

**AUTOREFERAT
NA TEMAT OSIĄGNIĘĆ NAUKOWO-BADAWCZYCH,
DYDAKTYCZNYCH, POPULARYZATORSKICH
I ORGANIZACYJNYCH**

A

Spis treści

1 Imię i nazwisko	2
2 Posiadane dyplomy, stopnie naukowe	2
3 Informacja o zatrudnieniu w jednostkach naukowych	2
4 Wskazanie osiągnięcia* wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2016 r. poz. 882 ze zm. w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311.).....	3
4.1 Koncepcja i metoda badań	3
4.2 Układ pracy	7
4.3 Rezultaty badań	9
5 Pozostałe osiągnięcia naukowo badawcze po uzyskaniu stopnia doktora	22
5.1 Główne kierunki badawcze	22
5.1.1 Rozwój społeczeństwa informacyjnego	22
5.1.2 Kompetencje i rozwój pracowników	24
5.1.3 Zarządzanie talentami	27
5.1.4 Kształtowanie postaw i dobrostan pracownika	28
5.2 Synteza osiągnięć naukowo dydaktycznych po uzyskaniu stopnia naukowego doktora	30
5.3 Charakterystyka działalności dydaktycznej i organizacyjnej	33
6 Bibliografia	35

1 Imię i nazwisko

Agnieszka Springer

2 Posiadane dyplomy, stopnie naukowe

W latach 1993-1998 studiowałam na kierunku psychologia na Wydziale Nauk Społecznych Uniwersytetu im Adama Mickiewicza w Poznaniu. Pracę magisterską napisałam pod kierunkiem prof. Stanisława Kowalika i obroniłam 24 czerwca 1998 roku.

W roku 1999 ukończyłam podyplomowe studia z zakresu Zarządzania w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu, a w październiku 1999 rozpoczęłam dzienne studia doktoranckie w Katedrze Badań Marketingowych na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Pracę doktorską pt. „*Identyfikacja i sposób pomiaru atrybutów a ocena jakości usług telekomunikacyjnych*” napisaną pod kierunkiem prof. Józefa Garczarczyka obroniłam w listopadzie 2004 roku (nr dyplomu 701).

3 Informacja o zatrudnieniu w jednostkach naukowych

Od 09. 2007 - adiunkt w Katedrze Zarządzania (od 2012 roku katedra przekształcona została w Zakład Zarządzania, który realizował cele dydaktyczne oraz Instytut Zarządzania, który realizował cele naukowe) w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu na Wydziale Finansów i Bankowości (w okresie od 03.2011 do 09.2012 przebywałam na długotrwałym zwolnieniu lekarskim i urlopie macierzyńskim).

2006 - 2007 - wykładowca w Instytucie Zarządzania Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Lesznie

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

Za moje główne osiągnięcie naukowe uważam monografię pt. „Kompetencje i satysfakcja. Identyfikacja, ocena i znaczenie dopasowania.”

Agnieszka Springer, Kompetencje i satysfakcja. Identyfikacja, ocena i znaczenie dopasowania”, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2018, ISBN 978-83-8085-587-8; stron 284; recenzenci wydawniczy: dr hab. Joanna Moczyłowska, prof. PB; dr hab. Maciej Ławrynowicz ,prof. UEP

Przedłożona monografia jest zwieńczeniem moich kilkuletnich prac, których problematyka koncentrowała się między innymi wokół kompetencji i satysfakcji pracowników. Zainteresowanie tematem związane było zarówno z szerokimi studiami literaturowymi, jak i podejmowaniem badań empirycznych. Prowadzone przeze mnie badania realizowane były w ramach badań statutowych oraz tzw. grantu wewnętrznego, finansowanego ze środków własnych Wydziału Finansów i Bankowości Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.

4.1 Koncepcja i metoda badań

Prowadzone przeze mnie studia literaturowe wykazały, że choć zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach jest częstą praktyką organizacyjną, to - jednocześnie - przekonaniu o użyteczności tego podejścia nie towarzyszą rzetelne badania naukowe, które pozwoliłyby wnioskować o efektywności podejmowanych w tym obszarze działań. Dostrzegając powyższą istotną lukę badawczą, w pracy skoncentrowałam się na identyfikacji związku pomiędzy dopasowaniem kompetencyjnym pracownika (będącym jednym z istotniejszych rezultatów praktyk HR związanych z kompetencjami), a jego satysfakcją. Takie ujęcie tematu powoduje, że w pracy tej spotykają się dwie płaszczyzny rozważań: perspektywa organizacyjna, w której wykorzystywane są kompetencje w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz druga – indywidualna, koncentrująca się na jednostce i determinantach wpływających na funkcjonowanie w środowisku pracy.

Prowadzona przeze mnie analiza wpisuje się w funkcjonalne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, w którym zakłada się, że określone praktyki kadrowe (rekrutacja, ocena, szkolenia itd.) lub ich związki przyczyniają się do uzyskiwania pożądanych przez organizację rezultatów (Ławrynowicz, 2014). Najczęściej w literaturze przedmiotu przyjmuje się, że

rezultaty te mierzone mogą być na trzech poziomach (Dyer i Reeves, 1995), czyli: w zakresie efektów kadrowych (np. satysfakcja pracowników, zaangażowanie, przywiązanie do organizacji), efektów organizacyjnych (np. efektywność procesów, realizacja projektów, jakość usług) oraz finansowych (np. udziały w rynku, zyskowność, wielkość sprzedaży). Jednocześnie jednym z częściej poruszanych problemów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest ocena związków pomiędzy wykorzystywanymi praktykami HR a osiąganymi rezultatami (Boon, Den Hartog, Boselie i Paauwe, 2011; den Hartog, Boselie i Paauwe, 2004; Paauwe i Boselie, 2005), którego to aspektu dotyka również opisywana praca. W prezentowanym opracowaniu skupiłam się na analizowaniu rezultatów na poziomie kadrowym, przede wszystkim odnosząc się do satysfakcji pracowników. Jednocześnie nie analizowałam wprost poszczególnych praktyk HR, a przedmiotem mojej analizy był jedynie cel jaki dana grupa praktyk realizuje (zgodnie z założeniami jednym z celów wdrożenia zarządzania opartego na kompetencjach jest dopasowanie pracownika do wymagań stanowiska pracy). Jednocześnie zarządzanie oparte na kompetencjach zaliczyć można do koncepcji mieszczących się w teorii zasobowej, według której celem jest to, aby zasoby organizacji (w tym przypadku kompetencje pracowników) były adekwatne do realizowanych przez nią zadań. W pracy dokonałam zatem oceny, na ile dopasowanie kompetencji pracownika do wymagań wykonywanej pracy jest związane z oczekiwanymi rezultatami na poziomie efektów kadrowych. Z uwagi na fakt, że efekty te (satysfakcja, lojalność, zaangażowanie) warunkowane są licznymi zmiennymi o charakterze indywidualnym, w przedłożonej publikacji obok literatury z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi odwoływałam się również do koncepcji psychologicznych, szczególnie tych z zakresu zachowań organizacyjnych. Kluczowymi pojęciami w prowadzonej przez mnie analizie są zatem: kompetencje, satysfakcja z pracy oraz dopasowanie pracownika.

Przedstawiona do oceny praca realizowała cele o charakterze teoriopoznawczym, empirycznym i praktycznym. Za cel o charakterze teoriopoznawczym przyjąłam:

- identyfikację głównych dylematów terminologicznych w zakresie kompetencji,
- opracowanie teoretycznego modelu kompetencji pracowniczych,
- identyfikację organizacyjnych i indywidualnych uwarunkowań kształtowania się satysfakcji z pracy wraz ze wskazaniem roli, jaką w tym procesie odgrywa dopasowanie pracownika.

Osiągnięcie celów teoriopoznawczych umożliwiło realizację głównego celu empirycznego, jakim była ocena współzależności pomiędzy kompetencyjnym dopasowaniem pracownika do wymagań pracy a efektami na poziomie kadrowym, przy jednoczesnej ocenie znaczenia ewentualnego kierunku niedopasowania dla relacji dopasowanie-satysfakcja.

Dopasowanie w zakresie posiadanych kompetencji przeanalizowałam w odniesieniu do tzw. kompetencji bazowych, które wykorzystywane mogą być na każdym stanowisku pracy. W tym celu posłużyłam się subiektywnie odczuwaną przez pracownika różnicą pomiędzy oczekiwanymi a posiadanymi kompetencjami. Do pomiaru satysfakcji z pracy wykorzystałam ocenę 16 zmiennych charakteryzujących środowisko pracy.

Cel empiryczny pracy nie został ograniczony jedynie do oceny opisanej współzależności, na drodze do osiągnięcia celu głównego zrealizowałam szereg celów pomocniczych i pobocznych. Przyjęte cele koncentrowały się wokół trzech obszarów badawczych i kolejno dotyczyły: kompetencji, satysfakcji oraz dopasowania. Celami cząstkowymi, których realizacja była niezbędna dla osiągnięcia celu głównego były:

- identyfikacja struktury kompetencji i satysfakcji pracowniczej
- identyfikacja kluczowych zmiennych różnicujących kompetencje i satysfakcję.

Do celów cząstkowych, od realizacji których wprost nie zależało osiągnięcie głównego celu pracy, które natomiast miały znaczenie dla opracowania wytycznych do wdrożenia w organizacji zarządzania opartego na kompetencjach należało:

- wskazanie zależności pomiędzy kompetencjami a ich podmiotowymi źródłami;
- oraz wskazanie znaczenia danej grupy kompetencji dla efektywności wykonywania pracy.

W każdym z wyodrębnionych obszarów postawiłam szereg pytań i hipotez badawczych (zob. tab. 1).

Tabela 1 Pytania i hipotezy badawcze weryfikowane w monografii

Obszar	Pytania badawcze	Hipotezy
I KOMPETENCJE	<p>1.1 Jak kształtuje się struktura kompetencji bazowych pracowników?</p> <p>1.2 Czy związek pomiędzy wyodrębnionymi grupami kompetencji a ich podmiotowymi źródłami jest różny dla różnych grup kompetencji?</p> <p>1.3 Czy wymagania względem kompetencji bazowych są różne w zależności od typu organizacji i rodzaju zajmowanego stanowiska?</p> <p>1.4 Czy charakter wykonywanych zadań ma znaczenie dla efektywności pracy pracownika, posiadającego dane kompetencje?</p> <p>1.5 Czy poszczególne segmenty pracowników różnią się od siebie względem posiadanych kompetencji?</p>	<p>1.1 Strukturę kompetencji bazowych ująć można w postaci modelu odzwierciedlającego uniwersalne grupy kompetencji.</p> <p>1.2 Analizowane źródła kompetencji mają różne znaczenie dla zidentyfikowanych grup kompetencji.</p> <p>1.3 Poziom zajmowanego stanowiska, w większym zakresie niż branża, w której pracuje pracownik, różnicuje oczekiwania względem posiadanych kompetencji.</p> <p>1.4 Charakter wykonywanych zadań (złożoność, zespołowość, emocjonalność, wykorzystanie nowych technologii) różnicuje zależność pomiędzy poziomem posiadanych kompetencji a efektywnością pracy.</p> <p>1.5 Poziom wykształcenia formalnego jest kluczową zmienną różnicującą poziom posiadanych kompetencji.</p>
II. SATYSFAKCJA	<p>2.1. Jak kształtują się wymiary oceny satysfakcji z pracy?</p> <p>2.2. Czy występują różnice w zakresie hierarchii oczekiwań względem czynników warunkujących satysfakcję z pracy?</p> <p>2.3. Czy po uwzględnieniu poczucia ważności wykonywanej pracy zmienne socjograficzne różnicują poziom zadowolenia z pracy?</p> <p>2.4 Jaki jest związek pomiędzy poziomem satysfakcji a zmiennymi osobowościowymi?</p>	<p>2.1. Czynniki środowiskowe warunkujące poziom satysfakcji oceniane są przez pracowników zgodnie z podziałem na czynniki ekonomiczne, zadaniowe i społeczne.</p> <p>2.2.a) Spośród zmiennych socjograficznych, z uwagi na zmiany pokoleniowe oraz etapy kariery zawodowej, wiek jest kluczową zmienną różnicującą oczekiwania wobec czynników warunkujących satysfakcję z pracy.</p> <p>2.2.b) Spośród zmiennych organizacyjnych zajmowane stanowisko jest kluczową zmienną różnicującą oczekiwania wobec czynników warunkujących satysfakcję z pracy.</p> <p>2.3. Po uwzględnieniu znaczenia wykonywanej pracy różnice w poziomie odczuwanej satysfakcji pomiędzy różnymi segmentami pracowników przestają być istotne.</p> <p>2.4 Poziom satysfakcji wykazuje istotny pozytywny związek z ogólnym poziomem samooceny, ekstrawersją, sumiennością, ugodowością a negatywny z neurotyzmem.</p>

III. DOPASOWANIE	<p>3.1. Jaki jest poziom dopasowania pracowników do stanowiska pracy pod względem posiadanych kompetencji bazowych?</p> <p>3.2. Czy występuje związek pomiędzy dopasowaniem w zakresie kompetencji a poziomem satysfakcji z pracy?</p> <p>3.3. Czy rodzaj dopasowania (przekraczanie lub niespełnianie oczekiwań) ma znaczenie dla zależności pomiędzy poziomem niedopasowania a satysfakcją?</p> <p>3.4. Czy zależność pomiędzy dopasowaniem kompetencyjnym a satysfakcją jest różna w różnych grupach pracowników?</p> <p>3.5. Jak kształtuje się zależność pomiędzy poziomem dopasowania w obszarze kompetencji a innymi przejawami postaw pracowniczych?</p>	<p>3.1. Większość pracowników czuje się niedopasowana do swojej pracy pod względem posiadanych kompetencji.</p> <p>3.2. Występuje istotny statystycznie związek pomiędzy dopasowaniem w zakresie kompetencji a satysfakcją z pracy</p> <p>3.3. Najmniej zadowolone ze swojej pracy są osoby, które oceniają swoje kompetencje wyżej niż wymagania stawiane im w pracy.</p> <p>3.4. Wśród pracowników zajmujących stanowiska kierownicze dopasowanie kompetencyjne do wymagań wykazuje silniejszy związek z satysfakcją z pracy.</p> <p>3.5. Im większa rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami stawianymi na stanowisku pracy a posiadanymi przez pracownika kompetencjami, tym większa chęć odejścia pracownika, mniejsze zaangażowanie i większe trudności z godzeniem pracy i życia pozazawodowego.</p>
-------------------------	--	---

Źródło: A. Springer, Kompetencje i satysfakcja. Identyfikacja, ocena i znaczenie dopasowania, Difin, Warszawa 2018, s. 116-117.

Zaprezentowane wyniki pochodzą z trzech niezależnych badań, które zrealizowałam w latach: 2010 (n=468), 2011 (n=533) oraz 2016 (n=309). Badanie z roku 2010 miało charakter wstępny i posłużyło przede wszystkim do oceny poziomu satysfakcji i oczekiwań pracowników. Głównym badaniem realizującym podstawowy cel pracy, tzn. identyfikację zależności pomiędzy dopasowaniem a satysfakcją było badanie II z 2011 roku. Natomiast badanie III z roku 2016 miało charakter weryfikacyjno – uzupełniający, i wykorzystane zostało do ponownej identyfikacji struktury kompetencji, wskazania kierunków zmian w zakresie poziomu posiadanych kompetencji, jak również zidentyfikowania powiązania pomiędzy zmiennymi osobowościowymi a posiadanymi kompetencjami. We wszystkich trzech badaniach wykorzystałam to samo narzędzie do diagnozy kompetencji pracowników (szczegółowy opis struktury badanych próby zawiera rozdział 4 przedłożonej monografii).

4.2 Układ pracy

Prezentowana monografia składa się z ośmiu rozdziałów, w których wydzieliłam część teoretyczną (rozdziały 1 do 3), empiryczną (rozdziały 4 do 7) oraz wnioski wdrożeniowe (rozdział 8).

W części teoretycznej, bazując na przeglądzie ponad 400 pozycji polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu, zaprezentowałam kluczowy dorobek z zakresu zarządzania kompetencjami, satysfakcji z pracy oraz dopasowania człowieka do środowiska pracy. Ważną

rolę w opracowaniu rozdziału poświęconego kompetencjom pracowniczym odegrały zarówno prace autorów zagranicznych, takich jak David McClelland Richard Boyatzis, Jonathan Winterton, David Dubois-Rothwel, jak i polskich naukowców, szczególnie: Anny Rakowskiej, Joanny Moczydłowskiej, Ryszarda Walkowiaka, Grzegorza Filipowicza czy Tadeusza Oleksyna. Rozdział poświęcony satysfakcji oraz innym postawom pracowniczym w dużej mierze opracowałam dzięki analizie aktualnych prac Marty Juchnowicz, Timotheya Judga, czy Wilmara Schaufeliego. Jednakże znalazło się w nim również miejsce na odwołanie do koncepcji klasyków tworzących podstawy zarządzania zasobami ludzkimi, których prace wywarły istotny wpływ na kształtowanie satysfakcjonującego środowiska pracy. Wśród najważniejszych wymienić można: Richarda Hackmana i Grega Oldhama, Fridericka Herzberga czy Edwina Locka. Ocenę i charakterystykę znaczenia dopasowania, pomiędzy pracownikiem a jego środowiskiem pracy, w funkcjonowaniu zawodowym przeprowadziłam odwołując się przede wszystkim do koncepcji „wymagania – zasoby” Roberta Karaska, preferencji zawodowych Johna Hollanda, czy dopasowania organizacyjnego Daniela Cabla. Warto wspomnieć, że na gruncie polskiej literatury problematykę dopasowania oraz wyniki badań z tego zakresu opublikowała m.in. Joanna Czarnota-Bojarska oraz Agnieszka Wojtczuk-Turek.

Część empiryczną pracy rozpocząłam od rozdziału prezentującego wykorzystaną metodykę badawczą. Szczegółowo zaprezentowałam w nim cele, hipotezy oraz metody i narzędzia badawcze. Wyniki analiz przeprowadzonych na podstawie zebranego materiału empirycznego zaprezentowałam w trzech kolejnych rozdziałach, których układ odpowiada części teoretycznej pracy. W rozdziale piątym zawarłam opis wyników odnoszących się do kompetencji pracowników, dokonałam ich klasyfikacji oraz wskazałam poziom istotności poszczególnych grup kompetencji w odniesieniu do wybranych typów stanowisk, opracowałam model kompetencji bazowych oraz wskazałam związek badanych kompetencji z efektywnością wykonywanej pracy. W rozdziale szóstym zaprezentowałam wyniki związane z czynnikami warunkującymi poziom satysfakcji pracowników oraz zidentyfikowałam zmienne ją różnicujące. Kluczowym dla rozważań jest jednak rozdział 7, w którym w pierwszej kolejności zidentyfikowałam lukę kompetencyjną pracowników oraz przeprowadziłam ocenę jej znaczenia w kształtowaniu satysfakcji i innych postaw pracowniczych.

Mając na względzie nie tylko cele naukowe, ale również chcąc aby przygotowana publikacja miała wymiar praktyczny, w ostatnim rozdziale sformułowałam rekomendacje w zakresie wykorzystania poszczególnych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, w

odniesieniu do czterech badanych grup pracowników: pracowników wykonawczych, specjalistów, kierowników linowych oraz kadry zarządzającej.

4.3 Rezultaty badań

Przeprowadzone w prezentowanej publikacji badania literatury przedmiotu oraz dociekania empiryczne pozwoliły na realizację celów badawczych w obszarze teoriopoznawczym, empirycznym i praktycznym.

Cele w zakresie teoriopoznawczym

W pierwszej części pracy zrealizowałam cele o charakterze teoriopoznawczym, które koncentrowały się na kilku kwestiach:

- identyfikacji głównych dylematów terminologicznych w zakresie kompetencji,
- opracowania teoretycznego modelu kompetencji pracowniczych,
- identyfikacji organizacyjnych i indywidualnych uwarunkowań kształtowania się satysfakcji z pracy wraz ze wskazaniem roli, jakie w tym procesie odgrywa dopasowanie pracownika.

Pomimo, że próbę uporządkowania terminologii, a także wskazania rekomendacji w zakresie sposobu rozumienia kompetencji znaleźć można w licznych publikacjach zarówno polskich, jak i zagranicznych autorów (Dubois i Rothwel, 2008; Jabłoński, 2009; Jurek, 2010; Moczydłowska, 2008; Orczyk, 2009; Rakowska, 2007; Rakowska i Sitko-Lutek, 2000; Walkowiak, 2004) to jednak ciągle występuje brak jednomyślności w sposobie definiowania pojęcia kompetencji i dokonywania ich klasyfikacji. Jednocześnie autorzy są raczej zgodni co do cech przypisywanych kompetencjom, co umożliwia praktyczne ich wykorzystanie.

Wśród najczęściej analizowanych w literaturze dylematów definicyjnych wymienić można:

- określenie składowych kompetencji,
- odróżnienie kompetencji od kwalifikacji zawodowych,
- wskazanie relacji pomiędzy wyodrębnionymi składowymi,
- wskazanie relacji pomiędzy kompetencjami a zachowaniem pracownika,
- metodyczne problemy pomiaru kompetencji,
- oraz wykazanie związku pomiędzy kompetencją a efektywnością pracy.

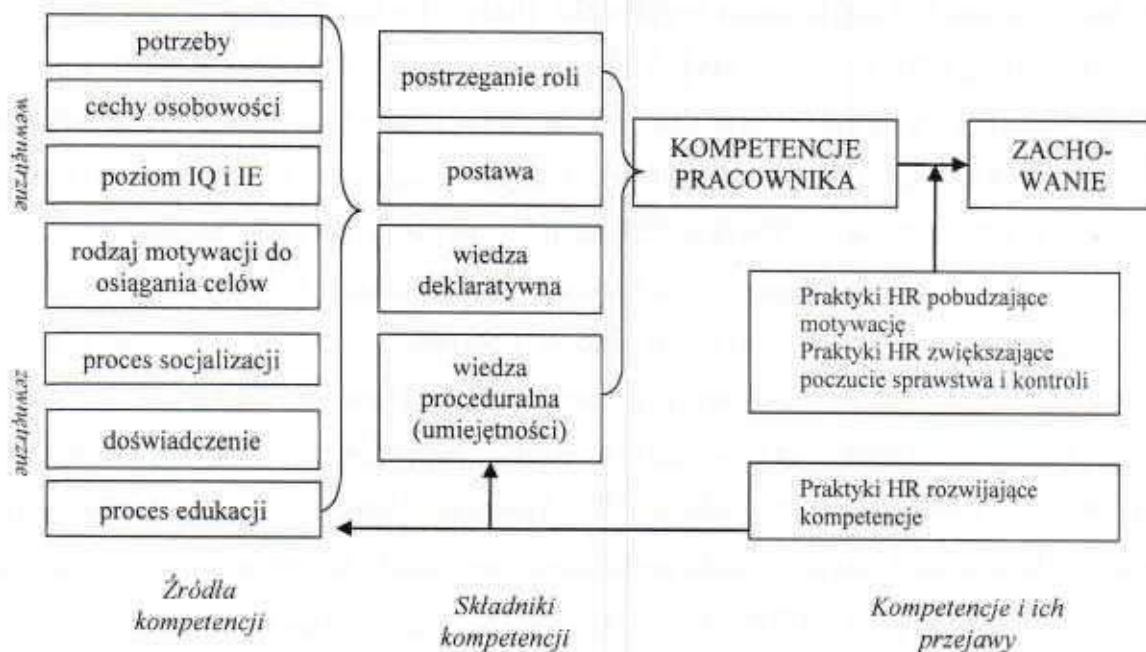
Zaprezentowana wielość ujęć teoretycznych, a także opisane problemy teoretyczne, w tym zróżnicowane podejście do składników kompetencji, są bez wątpienia przyczyną, dla której stosunkowo mała jest liczba badań naukowych rzetelnie oceniających znaczenie kompetencji dla funkcjonowania organizacji.

Dostrzegając konieczność uporządkowania terminologii zaproponowałam model kompetencji, w którym rozdzieliłam źródła i składniki kompetencji. Opracowane przeze mnie podejście, nie tylko rozstrzyga dylematy definicyjne (wskazując, które składniki są, a które nie są kompetencjami), ale również ułatwia posługiwanie się terminem „kompetencje” w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Powyższe rozdzielanie źródeł od składników kompetencji wpisuje się w koncepcję góry lodowej, opisaną przez Spencerów (1993), do źródeł kompetencji przypisano te elementy, które w koncepcji Spencerów znajdują się pod wodą, czyli są względnie trwałe i trudno mierzalne.

Pierwszym bazowym obszarem opracowanego modelu są zatem **źródła kompetencji**. Źródła te warunkują proces nabywania i rozwoju kompetencji, a wśród nich znajdują się zarówno te, które stanowią wewnętrzny potencjał człowieka, jak i te tkwiące w jego otoczeniu. Przegląd definicji i różnorodność podejść do kompetencji wskazuje, że praktycznie każda względnie trwała cecha indywidualna stanowić może źródło kompetencji. Niemniej jednak do kluczowych z nich zaliczyć należy: cechy osobowości, wewnętrzne potrzeby, iloraz inteligencji oraz poziom inteligencji emocjonalnej. Jednocześnie czynnikami środowiskowymi (źródłami zewnętrznymi), decydującymi o kształtowaniu się kompetencji będą: przebieg procesu edukacji i socjalizacji oraz zdobywane doświadczenie. Wyróżnione powyżej wewnętrzne i zewnętrzne źródła kompetencji warunkują posiadaną przez pracownika wiedzę (deklaratywną i proceduralną), postawy oraz sposób postrzegania swojej roli jako pracownika, które w prezentowanym podejściu, stanowią **składniki kompetencji**. Powyższe składniki kompetencji są ze sobą powiązane i razem przekładają się na efektywność wykonywanej pracy. Składniki kompetencji są współzależne i nierozzerwalne, a ich rozwój zależy od wyniku oddziaływania różnych źródeł kompetencji.

To, czy kompetencje ujawnią się w zachowaniu, zależy jednak od tego w jakim środowisku funkcjonuje pracownik i jakie praktyki HR są w tym środowisku wykorzystywane. Powyższy element mojej koncepcji jest spójny z modelem AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*), w którym w celu uzyskania pozytywnych rezultatów należy podejmować działania rozwijające umiejętności i kompetencje, pobudzające motywację oraz dające możliwość podejmowania decyzji i sprawowania kontroli nad sytuacją (Lepak, Liao, Chung i Harden, 2006). Integrując model AMO z zaproponowanym modelem źródeł i składników kompetencji postawiłam tezę, że praktyki skoncentrowane na rozwoju umiejętności wliczyć należy do źródeł kompetencji, natomiast praktyki związane z pobudzaniem motywacji oraz te, zwiększające możliwości działania pośredniczyć będą w procesie ujawniania kompetencji w zachowaniu. Koncepcję składników kompetencji i ich źródeł prezentuje (rys. 1).

Rysunek 1 Źródła, składniki i warunki przejawiana kompetencji



Źródło: A. Springer, Kompetencje i satysfakcja. Identyfikacja, ocena i znaczenie dopasowania, Difin, Warszawa 2018, s.29.

Pomimo, że drugie z kluczowych pojęć opracowania, jakim jest satysfakcja z pracy, jest zdecydowanie lepiej niż kompetencje osadzone w koncepcjach teoretycznych, to jednak wielość podejść, jak i silna współzależność z innymi postawami pracownika spowodowały, że również ten obszar wymagał uporządkowania terminologicznego. W swojej pracy przyjąłam za T. Judge i J. Kammeyer-Muellerem (2012), że satysfakcja z pracy stanowi kluczową postawę rozumianą jako wewnętrzny stan warunkowany oceną poszczególnych aspektów pracy oraz licznych zmiennych osobowościowych i społecznych. Przegląd badań, które przez polskich i zagranicznych autorów prowadzone były w zakresie oceny relacji pomiędzy czynnikami środowiska pracy a odczuwaną satysfakcją, stał się dla mnie podstawą do opracowania narzędzia diagnozującego poziom odczuwanej satysfakcji. Ważnym aspektem prowadzonej analizy było również wykazanie związku satysfakcji z pozytywnymi rezultatami organizacyjnymi, jak i ukazanie podobieństw i różnic pomiędzy satysfakcją a innymi postawami pracowników, takimi jak przywiązanie czy zaangażowanie. Przegląd literatury prowadził do wniosku, że satysfakcja wykazuje ścisły związek z innymi przejawianymi w miejscu pracy postawami, do których należą przede wszystkim przywiązanie do organizacji i zawodu oraz zaangażowanie. Jednocześnie stanowi ona warunek ukształtowania się przywiązania (szczególnie emocjonalnego) i zaangażowania w pracę, co podnosi znaczenie uwzględniania jej w procesach zarządzania zasobami ludzkimi. Pomimo, że zależności

między satysfakcją a pożądanymi przez pracodawców efektami (lojalnością, efektywnością czy zaangażowaniem) ciągle budzą wątpliwości (Judge, Thoresen, Bono i Patton, 2001), to jednocześnie satysfakcja wskazywana jest jako ważny miernik oceny skuteczności tzw. praktyk HR, składających się na zarządzanie zasobami ludzkimi (Boon i in., 2011), a także wskaźnik potencjału organizacji (Juchnowicz, 2014). Usatysfakcjonowani pracownicy są źródłem pożądanego dla organizacji zachowań, takich jak: trwanie w danej organizacji, wzajemna pomoc czy wkładanie większego wysiłku w podejmowane zadania. Jednocześnie zadowolenie z wykonywanej pracy przekłada się na ogólny dobrostan pracownika, obniżając ryzyko wystąpienia negatywnych konsekwencji przeciążenia pracą oraz podnosząc jakość życia w ogóle. Powyższe ustalenia potwierdzają zasadność przyjęcia satysfakcji jako miernika efektywności podejmowanych praktyk HR. Dokonany przegląd badań jednoznacznie wskazuje, że działania mające na celu podniesienie satysfakcji nie są uniwersalne, albowiem poszczególne grupy pracowników różnią się od siebie pod względem oczekiwań wobec satysfakcjonującego miejsca pracy. Powyższe ustalenie stało się dla mnie podstawą do uwzględnienia w badaniach empirycznych zarówno różnic socjograficznych, jak i organizacyjnych.

W problematykę kształtowania satysfakcjonującego środowiska pracy wpisują się również prace podejmujące temat dopasowania pracownika do środowiska pracy. Przegląd literatury jednoznacznie wskazuje, że w przypadku dopasowania do wykonywanej pracy najważniejszymi pozytywnymi konsekwencjami są satysfakcja oraz przywiązanie do organizacji (Kristof-Brown, Zimmerman i in., 2005). Jednak przeprowadzony przez ze mnie przegląd badań, doprowadził do wniosku, że pomimo, iż problematyka dopasowania pracownika jest w literaturze stosunkowo często podejmowana, to jedynie nieliczne prace włączają w zakres prowadzonej analizy dopasowanie w zakresie posiadanych kompetencji. Zdecydowanie częściej analiza dotyczyła kwestii predyspozycji (w kontekście dopasowania do zawodu) lub uznawanych wartości (w kontekście dopasowania do organizacji). Dostrzeżona istotna luka badawcza stała się główną przesłanką podjętych badań empirycznych.

Cele o charakterze empirycznym

Realizacja celów o charakterze teoriopoznawczym stała się dla mnie podstawą do zaprojektowania i realizacji badań empirycznych. Tak jak już wcześniej zaznaczyłam, głównym ich celem była identyfikacja powiązań pomiędzy dopasowaniem kompetencyjnym a satysfakcją pracownika. Obok celu głównego postawiłam również cele cząstkowe, pytania badawcze oraz hipotezy, które podzieliłam na trzy grupy – zgodnie z obszarem którego

dotyczyły. Łącznie postawiłam 15 hipotez: 5 odnoszących się do kompetencji, 5 na temat charakteru satysfakcji z pracy i 5 wskazujących na znaczenie dopasowania kompetencyjnego dla odczuwanej satysfakcji.

KOMPETENCJE

W obszarze odnoszącym się do kompetencji postawiłam 5 hipotez.

Pierwsza z nich odnosiła się do struktury kompetencji bazowych

H 1.1: Strukturę kompetencji bazowych ująć można w postaci modelu odzwierciedlającego uniwersalne grupy kompetencji

W celu weryfikacji powyższej hipotezy przeprowadziłam eksploracyjną analizę czynnikową. Pierwsze uzyskane rezultaty pozwoliły na wyodrębnienie sześciu skupisk (grup kompetencji), do których należały: „przewodzenie i wywieranie wpływu”, „zorganizowanie”, „analiza i wykorzystanie faktów”, „koncentracja na emocjach”, „koncentracja na informacji” oraz „pomysłowość i otwartość”. Powtórzone 5 lat później badania weryfikujące potwierdziły stałość 3 spośród sześciu wyodrębnionych skupisk, do których należały: „zorganizowanie”, „koncentracja na informacji” oraz „koncentracja na emocjach”. Powyższe rezultaty pozwalają zatem jedynie częściowo przyjąć postawioną hipotezę, a prace nad budową uniwersalnego modelu kompetencji bazowych powinny być kontynuowane.

Druga z postawionych hipotez dotyczyła związku pomiędzy wyodrębnionymi skupiskami (grupami) kompetencji a ich podmiotowymi źródłami. Wśród podmiotowych źródeł kompetencji analizie poddałam: cechy osobowości wg koncepcji Wielkiej Piątki, poziom inteligencji emocjonalnej, poziom wykształcenia, poziom ogólnej samooceny oraz wiek i staż pracy.

H 1.2: Analizowane źródła kompetencji mają różne znaczenie dla zidentyfikowanych grup kompetencji.

Zebrane dane empiryczne oraz ich analiza statystyczna, opierająca się na analizie współczynników korelacji oraz modelach regresji liniowej, pozwoliła na przyjęcie H 1.2. Generalnie (z wyjątkiem wieku i stażu pracy) zaobserwowałam istotnie statystycznie związki pomiędzy analizowanymi źródłami a poziomem posiadanych kompetencji, związki te jednak miały różną siłę i różne znaczenie dla poszczególnych skupisk kompetencyjnych. I tak, kluczowe znaczenie miały:

- dla „przewodzenia i wywierania wpływu”: poziom wykształcenia oraz otwartość na doświadczenie;
- dla „zorganizowania”: sumienność oraz poziom samooceny;

- dla „koncentracji na informacji”: poziom wykształcenia oraz otwartość na doświadczenie;
- dla „koncentracji na emocjach”: inteligencja emocjonalna oraz ugodowość;
- dla „analizy i wykorzystywania faktów”: inteligencja emocjonalna, wykształcenie i sumienność;
- dla „pomysłowości i otwartości”: przede wszystkim inteligencja emocjonalna.

Kolejna z hipotez dotyczyła zróżnicowania oczekiwań względem kompetencji pracowników zatrudnionych na różnych szczeblach organizacji oraz w przedsiębiorstwach z różnych branż.

H 1.3. Poziom zajmowanego stanowiska w większym zakresie niż branża, w której pracuje pracownik, różnicuje oczekiwania względem posiadanych kompetencji.

Analiza zebranych danych z wykorzystaniem jednoczynnikowej analizy wariancji pozwoliła przyjąć postawioną hipotezę. W pracy wykazałam, że rodzaj zajmowanego stanowiska różnicuje poziom oczekiwań względem wszystkich analizowanych skupisk (branża jedynie w przypadku 3). Warto jednak podkreślić, że po pierwsze analiza odnosiła się jedynie do dwóch wybranych zmiennych organizacyjnych mogących mieć wpływ na zróżnicowanie oczekiwań, jak również analizę prowadzono jedynie w odniesieniu do kompetencji bazowych. W przypadku kompetencji stanowiskowych, czy firmowych spodziewać się można większego znaczenia branży (kompetencje te jednak wykraczały poza zakres prowadzonej analizy).

Kolejna hipoteza odnosząca się do kompetencji związana była z weryfikacją kluczowego założenia związanego z zarządzaniem kompetencjami, a mianowicie związku kompetencji z efektywnością pracy.

H 1.4: Charakter wykonywanych zadań (złożoność, zespołowość, emocjonalność, wykorzystanie nowych technologii) różnicuje zależność pomiędzy poziomem posiadanych kompetencji a efektywnością pracy.

Analiza istotności różnic w zakresie kompetencji posiadanych przez mniej i bardziej efektywnych pracowników, którzy wykonywali pracę o różnym charakterze, nie pozwoliła na przyjęcie hipotezy 1.4. Choć pracownicy wykonujący pracę o różnym charakterze różnią się pod względem posiadanych kompetencji, jak również pomimo występowania zależności pomiędzy efektywnością pracy a kompetencjami pracownika, to jednak trudno wskazać skupiska kompetencyjne, które byłyby szczególnie istotne dla efektywności wykonania zadań o określonym charakterze. Co więcej, „przewodzenie i wywieranie wpływu”, „analiza i wykorzystywanie faktów” oraz „pomysłowość i otwartość” różnicują efektywność wykonywanej pracy niezależnie od jej charakteru, a zatem są kompetencjami uniwersalnymi,

których posiadanie wykazuje pozytywny związek z efektywnością pracy, niezależnie od charakteru wykonywanych zadań.

Ostatnia hipoteza odnosząca się do kompetencji pracowników związana była z identyfikacją zmiennych różnicujących poziom ich posiadania. Identyfikację determinant posiadanych kompetencji przeprowadziłam w odniesieniu do zmiennych charakteryzujących pracownika, do których zaliczyłam zmienne demograficzne (wiek, płeć, wykształcenie) oraz zmienne opisujące sytuację rodzinną i deklarowane przez pracownika wartości.

H 1.5. Poziom wykształcenia formalnego jest kluczową zmienną różnicującą poziom posiadanych kompetencji

Przeprowadzona analiza statystyczna za pomocą jednoczynnikowej analizy wariancji potwierdziła postawioną hipotezę 1.5. Poziom wykształcenia okazał się mieć znaczenie w zakresie wszystkich analizowanych grup kompetencji. Warto podkreślić, że znaczenie miało przede wszystkim wykształcenie wyższe, pracownicy z wykształceniem średnim i niższym praktycznie nie różnili się od siebie. Jedynie w przypadku skupiska nazwanego „koncentracja na informacji” następował wyraźny wzrost posiadanych kompetencji już w przypadku wykształcenia średniego.

SATYSFAKCJA

W obszarze odnoszącym się do satysfakcji z pracy postawiłam 5 hipotez badawczych, z których pierwsza odnosiła się do grupowania w niezależne wymiary czynników je warunkujących.

H 2.1. Czynniki środowiskowe warunkujące poziom satysfakcji oceniane są przez pracowników zgodnie z podziałem na czynniki ekonomiczne, zadaniowe i społeczne.

Przeprowadzona eksploracyjna analiza czynnikowa wykazała, że satysfakcję z pracy opisać można za pomocą nie trzech, ale czterech wymiarów, w których czynniki związane z warunkami ekonomicznymi, zadaniowymi i społecznymi łączone są przez badanych w różne kategorie. Uzyskany rezultat nie pozwolił zatem na przyjęcie hipotezy 2.1. Zidentyfikowane przeze mnie wymiary kształtujące satysfakcję z pracy stanowią: warunki podstawowe (w skład, których wchodzi zarówno czynniki ekonomiczne, jak i społeczne), potencjał miejsca pracy (w ramach którego występują czynniki ekonomiczne i zadaniowe), swoboda działania pracownika (obejmująca czynniki związane z charakterem wykonywanych zadań) oraz poziom opieki zapewnianej przez pracodawcę (wymiar ten tworzyły czynniki zaliczane do grupy czynników ekonomicznych i społecznych).

Kolejne dwie hipotezy związane były z identyfikacją kluczowych zmiennych różnicujących oczekiwania wobec czynników warunkujących satysfakcję z pracy. Oddzielnie oceniono siłę różnicującą zmiennych socjograficznych i organizacyjnych.

H. 2.2. a) Spośród zmiennych socjograficznych, z uwagi zmiany pokoleniowe oraz etapy kariery zawodowej, wiek jest kluczową zmienną różnicującą oczekiwania wobec czynników warunkujących satysfakcję z pracy.

H. 2.2. b) Spośród zmiennych organizacyjnych zajmowane stanowisko jest kluczową zmienną różnicującą oczekiwania wobec czynników warunkujących satysfakcję z pracy.

Analiza wyników przeprowadzona z wykorzystaniem jednoczynnikowej analizy wariancji oraz zastosowanie drzewa klasyfikacyjnego opartego na algorytmie CHAID pozwoliły mi na przyjęcie obu postawionych powyżej hipotez. Tak jak zakładałam - spośród analizowanych zmiennych demograficznych wiek okazał się mieć kluczowe znaczenie dla formułowania oczekiwań względem satysfakcjonującego środowiska pracy. Najwyższe oczekiwania wobec czynników kształtujących satysfakcję z pracy formułują pracownicy w wieku 35-44, natomiast pracownicy powyżej 45 roku życia to osoby o najniższym poziomie oczekiwań. Jednocześnie zajmowane stanowisko w większym zakresie niż sektor i wielkość przedsiębiorstwa, w którym pracuje pracownik, różnicowało oczekiwania. W przypadku trzech z czterech badanych wymiarów satysfakcji, zajmowane stanowisko najsilniej różnicowało badanych pracowników pod względem wagi, jaką mu przypisywali.

Podobnie jak oczekiwania względem satysfakcjonującego środowiska pracy nie są jednakowe, tak również wiele badań wskazuje na różnice w poziomie odczuwanej satysfakcji pomiędzy różnymi grupami pracowników. Kolejna postawiona przeze mnie hipoteza badawcza odnosiła się zatem do problemu znaczenia zmiennych socjograficznych dla zróżnicowania poziomu odczuwanej satysfakcji z pracy. Wyniki wcześniejszych prac poświęconych temu zagadnieniu nie pozwoliły na wysnuć jednoznacznych wniosków w zakresie tego, na ile płeć, wiek, czy wykształcenie mają znaczenie dla odczuwania satysfakcji z pracy. Stąd też bazując na koncepcji charakterystyki pracy założyłam, że poczucie ważności wykonywanej pracy będzie miało nadrzędne znaczenie wobec innych analizowanych zmiennych.

H. 2.3. Po uwzględnieniu znaczenia wykonywanej pracy różnice w poziomie odczuwanej satysfakcji pomiędzy różnymi segmentami pracowników przestają być istotne.

Prowadzona przeze mnie analiza statystyczna wykazała, że hipotezę tę można przyjąć jedynie w odniesieniu do wieku i wykształcenia. O ile w przypadku osób, które swoją pracę uważały za mało istotną, różnic pomiędzy płciami nie było (podobnie jak to miało miejsce niezależnie od oceny ważności pracy), o tyle już wśród osób uznających swoją pracę za ważną zdecydowanie wyższy poziom satysfakcji prezentowały kobiety, a zatem w tym przypadku różnice w poziomie odczuwanej satysfakcji uwidoczniły się. Inną zależność zaobserwowałam przy analizie odnoszącej się do znaczenia zajmowanego stanowiska dla odczuwanej satysfakcji

z pracy. W tym przypadku uwzględnienie w analizach poczucia, że wykonywana praca jest ważna, nie zmieniało siły różnicującej tej zmiennej. W obu przypadkach (zarówno wśród pracowników wykonujących pracę postrzeganą jako ważną, jak i wśród tych postrzegających ją jako mało ważną) osoby na wyższych stanowiskach odczuwały wyższą satysfakcję z pracy. Ostatnia z postawionych hipotez badawczych odnosiła się do weryfikacji związku pomiędzy poziomem satysfakcji a cechami indywidualnymi pracownika. Choć w literaturze światowej związek ten był wielokrotnie wykazywany i analizowany, to jednak wyniki te nie zostały zweryfikowane na gruncie polskim. W związku z powyższym postawiłam kolejną hipotezę badawczą:

H. 2.4 Poziom satysfakcji wykazuje istotny pozytywny związek z ogólnym poziomem samooceny, inteligencją emocjonalną, ekstrawersją, sumiennością, ugodowością, a negatywny z neurotycznością.

Zebrane wyniki oraz prowadzona analiza statystyczna, opierająca się głównie na analizie współczynników korelacji, pozwoliły mi przyjąć hipotezę 2.4. Współczynniki korelacji pomiędzy badanymi skupiskami a ich podmiotowymi źródłami są istotne statystycznie i kształtują się od 0,39 - dla rozpoznawania emocji i samooceny, do 0,26 - dla ugodowości. Uzyskane wyniki są zatem w przeważającej części zgodne z wynikami analiz prowadzonych na pracownikach z innych krajów.

Prowadzone badania nad czynnikami warunkującymi satysfakcję z pracy potwierdziły zatem współzależność licznych zmiennych, które ostatecznie kształtują poziom odczuwanej satysfakcji. Do zmiennych tych należą zarówno ocena środowiska pracy, subiektywna ocena ważności realizowanych zadań, ale również zmienne indywidualne w tym płeć i cechy osobowości.

DOPASOWANIE W ZAKRESIE KOMPETENCJI

Kluczowymi dla osiągnięcia głównego celu pracy były analizy odnoszące się do identyfikacji relacji zachodzącej pomiędzy dopasowaniem pracownika do wykonywanych zadań a odczuwaną satysfakcją z pracy. W pierwszej kolejności postawiłam hipotezę:

H. 3.1. Większość pracowników czuje się niedopasowana do swojej pracy pod względem posiadanych kompetencji.

Dla oceny subiektywnego poziomu dopasowania pracowników wykorzystałam 2 miary: pierwszą - stanowiącą sumę różnic pomiędzy wymaganiami stanowiska a posiadanymi kompetencjami oraz drugą - stanowiącą sumę różnic bezwzględnych. Pomimo, że 1 miara dopasowania wskazuje, że pracownicy są raczej dopasowani do swojego miejsca pracy, to jednak szczegółowa analiza wykazała, że w wielu obszarach oceniają, iż ich kompetencje są

zbyt niskie lub zbyt wysokie. Pracownicy oceniali, że ich kompetencje przewyższają wymagania stawiane im na stanowisku pracy szczególnie w zakresie „koncentracji na informacji” i „przewodzenia i wywierania wpływu”. Natomiast obszarami, w których pracownicy najczęściej zgłaszali, że ich kompetencje są poniżej wymagań, było „zorganizowanie” oraz „koncentracja na emocjach”.

Mając na celu zidentyfikowanie personalnych skutków sytuacji, w której pracownicy wykonują pracę przy kompetencjach nieadekwatnych do wykonywanych zadań, zweryfikowałam zależność pomiędzy poziomem dopasowania a odczuwaną satysfakcją z pracy. Postawiłam hipotezę:

H 3.2. Występuje istotny statystycznie związek pomiędzy dopasowaniem w zakresie kompetencji a satysfakcją z pracy.

Analiza statystyczna zebranych danych pozwoliła mi na przyjęcie hipotezy 3.2. Współczynnik korelacji Pearsona pomiędzy poziomem dopasowania a poziomem satysfakcji kształtuje się na poziomie 0,29. Jest to związek niezbyt silny, jednak istotny statystycznie (istotność 0,001). Stosunkowo niska siła badanego związku wynika z faktu, że poziom satysfakcji pracowników warunkowany jest licznymi innymi zmiennymi. Niemniej jednak - w obliczu uzyskanych rezultatów - dopasowanie kompetencyjne uznać można za istotny czynnik mający znaczenie dla poczucia zadowolenia z pracy.

Z punktu widzenia oceny znaczenia działań zmierzających do dopasowania pracownika do wymagań stanowiska pracy ważne stało się również określenie, na ile kierunek ewentualnego niedopasowania ma znaczenie dla pojawienia się negatywnych konsekwencji na poziomie kadrowym. Postawiłam hipotezę, że:

H 3.3. Najmniej zadowolone ze swojej pracy są osoby, które oceniają swoje kompetencje wyżej, niż wymagania stawiane im w pracy.

Identyfikacja poziomu satysfakcji pracowników w różnym stopniu dopasowanych do stawianych im wymagań pozwoliło na przyjęcie hipotezy 3.3. Najwyższy poziom satysfakcji prezentują osoby, które swoje kompetencje oceniają na zbliżonym poziomie, jak wymagania stawiane w pracy. Najniższy natomiast ci, których samoocena kompetencji jest wyższa niż oczekiwań. Uzyskany rezultat ma walor poznawczy, ale również pociąga za sobą istotne walory praktyczne, szczególnie w zakresie rekomendacji do prowadzenia rekrutacji.

Prowadzone przez ze mnie badania w obszarach kompetencji i satysfakcji wykazały, że jedną z kluczowych zmiennych segmentacyjnych w obu przypadkach jest zajmowane stanowisko. W związku z powyższym postawiłam hipotezę, że również w przypadku analizowanej współzależności zajmowane stanowisko będzie miało istotne znaczenie:

H 3.4. Wśród pracowników zajmujących stanowiska kierownicze dopasowanie kompetencyjne do wymagań wykazuje silniejszy związek z satysfakcją z pracy.

Uzyskane rezultaty jednoznacznie pozwoliły na przyjęcie postawionej hipotezy. W przypadku kierowników i kadry zarządzającej związek pomiędzy poziomem dopasowania a satysfakcją okazał trzykrotnie wyższy, niż w przypadku pozostałych pracowników. W przypadku kierowników liniowych współczynnik korelacji wyniósł 0,51, stanowisk zarządczych 0,43 podczas gdy dla stanowisk wykonawczych 0,17, a dla samodzielnych pracowników 0,16. Powyższe analizy wskazują na zasadność adresowania działań zmierzających do zwiększenia kompetencyjnego dopasowania szczególnie na stanowiskach kierowniczych.

Z uwagi na fakt, że satysfakcja jest ściśle związana z innymi postawami pracownika, jako uzupełnienie prowadzonych badań poszerzyłam analizę o ocenę znaczenia dopasowania dla kształtowania się innych postaw pracownika, stawiając hipotezę, że:

H 3.5. Im większa rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami stawianymi na stanowisku pracy a posiadanymi przez pracownika kompetencjami, tym większa chęć odejścia pracownika, mniejsze zaangażowanie i większe trudności z godzeniem pracy i życia.

Analiza wyników pozwoliła przyjąć postawioną hipotezę. Dodatkowo udało się wskazać, które z badanych skupisk kompetencyjnych mają znaczenie dla badanych relacji.

Wyniki pokazują, że na poziom zaangażowania niekorzystnie wpływa sytuacja, w której pracownicy:

- mają niższe niż oczekiwane kompetencje w zakresie: „przewodzenia”, „zorganizowania” oraz „koncentracji na informacji”,
- przewyższają oczekiwania w zakresie „koncentracji na informacji”.

Na chęć odejścia od aktualnego pracodawcy wpływa sytuacja, w której pracownicy:

- przewyższają oczekiwania w zakresie „zorganizowania”, „koncentracji na informacji”, „koncentracji na emocjach”, „analizy i wykorzystywaniu faktów” oraz „pomysłowości i otwartości”;
- mają niższe niż oczekiwane kompetencje w zakresie „zorganizowania” oraz „koncentracji na emocji”.

Na zachwianie równowagi praca – życie negatywnie wpływa sytuacja, w której pracownicy:

- mają niższe niż oczekiwane kompetencje w zakresie wszystkich badanych skupisk kompetencyjnych.

Cele praktyczne

Uzupełnieniem celów teoriopoznawczych i empirycznych był cel praktyczny. Z tego względu ostatni rozdział publikacji poświęcony został wskazaniu spójnego zestawu zaleceń

praktycznych dla zarządzających przedsiębiorstwami. Wartość opracowanych rekomendacji wzmacnia uwzględnienie w nich rodzaju zajmowanego stanowiska, a zatem oddzielnie zaproponowałam działania, których adresatami są: pracownicy wykonawczy, samodzielni specjaliści, kierownicy liniowi oraz kadra zarządzająca.

Przeprowadzone szerokie studia literatury polskiej i zagranicznej, obejmujące dorobek z zakresu zarządzania, zachowań organizacyjnych i psychologii organizacji, a także badania empiryczne stanowią wkład do nurtu związanego z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz z kształtowaniem postaw pracowniczych. Praca wnosi wkład w rozwój dyscypliny zarządzania poprzez:

1. Udowodnienie, na bazie przeprowadzonych badań empirycznych, związku pomiędzy dopasowaniem pracownika w zakresie posiadanych i wymaganych na danym stanowisku kompetencji a poziomem satysfakcji i innymi przejawianymi postawami pracowniczymi. Kluczowym wkładem jest wykazanie różnych konsekwencji, które wynikają z sytuacji przekraczania lub niespełniania wymagań. Syntezą prowadzonych badań jest opracowanie modelu wykazującego negatywne konsekwencje, które na poziomie kadrowym mogą się pojawić na skutek niedopasowania pracownika do wymagań stanowiska pracy. W zaproponowanym modelu uwidoczniło brak jednorodności w zakresie istotności obszaru niedopasowania. Warto podkreślić, że na poziom satysfakcji oraz chęć odejścia z organizacji przede wszystkim negatywnie oddziałuje sytuacja, w której pracownik wykonuje pracę poniżej własnych kompetencji. Natomiast konieczność wykonywania pracy, której wymagania przewyższają możliwości pracownika skutkuje głównie brakiem równowagi praca - życie oraz spadkiem zaangażowania (zob. rys 2).

Rysunek 2 Znaczenie luki kompetencyjnej w kształtowaniu postaw pracowników



* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$

a – skutki posiadania zbyt niskich w stosunku do wymagań kompetencji; b- skutki posiadania zbyt wysokich w stosunku do wymagań kompetencji; c- skutki zarówno przekraczania jak i niespełniania wymagań
 P – przewodzenie i wywieranie wpływu, Z-zorganizowanie; I-koncentracja na informacji, E- koncentracja na emocjach; F- analiza i wykorzystywanie faktów; O- pomysłowość i otwartość.

Źródło: : A. Springer, Kompetencje i satysfakcja. Identyfikacja, ocena i znaczenie dopasowania, Difin, Warszawa 2018, s. 223.

2. Wykazanie, że rodzaj zajmowanego stanowiska pracy jest kluczową zmienną moderującą związek pomiędzy dopasowaniem a poziomem satysfakcji. Zebrane dane wskazują, że związek pomiędzy badanymi zmiennymi jest trzykrotnie silniejszy w przypadku pracowników sprawujących funkcje kierownicze, co jest istotną przesłanką do tego, aby wdrażając praktyki HR adresowane do kadry zarządzającej w sposób szczególny dążyć do pełnego dopasowania kompetencyjnego.
3. Dokonanie konceptualizacji kompetencji bazowych poprzez opracowanie 6-cio skupiskowego modelu kompetencji pracowniczych, w ramach którego wyodrębniono: „przewodzenie i wywieranie wpływu”, „zorganizowanie”, „koncentrację na informacji”, „koncentrację na analizie i wykorzystywaniu faktów”, „koncentrację na emocjach”, oraz „pomysłowość i otwartość”. Choć bez wątpienia prace nad powyższym modelem powinny być kontynuowane (nie wszystkie wyodrębnione skupiska potwierdzone zostały w III turze badań), to jednak, z uwagi na różną siłę związku pomiędzy skupiskami a ich podmiotowymi źródłami oraz różne znaczenie skupisk dla wykonywania pracy na różnych stanowiskach i w różnych typach zadań, powyższy model stanowi spójny punkt wyjścia do wdrażania praktyk HR opartych na kompetencjach.
4. Udowodnienie, że poziom posiadanych kompetencji bazowych ma znaczenie dla efektywności pracy niezależnie od zajmowanego stanowiska (jak do tej pory analizy potwierdzały taką zależność przede wszystkim w odniesieniu do kierowników). Spośród analizowanych kompetencji „przewodzenie i wywieranie wpływu”, „analiza i wykorzystywanie faktów” oraz „pomysłowość i otwartość” różnicują efektywność wykonywanej pracy niezależnie od jej charakteru.

Uzyskane rezultaty mają pewne ograniczenia badawcze, które są związane przede wszystkim z zastosowaną metodyką badawczą, to znaczy z wykorzystaniem narzędzi o charakterze samoopisowym. Pewnym mankamentem jest również zastosowanie ograniczonego pomiaru innych postaw pracowniczych, które, choć nie stanowią kluczowego zakresu tematycznego niniejszej pracy, jednak rozszerzają perspektywę konsekwencji posiadania przez

pracownika niewystarczających lub wyższych niż oczekiwane kompetencji. Powyższe ograniczenia badawcze stanowić mogą jednocześnie przesłankę do wytyczenia kierunków dalszych badań.

5 Pozostałe osiągnięcia naukowo badawcze po uzyskaniu stopnia doktora

5.1 Główne kierunki badawcze

Stopień doktora nauk ekonomicznych uzyskałam w 2004 roku po odbyciu dziennych studiów doktoranckich w Katedrze Badań Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu (wówczas Akademii Ekonomicznej). W trakcie studiów doktoranckich oraz kilka lat po ich ukończeniu związana byłam z praktyką gospodarczą podejmując prace w charakterze eksperta. Od 09. 2006 roku podjęłam pracę na etacie wykładowcy w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Lesznie, a rok później, czyli od 10.2007 zatrudniona zostałam na stanowisku adiunkta w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu, gdzie pracuję po dzień dzisiejszy. Po uzyskaniu stopnia doktora opublikowałam dwie monografie (z czego jedną we współautorstwie z I. Olejnik, K. Kaczmarek), 30 artykułów w czasopismach recenzowanych (z czego 6 w języku angielskim, a 1 w języku francuskim), oraz 17 rozdziałów w recenzowanych monografiach (z których 6 w języku angielskim). Obszary moich zainteresowań naukowych po uzyskaniu stopnia naukowego doktora wynikały z przebiegu mojego doświadczenia zawodowego i można wskazać wśród nich cztery bloki tematyczne:

1. Rozwój społeczeństwa informacyjnego
2. Kompetencje i rozwój pracowników
3. Zarządzanie talentami
4. Kształtowanie postaw i dobrostan pracowników

5.1.1 Rozwój społeczeństwa informacyjnego

W trakcie studiów doktoranckich, jak również po ich zakończeniu - do 2007 roku związana byłam z praktyką gospodarczą pracując jako konsultant w Instytucie Technik Telekomunikacyjnych i Informatycznych (ITTI) w Poznaniu, odpowiadając przede wszystkim za metodykę i nadzór nad realizacją badań ilościowych i jakościowych prowadzonych na zlecenie klientów biznesowych z branży telekomunikacyjnej. Doświadczenie związane z prowadzeniem projektów biznesowych w dużym zakresie przełożyło się na podejmowanie przeze mnie prac naukowych i badawczych. Obserwowany w latach 2000-2008 dynamiczny rozwój usług teleinformatycznych pociągał za sobą szereg zmian, w tym również tych

związanych z wymaganiami stawianymi na rynku pracy. Zmiany w procesach zarządzania, zachodzące na skutek wykorzystania systemów informatycznych, pociągały za sobą konieczność przewyższania przez pracodawców licznych barier ekonomicznych, technicznych, organizacyjnych czy kompetencyjnych. Analiza źródeł wtórnych wykazywała, że proces ten nie przebiega równomiernie, a wraz z rozwojem Społeczeństwa Informacyjnego obserwować można dokonywanie się podziałów społecznych (*Digital Divide*) mających swoje źródło w niższych kompetencjach cyfrowych. Szczegółowa analiza danych wskazywała, że barierami w procesie aktywizacji cyfrowej pracowników są nie tylko czynniki ekonomiczne, ale również społeczne i psychologiczne. Brak umiejętności, a także lęki i obawy użytkowników okazały się mieć istotne znaczenia dla korzystania z usług adresowanych dla użytkownika indywidualnego, co bezpośrednio przekładało się na możliwości sprostanie wymaganiom pracodawców w tym zakresie. Diagnozę poziomu posiadanych i oczekiwanych na rynku pracy kompetencji cyfrowych podejmowałam przede wszystkim w latach 2007-2009 powracając do tego zagadnienia jeszcze w roku 2013, w którym to dokonałam (wspólnie dr. W. Boruckim) szczegółowej oceny luki kompetencyjnej, szacowanej w zależności od potrzeb wynikających z charakteru pracy analizowanej grupy zawodowej. Powyżej opisany obszar badawczy wynikał wprost z pracy eksperckiej, jak i z realizacji samodzielnego projektu badawczego finansowanego ze środków statutowych Wydziału Finansów i Bankowości Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu na rok 2008 pt. "Poziom i zakres kompetencji cyfrowych polskich pracowników a oczekiwania pracodawców w tym zakresie". Dzięki niemu analizę danych wtórnych na temat problematyki *Digital Divide*, uzupełniłam o badania jakościowe, w których badane były zarówno osoby wykluczone ze Społeczeństwa Informacyjnego jak i pracodawcy, którzy coraz częściej potrzebowali pracowników o określonych kompetencjach cyfrowych.

Rozwój Społeczeństwa Informacyjnego zmieniał nie tylko oczekiwania wobec kompetencji pracowników, ale również miał znaczenie dla otwarcia nowych możliwości w zakresie organizacji pracy, w tym możliwości wykonywania pracy w formie telepracy. Dla rozpoznania powyższego tematu kluczowe znaczenie miał dla mnie udział w latach 2006-2007 w zespole realizującym projekt pt. „ENTER – partnerstwo na rzecz telepracy, przedsiębiorczości i równouprawnienia” (nr projektu F0591d1), który był finansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Projekt miał na celu promocję telepracy wśród małych i średnich przedsiębiorstw, jako formę zatrudnienia redukującą koszty pracodawców oraz przeciwdziałającą wykluczeniu z rynku pracy osób mających czasową przerwę w zatrudnieniu. Partnerstwo stworzyły: ITTI sp. z o.o., Fundacja Centrum Promocji Kobiet, Międzynarodowe Forum Kobiet, Telekomunikacja Polska

S.A., Akademia Ekonomiczna w Poznaniu oraz Centralny Instytut Ochrony Pracy. W ramach prac zespołu byłam współodpowiedzialna za organizację, nadzór oraz analizę i interpretację badań o charakterze ilościowym, prowadzonych zarówno wśród pracodawców jak i pracowników. Badaniem objęto 390 pracodawców z sektora MSP oraz 860 pracowników (od 1-3 pracowników z każdego badanego podmiotu). Prowadzone badania pozwoliły na identyfikację zarówno stanu wiedzy na temat telepracy, jak i na wskazanie głównych korzyści i niebezpieczeństw związanych z jej wdrożeniem. Uczestnictwo w tym projekcie, oprócz swojego waloru praktycznego, miało również znaczenie naukowe pogłębiając wiedzę na temat organizacyjnych i indywidualnych determinant wykorzystania tej formy zatrudnienia.

Mój łączny dorobek w obszarze dotyczącym społecznych i zarządczych problemów rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego obejmował 6 artykułów w punktowanych czasopismach naukowych (w tym 1 francuskojęzyczny, 1 anglojęzyczny), 7 rozdziałów w recenzowanych monografiach, aktywne uczestnictwo w 5 konferencjach naukowych oraz 5 publikacji o charakterze branżowym. Za najbardziej wartościowe w tym obszarze badawczym uznałam udział w opisanym wcześniej projekcie ENTER oraz publikacje:

1. A. Springer (2007), Społeczny i psychologiczny kontekst wykonywania telepracy, *Przegląd telekomunikacyjny*, 8-9/2007, s. 517 – 528, ISSN 1230-3496.
2. A. Springer (2008), *Ocena kompetencji cyfrowych polskich pracowników i ich znaczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, W: Kompetencje a sukces zarządzania organizacją. red. S. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008, s. 579-587; ISBN 978-83-7251-928-3.
3. A. Springer (2009), Identyfikacja osobowościowych i społecznych źródeł Digital Divide a możliwości aktywizacji cyfrowej jednostki, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 541, Studia Informatica nr 23*, s. 79-93; ISSN 2451-0424.
4. Springer A., Borucki W. (2013), L'offre et la demande des e-compétences des employés en Pologne – une approche d'estimation. *Studia Ekonomiczne Nr 150/2013*, s. 203-217; ISSN 2083-8611.

5.1.2 Kompetencje i rozwój pracowników

Drugi ze wskazanych przeze mnie obszarów badawczych związany jest z rozwojem oraz kompetencjami pracownika. Zainteresowanie tym tematem wynikało wprost z rozszerzenia moich zainteresowań, z analizowanych do tej pory. e-kompetencji, na inne obszary kompetencji pracowniczych. W pierwszej dekadzie XXI obserwować można było rosnące zainteresowanie wdrażaniem zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach. Praktyczne wykorzystanie kompetencji w procesach ZZL stawiało wyzwania środowisku naukowemu, które próbowało rozwiązać problemy definicyjne, pomiarowe i oceniać znaczenie podejmowania praktyk HR, skoncentrowanych na kompetencjach dla funkcjonowania organizacji. Tematyka ta stała się zatem również obszarem poruszonym na krajowych i zagranicznych konferencjach naukowych (np. Sukces w zarządzaniu: Kompetencje a sukces

zarządzania organizacją 21-23.09.2008 Wrocław czy też International workshop on Performance, Skills & Competence in the 21 century 11-12.12.2008 Lizbona), w których moje aktywne uczestnictwo zaowocowało wyznaczeniem celów i pytań badawczych.

Pracom badawczym w tym obszarze towarzyszyły pierwotne badania własne, które podejmowałam w roku 2009 (n=150), 2010 (n=468), 2011 (n=533) oraz 2016 (n=309). Badania te miały charakter ilościowy, a ich zakres tematyczny obejmował zagadnienia związane z kompetencjami oraz postawami pracowników¹. Badania z lat 2009-2011 podejmowane były w ramach badań własnych (realizowanych samodzielnie) finansowanych ze środków na działalność statutową Wydziału Finansów i Bankowości WSB w Poznaniu, natomiast badanie z roku 2016 było realizowane w ramach projektu zespołowego pt. „Identyfikacja podmiotowych źródeł kompetencji pracowników”, którego byłam kierownikiem i który finansowany był ze środków wewnętrznych Wydziału Finansów i Bankowości Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.

Prowadzenie badań z powyższego zakresu zaowocowało opracowaniem przeze mnie propozycji w zakresie sposobu definiowania i klasyfikowania kompetencji pracowniczych. Oceniałam również poziom posiadanych przez pracowników kompetencji bazowych, ze wskazaniem różnic pomiędzy poszczególnymi segmentami pracowników. Co więcej - oceniałam współzależność pomiędzy poziomem kompetencji posiadanych przez pracowników a ich cechami osobowości, inteligencją emocjonalną czy samooceną. Powyższe ustalenia mają nie tylko swój wymiar poznawczy, ale również stać się mogą podstawą dla właściwego doboru narzędzi selekcji pracowników. Kluczowym dla moich badań stało się jednak zidentyfikowanie, na ile pracownicy są dopasowani do wymagań stawianych im na stanowisku pracy i jakie są konsekwencje podejmowania przez nich pracy poniżej i powyżej swoich kwalifikacji.

Kompetencje pracownika stanowią nie tylko kryterium rekrutacyjne, ale również są ważnym elementem praktyk HR związanych z rozwojem pracowników. Przedmiotem moich zainteresowań w tym obszarze stało się między innymi wskazanie znaczenia dopasowania metod rozwojowych do potrzeb pracowników oraz wskazania jakie znaczenie w tym procesie ma motywacja wewnętrzna pracownika (Springer, Tomala 2016; Springer, Oleksa 2017). W moich badaniach wskazałam również na znaczenie kompetencji menadżerów projektu, identyfikując potencjał pracowników w tym zakresie (Springer, 2013 *Kompetencje*

¹ Te same badania wykorzystane zostały w pracach poświęconych kształtowaniu się postaw pracowniczych, które opisano w punkcie 5.1.4.

wymagane....) oraz wskazując możliwości rozwoju posiadanych kompetencji poprzez grywalizację (Springer, Rytelewska 2017).

W ramach opisanego obszaru opublikowałam jedną monografię (będącą moim głównym osiągnięciem naukowym), byłam redaktorem dwóch tematycznych zeszytów naukowych, opublikowałam 8 artykułów w recenzowanych czasopismach naukowych oraz 3 rozdziały w monografiach (w tym 1 po angielsku) oraz aktywnie uczestniczyłam w 11 konferencjach i seminariach naukowych, w tym m.in. w:

- International workshop on Performance, Skills & Competence in the 21 century, który odbył się w dniach 11-12.12.2008 w Lizbonie;
- Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Społeczne i ekonomiczne problemy zarządzania projektami”, która odbyła się, 20-21 listopada 2013 w Łodzi;
- Międzynarodowej konferencji naukowej „Knowledge for Market Use 2017: People in Economics – Decisions, Behavior and Normative Models”, która odbyła się 7-8 września 2017r. w Ołomuńcu;
- VIII Ogólnopolskim Zjeździe Katedr Zarządzania ZZL „Zarządzanie ludźmi w sektorze publicznym i non-profit”, który odbył się 21-22 września 2015 w Poznaniu

Byłam również pomysłodawcą i przewodniczącą Komitetu Organizacyjnego Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej pt. „Kompetencje pracownika a funkcjonowanie współczesnej organizacji” która odbyła się 23.02.2011 w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu.

Oprócz monografii, która opisana została w punkcie 4 za najbardziej wartościowe publikacje w tym obszarze uznałam:

1. A. Springer (2011), Problemy definiowania i klasyfikowania kompetencji pracowników, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej*, Nr 34, s. 249-260; ISSN 1726 – 9724 (w roku 2011 6 pkt , aktualnie 8 pkt lista B)
2. Springer A., Tomala A. (2016), Motywacja osiągnięcia celów a oczekiwania pracowników wobec działań pro rozwojowych organizacji, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 2016, nr 430, s. 277-287. ISSN 1899-3192 (10 pkt lista B)
3. Springer A., Oleksa K. (2017), The relationship between employees' competences and the consequences and manner of exercising emotional labour (EL), *Contemporary Economics*, Nr 11(1), s.17-30; ISSN 2084-0845; <http://dx.doi.org/10.5709/ce.1897-9254.226> (15 pkt - lista B – czasopismo indeksowane w bazie SCOPUS)
4. Springer A. Oleksa K. (2017), Motywacja osiągnięć jako podmiotowe uwarunkowanie wdrożenia koncepcji empowerment w organizacjach, *Edukacja Ekonomistów i Menadżerów*, 1(43), s.41-56. ISSN 1734-087X <http://dx.doi.org/10.5709/ce.1897-9254.226> (12 pkt lista B)
5. Springer A. (2017), Uniwersalne czy różnorodne profile kompetencji? Analiza w oparciu o charakter wykonywanych zadań i efektywność pracownika. W: *Problemy różnorodności w zarządzaniu* (red.) M. Striker, Wydawnictwo SIZ, Łódź, s. 283-298; ISBN 978-83-65766-08-3.

5.1.3 Zarządzanie talentami

Trzeci z wyróżnionych przeze mnie obszarów badawczych związany był z zarządzaniem talentami. Moje prace w tym obszarze bazowały na realizacji dwóch projektów badawczych. Pierwszym z nich, który w mojej ocenie miał większe znaczenie dla mojego dorobku naukowego, był międzynarodowy projekt badawczy pt. "Integrated Talent Management - Challenge and Future for Organisations in the Visegrad Countries", finansowany z Międzynarodowego Funduszy Wyszehradzkiego (Standard Grant No. 21220142 rok 2013). Obok Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu partnerami w projekcie były: University of West Bohemia (koordynator), Slovak University of Agriculture in Nitra, University of Presov in Presov oraz Szent István University, Gödöllő. Drugi ze wspomnianych projektów pt. „Model motywowania utalentowanego pracownika w oparciu o dominujący sposób osiągnięcia celów” był projektem zespołowym, którego byłam kierownikiem i który był finansowany w ramach dotacji podmiotowej na działalność statutową Wydziału Finansów i Bankowości w 2014 r.

Celem pierwszego projektu była ocena poziomu wykorzystania zarządzania talentami w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 10 pracowników, jak również wskazanie największych wyzwań i dobrych praktyk w tym zakresie. Badania prowadzono równolegle w czterech krajach, przy wykorzystaniu różnych wersji językowych tego samego kwestionariusza badawczego. Łącznie w projekcie oceniono poziom wdrożenia ZT w 550 przedsiębiorstwach, z których 207 działało na terenie Polski. Badania wykazały, że najlepsza sytuacja w zakresie wdrożenia ZT występuje w przedsiębiorstwach na terenie Węgier, podczas gdy najgorsze rezultaty niestety uzyskały przedsiębiorstwa prowadzące działalność w Polsce. Warto jednocześnie dodać, że różnice pomiędzy krajami zacierają się w sytuacji gdy badane przedsiębiorstwo posiadało kapitał zagraniczny. Badania nad ZT wykazały, że jednym z kluczowych problemów, z którymi borykają się organizacje jest problem zdefiniowania talentu. Powyższe ustalenie stało się podstawą do wytyczenia kolejnych pytań badawczych, związanych z identyfikacją cech odróżniających osobę utalentowaną od pozostałych pracowników.

W celu wskazania na podmiotowe uwarunkowania w zakresie przejawiania talentu skupiłam się na identyfikacji motywacji wewnętrznej pracowników. Odwołując do teorii motywacji w zakresie osiągnięcia celów (Achievement Goals Theory) porównałam poziom orientacji w zakresie nastawienia na rozwój oraz nastawienia na wyniki pomiędzy pracownikami, którzy przez swoich pracodawców zostali określani jako pracownik „utalentowany” lub jako pracownik „przeciętny”. Porównania pomiędzy grupami (łącznie badaniami objęłam 160 osób) wykazały, że obie orientacje występują w większym nasileniu wśród osób wskazywanych jako

„talenty”. Jednocześnie uzyskane rezultaty wskazują na to, że to przede wszystkim działania nagradzające efektywność pracowników mają kluczowe znaczenie dla zatrzymania pracownika utalentowanego w organizacji.

W ramach opisywanego nurtu badawczego byłam redaktorem naukowym zeszytów naukowych, napisałam siedem artykułów naukowych w tym jeden anglojęzyczny oraz opublikowałam dwa anglojęzyczne rozdziały w monografii i jeden artykuł anglojęzyczny w recenzowanych materiałach konferencyjnych. Jednocześnie wystąpiłam na 5 konferencjach i seminariach naukowych, m. in.:

- XII Konferencji naukowej z cyklu „Sukces w zarządzaniu kadrami – Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkimi”, która odbyła się 22-23.09.2014 we Wrocławiu.
- Szkole letniej zarządzania pt „Klasyczne i współczesne koncepcje zarządzania”, która odbyła się 25-27.06.2014 w Boszkowie koło Poznania.
- Międzynarodowej konferencji naukowej pt. “Corporate social responsibility and human resource management in V4 Countries” organizowanej przez Slovak University of Agriculture, która odbyła się 4-5.06 2015 w Nitrze.

Spośród dorobku w opisanym obszarze za kluczowe uznaję udział w opisanym wyżej międzynarodowym projekcie badawczym oraz publikacje:

1. Springer A. (2015), Nastawienie na rozwój i nastawienie na wyniki wśród pracowników utalentowanych, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu* (60), s. 139-154. ISSN 1726 – 9724 (8 pkt. wg listy B)
2. Springer A. Hardryś-Nowak A. (2016) Wyzwania związane z zarządzaniem talentami – porównanie firm rodzinnych i nierodzinnych, *E-mentor*, 3 (65) s.54-59. <http://dx.doi.org/10.15219/em65.1249>. (15 pkt wg listy B, czasopismo indeksowane w Web of Science)
3. Springer A. Rytelewska A. (2015), *Incentives to support the mastery and task involved approach and their influence on talented employee loyalty*, in: Corporate social responsibility and human resource management in V4 countries, Proceedings from the international scientific conference Nitra, s. 255-564; ISBN 978-80-552-1432-0 (indeksacja w Web of Science w toku)
4. Springer A. (2014), Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 349, s.399-308; ISSN 1899-3192 (10 pkt. wg listy B)

5.1.4 Kształtowanie postaw i dobrostan pracownika

Ostatni z wyróżnionych przeze mnie obszarów badawczych związany jest z postawami pracowników i mieści się z obszarze zachowań organizacyjnych. Równoległe z prowadzeniem badań nad kompetencjami pracowników moje zainteresowanie budziły również czynniki mające znaczenie dla kształtowania satysfakcjonującego środowiska pracy. Oceniając poziom odczuwanej satysfakcji z pracy jednocześnie starałam się zidentyfikować indywidualne i organizacyjne zmienne różnicujące sam poziom odczuwanej satysfakcji, jak i wagę czynników

które ją kształtują. Choć zarówno w polskiej, jak i zagranicznej literaturze nie brakuje prac poświęconych satysfakcji pracowników, to jednocześnie dostrzec można szereg nierozwiązanych problemów badawczych, do jakich należy między innymi określenie związku pomiędzy odczuwaną satysfakcją pracownika a efektywnością, prezentowanymi zachowaniami czy innymi postawami pracowniczymi. Zachowania organizacyjne to obszar zarządzania zasobami ludzkimi, w istotnym zakresie bazujący na wiedzy z psychologii. W związku z powyższym naturalnym stało się dla mnie włączenie wiedzy pozyskanej w trakcie studiów magisterskich na kierunku psychologia w obszar moich prac badawczych. Obok zmiennych organizacyjnych i demograficznych interesowały mnie zatem również wewnętrzne źródła satysfakcji z pracy, takie jak: cechy osobowości, poziom samooceny czy rodzaj motywacji wewnętrznej pracownika. W moich poszukiwaniach badawczych istotnym stało się zatem określenie zależności pomiędzy satysfakcją a zaangażowaniem i lojalnością, a także uchwycenie roli zmiennych osobowościowych, mogących mieć znaczenie dla prezentowanych przez pracownika postaw.

Badania nad satysfakcją ewoluowały w kierunku szerszego zagadnienia odnoszącego się do kształtowaniu dobrostanu pracownika, a w obszarze moich zainteresowań badawczych pojawiły się: problematyka budowania równowagi praca - życie, źródła stresu i wypalenie zawodowe. Przejawem zainteresowania powyższym tematem był mój udział w projekcie badawczym „Zachowania prozdrowotne w miejscu pracy i równowaga praca-życie jako czynniki przeciwdziałające negatywnym skutkom przeciążenia pracą”, kierowanym przez dr Agatę Basińską – Zych oraz kierowanie przez ze mnie projektem pt. „Stres, wypalenie zawodowe oraz chroniczne zmęczenie jako negatywny skutek nadmiernego przeciążenia pracą – diagnoza oraz przeciwdziałanie wśród pracowników naukowo-dydaktycznych uczelni wyższych”. W ramach kierowanego przeze mnie projektu wspólnie z zespołem przeprowadziłam badania na grupie 340 pracowników naukowo-akademickich identyfikując czynniki ryzyka związane z treścią i kontekstem pracy jak również identyfikując, w jaki sposób badana grupa zawodowa radzi sobie z odczuwanym stresem. Prace nad tym projektem są aktualnie kontynuowane.

W ramach opisywanego nurtu aktywnie uczestniczyłam w 10 konferencjach i seminariach naukowych w tym m.in. w:

- II Ogólnopolskiej Konferencji Zakładu Psychologii Pracy i Organizacji IP UAM pt. „Nauka i Zarządzanie” która odbyła się 24-25.11.2016 w Poznaniu
- Trzecim Międzynarodowym Sympozjum "Economics, Business & Finance", które odbyło się 4 – 8 lipca 2017 w Jurmali

- 27 International Scientific Conference on Economic and Social Development, która odbyła się 1-2.03.2018 w Rzymie.

Napisałam 8 artykułów w czasopiśmie naukowych, z których 3 są w języku angielskim oraz 3 rozdziały w recenzowanych monografiach, z których dwa są w języku angielskim. Spośród opublikowanych prac za najbardziej wartościowe w tym obszarze uznaję:

1. A. Springer (2011), Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracowników, *Problemy Zarządzania vol. 9. Nr 4 (34)*, s.162-180 ISSN 1644-9584 (na dzień publikacji 9 pkt., aktualnie czasopismo ma 11 pkt. – artykuł posiada aktualnie 36 cytowań wg Google Scholar)
2. Springer A. (2016), Postawy wobec pracy – analiza porównawcza stosowanych pojęć, *Edukacja Ekonomistów i Menadżerów*, 1/39, s. 11-28; ISSN 1734-087X <http://dx.doi.org/10.5604/01.3001.0009.7501> (12 pkt. lista B)
3. Springer A., Oleksa K. (2017), Praca emocjonalna a wypalenie zawodowe - analiza porównawcza pracy nauczycieli i pracowników usług komercyjnych, *Medycyna Pracy* 68/5 s.605-615. eISSN: 2353-1339 <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00556> (15 pkt. lista A)
4. Springer A., Werner I. (2018), *The level of psychosocial risk in academic professionals work – differentiation and selected negatives outcomes* 27th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Rome, 1-2 March 2018 Book of Proceedings, s. 476-485; ISSN 1849-7535. (indeksacja w Web of Science w toku)

5.2 Synteza osiągnięć naukowo dydaktycznych po uzyskaniu stopnia naukowego doktora

Charakterystyka ilościowa dorobku publikacyjnego

Od czasu uzyskania stopnia naukowego doktora opublikowałam łącznie 50 prac naukowych, z których 29 napisałam samodzielnie. W przypadku prac pisanych we współautorstwie w zdecydowanej większości byłam ich pomysłodawcą i pierwszym autorem. Dodatkowo byłam redaktorem naukowym trzech Zeszytów Naukowych Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. Trzy z moich publikacji są indeksowane w bazie Web of Science - do tej pory jednak nie doczekały się cytowania w tej bazie (trzy kolejne publikacje są w trakcie procesu indeksacji). Jedna z publikacji znajduje się w czasopiśmie „Medycyna Pracy”, które to czasopismo znajduje się na liście A, ze współczynnikiem IF 0,41. Dwanaście z moich publikacji opublikowanych zostało w języku angielskim a jedna w języku francuskim. Łącznie liczba zgromadzonych przeze mnie punktów wyniosła 345. Wskaźnik cytowań na dzień 21.03.2018 według Google Scholar wyniósł 85.

Swoje prace publikowałam w uznanych czasopiśmie naukowych, takich jak: „e-Mentor” „Edukacja Ekonomistów i Menadżerów”, „Problemy zarządzania”, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, „Medycyna Pracy”, „Contemporary Economics”, „Trendy v podnikání - Business trends”, „The Central European Review of Economics and Management”

„International Journal of Human Resource Studies”, „Communications & Stratégies” a także w Zeszytach Naukowych i pracach i materiałach różnych polskich uczelni ekonomicznych.

Tabela 2 Sumaryczne zestawienie prac opublikowanych po uzyskaniu stopnia naukowego doktora

	samodzielnie	współautorskie	razem
monografie	1	1	2
redakcje naukowe	2	1	3
artykuły w czasopismach naukowych	19	11	30
w tym w języku angielskim	3	3	6
w tym w języku francuskim		1	1
rozdziały w recenzowanych monografiach naukowych	8	9	17
w tym w języku angielskim		6	6
Łącznie wszystkie publikacje	29	21	50

Udział w konferencjach naukowych, współpraca międzynarodowa oraz projekty badawczo rozwojowe

Po obronie dysertacji doktorskiej wzięłam udział w 36 konferencjach i seminariach naukowych, podczas których wygłosiłam 27 referatów, 6 z nich odbyło się za granicą (dwukrotnie na Słowacji, w Czechach, Portugalii, na Łotwie i we Włoszech).

Oprócz uczestnictwa w zagranicznych konferencjach naukowych miałam możliwość rozwijania swojej współpracy naukowej w ramach opisanego w punkcie 5.1.3. projektu pt „Integrated Talent Management - Challenge and Future for Organisations in the Visegrad Countries” finansowanego z Funduszu Wyszehradzkiego. Owocem tego projektu stały się liczne polskie i zagraniczne publikacje naukowe a także wspólnie zorganizowana Międzynarodowa Konferencja Naukowa w Pilźnie. Aktualnie współpracuję nadal z doc. Deną Egerovą przygotowując projekt badawczy poświęcony identyfikacji różnic kulturowych w zakresie znaczenia płci w zarządzaniu.

W marcu 2016 roku wzięłam również udział w naukowo- metodycznym stażu zagranicznym, który odbył się w Luton na University of Bedfordshire i był finansowany w ramach programu Universidades Santander. W trakcie stażu miałam możliwość zapoznania się zarówno z metodyką prowadzenia zajęć dydaktycznych, sposobem pomiaru jakości kształcenia, jak również nawiązania współpracy z pracownikami Business School in University of Bedfordshire, czy korzystania z zasobów bibliotecznych wizytowanej uczelni.

Od 2015 roku jestem aktywnym członkiem „Zespołu Młodych” przy Komitecie Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN. W ramach prac zespołu trzykrotnie prezentowałam referaty na posiedzeniach plenarnych Komitetu Nauk o PiPS.

Od 2015 roku jestem członkiem The European Academy of Management.

Od 2016 roku jestem członkiem IPMA Polska (International Project Management Association)

Aktualnie jestem również stałym członkiem Rady Recenzentów „Contemporary Issues in Economy”, dla której zrecenzowałam 3 artykuły w języku angielskim.

Większość moich publikacji naukowych związanych była z realizacją projektów badawczych. Oprócz uczestniczenia we wspomnianym powyżej projekcie międzynarodowym realizowałam dwa samodzielne projekty finansowane z badań statutowych. Należały do nich:

- „Poziom i zakres kompetencji cyfrowych polskich pracowników a oczekiwania pracodawców w tym zakresie” (realizacja rok 2008)
- „Kompetencje i postawy pracowników” (realizacja rok 2009)

Byłam również kierownikiem 3 projektów zespołowych, do których należały:

- „Model motywowania utalentowanego pracownika w oparciu o dominujący sposób osiągania celów (Achievement Goal Theory)” – projekt finansowany ze środków statutowych na rok 2014;
- „Identyfikacja podmiotowych źródeł kompetencji pracowników” – projekt finansowany w ramach tzw. „grantu wewnętrznego” ze środków własnych Wydziału FiB WSB w Poznaniu;
- „Stres, wypalenie zawodowe oraz chroniczne zmęczenie jako negatywny skutek nadmiernego przeciążenia pracą – diagnoza oraz przeciwdziałanie wśród pracowników naukowo-dydaktycznych uczelni wyższych” – projekt finansowany ze środków statutowych na rok 2017.

Byłam również uczestnikiem 4 innych projektów badawczych:

- „Zachowania prozdrowotne w miejscu pracy i równowaga praca-życie jako czynniki przeciwdziałające negatywnym skutkom przeciążenia pracą” - projekt finansowany ze środków statusowych na rok 2016;
- „Warunki pracy jako element jakości pracy mający znaczenie dla funkcjonowania zawodowego pracownika (na przykładzie pracowników naukowo-dydaktycznych)” projekt finansowany w ramach tzw. „grantu wewnętrznego” ze środków własnych Wydziału FiB WSB w Poznaniu na rok 2018;

- „Burmistrz - urzędnik, menedżer, przywódca społeczności lokalnej” - projekt finansowany w ramach tzw. „grantu wewnętrznego” ze środków własnych Wydziału FiB WSB w Poznaniu na rok 2017;
- „Wójt – urzędnik, menedżer, lider społeczności lokalnej” - projekt finansowany w ramach tzw. „grantu wewnętrznego” ze środków własnych Wydziału FiB WSB w Poznaniu na rok 2018.

Z moimi zainteresowaniami naukowymi było związane również uczestnictwo w trzech projektach finansowanych ze środków unijnych, których beneficjentami byli przedstawiciele praktyki gospodarczej i naukowcy. Należał do nich opisany w punkcie 5.1.2. projekt „ENTER – partnerstwo na rzecz telepracy, przedsiębiorczości i równouprawnienia”, projekt „Naukowcy w wielkopolskich firmach – staże badawcze szansą podniesienia innowacyjności i konkurencyjności kluczowych branż dla rozwoju regionu” realizowany przez Wyższą szkołę Bankową w Poznaniu oraz projekt „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa” zrealizowany w 2015 roku przez Polską Agencję Rozwoju przedsiębiorczości (PARP) wspólnie ze szkołą Główną Handlową w Warszawie.

5.3 Charakterystyka działalności dydaktycznej i organizacyjnej

Zajęcia dydaktyczne realizowałam już w trakcie studiów doktoranckich na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu, prowadząc ćwiczenia do przedmiotu „Badania marketingowe”. W roku akademickim 2006/2007 pracując na etacie wykładowcy w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Lesznie prowadziłam:

- Badania marketingowe - wykład i ćwiczenia;
- Zarządzanie zasobami ludzkimi - wykład i ćwiczenia;
- Podstawy zarządzania – ćwiczenia.

W czasie zatrudnienia w Wyższej Szkole Bankowej, czyli od 2007 roku do teraz, prowadziłam na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych zajęcia dydaktyczne z 13 różnych przedmiotów, z których zdecydowana większość realizowana była na specjalnościach „Zarządzania zasobami ludzkimi” lub „Psychologia w zarządzaniu. Dodatkowo od samego początku pracy na uczelni prowadziłam seminaria dyplomowe a od 2009 roku również seminarium magisterskie (szczegółowy wykaz prowadzonych przedmiotów znajduje się w załączniku nr 2).

W przypadku przedmiotów „Metody zarządzania zasobami ludzkimi”, „Psychologia procesów kadrowych”, „Metody jakościowe w badaniach rynku”, „Problemy kształtowania się Społeczeństwa Informacyjnego”, „Psychologia zarządzania”, „Zarządzanie kapitałem ludzkim” byłam jednocześnie autorem karty przedmiotu oraz jego koordynatorem. Od samego

początku pracy w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu byłam opiekunem specjalności „Psychologia w zarządzaniu” oraz „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, odpowiadając za dobór treści programowych, które były w ramach tych specjalności realizowane. Od 2009 roku stałam się członkiem Rady programowej kierunku Zarządzanie (na studiach I i II stopnia), w latach 2013-2016 pełniąc funkcję przewodniczącej Rady. Od roku 2014 jestem członkiem Rady programowej kierunku „Inżynieria zarządzania”, a od 2015 kierunku „Psychologia w biznesie”.

Dodatkowo w latach 2013-2016 byłam członkiem „Rady wydziału”, „Rady bibliotecznej” oraz „Rady partnerów biznesowych uczelni”. W roku 2015 byłam członkiem komisji oceniającej prace w „Konkursie na najlepsze prace magisterskie”.

Z uwagi na duże zainteresowanie prowadzonym przeze mnie seminarium zarówno na studiach I i II stopnia od 2013 roku znacząco ograniczałam liczbę realizowanych godzin dydaktycznych na rzecz prowadzenia prac dyplomowych i magisterskich. Łącznie wypromowałam 124 prac dyplomowych i 127 prac magisterskich. Przygotowałam recenzje dla 215 prac absolwentów I stopnia i 115 prac magisterskich. Prace moich dyplomantów 3 krotnie wygrywały organizowany na uczelni konkurs na najlepszą pracę dyplomową i magisterską, a teksty 7 moich dyplomantów ukazały się w Debiutach Naukowych Studentów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu (2 w roku 2015; 3 w roku 2016 i 2 w roku 2017).

W ramach pracy organizacyjnej byłam przewodniczącą komitetu organizacyjnego konferencji „Kompetencje pracownika a funkcjonowanie współczesnych organizacji” (luty 2011) oraz członkiem komitetu organizacyjnego konferencji „Innowacje, wiedza i zasoby ludzkie w rozwoju organizacji” (marzec 2017).

Intensywnym okresem w zakresie pracy organizacyjnej na rzecz uczelni był okres od 09.2013 do 12.2016 roku, w którym to okresie pełniłam funkcję Menadżera kierunku Zarządzanie (Kierownika Zakładu Dydaktycznego). W ramach pełnionej funkcji odpowiedzialna byłam za opracowanie efektów kształcenia dla kierunku oraz wspólnie z Radą programową opracowywałam program kształcenia. Sprawowałam nadzór nad realizacją programu (w tym również przeprowadzałam hospitacje zajęć), rekomendowałam kadrę dydaktyczną do prowadzenia zajęć, jak również aktywnie współpracowałam ze środowiskiem przedsiębiorców w celu opracowania właściwej oferty oferowanych specjalności i uprzątnienia kierunku. Całość mojej pracy została pozytywnie zweryfikowana przez Polską Komisję Akredytacyjną, kiedy to po wizycie przeprowadzonej jesienią 2014 roku nadzorowany przeze mnie kierunek w 6 kryteriach uzyskał ocenę „w pełni” w dwóch natomiast ocenę „wyróżniającą”.

W ramach działań popularyzujących naukę opublikowałam kilka artykułów w czasopismach branżowych tj „Prawo i ekonomia w telekomunikacji” i „Personel i Zarządzanie”. Byłam również współautorem kilku publikacji popularyzujących wyniki projektu poświęconego problematyce telepracy. Materiały te opublikowane zostały w postaci broszur informacyjnych i materiałów seminaryjnych w języku polskim i angielskim. Należę również do zespołu ekspertów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, udzielając wypowiedzi na temat sytuacji na rynku pracy oraz zarządzania zasobami ludzkimi dla telewizji lokalnej, serwisu informacyjnego „newseria” oraz redaktorów takich czasopism jak Gazeta prawna i Rzeczpospolita. Dodatkowo w roku 2010 prowadziłam zajęcia adresowane dla uczniów szkół średnich z województwa wielkopolskiego, w ramach „Festiwalu przedsiębiorczości”. Współtworzyłam i przygotowywałam program „Gramy o najlepszych”, którego celem było wsparcie wyróżniających się studentów w indywidualnym rozwoju zawodowym i/lub naukowym.

6 Bibliografia

- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person-organisation and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138-162.
- Boselie, P., Paauwe, J. (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review*, 34(5), 550-566.
- Den Hartog, D., Boselie, P., Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology*, 53(4), 1-21.
- Dubois, D. D., Rothwel, W. J. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Dyer, L., Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.
- Jabłoński, M. (2009). *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się: metody doskonalenia i rozwoju*. Warszawa: C.H. Beck.
- Juchnowicz, M. (2014). *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*. Warszawa: PWE.
- Judge, T. A., Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 341-367.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Jurek, P. (2010). Zarządzanie kompetencjami zawodowymi pracowników w nowoczesnych organizacjach. W: A. M. Zawadzka (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji*. Warszawa: PWN.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit At Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., Harden, E. E. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25(6), 217-271.

- Lawrynowicz, M. (2014). Poszukiwanie efektów ZZL – refleksja nad głównymi nurtami badawczymi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4(98), 31-50.
- Moczydłowska, J. M. (2008). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Warszawa: Difin.
- Órczyk, J. (2009). Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3/4, 19-32.
- Rakowska, A. (2007). *Kompetencje menadżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Rakowska, A., & Sitko-Lutek, A. (2000). *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*. Warszawa: PWN.
- Walkowiak, R. (2004). *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*. Wydaw. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.

09.04.2018 r

Agnieszka Springer