawowe narzędzie w pracy menedżera. W przyjętym podziale na style statyczne i dynamiczne, przedstawiłam wybrane teorie w ramach każdego z podejść. W sposób szczególnie precyzyjny odniosłam się do sytuacyjno-osobowościowego rozumienia stylów kierowania i opisałam koncepcję stylów kierowania *The Platinum Rule* T. Alessandra, jako typologię istotną z punktu widzenia celu i założeń metodologicznych pracy. Ponadto, omówiłam kwestie związane z osobowością, uznając osobowość za istotną determinantę zachowań kierowniczych. Określiłam pojęcie *osobowości* oraz *cechy osobowości*. Zaprezentowałam również koncepcję H.A. Murraya, która stanowiąc połączenie koncepcji

cech i potrzeb, tworzy teoretyczne podłoże pracy. Wybór ten wynika z dwóch powodów. Po pierwsze połączenie cech i potrzeb stanowi najnowszy nurt badawczy w badaniach nad osobowością¹⁸. Po drugie koncepcja H.A. Murraya pozostaje spójna z metodologią badawczą pracy i zastosowanym narzędziem badawczym. W rozdziale tym podjęłam również teoretyczne rozważania nad zależnością między osobowością menedżera a preferencjami w zakresie stylów kierowania, wskazując na znaczący udział osobowości w wyjaśnianiu zachowań menedżerskich.

W rozdziale II. podjęłam problematykę stresu w ujęciu psychologicznym. Wyjaśniłam pojęcie *stres* oraz opisałam tradycję badań nad stresem. Następnie zaprezentowałam różne nurty w definiowaniu stresu, ze szczególnym uwzględnieniem podejścia relacyjnego. Prowadzone rozważania z uwagi na brak możliwości całościowej analizy zjawiska stresu oraz ze względu na cel i zakres monografii zostały zawężone do stresu w miejscu pracy tzw. *stresu zawodowego* (organizacyjnego). Dla szerokiego zobrazowania problematyki stresu zawodowego odniosłam się do rozumienia pracy ludzkiej, jako wartości szczególnej, jednej z najważniejszych w życiu człowieka. Wskazałam pozytywną rolę pracy, jednak z uwagi na cel monografii skoncentrowałam się na negatywnym aspekcie pracy ludzkiej, odnoszącym się do obszaru frustracji i stresu. Dla dokładnej analizy stresu organizacyjnego zaprezentowałam rozumienie stresu jako bodźca, reakcji i procesu pośredniczącego. Przywołałam również najpopularniejsze i najbardziej cenione modele stresu zawodowego: Model Michigan i wywodzący się z niego Model dopasowania osoby i środowiska, Model „wymagań – kontroli” R.A. Karaska oraz Model nierównowagi „wysiłek – nagroda” J. Siegrista. Wskazałam także konsekwencje doświadczania stresu zawodowego w jego różnych wymiarach. Oddzielnie potraktowałam także zjawisko wypalenia zawodowego, które obecnie uznaje się za jedno z najpoważniejszych następstw stresu w miejscu pracy, a poprzez swój silny związek ze stanowiskiem menedżerskim nie mogło zostać pominięte. Odniosłam się zatem do stresu chronicznego (szczególnie dotyczącego kadry kierowniczej), którego przedłużeniem może być syndrom wypalenia zawodowego. Natomiast kwestie dotyczące specyfiki stresu menedżerskiego celowo przesunęłam do rozdziału III., zgodnie z zaplanowanym porządkiem prowadzonych analiz. Na zakończenie rozdziału II. określiłam jeszcze pojęcie radzenia sobie ze stresem (*ang. coping with stress*) i jego trzy odniesienia znaczeniowe. Szczególną uwagę poświęciłam stylowi radzenia sobie ze stresem, nawiązując do teorii N.S. Endlera i D.A. Parkera, w oparciu o którą zostało skonstruowane narzędzie badawcze, użyte w empirycznej części pracy. Wskazania dotyczące radzenia sobie ze stresem potraktowałam w wymiarze indywidualnym i organizacyjnym, prezentując wieloczynnikowe uwarunkowania w tym procesie.

Rozdział III. stanowi próbę syntetycznego odniesienia problematyki stresu do zawodu menedżera. W tym celu zaprezentowałam czynniki i obszary stresu menedżerskiego (*ang. managerial stress*). Dla szerokiego zobrazowania wysokiej i wielowymiarowej stresogenności roli menedżerskiej wskazałam kategorie stresu w sytuacjach kierowniczych oraz nawiązałam do efektywności pracy menedżera. Następnie wskazałam wymagania kompetencyjne stawiane współczesnym menedżerom w zakresie umiejętności

¹⁸ Cervone D., Pervin L.A. (2011): *Osobowość: teoria i badania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

przewycięzania sytuacji psychologicznych obciążeń. Dla szerszego kontekstu analiz przywołałam także wnioski z wybranych, najnowszych badań, dostępnych w literaturze przedmiotu, dostarczających wiedzy i uzasadnień empirycznych w obszarze problematyki stresu menedżerskiego.

Rozdział IV. stanowi metodologiczną część pracy. Obejmuje on określenie problemu badawczego i celu pracy, sformułowanie pytań i hipotez badawczych, prezentację grupy badawczej oraz charakterystykę zastosowanych narzędzi badawczych.

Rozdział V. obejmuje wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na grupie osób, pracujących na stanowiskach menedżerskich. Poszczególne podrozdziały prezentują uzyskane dane w formie tabelarycznej i graficznej, szczegółową analizę otrzymanych wyników oraz interpretację uzyskanych zależności. Następnie w dyskusji wyników omówiłam w sposób całościowy osiągnięte rezultaty empiryczne, by ostatecznie odnieść je do sformułowanych w metodologicznej części pracy hipotez badawczych.

Opracowanie kończy się podsumowaniem i sformułowaniem wniosków końcowych oraz wskazań dotyczących możliwości wykorzystania wyników przeprowadzonych badań w praktyce menedżerskiej i organizacyjnej. Wnioski praktyczne skonstruowałam w formie zaleceń rozwojowych, opisowo uzasadniając ich znaczenie dla skuteczności działań menedżerskich i umacniania osobowości menedżerskiej, a w konsekwencji wzmocnienia efektywności organizacyjnej

Omówienie osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania:

W prezentowanym osiągnięciu naukowym podjęłam próbę określenia zależności między ujawnianym stylem kierowania, a sposobami radzenia sobie ze stresem u osób na stanowiskach menedżerskich z uwzględnieniem perspektywy osobowościowej, poprzez określenie związku nasilenia cech osobowości z różnymi stylami postępowania w sytuacjach stresu. Obszar zaprojektowanych badań upoważnił mnie do skonstruowania **Osobowościowego Modelu Radzenia Sobie ze Stresem Menedżerskim**.

Postawione w pracy hipotezy zostały poddane empirycznej weryfikacji, dotyczącej różnic w zakresie wyboru sposobów radzenia sobie ze stresem przez menedżerów stosujących różne style kierowania oraz w zakresie zależności między zmiennymi osobowościowymi, a stylem radzenia sobie ze stresem u osób pełniących funkcję menedżerów.

W rezultacie przeprowadzonych badań postawiony w pracy cel został osiągnięty, a sformułowane w pracy hipotezy badawcze zostały pozytywnie zweryfikowane. **Empirycznie wykazałam, że istnieją istotne statystycznie różnice między menedżerami o odmiennych typach stylu kierowania w odniesieniu do preferowanych sposobów radzenia sobie ze stresem oraz że istnieją zależności między cechami osobowości a stylem radzenia sobie ze stresem u osób pełniących funkcję menedżerów.**

W treści rozprawy wykazałam, że:

- *w obszarze zależności między stylem kierowania a preferowanymi sposobami radzenia sobie ze stresem:*

- badani menedżerowie cechują się istotnie wyższym poziomem stylu radzenia sobie ze stresem skoncentrowanym na zadaniach w odniesieniu do stylu skoncentrowanego na emocjach oraz stylu skoncentrowanego na unikaniu,
- różnicującym wymiarem w wyborze sposobów radzenia sobie ze stresem jest wymiar stylów kierowania określany jako: orientacja na ludzi – orientacja na zadania,
- menedżerowie o rozpoznanych stylach z dominującym biegunem *koncentracja na ludziach* wykazują tendencję do stosowania stylu radzenia sobie ze stresem określanym jako *styl unikania* i w obliczu stresu wykazują mniejsze zainteresowanie stosowaniem *stylu zadaniowego*. Natomiast menedżerowie o rozpoznanych stylach z dominującym biegunem - *koncentracja na zadaniach* ujawnili tendencję do stosowania *stylu skoncentrowanego na zadaniach*, unikając postępowania w warunkach stresu określanego jako *styl unikania*. Zachowanie tych menedżerów będzie cechowało się tendencją do podejmowania wysiłków i aktywności na rzecz przeanalizowania sytuacji i podejmowania prób prowadzących do zmiany, a tym samym rozwiązania zaistniałych problemów, nie zaś – do podejmowania czynności unikowych, poprzez angażowanie się w czynności zastępcze.

Należy podkreślić, że stwierdzone zależności między koncentracją na ludziach i koncentracją na zadaniach w stylu kierowania, a sposobami radzenia sobie ze stresem odpowiednio – *stylem unikania* i *stylem zadaniowym* pozostają spójne z opisem stylów kierowania w przyjętej w pracy klasyfikacji T. Alessandra.

▪ w obszarze zależności między głównymi stylami radzenia sobie ze stresem, a cechami osobowościowymi uzyskałam wyniki pozwalające wskazać, że istnieją istotne zależności między wieloma cechami osobowości a sposobami podejścia do stresu:

- istnieje zależność między nastawieniem zadaniowym jako sposobem radzenia sobie ze stresem – *styl radzenia sobie ze stresem skoncentrowany na zadaniu* – a cechami osobowościowymi zasilającymi tzw. orientację zadaniową: wraz z nasileniem cech takich jak wytrwałość, sumienność, obowiązkowość, samodyscyplina organizacja i uporządkowanie nasila się zadaniowe podejście do stresu;
- *styl radzenia sobie ze stresem skoncentrowany na emocjach* wiąże się z koncentracją na sobie i własnych przeżyciach emocjonalnych tj. złością, napięciem czy poczuciem winy. Osoba preferująca emocjonalny styl postępowania wobec stresu w sensie osobowościowym pozostaje ostrożna, wycofana, z obniżoną potrzebą osiągnięć i chęcią działania, nastawiona obronnie, z oczekiwaniami współczucia i wsparcia od innych. Wykazuje również mniejszą wytrwałość i samodyscyplinę oraz mniejszą skuteczność radzenia sobie z wymogami dorosłego życia.;
- *styl radzenia sobie ze stresem skoncentrowany na unikaniu* jest osobowościowo związany ze spontanicznością i ciekawością otaczającego świata, co być może uruchamia działania zastępcze w celu odsunięcia od siebie trudnych, stresogennych sytuacji. Przeprowadzona analiza wariancji dostarczyła dodatkowo wskazań różnic między stylami radzenia sobie ze stresem w zakresie zmiennych osobowościowych, ujawniając następujące zależności:

- **styl zadaniowy radzenia sobie ze stresem** w stosunku do **stylu emocjonalnego** wiąże się z większą wiarę siebie i większą potrzebę przebywania z innymi ludźmi;
- **styl zadaniowy radzenia sobie ze stresem** w odniesieniu do **stylu unikania** cechuje się większą wytrwałością i uporządkowaniem w działaniach, większą koncentracją na pracy i mniej rywalizującym nastawieniem do innych, a także większą odpowiedzialnością i rozważą w postępowaniu. Wykazuje również związek z większą samokontrolą emocjonalną i bardziej pozytywnym nastawieniem. **styl unikania** wobec **stylu zadaniowego** wykazuje jednak większą niezależność w funkcjonowaniu oraz większą tolerancję dla zmian i nagłych zdarzeń;
- **styl unikania w radzeniu sobie ze stresem** wobec **stylu opartego na emocjach** wykazuje większą skłonność do autonomicznego funkcjonowania oraz bardziej nasiloną potrzebę pozostawania w centrum zainteresowania i zwracania na siebie uwagi, ujawniając jednocześnie mniejsze nasilenie samokontroli emocjonalnej.

Warto zaznaczyć, że skonstruowane charakterystyki osobowościowe dla poszczególnych stylów radzenia sobie ze stresem okazały się spójne z opisem Stylów radzenia sobie ze stresem Kwestionariusza CISS. Charakterystyki te uzupełnione o statystycznie stwierdzone różnice między stylami postępowania w warunkach stresu, dowodzą istnienia różnic między wszystkimi stylami w zakresie kilkunastu cech osobowościowych określonych skalami testu ACL. W ten sposób udowodniono wagę zmiennych osobowościowych dla wyboru sposobów radzenia sobie ze stresem.

▪ *obszar jakościowej analizy osobowościowego profilu menedżerskiego ujawnił:*

- ścisłą zależność między układem skal osobowościowych a zadaniową orientacją życiową badanej grupy, dopełniając obrazu wyłaniającego się na podstawie analiz statystycznych.
- kilka istotnych wyników szczegółowych profilu menedżerskiego:

a. wynik w skali osobowościowej *Ja idealne* (Iss, stanowiąc najwyższy wynik w profilu) sugeruje, iż **menedżerowie mają wysokie poczucie realizacji własnego ideału, co psychologicznie wskazuje na elementy narcystycznego rozbudowania własnego ja**. Ta specyfika, w połączeniu z wysokim zaufaniem do siebie i swoich możliwości, słabą zdolnością do samokrytycyzmu, umiarkowaną potrzebą budowania bliskich relacji interpersonalnych, ale wysokimi oczekiwaniami bycia docenianym i nagradzanym może znajdować istotne przełożenie na sposób wypełniania roli menedżerskiej i prezentowanych zachowań;

b. w układzie skal osobowościowych wskazałam umiarkowaną odporność na stres w sytuacjach niepewności i zmian, co także stanowi istotną wytyczną do „osobowościowego potraktowania” funkcjonowania menedżerów w sytuacjach stresu organizacyjnego.

Warto wspomnieć, iż podobną charakterystykę osobowościową otrzymałam dla innej grupy polskich menedżerów, objętej badaniami w innym projekcie badawczym¹⁹.

Uzyskane zależności statystyczne, uzupełnione o przeprowadzoną w pracy analizę osobowościowego profilu menedżerskiego, umożliwiły nakreślenie spójnego obrazu funkcjonowania menedżera w warunkach stresu w kontekście specyfiki stylów kierowania

¹⁹ Kraczkla M. (2013): *Osobowościowe uwarunkowania przywództwa. Menedżerowie a specjaliści*. Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej.

oraz uwarunkowań osobowościowych. Szczegółowe opisy zawarte zostały w badawczej części pracy i ostatecznie posłużyły sformułowaniu wniosków końcowych i wskazań dotyczących ich praktycznego wykorzystania.

W prezentowanym przedsięwzięciu naukowym sformułowałam następujące **wnioski ogólne**:

- 1. Postawione w pracy hipotezy zostały potwierdzone, dowodząc istnienia związku między stylami kierowania a sposobami radzenia sobie ze stresem (zależności te zostały szczegółowo dookreślone w przeprowadzonych analizach).**
- 2. Wymiar orientacja na ludzi – orientacja na zadania okazał się u menedżerów znacząco różnicującym w zakresie preferencji sposobów postępowania w sytuacjach stresogennych.**
- 3. Cechy osobowościowe tworzą grupę zróżnicowanych determinantów zachowań menedżerów w warunkach stresu, poprzez ich związek ze stylami radzenia sobie ze stresem.**

Stwierdzone zależności, oparte o zastosowane analizy statystyczne zostały poddane pogłębionej analizie, prowadząc do interesujących wniosków szczegółowych i przypuszczeń naukowych, mogących stanowić obszar dalszych dociekań naukowych:

Jak ujawniły analizy statystyczne badania menedżerowie odznaczają się istotnie wyższym poziomem *stylu radzenia sobie ze stresem skoncentrowanym na zadaniach*. Równocześnie rozkład stylów kierowania ujawnił procentową przewagę *stylu Społecznika*. Można przypuszczać, że zadaniowe podejście u menedżerów związane z zadaniową skutecznością oraz z międzyludzką efektywnością będzie realizowane z pewnymi zastrzeżeniami. Wydaje się, że międzyludzka efektywność będzie bardziej znaczeniowo związana z wywieraniem wpływu na innych, niż z budowaniem serdecznych relacji międzyludzkich. Sformułowane przypuszczenie potwierdza charakterystyka stylu kierowania określanego jako *styl Społecznika* w klasyfikacji T. Alessandra. Dostarcza to logicznych wyjaśnień dla rozkładu procentowego stylów kierowania oraz nasilenia zadaniowości w skonstruowanym profilu menedżerskim. Tym samym uzyskane rezultaty empiryczne upowazniają do „bardziej zadaniowego” zobrazowania bieguna – *orientacja na ludzi*. Wydaje się, że dominująca orientacja na ludzi może oznaczać potrzebę budowania relacji międzyludzkich nieco z innych pobudek, mianowicie dla osiągnięcia celów biznesowych i osobistej satysfakcji oraz uzyskania aprobaty i doświadczenia oczekiwanego uznania. Intuicja ta koresponduje z charakterystyką *stylu Społecznika*, której autor koncepcji wskazuje na wyraźną potrzebę uznaniowości i bycia docenianym oraz ekscytację możliwością współpracy z ludźmi, przy jednoczesnej obawie, jaką jest utrata prestiżu. Tym samym można przypuszczać, że wypełnianie funkcji kierowniczej prawdopodobnie bardziej wiąże się z osobistą satysfakcją i poczuciem dumy, odczuwanej przez menedżerów niż z filozofią „służenia innym”, typową dla idei nowoczesnego przywództwa. Przyjęcie takiej interpretacji wzmacnia przytoczoną intuicję dotyczącą charakterystyki bieguna – *orientacja na ludzi*, czyniąc ją w dużym stopniu prawdopodobną.

▪ Menedżerowie z rozpoznaniem różnych typów stylów kierowania nie ujawniali istotnych tendencji do stosowania *stylu radzenia sobie ze stresem skoncentrowanego na emocjach*. Wydaje się, że *styl emocjonalny* nie koresponduje ze skutecznością menedżerską zarówno

w zakresie międzyludzkiej efektywności, jak i potrzeby uzyskiwania szybkich i znaczących rezultatów zadaniowych. Można zatem sformułować wniosek, iż charakterystyka osobowościowa związana z emocjonalnym podejściem do stresu nie jest dobrą rekomendacją dla kandydatów na stanowiska menedżerskie, i prawdopodobnie eliminuje osoby o takich tendencjach na etapie kwalifikującym do funkcji kierowniczej.

▪ W literaturze przedmiotu wielokrotnie podkreślano obecność u polskich menedżerów nasilenia cech, wyznaczających zachowania zadaniowe, autorytarne, z umiarkowaną skłonnością do partnerskich relacji²⁰. Istnieją również dane literaturowe wskazujące na trudności w zakresie odchodzenia od autokratyzmu przez polskich menedżerów. Nasuwa się więc przypuszczenie, że znacząca obecność statystyczna bieguna *koncentracja na ludziach* jest jednak przejawem odchodzenia od autokratyzmu, choć z uwagi na jego charakterystykę nie tyle oznacza przejście w kierunku stylu partnerskiego, ale bardziej w obszar realizacji tzw. autokratyzmu życzliwego. Przy takim założeniu nastawienie na ludzi i międzyludzka efektywność będzie opierała się bardziej na podejmowaniu oddziaływań perswazyjnych i wywieraniu wpływu, niż na budowaniu szczerych, serdecznych relacji z innymi. Może to być pomost do dalszego przekierowywania menedżerskiej uwagi i działań rozwojowych w stronę prawdziwego partnerstwa, które należy zrozumieć, zaakceptować oraz wesprzeć i rozwijać wraz z posiadanym potencjałem.

W oparciu o podjęte działania teoretyczne, metodologiczne i statystyczne powstał spójny, udowodniony empirycznie obraz funkcjonowania menedżera w warunkach stresu w kontekście specyfiki kierowania oraz determinantów osobowościowych, tworząc podstawy do skonstruowania przeze mnie Osobowościowego Modelu Radzenia sobie ze Stresem Menedżerskim (ang. *Personality Based Managerial Stress Management Model*). Model, przedstawiony w osiągnięciu naukowym w formie opisowej, zostaje poniżej zaprezentowany w formie graficznej dla precyzyjnego zobrazowania udowodnionych empirycznie zależności.

OSOBOWOŚCIOWY MODEL RADZENIA SOBIE ZE STRESEM MENEDŻERSKIM

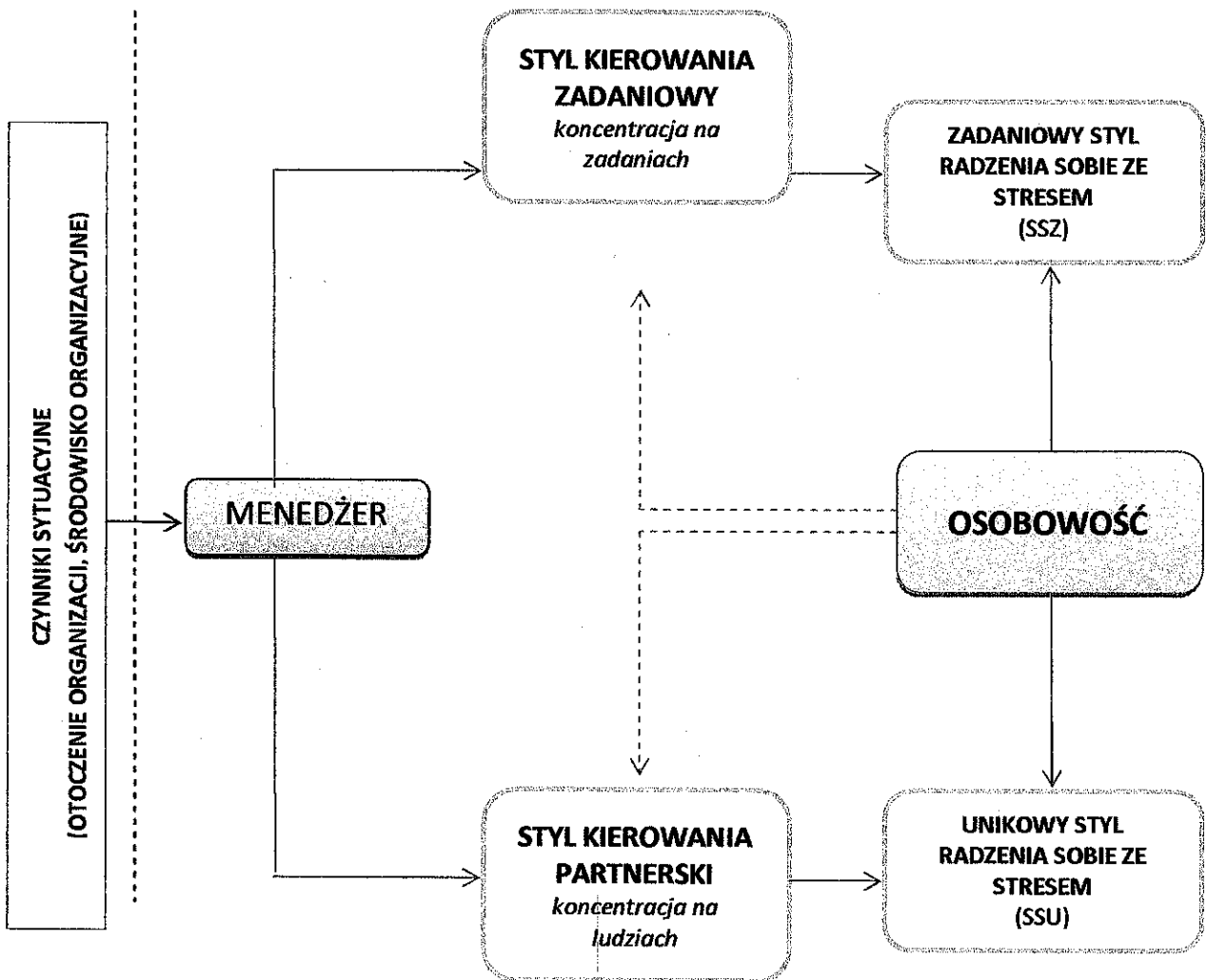
Prezentowany Model opiera się na dwóch założeniach:

1. Menedżerowie o różnych typach stylów kierowania różnią się w obszarze preferencji sposobów radzenia sobie ze stresem, a zależność ta wynika z dominującego kierunku zainteresowań menedżera (poznawczej koncentracji): koncentracji na relacjach międzyludzkich lub na realizacji zadań organizacyjnych.
2. Scharakteryzowane osobowościowo podstawowe style radzenia sobie ze stresem (styl skoncentrowany na zadaniach (SSZ); styl skoncentrowany na emocjach (SSE); styl skoncentrowany na unikaniu (SSU)) na podstawie uzyskanych wielu istotnych statystycznie

²⁰Kraczła M. (2013): *Osobowościowe uwarunkowania przywództwa. Menedżerowie a specjaliści*. Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej; Penc J. (2005): *Role i umiejętności menedżerskie*. Warszawa: Difin;

zależności, upoważniają do stwierdzenia, że cechy osobowościowe stanowią grupę zróżnicowanych determinantów zachowań menedżerów w sytuacjach stresu. Zaobserwowane relacje przedstawiono w formie schematu na rys. 1.

Rys. 1. Osobowościowy Model Radzenia Sobie ze Stresem Menedżerskim.



Źródło: opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań empirycznych.

Uzyskane rezultaty badawcze upoważniają do charakterystyki funkcjonowania menedżera w odniesieniu do determinujących je dyspozycji osobowościowych. Równocześnie konieczność holistycznego ujęcia w zakresie uwarunkowań zachowań menedżerskich nakazuje uwzględnić w prezentowanym Modelu czynniki sytuacyjne w postaci otoczenia zewnętrznego organizacji oraz wewnętrznego środowiska organizacyjnego, obejmującego czynniki ekonomiczne, technologiczne, strategiczne czy czynnik ludzki. Tym bardziej, iż w literaturze z zakresu stylów kierowania zwraca się uwagę na kwestię dopasowania stylu kierowania do sytuacji, a nawet zalecane jest „przełączanie się” między stylami w zależności od kontekstu sytuacyjnego. Warto jednak podkreślić, że sytuacyjnie oczekiwaną elastyczność zachowań kierowniczych ogranicza struktura osobowości, stąd zasadnym jest odniesienie indywidualnego stylu kierowania do osobistych

JK

predyspozycji osobowościowych²¹. Zależność ta coraz częściej uwydatniana jest w literaturze przedmiotu, a w prezentowanej przeze mnie monografii została empirycznie wykazana.

Zgodnie z posiadaną przeze mnie wiedzą i uzyskanymi dowodami empirycznymi można przyjąć, iż preferowany przez menedżera styl kierowania może, na podstawie obserwacji, wydawać się i być traktowany jako komponent poznawczy, oznaczający przekonanie menedżera, że wraz z wypełnianiem funkcji kierowniczej należy przede wszystkim skoncentrować się na realizacji zadań i osiąganiu celów czy też na budowaniu dobrych relacji międzyludzkich. Odnosząc określone przekonanie do oczekiwań sytuacyjnych można przypuszczać, że zostanie ono podbudowane kontekstem organizacyjnym i może zostać ukierunkowane w jednym z wyróżnionych obszarów – zadaniowym lub interpersonalnym. Dlatego też, szanując takie podejście, ale ujawniając inną intuicję badawczą, odniosłam się do sytuacji menedżerskich o charakterze stresogennym, w obliczu których każdy menedżer ujawnia reakcje automatyczne – osobowościowe. Utrzymując póki co przeświadczenie o sytuacyjnym komponencie zachowań menedżerskich można założyć, że skoro dany menedżer prezentuje „przekonania zadaniowe” to w warunkach stresu ujawniane przez niego zachowanie również będzie miało charakter zadaniowy. Jednak pojawia się w tym momencie istotne pytanie – czy gdyby ów menedżer nie dysponował odpowiednim wyposażeniem osobowościowym, czy umiałby zareagować zadaniowo w obliczu stresu, w odpowiedzi na czynnik sytuacyjny i zgodnie z oczekiwaniami organizacyjnymi? Odwołując się do definicji *osobowości* warto przypomnieć, że jest to konstrukt, który reguluje ludzkie myślenie, odczuwanie i zachowanie, stąd styl radzenia sobie ze stresem oparty o fundament osobowościowy upoważnia do przypuszczeń, że „wybór przekonania” co do stylu kierowania – zadaniowego lub partnerskiego – również zawiera komponent osobowościowy. Stąd trudność w konstruowaniu typów osobowościowych kierowników i logicznie niewielka użyteczność charakterystyk, wskazujących na określoną ilość „ustalonych” osobowości menedżerów. Tego rodzaju odgórne typologizacje nie znajdują zastosowania w praktyce, gdyż osobowość jest konstrukcją niezwykle złożoną i skomplikowaną. Jak zaznaczono w monografii cechy osobowości przyjmują postać pewnych stałych wymiarów, ujawniając charakter biegunowy. Poszczególni ludzie charakteryzują się różnym nasyceniem danej cechy, mieszcząc się na określonym odcinku tej cechy. Stąd, dopiero układ wszystkich cech osobowości o różnym stopniu ich natężenia będzie tworzył indywidualną specyfikę osobowościową menedżera i znajdował odzwierciedlenie w typie zachowania i w stopniu jego nasilenia. Tymczasem czynniki sytuacyjne będą określać ramy ujawniania się menedżerskiej osobowości – dając przyzwolenie, poprzez ukształtowany kontekst organizacyjny, na pełną aktywność potencjalności osobowościowych menedżera lub będą wymuszać pożądane z punktu organizacji ograniczenia i wymagać dostosowania zachowań menedżera do oczekiwań organizacji.

W prezentowanym Modelu ujawniłam, że **menedżerowie, którzy charakteryzują się w działaniach menedżerskich stylem kierowania skoncentrowanym na zadaniach preferują styl zadaniowy radzenia sobie ze stresem, zaś menedżerowie skoncentrowani na ludziach w warunkach stresogennych sięgają po styl unikowy radzenia sobie**

²¹ Oleksyn T. (2010): *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.

ze stresem. Wykazałam, że wybór sposobu postępowania w sytuacjach stresowych oparty jest o fundament osobowościowy poprzez wykazanie licznych istotnych zależności między cechami osobowości, a zachowaniami menedżerów w warunkach stresu. Tym samym cechy osobowościowe uznałam za grupę istotnych determinantów warunkujących radzenie sobie przez menedżerów ze stresem menedżerskim. Menedżerowie „zadaniowo zorientowani” ujawniają aktywność zadaniową również wobec stresu, natomiast menedżerowie „nastawieni na ludzi” odchodzą od zadaniowej aktywności i podejmują próby poszukiwania innych sposobów poradzenia sobie z trudnościami np. podejmując czynności unikowe lub zastępcze, nieskuteczne, ale pomocne w blokowaniu rozmyślań i emocji związanych z powstałymi okolicznościami stresu.

W ten sposób udowodniona została ważność zmiennych osobowościowych dla wyboru sposobów radzenia sobie ze stresem, dostarczając twardych empirycznych danych do potraktowania osobowości jako istotnego zasobu organizacji.

Uznanie osobowości za znaczący zasób nowoczesnych organizacji może przyjąć docelowo kierunek rozważań nad osobowością organizacji, tworzoną przez potencjał osobowościowy wszystkich jej podmiotów. Zasadność dla rozpatrywania osobowości menedżerskiej jako istotnego zasobu organizacji jest nowym aspektem w spojrzeniu na rozwój zasobów ludzkich organizacji, opartym o założenie, że dojrzałość menedżera nie odnosi się wyłącznie do jego dojrzałości (kompetencji) merytorycznej, ale dotyczy dojrzałości osobowościowej. To właśnie w oparciu o indywidualne zasoby osobowościowe menedżerowie wyznaczają kierunek rozwoju nie tylko kwalifikacji i kompetencji pracowników, ale także osobowości, a w konsekwencji całej organizacji.

Niniejsze opracowanie wnosi wkład w rozwój nauk o zarządzaniu, a w szczególności w teorię zarządzania zasobami ludzkimi, teorie kierowania oraz w teorię zachowań organizacyjnych poprzez udowodniony empirycznie Osobowościowy Model Radzenia Sobie ze Stresem Menedżerskim. Celem podjętych działań jest uznanie osobowości za znaczący składnik zasobów organizacji, a tym samym stały i odpowiedzialnie uwzględniany czynnik w analizach skuteczności organizacyjnej, w planowaniu wzrostu i rozwoju organizacji oraz w kształtowaniu nowoczesnych, świadomych środowisk pracy. Prezentowany Model uzupełnia lukę teoretyczną w zakresie sytuacyjnych regulacji zachowań menedżerów, integrując osobowość z wymogami sytuacyjnymi, jednakże bez typologizacji zachowań, a z wyakcentowaniem natężenia cech osobowościowych i konieczności ich pomiaru, co w konsekwencji ma służyć analitycznemu oszacowaniu zasobów osobowościowych organizacji.

Prezentowana praca ma również walory praktycznej użyteczności i na jej podstawie mogłam wskazać wiele kierunków praktycznego zastosowania uzyskanych rezultatów badawczych.

W przygotowaniu polskiego menedżera do sprawniejszego funkcjonowania w warunkach nowoczesnych organizacji z wykorzystaniem perspektywy osobowościowej sformułowałam konkretne wnioski i propozycje ich praktycznego wykorzystania:

- określiłam kierunki wzmacniania skuteczności menedżerskiej w odniesieniu do menedżerów preferujących poszczególne style radzenia sobie ze stresem,

- wskazałam przydatność indywidualnych diagnoz menedżerów w zakresie osobistych tendencji do określonego rodzaju postępowania w sytuacjach stresogennych, w celu rozumienia własnych utrwalonych zachowań i reakcji oraz podejmowania próby ich korekty,
- nakreśliłam następstwa nieumiejętnego radzenia sobie ze stresem we współczesnej rzeczywistości organizacyjnej zarówno dla menedżerów, jak i organizacji oraz wskazałam możliwe sposoby przeciwdziałania,
- określiłam ideę nabywania świadomości osobistych uwarunkowań osobowościowych w budowaniu dojrzałości menedżerskiej; wskazałam możliwości i ograniczenia w tym zakresie.

Łącząc uzyskane rezultaty badawcze z moim osobistym spojrzeniem konsultingowym i trenerskim pozostaję przekonana, że teoretyczna, metodyczna i praktyczna wartość monografii może stanowić inspirację dla menedżerów wszystkich szczebli w zakresie ich osobistego rozwoju wzmacniania własnej skuteczności menedżerskiej; dla organizacji może być natomiast źródłem przemyśleń – w jaki sposób zarządzać osobowościowymi zasobami kadry menedżerskiej w budowaniu i wzmacnianiu efektywności organizacyjnej.

Prezentowane osiągnięcie naukowe traktuję osobiście jako ważny element składowy wielowymiarowej aktywności badawczej, skoncentrowanej na poszukiwaniach osobowościowych uwarunkowań zachowań menedżerskich, stąd uzyskane rezultaty badawcze zamierzam poszerzyć o kolejne projekty empiryczne, służące rozpoznawaniu czynników determinujących skuteczność menedżerską w kontekście skuteczności organizacyjnej.

5. Charakterystyka pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych

5.1. Charakterystyka zainteresowań naukowych, dorobku i osiągnięć w ujęciu syntetycznym

W oparciu o najbardziej ogólny podział nauk o zarządzaniu, który obowiązuje w krajach anglosaskich i niemieckojęzycznych można wskazać, iż moje zainteresowania naukowe dotyczą **zarządzania w organizacjach komercyjnych (biznesowych)**²², ze szczególnym uwzględnieniem zakresu tematycznego trzech subdyscyplin szczegółowych, którymi są: **zarządzanie zasobami ludzkimi** odnoszące się do modeli, funkcji i efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, **zachowania organizacyjne**, obejmujące style kierowania i przywództwo oraz **zarządzanie wartościami niematerialnymi**, odnoszące się do zagadnień kultury organizacyjnej oraz tematyki kapitału intelektualnego organizacji²³. Moje psychologiczne wykształcenie (tytuł naukowy doktora w dyscyplinie psychologii) i związane z tym pierwotne zainteresowania psychologią pracy, psychologią menedżerską i psychologią organizacji ukierunkowały moje działania naukowo-praktyczne właśnie na obszar zarządzania zasobami ze szczególnym uwzględnieniem zachowań ludzkich, w tym

²² Sudol S. (2016): *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa*. Przegląd Organizacji, 4.

²³ Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A. (2014): *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębniania, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*. Organizacja i kierowanie, 1(161).

zachowań menedżerskich, w kontekście rozwoju i wzrostu nowoczesnych organizacji oraz budowania ich niematerialnej wartości. Tym samym ścieżka mojego rozwoju zawodowego – z uwagi na treść i obszar prowadzonych przeze mnie rozważań teoretycznych oraz podejmowanych badań empirycznych – ewaluowała znacząco w kierunku nauk o zarządzaniu, lokując moją aktywność naukowo-badawczą w obszarze trzech wskazanych powyżej subdyscyplin nauk o zarządzaniu.

Od 2004 r. w sposób intensywny realizuję działalność naukowo-badawczą i dydaktyczną, pozostając osobą aktywną zarówno w roli naukowej, jak i dydaktycznej. Obecnie (od 2009 r.) zajmuję stanowisko adiunkta w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej, od niedawna w Katedrze Przedsiębiorczości Międzynarodowej i Finansów, wcześniej w Katedrze Zarządzania, na Wydziale Nauk Stosowanych. W latach 2004-2009 byłam związana z Wyższą Szkołą Zarządzania i Ochroną Pracy w Katowicach. Od 2004 r. do chwili obecnej współpracuję również z Wydziałem Zamiejscowym w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, gdzie jako praktyk reprezentujący międzynarodową firmę konsultingową SMG/KRC Poland HR prowadzę zajęcia dydaktyczne oraz projekty empiryczne z zakresu tematyki zarządzania zasobami ludzkimi i zachowań kierowniczych na menedżerskich studiach podyplomowych oraz w ramach studiów MBA (realizowanych we współpracy: WSB w Chorzowie, SMG/KRC Poland HR, Deloitte Sp. z o.o. – jako partnerzy biznesowi w ramach Programu Partnerstwa Biznesowego oraz Franklin University w USA jako partner merytoryczny programu MBA). Tego samego rodzaju działalność łączyła mnie również z Szkołą Wyższą Psychologii Społecznej w Katowicach (obecnie SWPS Uniwersytet Humanistyczno-Społeczny) w latach 2011-2014.

Jestem także autorką artykułów naukowych w polskich i zagranicznych czasopismach oraz twórcą i realizatorką wielu projektów wdrożeniowych na rzecz praktyki gospodarczej. Brałam również aktywny udział w konferencjach naukowych.

Posiadam udokumentowane osiągnięcia dydaktyczne (Nagroda Rektora Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach za szczególne osiągnięcia dydaktyczne – 2008 r.) oraz potwierdzone zdobytymi certyfikatami kompetencje merytoryczne w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (Certyfikat Trenera Biznesu – 2004 r., Certyfikat Coacha SMG/KRC Poland HR – 2012 r., **Certificate European Education Society London w zakresie Human Resources Management** – 2015 r.) czy ukończony kurs dla Członków Rad Nadzorczych – 2004 r. oraz udokumentowaną realizację projektów wdrożeniowych z obszaru ZZL (s. 50-51 autoreferatu).

Równoległe z działalnością naukowo-badawczą realizowałam działalność praktyczną. Doświadczenie praktyczne zdobywałam jako konsultant w renomowanych firmach doradztwa personalnego tj. Ernst&Young Executive Search & Selection Sp. z o. o. oraz SMG/KRC Poland HR, jako dyrektor personalny w dużych organizacjach (Ruch SA., Technologie Buczek SA), czy też jako certyfikowany trener szkoleń biznesowych (min. w zakresie kompetencji menedżerskich oraz radzenia sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym), certyfikowany coach oraz doradca w zakresie ZZL.

Pełnione funkcje pozwoliły mi zdobyć gruntowną wiedzę praktyczną w zakresie szeroko pojętego zarządzania zasobami ludzkimi – począwszy od określania popytu na

personel i skuteczne pozyskiwanie kadr, poprzez planowanie rozwoju pracowników (polityka szkoleniowa, ścieżki awansu), wdrażania systemów ocen okresowych oraz systemów motywacyjnych, aż do restrukturyzacji organizacji z zastosowaniem metodologii takich jak outplacement czy outsourcing. Doświadczenie nabyte w firmach doradztwa personalnego (Ernst&Young Executive Search & Selection Sp. z o. o. oraz SMG/KRC Poland HR) – umożliwiło mi realizowanie procedur w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi według najnowszych, europejskich standardów.

Obecnie w obszarze biznesowym pracuję jako Senior Business Consultant w SMG/KRC Poland HR w Katowicach oraz jako HR Business Partner dla dwóch polskich spółek (Mia International Shopfitting Management Sp. z o.o. w Krakowie i Grupa AMB Sp. Z o.o. w Chorzowie). SMG/KRC Poland HR jest czołową firmą doradztwa personalnego, oferującą szerokie spektrum usług w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim, doradztwa organizacyjnego, rozwoju pracowników, pozyskiwania kadr na najwyższe szczeble kierownicze oraz treningów biznesowych i szkoleń. Osobiście prowadzę szkolenia i konsultacje dla firm z zakresu wdrażania i usprawniania systemów Human Resources (HR), zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji oraz zarządzania stresem i wypaleniem zawodowym; prowadzę również indywidualne sesje coachingowe dla menedżerów, mające na celu usprawnianie skuteczności menedżerskiej w kontekście wymogów organizacyjnych. Realizuję treningi z obszaru psychologii menedżerskiej oraz zajmuję się diagnostyką stresu zawodowego i wypalenia zawodowego, a także diagnozą osobistego potencjału. Jako HR Biznes Partner jestem doradcą Zarządów w planowaniu polityki personalnej i wsparciem merytorycznym w zakresie HR dla kadry menedżerskiej wyższego szczebla.

5.2. Omówienie osiągnięć naukowo-badawczych przed uzyskaniem stopnia doktora

W 1998 r. ukończyłam studia magisterskie (1993-1998) w Instytucie Psychologii Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego na Wydziale Nauk Społecznych na kierunku Psychologia z wynikiem bardzo dobrym i z wyróżnieniem. W pracy magisterskiej pisanej pod kierunkiem Ks. Prof. zw. dr hab. K. Popielskiego pt. „Poczucie zmiany własnej osobowości po przebytej psychoterapii. Psychologiczna analiza wyników badań pacjentów Kliniki Nerwic w Warszawie”, podjęłam problem zmiany własnej osobowości na skutek oddziaływań terapeutycznych. Wówczas jeszcze nie zajmowałam się problematyką menedżerską, jednak od zawsze zainteresowana byłam tematyką osobowości, możliwościami jej zmiany i rozwoju, co niezmiennie pozostaje w centrum moich zainteresowań po dzień dzisiejszy. Zmiana osobowości może być zainicjowana poprzez celowe, zamierzone działania, niekoniecznie psychoterapeutyczne, stąd możliwość odniesienia problematyki osobowości do zachowań menedżerskich (co stało się głównym celem moich późniejszych dociekań naukowo-badawczych).

Zaraz po zakończeniu studiów magisterskich rozpoczęłam studia doktoranckie w Instytucie Psychologii KUL (1998-2002). W 2002 r., w tymże Instytucie, odbyła się obrona mojej pracy doktorskiej pt. „*Style kierowania personelem a system wartości (perspektywa noetyczna)*”, skutkująca uzyskaniem stopnia naukowego doktora nauk humanistycznych w dyscyplinie psychologii (nadanego Uchwałą Rady Wydziału Nauk

Spółecznych Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego z dnia 16 stycznia 2003 r.). Promotorem w przewodzie doktorskim był Ks. Prof. zw. dr hab. K. Popielski. Recenzentami mojej rozprawy doktorskiej byli Prof. zw. dr hab. Z. Zaleski (Katolicki Uniwersytet Lubelski) i Prof. zw. dr hab. B. Kozusznik (Uniwersytet Śląski). W pracy doktorskiej zajęłam się poszukiwaniem związku między stylami kierowania a wartościami preferowanymi u osób na stanowiskach menedżerskich. Podjęte analizy na temat wartości i ich wpływu na wybór sposobu kierowania były prowadzone w ramach koncepcji nooteorii K. Popielskiego, stanowiącej rozwinięcie opracowanej przez V.E. Frankla analizy egzystencjalnej (jednego z najbardziej liczących się kierunków w podejściu egzystencjalnym), która umożliwia wyjście poza biologiczny i psychiczny wymiar aktywności człowieka i ukierunkowuje jego istnienie i rozwój na świat wartości. Umożliwiło to opis aktywności kierowniczej w sposób wielowymiarowy i uzupełniło rozważania prowadzone wówczas w ramach psychologii organizacji i nauk o zarządzaniu o specyficznie ludzki wymiar osobowości i egzystencji. Prowadzone analizy w aspekcie szczegółowym zmierzały do wykrycia zależności między stylem kierowania a poziomem aktywności noetycznej menedżerów, doświadczaniem przez nich poczucia sensu życia oraz stopnia zaangażowania menedżerów w wartości, wskazując na moralny wymiar pracy i funkcjonowania człowieka. W rozprawie doktorskiej empirycznie wykazałam, że menedżerowie posługujący się odmiennymi stylami kierowania różnią się w zakresie preferowanych wartości, poziomu aktywności noetycznej i doświadczania poczucia sensu życia. Uzyskane rezultaty badawcze stały się podstawą do opracowania przeze mnie Aksjologicznej Piramidy Kierowania (szczegółowo opisanej w rozprawie). W oparciu o wnioski z badań oraz skonstruowaną Aksjologiczną Piramidę Kierowania określiłam również wiele kierunków praktycznego zastosowania wyników badań.

Od zawsze interesowało mnie połączenie wiedzy z praktyką, stąd największe moje osiągnięcia, na którymkolwiek etapie rozwoju zawsze miały charakter teoretyczno-empiryczny, z odniesieniem ich rezultatów do praktyki gospodarczej. W czasie przygotowywania rozprawy doktorskiej byłam już związana z branżą konsultingową, a mój współdziałal przy realizacji projektów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi dla dużych organizacji ukierunkował moje zainteresowania na obszar zachowań menedżerskich. W tym czasie pracowałam na stanowisku **Specjalisty ds. Rekrutacji i Selekcji w firmie doradczej Marketing Research Group sc. w Katowicach (1998-2000)**, gdzie zajmowałam się realizacją procesów rekrutacyjnych Executive Search, projektowaniem i realizacją psychologicznych badań testowych oraz prowadzeniem szkoleń sprzedażowych i kierowniczych. W tym samym czasie podjęłam pracę dla międzynarodowej firmy konsultingowej **Ernst&Young Executive Search & Selection Sp. z o. o. (1999-2002)** jako Psycholog Biznesu, gdzie byłam odpowiedzialna za badania psychologiczne w zakresie poziomu inteligencji, struktury osobowości i kompetencji społecznych oraz za przygotowywanie i ocenę sesji Assessment/ Development Center, w ramach realizowanych wówczas projektów rekrutacyjno-selekcyjnych dla dużych, międzynarodowych organizacji. Jednocześnie, podjęcie pracy na stanowisku **Głównego Specjalisty ds. Szkoleń w dużej Spółce Skarbu Państwa Ruch SA (2000-2002)** ukierunkowało moje działania na aspekt rozwojowy organizacji, w znaczeniu ludzkim, jak i zarządzania projektowego. Dlatego też

tematyka funkcjonowania menedżerów stała się przedmiotem mojej rozprawy doktorskiej. Praca nad rozprawą doktorską zbiegła się w czasie z moim ważnym sukcesem w pracy zawodowej, którym było **wygranie, w 2002 r., konkursu wewnętrznego na stanowisko Dyrektora Działu Zarządzania Kadrami Ruch SA**. W ramach rozpisanego konkursu, przygotowałam założenia strategii kształtowania polityki zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście działań restrukturyzacyjnych Spółki, który to dokument po objęciu przeze mnie funkcji Dyrektora Działu Zarządzania Kadrami został ujęty w Katalogu Projektów Wdrożeniowych, wpisanych w strategię Ruch SA na lata 2003-2005 i uruchomiony wdrożeniowo w tym okresie, pod moim nadzorem. Równolegle byłam odpowiedzialna za drugi projekt wdrożeniowy określany jako „Szkolenia i rozwój”, obejmujący skategoryzowane grupy pracowników, w tym grupę menedżerską, służący podniesieniu kompetencji pracowniczych w określonych obszarach rozwojowych, pożądanym w kontekście strategii rozwoju organizacji. Projekt ten był także składowym projektem Strategii RUCH SA na lata 2003-2005. Doświadczenie w pracy na stanowisku menedżerskim (zarządzanie 10-osobowym działem personalnym oraz nadzór nad kilkunastoma oddziałami Ruch SA w Polsce w zakresie realizacji przyjętej strategii personalnej), następnie przez wiele lat kontynuowane w innej Spółce, było cennym wsparciem w rozumieniu mechanizmów i uwarunkowań funkcjonowania menedżerów w rzeczywistości organizacyjnej, dostarczając ważnych spostrzeżeń i przemyśleń dla mojej aktywności naukowo-badawczej. Z uwagi na czasowe obciążenie zawodowe, wynikające z pełnionej funkcji i przyjętej wraz z nią odpowiedzialności moja aktywność na polu naukowym ograniczyła się do dwóch publikacji oraz wygłoszenia referatu na Konferencji organizowanej na Katolickim Uniwersytecie Lubelskim. Jedną z moich publikacji znajduje się w psychologicznym czasopiśmie popularno-naukowym *Charaktery*, które w tamtym czasie było cenionym magazynem popularyzującym wiedzę psychologiczną, również w zakresie psychologii menedżerskiej: Kozik M. (moje nazwisko panięskie) (2002): *Menedżer z zasadami*. Drugi artykuł był publikacją pokonferencyjną: *Konferencja (Lublin, 5-8 wrzesień, 2002) „XXXI Zjazd Naukowy Polskiego Towarzystwa Naukowego”*. Wygłoszony referat: Kozik M. (2002): „*Kultura organizacyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Perspektywa noetyczna*”. Publikacja: Kozik M. (2002): *Kultura organizacyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Perspektywa noetyczna*. w: *Psychologia w perspektywie XXI wieku*. Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL & Polskie Towarzystwo Psychologiczne (publikacja dofinansowana przez Polski Komitet Badań Naukowych).

Rezultaty uzyskane podczas realizacji rozprawy doktorskiej oraz moje ówczesne doświadczenia w praktyce zawodowej w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi ukierunkowały moje zainteresowania i wyznaczyły perspektywę eksploracyjną dla mojej dalszej aktywności zawodowej, realizowanej w wymiarze naukowo-badawczym, dydaktycznym oraz w działaniach wdrożeniowych na rzecz praktyki gospodarczej.

5.3. Charakterystyka dorobku naukowego po uzyskaniu stopnia naukowego doktora

Po uzyskaniu stopnia naukowego doktora nauk humanistycznych w zakresie psychologii moje zainteresowania naukowo-badawcze były kontynuowane i w dalszym ciągu skoncentrowane na szeroko rozumianym obszarze zarządzania zasobami ludzkimi i zachowań menedżerskich. W sposób bezpośredni było to związane z moją pracą zawodową i zakresem działań podejmowanych w ramach pełnienia funkcji Dyrektora ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi w dużym przedsiębiorstwie TECHNOLOGIE BUCZEK SA. (w latach 2003-2005). Moje obowiązki wynikające z pełnionej funkcji obejmowały nie tylko kierowanie pracami działu personalnego, ale w sensie strategicznym odnosiły się do kształtowania polityki personalnej Spółki oraz kreowania mechanizmów zachowań organizacyjnych, obejmujących zachowania pracownicze i menedżerskie. Do moich zadań należała również współpraca z zakładowymi organizacjami związkowymi i na mnie spoczywała odpowiedzialność za wypracowywanie kompromisowych rozwiązań, zabezpieczających interesy wszystkich podmiotów organizacji, w tym interesy komercyjne. **Łącząc moje działania naukowe z praktyką i nieustannym poszerzaniem wiedzy w celu lepszego rozumienia zjawisk organizacyjnych** i usprawniania swojej osobistej sprawności menedżerskiej ukończyłam Kurs dla kandydatów na członków Rad Nadzorczych (25.09.2004-7.11.2004), organizowany przez Polskie Towarzystwo Ekonomiczne w Katowicach, obejmujący całe spektrum zagadnień o charakterze prawnym, ekonomicznym, handlowym czy marketingowym. W tym czasie nabyłam przekonania oraz sprawdziłam główne mechanizmy w praktyce, że obszar **zarządzania zasobami ludzkimi** jako subdyscyplina nauk o zarządzaniu w sposób bezpośredni łączy się z subdyscypliną nauk o zarządzaniu wyodrębnianą jako **zachowania organizacyjne** oraz z subdyscypliną **zarządzanie wartościami niematerialnymi**. To ujęcie - **humanistycznego rozumienia zasobów organizacji, skoncentrowanego w ramach trzech wskazanych powyżej subdyscyplin nauk o zarządzaniu towarzyszy mojej aktywności naukowo-badawczej po dzień dzisiejszy**. Wiedza nabyta w tym okresie oraz cenne doświadczenia, bogate w wielość spostrzeżeń i przemyśleń, stały się w przyszłości cennym kapitałem w podjętej przeze mnie praktyce konsultingowej, dedykowanej zarządom firm i kadrze menedżerskiej wyższego szczebla. Od 2005 r. jestem związana z międzynarodową firmą doradztwa personalnego SMG/KRC Poland HR, gdzie jako Psycholog Biznesu/Senior Business Consultant prowadzę konsultację dla firm w zakresie budowania polityki personalnej i wdrażania systemów HR w przedsiębiorstwach oraz realizuję usługi rozwojowe dla kadry menedżerskiej w zakresie kierowania zespołami pracowniczymi, projektowania działań rozwojowych dla pracowników czy określania uwarunkowań skuteczności interpersonalnej w sieci komunikacyjnej organizacji.

Pragnę nadmienić, iż w tym okresie dla profesjonalizacji realizowanych przeze mnie projektów rozwojowych (2004) **ukończyłam Akademię Trenera Biznesu, SMG/KRC Poland HR i zdobyłam Certyfikat Trenera nr 00023/2004**.

W tym czasie uczestniczyłam również (za zgodą SMG/KRC Poland HR) w rocznym ogólnopolskim projekcie unijnym (I.2006-XII.2007) realizowanym przez firmą WYG International Sp. z o.o. pod nazwą „*Investycja w Kadry*” w roli dydaktyka oraz doradcy ds. ZZL. W projekcie tym ponad 7500 pracowników i właścicieli małych i średnich

przedsiębiorstw wzięło udział w szkoleniach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Dzięki temu przedsięwzięciu do ponad 5000 przedsiębiorstw trafiła wiedza i umiejętności, które mogą w sposób znaczący wpłynąć na losy macierzystych firm. Nabycie wiedzy w zakresie odpowiedniego zarządzania kapitałem ludzkim w sensie systemowym (systemy HR) oraz kompetencyjnym (sprawności pracowników) w sposób pośredni mają bowiem przełożenie na wymierne korzyści finansowe firm oraz wzrost ich konkurencyjności na rynku.

Rezultaty mojej pracy prócz działań praktycznych przyjęły również formę publikacji. Dostrzegając wagę interdyscyplinarnego rozumienia procesów w organizacji, wskazałam wytyczne odnoszące się do kwestii kompetencji zawodowych pracowników działów HR, opublikowane w pracy zbiorowej na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości:

Kraczla M. (2007): *Zakres kompetencji zawodowych pracownika HR*. w: Konieczny O., Schmidtke R. (red.): *Inwestycja w Kadry. Perspektywa małych i średnich przedsiębiorstw*. s.107-127, Katowice, WYG International Sp. z o.o. na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

W ramach realizowanego projektu jestem również autorką dwóch skryptów szkoleniowych dla trenerów uczestniczących w projekcie „Inwestycja w Kadry”, opracowanych w celu ujednoczenia zagadnień i standardów nauczania w ramach tematów szczegółowych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, wskazanych w wytycznych unijnych za szczególnie istotne aspekty ZZL dla małych i średnich przedsiębiorstw:

Kraczla M. (2007): *Podręcznik dla trenera: OCENY OKRESOWE PRACOWNIKÓW w procesie zarządzania rozwojem kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie*. Przygotowano dla: WYG International Sp. z o.o. w ramach projektu: *Inwestycja w kadry dla małych i średnich przedsiębiorstw*. 2006-2007.

Kraczla M. (2007): *Podręcznik dla trenera: REKRUTACJA I SELEKCJA PRACOWNIKÓW. Tradycyjne i nowoczesne metody rekrutacyjno-selekcyjne*. Przygotowano dla: WYG International Sp. z o.o. w ramach projektu: *Inwestycja w kadry dla małych i średnich przedsiębiorstw*. 2006-2007.

Opracowane przez mnie skrypty cieszyły się dużym uznaniem, co zaowocowało dalszą współpracą z WYG International Sp. z o.o. w Warszawie w ramach projektu unijnego URBES, odnoszącego się do rozwoju kompetencji pracowników Urzędów Miast Warszawa, Poznań i Łódź. W ramach obowiązujących wymogów unijnych oraz konieczności podnoszenia kwalifikacji ukończyłam w tym czasie szkolenie z uzyskaniem certyfikatu, uprawniającego do prowadzenia szkoleń w ramach projektów unijnych, zgodnie z wymogami POKL: **Standardy jakości szkoleń i usług doradczych WYG International na tle wymagań POKL, zrealizowane przez WYG International Sp. z o.o., Warszawa 2008.** Opracowany przeze mnie kolejny skrypt szkoleniowy, był podstawą realizacji zakresu tematycznego szkoleń dla pracowników Urzędów Miast w ramach projektu URBES:

Kraczla M. (2008): *Skrypt: Identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych*. Przygotowano dla: WYG International Sp. z o.o. w ramach projektu URBES – szkolenia i rozwój kadry Urzędów Miasta Warszawa, Poznań i Łódź.

Równoległe z praktyką zawodową w latach 2004-2009 byłam pracownikiem Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy, koncentrując się wówczas na działalności dydaktycznej (stanowisko: Starszy Wykładowca). Pragnę podkreślić, iż w 2008 r. otrzymałam Nagrodę Rektora Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach za szczególne osiągnięcia dydaktyczne w roku akademickim 2007/2008.

Moje cenne doświadczenie praktyczne w połączeniu z nauką i realizowaną dydaktyką coraz bardziej skłaniało mnie do podjęcia naukowej aktywności badawczej i od 2009 r. wyewoluowało w kierunku przyjęcia perspektywy naukowej, uzupełnianej o aspekt praktyczny.

Od 2009 r. (do nadal) związana jestem z Wyższą Szkołą Biznesu w Dąbrowie Górniczej, gdzie jako adiunkt w Katedrze Zarządzania oraz w Katedrze Przedsiębiorczości Międzynarodowej i Finansów na Wydziale Nauk Stosowanych miałam możliwość realizacji projektów badawczych w szerokim i interesującym mnie zakresie.

Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi i zachowań organizacyjnych, przede wszystkim zachowań menedżerskich, stała się odtąd kluczowym obszarem moich dociekań naukowo-badawczych.

Opierając się na moich wieloletnich zainteresowaniach zajęłam się naukowym zgłębieniem uwarunkowań kierowania ludźmi i ich znaczenia dla organizacji, koncentrując się na analizie i ocenie roli osobowości w zachowaniach menedżerskich w **subdyscyplinie zachowania organizacyjne**. Głównym projektem badawczym był mój indywidualnie realizowany projekt, mający na celu ocenę osobowościowych uwarunkowań przywództwa, poddanych analizie porównawczej między grupami menedżerską i specjalistyczną. Badania empiryczne przeprowadzone wśród respondentów wywodzących się z tych dwóch grup zawodowych dostarczyły interesujących danych i pozwoliły określić osobowościowe różnice menedżerów i specjalistów oraz menedżerów zróżnicowanych pod względem płci. Badania były prowadzone zgodnie z wytycznymi, dotyczącymi najnowszych tendencji w badaniu osobowości. Poprzez zastosowanie specjalistycznego narzędzia pomiaru cech osobowości, o dopuszczalnej rzetelności i trafności diagnostycznej, wykazałam nasilenie określonych zmiennych osobowościowych w grupie menedżerskiej, w odniesieniu do grupy specjalistycznej, dostarczając materiału do wnioskowania o szczególnym udziale stwierdzonych cech osobowości w różnicowaniu badanych grup i znaczeniu predyspozycji osobowościowych w zachowaniach menedżerskich. Wyniki prowadzonych dociekań przedstawiłam w monografii:

Kraczla M. (2013): *Osobowościowe uwarunkowania przywództwa. Menedżerowie a specjaliści*. Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo WSB w Dąbrowie Górniczej.

Podjęmowane przeze mnie badania nad osobowością miały charakter wielowymiarowy, gdyż koncentrując się na osobowości, docelowo **zmierzałam do określenia osobowości** – nie tylko teoretycznie i intuicyjnie, ale poprzez zebrane dowody empiryczne – **istotnym zasobem organizacji**. Moje doświadczenie zawodowe w tym okresie, związane z diagnostyką osobowościową kadry menedżerskiej w wielu znaczących na rynku przedsiębiorstwach wspierało i ukierunkowywało moją intuicję badawczą, dostarczając przekonania, iż osobowość stanowi bardzo istotny czynnik zachowań menedżerskich i że może być podstawą nowoczesnych modeli przywództwa, pomimo niechlubnej tradycji w historii nauki wyłączenia osobowości z rozważań nad skutecznością kierowniczą. W oparciu o polską i zagraniczną literaturę przedmiotu oraz wyniki najnowszych badań pozostawałam świadoma, że wypracowanych zostało wiele koncepcji i modeli skuteczności menedżerskiej oraz modeli przywództwa, skoncentrowanych na różnych wymiarach i czynnikach, determinujących sukces przywódczy. Do tej pory żadne z podejść nie zostało jednak uznane za podejście ostatecznie rozstrzygające. Wielość podejść badawczych pozwala rozumieć i traktować problematykę kierowania/przywódtwa w sposób wielopłaszczyznowy, z uwzględnieniem wielu elementów składowych. Pragnę wspomnieć, iż każdorazowo definicyjnie dookreślałam pojęcie *menedżer*, uwzględniając wielość funkcjonujących terminów, wskazując ich znaczeniowe różnice oraz współczesne tendencje w zakresie zamienności ich stosowania.

W ten sposób podjęłam próbę badania osobowości menedżerów w kontekście dwóch popularnych i najbardziej docenianych koncepcji osobowości, określanych w literaturze przedmiotu jako:

Pięcioczynnikowy Model Osobowości popularnie określany jako tzw. Wielka Piątka (ang. *The Model of Big-Five Personality*) - prosty i uniwersalny model struktury osobowości, określający pięć podstawowych czynników osobowości, które w odniesieniu do zachowań organizacyjnych, w tym zachowań menedżerskich są uznanymi prognostykami zachowań w pracy.

Koncepcja Analizy Transakcyjnej (ang. *Transactional Analysis*), która jest obecnie jedną z najpopularniejszych holistycznych teorii osobowości, znajdujących uznanie w szeroko rozumianej rzeczywistości biznesowej. We współczesnych organizacjach Analiza Transakcyjna wykorzystywana jest do rozpoznawania psychologicznych mechanizmów komunikacji, trudności w jej przebiegu oraz do planowania usprawnień w procesie przepływu informacji.

Efektem przeprowadzonych badań i podjętych analiz był cykl artykułów, akcentujący znaczenie osobowości jako zmiennej, determinującej zachowania menedżerskie. Wyniki prowadzonych rozważań i zrealizowanych badań zostały przedstawione w następujących, polskich i zagranicznych, publikacjach:

Kraczla M. (2017): *Personality Profiling According to The Big Five Model by P. T. Costa and R.R. McCrae Comparison Analysis of Managers and Specialists*. Regional Formation and Development Studies, No. 2 (22), Klaipeda: Klaipeda University, pp. 77-91, ISSN 2029-9370.

Celem artykułu było ukazanie różnic między grupą menedżerską i specjalistyczną w zakresie posiadanych cech osobowości. Skonstruowane profile menedżerski i specjalistyczny poddałam analizie statystycznej i interpretacji psychologicznej, w świetle teorii Wielkiej Piątki, wskazując na różnicujący efekt grupy zawodowej we wpływie na wyniki cech osobowości.

Kraczla M. (2017): *Psychological Portrait of Manager from The Perspective of The Five-Factor Model of P. Costa and R.M. McCrae*. International Journal of Economics, Commerce & Management, IJECM United Kingdom, Vol. 5 (3), pp. 16-28, ISSN 2348-0386.

W artykule zaprezentowałam wyniki badań polskich menedżerów, aktywnych zawodowo. Uzyskany materiał empiryczny rozważałam w świetle teorii Wielkiej Piątki. Skonstruowany profil menedżerski w zakresie pięciu czynników osobowości poddałam analizie i interpretacji psychologicznej, odnosząc uzyskane wyniki do wcześniej sformułowanych zaleceń literaturowych w zakresie pożądanej konstrukcji cech osobowościowych u osób na stanowiskach menedżerskich.

Kraczla M. (2017): *Osobowość jako czynnik zachowań menedżerskich w świetle teorii Wielkiej Piątki*. Organizacja i Zarządzanie, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, nr 105, s. 195-208, ISSN 1641-3466.

Celem artykułu było scharakteryzowanie zachowań menedżerskich w oparciu o model pięciu cech, poprzez określenie pożadanego profilu osobowości na stanowisku menedżerskim, a w konsekwencji świadomego kształtowania konsekwentnego stosunku do efektywnego kierowania ludźmi.

Kraczla M. (2016): *Przywództwo w organizacjach z perspektywy Analizy Transakcyjnej*. Międzynarodowe Studia Humanistyczne Społeczeństwo i Edukacja, 21 (2), s. 415-425, ISSN 1898-0171.

Uznając osobowość menedżera i stopień jej dojrzałości za kluczowy czynnik w kształtowaniu skuteczności przywódczej wskazałam profil transakcyjny skutecznego menedżera i sformułowałam tendencje rozwojowe, za pomocą narzędzi proponowanych w ramach koncepcji AT. Model Analizy Transakcyjnej poprzez spójność z podejściem partnerskiego przywództwa stwarza bowiem perspektywę wielu odniesień dla praktyki menedżerskiej, dostarczając konkretnych wskazań rozwojowych.

Kraczla M. (2015): *Menedżer w perspektywie Analizy Transakcyjnej*. Czasopismo naukowe Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie, 17 (1), s. 275-287, ISSN 1899-8658.

Uznając osobę menedżera za kluczową w budowaniu skutecznej komunikacji oraz w kształtowaniu wydajności pracy zespołowej odniosłam koncepcję Analizy Transakcyjnej do funkcjonowania menedżerów i ich rozwoju. W artykule zaprezentowałam wyniki badań polskich menedżerów z wykorzystaniem koncepcji Analizy Transakcyjnej. Uzyskany w badaniu profil menedżerski w zakresie pięciu „stanów Ja” poddałam analizie i interpretacji psychologicznej. Następnie określiłam kierunki rozwoju dojrzałości osobowościowej menedżerów, istotne w kształtowaniu skutecznych postaw menedżerskich, a tym samym skuteczności organizacyjnej.

Moje inklinacje w kierunku badań nad osobowością menedżerską były wielokrotnie podejmowane, z uwzględnieniem zmiennych mogących stanowić ważny element determinujący wybór stylu kierowania. W prowadzonych rozważaniach uwzględniłam między innymi zmienną demograficzną, jaką jest płeć osoby pełniącej funkcje menedżerską, czy też osobisty system wartości, wyznawany przez menedżera. Owocem tych dociekań są następujące publikacje:

Kraczla M. (2017): *Kobiety a męski styl kierowania w kontekście różnic osobowościowych*. Przegląd Organizacji, nr 9, s. 46-51, ISSN 0137-7221.

Celem artykułu było dokonanie porównania natężenia pięciu czynników osobowości u menedżerów płci męskiej i żeńskiej, a tym samym wskazanie zależności między zmienną płci, a cechami osobowościowymi, wyznaczającymi styl kierowania. W artykule zaprezentowałam wyniki badań polskich menedżerów z podziałem na płeć i odniosłam je do dostępnych danych literaturowych.

Kraczla M., Porczyńska-Ciszewska A. (2017): *Osobowość jako czynnik determinujący dobrostan psychiczny człowieka*. Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne HUMANUM, numer tematyczny, ISSN 1898-8431. (przyjęty do druku)

Artykuł ten ma charakter poglądowy. Przedstawiono w nim osobowościowe uwarunkowania dobrostanu psychicznego, poddając analizie zależności między cechami osobowości a doświadczaniem szczęścia oraz poczucia sensu życia, stanowiących wskaźniki dobrostanu psychicznego człowieka.

Kraczla M., Porczyńska-Ciszewska A. (2017): *Managerial Effectiveness in People Management in the Perspective of Experienced Feeling of Happiness and Sense of Life*. in: Szczepańska-Woszczyzna K., Dacko-Pikiewicz Z. (eds.): *Innovation Processes in the Social*

Space of the Organization. NOVA SCIENCE PUBLISHERS, Inc. USA (New York).
(przyjęty do druku)

W artykule podkreślono znaczenie poczucia sensu życia oraz umiejętności doświadczania szczęścia jako istotnych motywatorów napędzających ludzką aktywność. Wskazano, iż dobrostan psychiczny, poczucie szczęścia i zadowolenie z życia pełnią kluczową funkcję motywacyjną, a jej rozważanie w kontekście osobistej skuteczności menedżerskiej staje się niezwykle ważnym i pożądanym mechanizmem w procesie kierowania ludźmi. Wykazano, że poczucie sensu i doświadczanie szczęścia ma bezpośrednie przełożenie na aktywność własną menedżera, daje menedżerowi siłę do zmagania się z wymaganiami podjętej roli zawodowej oraz znajduje wyraz w osobowym zaangażowaniu się jednostki w relacyjne kierowanie ludźmi.

Kraczla M. (2014): *Kierowanie ludźmi w kontekście osobistego systemu wartości*. W: A. Jabłoński, M. Jabłoński (red.): *Strategiczny wymiar modeli biznesu w zarządzaniu wartością przedsiębiorstw. Kierunki rozwoju*, Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo WSB w Dąbrowie Górniczej, s. 267-386.

W ramach poszukiwania czynników determinujących skuteczność oddziaływań kierowniczych uwzględniłam osobisty system wartości, który wyznacza rodzaj ludzkich odniesień w stosunku do drugiego człowieka. Osobowość człowieka i jej rozwój mogą z kolei być rozpatrywane w aspekcie dynamiki wartości. Przyjmując wartości za regulatory ludzkich zachowań, uznałam je za ważne czynniki w kształtowaniu menedżerskich postaw i sposobów realizacji władzy. W artykule wykazałam, że budowanie menedżerskiej wiarygodności, w oparciu o system wartości, traktowane jest jako istotne narzędzie kierowania oraz źródło kształtowania spójnego systemu zasad i norm, leżącego u podstaw kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Wyeksponowanie obszaru kultury organizacyjnej i wskazanie znaczącego udziału menedżerów w jej tworzenie i modyfikowanie poprzez wagę ich osobistego osobowościowego potencjału wiąże się z kolejną subdyscypliną nauk o zarządzaniu, jaką jest – **zarządzanie wartościami niematerialnymi**. Z tym obszarem tematycznym związane były jeszcze inne publikacje, w których podjęta została tematyka społecznej odpowiedzialności biznesu (artykuł we współautorstwie) oraz problematyka nowoczesnego kierowania, stanowiącego wkład w kapitał ludzki organizacji:

Kraczla M., Wziątek-Staśko A., (2014): *Karta Różnorodności narzędziem doskonalenia wizerunku współczesnej organizacji*. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, Zeszyt 2, s. 321-33, ISSN 1899-8658.

Wraz z przekonaniem, że „profesjonalne kształtowanie relacji firmy z otoczeniem biznesowym i społecznym oraz budowanie jej wiarygodności i reputacji stają się, obok kwestii efektywności finansowej i jakości oferowanych wyrobów lub usług, istotnym

elementem kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw²⁴, poruszono kwestie zarządzania różnorodnością jako wyznacznika społecznej odpowiedzialności organizacji. Kartę Różnorodności została przedstawiona jako pisemne zobowiązanie do promowania różnorodności i równości w miejscu pracy. Sama zaś idea zarządzania różnorodnością wpisuje się w obszar przyzwolenia i zaangażowania menedżerskiego.

Kraczla M. (2012): *Nowoczesne kierowanie jako czynnik determinujący konkurencyjność przedsiębiorstw*. w: A. Jabłoński (red.): *Strategiczny wymiar funkcjonowania nowoczesnych organizacji*. Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo WSB w Dąbrowie Górniczej, s. 275-294.

Zgodnie z literaturą przedmiotu we współczesnych organizacjach coraz większe znaczenie przypisuje się zasobom niematerialnym i właśnie w nich upatruje się fundament silnej pozycji rynkowej firm i ich przewagi konkurencyjnej. W artykule przedstawiłam rozumienie kapitału ludzkiego przedsiębiorstw, nie tylko w dotychczasowym rozumieniu kompetencyjnym, ale poszerzone o nowe wymiary takie jak kreowanie zmian, identyfikacja z firmą czy zaangażowanie w pracę. Wyeksponowałam rolę menedżera w kształtowaniu pożądanych postaw pracowniczych, zgodnie z założeniem, że *zasadniczym elementem kapitału ludzkiego organizacji jest kadra menedżerska*. Tym samym wykazałam, iż nowoczesne przywództwo, jako najwyższa forma kierowania, zasila zbiór aktywów niematerialnych organizacji i przyczynia się do dynamizowania jej wartości.

Wraz z poszerzaniem się zakresu zrealizowanych przez mnie projektów badawczych, podjętych rozważań i analiz, a także dzięki przyglądaniu się praktykom zarządzania w organizacjach komercyjnych mogłam z pełnym przekonaniem stwierdzić, że najskuteczniejsze organizacje posługują się zarówno wiedzą ekonomiczną, jak i wiedzą z obszaru nauk społecznych. Samo zaś zainteresowanie organizacji funkcjonowaniem ludzi stanowi ważny zwrot ku lepszemu radzeniu sobie z prowadzeniem działalności biznesowej oraz odnajdywaniem się przez organizacje w nowym, złożonym otoczeniu. Ukierunkowało to moje dalsze zainteresowania naukowo-badawcze, które od tej pory rozwijały się w dwóch obszarach w ramach subdyscypliny **zachowania organizacyjne**:

- **stres organizacyjny ze szczególnym uwzględnieniem stresu menedżerskiego,**
- **problematyka rozwoju menedżerów, który to rozwój stanowi warunek funkcjonowania współczesnych organizacji.**

Zarówno w oparciu o literaturę przedmiotu, jak praktykę biznesową można zauważyć, iż termin *stres* w sposób naturalny stał się integralnym pojęciem w słownictwie biznesowym. Pojęcie to stanowi niezwykle szerokie zagadnienie, a samo zagadnienie stresu choć jest przedmiotem wielu dziedzin nauki znalazło również zainteresowanie w obszarze nauk o zarządzaniu. Piony zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach zajęły się rozpatrywaniem wpływu polityki HR na zdrowie i efektywne zachowanie się pracownika. Zwrócono uwagę na konieczność wypracowywania mechanizmów wsparcia organizacyjnego

²⁴ Baniak R. (2012): *CSR- społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Krajowy Program Reform- Europa 2020*, Warszawa, Ministerstwo Gospodarki, s. 2.

dla pracowników w celu łagodzenia konfliktu praca – rodzina oraz na obszar emocjonalnego wsparcia ze strony przełożonego i współpracowników²⁵.

Pragnę nadmienić, że moje zainteresowanie stresem organizacyjnym i rozwojem menedżerów zbiegło się w czasie z rozwijającą się sytuacją rynku konsultingowego, gdzie w sposób gwałtowny nastąpił wzrost zapotrzebowania na działania doradcze w tym zakresie. Rozpoczął się wówczas proces intensywnego poszukiwania wsparcia przez organizacje gospodarcze w obliczu piętrzących się problemów, wynikających z intensyfikacji obciążeń sytuacjami stresowymi, prowadzącymi do nietypowych i dysfunkcyjnych zachowań pracowników, a w efekcie do spadku wydajności w dłuższej perspektywie czasowej. Dynamiczne zmiany w środowisku pracy skutkowały również zwiększoną częstotliwością pojawienia się zjawiska wypalenia zawodowego wśród pracowników współczesnych organizacji.

Warto zaznaczyć, iż począwszy od tego okresu uczestniczyłam w wielu projektach biznesowych o charakterze dydaktycznym i doradczym dedykowanym różnym grupom zawodowym, wywodzącym się z organizacji o różnych profilach i specyfikach działalności. Działania te miały charakter zorganizowanych szkoleń dla organizacji biznesowych lub charakter indywidualnych sesji coachingowych dla menedżerów. Dla przykładu w latach 2013-2017 byłam odpowiedzialna za następujące projekty:

1. Jako trener i konsultant SMG/KRC Poland HR brałam udział w Projekcie „Radzenie sobie ze stresem dla firmy Koleje Śląskie Sp. z o.o.” (2013 r.) – w ramach którego zrealizowałam program merytorycznego wsparcia w przeciwdziałaniu skutkom stresu w 11 grupach szkoleniowych, których uczestnikami były 123 osoby, pracujące na stanowisku Kierownika Pociągu. Opracowałam również raport szkoleniowy, zawierający rekomendacje, odnoszące się do dalszych działań rozwojowych oraz profilaktyki stresu zawodowego i wypalenia zawodowego.

2. Jako Pełnomocnik Zarządu ds. Personalnych w Mia International Shopfitting Management Sp. z o.o. w Krakowie jestem również autorką **Projektu Adaptacji Zawodowej Pracowników**, wdrożonego w spółce w 2016 r. W ramach projektu powstał program profesjonalnego wprowadzenia do pracy nowego pracownika, uwzględniający pomoc w zakresie opanowania przez nowozatrudnioną osobę czynności i obowiązków, związanych z wykonywaną pracą oraz rozpoznania specyfiki organizacji, jej kultury, obowiązujących norm i zasad życia społecznego organizacji. Profesjonalizacja adaptacji zawodowej nowych pracowników z punktu widzenia organizacji powinna przebiegać sprawnie i stosunkowo krótko, a tym samym nie obniżać sprawności funkcjonowania całej organizacji, zarówno w jej wymiarze efektywnościowym, jak i społecznym. Istotnym celem programu jest minimalizowanie stresu związanego z zatrudnieniem nowej osoby, dotyczącego w sposób bezpośredni osób nowozatrudnianych, ale także pośrednio samych przełożonych i współpracowników.

²⁵ Kossek E.E., Pilcher S., Bodner T., Hammer L.B. (2011): *Workplace Social Support and Work-Family Conflict: Meta-Analysis Clarifying the Influence of General and Work-Family-Specific Supervisor and Organizational Support*. Personnel Psychology, 64, 289-313.

3. Jako HR Business Partner w Grupie AMB Sp. z o.o. w Chorzowie wdrożyłam w 2017 r. podobny **Projekt Adaptacji Zawodowej Pracowników**, przygotowany pod kątem specyfiki Spółki, uwzględniając uwarunkowania Grupy AMB, która stanowi organizację o strukturze rozproszonej oraz reprezentuje inny profil działalności biznesowej. Nadrzędnym celem projektu jest idea optymalizacji w zakresie zarządzania stresem nowozatrudnionych pracowników oraz profilaktyka wystąpienia wypalenia zawodowego u pracowników stałych, co w wymiarze organizacyjnym ma służyć zachowaniu określonych standardów efektywności organizacji (zaświadczenia potwierdzające wskazane powyżej osiągnięcia stanowią załącznik nr 9 do wniosku).

Praktyczne doświadczenia zgromadzone w tym okresie, wspierające realizowane przeze mnie naukowe projekty badawcze znalazły wyraz w kolejnych publikacjach, w tym dwóch współautorskich, uznając istnienie zależności z obszaru trzech subdyscyplin nauk o zarządzaniu – **zarządzanie zasobami ludzkimi, zachowania organizacyjne oraz zarządzanie wartościami niematerialnymi**:

Kraczla M. (2015): *Stres w pracy menedżera*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu Sp z o.o.

W monografii podjęłam problematykę stresu menedżerskiego, poszukując zależności między preferowanymi stylami kierowania a wyborem sposobów radzenia sobie ze stresem, z uwzględnieniem zmiennych osobowościowych. Rok później monografia ta została uzupełniona o kilka istotnych zagadnień w części teoretycznej opracowania (odnoszących się do kwestii osobowości oraz specyfiki stresu menedżerskiego) i została opublikowana jako **Wydanie II Uzupełnione**.

Monografia *Stres w pracy menedżera*. Wydanie II Uzupełnione została wskazana w niniejszym autoreferacie jako moje szczególne osiągnięcie naukowe i szczegółowo zaprezentowana w pkt. 4. autoreferatu. Stąd, w celu uniknięcia powtórzeń, wydanie I nie będzie w tym miejscu szerzej omówione.

Kraczla M., Lis M. (2014): *Znaczenie wdrażania systemów zarządzania z uwagi na ich efektywność w przedsiębiorstwie, a radzenie sobie ze stresem zawodowym w okresie rosnącej globalizacji przedsiębiorstw*. w: U. Wąsikiewicz-Rusnak (red.): *Rozwój zarządzania międzynarodowego w warunkach rosnącej globalizacji*, Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo WSB w Dąbrowie Górniczej, s. 55-82.

W artykule zostały przedstawione możliwości wykorzystania innowacyjnego podejścia do ciągłego doskonalenia organizacji poprzez pokazanie praktycznych rozwiązań innowacyjnych w kontekście efektywności radzenia sobie ze stresem zawodowym, stanowiącej warunek konieczny powodzenia procesów wdrożeniowych w warunkach rosnącej globalizacji przedsiębiorstw.

Kraczla M., Molenda R. (2015): *Szok kulturowy a stres*. w: U. Wąsikiewicz-Rusnak (red.): *Zarządzanie współczesnymi organizacjami gospodarczymi w procesie wzrostu*

innowacyjności i globalizacji gospodarki, Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo WSB w Dąbrowie Górniczej, s. 85-94.

Kontynuując aspekt globalizacji przedsiębiorstw i jego konsekwencji, jaką jest przemieszczanie się ludzi między kulturami, podjęto problem tzw. szoku kulturowego. Termin ten wprowadzono na określenie reakcji stresu towarzyszącej człowiekowi przy zetknięciu się z obcą kulturą. W artykule przywołano model szoku kulturowego, obejmującego cztery fazy emocjonalnych reakcji stresowych. Problematykę tę uznano za szczególnie ważną w odniesieniu do obecnej i narastającej wielokulturowości pracowników współczesnych organizacji.

Kraczla M. (2013): *Wypalenie zawodowe jako efekt długotrwałego stresu*. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie, s. 69-81, ISSN 1899-8658.

W artykule przedstawiłam związek między stresogennym środowiskiem pracy, a występowaniem w organizacji zjawiska wypalenia zawodowego. Szczególną wartością tej publikacji jest wskazanie współodpowiedzialności organizacji i jego przedstawicieli (np. w osobie menedżera) w uruchamianiu mechanizmów prowadzących do syndromu wypalenia zawodowego (większość literatury skupia się na podmiocie wypalenia, przypisując jednostce główną odpowiedzialność za wystąpienie wypalenia). Wyakcentowałam interakcję między środowiskiem pracy, a podejściem pracownika do pracy, określając czynniki stresu i czynniki wsparcia organizacyjnego w procesie uruchamiania zjawiska wypalenia.

Dyskusja nad stresem menedżerskim znalazła kontynuację w rozważaniach dotyczących rozwoju menedżera w rozumieniu dojrzałości menedżerskiej, której następstwem ma być wzrost menedżerskiej skuteczności. Jak wielokrotnie udowodniono stres organizacyjny w szczególnym stopniu i ze szczególną intensywnością dotyka kadry menedżerskiej. Radzenie sobie ze stresem zarówno w jego odbiorze, doświadczaniu, jak i przewyciężaniu staje się zatem jedną z najbardziej cenionych kompetencji menedżerskich, która dla współczesnych organizacji stanowi kluczową wartość. Mając na względzie osobowościowy nurt moich zainteresowań naukowo – badawczych, ukierunkowany na rozumienie osobowości jako istotnego zasobu organizacji, aspekt rozwoju menedżerów był przede mną podejmowany w ramach perspektywy osobowościowej. Dojrzałość menedżerska osiągnana na drodze rozwoju ma w założeniu skutkować wzrostem efektywności działań. Tymczasem, nie jest ona stabilnym i raz na zawsze utrwalonym konstruktem, a raczej wymaga stałego doskonalenia i wspomagania. Uczenie się w tym przypadku nie polega wyłącznie na przyswajaniu nowych technik i narzędzi kierowania, ale bardziej na zajmowaniu się rozwojem własnej osobowości. Współczesny rynek edukacyjny dostarcza różnorodnych możliwości, służących rozwojowi jednostek, zespołów i organizacji. Jedną z nich jest coaching określany jako metoda szybkiego uruchamiania zasobów osobistego potencjału i przełomowa metoda wsparcia dla skuteczności działania kadry kierowniczej. Rozważania w zakresie tematyki coachingu

podjęłam z uwagi na moje duże doświadczenie praktyczne w projektach rozwojowych z wykorzystaniem metody coachingu. Moim zamiarem było udowodnienie, że specjalistyczne wsparcie w postaci coachingu może być źródłem innowacyjności w kierowaniu i przyczynić się do zaistnienia przełomowych zmian w organizacjach.

Pragnę nadmienić, że w 2013 r. **ukończyłam coachingowy kurs certyfikujący i otrzymałam Certyfikat Coacha SMG/KRC Poland HR o nr 0069/2013.**

Naukowe podjęcie tej tematyki zbiegło się również w czasie z moim kolejnym wyzwaniem zawodowym. Mianowicie od 2014 r. jestem związana z firmą **Mia International Shopfitting Management Sp. z o.o. w Krakowie**. Pełniąc funkcję **Pełnomocnika Zarządu ds. Personalnych** stanowią wsparcie decyzyjne i kompetencyjne dla Zarządu Spółki i kadry menedżerskiej w obszarze HR oraz w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji. W latach 2014-2016 byłam autorką projektu pt. „*Rozwój kompetencji menedżerskich*”, który obejmował dwuletni program szkoleniowo-coachingowy dla kadry menedżerskiej najwyższego szczebla Mia International Shopfitting Management Sp. z o.o.. W ramach tego projektu zrealizowałam 240h indywidualnych sesji coachingowych dla menedżerów oraz 64h szkoleń min. z tematyki stresu menedżerskiego.

Moja intensywna praca naukowa nad problematyką rozwoju menedżerów w kontekście metodologii coachingowej (wspierana osobistym współudziałem w procesach rozwojowych menedżerów) zaowocowała dostarczeniem argumentów na rzecz stosowania coachingu w organizacjach. W ramach podejmowanej aktywności przeprowadziłam również projekt badawczy o charakterze *case study*, dotyczący możliwości wykorzystania narzędzi coachingowych w pracy menedżerów z podwładnymi w kształtowaniu tzw. coachingowego stylu kierowania.

Rezultatem mojej pracy odnoszącym się do tematyki coachingu są polskie i zagraniczne publikacje, pozostające na granicy dwóch subdyscyplin nauk o zarządzaniu – **zachowania organizacyjne i zarządzanie wartościami niematerialnymi:**

Kraczla M. (2017): *Współpraca menedżera z podwładnymi poprzez coachingowy styl kierowania w kontekście uwarunkowań osobowościowych*. Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne HUMANUM, numer tematyczny, ISSN 1898-8431. (przyjęty do druku)

Celem artykułu było ukazanie idei funkcjonowania menedżera - coacha, który wykorzystując narzędzia coachingowe w postaci rozmowy coachingowej umożliwia podwładnym osiągnięcie coraz to lepszych rezultatów poprzez wzmacnianie u podwładnych świadomości sytuacyjnych i osobistych uwarunkowań problemów organizacyjnych. W publikacji tej dokonałam pogłębionej analizy skuteczności wykorzystywania narzędzi coachingowych, uwzględniając kontekst potencjału osobowościowego menedżera. Rozważania te przeprowadziłam w oparciu o literaturę przedmiotu oraz na podstawie zrealizowanego studium przypadku w organizacji biznesowej o profilu handlowym, poddanego pogłębionej analizie i interpretacji.

Kraczla M. (2017): *Manager's Emotional Intelligence as Indicator of Effectiveness of Coaching Leadership Style in Organization*. in: Jabłoński M. (eds.): *Strategic Performance Management: New Concepts and Contemporary Trends*. NOVA SCIENCE PUBLISHERS, Inc. USA (New York), pp. 471-484, ISBN 978-1-53612-681-5 (ebook: ISBN 978-1-53612-682-2).

W artykule zaprezentowałam ideę coachingowego stylu kierowania jako nowoczesnego, coraz powszechniej stosowanego modelu kierowania, będącego alternatywą dla kierowania dyrektywnego. Prezentacja coachingowego stylu kierowania została dokonana w kontekście inteligencji emocjonalnej, stanowiąc próbę wskazania osobowościowego wymiaru uwarunkowań efektywności w stosowaniu coachingowego stylu pracy. W artykule podkreślono znaczenie inteligencji emocjonalnej dla realizacji coachingowego stylu kierowania, w kontekście otwarcia się organizacji na nową perspektywę rozwojową. Wskazano, iż praktyczna realizacja tej perspektywy wymaga mądrego podejścia w doskonaleniu coachingowych form współpracy poprzez opanowanie i doskonalenie inteligencji emocjonalnej. Wykazałam, że menedżerowie zmotywowani do podniesienia własnego poziomu inteligencji emocjonalnej zapewnią sobie wzrost osobistej sprawności w zakresie coachingowego oddziaływania na podwładnych, co w następstwie będzie sprzyjać budowaniu coachingowej kultury organizacji, decydując o jej konkurencyjnej sile i przewadze.

Kraczla M. (2015): *Application of Coaching in a Learning Organisation*. Recenzowana monografia naukowa. w: A. Jaki, T. Rojek (red.): *Effectiveness and Competitiveness of Modern Business. Concepts - Models – Instruments*, Cracow : Foundation of the Cracow University of Economics, s. 89-98.

W tym artykule odniosłam się do problematyki coachingu z perspektywy organizacji uczącej się jako nowego typ organizacji, której sukcesy rynkowe w większym stopniu opierają się o zasoby intelektualne, niż o kapitał ekonomiczny. Wykazałam, iż organizacja ucząca się poprzez uczestnictwo w procesie permanentnego rozwoju kształtuje swoją zaradność i przewagę rynkową. Wykazałam uwarunkowania powodzenia w tym procesie, poprzez konieczność przeformułowania roli wszystkich jej uczestników. Wskazałam, iż coaching stwarza optymalną szansę dla wzrostu jakości zasobów organizacji, tworzących jej kapitał intelektualny, a wykorzystywany na wielu poziomach organizacji tworzy fundament do zbudowaniu organizacji uczącej się.

Kraczla M., Wziątek-Staśko A., (2015): *Coaching jako nowoczesna metoda rozwoju kadry kierowniczej*. Czasopismo naukowe Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie, 17(1), s. 239-252, ISSN 1899-8658.

We współautorkim artykule została zaprezentowana idea coachingu menedżerskiego (ang. *executive coaching*) jako powszechna już metoda rozwoju kadry kierowniczej

we współczesnych organizacjach. Przedstawiono w nim specyfikę coachingu i podjęto próbę wykazania, iż coaching jest obecnie jedną z najbardziej cenionych i uznanych metod rozwojowych. Pozwala on bowiem menedżerom poszerzać rozumienie uwarunkowań sytuacyjnych współczesnego świata, rozumieć własne możliwości i ograniczenia oraz ukierunkowywać swoje dążenia do bycia coraz skuteczniejszym menedżerem.

W uzupełnieniu pragnę również zaznaczyć, iż brałam udział w realizacji projektu statutowego w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej pt. „Wpływ predyspozycji osobowościowych na karierę zawodową”. Był to zespołowy projekt badawczy realizowany w latach 2012-2013, którego celem było naukowe uchwycenie określonej w temacie zależności, a następnie prognozowanie przyszłych karier zawodowych studentów w odniesieniu do uwarunkowań rynku pracy. Przewidywane rezultaty badawcze miały również posłużyć jako uzupełnienie porad w ramach doradztwa zawodowego, świadczonego przez uczelnię.

Moja intensywna praca naukowo-badawcza była również związana z aktywnym udziałem w wybranych konferencjach:

- IV Konferencja Naukowa „Nauki społeczne i humanistyczne na rzecz – WSPÓLPRACY-KOOPERACJI-PRZYJAŹNI”, Politechnika Śląska, Gliwice (2017);
- Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Modele Biznesu i Zarządzanie Wartością Przedsiębiorstwa” – Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Dąbrowa Górnicza (2017);
- III Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Nauki społeczne i humanistyczne – zakres współpracy na rzecz poprawy monitorowania potrzeb i zjawisk na rynku pracy” (2016);
- XX Jubileuszowa Międzynarodowa Konferencja Naukowa pt. „Współczesne oblicza i dylematy restrukturyzacji” w Krynicy Górskiej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (2015);
- V Międzynarodowa Konferencja Naukowa pt. „Modele funkcjonowania współczesnego biznesu – teoria i praktyka”, WSB w Dąbrowie Górniczej (2015);
- Konferencja „Problematyka doradztwa edukacyjno-zawodowego w nowej perspektywie 2014-2020” CKZiU w Sosnowcu, pod patronatem Prezydenta Miasta Sosnowca Kazimierza Górskiego (2014);
- IV Międzynarodowa Konferencja Naukowa pt. „Modele funkcjonowania współczesnego biznesu – teoria i praktyka” WSB w Dąbrowie Górniczej (2013);
- III Międzynarodowa Konferencja Naukowa pt. „Modele funkcjonowania współczesnego biznesu – teoria i praktyka”, WSB w Dąbrowie Górniczej (2012).

Pragnę również wskazać, iż **łączenie w moich dociekaniach naukowo-badawczych trzech subdyscyplin z nauk o zarządzaniu – zarządzania zasobami ludzkimi, zachowań organizacyjnych i zarządzania wartościami niematerialnymi** skutkuje konkretnymi

wytycznymi, umożliwiając przeniesienie naukowych wskazań w obszar działań praktyki gospodarczej. Posiłkując się tą wiedzą opracowałam w 2015 r. dla Spółki Mia International Shopfitting Management Sp. z o.o. w Krakowie **dwie ekspertyzy** – „*Analiza w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w MIA Sp. z o.o.*”, w której na podstawie znajomości specyfiki działalności Mia Sp. z o.o., składu osobowego kadry kierowniczej firmy oraz podstawowych procesów realizowanych w poszczególnych jednostkach organizacji zostały określone kierunki rozwoju polityki personalnej firmy dla wzmocnienia przyjętej strategii biznesowej oraz program pt., „*Działania Zarządu mające na celu integrację polityki personalnej firmy ze strategią biznesową MIA Sp. z o.o.*”, w którym na podstawie analizy silnych i słabych obszarów firmy oraz wynikających z nich szans i zagrożeń określone zostały zjawiska, stanowiące obszar istotnych trudności w funkcjonowaniu firmy, a także sformułowane obszary działań, zmierzających do wzmocnienia funkcji obszaru personalnego i realizacji konsekwentnej polityki rozwoju zasobów ludzkich. Po zatwierdzeniu programów rozwojowych podjęłam działania szczegółowe skutkujące opracowaniem *Programu Ocen Okresowych* (2016) oraz *Programu Nagród Pracowniczych* (2017). *Program Ocen Okresowych* w założeniu stanowi zachętę do podnoszenia jakości pracy oraz do poprawy efektywności komunikowania się przełożonych z pracownikami. *Program Nagród Pracowniczych* ma charakter motywacyjny i wyróżniający, a w swej istocie ma służyć osiągnięciu przez pracowników wybitnych wyników w zakresie realizacji powierzonych zadań poprzez wypracowanie nadwyżki lub oszczędności oraz stworzeniu dla pracowników możliwości zgłaszania inicjatyw, usprawniających organizację własnego stanowiska pracy oraz funkcjonowania danej komórki organizacyjnej. Również w 2017 r. wdrożyłam *Procedurę Rekrutacyjną* dla Grupy AMB w Chorzowie, uwzględniającą realia współczesnego rynku pracy, a mającą usprawnić proces naboru kandydatów na newralgiczne stanowiska pracy (zaświadczenie potwierdzające wskazane powyżej osiągnięcia stanowią załącznik nr 9 do wniosku).

6. Charakterystyka działań organizacyjnych i dydaktycznych

6.1. Charakterystyka działalności organizacyjnej

Moje zaangażowanie w pracę naukowo-badawczą uzupełnione jest o działalność organizacyjną. W latach 2002-2011 byłam członkiem Polskiego Towarzystwa Zarządzania Kadrami. Od 2014 r. jestem członkiem Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa (Oddział w Dąbrowie Górniczej).

Moje bogate doświadczenie zawodowe poprzez realizowaną działalność naukowo-badawczą, uzupełnioną praktyką zawodową, było wielokrotnie wykorzystywane podczas **pełnienia ról eksperckich i opiniodawczych.**

W roli eksperta występowałam podczas debaty organizowanej przez Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (Oddział w Dąbrowie Górniczej) pt. „*Zarządzanie zmianą – jak inicjować i utrzymywać zmiany w organizacji?*” (2016), na Europejskim Kongresie Małych i Średnich Przedsiębiorstw w panelu "Zdrowy pracownik" (2016), podczas spotkań

z Państwową Komisją Akredytacyjną w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej (2015) czy też jako ekspert na Konferencji pt. „*Problematyka doradztwa edukacyjno-zawodowego w nowej perspektywie 2014-2020*” CKZiU w Sosnowcu, pod patronatem Prezydenta Miasta Sosnowca Kazimierza Górskiego (2014).

Jako ekspert i osoba opiniująca brałam również udział w pracach nad merytorycznym zakresem projektów edukacyjnych dla Komendy Wojewódzkiej Straży Pożarnej w Katowicach, realizowanych przez Wyższą Szkołę Biznesu w Dąbrowie Górniczej w formie Studiów Podyplomowych w latach 2014-2016 oraz w projekcie realizowanym dla Policyjnych Służb Mundurowych z zakresu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w latach 2012-2014 (jestem autorką zakresu merytorycznego realizowanych szkoleń oraz wykonawcą projektu; w ramach którego ponad 300 pracowników policji otrzymało certyfikaty uprawniające do awansów wewnętrznych).

W trakcie współpracy z Wyższą Szkołą Biznesu w Dąbrowie Górniczej miałam również swój udział w opiniowaniu oferty edukacyjnej studiów I i II stopnia na kierunku *Zarządzanie* w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej (2015). Efektem moich działań było poszerzenie zakresu realizowanych przedmiotów akademickich, zgodnie z zapotrzebowaniem rynkowym, określanym przez pracodawców regionu (jestem autorką tych programów) o przedmioty *Analiza Transakcyjna w praktyce biznesowej* oraz *Stres zawodowy i wypalenie zawodowe – przyczyny, profilaktyka i przeciwdziałanie skutkom wypalenia w organizacji*) w ramach specjalności *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, na kierunku *Zarządzanie*. W latach 2011-2013 opiniowałam również ofertę studiów podyplomowych Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej oraz ofertę szkoleniową, dedykowaną organizacjom gospodarczym. Jestem autorką szkoleniowych programów: *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi dla Służb Mundurowych*, *Rekrutacja i selekcja a specyfika branżowa*, *Radzenie sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym*.

Pragnę zaznaczyć, że aktywnie uczestniczę w **działalności na rzecz upowszechniania nauki:**

- brałam udział w projektach, kierowanych do młodzieży, związanych z rozpoczęciem jej funkcjonowania na współczesnym rynku pracy:

- a. Targi Pracy 2010 r., warsztat: *Sztuka autoprezentacji podczas rozmowy kwalifikacyjnej*. Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Zamiejscowy w Chorzowie.
- b. Targi Pracy 2011 r., warsztat: *Czego poszukują pracodawcy – kwalifikacje i kompetencje*. Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Zamiejscowy w Chorzowie.
- c. Udział w projekcie: KARIERA NA START, realizowanym przez firmę konsultingową SMG/KRC Poland HR we współpracy z Dziennikiem Zachodnim. Cykl artykułów popularno-naukowych: „*Jak udomowić stres?*”, „*Wypalenie zawodowe*” oraz „*Praca nieraz uzależnia*”. Projekt był realizowany przez SMG/KRC Poland HR oraz Dziennik Zachodni w latach 2011-2012.

- od 2013 r. corocznie uczestniczę aktywnie w Festiwalu Nauki w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej (siedmiodniowe przedsięwzięcie popularno-naukowe, organizowane pod patronatem Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Polskiej Akademii Nauk, Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, Centrum Nauki Kopernik i Narodowego Centrum Nauki. Corocznie w wykładach i warsztatach uczestniczy ponad 10 tys. uczestników). W ramach autorskich wystąpień edukacyjnych realizuję warsztaty upowszechniające tematykę *Radzenia sobie ze stresem w kontekście współczesnych uwarunkowań cywilizacyjnych* oraz problematykę *Skuteczności w poruszaniu się na współczesnym rynku pracy i Inwestowania w kwalifikacje i kompetencje pożądane przez współczesne organizacje*.

- od 2 lat uczestniczę w realizacji Tygodnia Szkoleń Otwartych, organizowanym dwa razy do roku w Wyższej Szkole Biznesu, dla upowszechniania wiedzy i zachęcania do permanentnej aktywności edukacyjnej szerokiego grona odbiorców (corocznie w wykładach i warsztatach uczestniczy ok. 2 tys. uczestników). W ramach spotkań szkoleniowych realizuję autorskie warsztaty, przybliżające słuchaczom problematykę *Stresu zawodowego i wypalenia zawodowego, jako istotnego zjawiska o charakterze społecznym i organizacyjnym*.

- w latach 2012-2014 uczestniczyłam również w projekcie „Akademia Nauki WSB” Wyższej Szkoły Biznesu w ramach upowszechniania nauki i zachęcania młodzieży szkół średnich do rozpoczęcia kształcenia wyższego. Podczas spotkań z młodzieżą przekazywałam im wiedzę na temat specyfiki współczesnego rynku pracy, oczekiwań pracodawców, najbardziej pożądanych kompetencji i kwalifikacji na rynku pracy oraz korzyści wynikających z planowania ścieżki edukacyjnej i zawodowej.

Pragnę również zaznaczyć, iż od wielu lat (od 2009) **podejmuję rolę eksperta oraz organizatora w wielu projektach unijnych**, dedykowanych przedstawicielom praktyki gospodarczej, a realizowanych przez SMG/KRC Poland HR Sp. z o.o.:

- III. Regionalne kadry gospodarki, 8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, POKL.08.01.01-24-377/10-00, SMG/KRC Poland Human Resources Region Południowy Sp. z o.o., *Akademia umiejętności skutecznego specjalisty ds. handlu i sprzedaży SMG/KRC HR Poland* (2011-2012);
- *Kwalifikacje na wysokim standardzie* – POKL Priorytet VIII, Działanie 8.1.1, projekt obejmujący szkolenie dla 240 pracowników MSP w Wielkopolsce, dedykowany kadrze zarządzającej małych i średnich przedsiębiorstw (2011-2012);

Również w **praktyce biznesowej, jako Pełnomocnik Zarządu ds. Personalnych** dwóch spółek Mia Sp. z o.o. International Shopfitting Management w Krakowie (2014 – nadal) oraz Grupy AMB Sp. z o.o. w Chorzowie (2017 – nadal) **jestem odpowiedzialna za planowanie polityki rozwoju i podnoszenia kwalifikacji pracowników** Spółek poprzez organizację różnych form rozwoju zawodowego zarówno w formie szkolnej, poprzez skierowanie pracownika do uzupełnienia wyższego wykształcenia (studia I i II stopnia) lub

jego podniesienie w toku studiów podyplomowych oraz w formie pozaszkolnej w postaci otwartych projektów rozwojowych (zgodnie z rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej oraz Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z 1993 r. i jego późniejszymi zmianami). Działania te podejmowane są w ramach obowiązku ułatwienia pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych, co stanowi jedną z podstawowych zasad prawa pracy (art. 17 Kodeksu Pracy).

Jednocześnie **jako Starszy Konsultant/Psycholog Biznesu w SMG/KRC Poland HR** w Katowicach (2005 – nadal) **jestem autorką wielu projektów na rzecz upowszechniania wiedzy i zachęcanie młodzieży i osób dorosłych do działań edukacyjnych**. Odpowiadam za organizację i realizację projektów rozwojowych w formie szkoleniowej i coachingowej oraz za diagnostykę psychologiczną w obszarze osobowości, ukierunkowującą dalsze działania rozwojowe osób objętych diagnozą. Ponadto w ramach współpracy SMG/KRC Poland HR z Wyższą Szkołą Bankową w Poznaniu, Wydział Zamiejscowy w Chorzowie jestem również współautorką dwóch kierunków studiów podyplomowych: *Zarządzanie Kadrami* (obecnie dwa kierunki: *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – Menedżer HR* i *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – Specjalista HR*) oraz *Akademia wywierania wpływu i perswazji*, realizowanych w uczelni pod patronatem SMG/KRC Poland HR (od roku 2005 – nadal, XIV edycja).

Występując w roli eksperta i doradcy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i zachowań menedżerskich, jak i organizatora przedsięwzięć w obszarze wskazanej tematyki zawsze mam na względzie podniesienie jakości kształcenia, zwiększenie atrakcyjności oferty edukacyjnej, przy jednoczesnym dostosowywaniu jej do wymogów współczesnego rynku pracy oraz unowocześnianie form i zakresu kształcenia, zgodnie ze znanymi mi europejskimi standardami. **Jako zwolenniczka idei ustawicznego kształcenia** wykazuję ogromne zaangażowanie w motywowaniu osób dorosłych do podejmowania różnych form aktywności edukacyjnej (również w grupach rozwojowych 45+ i wyżej).

6.2. Charakterystyka działalności dydaktycznej

Moja aktywność naukowo-badawcza integralnie związana jest z prowadzeniem ożywionej działalności dydaktycznej. Aktualnie zatrudniona jestem w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej na Wydziale Nauk Stosowanych na stanowisku adiunkta (od 2009 r.). Wliczam się do minimum kadrowego studiów I i II stopnia na kierunkach Zarządzanie oraz Socjologia.

Tematy realizowanych przeze mnie zajęć w formie wykładowej, ćwiczeniowej i laboratoryjnej dotyczą tematyki, która pozostaje zbieżna z moimi zainteresowaniami naukowymi oraz z moją praktyką zawodową:

- Zarządzanie zasobami ludzkimi
- Kierowanie ludźmi w nowoczesnych organizacjach
- Zarządzanie w organizacjach biznesowych
- Stres i wypalenie zawodowe
- Metody radzenia sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym
- Praktyczne zastosowanie Analizy Transakcyjnej w Biznesie
- Coaching a inne formy rozwoju: psychoterapia, konsulting, doradztwo, mentoring

- Ocena i rozwój kompetencji pracowników
- System ocen pracowników
- Zasady rekrutacji i selekcji pracowników
- Rozwój i szkolenia pracowników
- Psychologia organizacji

Dodatkowo, jak już wspomniałam w trakcie opisu mojej aktywności organizacyjnej, uczestniczyłam w opiniowaniu oferty edukacyjnej studiów I i II stopnia na kierunku *Zarządzanie* w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej (2015), a zaproponowane przeze mnie rozszerzenie oferty edukacyjnej o przedmioty *Analiza Transakcyjna w praktyce biznesowej*, *Stres zawodowy i wypalenie zawodowe – przyczyny, profilaktyka i przeciwdziałanie skutkom wypalenia w organizacji* (w ramach specjalności *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, na kierunku *Zarządzanie*) realizuję po dzień dzisiejszy i są one uznane przez studentów za jedne z najciekawszych i najbardziej przydatnych zajęć w ramach specjalności ZZL. Również zaopiniowanie oferty studiów podyplomowych Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej oraz oferty szkoleniowej adresowanej do słuchaczy podmiotów gospodarczych zaowocowało realizacją nowych zajęć tj. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi dla Służb Mundurowych*, *Rekrutacja i selekcja a specyfika branżowa*, *Radzenie sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym*, których jestem autorką. Przedmioty te realizowane w toku studiów podyplomowych dla Państwowej Straży Pożarnej oraz w formie projektu szkoleniowego dla Służb Mundurowych Policji cieszą się ogromnym zainteresowaniem i zgłoszeniem konieczności kontynuacji zajęć przez uczestników studiów i szkoleń.

Równocześnie od 2005 r. współpracuję z Wydziałem Zamiejscowym w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, gdzie prowadzę zajęcia dydaktyczne w ramach studiów podyplomowych i studiów MBA. Realizowane zajęcia mają formę wykładów i ćwiczeń oraz warsztatów o charakterze treningowym, a ich zakres merytoryczny obejmuje następujące przedmioty:

- Style kierowania
- Kierowanie w nowoczesnych organizacjach
- Stres i wypalenie zawodowe
- Nowoczesne formy rekrutacji i selekcji pracowników
- Planowanie kariery zawodowej
- Szkolenia i rozwój pracowników
- System ocen okresowych
- Coaching menedżerski
- Procesy komunikacji grupowej
- Kultura organizacyjna
- Trening kreatywności

Równolegle uczestniczyłam w licznych projektach unijnych, realizowanych przez Wyższą Szkołę Bankową w Poznaniu, Wydział Zamiejscowy w Chorzowie, we współpracy z SMG/KRC Poland HR w latach 2009-2014:

- Program Operacyjny Kapitał Ludzki [2.3.4] – *Liderzy służby zdrowia gwarancją profesjonalnego zarządzania podmiotami leczniczymi*; realizowany w formie studiów podyplomowych dla kadry zarządzającej podmiotów leczniczych (2012-2104);
- Program Operacyjny Kapitał Ludzki [2.1.1] – *Kadry menadżerskie w globalnej gospodarce*, realizowany w formie Studiów podyplomowych Executive MBA i Zarządzanie w firmie (2011-2014);
- Program Operacyjny Kapitał Ludzki [2.1.1] – *Akademia menadżera i menadżera HR drogą do budowy wysoko wykwalifikowanej kadry* (2009-2011);
- Program Operacyjny Kapitał Ludzki [4.1.1] – *Socjologia w praktyce – rozwój oferty studiów podyplomowych i szkoleń Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu* (2010-2012);

Również w projektach unijnych wykazanych już w części opisującej moje doświadczenie organizacyjne, realizowanych dla przedstawicieli praktyki gospodarczej przez SMG/KRC Poland HR Sp. z o.o., oprócz funkcji eksperckich i współorganizatorskich byłam aktywnym dydaktykiem (s. 43 autoreferatu). Podobnie w projekcie unijnym realizowanym przez Wyższą Bielską Szkołę im. J. Tyszkiewicza w Bielsku Białej we współpracy z SMG/KRC Poland HR w latach 2013-2014:

- Program Operacyjny Kapitał Ludzki [4.1.1] – *Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni*; realizowany w formie szkoleń dla studentów kierunku *Kosmetologia* (2013-2104);

Zbiorcze, szczegółowe zestawienie wskazanych projektów oraz zakres moich działań podczas ich realizacji znajduje się w ujęciu tabelarycznym w Tabeli 1. (zaświadczenie potwierdzające mój udział we wskazanych projektach stanowią załącznik nr 8 do wniosku):

Tabela 1. Wykaz zrealizowanych projektów unijnych w latach 2011-2017

PROJEKT	TEMAT SZKOLENIA	TEMAT SZKOLENIA I CZAS REALIZACJI	LICZBA GODZIN
SMG/KRC Poland HR, Akademia Umiejętności Skutecznego Sprzedawcy	III. Regionalne kadry gospodarki 8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie POKL.08.01.01-24-377/10-00 Wartość projektu: 481 950 PLN	Sposoby radzenia sobie ze stresem sierpień – październik 2013 (5 grup szkoleniowych)	40h
SMG/KRC Poland HR „Akademia Umiejętności Skutecznego Sprzedawcy”	III. Regionalne kadry gospodarki 8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie POKL.08.01.01-24-377/10-00 Wartość projektu: 481 950 PLN	Asertywność sierpień – październik 2013 (5 grup szkoleniowych)	40h
SMG/KRC Poland HR	Program Operacyjny Kapitał Ludzki [2.3.4] Studia podyplomowe dla kadry	Psychologia kierowania. Stres w	32h

Projekt: „Liderzy służby zdrowia z gwarancją profesjonalnego zarządzania”.	zarządzającej podmiotów leczniczych 01.07.2012 r.-30.06.2014 r. Więcej informacji http://www.wsb.pl/chorzow/kandydaci/edukacja-dofinansowana-z-ue/projekty-zakonczone	pracy menedżera. wrzesień – grudzień 2013 (4 grupy szkoleniowe, kontynuacja 2014)	
SMG/KRC Poland HR Projekt: Kadry menedżerskie w globalnej gospodarce. Studia podyplomowe Executive MBA i zarządzanie w firmie.	Program Operacyjny Kapitał Ludzki [2.1.1] 01.02.2011 r. – 31.01.2014 r. Więcej informacji http://www.wsb.pl/chorzow/kandydaci/edukacja-dofinansowana-z-ue/projekty-zakonczone	Rekrutacja i selekcja pracowników. październik – grudzień 2012 (2 grupy szkoleniowe)	32h
SMG/KRC Poland HR „Akademia Menedżera HR”	Program Operacyjny Kapitał Ludzki [2.1.1] "Akademia menadżera i menadżera HR drogą do budowy wysoko wykwalifikowanej kadry" 01.11.2009 r. – 31.03.2011 r. Więcej informacji http://www.wsb.pl/chorzow/kandydaci/edukacja-dofinansowana-z-ue/projekty-zakonczone	Kreatywne rozwiązywanie konfliktów maj – wrzesień 2012 (5 grup szkoleniowych)	40h
SMG/KRC Poland HR „Akademia Menedżera HR”	Program Operacyjny Kapitał Ludzki [2.1.1] "Akademia menadżera i menadżera HR drogą do budowy wysoko wykwalifikowanej kadry" 01.11.2009 r. – 31.03.2011 r. Więcej informacji http://www.wsb.pl/chorzow/kandydaci/edukacja-dofinansowana-z-ue/projekty-zakonczone	Sposoby radzenia sobie ze stresem maj – wrzesień 2012 (5 grup szkoleniowych)	40h
SMG/KRC Poland HR Projekt: „Socjologia w praktyce”.	Program Operacyjny Kapitał Ludzki [4.1.1] "Socjologia w praktyce –rozwój oferty studiów podyplomowych i szkoleń WSB w Poznaniu" 01.10.2010 r.-30.09.2012 r. Więcej informacji http://www.wsb.pl/chorzow/kandydaci/edukacja-dofinansowana-z-ue/projekty-zakonczone	Kultura organizacyjna styczeń – grudzień 2012 (4 grupy szkoleniowe)	32h
SMG/KRC Poland HR	Kwalifikacje na wysokim standardzie – POKL Priorytet VIII, Działanie 8.1.1	Zarządzanie zasobami ludzkimi	48h

Projekt: „Kwalifikacje na wysokim standardzie” dla: kierownicy małych i średnich przedsiębiorstw województwa wielkopolskiego	(2/2011-10/2012) Wartość Projektu 1 169 229,74 zł Szkolenie dla 240 pracowników MSP w Wielkopolsce.	w zarządzaniu projektowym. 2012 r.	
SMG/KRC Poland HR „Akademia Menedżera”	Program Operacyjny Kapitał Ludzki [2.1.1] "Akademia menadżera i menadżera HR drogą do budowy wysoko wykwalifikowanej kadry" 01.11.2009 r. – 31.03.2011 r. Więcej informacji http://www.wsb.pl/chorzow/kandydaci/edukacja-dofinansowana-z-ue/projekty-zakonczone	Sposoby radzenia sobie ze stresem czerwiec – wrzesień 2011 (5 grup szkoleniowych)	40h
SMG/KRC Poland HR „Akademia Menedżera”	Program Operacyjny Kapitał Ludzki [2.1.1] "Akademia menadżera i menadżera HR drogą do budowy wysoko wykwalifikowanej kadry" 01.11.2009 r. – 31.03.2011 r. Więcej informacji http://www.wsb.pl/chorzow/kandydaci/edukacja-dofinansowana-z-ue/projekty-zakonczone	Kreatywne rozwiązywanie konfliktów czerwiec – wrzesień 2011 (5 grup szkoleniowych)	40h
SMG/KRC Poland HR Projekt: „Kształcimy praktyków” dla: studentów kierunku Kosmetologia Wyższej Bielskiej Szkoły im. J. Tyszkiewicza w Bielsku Białej	Program Operacyjny Kapitał Ludzki [4.1.1]. „Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni” (1/2013-2/2014) Projekt zrealizowany dla 105 studentów.	Sposoby radzenia sobie ze stresem życiowym i zawodowym – trening antystresowy styczeń 2013 – luty 2014 (10 grup szkoleniowych)	50h

Po uzyskaniu stopnia doktora nauk humanistycznych w dyscyplinie psychologii byłam promotorem licznych prac licencjackich, magisterskich, podyplomowych oraz prac MBA. Łącznie wypromowałam 147 prac licencjackich, 142 prace magisterskie oraz 276 prac na studiach podyplomowych. Od 2012 r. prowadzę również seminarzystów MBA i do 2017 r.

wypromowałam 18 prac dyplomowych na studiach MBA Zarządzanie w Biznesie Międzynarodowym. Wykonałam również 97 recenzji prac licencjackich i magisterskich oraz 23 recenzje prac podyplomowych (Wskazane dane liczbowe potwierdzone są w zaświadczeniach, stanowiących załącznik nr 7 do wniosku).

Pragnę podkreślić, iż podejmowana przeze mnie działalność dydaktyczna dla praktyki biznesowej obejmuje od 19 lat ponad 500 dni szkoleniowych. Dla zobrazowania mojej aktywności podaję poniżej wybrane projekty dydaktyczne, zrealizowane w przedziale czasowym 2011-2017 (zaświadczenie potwierdzające mój udział we wskazanych projektach stanowią załącznik nr 9 do wniosku):

Tabela 2. Wykaz zrealizowanych projektów szkoleniowych 2011-2017

PROJEKT	ZAKRES TEMATYCZNY PROJEKTU	CZAS REALIZACJI	LICZBA GODZIN
MIA International Shopfitting Management Sp. z o.o., Kraków Projekt „Rozwój kompetencji menedżerskich”	Cykl szkoleń: Psychologia menedżerska Komunikacja interpersonalna Psychologia zespołu pracowniczego Expose szefa Asertywność Rozwój osobisty i kształtowanie pozytywnych postaw życiowych Proces oceny Motywacja pracowników	grudzień 2014 – styczeń 2016	64h
SMG/KRC Poland HR Projekt: „Radzenie sobie ze stresem ” dla KOLEJE ŚLĄSKIE Sp. z o.o. (dla Kierowników Pociągów)	Cykl szkoleń: Sposoby radzenia sobie ze stresem	luty 2013 (11 grup szkoleniowych)	88h
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej Projekt „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” dla: pracowników służb mundurowych (policja)	Cykl szkoleń: Zarządzanie zasobami ludzkimi.	marzec 2012 – październik 2014 (10 grup szkoleniowych)	80h

Pełniąc funkcje doradcze i eksperckie mam również na swoim koncie ponad 1000 zrealizowanych godzin doradczych oraz ponad 300 godzin coachingowych. Dla zobrazowania mojej aktywności w Tabeli 2 podaję wybrane projekty eksperckie, zrealizowane w przedziale czasowym 2013-2017 (zaświadczenie potwierdzające mój udział we wskazanych projektach stanowią załącznik nr 9 do wniosku):

Tabela 3. Wykaz zrealizowanych projektów konsultingowych 2013-2017

PROJEKT	ZAKRES TEMATYCZNY PROJEKTU	CZAS REALIZACJI	LICZBA GODZIN
MIA International Shopfitting Management Sp. z o.o., Kraków Projekt „Program Nagród Pracowniczych”	Opracowanie Programu Nagród Pracowniczych, służącemu wspieraniu pracowników w optymalizacji efektów pracy oraz inicjowaniu działań usprawniających czynności zawodowe.	lipiec – wrzesień 2017	30h
Grupa AMB Sp. z o.o., Chorzów Projekt „Procedura Rekrutacyjna dla Grupy AMB”	Opracowanie procedury rekrutacyjnej na strategiczne stanowiska Spółki, uwzględniającej realia współczesnego rynku pracy	maj – czerwiec 2017	15h
Grupa AMB Sp. z o.o., Chorzów Projekt „Program Adaptacji Zawodowej Pracowników”	Opracowanie Programu Adaptacji Zawodowej w celu optymalizacji wdrożenia nowego pracownika z uwzględnieniem specyfiki rozproszonej struktury organizacyjnej	kwiecień 2017	20h
MIA International Shopfitting Management Sp. z o.o., Kraków Projekt „Program Ocen Pracowniczych”	Opracowanie Programu Ocen Pracowniczych, w celu podniesienia jakości pracy oraz usprawnienia	wrzesień 2016 – styczeń 2017	50h

	komunikacji w relacji przełożony-podwładny		
MIA International Shopfitting Management Sp. z o.o., Kraków Ekspertyza „Działania Zarządu mające na celu integrację polityki personalnej firmy ze strategią biznesową MIA Sp. z o.o.”	Analiza, określająca obszary trudności w działalności Spółki oraz kierunki działań, wzmacniających funkcje personalną	luty 2016	15h
MIA International Shopfitting Management Sp. z o.o., Kraków Projekt „Program Adaptacji Zawodowej Pracowników”	Opracowanie Programu Adaptacji Zawodowej w celu optymalizacji wdrożenia nowego pracownika w aspekcie zawodowego i społecznego funkcjonowania	marzec 2016	20h
MIA International Shopfitting Management Sp. z o.o., Kraków Projekt „Rozwój kompetencji menedżerskich”	Coaching indywidualny dla menedżerów	grudzień 2014 – styczeń 2016	240h
SMG/KRC Poland HR Psychologiczne badania testowe	Badanie predyspozycji osobowościowych (w zakresie przydatności zawodowej)	2015 - 2017 (40 osób)	160h
MIA International Shopfitting Management Sp. z o.o., Kraków Ekspertyza „Analiza w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w firmie MIA Sp. z o.o.”	Analiza służąca określeniu kierunków rozwoju polityki personalnej firmy w kontekście przyjętej strategii biznesowej	maj 2015	20h
SMG/KRC Poland HR Projekt: „Kompleksowy program szkoleniowy drogą do zmian jakościowych w Banku PEKAO S.A ” dla pracowników Banku PEKAO SA.	Konsultacje indywidualne z zakresu doradztwa zawodowego	wrzesień - listopad 2013	50h

Jako osoba uczestnicząca w wielu projektach dydaktycznych i realizująca czynności dydaktyczne w szerokim zakresie – zarówno dla odbiorców uczelni wyższych, jak i podmiotów gospodarczych – zawsze wykazywałam aktywność, mającą na celu propagowanie wysokiego poziomu jakości kształcenia. Realizowana przeze mnie dydaktyka pozostaje zgodna z najnowszymi standardami uczenia się ludzi dorosłych. Idea permanentnego osobistego rozwoju towarzyszy mi od zawsze. Zdobyte przeze mnie certyfikaty (trenerski, coachingowy czy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi – wykazane na s. 53 autoreferatu) wspierają w moim przekonaniu jakość nauczania oraz dostarczają technik, pozwalających na unowocześnienie zajęć, zgodnie z europejskimi standardami kształcenia (Human Resources Management Course (2015), na licencji International Education Society in London). Równocześnie moja rzetelna i ugruntowana wiedza teoretyczna w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, zachowań organizacyjnych oraz zarządzania wartościami niematerialnymi była wielokrotnie podkreślana i doceniana przez organizacje komercyjne, co potwierdza chociażby zajęcie I miejsca w konkursie „Profesjonalny Konsulting Biznesowy” w 2016 r. (załącznik nr 10 do wniosku).

6.3. Otrzymane nagrody i wyróżnienia

Pragnę wskazać, iż moja działalność dydaktyczna była wielokrotnie doceniana przez władze uczelni, podmioty gospodarcze oraz przez samych uczestników prowadzonych przeze mnie zajęć.

Już w 2008 r. otrzymałam Nagrodę Rektora w Wyższej Szkole Zarządzania Ochroną Pracy z Katowicach za szczególne osiągnięcia dydaktyczne w roku akademickim 2007/2008.

W roku 2014 r. podczas oceny okresowej mojej pracy w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej przez Komisję ds. Oceny Kadry otrzymałam ocenę bardzo dobrą za działalność publikacyjną, znaczące osiągnięcia dydaktyczne oraz działania prowadzone na rzecz doskonalenia jakości kształcenia.

W Wyższej Szkole Bankowej jestem od 14 lat zapraszana do współpracy dydaktycznej i eksperckiej na studiach podyplomowych i studiach MBA, uzyskując najwyższe noty w ankietach oceny, dokonywanych przez słuchaczy tychże studiów.

Również w realizowanej przeze mnie działalności dydaktycznej dla praktyki gospodarczej byłam wielokrotnie doceniana i wyróżniana. W 2016 r. otrzymałam I nagrodę w konkursie „Profesjonalny Konsulting Biznesowy”, zorganizowanym przez SMG/KRC Poland HR, ogłoszonym wśród organizacji biznesowych regionu śląskiego, dla których SMG/KRC Poland HR realizowało projekty doradcze. W 2017 r. zostałam także wyróżniona przez Zarząd firmy Mia International Shopfitting Management Sp. z o.o. w Krakowie, dla której zrealizowałam dwuletni program wsparcia rozwojowego dla kadry menedżerskiej Spółki w postaci projektu szkoleniowo-coachingowego, a następnie dwuletnich działań doradczych dla Zarządu w ramach podnoszenia kompetencji zawodowych pracowników i usprawniania polityki personalnej firmy (zaświadczenia potwierdzające wskazane powyżej osiągnięcia stanowią załącznik nr 10 do wniosku).

6.4. Uzyskane certyfikaty i uprawnienia

W uzupełnieniu prezentacji moich osiągnięć pragnę również wskazać posiadane przeze mnie uprawnienia, zdobyte w trakcie mojego kilkunastoletniego doświadczenia zawodowego poza uczelnią, mające w moim przekonaniu istotne, wspierające znaczenie dla realizacji procesu naukowo-dydaktycznego (zaświadczenia potwierdzające uzyskane certyfikaty stanowią załącznik nr 10 do wniosku):

- a. **Human Resources Management Course, SMG/KRC Europe Ltd. w Holandii, na licencji IES w Londynie (International Education Society, London) Certificate No. 017/2015), 2015 r.**
- b. **Certyfikat Coacha SMG/KRC POLAND HUMAN RESOURCES nr 0069/2013, Katowice 2013 r.**
- c. **Szkolenie certyfikujące: Standardy jakości szkoleń i usług doradczych WYG International na tle wymagań POKL, zrealizowane przez WYG International Sp. z o.o., uzyskany certyfikat, Warszawa, 2008 r.**
- d. **Certyfikat Trenera Biznesu nr 00023/2004, ukończona Akademia Trenera Biznesu, SMG/KRC Poland HR, Katowice, 2004 r.**
- e. **Kurs dla kandydatów na członków rad nadzorczych (organizowany przez Polskie Towarzystwo Ekonomiczne w Katowicach), 25.09.2004-7.11.2004 r.**
- f. **Kurs specjalistów ds. personalnych i działów kadr, (2002), SEKA S.A. Oddział Katowice, uzyskane zaświadczenie.**

7. Podsumowanie osiągnięć naukowo-badawczych

Podsumowując moją aktywność naukowo-badawczą, pragnę zaznaczyć jej uzupełnienie o moje bogate doświadczenie praktyczne, co ułatwiało ujęcie praktycznego aspektu zagadnień, którymi zajmuję się naukowo poprzez możliwość dokonywania praktycznych odniesień w podejmowanych przeze mnie dociekaniach naukowych. **Równocześnie pragnę podkreślić, iż wykazywany przeze mnie nurt praktyczny posiada silną nadbudowę teoretyczną i wszystkie elementy praktyczne osadzone są w teorii nauk o zarządzaniu.**

Charakter mojej aktywności zawodowej i pełnione przeze mnie funkcje nie pozwalały mi na jeszcze większe zaangażowanie, jednak rezygnacja z praktyki zawodowej zubożyłaby – w mojej opinii – moją działalność naukowo-badawczą. Ścieżka mojego osobistego rozwoju zapoczątkowana praktyką umożliwiła mi bowiem głębsze spojrzenie na szeroko rozumianą problematykę zarządzania, a połączenie jej z wiedzą naukową, wyewoluowało w kierunku nauki, realizowanej przeze mnie poprzez poszukiwanie wspólnego mianownika między praktyką i teorią. Pozostaję bowiem przekonana, że *zarządzanie*, jako dyscyplina naukowa, wydaje się szczególnie wrażliwa na umiejętność łączenia wiedzy teoretycznej z praktyką, które trudno ze sobą rozdzielić. Zatem w realizowanych przeze mnie dociekaniach naukowych koncentrowałam się na tym, jak racjonalnie wykorzystywać wiedzę w poszukiwaniu pragmatycznych rozwiązań i dostarczaniu naukowych wskazówek dla praktyki gospodarczej. Co znaczące – **ewolucja mojego naukowego rozwoju przebiegała**

w sposób wyraźny od aspektów psychologicznych do teoretycznych rozważań i badań empirycznych osadzonych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Warto zauważyć, iż pełnione funkcje w praktyce zawodowej stwarzały mi dostęp do różnego typu organizacji, stanowiących obiekt badań nauk o zarządzaniu, co pozwoliło mi podejmować empirycznie interesujące wątki teoretyczne i poszukiwać istotnych, z punktu widzenia nauki, zależności i prawidłowości.

W moim dorobku i osiągnięciach naukowych od momentu uzyskania stopnia naukowego doktora do chwili obecnej należy podkreślić:

- **autorstwo i współautorstwo publikacji polskich i zagranicznych, mające charakter praktycznej użyteczności**, poprzez określenie kierunków implementacji prezentowanej wiedzy i rezultatów badawczych w praktyce gospodarczej, zgodnie ze wskazaniem, iż „zarządzanie traktuje się jako naukę, której efektem jest społecznie użyteczna wiedza w postaci ustalonych prawidłowości w funkcjonowaniu organizacji życia gospodarczego lub publicznego”²⁶.
- **dostarczanie wiedzy i wskazań naukowych dedykowanych zarządzaniu w jednostkach gospodarczych, określanym jako zarządzanie biznesowe** (wsparte doświadczeniem zawodowym w praktyce biznesowej poprzez dogłębne rozumienie mechanizmów i procesów, regulujących działanie jednostek o charakterze gospodarczym), tworząc istotny łącznik między nauką i praktyką
- **pełnienie funkcji eksperckich w opiniowaniu merytorycznego zakresu projektów edukacyjnych w szkolnictwie wyższym** w oparciu o znajomość współczesnego rynku pracy oraz wymogów i oczekiwań współczesnych pracodawców, reprezentujących polskie i zagraniczne podmioty gospodarcze
- **uczestnictwo w licznych projektach unijnych**, realizowanych dla słuchaczy uczelni wyższych oraz pracowników podmiotów gospodarczych
- **aktywne uczestnictwo w konferencjach naukowych**, z prezentacją wyników prowadzonych badań empirycznych
- **kilkunastoletnia realizacja działalności dydaktycznej** (wielokrotnie nagradzanej)
- **czynne działania na rzecz budowania pomostu pomiędzy nauką a praktyką biznesową w zakresie idei permanentnego kształcenia i rozwoju** (zrealizowanych ponad 500 dni szkoleniowych, ponad 300 godzin coachingowych, ponad 1000 godzin doradczych oraz poprzez pełnione funkcje w praktyce biznesowej - aktywny udział w planowaniu polityki rozwoju i podnoszenia kwalifikacji pracowników przedsiębiorstw w formie szkolnej lub pozaszkolnej).

Główny obszar moich dociekań naukowych odnosi się do *zarządzania zasobami ludzkimi, zachowań organizacyjnych oraz zarządzania wartościami niematerialnymi*, które stanowią trzy **subdyscypliny nauk o zarządzaniu**. Mój wysiłek badawczy celowo był skoncentrowany na kolejnych obszarach naukowych, zmierzając do ich łączenia i zobrazowania rozwiązywanych problemów badawczych z wielu stron.

W ramach *zarządzania zasobami ludzkimi* zajmowałam się przede wszystkim problematyką kompetencji i efektywnego wykorzystywaniem potencjału ludzkiego

²⁶ Sudół s. (2016): *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa*. Przegląd Organizacji nr 4, s. 4.

przyjmując, iż obszar ten wyznacza myślenie o roli ludzi w organizacji, pozwalając na budowanie zasobów ludzkich organizacji w kontekście właściwego przebiegu procesów i prawidłowego użytkowania systemów. Obszar ten łączy się w sposób bezpośredni z *zachowaniami organizacyjnymi*, gdyż efektywność zarządzania zasobami ludzkimi domaga się bowiem odpowiednich zachowań ludzi w organizacji. Łącząc te dwie subdyscypliny nauk o zarządzaniu realizowałam dociekania naukowe, mające na celu zgłębianie uwarunkowań kierowania ludźmi, koncentrując się na analizie i ocenie roli osobowości w zachowaniach menedżerskich. Podejmowane przeze mnie badania nad osobowością miały charakter wielowymiarowy i znalazły również odniesienie w obszarze odnoszącym się do trzeciej subdyscypliny nauk o zarządzaniu – *zarządzanie wartościami niematerialnymi*. Odniesienie prowadzonych rozważań do obszaru kultury organizacyjnej czy problematyki budowania organizacji uczących się miało na celu wskazanie istotnego udziału menedżerów w tworzenie i modyfikowanie kultury firmy oraz budowanie zasobów kapitału ludzkiego, poprzez wagę osobistego osobowościowego potencjału kadry menedżerskiej.

Podsumowując, mogę stwierdzić, że moja aktywność naukowo-badawcza łączy w sobie trzy szczegółowe subdyscypliny nauk o zarządzaniu – zarządzanie zasobami ludzkimi, zachowania organizacyjne i zarządzanie wartościami niematerialnymi, traktując je jako ściśle ze sobą związane, harmonijnie spójne i uzupełniające się. Natomiast w wymiarze standardów europejskich, odnoszących się do najbardziej ogólnego podziału nauk o zarządzaniu, który dokonał się w krajach anglosaskich czy w krajach niemieckojęzycznych mój dorobek naukowo-badawczy ściśle odnosi się do zarządzania w jednostkach gospodarczych, określanego jako zarządzanie biznesowe²⁷.

Równocześnie pragnę podkreślić, iż humanistyczny aspekt rozumienia zasobów organizacji w mojej aktywności naukowo-badawczej, poprzez pełnione funkcje i realizowane projekty, wyraźnie odnosi moje działania do dziedziny nauk ekonomicznych. W trakcie wieloletniego współzarządzania podmiotami gospodarczymi miałam bezpośredni wpływ na kształtowanie wartości ekonomicznej przedsiębiorstw i budowanie ich przewagi konkurencyjnej w wymiarze społecznym i ekonomicznym, poprzez planowanie polityki personalnej, wdrażanie pragmatycznych usprawnień w zakresie ZZL oraz współuczestniczenie w rozwoju kadry menedżerskiej organizacji biznesowych i budowanie kapitału ludzkiego jako istotnego zasobu każdej organizacji. Zdobyta przez lata wiedza i zgromadzone doświadczenia rozwijały moją świadomość ekonomicznego wymiaru egzystencji organizacji, która wpisała się w planowanie projektów badawczych, analizę rezultatów empirycznych, rozumienie skutków i formułowanie praktycznych zaleceń dla praktyki biznesowej. Pozostaję bowiem przekonana, że rozwiązywanie problemów zarządzania wymaga sięgnięcia po wiedzę z wielu dyscyplin naukowych tj. ekonomii, psychologii, socjologii, informatyki i innych. Wyzwaniem zaś dla gospodarek i organizacji XXI wieku staje się realizacja ekonomicznego wymiaru przedsiębiorstw, w której kapitał ludzki w przedsiębiorstwie i gospodarce jest tą perspektywą, którą nie sposób pominąć ani z ekonomicznego, ani humanistycznego punktu widzenia.

²⁷ Sudol S. (2016): *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa*. Przegląd Organizacji, 4.

Podjęte przeze mnie wysiłki badawcze zmierzały do określenia i empirycznego udowodnienia *osobowości menedżerów* jako istotnego zasobu organizacji, stanowiąc istotny wkład w dorobek i rozwój nauk o zarządzaniu, z wyakcentowaniem humanistycznych aspektów. Mój dorobek naukowo-badawczy, ze szczególnym uwzględnieniem wypracowanego **Osobowościowego Modelu Radzenia Sobie ze Stresem Menedżerskim** (ang. **Personality Based Managerial Stress Management Model**) dostarcza empirycznych dowodów na uznanie osobowości za znaczący składnik zasobów organizacji, a tym samym istotny czynnik efektywności organizacyjnej poprzez udowodnienie konieczności szacowania zasobów osobowościowych organizacji. Prowadzone przeze mnie badania i analizy uzupełniają lukę teoretyczną w zakresie sytuacyjnych regulacji zachowań menedżerów i stanowią wkład w rozwój nauk o zarządzaniu, a w szczególności w teorie zarządzania zasobami ludzkimi, w teorie kierowania oraz teorie zachowań organizacyjnych, akcentując humanistyczny aspekt nauk o zarządzaniu.

Pragnę dodatkowo zauważyć, iż moja aktywność naukowo-badawcza przez cały okres była uzupełniona o działania na rzecz rozwoju uczelni, zwłaszcza w zakresie dostosowania oferty edukacyjnej oraz unowocześniania form nauczania w odpowiedzi na oczekiwania współczesnego rynku pracy. Wielokrotnie byłam zapraszana do opiniowania nowych projektów edukacyjnych, inicjowałam również takie projekty oraz uczestniczyłam w ich realizacji. Podczas mojej praktyki zawodowej zdobyłam również szereg certyfikatów i uprawnień, mających istotne znaczenie dla realizacji procesów naukowo-dydaktycznych. Wielokrotnie również byłam wyróżniana i nagradzana zarówno przez uczelnie wyższe, jak i podmioty gospodarcze za rzetelne i odpowiedzialne użytkowanie nauki na rzecz wsparcia zarządzania w jednostkach gospodarczych.

Magdalena Krawiec