

Załącznik nr 2

DR MONIKA CHODOREK

UNIWERSYTET MIKOŁAJA KOPERNIKA W TORUNIU
WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA

AUTOREFERAT

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

Toruń, kwiecień 2016

Spis treści

1. Podstawowe informacje o kandydacie	
1.1. Imię i nazwisko.....	3
1.2. Informacje o posiadanych dyplomach i stopniach naukowych.....	3
1.3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu.....	3
2. Wskazanie oraz omówienie osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 16 ust. 2 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65, poz. 595 ze zm.)	
2.1. Wskazanie osiągnięcia naukowego.....	4
2.2. Przedmiot, cele rozprawy oraz hipotezy i metody badawcze.....	4
2.3. Struktura monografii i podstawowe ustalenia.....	11
2.4. Najważniejsze osiągnięcia naukowe mające walor oryginalności.....	23
3. Prezentacja rozwoju naukowego i pozostałych obszarów badawczych.....	25
4. Podsumowanie dorobku i osiągnięć naukowo-badawczych.....	34

1. Podstawowe informacje o kandydacie

1.1. Imię i nazwisko: **Monika Chodorek**

1.2. Informacje o posiadanych dyplomach i stopniach naukowych

2003 – stopień doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu (nadany uchwałą Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu z dnia 15 stycznia 2003)

Temat rozprawy doktorskiej: **Zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania i czynniki ją warunkujące. Na przykładzie polskich przedsiębiorstw w okresie dostosowywania się do wymogów rynków Unii Europejskiej.**

Promotor: prof. dr hab. Marek J. Stankiewicz

Recenzenci: prof. dr hab. Jan Jeżak, dr hab. Bohdan Godziszewski, prof. UMK

1996 – tytuł magistra, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu, kierunek: Zarządzanie i Marketing, specjalność: Organizacja i Kierowanie Przedsiębiorstwem
Temat pracy magisterskiej: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na przykładzie PACK-DRUK Poligrafia

Promotor: dr hab. Bohdan Godziszewski, prof. UMK

1994 – tytuł licencjata, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu, kierunek: Zarządzanie i Marketing, specjalność: Zarządzanie Przedsiębiorstwem Przemysłowym

Temat pracy licencjackiej: System motywowania do pracy i jego logika

Promotor: prof. dr hab. Janusz Meller

1.3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu

W roku 1994 ukończyłam studia licencjackie na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu na kierunku Zarządzanie i Marketing, specjalność: Zarządzanie Przedsiębiorstwem Przemysłowym. Na tym samym kierunku w latach 1994 -1996 podjęłam magisterskie studia uzupełniające, wybierając specjalność: Organizacja i Kierowanie Przedsiębiorstwem.

W trakcie studiów magisterskich na początku 1995 r. podjęłam współpracę z przedsiębiorstwem PACK-DRUK Poligrafia Sp. z o.o., w którym w czerwcu 1995 r. zostałam zatrudniona w dziale handlowym. Byłam odpowiedzialna za budowanie relacji z klientami firmy, tworzenie bazy danych o klientach i składanych przez nich zamówieniach oraz obsługę

wprowadzanego w tym czasie systemu informatycznego dotyczącego klientów. W firmie pracowałam do czerwca 1998 r.

Równolegle po zakończeniu studiów magisterskich w 1996 r. dostałam propozycję pracy naukowo-badawczej na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. 1 października 1996 r. podjęłam pracę na stanowisku asystenta w Katedrze Ogólnych Problemów Zarządzania. Od 2003 do 2015 r. pracowałam w tej samej jednostce na stanowisku adiunkta. Obecnie nosi ona nazwę Katedra Doskonałości Biznesowej, a zajmowane przeze mnie stanowisko to starszy wykładowca. Od początku swojej pracy specjalizuję się w obszarach zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw, poszukując źródeł przewag konkurencyjnych i rozwoju przedsiębiorstw, skupiając się na tych, które pozwalają budować przewagi w długim okresie. Prowadzę tematycznie powiązane z pracą naukową zajęcia w języku polskim i angielskim: wykłady, ćwiczenia, seminaria i projekty na studiach stacjonarnych, niestacjonarnych pierwszego i drugiego stopnia na kierunku Zarządzanie. Jestem również wykładowcą na Studiach Podyplomowych w Zakresie Budowania Kompetencji Menedżerskich Liderów Biznesu, Akademii Kopernikańskiej, Executive Master of Business Administration. Od 2004 jestem kierownikiem Studiów Podyplomowych w Zakresie Pozyskiwania i Zarządzania Funduszami Unijnymi.

1 października 2004 r. podjęłam ponadto pracę w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej we Włocławku, na stanowisku starszego wykładowcy, w której pracuję do dnia dzisiejszego. W latach 2008 - 2010 pełniłam w niej funkcję dyrektora Instytutu Nauk Społecznych i Informatyki.

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

2.1. Wskazanie osiągnięcia naukowego

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

Monika Chodorek, Uwarunkowania zarządzania talentami w przedsiębiorstwie w kontekście teorii pozytywnego zarządzania, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016.

Recenzentami wydawniczymi ww. monografii habilitacyjnej byli:
prof. zw. dr hab. Marek J. Stankiewicz, Wyższa Szkoła Bankowa
prof. zw. dr hab. Jan Jeżak, Uniwersytet Łódzki

2.2. Przedmiot, cele rozprawy oraz hipotezy i metody badawcze

Przedmiotem prezentowanej monografii jest problematyka zarządzania talentami, która stała się jednym z najbardziej dyskutowanych tematów w obszarze zarządzania z uwagi na trwającą między przedsiębiorstwami walkę o najlepszych pracowników. W literaturze i praktyce bardzo popularnym wyrażeniem wprowadzonym w końcu lat 90. XX wieku przez McKinsey&Company jest „wojna o talenty”, która objawia się coraz większą intensyfikacją międzynarodowej konkurencji o utalentowanych pracowników. Liczba publikacji, prezentowanych podejść i rozwiązań oraz prowadzonych badań w ujęciu tak krajowym, jak i globalnym również może świadczyć o priorytetowym znaczeniu zarządzania talentami dla organizacji.

Zarządzanie talentami jest złożonym zagadnieniem. Fakt ten wynika z kilku powodów. Po pierwsze, brak jest jednoznacznej definicji talentu. Wielość i złożoność definicyjna tego pojęcia powoduje problemy w określeniu, kto jest talentem dla organizacji. W literaturze i praktyce zarządzania organizacjami funkcjonują dwa - pozornie skrajne - podejścia do zarządzania talentami. Pierwsze z nich zakłada, że talent jest osobą wyróżniającą się pod względem określonych cech, a systemy zarządzania talentami koncentrują się na identyfikowaniu najlepszych, wyróżniających się pracowników i adresowaniu do nich szeregu działań, aby ich potencjał rozwinąć w odpowiednim kierunku i wykorzystać. Takie programy kierowane są zazwyczaj do małego grona wybranych pracowników. Drugie podejście do zarządzania talentami - wypracowane na podstawie badań Instytutu Gallupa - opiera się na zrównaniu pojęć „talent” i „pracownik” z uwagi na przyjętą definicję talentu, która określa go jako wrodzoną predyspozycję do czegoś. Zatem każdy ma jakiś talent. W tym przypadku zadaniem zarządzania talentami jest identyfikacja talentów (wrodzonych predyspozycji) i umiejętne ich wykorzystanie poprzez przypisanie pracownika do najlepszej roli (stanowiska), w której będzie się spełniał, osiągał najwyższe wyniki i czerpał satysfakcję z wykonywanej pracy.

Po drugie proces zarządzania talentami przybiera różne perspektywy czasowe. Traktowany krótkookresowo jest często jednorazowym programem, powtarzalnym (lub nie) co pewien czas, ograniczonym do kilku najważniejszych czynności skierowanych do utalentowanych pracowników. W podejściu długookresowym (pożądanym) zarządzanie talentami staje się czymś więcej niż procesem. Staje się ideą, misją wymagającą szeregu zróżnicowanych działań, które w organizacji nie powinny mieć końca.

Po trzecie zarządzanie talentami jest procesem dotyczącym nie tylko kwestii materialnych w organizacji, takich jak: narzędzia, procedury, metody, ale również wielu niematerialnych obszarów związanych z kulturą organizacyjną, zaufaniem, relacjami, postawami, przywództwem w organizacji, komunikacją wewnątrzorganizacyjną, których kształtowanie jest bardzo trudne.

Pomimo istotnego znaczenia zarządzania talentami dla rozwoju organizacji nie jest to proces wykorzystywany powszechnie w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Świadczą o tym raporty publikowane przez firmy badawcze. W Polsce zarządzanie talentami występuje na dość niskim poziomie, pomimo, iż większość osób zarządzających organizacjami powszechnie zdaje sobie sprawę z tego, jak wielkie korzyści przynosi organizacjom stosowanie wspomnianego systemu.

Wyniki badań przeprowadzonych przez światowych liderów rozwiązań HR (m.in. Manpower Polska, Deloitte Polska, PricewaterhouseCoopers), prezentowane w raportach oraz relatywnie niewielka liczba publikacji (w porównaniu do np. Stanów Zjednoczonych czy Europy Zachodniej) przedmiotowych na rynku polskim pozwoliły mi na sformułowanie głównej hipotezy pracy: „Poziom zarządzania talentami w polskich przedsiębiorstwach nie jest odpowiednio zaawansowany”.

Znalezienie odpowiedzi na pytanie, dlaczego tak jest, stało się podstawowym przedmiotem pracy. W dostępnej literaturze przedmiotu nie ma opracowań, które identyfikują determinanty tego procesu. Warunki, które organizacja musi spełnić, aby zarządzać talentami, są opisane bardzo ogólnie, teoretycznie oraz wybiórczo. Można domniemywać istnienia dwojakiego rodzaju luki poznawczej w tym obszarze:

- luki eksploracyjnej – brak szczegółowego opisu zarówno pożądanego stanu zarządzania talentami, jak również determinant tego procesu;
- luki empirycznej – brak badań empirycznych potwierdzających domniemane związki pomiędzy określonymi czynnikami warunkującymi zarządzanie talentami a omawianym procesem.

Na tej podstawie uznałam, że istnieją merytoryczne przesłanki enumeracji i oceny determinant zarządzania talentami jako zintegrowanego zbioru czynników, co w ten sposób wypełni lukę w dorobku teoretycznym i empirycznym tej dyscypliny.

Punktem wyjścia poszukiwania determinant zarządzania talentami stał się, intensywnie rozwijany od 2003 r. pozytywny paradygmat organizacji (ang. *Positive Organizational Scholarship POS*), w którym koncentracja na talentach, ich odkrywaniu, doskonaleniu i wykorzystywaniu dla dobra organizacji zajmuje centralne miejsce. Jedno z głównych założeń teorii POS mówi, że polem do samodoskonalenia i rozwoju jest koncentracja na posiadanych talentach i mocnych stronach. Ma to swoje odzwierciedlenie w podejściu głoszącym, że rozwój organizacji należy oprzeć na mocnych stronach poszczególnych osób

(pracowników). Mądra, rozwijająca się organizacja musi starać się dotrzeć do naturalnych talentów każdego pracownika, a następnie zadbać o to, by mógł się on rozwijać na swoim stanowisku, a jego talenty doprowadziły do uzyskiwania ponadprzeciętnych wyników.

Wyznaczniki POS-u stały się podstawą do sprecyzowania przeze mnie definicji teorii pozytywnego zarządzania określonej w pracy jako ***holistyczne podejście do rozwoju organizacji, koncentrujące się na budowaniu Pozytywnego Potencjału Organizacji, tj. układu zasobów materialnych i niematerialnych, które pobudzają pozytywny klimat i pozytywną kulturę organizacji, przyczyniając się do inicjowania i kształtowania prorozwojowych zachowań pracowników organizacji.*** Zarządzanie talentami zajmuje w niej miejsce centralne, ponieważ dla pełnego ujawniania się i wykorzystania talentów w organizacji konieczne stają się podsystemy Pozytywnego Potencjału Organizacji czyli pozytywna kultura i pozytywny klimat, a warunkiem i zarazem sposobem ich wykreowania jest pozytywne zarządzanie.

Jako główny cel mojej monografii wyznaczyłam **wypracowanie postulatywnego modelu służącego kształtowaniu warunków zarządzania talentami w polskich przedsiębiorstwach¹, którego idea wpisuje się w teorię pozytywnego zarządzania poprzez identyfikację, analizę i ocenę uwarunkowań procesu zarządzania talentami.**

Opracowanie modelu warunków zarządzania talentami wymagało w mojej ocenie realizacji następujących celów szczegółowych:

1. Doprecyzowania pojęcia zarządzania talentami i wskazania jego miejsca w teorii pozytywnego zarządzania.
2. Enumeracji przejawów zarządzania talentami.
3. Identyfikacji występujących poziomów przejawów zarządzania talentami w polskich przedsiębiorstwach.
4. Identyfikacji uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnych stymulujących i hamujących zarządzanie talentami.
5. Identyfikacji uwarunkowań zewnętrznych stymulujących i hamujących zarządzanie talentami.

W pracy przyjęto trzy hipotezy badawcze:

1. Poziom zarządzania talentami w polskich przedsiębiorstwach nie jest odpowiednio zaawansowany.
2. Pozytywny Potencjał Organizacji wspiera zarządzanie talentami.
3. Kluczową determinantą implementacji zarządzania talentami w polskich przedsiębiorstwach jest kultura organizacyjna.

¹ Pojęcie „polskie przedsiębiorstwa” oznacza w pracy **przedsiębiorstwa, które funkcjonują w Polsce**, czyli prowadzą swą działalność w warunkach polskiej gospodarki, mają centralę w Polsce oraz są zarejestrowane w polskim KRS (Krajowy Rejestr Sądowy).

Weryfikacja postawionych hipotez badawczych oraz realizacja celu pracy wymagała uzyskania odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jaki jest poziom zarządzania talentami w polskich przedsiębiorstwach?
2. Czy występuje związek pomiędzy Pozytywnym Potencjałem Organizacji a zarządzaniem talentami w polskich przedsiębiorstwach oraz jaki jest jego kierunek i siła?
3. Jakie uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne w największym stopniu stymulują zarządzanie talentami w polskich przedsiębiorstwach?
4. Jakie uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne utrudniają zarządzanie talentami w polskich przedsiębiorstwach?

Sformułowane cele, hipotezy i pytania badawcze odnoszą się do procesu zarządzania talentami jasno określonego pod względem struktury i narzędzi w nim stosowanych, którego poziom mierzono szacunkowo na podstawie opinii kadr kierowniczych badanych przedsiębiorstw w skali <0%, 10%, 20%,...,100%>, gdzie 0% oznaczało brak zarządzania talentami, natomiast 100% odzwierciedlało wzorcowy poziom analizowanego procesu w przedsiębiorstwie. Wzorcowy zarządzanie talentami zostało opisane za pomocą przejawów świadczących o stosowaniu przez przedsiębiorstwo tego procesu na najwyższym poziomie zaawansowania i oznacza, że:

- zarządzanie talentami jest zharmonizowane ze strategią organizacji,
- występuje w nim jasno określone pojęcie talentu dla organizacji,
- zarządzanie talentami jest skierowane do wszystkich pracowników,
- wykorzystuje się w nim szereg metod i narzędzi pozwalających na klarowną identyfikację talentów, prawidłowy dobór talentów do stanowiska, rozwój talentów zgodny z celami organizacji oraz optymalne wykorzystanie utalentowanych pracowników.

Osiągnięcie celu pracy, weryfikacja hipotez badawczych oraz udzielenie odpowiedzi na postawione pytania wymagało zastosowania różnorodnych metod badawczych. Dla wnikliwej eksploracji istoty zagadnienia wykorzystałam następujące metody badawcze:

- analizę literatury polskiej i zagranicznej z zakresu zarządzania talentami oraz pozytywnego podejścia do zarządzania;
- analizę raportów z badań przeprowadzonych w Polsce i na świecie dotyczących stanu zaawansowania procesu zarządzania talentami;
- ankietę pocztową, wykorzystaną w badaniach przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw działających w Polsce;
- wywiad swobodny zastosowany w badaniach pogłębionych wśród wybranych przedsiębiorstw działających w Polsce;
- wywiad standaryzowany zastosowany w badaniach opinii ekspertów,

- studia przypadków.

W pracy wykorzystano również badania eksperckie w wersji stacjonarnej metodą delficką oraz w wersji korespondencyjnej.

Realizacja celu oraz weryfikacja hipotez nastąpiła w oparciu o przeprowadzone kompleksowe badania empiryczne podczas realizacji trzech projektów badawczych. Pierwszy projekt Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego o numerze N N115 280034 pt. **„Pozytywny Potencjał Organizacji jako kluczowy czynnik rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Uwarunkowania i sposoby pobudzania oraz wykorzystywania pozytywnego potencjału organizacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami funkcjonującymi w Polsce”** został zrealizowany w latach 2008-2010. W badaniu podstawowym wzięły udział 104 przedsiębiorstwa. Drugi projekt Narodowego Centrum Nauki o numerze 2011/01/B/HS4/00835 nt. **„Strategiczne zarządzanie kluczowymi obszarami Pozytywnego Potencjału Organizacji – uwarunkowania, sposoby i modele rekomendowane dla przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce”** został zrealizowany w latach 2011-2013 na próbie 73 przedsiębiorstw działających w Polsce. Oba projekty zostały zrealizowane zespołowo pod kierunkiem prof. zw. dr. hab. Marka J. Stankiewicza na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Byłam jednym z członków zespołu podejmującego wymienione projekty, a zagadnienia, za które byłam odpowiedzialna i które zrealizowałam, były następujące:

- charakterystyka części elementarnych składników Pozytywnego Potencjału Organizacji (PPO), w szczególności obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, oraz opracowanie uzyskanych wyników charakteryzujących poziom PPO w badanych przedsiębiorstwach i jego relacje z systemem zarządzania talentami;
- sformułowanie przejawów zarządzania talentami oraz opracowanie uzyskanych wyników dotyczących poziomu występowania określonych przejawów zarządzania talentami w badanych przedsiębiorstwach;
- sformułowanie wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań zarządzania talentami oraz opracowanie uzyskanych wyników dotyczących poziomu występowania określonych uwarunkowań w badanych przedsiębiorstwach, a także ocena stopnia zależności pomiędzy zidentyfikowanymi uwarunkowaniami wewnątrzorganizacyjnymi a zarządzaniem talentami.

Pogłębienie wyników badań uzyskanych w trakcie realizacji projektów zespołowych było możliwe podczas prac nad autorskim zadaniem statutowym nr 317 Katedry Podstawowych Problemów Zarządzania o tytule „Zarządzanie talentami”. W ramach tego zadania:

- uszczegółowiłam charakterystykę zarządzania talentami poprzez identyfikację 27 przejawów zarządzania talentami;

- zidentyfikowałam uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne wspierające i utrudniające zarządzanie talentami;
- zidentyfikowałam relacje pomiędzy poszczególnymi przejawami zarządzania talentami a poszczególnymi uwarunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi zarządzania talentami;
- opracowałam opisy wzorcowych praktyk zarządzania talentami.

W badaniach wzięło udział 49 przedsiębiorstw. Ponadto w trzech celowo wybranych przedsiębiorstwach zostały zrealizowane wywiady pogłębione, które pozwoliły na szczegółowy opis dobrych praktyk w obszarze zarządzania talentami.

W każdym projekcie dobór przedsiębiorstw do badania był celowy a kwestionariusz ankiety kierowany był do firm z list najlepszych przedsiębiorstw publikowanych przez polskie periodyki.

Prezentowane opracowanie jest zwięźczeniem całości prac zrealizowanych w dwóch projektach badawczych oraz zadaniu statutowym, które zawierały studia literaturowe, wieloetapowe badania empiryczne przeprowadzone na przestrzeni lat 2008-2014 (badania ankietowe przedsiębiorstw, wywiady kwestionariuszowe w przedsiębiorstwach oraz badania eksperckie), analizy statystyczne i opisowe uzyskanych danych, jak również modelowanie w oparciu o zidentyfikowane prawidłowości, które można zaprezentować według schematu 1.

Schemat 1. Projekty badawcze i ich rezultaty

Etap badania	Projekt naukowo-badawczy - temat	Uzyskane rezultaty
1	Projekt P0 Pozytywny Potencjał Organizacji jako kluczowy czynnik rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Uwarunkowania i sposoby pobudzania oraz wykorzystywania pozytywnego potencjału organizacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami funkcjonującymi w Polsce	Zdefiniowanie pojęcia teorii pozytywnego zarządzania (Rozdział I) Szczegółowa charakterystyka (zdefiniowanie i opis) Pozytywnego Potencjału Organizacji i jego składników (Rozdział I) Wyeksponowanie elementów łączących teorię pozytywnego zarządzania i zarządzanie talentami (Rozdział I) Określenie sposobu pomiaru Pozytywnego Potencjału Organizacji oraz sposobu oceny związku oraz kierunku i siły wpływu pomiędzy Pozytywnym Potencjałem Organizacji a zarządzaniem talentami (Rozdział III) Analiza i ocena związku oraz kierunku i siły wpływu pomiędzy Pozytywnym Potencjałem Organizacji a zarządzaniem talentami (Rozdział IV) Weryfikacja hipotezy 1 i 2
2	Projekt P1 Strategiczne zarządzanie kluczowymi obszarami Pozytywnego Potencjału Organizacji – uwarunkowania, sposoby i modele rekomendowane dla przedsiębiorstw	Zdefiniowanie pożądanego poziomu zarządzania talentami (Rozdział II) Określenie i charakterystyka etapów zarządzania talentami (Rozdział II) Określenie sposobu pomiaru poziomu zarządzania talentami (Rozdział III) Enumeracja i ocena przejawów zarządzania talentami (Rozdział IV) Określenie sposobu pomiaru poziomu wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań zarządzania talentami (Rozdział IV)

	funkcjonujących w Polsce	Identyfikacja i ocena wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań zarządzania talentami (Rozdział IV) Weryfikacja hipotezy 1
3	Projekt P2 Zadanie statutowe 317 „Zarządzanie talentami”	Identyfikacja i ocena szczegółowych przejawów zarządzania talentami (Rozdział IV) Enumeracja i kategoryzacja wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań stymulujących i hamujących zarządzanie talentami (Rozdział IV) Analiza i ocena związku pomiędzy uwarunkowaniami zarządzania talentami a opisywanym procesem (Rozdział IV) Określenie i ocena związku pomiędzy zarządzaniem talentami a przejawami rozwoju organizacji (Rozdział IV) Wykreowanie modelu warunków zarządzania talentami na podstawie analizy i oceny związku, siły oraz kierunku wpływu pomiędzy przejawami zarządzania talentami a zidentyfikowanymi kluczowymi uwarunkowaniami zarządzania talentami (Rozdział IV) Opisy wzorcowych praktyk zarządzania talentami (Rozdział V) Weryfikacja hipotezy 1 i 3

Źródło: opracowanie własne

2.3. Struktura monografii i podstawowe ustalenia

Praca składa się z pięciu rozdziałów. Dwa pierwsze prezentują wyniki studiów literaturowych i tworzą część teoretyczną pracy, natomiast pozostałe rozdziały tworzą część empiryczną, z czego rozdział trzeci to prezentacja metodyki zrealizowanych badań.

W rozdziale pierwszym zaprezentowałam złożoną istotę talentu, dokonałam przeglądu istniejących definicji talentu nie tylko w obszarze zarządzania organizacją, ale również w psychologii i pedagogice, ze szczególnym wyeksponowaniem pojęcia talentu w organizacji. Analiza wielu koncepcji pozwoliła mi na zaproponowanie autorskiej definicji talentu dla organizacji. Łączy ona dwa podejścia do postrzegania talentu, tj. podejście elitarne, w którym za talent uważa się pracownika o ponadprzeciętnym potencjale, który osiąga ponadprzeciętne wyniki, oraz podejście egalitarne, które zrównuje pojęcie talentu z pojęciem pracownik. Prezentowane podejścia do definiowania talentu - na pozór odmienne - po głębszej analizie okazują się różnić tylko nazewnictwem, a talent jest albo punktem wyjścia koncepcji, albo zwieńczeniem podejmowanych wysiłków. W pierwszym podejściu talent jest efektem połączenia naturalnych zdolności (wrodzonych predyspozycji), uaktywnionych i rozwijanych, oplecionych pozyskaną wiedzą i umiejętnościami, okupionych ogromnym trudem, pracą, zaangażowaniem i innymi ważnymi cechami prowadzącymi do uzyskiwania wysokich wyników ze swych działań. W drugim podejściu talent jest punktem wyjścia, który jest utożsamiany z naturalnymi, wrodzonymi zdolnościami, predyspozycjami. A wzbogacony w wiedzę i umiejętności daje tzw. mocną stronę, która prowadzi do osiągnięcia

ponadprzeciętnych wyników. Autorska definicja talentu brzmi: **talenty w organizacji to pracownicy:**

- o zidentyfikowanym na odpowiednim poziomie zbiorze cech, zgodnym z potrzebami rozwoju organizacji;
- odpowiednio dopasowani do swego stanowiska (na bazie wewnętrznych, wrodzonych predyspozycji);
- osiągający ponadprzeciętne rezultaty w swoich „rolach”, a przez to podnoszący efektywność funkcjonowania całej organizacji.

W koncepcji talentu dla organizacji ważne jest, że znaczenie talentu jest względne, a nie bezwzględne oraz subiektywne, a nie obiektywne.

Z uwagi na fakt, iż talenty zajmują centralne miejsce w pozytywnym paradygmacie organizacji (*Positive Organizational scholarship POS*), kolejną część rozdziału pierwszego poświęciłam temu zagadnieniu. Scharakteryzowałam podwaliny POS, tj. psychologię pozytywną i jej wyznaczniki, oraz nurty w zarządzaniu, które na niej bazują. Niektórzy prekursorzy nauk o zarządzaniu również akcentowali istotne elementy pozytywnego zarządzania, upatrując w nich źródła usprawnień, lepszej wydajności, lepszego funkcjonowania pracownika w organizacji, jak i całej organizacji. W związku z powyższym dokonałam przeglądu oraz zestawienia myśli i rozwiązań prezentowanych przez nich, a wpisujących się w obszar pozytywnego zarządzania.

Koncepcją, która powstała na kanwie POS jest Pozytywny Potencjał Organizacji zdefiniowany przez zespół badawczy, którego byłam członkiem, jako układ, czyli stan, poziom, konfiguracja zasobów materialnych i niematerialnych, które pobudzają pozytywny klimat i pozytywną kulturę organizacji, przyczyniając się do inicjowania i kształtowania pozytywnych, prorozwojowych zachowań pracowników organizacji. Aby go budować organizacje potrzebują pozytywnego zarządzania. Teorię pozytywnego zarządzania zdefiniowałam więc jako **holistyczne podejście do rozwoju organizacji, koncentrujące się na budowaniu Pozytywnego Potencjału Organizacji, który poprzez pobudzenie pozytywnego klimatu i pozytywnej kultury wyzwala prorozwojowe zachowania pracownicze**. W niej to należy szukać podwalin zarządzania talentami, albowiem dla pełnego ujawniania się i wykorzystania talentów w organizacji konieczne stają się podsystemy Pozytywnego Potencjału Organizacji, czyli pozytywna kultura i pozytywny klimat, a warunkiem i zarazem sposobem ich wykreowania jest pozytywne zarządzanie.

W punkcie kończącym rozdział pierwszy przedstawiłam obszary łączące teorię pozytywnego zarządzania oraz talentu w organizacji, eksponując takie cechy, jak: pozytywny potencjał człowieka, inteligencja emocjonalna oraz pasja.

Rozdział drugi został poświęcony w całości procesowi zarządzania talentami, jego istocie oraz czynnikom eksponowanym w literaturze, wpływającym na stan analizowanego

procesu. Na podstawie studiów literaturowych zaprezentowałam główne czynniki, które doprowadziły do powstania koncepcji zarządzania talentami, mające swoje źródło w procesie globalizacji oraz gospodarce opartej na wiedzy. Skupiłam się przede wszystkim na zmianach demograficznych, rosnącej mobilności pracowników, coraz większej różnorodności etnicznej, kulturowej i pokoleniowej pracowników zatrudnionych na całym świecie, jak również wzroście znaczenia rynków wschodzących oraz diagnozowanym deficycie talentów z punktu widzenia gospodarki opartej na wiedzy. Stwierdzałam, że zaprezentowane trendy w istotnym stopniu powodują wzrost konkurencji pomiędzy przedsiębiorstwami o talenty. Dlatego też przedsiębiorstwa, aby je posiadać i wykorzystywać w długim okresie, muszą nimi zarządzać. Z uwagi na fakt, że koncepcja zarządzania talentami nie doczekała się zgodności definicyjnej, w dalszej części rozdziału drugiego dokonałam przeglądu podejść do zarządzania talentami z różnych perspektyw, scharakteryzowałam fazy dojrzałości procesu zarządzania talentami, jak również pojęcia takie jak globalne i strategiczne zarządzanie talentami. W mojej opinii zarządzanie talentami powinno być procesem długookresowym. Tylko takie podejście pozwala organizacjom uzyskiwać w tym względzie wysokie rezultaty. Programy krótkookresowe są kosztochłonne i często prowadzą do powstania wielu negatywnych emocji wśród pracowników. Podejściem wzorcowym i najbardziej zaawansowanym jest dostrzeganie (identyfikowanie) talentów we wszystkich pracownikach organizacji i budowanie zróżnicowanych programów rozwoju w zależności od stanowisk zajmowanych przez pracowników w organizacji i ich potencjału. Do takiego stanu powinny zmierzać stosowane systemy zarządzania talentami w organizacjach.

Opierając się na definicji American Society for Training and Development i Institute for Corporate Productivity, zaproponowałam autorską definicję zarządzania talentami jako **holistyczne podejście służące optymalizacji kapitału ludzkiego, które umożliwia organizacji uzyskiwanie zaplanowanych krótko- i długookresowych rezultatów poprzez budowanie kultury, zaangażowania, wydajności i kompetencji w oparciu o zintegrowane działania w zakresie pozyskiwania, rozwijania i odpowiedniego rozlokowania utalentowanych pracowników powiązanych z celami organizacji, poprzez identyfikowanie ich wrodzonych predyspozycji i dopasowanie na ich podstawie do stanowiska, wspierając dążenia pracowników do osiągnięcia przez nich jak najlepszych efektów dla dobra organizacji.**

W mojej opinii wzorcowe zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie powinno przebiegać dwutorowo, łącząc w sobie koncepcje wyszukiwania najlepszych pracowników oraz optymalnego dopasowania pracownika do stanowiska zgodnego z jego wrodzonymi predyspozycjami, co zespala się w procesie identyfikacji talentów.

Zarządzanie talentami jest procesem, który ma określone cele w organizacjach. Cele te zaprezentowałam przy wykorzystaniu narzędzia jakim jest strategiczna karta wyników.

Chcąc osiągać założone cele organizacje muszą talenty identyfikować, pozyskiwać i dobierać do odpowiednich stanowisk. Muszą również talenty swoich pracowników rozwijać, myśleć o sukcesji oraz wyciągać wnioski w sytuacji, kiedy utalentowany pracownik chce odejść. Dobrze kiedy organizacja jest w stanie zbudować taką pozycję na rynku, że najlepsi pracownicy chcą przychodzić do niej sami. Wymienione etapy wchodzące w skład zarządzania talentami zaprezentowałam i szczegółowo scharakteryzowałam, kładąc szczególny nacisk na etap rozwoju talentów i ich wykorzystywania w organizacji jako w opinii kadr kierowniczych element najtrudniejszy tego procesu.

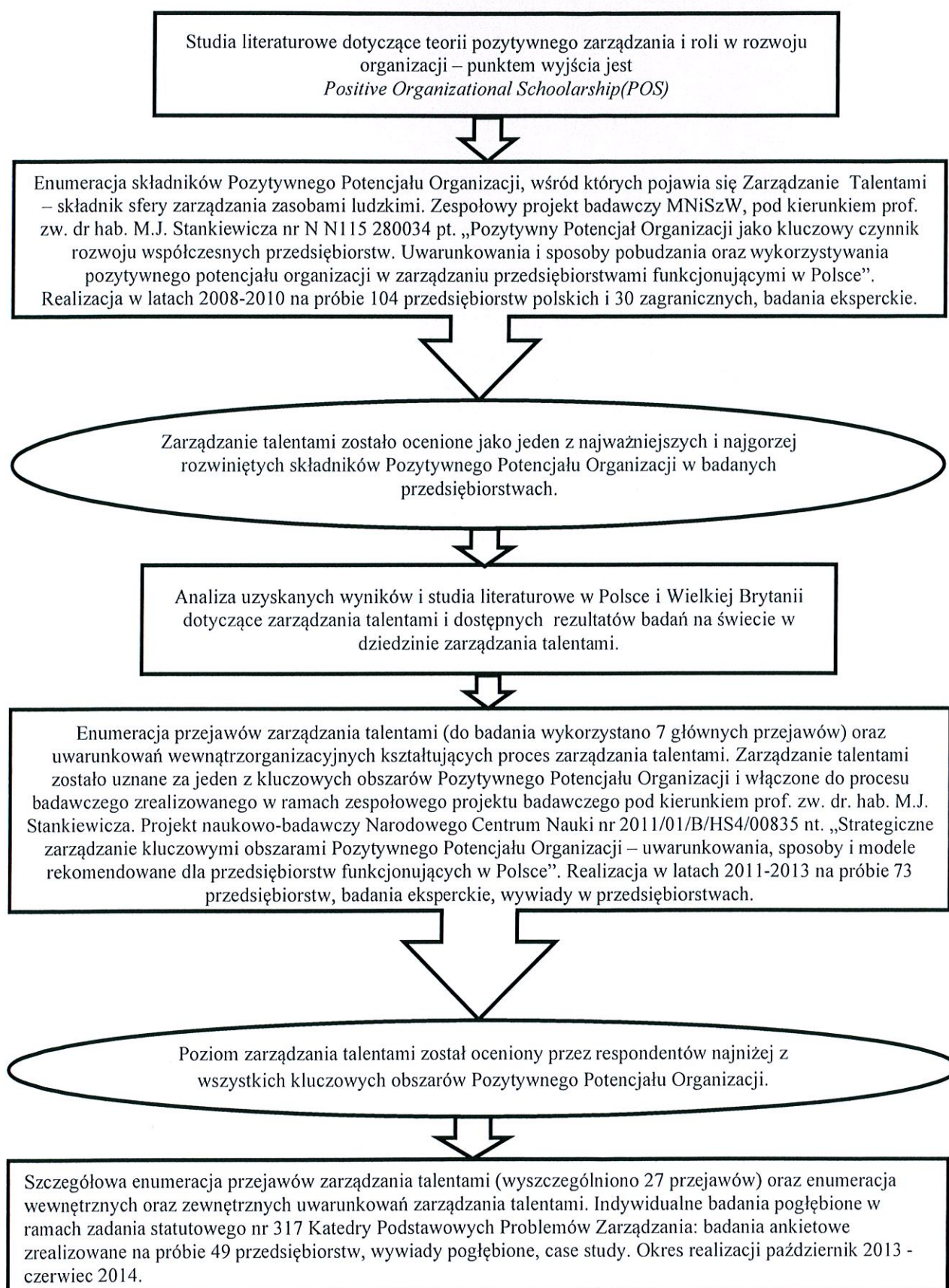
Szczegółowy przegląd literatury pozwolił mi stworzyć zbiór potencjalnych czynników wewnątrzorganizacyjnych, które mogą stymulować zarządzanie talentami. Dokonałam również ich charakterystyki ukazując potencjalną przydatność dla zarządzania talentami, potwierdzoną publikowanymi opiniami innych autorów z tej dziedziny. Zaprezentowany zbiór stymulantów zarządzania talentami powstał na podstawie sugestii autorów wielu publikacji odnoszących się do procesu zarządzania talentami. Są to jednak tylko teoretyczne podejrzenia, ponieważ związki te nie zostały potwierdzone empirycznie. Zebranie wszystkich, dostępnych w literaturze propozycji potencjalnych czynników, które determinują zarządzanie talentami uważam za swój istotny wkład w dorobek prezentowanej dziedziny. Do najważniejszych czynników zaliczono: kulturę organizacyjną, uwarunkowania materialne, narzędzia i procedury stosowane w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, postawy przełożonych, warunki pozwalające na rozwój utalentowanych pracowników, społeczną odpowiedzialność organizacji, jak również odpowiednią strukturę organizacyjną oraz pozytywną komunikację wewnątrzorganizacyjną. Zidentyfikowane w literaturze wewnątrzorganizacyjne stymulatory zarządzania talentami stanowiły inspirację do stworzenia autorskiego zbioru uwarunkowań analizowanego procesu. Zbiór ten został wykorzystany podczas badań empirycznych i był punktem wyjścia do enumeracji i kategoryzacji wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań zarządzania talentami.

Rozdział trzeci to prezentacja metodyki przeprowadzonych badań empirycznych. Uznałam za zasadne wydzielenie metodyki badawczej w postaci rozdziału z uwagi na złożoność i rozpiętość czasową wykorzystanych w pracy wyników badań. W rozdziale tym dokonałam prezentacji projektów badawczych oraz wykonanych prac w ramach realizacji zadania statutowego, których wyniki posłużyły do weryfikacji hipotez i realizacji głównego celu monografii i stały się podstawą treści rozdziałów następnych. W rozdziale trzecim sformułowałam cel główny i cele szczegółowe pracy oraz zaprezentowałam hipotezy badawcze. Dokonałam również prezentacji zastosowanych metod i narzędzi badawczych. W procesie analizy danych wykorzystywałam takie programy komputerowe, jak: Excel, SPSS oraz SmartPLS. Ze statystyk opisowych wykorzystywałam zarówno statystyki proste, takie jak średnie, odchylenia standardowe czy wskaźniki struktury, jak również analizę związków

korelacyjnych, stosując współczynnik korelacji liniowej r Pearsona oraz analizę regresji przy użyciu standardowych współczynników regresji. Dokonałam także estymacji stworzonych modeli zależności w programie SmartPLS. W celu ułatwienia wyboru czynników ze stworzonych zbiorów w ostatnim badaniu posłużyłam się analizą czynnikową. Z uwagi na fakt, że rozdział ostatni zawiera studia przypadków, dokonałam również szczegółowej charakterystyki tej metody. W rozdziale trzecim przedstawiałam cele oraz procedurę case study, którą zastosowałam badając wybrane przypadki. Istotne znaczenie dla jakości procesu badawczego ma poprawność budowy podstawowych narzędzi badawczych. W celu przetestowania poprawności skonstruowania głównych kwestionariuszy badawczych dokonałam analizy rzetelności (ang. *reliability study*) przy wykorzystaniu współczynnika alfa Cronbacha, której wyniki zawarłam w rozdziale trzecim. Jednym z głównych celów monografii jest określenie poziomu zarządzania talentami. Dla zwiększenia klarowności sposobu jego pomiaru w rozdziale tym przedstawiałam enumerację przejawów zarządzania talentami oraz sposobów ich oceny. Rozdział kończy charakterystyka prób badawczych i różnic pomiędzy nimi, opracowana na podstawie dwóch kryteriów dzielących próby badawcze, a mianowicie wielkości przedsiębiorstwa oraz charakteru powiązań z kapitałem zagranicznym. Na wybór tych kryteriów wpłynęły informacje zaczerpnięte z istniejących badań i raportów. Na ich podstawie ustaliłam, że zarządzanie talentami wdrożyły przedsiębiorstwa duże i że jest to proces bardziej zaawansowany w firmach z kapitałem zagranicznym. Wynika to z napływu z zachodnich przedsiębiorstw wzorcowych praktyk zarządzania talentami, gdzie proces ten jest wykorzystywany od wielu lat. W celu zwiększenia klarowności procesu badawczego i ukazania relacji pomiędzy poszczególnymi jego etapami zaprezentowałam całe postępowanie badawcze w postaci schematu 2.

Rozdział czwarty w całości prezentuje wyniki badań, które pozwoliły mi na realizację celu oraz weryfikację hipotez badawczych. Proces zarządzania talentami oceniany był przez polskie przedsiębiorstwa na przestrzeni trzech projektów badawczych (P0, P1, P2), a jego poziom mierzono szacunkowo na podstawie opinii kadr kierowniczych badanych przedsiębiorstw w skali $\langle 0\%, 10\%, 20\%, \dots, 100\% \rangle$, której skrajne kategorie oznaczały odpowiednio: 0% - brak zarządzania talentami, natomiast 100% - wzorcowy poziom analizowanego procesu w przedsiębiorstwie. W projekcie drugim i trzecim zarządzanie talentami było zmienną latentną, pod którą kryły się cząstkowe charakterystyki zmiennych wskazujących na to, że przedsiębiorstwo zarządza talentami. W procesie zarządzania talentami uznałam za zasadne wyodrębnienie części składowych, które świadczą o wykorzystywaniu omawianego procesu w przedsiębiorstwie. Postępowanie takie było podyktowane faktem, że proces ten może przyjmować różny kształt w przedsiębiorstwie i jego ogólne traktowanie może powodować trudność porównania uzyskanych ocen. W związku z tym na podstawie studiów literaturowych oraz wskazań ekspertów zaproszonych

Schemat 2 . Etapy powstania prezentowanego opracowania



Źródło: opracowanie własne.

do badania w projekcie drugim, stworzyłam listę 7 podstawowych przejawów zarządzania talentami, które zostały wykorzystane w projekcie zespołowym.

Aby zgłębić i uszczegółwić stan zarządzania talentami w badanych przedsiębiorstwach zwiększyłam liczbę przejawów zarządzania talentami w badaniu indywidualnym do 27. Uzyskane rezultaty badań ukazały niezadowalający poziom zarządzania talentami w badanych przedsiębiorstwach i pozwoliły mi zweryfikować pozytywnie hipotezę pierwszą.

Operacjonalizacja systemu zarządzania talentami poprzez wskazanie przejawów, które świadczą o istnieniu tego procesu w przedsiębiorstwie, pozwoliła mi wskazać obszary największych niedociągnięć i problemów w badanych firmach. Na ich podstawie stwierdziłam, iż badane przedsiębiorstwa stosują wybiórczo określone przejawy zarządzania talentami, przez co brakuje podejścia systemowego do tego procesu. Poza tym zarządzanie talentami często nie jest elementem strategii badanych przedsiębiorstw, co implikuje dalsze formalne problemy w tym procesie. Przede wszystkim badane przedsiębiorstwa nie identyfikują talentów w sposób ciągły, nie stosują formalnych metod pozwalających na ich identyfikację i dobór oraz mają istotne braki w klarownych procedurach regulujących poszczególne działania zarządzania talentami. Kolejną słabą stroną badanych przedsiębiorstw są problemy w przygotowaniu sukcesorów na kluczowe stanowiska w organizacji. W badanych przedsiębiorstwach brakuje metod lub nie wykorzystuje się tych, które pozwalają diagnozować potencjał i możliwości pracowników i na podstawie uzyskanych informacji tworzyć indywidualne ścieżki karier i plany rozwojowe poszczególnych osób. Brakuje również dostępu do zróżnicowanych metod rozwojowych dla zatrudnionych, co skutkuje istotnymi problemami z zatrzymywaniem pracowników w przedsiębiorstwach i odpowiednim wykorzystaniem ich potencjału.

Uzyskując potwierdzenie niezadowalającego poziomu zarządzania talentami, uznałam za konieczne znalezienie przyczyn tego stanu, a więc zidentyfikowanie czynników zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa jak i w jego otoczeniu, które stymulują bądź hamują analizowany proces. Punktem wyjścia poszukiwania czynników warunkujących zarządzanie talentami stała się teoria pozytywnego zarządzania, w której talenty i zarządzanie nimi mają kluczowe miejsce, a twierdzenie mówiące o konieczności oparcia rozwoju organizacji na talentach warunkuje sposób podejścia do analizowanego zagadnienia. Stworzona charakterystyka Pozytywnego Potencjału Organizacji (PPO), w którym zarządzanie talentami znalazło swoje miejsce, pozwoliła mi na poszukiwanie związków pomiędzy PPO a stosowaniem systemu zarządzania talentami. Na ich identyfikację pozwoliły mi zastosowane metody analizy statystycznej. Analiza związków korelacyjnych, przy zastosowaniu współczynnika korelacji r Pearsona, umożliwiła mi zidentyfikowanie poziomu istniejących

relacji pomiędzy PPO a zarządzaniem talentami, natomiast analiza regresji i estymacja stworzonych modeli zależności w programie SmartPLS, umożliwiła identyfikację kierunku i siły oddziaływania. Uzyskane wyniki pozwoliły mi zweryfikować pozytywnie hipotezę drugą, która zakładała, iż Pozytywny Potencjał Organizacji wspiera zarządzanie talentami. Wykorzystany wskaźnik regresji β pokazał, iż rozwiązania wpisujące się w Pozytywny Potencjał Organizacji, bardzo mocno wpływają na zarządzanie talentami. Największym oddziaływaniem charakteryzowały się rozwiązania z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, takie jak: stawianie wysokich wymagań zatrudnianym kandydatom, jasne dla wszystkich i konsekwentnie stosowane zasady i procedury zatrudniania, przesuwania, oceniania oraz awansów pracowników jak również powiązanie wyników ocen z decyzjami kadrowymi oraz uwzględnianie w procedurach naboru uzdolnień i osobowości kandydatów, co w zarządzaniu talentami staje się priorytetem. Dla zarządzania talentami bardzo ważne okazały się również: klarowne i ambitne cele strategiczne w pełni komunikowane pracownikom, docenianie kreatywności pracowników oraz pozytywne przywództwo. Pozytywne środowisko sprzyjające zarządzaniu talentami tworzy również kultura współdziałania i jej wartości kładące nacisk na osiągnięcia, a także również pozytywny klimat organizacyjny.

Uwarunkowaniom analizowanego procesu poświęcona została druga część rozdziału czwartego. Przedstawiałam w niej proces empirycznego identyfikowania czynników stymulujących zarządzanie talentami w badanych przedsiębiorstwach. W tym celu posłużyłam się wynikami badań wcześniejszych, opiniami kadr kierowniczych badanych przedsiębiorstw oraz wiedzą zaproszonych do badania ekspertów. Zidentyfikowałam cztery grupy uwarunkowań:

- wewnątrzorganizacyjne, które stymulują zarządzanie talentami;
- wewnątrzorganizacyjne, które hamują zarządzanie talentami;
- zewnętrzne, które stymulują zarządzanie talentami;
- zewnętrzne, które hamują zarządzanie talentami.

Stworzone listy uwarunkowań zostały również poddane analizie czynnikowej. Na podstawie ocen dokonanych przez przedstawicieli kadr kierowniczych badanych przedsiębiorstw, jak również zaproszonych do badania ekspertów:

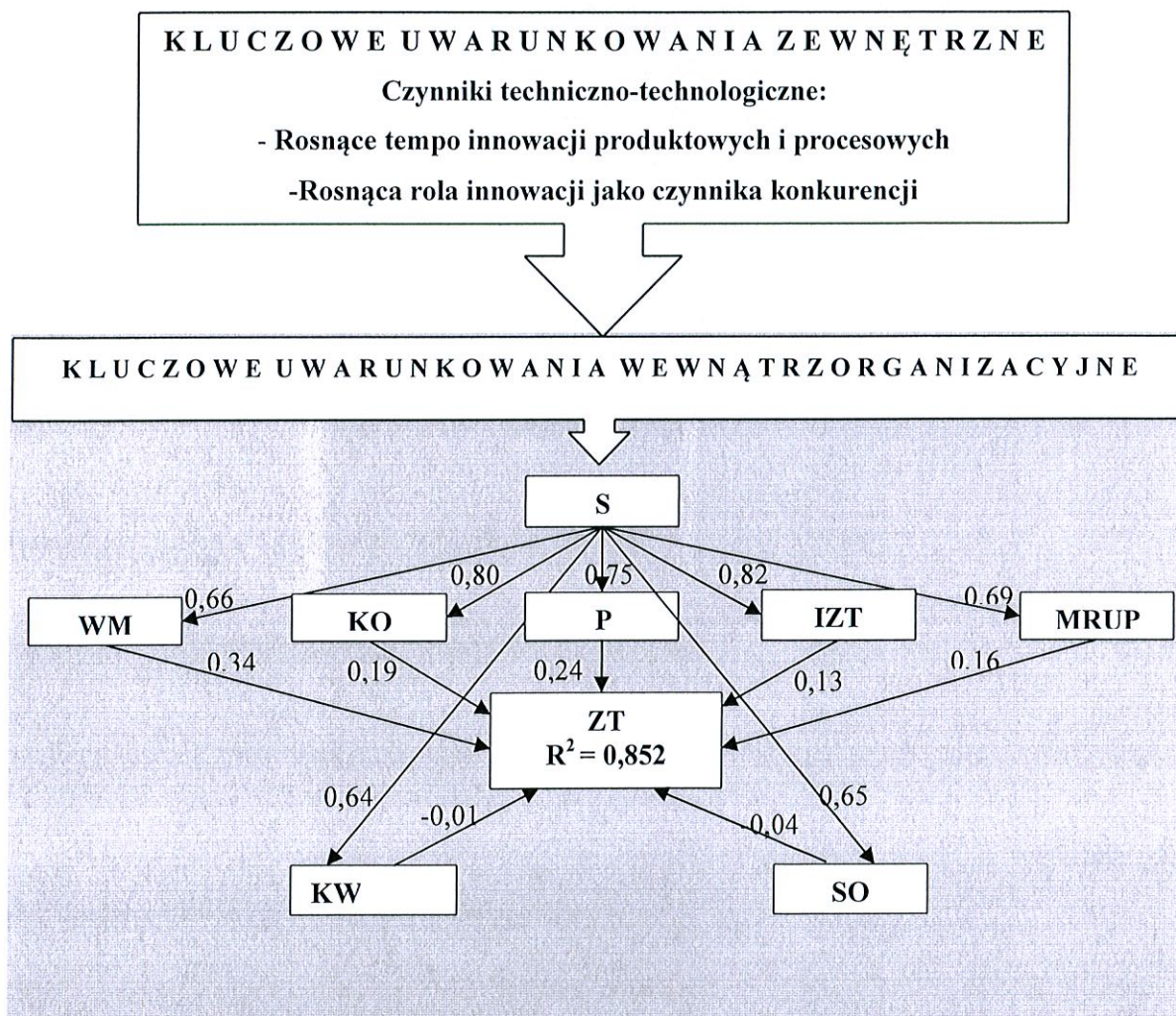
1. Zidentyfikowałam i skategoryzowałam uwarunkowania wewnątrzorganizacyjne kluczowe dla zarządzania talentami. Stworzyłam macierz, której jedną zmienną był osiągnięty poziom uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnych stymulujących zarządzanie talentami w badanych przedsiębiorstwach, a drugą zmienną związek pomiędzy uwarunkowaniami i zarządzaniem talentami ustalony przy wykorzystaniu współczynnika korelacji r Pearsona. Dzięki temu zidentyfikowałam te uwarunkowania wewnątrzorganizacyjne, które są kluczowe dla zarządzania talentami, natomiast ich

stan wymaga istotnych działań naprawczo-rozwojowych ze strony przedsiębiorstwa. W tym zbiorze znalazły się przede wszystkim warunki dotyczące: kultury organizacyjnej, infrastruktury zarządzania talentami, przywództwa oraz warunki materialne.

2. Zidentyfikowałam i skategoryzowałam bariery wewnątrzorganizacyjne, które badane przedsiębiorstwa powinny wyeliminować, jeśli chcą zarządzać talentami. W tym celu stworzyłam macierz o takich samych zmiennych jak w punkcie wcześniejszym. W zbiorze czynników, których poziom jest znaczny w badanych przedsiębiorstwach i które istotnie oddziałują na zarządzanie talentami, znalazły się przede wszystkim bariery kulturowe oraz procedury polityki zarządzania zasobami ludzkimi, które nie pozwalają na efektywne identyfikowanie utalentowanych pracowników i podejmowanie dalszych działań w odniesieniu do talentów.
3. Zidentyfikowałam i skategoryzowałam zewnętrzne czynniki stymulujące zarządzanie talentami. Wśród wszystkich zaprezentowanych zewnętrznych stymulatorów omawianego procesu tylko kilka ma zauważalny wpływ na wdrażanie i wykorzystywanie systemu zarządzania talentami, na co wskazuje współczynnik korelacji r Pearsona. Są to: rosnąca rola innowacji oraz jej tempo, współpraca uczelni z biznesem, która może być pomocna w wyszukiwaniu utalentowanych pracowników, jak również kształceniu przyszłych pracowników w odpowiednich kierunkach, zgłaszanych przez przedsiębiorstwa.
4. Zidentyfikowałam i skategoryzowałam zewnętrzne czynniki hamujące zarządzanie talentami. Najważniejsze w tej grupie są: brak wzorców i doświadczenia zarządzania talentami w Polsce, „sztywny” rynek pracy, brak promocji przedsiębiorczości przez władze lokalne oraz bariery w zatrudnianiu utalentowanych pracowników z zagranicy.
5. Stworzyłam model służący kształtowaniu warunków zarządzania talentami. Model ten powstał w oparciu o uzyskane wyniki badań oraz wykorzystane metody analizy statystycznej. Prezentuje go schemat 3. Zintegrowany zbiór warunków wykorzystanych w modelu tworzą następujące części składowe:
 - zarządzanie talentami – opisane za pomocą 27 przejawów;
 - wewnątrzorganizacyjne warunki materialne opisane za pomocą 7 charakterystyk;
 - wewnątrzorganizacyjne warunki związane z kulturą organizacyjną opisane za pomocą 8 charakterystyk;
 - wewnątrzorganizacyjne warunki związane z przełożonymi, opisane za pomocą 9 charakterystyk;
 - wewnątrzorganizacyjne warunki dotyczące infrastruktury zarządzania talentami opisane za pomocą 10 charakterystyk;

- wewnątrzorganizacyjne warunki dotyczące możliwości rozwoju utalentowanych pracowników opisane za pomocą 2 charakterystyk;
- wewnątrzorganizacyjne warunki dotyczące strategii opisane za pomocą 2 charakterystyk;
- wewnątrzorganizacyjne warunki dotyczące komunikacji wewnątrzorganizacyjnej opisane za pomocą 3 charakterystyk;
- wewnątrzorganizacyjne warunki dotyczące struktury organizacyjnej opisane za pomocą 3 charakterystyk.

Schemat 3. Model warunków zarządzania talentami



Zmienne: ZT – zarządzanie talentami; S – strategia; WM – warunki materialne; KO – kultura organizacyjna; P – przełożeni (kadra zarządzająca); IZT – infrastruktura zarządzania talentami; MRUP – możliwości rozwoju utalentowanych pracowników; KW – komunikacja wewnątrzorganizacyjna; SO – struktura organizacyjna.

Źródło: Opracowanie własne

Zmienne tworzące model są zatem zmiennymi ukrytymi (zwanymi również latentnymi), ponieważ nie są mierzone bezpośrednio przez dany wskaźnik, tylko stanowią połączenie kilku innych zmiennych, które zostały bezpośrednio zmierzone w badaniu ankietowym. Rzetelność skonstruowania utworzonych zmiennych została przetestowana

przy wykorzystaniu współczynnika alfa Cronbacha. Związek pomiędzy zmiennymi ustaliłam przy użyciu współczynnika korelacji r Pearsona. Aby określić kierunek i siłę wpływu, posłużyłam się współczynnikami regresji i dokonałam estymacji zaproponowanego modelu metodą najmniejszych kwadratów (PLS).

Punktem wyjścia oceny zaprezentowanego modelu jest określenie jakości dopasowania modelu (nazywanej oceną adekwatności modelu). Stopień dopasowania określa współczynnik determinacji R^2 . W zaprezentowanym modelu zmienna objaśniana (ZT) została wyjaśniona w 85,2% przez zmienne objaśniające (UM, KO, P, IZT, MRUP, KW, SO) występujące w modelu. Można więc określić stopień dopasowania modelu na poziomie dobrym (dopasowanie od 0,8 do 0,9).

Na podstawie modelu warunków zarządzania talentami dokonałam weryfikacji hipotezy trzeciej, potwierdzając kluczowość kultury organizacyjnej dla zarządzania talentami. Mimo że nie jest to determinanta wiodąca (determinantą wiodącą okazały się warunki materialne), nie zmienia to faktu kluczowego znaczenia kultury organizacyjnej dla zarządzania talentami.

Model pozwolił mi również stworzyć listę rekomendacji (postulatów) dla badanych przedsiębiorstw, które chcą usprawnić bądź wprowadzić system zarządzania talentami. Aby zarządzać talentami, kadra zarządzająca powinna:

1. Jasno formułować ambitne cele strategiczne.
2. W pełni komunikować cele pracownikom, ukierunkowując w ten sposób wszelkie działania pracownicze oraz motywując ich do rozwoju i doskonalenia.
3. Tworzyć i umacniać kulturę organizacyjną wspomagającą dążenie do doskonałości i ponadprzeciętności, czyli rozwijać i cenić takie wartości, jak: odpowiedzialność, doskonałość, zaangażowanie oraz kulturę wspomagającą działalność innowacyjną, a w niej wartości takie jak: otwartość, kreatywność, proaktywność.
4. Tworzyć warunki dla działalności innowacyjnej, tj. doceniać zachowania proinnowacyjne i stawiać je jako wzorzec do naśladowania oraz akceptować uzasadnione ryzyko, które w działalność innowacyjną jest wpisane.
5. Traktować pracowników indywidualnie, tzn. indywidualnie nagradzać, motywować, oraz oceniać oraz cenić indywidualne, pozytywnie wyróżniające się postawy pracownicze.
6. Skracać dystans (strukturalny, psychologiczny, funkcjonalny) pomiędzy członkami organizacji.
7. Tworzyć czytelną kulturę organizacyjną, w której wartości podkreślane jako kluczowe są respektowane i wykorzystywane w codziennym życiu organizacyjnym.
8. Zwiększać satysfakcję pracowników z poziomu wynagrodzeń.
9. Dbać o materialne wyposażenie stanowiska.

10. Kształtować i dbać o pozytywne relacje i zaufanie w miejscu pracy.
11. Dostarczać wzorca pozytywnych relacji, traktując innych z szacunkiem i empatią, inspirując swoich podwładnych do działania.
12. Budować zaufanie oraz atmosferę sprawiedliwości w miejscu pracy.
13. Angażować się w wyszukiwanie utalentowanych pracowników.
14. Stworzyć i wykorzystywać narzędzia pozwalające na rekrutację i selekcję pracowników o kluczowym potencjale dla rozwoju firmy.
15. Wykorzystywać metody ułatwiające dobór na stanowisko osób o kwalifikacjach, osobowości i zdolnościach odpowiednich do zadań.
16. Zwrócić uwagę na odpowiedni dobór pracowników obejmujący dopasowanie pod względem wartości (spójność wartości organizacji z wartościami osobistymi pracowników).
17. Budować poczucie sprawiedliwości w miejscu pracy, rozliczając pracowników z osiągniętych wyników na podstawie klarownego systemu ocen, powiązanego z systemem motywowania.
18. Stawiać wysokie wymagania wobec kandydatów do pracy w firmie.
19. Jasno i wyczerpująco określać zadania i oczekiwania względem pracowników oraz ich odpowiedzialność.
20. Tworzyć i rozbudowywać systemy szkoleń zapewniające rozwijanie kompetencji pracowników.
21. Zwiększyć dostępność systemów szkoleń dla wszystkich chcących rozwijać się pracowników.
22. Uwzględniać zapotrzebowanie zgłaszane przez pracowników w zakresie tematyki szkoleń realizowanych w przedsiębiorstwach.

Wymienione postulaty powinny być wspomagane poprzez odpowiednią komunikację oraz strukturę organizacyjną. Należy więc:

1. Kształtować struktury organizacyjne w taki sposób, aby pozwalały na budowanie ścieżek karier, a formalne reguły nie ograniczały swobody twórczej.
2. Usprawniać umiejętność skutecznego komunikowania się zarządzających i pracowników.
3. Komunikować problemy, które wymagają rozwiązania.

W rozdziale czwartym ukazałam również związek zarządzania talentami z przejawami rozwoju przedsiębiorstwa, takimi jak wzrost: wydajności, innowacyjności, jakości procesów biznesowych, jakości produktów, satysfakcji pracowników, satysfakcji klientów i renomy przedsiębiorstwa jako istotnych motywatorów do szybkiego wprowadzenia bądź udoskonalenia systemu zarządzania talentami.

W ostatnim, piątym rozdziale monografii zawarłam opisy przypadków trzech celowo dobranych do badania przedsiębiorstw: Bricoman Polska, Frauenthal Automotive Toruń oraz Grupa NEUCA. Są to zorientowane na praktykę studia eksplanacyjne, których zadaniem jest ilustracja przebiegu procesu zarządzania talentami sporządzona na podstawie informacji zebranych podczas wywiadów pogłębionych w wybranych przedsiębiorstwach. W formie szczegółowego opisu zostały zaprezentowane podejścia do talentu, czyli wykorzystywane w przedsiębiorstwach definicje talentu, etapy zarządzania talentami, stosowane w ich ramach procedury i praktyki oraz uwarunkowania analizowanego procesu. Przedstawione opisy z założenia mają taką samą strukturę, a ich celem było pokazanie wzorcowych, w mojej opinii, praktyk zarządzania talentami, mogących służyć jako przykład do naśladowania dla innych przedsiębiorstw. Zaprezentowane systemy zarządzania talentami w przedsiębiorstwach, mimo że różnią się stosowanymi rozwiązaniami, łączą w sobie najlepsze cechy zarówno elitarniej, jak i egalitarnej teorii zarządzania talentami. Owo połączenie dwóch teorii uwidacznia się w rozwiązaniach, które w prezentowanych przypadkach mają istotne cechy wspólne. Zaliczyć do nich należy:

- podejście do talentu;
- pozytywny sposób komunikacji;
- możliwości rozwoju dla wszystkich chcących tego pracowników;
- wielość stosowanych metod i narzędzi pozwalających na identyfikację talentów, ocenę potencjału i osiągniętych rezultatów pracowników oraz kształtowanie indywidualnych ścieżek rozwoju i karier;
- przeświadczenie naczelnego kierownictwa oraz kierownictwa niższych szczebli o konieczności stosowania systemu zarządzania talentami z uwagi na wysokie rezultaty, jakie przynosi zarówno pracownikom, jak i organizacji;
- wysoki poziom pozytywnych rozwiązań wpisujących się w Pozytywny Potencjał Organizacji, tj. klarowne zasady i procedury zarządzania zasobami ludzkimi na wszystkich etapach, jasna i klarowna strategia rozwoju organizacji, powszechnie znane wszystkim pracownikom wartości firmy, pozytywna kultura organizacyjna oparta na zaufaniu, poszanowanie dla kreatywności oraz pozytywne przywództwo.

2.4. Najważniejsze osiągnięcia naukowe posiadające walor oryginalności

Najważniejsze, posiadające walor oryginalności osiągnięcia naukowe napisanej przeze mnie monografii dotyczą przede wszystkim płaszczyzny poznawczej, obejmującej aspekt teoretyczny i empiryczny.

W kontekście teoretycznym walorami tymi są:

- dokonanie kompleksowego przeglądu dorobku literaturowego w zakresie definicji talentu, zarządzania talentami oraz teorii pozytywnego zarządzania;
- wyodrębnienie w dorobku nauk o zarządzaniu i zaprezentowanie wszystkich świadczących o pozytywnym podejściu do zarządzania założeń, twierdzeń, idei i metod;
- zaprezentowanie założeń zarządzania talentami na tle teorii pozytywnego zarządzania, ze szczególnym wyeksponowaniem łączących je elementów;
- zaproponowanie własnej definicji talentu dla organizacji oraz teorii pozytywnego zarządzania, jak również rozszerzenie i uzupełnienie definicji zarządzania talentami;
- charakterystyka wzorcowego poziomu zarządzania talentami;
- spojrzenie na cele zarządzania talentami przez pryzmat strategicznej karty wyników;
- stworzenie listy przejawów zarządzania talentami;
- dokonanie kompleksowego przeglądu literaturowego w zakresie uwarunkowań zarządzania talentami,
- wyjaśnienie związków pomiędzy rozważanymi w literaturze uwarunkowaniami a zarządzaniem talentami;
- enumeracja i kategoryzacja uwarunkowań zarządzania talentami.

W kontekście empirycznym walorami tymi są:

- zidentyfikowanie i ocena stanu zarządzania talentami w badanych przedsiębiorstwach;
- zidentyfikowanie i ocena relacji pomiędzy zarządzaniem talentami a elementarnymi składnikami Pozytywnego Potencjału Organizacji;
- określenie kierunku i ocena istotności wpływu Pozytywnego Potencjału Organizacji na zarządzanie talentami;
- zidentyfikowanie i ocena poziomu zależności pomiędzy uwarunkowaniami zarządzania talentami a omawianym procesem;
- ocena siły wpływu kluczowych uwarunkowań zarządzania talentami na omawiany proces;
- stworzenie modelu pozwalającego na kształtowanie warunków zarządzania talentami;
- stworzenie listy postulatów do spełniania przez przedsiębiorstwa, które chcą zarządzać talentami.

Wartość aplikacyjna monografii wynika z wiedzy, którą wnosi zaprezentowany model warunków zarządzania talentami do obszaru zarządzania przedsiębiorstwem, jak również z możliwości zainspirowania kadr kierowniczych do podejmowania działań w tym obszarze, a w szczególności:

- uświadamia przedsiębiorstwom, do jakiego poziomu powinny dążyć w procesie zarządzania talentami,
- wskazuje, jakie są determinanty zarządzania talentami,
- wskazuje ich wagę dla procesu zarządzania talentami,
- wskazuje obszary koniecznych usprawnień w celu wdrożenia bądź usprawnienia zarządzania talentami.

Napisana przeze mnie monografia zapewne nie wyczerpuje złożonego zagadnienia, jakim jest zarządzanie talentami i jego uwarunkowań. Mam świadomość istniejącego prawdopodobieństwa braku identyfikacji wszystkich uwarunkowań tego procesu. Z uwagi na brak badań dotyczących uwarunkowań zarządzania talentami w dostępnej literaturze przedmiotu nie ma punktu odniesienia i możliwości oceny zbioru zidentyfikowanych przeze mnie i empirycznie zweryfikowanych czynników determinujących zarządzanie talentami. Jednak mam nadzieję, że prezentowane w książce rozważania teoretyczne i wyniki przeprowadzonych badań empirycznych mają walory teoriopoznawcze, metodologiczne i aplikacyjne oraz mogą stanowić podstawę do dalszych badań empirycznych w tym obszarze. Stąd prezentowana monografia może stanowić istotny wkład w teorię i wytyczne zarządzania talentami i ułatwić przedsiębiorstwom implementację tego procesu, eksponując rozwiązania wpisujące się w teorię pozytywnego zarządzania.

3. Prezentacja rozwoju naukowego i pozostałych obszarów badawczych

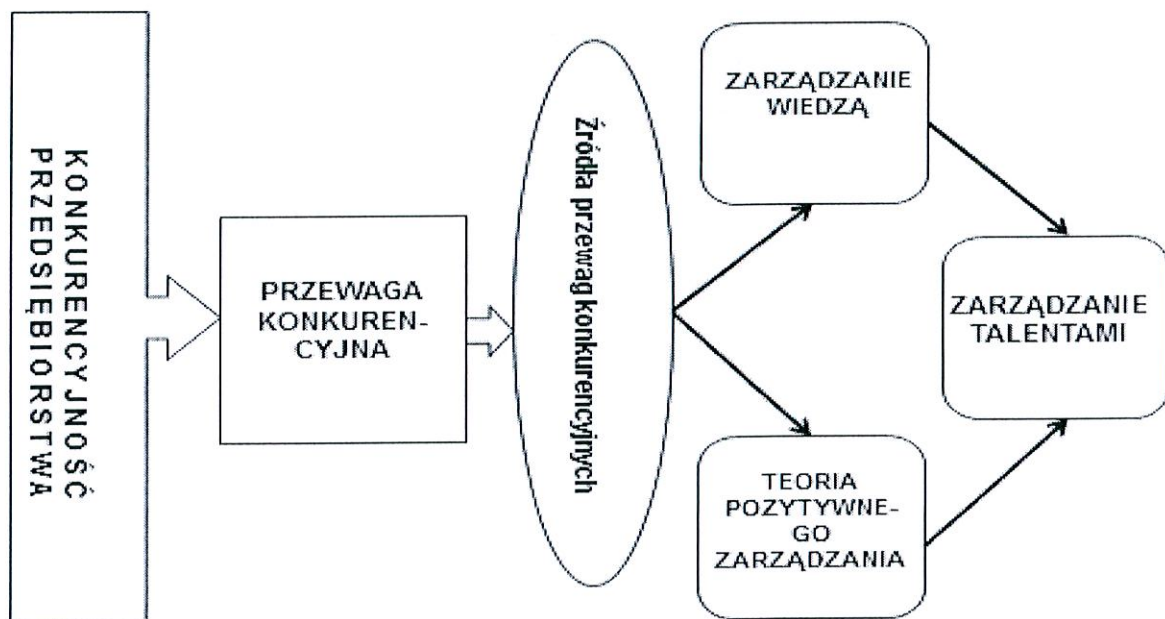
Mój rozwój naukowo-badawczy związany jest w całości z Wydziałem Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, na którym ukończyłam studia licencjackie i magisterskie. Po ukończeniu studiów w październiku 1996 r. rozpoczęłam pracę w Katedrze Podstawowych Problemów Zarządzania (obecnie Katedra Doskonałości Biznesowej), którą kierował prof. zw. dr hab. Marek J. Stankiewicz i który od początku był moim opiekunem naukowym. Moje zainteresowania naukowe wypłynęły częściowo z mojej pracy w firmie poligraficznej PACK-DRUK Poligrafia (w której pracowałam równolegle przez cztery lata 1995-1998). Firma w tym czasie bardzo intensywnie się rozwijała. Poszukiwała więc sposobów wyróżniania się na rynku i był to jeden z aspektów (dodatkowych) mojej pracy. Zainteresowanie źródłami przewagi konkurencyjnej wpisało się w nurt badawczy zespołu katedry, w której rozpoczęłam pracę. Droga mojego rozwoju związana jest z szeroko rozumianą konkurencyjnością przedsiębiorstwa i poszukiwaniem źródeł przewag konkurencyjnych na rynku, a punktem wyjścia naukowych rozważań jest zasobowa teoria przedsiębiorstwa (*Resource-based view of the firm*).

W moim rozwoju naukowym można wyodrębnić kilka podstawowych obszarów naukowo-badawczych:

- **Obszar I - konkurencyjność, a ściślej zdolność do konkurowania przedsiębiorstwa** (tzw. konkurencyjność projekcyjna) oraz źródła przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw;
- **Obszar II – zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie;**
- **Obszar III – teoria pozytywnego zarządzania, a szczególnie Pozytywny Potencjał Organizacji;**
- **Obszar IV – zarządzanie talentami.**

Proces mojego rozwoju naukowego przedstawia schemat 4.

Schemat 4. Proces rozwoju naukowego



Źródło: opracowanie własne.

I obszar badawczy

Konkurencyjność a dokładniej zdolność do konkurowania przedsiębiorstwa była tematem mojej pracy doktorskiej, którą obroniłam w grudniu 2002 r., a stopień doktora uzyskałam decyzją Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu 15 stycznia 2003 r. Temat mojej pracy doktorskiej brzmiał: „**Zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania i czynniki ją warunkujące. Na przykładzie polskich przedsiębiorstw w okresie dostosowywania się do wymogów rynków Unii Europejskiej**”.

W okresie od 1996 do 2003 r. brałam udział w dwóch zespołowych **projektach badawczych finansowanych przez Komitet Badań Naukowych**, zrealizowanych na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK pod kierunkiem prof. zw. dr. hab. Marka J. Stankiewicza. Pierwszy z nich, nr 1H02D 006 13, pt. „**Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stan i kierunki rozwoju potencjału**

konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowywania gospodarki do wymogów Unii Europejskiej' został zrealizowany w latach 1997-1999. Drugi projekt badawczy, nr 1 H02D 036 19, nt. „**Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki**” został zrealizowany w latach 2000 – 2002 i był poniekąd kontynuacją projektu pierwszego. Każdorazowo byłam członkiem zespołu badawczego realizującego dany projekt. Uczestnictwo w projektach pozwoliło mi na identyfikację i ocenę potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, ocenę instrumentów konkurowania stosowanych przez polskie przedsiębiorstwa, identyfikację warunków zewnętrznych wpływających na zdolność do konkurowania polskich przedsiębiorstw, jak również zebranie informacji o przyszłych warunkach konkurowania i możliwości powodzenia w walce konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw po wejściu w struktury Unii Europejskiej. Bezpośrednim efektem mojej ówczesnej aktywności naukowej oprócz rozprawy doktorskiej jest 12 publikacji naukowych, z czego 8 powstało przed doktoratem a 4 po doktoracie.

Publikacje przed doktoratem:

- 1) Chodorek M., *Polskie przedsiębiorstwa wobec wyzwań związanych z procesami integracji*, [w:] *Szanse i zagrożenia rozwoju restrukturyzowanych przedsiębiorstw w Europie Środkowej i Wschodniej*, Wyd. AE, Poznań 1997, współautor Lorenczewski R.
- 2) Chodorek M., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa – modele i doświadczenia*, pod red. M. Moszkowicza, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997, współautor Gliška-Noweś A.
- 3) Chodorek M., *Wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami w związku z procesami integracji z Unią Europejską*, [w:] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stan i kierunki rozwoju potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowywania gospodarki do wymogów Unii Europejskiej*, pod red. M.J. Stankiewicza, TNOiK, Toruń 1999.
- 4) Chodorek M., *New Competitive Situation of Polish Companies in Prospekt of European Integration. Examples from Chosen Industries*, [w:] *Business and Economic Development in Central and Eastern Europe. Implications for Economic Integration into Wider Europe*, ed. W. Karaszewski, J.W. Wiśniewski, M. Zarębski, UMK, Toruń 1999, współautor Sudolska A.
- 5) Chodorek M., *Possibilities of Effective Competitiveness of Polish Companies. In the Period of European Integration*, [w:] *Materials of the Eight Annual International Conference nt. Business and Economic Development in Central and Eastern Europe: Implications for Economic Integration into Wider Europe*, Brno University of Technology, Brno 2000.
- 6) Chodorek M., *Globalizacja i jej wpływ na proces konkurowania przedsiębiorstw*, [w:] *Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki*, pod red. M.J. Stankiewicza, UMK, Toruń 2002.
- 7) Chodorek M., *Przemiany w gospodarce światowej a konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w warunkach integracji europejskiej*, pod red. E. Niedziłskiego i R. Kisiela, Agencja Marketingowa „APIS”, Olsztyn 2002.
- 8) Chodorek M., *Działania marketingowe przedsiębiorstw a trwałość przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach. Stan, zastosowanie, tendencje i kierunki zmian*, Wyd. UMK, Toruń 2002, współautor Sudolska A.

Publikacje po doktoracie:

- 9) Chodorek M., *The Prospekt for the Development of Competitive Abilities of Polish Companies on the Way to the European Union*, [w:] *Business Development and European Community*, Brno University of Technology, Brno 2003.
- 10) Chodorek M., *Kluczowe czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw w perspektywie integracji z Unią Europejską (w świetle badań empirycznych)*, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego*, t. 2, pod red. J. Jeżaka, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2003.
- 11) Chodorek M., *Umacnianie zdolności do konkurowania polskich przedsiębiorstw na międzynarodowych rynkach*, [w:] *Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie*, pod red. Z. Olesińskiego, A. Szplita, Wyd. Akademii Świętokrzyskiej im. J. Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2004.

Jedna powstała w tym czasie publikacja nie jest związana bezpośrednio z głównym nurtem moich zainteresowań. Jest wynikiem dodatkowej współpracy ze współautorem tej publikacji w obszarze zarządzania jakością i jej doskonalenia.

- 12) Chodorek M., *Zakres wykorzystania systemów zarządzania jakością przez największe korporacje świata w świetle badań empirycznych* [w:] *Zarządzanie jakością, środowiskiem, wiedzą, bezpieczeństwem ... - praktyka wzbogaca teorię* –, Politechnika Poznańska, Poznań 2004, współautor Karaszewski R.

W tym okresie wygłosiłam również cztery referaty, w tym jeden w języku angielskim na konferencjach naukowych krajowych i międzynarodowych, oprócz tego aktywnie uczestniczyłam w dwóch kolejnych konferencjach naukowych.

Referaty na konferencjach krajowych:

- (referat) *Polskie przedsiębiorstwa wobec wyzwań związanych z procesami integracji, Ogólnopolska konferencja naukowa Szanse i zagrożenia rozwoju restrukturyzowanych przedsiębiorstw w Europie Środkowej i Wschodniej*, Poznań 1997;
- (referat) *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej, Ogólnopolska Konferencja Naukowa Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa – modele i doświadczenia*, Szklarska Poręba, listopad 1997;
- (referat) *Kluczowe czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw w perspektywie integracji z Unią Europejską (w świetle badań empirycznych)*, Ogólnopolska konferencja naukowa *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego*, Łódź 2003.

Referat wygłoszony na konferencji międzynarodowej:

- *Possibilities of Effective Competitiveness of Polish Companies. In the Period of European Integration*, Eight Annual International Conference nt. *Business and Economic Development in Central and Eastern Europe: Implications for Economic Integration into Wider Europe*, Brno 2000.

W 1997 roku wzięłam udział w **Seminarium pt. „Service Management Link Programme”** odbywającym się w Toruniu oraz Warwick (Wielka Brytania), organizowanym przez Warwick University oraz UMK. W ramach seminarium miały miejsce dwa tygodniowe warsztaty w Polsce (Toruń) oraz jeden tygodniowy warsztat w Warwick, podczas którego uczestniczyłam w projektach realizowanych dla firm m.in. Cadbury.

W prezentowanym okresie odbyłam również **cztery staże naukowe**:

- 1999 - dwutygodniowy staż naukowy w University of Warwick (Wielka Brytania);
- 2001 - dwutygodniowy staż naukowy w Nottingham Trent University (Wielka Brytania);

2003 - dwutygodniowy staż naukowy w Nottingham Trent University (Wielka Brytania);

2003 - miesięczny staż naukowy w Dominican University Chicago, USA.

II obszar badawczy

Kolejny (drugi) obszar badawczy stanowił kontynuację zagadnień wcześniejszych i dotyczył poszukiwania źródeł przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw. We wspomnianym okresie eksplorowana była wiedza oraz proces zarządzania tym szczególnie cennym zasobem. W latach 2004 - 2008 moje zainteresowania naukowe koncentrowały się na:

- procesie zarządzania wiedzą i jego głównych etapach;
- działaniach, które przedsiębiorstwa mogą podejmować, aby realizować poszczególne etapy zarządzania wiedzą;
- zarządzaniu wiedzą w klastrach;
- funduszach europejskich wspierających rozwój gospodarki opartej na wiedzy.

W latach 2004-2006 brałam udział (jako członek zespołu) w realizacji zespołowego projektu badawczego sfinansowanego przez Komitet Badań Naukowych nt. „**Zasoby wiedzy jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa. Uwarunkowania, sposoby budowania i rozwijania systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce w kontekście integracji z Unią Europejską i globalizacji gospodarki**”, Projekt KBN nr 1 H02D 09926. Projekt został zrealizowany na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK pod kierunkiem prof. zw. dr. hab. Marka J. Stankiewicza. Efekty badań zostały zaprezentowane w następujących publikacjach:

1. Chodorek M., *Fundusze Europejskie wspierające rozwój wiedzy w gospodarce polskiej*, [w:] *Success 2004, Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*, materiały z konferencji naukowej pod red. E. Skrzypek, t.1, wyd. Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą, Wydział Ekonomiczny UMCS, Lublin 2004, współautor Baca R.
2. Chodorek M., *Strukturalne uwarunkowania sprawnego zarządzania informacją*, [w:] *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, t. 1, pod red. A. Stabryły, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2004, współautor Karaszewski R.,
3. Chodorek M., *Rola i miejsce pracy zespołowej (teamwork) na tle współczesnych koncepcji zarządzania*, [w:] *Nowoczesne zarządzanie. Koncepcje i instrumenty*, pod red. M. Trockiego, S. Gregorczyka, SGH, Warszawa 2006, współautor Karaszewski R.
4. Chodorek M., *Uwarunkowania zewnętrzne zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, pod red. M.J. Stankiewicza, TNOiK, Toruń 2006.
5. Chodorek M., *Rola klastra w procesie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej współpracy przedsiębiorstw*, pod red. J. Bogdanięki, M. Kuzela, I. Sobczak, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2007, współautor Baran M.
6. Chodorek M., *Znaczenie klastra w umacnianiu innowacyjności przedsiębiorstw na przykładzie podkarpackiego klastra lotniczego*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, pod red. B. Godziszewskiego, TNOiK, Toruń 2008, współautor Baran M.

W okresie tym wzięłam udział w następujących konferencjach naukowych:

- *Sukces 2004 Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy, Kazimierz Dolny, 26-28 listopada 2004, (bez referatu)*;
- Ogólnopolska konferencja naukowa, *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, Krynica, listopad 2004, **(referat)** *Strukturalne uwarunkowania sprawnego zarządzania informacją*;

- Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce; Ciechocinek; wrzesień 2005; **(bez referatu)**;
- Szkoła Letnia Zarządzania 2006; Jachranka, czerwiec 2006, **(bez referatu)**;
- Ogólnopolska konferencja naukowa, Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych, UMK Toruń, kwiecień 2007; **(referat)** Rola klastra w procesie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie;
- Szkoła Letnia Zarządzania, Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy, Ciechocinek, czerwiec 2008 **(bez referatu)**;

W okresie od 23 września do 9 października 2005 odbyłam dwutygodniowy, zagraniczny staż naukowy w Nottingham Business School, The Nottingham Trent University.

III obszar badawczy

Obszar ten ciągle pozostaje w polu moich zainteresowań naukowo-badawczych i związany jest z pozytywnym paradygmatem organizacji (*Positive Organizational Scholarship POS*). Jego założenia mogą stanowić źródła przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw na rynku i umożliwiają ich rozwój. Moje zainteresowania naukowe skupiały się przede wszystkim na próbie przełożenia założeń POS na obszar zarządzania przedsiębiorstwem oraz określenia efektów, jakie przynosi stosowanie pozytywnego podejścia w zarządzaniu organizacjami. W celu realizacji moich zainteresowań wzięłam udział w **dwóch projektach naukowo - badawczych** zrealizowanych na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu pod kierunkiem prof. zw. dr. hab. Marka J. Stankiewicza.

Pierwszy projekt Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego o numerze N N115 280034 pt. „**Pozytywny Potencjał Organizacji jako kluczowy czynnik rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Uwarunkowania i sposoby pobudzania oraz wykorzystywania pozytywnego potencjału organizacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami funkcjonującymi w Polsce**” został zrealizowany w latach 2008-2010. Poruszając się cały czas w nurcie zasobowej teorii przedsiębiorstwa, wraz z zespołem badawczym sformułowałam koncepcję Pozytywnego Potencjału Organizacji (PPO), dokonałam charakterystyki elementarnych składników PPO, w szczególności obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, oraz opracowałam uzyskane wyniki badań, oceniając poziom PPO w badanych przedsiębiorstwach i efekty, które przynosi jego stosowanie. Uzyskane wyniki badań zostały wykorzystane w następujących publikacjach:

1. Chodorek M., *Stan Pozytywnego Potencjału Organizacji w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań*; [w:] *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, pod red. M. J. Stankiewicza, TNOiK, Toruń 2010.
2. Chodorek M., *Self-assessment of the Positive Potential of Organisation by managers of Polish companies - research results*; "Journal of Positive Management", Nicolaus Copernicus University Press, vol. 1, no 1, 2010.
3. Chodorek M., *Znaczenie Pozytywnego Potencjału Organizacji dla jej rozwoju*, [w:] *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, pod red. Z. Dworzeckiego, B. Nogalskiego, TNOiK, Toruń 2011.
4. Chodorek M., *Pozytywny Potencjał Organizacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, pod red. S. Lachewicza, M. Matejuka, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

5. Chodorek M., *Positive Organizational Potential in Forming Employees' Pro Developmental Behaviours*, [w:] *Intra-Organizational Conditions for Shaping Positive Organizational Potential*, ed. M. Chodorek, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2011, współautor A. Glińska-Noweś.
6. Chodorek M., *Pozytywny Potencjał Organizacji w budowaniu długotrwałych relacji z klientami*, [w:] „Handel Wewnętrzny” cz. 2, t. II, wrzesień-październik 2011.

Efektom mojego zainteresowania problemami obszaru Pozytywnego Potencjału Organizacji są również powstałe w języku angielskim pod moją redakcją naukową dwie monografie, z których jedna koncentruje się na pozytywnych relacjach organizacyjnych, a druga dotyczy przede wszystkim wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań kształtowania Pozytywnego Potencjału Organizacji. Są to:

7. *Intra-Organizational Conditions for Shaping Positive Organizational Potential*, ed. M. Chodorek, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2011.
8. *Organizational Relations as a Key Area of Positive Organizational Potential*, ed. M. Chodorek, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2011.

Okres realizacji projektu badawczego zbiegł się z wystąpieniem w Polsce skutków globalnego kryzysu gospodarczego. Jego efekty odczuwalne przez przedsiębiorstwa działające w Polsce oraz strategie radzenia sobie z kryzysem stały się na krótki czas kolejnym obszarem moich zainteresowań naukowo-badawczych. Na podstawie przeprowadzanych przeze mnie badań powstała jedna publikacja naukowa, a wyniki badań dyskutowane były podczas konferencji naukowej w Kazimierzu Dolnym w 2011 r.

9. Chodorek M., *Przejawy globalnej recesji gospodarczej w polskich przedsiębiorstwach*; Zeszyt Naukowy „Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów” nr 99 (IV/2010), SGH, Warszawa 2010.

Problematyka Pozytywnego Potencjału Organizacji jest kluczowym obszarem moich zainteresowań naukowych. Udział w projekcie naukowo-badawczym oraz prowadzone podczas jego realizacji badania skierowały moją uwagę na problematykę zarządzania talentami i przyczyniły się do wyodrębnienia w moim procesie rozwoju naukowego **IV obszaru badawczego**. Zarządzanie talentami zostało uznane za elementarny składnik Pozytywnego Potencjału Organizacji, który zyskał miano jednego z najważniejszych składników PPO, a jego poziom został najniżej oceniony przez badane przedsiębiorstwa. Uświadomienie tego faktu było dla mnie momentem podjęcia decyzji o dogłębnej eksploracji zagadnień związanych z zarządzaniem talentami oraz zbadania przyczyn występowania tego procesu na tak niskim poziomie w badanych przedsiębiorstwach. Owo założenie stało się przyczyną wzięcia przeze mnie udziału w kolejnym projekcie związanym z Pozytywnym Potencjałem Organizacji, w którym zarządzanie talentami zostało wyeksponowane jako kluczowy jego obszar. Zespołowy projekt naukowo-badawczy Narodowego Centrum Nauki o numerze 2011/01/B/HS4/00835 nt. „**Strategiczne zarządzanie kluczowymi obszarami Pozytywnego Potencjału Organizacji – uwarunkowania, sposoby i modele**

rekomendowane dla przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce” został zrealizowany w latach 2011-2013 na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK pod kierunkiem prof. zw. dr. hab. Marka J. Stankiewicza. W celu zgłębienia problematyki zarządzania talentami:

- scharakteryzowałam pożądaną poziom zarządzania talentami,
- sformułowałam przejawy zarządzania talentami oraz opracowałam uzyskane wyniki dotyczące poziomu występowania określonych przejawów zarządzania talentami w badanych przedsiębiorstwach;
- sformułowałam wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania zarządzania talentami oraz opracowałam uzyskane wyniki dotyczących poziomu występowania określonych uwarunkowań w badanych przedsiębiorstwach, a także dokonałam oceny stopnia zależności pomiędzy zidentyfikowanymi uwarunkowaniami wewnątrzorganizacyjnymi a zarządzaniem talentami.

Wyniki badań wykorzystałam w następujących publikacjach:

1. Chodorek M., *The Place and Role of Talent Management in the Positive Organizational Potential: an Empirical Study of Companies Operating in Poland*, "Competition Forum", American Society for Competitiveness Publication, Vol. 10, number 2, 2012.
2. Chodorek M., *Dylematy pojęciowe i praktyczne w zarządzaniu talentami*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, pod red. P. Wachowiaka, SGH, Warszawa 2012.
3. Chodorek M., *The role of talent management in creating pro-developmental outcomes of Positive Organisational Potential*, [w:] *Positive management: managing the key areas of Positive Organisational Potential for company success*, ed. by Marek J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 2013.
4. Chodorek M., *Talent management in company's sustainable development concept*, "Competition Forum", Vol. 11 no. 2, 2013, współautor Agata Sudolska.
5. Chodorek M., *Zarządzanie talentami w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa*, Zesz. Nauk. Ostroł. Tow. Nauk., z. 27, 2013, współautor Agata Sudolska.
6. Chodorek M., *Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się*, pod red. B. Olszewskiej, M. Czarneckiego, E. Piwoni-Krzeszowskiej, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.
7. Chodorek M., *Rola zaufania w budowaniu marki pracodawcy z wyboru*, „Marketing i Rynek”, R. 21 nr 5, 2014, współautor Barbara Józefowicz.
8. Chodorek M., *Renoma przedsiębiorstwa jako rezultat Pozytywnego Potencjału Organizacji w świetle wyników badań*, „Marketing i Rynek”, R. 21 nr 8, 2014.
9. Chodorek M., *Związek zarządzania talentami w organizacji z kształtowaniem się relacji w zespołach pracowniczych*, [w:] *Rozwój kapitału społecznego organizacji w warunkach różnic kulturowych*, red. nauk. A. Adamik, M. Nowicki, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014, współautor Aldona Glińska-Noweś.
10. Chodorek M., *The significance of organizational citizenship behaviours for talent management – the example of polish companies* [w:] *Economic and social development : 10th International Scientific Conference: book of proceedings*, eds. D. Primorac, I. Pihir and K. Detelj, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency in cooperation with University North, 2015, współautor Agata Sudolska.
11. Chodorek M., *Enterprise activities aimed at shaping pro-innovative employees attitudes – the example of polish companies* [w:] *Economic and social development: 10th International Scientific Conference: book of proceedings*, eds. D. Primorac, I. Pihir and K. Detelj, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency in cooperation with University North, 2015, współautor Agata Sudolska.

Podjęcie badań nad Pozytywnym Potencjałem Organizacji oraz zarządzaniem talentami nie wyeliminowało zainteresowania zagadnieniami, którymi zajmowałam się

wcześniej. Zarządzanie wiedzą i przewaga konkurencyjna zajmuje cały czas istotne miejsce w moich zainteresowaniach naukowych. Efektem tego są dwie powstałe publikacje:

12. Chodorek M., *The role of relations creating knowledge in strengthening firm's competitive advantage*, [w:] *Successful management in crunch time*, pod red. J. S. Kardasa, A. Świrskiej, Siedlce University of Natural Sciences and Humanities Publishing House, Siedlce 2014, współautor Agata Sudolska.
13. Chodorek M., *Resource dependence as the foundation for interfirm relationships development and collaborative advantage*, [w:] *Economic and social development: 7th International Scientific Conference: book of proceedings*, eds. I. Filipovic, M. Klacmer Calopa and F. Galetic, Varazdin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, 2014, współautor Agata Sudolska;

W prezentowanym okresie brałam udział w następujących konferencjach naukowych:

- Szkoła Letnia Zarządzania 2010 pt. "Wyzwania i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu" Ryn, czerwiec 2010 (**bez referatu**);
- *Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie*, Kazimierz Dolny, maj 2010, (**referat**) *Przejawy globalnej recesji gospodarczej w polskich przedsiębiorstwach*.
- *Przełomy w zarządzaniu*, Warszawa, kwiecień 2011 (**bez referatu**);
- *Stan i rozwój marketingu w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski*, Toruń, wrzesień 2011, (**referat**) *Pozytywny Potencjał Organizacji w budowaniu długotrwałych relacji z klientami*.
- *IV Ogólnopolska Konferencja Naukowa z cyklu "Zarządzanie rozwojem organizacji" pt. "Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw"*, Słok, maj 2011, (**bez referatu**);
- *I Międzynarodowa Konferencja Naukowa Zarządzania Pozytywnym Potencjałem Organizacji*, Toruń 2011 (**bez referatu**);
- *Szkoła Letnia Zarządzania 2012, Teoria i praktyka zarządzania. Rozwój, bariery, wyzwania*, Jachranka, maj 2012 (**bez referatu**);
- Ogólnopolska konferencja naukowa *Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się*, Wrocław, październik 2013, (**referat**) *Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa*;
- XXI Forum Gospodarcze, Toruń, marzec 2014 (**bez referatu**);

Referaty prezentowane na konferencjach międzynarodowych:

- (**referat**) *Talent management – research findings*, II Międzynarodowa Konferencja Naukowa *Zarządzania Pozytywnym Potencjałem Organizacji*, Toruń, listopad 2013;
- (**referat**) *The Place and Role of Talent Management in the Positive Organizational Potential: an Empirical Study of Companies Operating in Poland*; *Economic Dynamism and the New Global Business Paradigm*, Washington, D.C., październik 2012,
- (**referat**) *The significance of organizational citizenship behaviours for talent management – the example of polish companies*, 10th. International Scientific Conference on Economic and Social Development, Miami, USA, wrzesień 2015.
- (**referat**) *Enterprise activities aimed at shaping pro-innovative employees attitudes – the example of polish companies*, 10th. International Scientific Conference on Economic and Social Development, Miami, USA, wrzesień 2015.

Podczas konferencji wygłosiłam cztery referaty w języku angielskim oraz trzy referaty w języku polskim.

W celu pogłębienia wiedzy z zakresu zarządzania talentami w maju 2013 r. odbyłam tygodniowy **staż naukowy** w Nottingham Trend University.

W obszarze zarządzania talentami prowadziłam również badania indywidualne. Badania ankietowe oraz wywiady przeprowadziłam w ramach realizacji zadania statutowego nr 317 pt. „Zarządzanie talentami”. Uzyskane wyniki badań zawarłam w

monografii habilitacyjnej.

4. Podsumowanie dorobku i osiągnięć naukowo-badawczych

Syntetyczne podsumowanie mojego dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej w okresie przed uzyskaniem stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu oraz po uzyskaniu tego stopnia prezentuję odpowiednio w tabeli 1 i 2.

Tabela 1. Syntetyczna prezentacja opublikowanych prac

Rodzaj publikacji	Prace naukowe opublikowane przed doktoratem	Prace naukowe opublikowane po doktoracie	Punktacja łączna
Autorstwo monografii naukowej	-	1	20
Autorstwo rozdziału w monografii w j. polskim	2	14	61
Autorstwo rozdziału w monografii w j. angielskim	2	6	44
Redakcja monografii naukowej w j. angielskim	-	2	10
Publikacje w recenzowanym czasopiśmie krajowym	-	6	40
Publikacje w recenzowanym czasopiśmie zagranicznym	-	2	8
Inne publikacje	4	1	
Razem publikacje	8	32	183

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Syntetyczna prezentacja pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych

Rodzaj dorobku	Przed doktoratem	Po doktoracie	Razem
Udział w zespołowych projektach naukowo-badawczych	2	3	5
Badania własne w ramach zadania statutowego	-	1	1
Udział w konferencjach ogólnopolskich	3	16	19
Referaty wygłoszone na konferencjach ogólnopolskich	2	6	8
Udział w konferencjach międzynarodowych	1	4	5
Referaty wygłoszone na konferencjach międzynarodowych	1	4	5

Źródło: opracowanie własne.

Łączny mój dorobek naukowy stanowi 40 publikacji, których wskaźnik cytowani według google scholar wynosi 17, a H-index – 2. Za opublikowane prace uzyskałam 183 punkty.

Za działalność naukowo-badawczą uzyskałam następujące nagrody:

Przed uzyskaniem stopnia doktora:

- Nagroda zespołowa II stopnia JM Rektora UMK za osiągnięcia uzyskane w działalności naukowej w 1999r.
- Nagroda zespołowa I stopnia Dziekana Wydziału WNEiZ UMK za osiągnięcia uzyskane w działalności naukowej w roku 2001/2002;

Po uzyskaniu stopnia doktora:

- Wyróżnieni indywidualnie Rektora UMK za osiągnięcia uzyskane w dziedzinie naukowej w roku akademickim 2002/2003;
- Nagroda zespołowa JM Rektora UMK I stopnia za osiągnięcia uzyskane w działalności naukowo-badawczej w 2006r.
- Nagroda zespołowa JM Rektora UMK II stopnia za osiągnięcia uzyskane w dziedzinie naukowo-badawczej w 2010 r.

W przedłożonym referacie, w sposób syntetyczny przedstawiłam swoje osiągnięcia naukowe, ze szczególnym uwzględnieniem osiągnięć zdobytych po uzyskaniu stopnia doktora w styczniu 2003. Szczegółowy zakres mojego dorobku oraz powiązane z nim osiągnięcia dydaktyczne oraz popularyzatorskie przedstawione są w załącznikach.

Monika Chodorek



Toruń, 29 kwiecień 2016r.