

AUTOREFERAT
Przedstawiający opis dorobku i osiągnięć
w pracy naukowo-badawczej

DR MAŁGORZATA BARAN
KATEDRA ZARZĄDZANIA
COLLEGIUM CIVITAS W WARSZAWIE

Warszawa, wrzesień 2018

Układ treści

1. Podstawowe informacje o kandydacie
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.)
3. Prezentacja rozwoju naukowego i pozostałych obszarów badawczych
4. Podsumowanie dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej

1. Podstawowe informacje o kandydatce

1.1. Informacje o posiadanych dyplomach i stopniach naukowych

Data	10.2004 – 05.2008
Uczelnia	Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Katedra Podstawowych Problemów Zarządzania
Dyplom	Stopień doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu (nadany uchwałą Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu z dnia 14 maja 2008) Temat rozprawy doktorskiej: Determinanty i rezultaty clusteringu. Na przykładzie przedsiębiorstw regionu podkarpackiego Promotor: prof. zw. dr hab. Marek J. Stankiewicz Recenzenci: prof. zw. dr hab. Andrzej Pomykański, dr hab. Wojciech Popławski, prof. UMK Praca uzyskała wyróżnienie JM Rektora UMK

Data	10.1998 - 06.2003
Uczelnia	Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Katedra Podstawowych Problemów Zarządzania
Dyplom	Tytuł magistra ekonomii , w zakresie finansów międzynarodowych Temat pracy magisterskiej: Harmonizacja polskiego prawa podatkowego z prawem podatkowym Unii Europejskiej w zakresie podatków pośrednich Promotor: prof. zw. dr hab. Jan Głuchowski Praca magisterska obroniona z wynikiem bardzo dobrym

Data	10.2000 - 06.2002
Uczelnia	Centrum Studiów Europejskich UMK im. Jeana Monneta w Toruniu Wydział Prawa i Administracji UMK w Toruniu
Dyplom	Tytuł absolwenta dwuletniego studium dyplomowego w zakresie studiów europejskich Praca dyplomowa obroniona z wynikiem bardzo dobrym

MRy

1.2. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu

Doświadczenie w pracy naukowo-badawczej

Data	09.2012 – obecnie ¹
Nazwa uczelni	Collegium Civitas Warszawa
Stanowisko	Prorektor ds. rozwoju strategicznego Koordynatorka projektów rozwojowych i edukacyjnych Collegium Civitas Adiunkt
Data	10.2009 – 09.2012 ²
Nazwa uczelni	Collegium Civitas Warszawa
Stanowisko	Koordynatorka projektów rozwojowych i edukacyjnych Collegium Civitas, Pełnomocnik Rektora ds. projektów (od 2010 r.) Adiunkt
Data	10.2008 – 09.2009
Nazwa uczelni	Uniwersytet Mikołaja Kopernika Toruń
Stanowisko	Asystent w Katedrze Podstawowych Problemów Zarządzania Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Data	10.2004 – 05.2008
Nazwa firmy	Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, WNEiZ
Stanowisko	Doktorantka na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, od 10.2005 r. w Katedrze Podstawowych Problemów Zarządzania

Doświadczenie w pracy w biznesie

Data	10.2007 – 09.2008
Nazwa firmy	Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. Toruń
Stanowisko	Dyrektor Działu Obsługi Projektów i Funduszy Europejskich Kierownik Regionalnej Instytucji Finansującej
Data	04.2004 – 09.2007
Nazwa firmy	Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. Toruń
Stanowisko	Kierownik ds. Projektów EFS

¹ W okresie zatrudnienia od 09.2015 do 09.2016 przebywałam na urlopie macierzyńskim.

² W okresie zatrudnienia od 07.2011 do 02.2012 przebywałam na urlopie macierzyńskim.

Doświadczenie w pracy eksperckiej

Data	01.2014 – obecnie
Nazwa instytucji	Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju Narodowe Centrum Badań i Rozwoju Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej (od 06.2018)
Stanowisko	<u>Recenzent/ekspert ds. oceny projektów unijnych w obszarze:</u> Szkolnictwa wyższego Edukacji Adaptacji przedsiębiorstw Przedsiębiorczości Współpracy międzynarodowej Mobilności międzynarodowych Innowacji, w tym innowacji społecznych Klasterów przedsiębiorstw
Data	01.2007 – 12.2013
Nazwa instytucji	Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego Ministerstwo Rozwoju Regionalnego Narodowe Centrum Badań i Rozwoju Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych
Stanowisko	<u>Recenzent/ekspert ds. oceny projektów unijnych w zakresie:</u> Szkolnictwa wyższego Edukacji Adaptacji przedsiębiorstw Przedsiębiorczości Rozwoju zasobów ludzkich w firmach
Data	10.2004 – 12.2006
Nazwa instytucji	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości Urzędy Marszałkowskie Wojewódzkie Urzędy Pracy
Stanowisko	<u>Recenzent/ekspert ds. oceny projektów unijnych w zakresie:</u> Adaptacji przedsiębiorstw Przedsiębiorczości Konkurencyjności firm Innowacyjności firm Rozwoju zasobów ludzkich w firmach

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 i omówienie 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 mojego autorstwa – dzieło opublikowane w całości: **Małgorzata Baran (2018), *Uwarunkowania skuteczności mentoringu w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, ISBN 978-83-01-20024-4.**

Recenzentami wydawniczymi wskazanej monografii byli:

prof. zw. dr hab. Wojciech Czakon, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie,

prof. zw. dr hab. Marek J. Stankiewicz, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu.

Przedmiotem prezentowanej monografii jest problematyka skuteczności mentoringu w polskich przedsiębiorstwach. Motywem przewodnim pracy jest dążenie do wyjaśniania zjawisk na poziomie całej organizacji poprzez poszukiwanie ich przyczynowości (uwarunkowania wewnątrzorganizacyjne) na poziomie zarówno organizacyjnym (przedsiębiorstwa), jak i indywidualnym (pracownika).

Silna presja globalnej konkurencji oraz zmienność otoczenia charakteryzująca się asymetrią informacyjną, wpłynęła na ukształtowanie się nowego profilu pracownika, tzw. pracownika wiedzy, w którym pracodawcy coraz częściej upatrują możliwości kreowania przewagi konkurencyjnej. Co istotne, w dobie starzejącego się społeczeństwa i zwiększającej się populacji pracowników w wieku poprodukcyjnym, istnieje potrzeba podejmowania działań w kierunku pozyskania i utrzymania najlepszych pracowników. Kluczowe znaczenie ma zatem skierowanie uwagi decydentów na nowy sposób tworzenia wartości kapitału ludzkiego w organizacji, wymagający nowego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim i organizacji pracy. Inwestycja w rozwój pracowników, wymaga od przedsiębiorstw stosowania metod i narzędzi służących z jednej strony osiągnięciu celów firmy na rynku globalnym, z drugiej zaś tworzenia warunków rozwoju pracowników, na których zmieniający się rynek pracy wymusza ciągłą aktualizację kompetencji i kwalifikacji. Albowiem „tym co odróżnia organizacje od siebie, jest umiejętność sprawiania, by zwykli ludzie robili niezwykle rzeczy, a to zależy przede wszystkim od tego, czy wykonują oni zadania pozwalające na pełne wykorzystanie ich mocnych stron”³.

Mentoring jest taką metodą rozwoju pracowników, która przede wszystkim skupia się na wykorzystaniu ich potencjału. Może przybierać prostą formę lub być dobrze zorganizowanym i rozwiniętym procesem, który wymaga zaangażowania wszystkich interesariuszy procesu. Mentoring jest użyteczną metodą rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji, złożoną i jednocześnie elastyczną, której zastosowanie przynosi korzyści zarówno mentorom, jak i pracownikom mentorowanym oraz samej instytucji. Jest procesem kompleksowym i zorientowanym wokół pomocy przekazywanej w ramach relacji mistrz – uczeń. Mentoring jest jednocześnie uznawany za kluczowy zasób w procesie rozwoju organizacji uczących się. Jednym z istotnych celów organizacji stawianych przed mentoringiem jest niewątpliwie wzrost zarządzania wiedzą, zmierzający do nieustannego podnoszenia jakości wykonywanej pracy. Z powyższym nierozzerwalnie związane jest także zarządzanie międzypokoleniowe uwzględniające zmieniające się uwarunkowania demograficzne na rynku pracy. Studiami literaturowymi objęto pozycje zagraniczne i krajowe, eksponujące tematykę mentoringu, a także problematykę jego skuteczności. Należy podkreślić, iż rodzimy dorobek w dziedzinie struktury procesów mentoringu ma charakter zdecydowanie teoretyczny. Nieliczne studia empiryczne nie eksplorują problematyki mentoringu prowadzonego w przedsiębiorstwach w sposób pogłębiony,

³ P.F. Drucker, The American CEO, „Wall Street Journal”, 30.12.2004, s. A8.

MB

jdnocześnie brak jest opracowań dotyczących identyfikacji uwarunkowań procesu mentoringu oraz ich wpływu na skuteczność procesu.

Przeprowadzone badania literatury krajowej i anglojęzycznej pozwoliły ujawnić następujące luki :

- **eksploracyjną**: brak uporządkowania definicyjnego mentoringu odróżniającego mentoring od innych metod rozwoju kapitału ludzkiego, brak szczegółowego opisu zarówno pożądanego stanu wdrożenia i stosowania mentoringu w organizacji, jak również uwarunkowań tego procesu;
- **eksplanacyjną**: brak wyjaśnienia powodów stosowania procesów mentoringu w praktyce polskich przedsiębiorstw⁴;
- **metodologiczną**: brak opisu metodologicznych wytycznych związanych z analizą skuteczności procesu mentoringu, w tym brak narzędzi do oceny skuteczności mentoringu w organizacji;
- **empiryczną**: brak badań empirycznych dotyczących skali występowania i charakterystyki zjawiska mentoringu wśród przedsiębiorstw w Polsce, brak badań empirycznych nad skutecznością mentoringu wśród przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce.

Na podstawie zidentyfikowanych luk poznawczych sformułowano następujące pytania badawcze:

- [1] Jaka jest skala stosowania procesów mentoringu w przedsiębiorstwach w Polsce oraz jaki rodzaj mentoringu najczęściej wykorzystują polskie przedsiębiorstwa?
- [2] Jakiego rodzaju efekty uzyskują poszczególni interesariusze procesów mentoringu w przedsiębiorstwach?
- [3] Jakie wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania mentoringu kształtują uzyskiwane przez przedsiębiorstwa efekty dotyczące rozwoju pracowników oraz efekty dotyczące rozwoju organizacji?
- [4] Jakie są czynniki skuteczności procesów mentoringu w przedsiębiorstwie?
- [5] Jaka zależność występuje między stopniem sformalizowania procesu mentoringu a jego skutecznością?

Zdefiniowane problemy badawcze wyznaczają z kolei trajektorię przyjętych celów pracy. Jako główny cel monografii wyznaczono: identyfikację wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań i efektów procesu mentoringu do wypracowania referencyjnego modelu służącego kształtowaniu warunków skutecznego stosowania mentoringu w przedsiębiorstwach w Polsce. Cel ten wyznacza z jednej strony znaczenie mentoringu zarówno dla organizacji, jak i pracownika, natomiast z drugiej strony uwarunkowania kontekstowe procesu mentoringu oraz ryzyko jego niepowodzenia.

Postrzeganie skuteczności mentoringu zostało oparte na **podejściu teleologicznym**, skoncentrowanym wokół uzyskiwanych efektów działań. Definiując pojęcie „skuteczny mentoring”, przyjęto, iż jest to proces mentoringu prowadzący do osiągnięcia wyznaczonych w organizacji celów mentoringu, co sprowadza się do uzyskania efektów oczekiwanych przez wszystkich interesariuszy mentoringu.

Do określenia warunków skutecznego mentoringu wykorzystano **logikę abdukcji**⁵. W analizowanym zjawisku procedurę abdukcyjną uruchomiła obserwacja, że skuteczny mentoring prowadzi do osiągnięcia celu i tym samym do uzyskania zakładanych efektów mentoringu. Wyjaśnienie skuteczności mentoringu poszukiwane było przez identyfikację czynników determinujących tę skuteczność. Rozumowanie abdukcyjne pozwoliło wnioskować o przyczynie zaobserwowanego zjawiska (skutecznego mentoringu), wybierając najbardziej prawdopodobne spośród możliwych wyjaśnień. Dlatego też przedmiotem prowadzonego procesu badawczego była identyfikacja

⁴ Przez pojęcie „polskie przedsiębiorstwa” rozumie się przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce, czyli prowadzące działalność w warunkach polskiej gospodarki, zarejestrowane w polskim Krajowym Rejestrze Sądowym.

⁵ C. Peirce, *Collected Papers*, Harvard University Press, Cambridge 1931.

MRy

czynników skuteczności procesu mentorignowego, tj. czynników pozwalających na osiągnięcie oczekiwanych efektów mentoringu.

Osiągnięcie postawionego głównego celu pracy wymagało realizacji następujących celów szczegółowych:

- [1] Opracowanie syntetycznej typologii mentoringu (cel eksploracyjny).
- [2] Konceptualizacja procesu mentoringu (cel eksploracyjny).
- [3] Identyfikacja celów i efektów stosowania procesów mentoringu w polskich przedsiębiorstwach (cel eksplanacyjny i empiryczny).
- [4] Identyfikacja i ocena wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań procesu mentoringu w polskich przedsiębiorstwach (cel eksplanacyjny i empiryczny).
- [5] Ilościowa identyfikacja relacji między wewnątrzorganizacyjnymi uwarunkowaniami procesu mentoringu a jego efektami (cel metodologiczny i empiryczny).
- [6] Sformułowanie warunków skutecznego wykorzystania mentoringu (cel metodologiczny i empiryczny).

Zrealizowanie tak określonych celów szczegółowych wymagało podjęcia postępowania badawczego na trzech płaszczyznach: teoriopoznawczej, metodologicznej i empirycznej. Postępowanie badawcze w warstwie teoriopoznawczej i metodologicznej oparto na studiach literatury polskiej i anglojęzycznej z wykorzystaniem metody systematycznego przeglądu literatury⁶. Procedura przebiegała według następujących etapów:

1. Określenie celu studiów literaturowych (szczegółowe rozpoznanie tematu oraz sprawozdanie ze stanu wiedzy w obszarze mentoringu).
2. Wyłonienie podstawowej literatury (w tym selekcja publikacji, opracowanie bazy danych publikacji).
3. Analiza bibliometryczna (tj. analiza liczby publikacji wraz z analizą liczby cytowań dla zbadania struktury badanej literatury) oraz analiza treści.

Realizacja celów wymagała również szeregu prac badawczych na płaszczyźnie empirycznej. Dla wnikliwej eksploracji istoty zagadnienia skuteczności mentoringu wykorzystane zostały zróżnicowane techniki gromadzenia danych, co w rezultacie miało zapewnić wysoką jakość prowadzonych badań:

- Badanie ilościowe na próbie reprezentatywnej:

Badanie ilościowe na próbie reprezentatywnej 1000 dużych i średnich przedsiębiorstw w Polsce techniką CATI (wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo) z losowo dobranymi przedsiębiorstwami średniej i dużej wielkości, działającymi w Polsce. Dla całej próby przedsiębiorstw zastosowano dobór nieproporcjonalny względem wielkości zatrudnienia (uzyskując w badaniu w sposób zamierzony większy odsetek przedsiębiorstw dużych, niż w faktycznym zbiorze przedsiębiorstw w Polsce), w celu stworzenia możliwości do reprezentatywnego wnioskowania zarówno dla łącznej grupy firm średnich i dużych, ale również oddzielnie na poziomie dużych przedsiębiorstw oraz oddzielnie na poziomie średnich przedsiębiorstw. Dzięki temu uzyskano interesującą poznawczo możliwość porównania dwóch grup przedsiębiorstw w obszarze mentoringu. W obydwu grupach wielkości przedsiębiorstw dokonano losowego doboru organizacji, uzyskując proporcjonalne próby względem województwa – dobór warstwowy pozwolił na zwiększenie reprezentatywności przez obniżenie możliwego błędu z próby. Wywiady prowadzone były z przedstawicielami przedsiębiorstw, którzy dysponowali wiedzą w zakresie polityki kadrowej przedsiębiorstwa. Byli to najczęściej kierownicy działów kadr lub dyrektorzy HR. W badaniu uczestniczyło 300 dużych i 700 średnich przedsiębiorstw.

- Badanie jakościowe według procedury triangulacji:

⁶ W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, (w:) *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Warszawa, Wolters Kluwer, 2013, s. 52–64.

MB

1. Pogłębione badanie za pomocą techniki PAPI (standaryzowany bezpośredni wywiad kwestionariuszowy wraz z pytaniami niestandaryzowanymi).

Do badania zaproszonych zostało 100 przedsiębiorstw dobranych w sposób celowy, z czego zgodę wyraziło 64. Przy doborze firm posługiwano się kryterium dojrzałości mentoringowej (faza dojrzała) oraz kryterium wielkości organizacji stosującej mentoring (duże przedsiębiorstwo). Decyzję o kryterium wielkości badanych firm podjęto na podstawie uzyskanych wyników badania pilotażowego oraz badania na próbie reprezentatywnej, które wskazywały, iż najbardziej zaawansowane procesy mentoringu występują w Polsce w grupie dużych przedsiębiorstw. Wykorzystaną techniką badawczą był bezpośredni standaryzowany wywiad ustrukturalizowany. Wywiady według ustrukturalizowanego planu były realizowane w postaci spotkań osobistych z przedstawicielami przedsiębiorstw, którzy najlepiej znają procesy mentoringu zachodzące w ich organizacji, tj. z koordynatorami procesów mentoringu w organizacji (najczęściej kierownikami, dyrektorami działów HR).

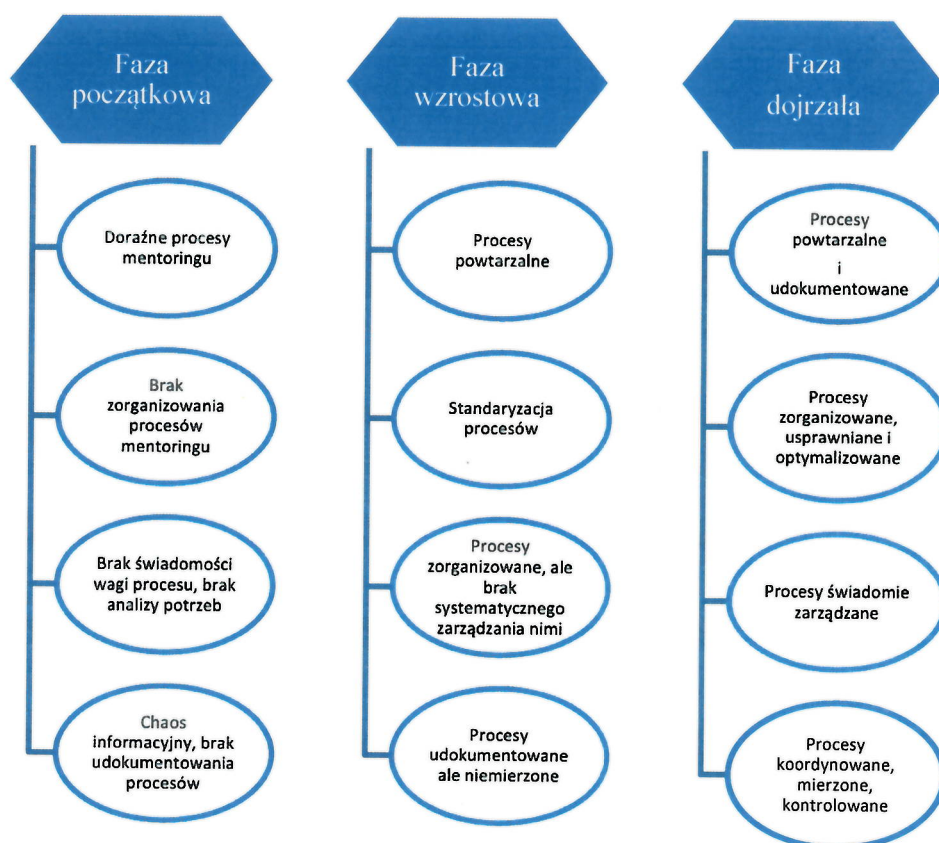
2. Badanie jakościowe za pomocą techniki IDI (indywidualny wywiad pogłębiony)

Indywidualne wywiady pogłębione przeprowadzono na celowo dobranej próbie 64 respondentów, tych samych, którzy uczestniczyli w wywiadach PAPI. Wywiady pogłębione były realizowane za pomocą scenariusza, zawierającego pytania i listę zagadnień poruszanych podczas rozmowy z respondentami.

3. Analiza danych zastanych uzyskanych z badanych firm.

Stopień dojrzałości mentoringowej organizacji zdefiniowany został zgodnie z opracowanym przez autorkę modelem dojrzałości mentoringowej przedstawionym na rysunku 1.

Rysunek 1. Poziomy dojrzałości mentoringowej organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Dojrzałość mentoringowa organizacji została zdefiniowana przez autorkę jako zdolność organizacji do realizacji procesów mentoringu, rozumiana jako rozwijanie doskonałości organizacyjnej w

obszarze mentoringu. Model dojrzałości mentoringowej prezentuje trzy poziomy (fazy) dojrzałości obrazujące pożądaną lub logiczną ścieżkę przechodzenia organizacji od stanu początkowego do pełnej dojrzałości. Przyjęte poziomy pozwalają organizacji na doskonalenie stosowanych praktyk mentoringowych, wychodząc od procesów niezdefiniowanych, niespójnych, często jednorazowych, przez praktyki powtarzalne, lecz niemierzone, aż do procesów zdefiniowanych, świadomie zarządzanych i optymalizowanych.

Zastosowanie najbardziej zaawansowanego z poziomów dojrzałości mentoringowej (faza dojrzała) jako kryterium doboru przedsiębiorstw do badania miało na celu ujęcie tylko organizacji z bogatym doświadczeniem w zakresie wdrażania i stosowania procesów mentoringu, tj. organizacji o ustrukturyzowanym procesie mentoringu, świadomie zarządzanym.

Badania empiryczne prowadzone były w latach 2014–2017 i zostały zrealizowane w ramach czterech projektów naukowo-badawczych (tabela 1). Każdy z prezentowanych projektów uzyskał dofinansowanie w ramach zadań statutowych uczelni. Projekty różniły się celami badawczymi, co skutkowało odmiennym podejściem do ich projektowania oraz przeprowadzenia, jednocześnie ich realizacja pozwoliła uzyskać odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Tabela 1. Zrealizowane projekty naukowo-badawcze

Numer projektu	Tytuł projektu	Opis projektu naukowo-badawczego
MN/6/2014	Kompleksowe podejście do zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach – badanie pilotażowe	Rezultaty badania: - zidentyfikowanie w wybranej grupie przedsiębiorstw (30 małych, średnich i dużych przedsiębiorstw) stosowanych metod rozwoju kapitału ludzkiego, uwzględniających zróżnicowanie kompetencyjne pracowników, - poświęcenie szczególnej uwagi procesom mentoringu jako metody rozwoju pracowników różnych generacji, dokonanie wstępnej analizy procesów mentoringu zachodzących w przedsiębiorstwach różnej wielkości. - sprawdzenie poprawności założonej procedury badawczej pod kątem planowania badania głównego w obszarze mentoringu, - skonstruowanie szczegółowego planu badawczego i narzędzi badawczych do przeprowadzenia właściwego badania dotyczącego procesów mentoringu w przedsiębiorstwach w Polsce.
PB/1/2015	Mentoring jako narzędzie zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach w Polsce	Rezultaty badania: Deskryptywna charakterystyka zjawiska mentoringu w sektorze średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce (próba reprezentatywna 700 średnich i 300 dużych przedsiębiorstw): - ustalenie odsetka firm średnich oraz firm dużych w Polsce, które mają wdrożony mentoring, - określenie specyfiki mentoringu występującego w polskich przedsiębiorstwach, tj. ustalenie od ilu lat firmy mają wdrożone procesy mentoringu, ile miesięcy trwa edycja procesu mentoringu, jaki jest stopień jego sformalizowania, w jaki sposób wybierani są mentorzy oraz mentorowani do udziału w procesie mentoringu, jakie są kryteria dobierania w parę mentora i pracownika mentorowanego, - określenie powodów, dla których firmy nie decydują się na realizację procesów mentoringu, - identyfikacja różnic w stosowaniu mentoringu między średnimi a dużymi przedsiębiorstwami w Polsce.
PB/1/2016/2017	Uwarunkowania wdrażania mentoringu w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce	Badanie stanowiło kontynuację badań prowadzonych w ramach poprzedniego projektu badawczego. Rezultaty badania: - przeprowadzenie szczegółowej analizy procesu mentoringu

123

		realizowanego przez wybrane przedsiębiorstwa działające w Polsce (64 duże przedsiębiorstwa, które charakteryzuje dojrzałość mentoringowa), określenie i charakterystyka etapów procesu mentoringu, - identyfikacja i enumeracja wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań stosowania mentoringu, wyznaczenie wymiarów tych uwarunkowań - identyfikacja i enumeracja efektów stosowania mentoringu, wyznaczenie rodzajów uzyskiwanych efektów - analiza uwzględniająca perspektywę organizacji, perspektywę mentorów oraz pracowników mentorowanych.
PB/11/ 2017	Skuteczność mentoringu w polskich przedsiębiorstwach	Badanie stanowiło kontynuację badań prowadzonych w ramach poprzedniego projektu badawczego. Rezultaty badania: Przeprowadzenie analizy i dokonanie oceny warunków skuteczności procesów mentoringu zachodzących w wybranych polskich przedsiębiorstwach (64 dużych przedsiębiorstwach, które charakteryzuje dojrzałość mentoringowa): - określenie i ocena związku pomiędzy wewnątrzorganizacyjnymi uwarunkowaniami stosowania mentoringu a jego efektami, - wykreowanie modelu warunków skutecznego stosowania mentoringu w przedsiębiorstwie, na podstawie analizy i oceny związku, siły oraz kierunku wpływu pomiędzy zidentyfikowanymi wewnątrzorganizacyjnymi uwarunkowaniami procesów mentoringu w organizacji a efektami mentoringu, - zdefiniowanie skutecznego procesu mentoringu w przedsiębiorstwie.

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym etapie procedury badawczej – w procesie analizy statystycznej uzyskanego z badań materiału empirycznego wykorzystano wielorakie techniki analizy danych, tj.:

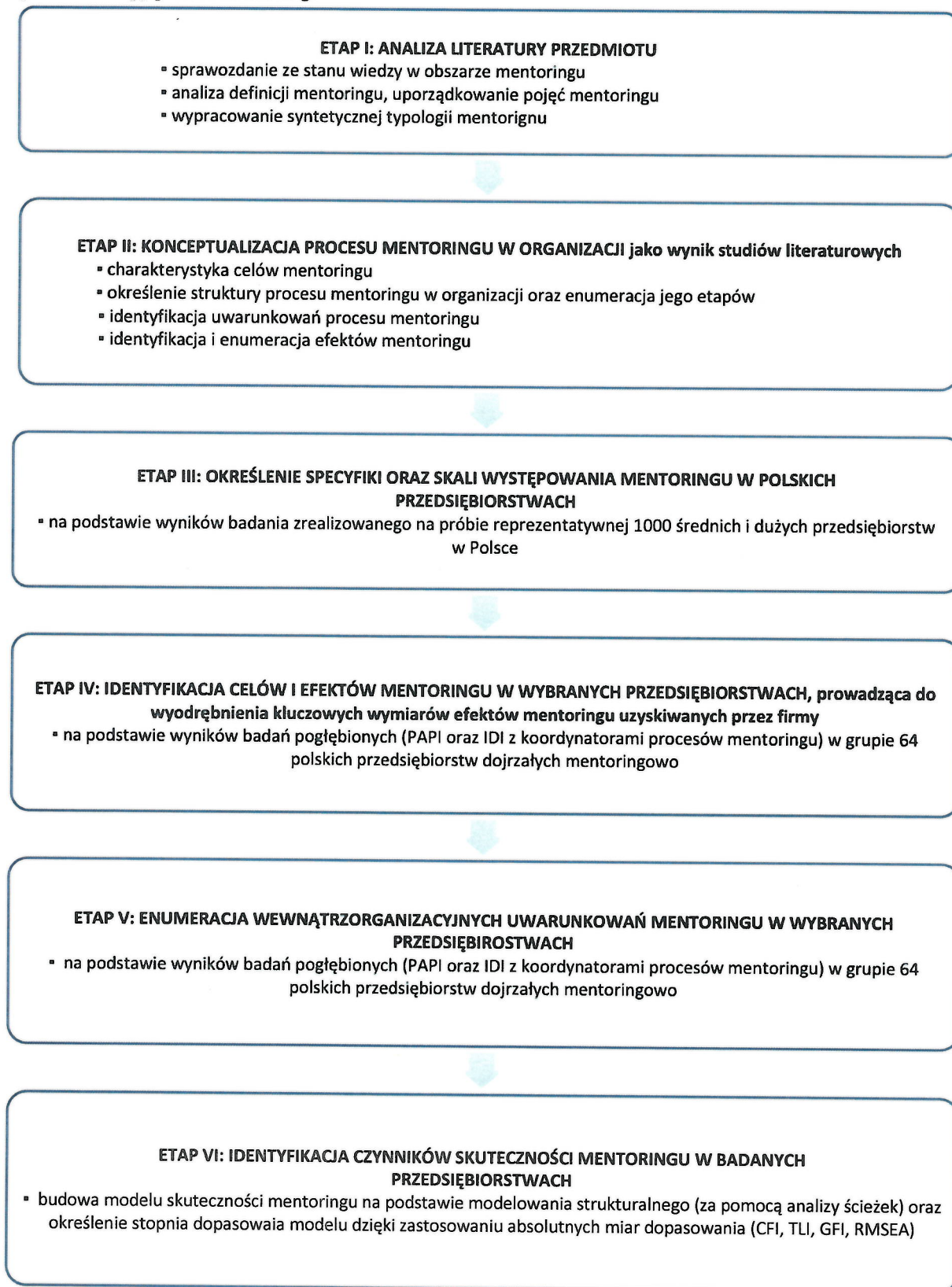
- statystyki opisowe jak średnie czy miary zmienności,
- analizy czynnikowe (analizę głównych składowych, kryterium wartości własnej Kaisera, rotację ortogonalną Varimax, rotację ukośną Oblimin),
- analizę rzetelności skal pomiarowych z zastosowaniem współczynnika alfa Cronbacha,
- test niezależności chi-kwadrat, uzupełniony wartościami miary siły efektu V Cramera.
- test *t*-Studenta dla prób niezależnych, uzupełniony wartościami miar siły efektu d Cohena.
- test *t*-Studenta dla prób zależnych, uzupełniony wartościami miar siły efektu d Cohena.
- analizę wariancji z powtarzanymi pomiarami, uzupełnioną wartościami miar efektu eta-kwadrat,
- współczynnik korelacji liniowej *r* Pearsona,
- współczynniki korelacji rho Spearmana,
- modelowanie równań strukturalnych (analizę ścieżek),
- opasowanie modelu analizowano za pomocą wartości indeksów dopasowania: *Comparative fit index* (CFI), *Goodnes of fit index* (GFI), współczynnik Tucker-Lewis (TLI), *Root mean square error of approximation* (RMSEA).

Do analizy wykorzystano programy statystyczne, tj. program statystyczny SPSS, program Atlas.ti (wersja 7), program AMOS oraz wspomagająco arkusz kalkulacyjny MS Excel 2010.

Struktura omawianej procedury badawczej została zaprezentowana na rysunku 2.

UR

Rysunek 2. Etapy procesu badawczego



Źródło: opracowanie własne.

Przyjęte pytania badawcze oraz cele pracy uwarunkowały układ monografii i logikę prowadzonych w niej wywodów. Wynikiem złożoności podejmowanej problematyki jest sześć rozdziałów, z których składa się praca. Część teoretyczna obejmuje trzy pierwsze rozdziały, jako czwarty wyodrębniony został rozdział metodologiczny, a dwa ostatnie tworzą część empiryczną.

Pierwszy rozdział sytuuje problematykę pracy w kontekście wyzwań współczesności i dążenia do przewagi konkurencyjnej organizacji, ze względu na dopasowanie posiadanych zasobów do wymogów otoczenia. Opisana idea ustawicznego rozwoju w aspekcie trendów w zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacji jest efektem eksploracji literatury światowej poświęconej tematyce kluczowego dla rozwoju każdej organizacji kapitału ludzkiego. Na podstawie studiów literaturowych zaprezentowano główne czynniki, które wpływają na procesy zarządzania kapitałem ludzkim organizacji, jak proces globalizacji oraz gospodarka oparta na wiedzy. Uwaga skupiona została na zmianach demograficznych oraz coraz większej różnorodności pokoleniowej pracowników zatrudnionych we współczesnych organizacjach, z punktu widzenia gospodarki opartej na wiedzy. Podkreślony został, jako szczególnie istotny, rozwój współczesnych organizacji w kierunku organizacji uczących się, zorientowanych na ustawiczne uczenie. Rozważania tego rozdziału zostały skoncentrowane na trzech zagadnieniach: współczesnych wyzwaniach i trendach w zarządzaniu kapitałem ludzkim, ewolucji koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim oraz formach rozwoju kapitału ludzkiego organizacji, pośród których mentoring odgrywa znaczącą rolę.

Wykazany został związek rozwoju kapitału ludzkiego z jego indywidualnym odzwierciedleniem w postaci kształtowania rozwoju kariery zawodowej pracowników. Rozdział buduje logiczne i merytoryczne podstawy do skoncentrowania dalszych rozważań na kardynalnym, z punktu widzenia całej monografii, sposobie rozwoju pracowników w organizacji – mentoringu.

Rozdział drugi w ciągłości definiowania i pozycjonowania problematyki pracy poświęcony został wyjaśnieniu złożonej natury mentoringu. W pierwszej kolejności mentoring sytuowany jest w koncepcji kapitału ludzkiego. Wskazane są historyczne źródła mentoringu, sięgając do klasyki antycznej Grecji, a dalej do okres oświecenia, przechodząc następnie na grunt prakseologii i przywołując pojęcie „opiekuna spolegliwego” T. Kotarbińskiego, aż po nowsze źródła dyscypliny nauk o zarządzaniu. Na tej podstawie zdefiniowane zostało współczesne rozumienie mentoringu. Na bazie literatury przedmiotu dokonano przeglądu definicji procesu mentoringu i jego uczestników – mentora i mentorowanego, ukazując proces mentoringu z perspektywy wszystkich jego interesariuszy. Analiza wielości definicji pozwoliła na zaproponowanie autorskiej definicji mentoringu w organizacji, która łączy dwie grupy interesariuszy procesów mentoringu, tj. pracowników (mentorów i mentorowanych) oraz organizacji. Autorska definicja brzmi: mentoring to świadomie wdrażany proces wspomagania osób, a przez to organizacji w osiąganiu wyznaczonych celów w oparciu o potencjał mentorowanego i z wykorzystaniem kompetencji mentora. Esencją mentoringu jest celowa i partnerska relacja pomiędzy mentorem i mentorowanym oparta na wzajemnym zaufaniu i odpowiedzialności za drugą osobę, prowadząca do nauki i rozwoju.

Omówiono wyróżniki osoby mentorowanej, funkcje pełnione przez mentora, a także zwrócono uwagę na rolę przełożonego w procesie mentoringu. Analiza przeprowadzona na podstawie studiów literaturowych, doprowadziła również do uściślenia oraz częściowej modyfikacji istniejących kategorii mentoringu, która przyczyniła się do opracowania syntetycznej typologii mentoringu. W rozdziale tym przeprowadzono dyskusję o celach procesów mentoringu realizowanych w organizacjach, w tym również w przedsiębiorstwach, a także dokonano identyfikacji oraz enumeracji efektów mentoringu, zarówno dla uczestników procesu, jak i dla całej organizacji.

Rozdział trzeci w całości został poświęcony charakterystyce procesu wdrażania i realizacji mentoringu w organizacji, jego etapom oraz czynnikom eksponowanym w literaturze, wpływającym na poziom skuteczności tego procesu.

Przedmiotem analizy zawartej w tym rozdziale była identyfikacja i charakterystyka poszczególnych etapów realizacji procesów mentoringu w celu określenia modelowej struktury procesu. Przedstawiono zbiorczo różne koncepcje projektowania mentoringu w organizacji, na podstawie których autorka opracowała autorski model projektowania procesu mentoringu uwzględniając agregację rozdrobnionych etapów w fazy, a także jasno określając granice każdej z faz, wnosząc tym samym istotny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu.

MB

Jednocześnie dokonano identyfikacji stanu wiedzy o uwarunkowaniach procesu mentoringu, wyznaczając jednocześnie założenia konceptualne i metodologiczne dla badania skuteczności mentoringu. Odpowiednie zaprojektowanie i wdrożenie mentoringu w organizacji ma relewantne znaczenie dla jego powodzenia. Dlatego określenie czynników, które warunkują realizację procesów mentoringu jest fundamentalne dla świadomego i długoterminowego stosowania mentoringu w organizacji. W literaturze wielu autorów dokonuje charakterystyki struktury mentoringu, jednakże dotychczas nie zostały przeprowadzone kompleksowe analizy mające na celu enumerację wewnątrzorganizacyjnych czynników determinujących realizację procesu mentoringu. Zgromadzony z literatury, rozproszony zbiór czynników został zdefiniowany przez autorkę jako zbiór wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań realizacji mentoringu i pogrupowany w dwie kategorie: uwarunkowania procesowe, a więc odnoszące się do organizacji oraz uwarunkowania personalne, związane bezpośrednio z uczestnikami procesu mentoringu. Stanowi on istotny element pracy, spełniający warunki stawiane znacznemu wkładowi do rozwoju dyscypliny nauki o zarządzaniu.

W **rozdziale czwartym** skoncentrowano się na prezentacji metodyki przeprowadzonych badań empirycznych. Przedstawiony został opis badań w kontekście zrealizowanych czterech projektów badawczych z uwagi na złożoność wykorzystanych w pracy wyników badań. W rozdziale sformułowany został cel główny i cele szczegółowe pracy oraz pytania badawcze. Rozważania uzupełnia charakterystyka zastosowanych technik gromadzenia danych, jak również technik analizy danych, a także dobór próby badawczej wraz z charakterystyką zamierzoną respondentów oraz danymi o faktycznych respondentach. W celu zwiększenia klarowności procesu badawczego i ukazania relacji pomiędzy poszczególnymi jego etapami postępowanie badawcze zostało przedstawione w postaci schematu.

Rozdział piąty i szósty w całości prezentuje wyniki badań, które pozwoliły na realizację celu pracy oraz uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze. W tych empirycznych rozdziałach pracy zaprezentowano analizę i wyniki badań w zakresie zarówno skali stosowania procesów mentoringu w przedsiębiorstwach w Polsce oraz złożoności procesu mentoringu, jak i empirycznych zależności przedstawionych w modelu badawczym. Wyjaśniono związki występujące pomiędzy zidentyfikowanymi czynnikami warunkującymi realizację procesów mentoringowych a efektami uzyskiwanymi z prowadzenia mentoringu. Odnosząc się do tych zależności, sformułowano model skuteczności mentoringu.

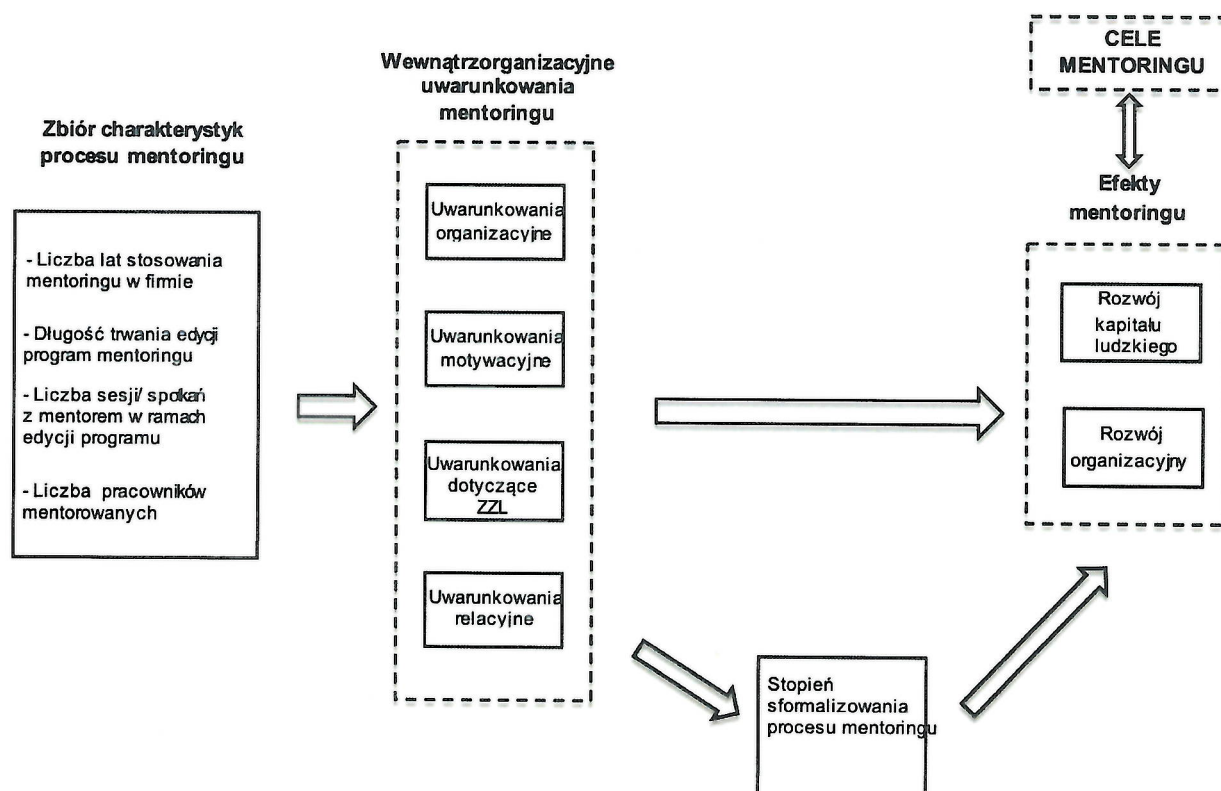
Przedmiotem rozdziału piątego była próba reprezentatywnego oszacowania stopnia stosowania mentoringu w przedsiębiorstwach w Polsce, a także charakterystyka struktury procesów mentoringu zachodzących w tych przedsiębiorstwach. Głównym efektem zrealizowanych badań była deskryptywna charakterystyka zjawiska mentoringu w sektorze polskich średnich i dużych przedsiębiorstw. Badanie wskazuje, że co siódma firma średnia bądź duża w Polsce stosuje procesy mentoringu. Jednak, jak przedstawiają wyniki badań, mentoring jest częściej domeną dużych aniżeli średnich przedsiębiorstw. Przeprowadzona analiza struktury procesów mentoringu funkcjonujących w przedsiębiorstwach dojrzałych mentoringowo, pozwoliła autorce zaproponować modelową strukturę procesu mentoringu w przedsiębiorstwie. Proces mentoringu został opisany z uwzględnieniem kryteriów scharakteryzowanych teoretycznie w rozdziałach drugim i trzecim. Sformułowanie autorskiego modelu w oparciu o uzyskane wyniki badania przedsiębiorstw jest przejawem wkładu w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu. Modelowe rozwiązanie może posłużyć organizacjom, które nie korzystały dotychczas z narzędzi mentoringowych, do sprawnego przeprowadzenia wdrożenia procesu mentoringu w struktury organizacji.

Rozdział szósty stanowi rozwinięcie stworzonego modelu i dopełnienie osiągania celów pracy. Rozdział ten został poświęcony poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie o uwarunkowania skuteczności mentoringu. Badanie przeprowadzone w grupie 64 dużych przedsiębiorstw dojrzałych mentoringowo pozwoliło uzyskać pogłębione informacje na temat, czym jest mentoring dla tych firm, jaki rodzaj mentoringu jest najczęściej stosowany, jakie są wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania oraz uzyskiwane efekty mentoringu, z uwzględnieniem perspektywy przedsiębiorstwa, mentorów oraz pracowników mentorowanych biorących udział w procesie. Główny nacisk został położony na enumerację i ocenę wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań mentoringu oraz określeniu poziomu ich występowania w badanych organizacjach. Zidentyfikowano również cele mentoringu występujące wśród badanych przedsiębiorstw oraz dokonano charakterystyki efektów mentoringu. W celu budowy

modelu skuteczności mentoringu w przedsiębiorstwie przyjęto założenie, na podstawie którego uwarunkowania skutecznego mentoringu zdefiniowano jako warunki osiągnięcia jego celów.

Dzięki wykorzystaniu metody ścieżek zbudowano modele, w których były analizowane charakterystyki mentoringu jako predyktory. Zbiór charakterystyk tworzyły: liczba lat funkcjonowania mentoringu w przedsiębiorstwie (długość okresu, w którym realizowano mentoring w firmie), długość trwania (w miesiącach) pojedynczej edycji mentoringu, liczba sesji realizowanych podczas edycji procesu mentoringu oraz łączna liczba osób w przedsiębiorstwie dotychczas objętych mentoringiem. Wśród analizowanych ogniw zależności kluczowe były wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania mentoringu, analizowane w modelu jako egzogeniczne zmienne wyjaśniające, na które wpływ mają zmienne ze zbioru charakterystyk mentoringu. Z kolei rodzaj stosowanego mentoringu (w pełni bądź częściowo sformalizowany proces mentoringu) odgrywał rolę częściowego mediatora zależności między wewnątrzorganizacyjnymi uwarunkowaniami procesów mentoringu w przedsiębiorstwie a uzyskiwanymi efektami mentoringu. Przyjęto bowiem założenie, że forma realizowanego mentoringu w przedsiębiorstwie jest pochodną wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań mentoringu występujących w organizacji. Efekty procesów mentoringu w organizacjach analizowano jako zmienne wyjaśniane. Zakładany obraz zależności przedstawiono na rysunku 3.

Rysunek 3. Wstępny model zależności między zmiennymi



Źródło: opracowanie własne.

Wstępny model zależności poddano testowaniu w celu wypracowania modelu skuteczności procesów mentoringu w przedsiębiorstwie, stosując najczęściej wykorzystywaną metodę obliczania siły zależności między zmiennymi analizowanymi w ramach analizy ścieżek. Do budowy modelu

posłużyły przeanalizowane wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania prowadzonych w przedsiębiorstwach procesów mentoringu oraz enumerowane i poddane analizie efekty płynące z realizacji procesów mentoringu.

W budowanym modelu wśród analizowanych zmiennych nie zostały bezpośrednio uwzględnione cele procesów mentoringu. Cele wyznaczają kierunki działań w procesach mentoringu i prowadzą do osiągnięcia jego konkretnych efektów. Próbując jednak określić zależność cele – efekty mentoringu w badanych przedsiębiorstwach, autorka doszła do wniosku, że takiej analizy nie można przeprowadzić ze względu na wielowymiarowy kontekst celów, które są ustanawiane dla procesów mentoringu. Większość badanych przedsiębiorstw wskazuje kilka realizowanych celów procesów mentoringu, argumentując że są one względem siebie komplementarne. Trudno byłoby zatem odseparować każdy cel i wykazać, które efekty uzyskiwane z wdrożenia i realizacji mentoringu w przedsiębiorstwie prowadzą do osiągnięcia konkretnego celu.

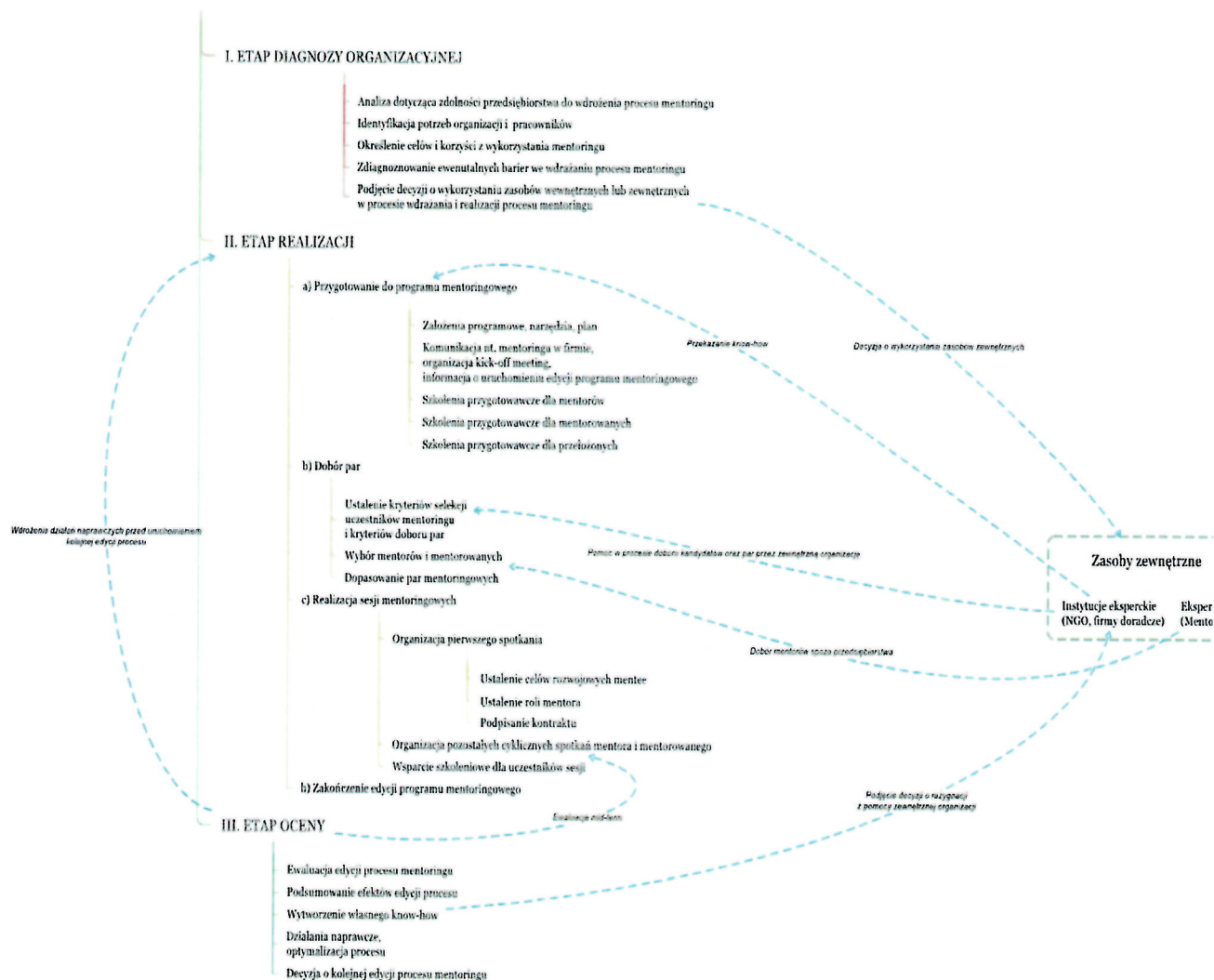
Analizowano zależności między zidentyfikowanymi wcześniej wewnątrzorganizacyjnymi uwarunkowaniami mentoringu a efektami mentoringu, wykorzystując metodę analizy ścieżek. Następnie do zbadania stopnia dopasowania modelu zostały wykorzystane absolutne miary dopasowania. Analizy pozwoliły uzyskać dobrze dopasowany model, a także przetestować model wstępny i w efekcie przedstawić model obejmujący jedynie ścieżki istotne statystycznie. Utworzenie referencyjnego modelu skuteczności mentoringu w przedsiębiorstwach pozwoliło osiągnąć główny cel monografii, a także wnieść znaczny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu.

Podsumowując, z przeprowadzonych badań empirycznych, można sformułować następujące zasadnicze wnioski (na podstawie wyników badań opisanych szczegółowo w monografii):

1. Zaprezentowane w rozdziale piątym wyniki badań empirycznych ukazują ustalenia dotyczące skali stosowania procesów mentoringu w polskich przedsiębiorstwach średnich i dużych i dostarczają odpowiedzi na pierwsze pytanie badawcze. Uzyskane wyniki wskazują na wciąż niewielki zasięg mentoringu w Polsce (niespełna 15%) oraz na zdecydowanie wyższą popularność tych procesów w przedsiębiorstwach dużych (17,7%) niż średnich (13,7%).
2. Otrzymane wyniki pozwalają również stwierdzić, że spośród różnych rodzajów mentoringu polskie przedsiębiorstwa preferują mentoring indywidualny (73,3%) nad mentoring grupowy (50,9%) czy wzajemny (intermentoring – 23,6%). Dominującą formą stosowanego mentoringu jest proces niesformalizowany (63%), najczęściej występujący jednak w średnich przedsiębiorstwach (68,8%). Co drugie duże przedsiębiorstwo stosuje obecnie sformalizowane procesy mentoringu. O selektywności procesów realizowanych we wszystkich badanych firmach świadczy dotychczasowe stosowanie mentoringu wobec niewielkiej liczby pracowników, głównie nominowanych przez przełożonych. Warto zwrócić uwagę, że mentoring dotychczas rzadko jest stosowany wobec talentów organizacji.
3. Na podstawie analizy zróżnicowanych koncepcji wdrożenia procesów mentoringu opracowany został autorski model projektowania procesu mentoringu w przedsiębiorstwie. Model uwzględnia kryteria opracowane w rozdziałach drugim i trzecim na podstawie literatury światowej i jednocześnie dostosowany do realiów polskich przedsiębiorstw dzięki przeprowadzonym badaniom pogłębionym w grupie 64 dużych przedsiębiorstw dojrzałych mentoringowo. Badania te pozwoliły na identyfikację poszczególnych elementów procesu mentoringu, ich agregację po rozpoznaniu inkluzji zbiorów i opracowanie trójetapowej modelowej struktury procesu mentoringu (rysunek 4).

Rysunek 4. Modelowa struktura procesu mentoringu w przedsiębiorstwie

Model wdrożenia procesu mentoringowego w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

4. Zidentyfikowano – na podstawie systematycznego przeglądu literatury – zbiór efektów mentoringu oraz potwierdzono w sposób empiryczny ich występowanie w polskich przedsiębiorstwach, ukazując perspektywę poszczególnych interesariuszy procesu mentoringu. Dzięki temu uzyskano odpowiedź na drugie pytanie badawcze. Scharakteryzowane zostały dwie grupy zidentyfikowanych efektów: **efekty dotyczące rozwoju kapitału ludzkiego oraz efekty dotyczące rozwoju organizacyjnego**. Pośród efektów pierwszej wyodrębnionej grupy do najważniejszych należą: podniesienie poziomu kompetencji, rozpowszechnienie wartości przejawianych przez „wzory do naśladowania”, zwiększenie satysfakcji z pracy, zwiększenie motywacji oraz zaangażowania pracowników, wsparcie zarządzania zmianą, sukcesji czy też wsparcie pracowników w lepszym zaplanowaniu rozwoju zawodowego i w jego realizacji. Z kolei kluczowe efekty rozwoju organizacyjnego dotyczą adaptacji nowych pracowników lub pracowników na nowym stanowisku pracy, usprawnienia zarządzania wiedzą i zapewnianie transferu wiedzy między pracownikami, a także zwiększenia efektywności ich pracy, stworzenia kultury wielopokoleniowej, polepszenia komunikacji, rozwoju sieci oraz networkingu. Na uwagę zasługuje również fakt, iż uzyskany przez badane przedsiębiorstwa średni poziom efektów dotyczących rozwoju organizacyjnego był istotnie statystycznie wyższy od poziomu efektów dotyczących rozwoju kapitału ludzkiego.

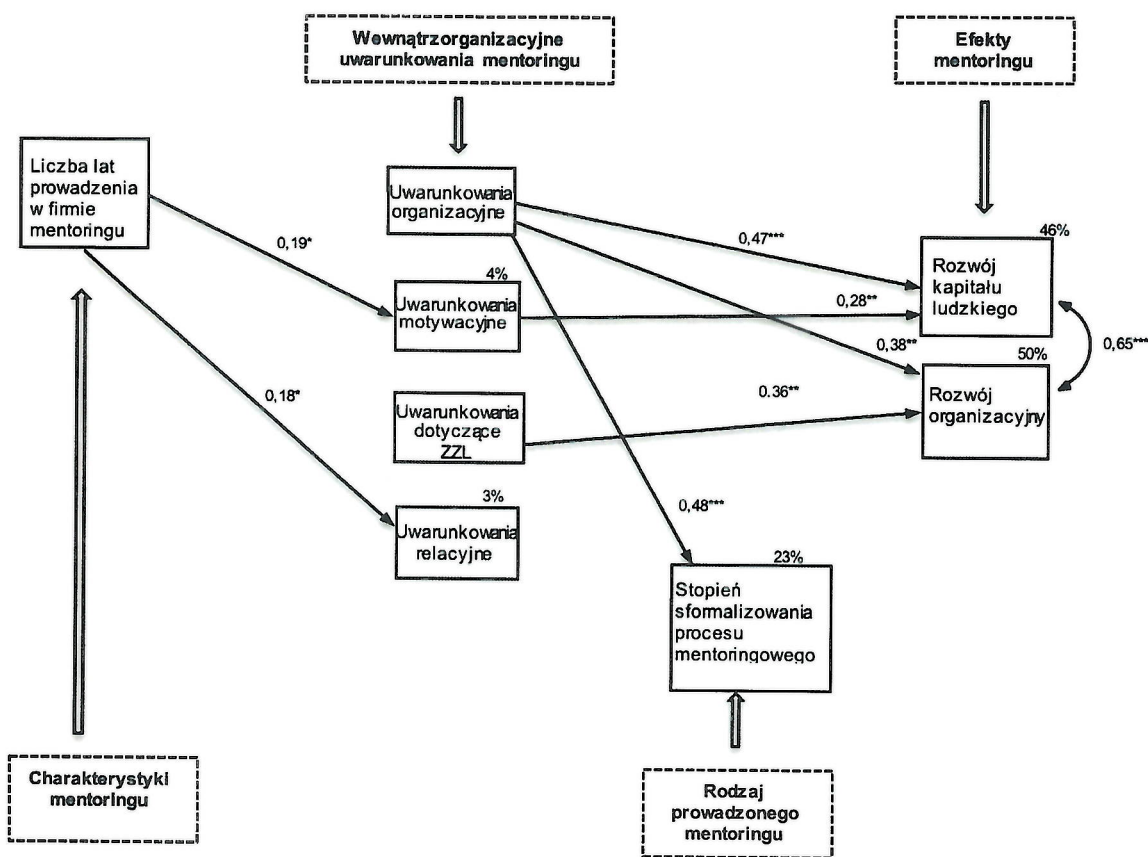
MB

5. Uwzględniając różnorodność ról odgrywanych przez interesariuszy procesu mentoringu dokonano charakterystyki jego efektów w podziale na poszczególnych uczestników procesu. Najważniejszymi spośród efektów mentoringu uzyskiwanych przez pracowników mentorowanych są:
- zdobycie konkretnej wiedzy potrzebnej do realizacji swoich zadań,
 - osiąganie lepszych wyników w pracy,
 - szybki rozwój umiejętności (szybszy niż w przypadku innych form rozwoju zawodowego),
 - możliwość kontaktu i wymiany informacji z doświadczonym menedżerem, który nie jest przełożonym.
- Z kolei mentorzy wskazują najczęściej na następujące korzyści wynikające ze stosowania mentoringu:
- korzyść dzielenia się wiedzą i doświadczeniem,
 - poznanie nowych osób w organizacji,
 - uczenie się od mentorowanego,
 - zwiększenie poczucia własnej wartości,
 - wkład w rozwój organizacji,
 - rozwój kompetencji menedżerskich oraz przywódczych.
6. Identyfikacja wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań mentoringu w polskich przedsiębiorstwach dokonana została w oparciu o opracowany na podstawie studiów literatury światowej zbiór czynników, który został wykorzystany podczas badań empirycznych jako punkt wyjścia do enumeracji i kategoryzacji wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań mentoringu. Dokonano jednocześnie wnikliwej charakterystyki tych czynników ukazując potencjalną przydatność dla procesu wdrażania mentoringu, potwierdzaną licznymi publikowanymi opiniami innych autorów z tej dziedziny oraz wynikami światowych badań nad mentoringiem w organizacji. Zidentyfikowany zbiór wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań procesu mentoringu został poddany analizie czynnikowej. Analiza ta pozwoliła na wyodrębnienie czterech wymiarów wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań mentoringu, tj. **uwarunkowania organizacyjne, dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi, motywacyjne oraz relacyjne**. Ważnym ustaleniem odnośnie pierwszego z wymiarów – organizacyjnego – jest znaczenie korzyści płynących z wdrożenia w przedsiębiorstwie mentoringu oraz odpowiedniego poziomu zaangażowania kadry zarządzającej jako kluczowych czynników warunkujących realizację procesów mentoringu. W drugim wymiarze uwarunkowań motywacyjnych istotne znaczenie ma motywacja i zaangażowanie pracowników w proces, partnerskie relacje uczestników mentoringu oparte na zaufaniu i otwartości. W ramach trzeciego z wymiarów dotyczącego zarządzania zasobami ludzkimi, najważniejsza okazuje się polityka nastawiona na uczenie się i rozwijanie kapitału ludzkiego, co podkreśla instrumentalne znaczenie mentoringu w przedsiębiorstwach w Polsce. Z kolei czwarty wymiar, relacyjny, dotyczący dobrowolności udziału w procesie i odpowiedniego doboru mentora i mentorowanego, jest wymiarem najmniej istotnym z punktu widzenia skuteczności procesu. Warto jednak zauważyć, że wymiar ten odgrywa rolę wzmacniającą wobec pozostałych trzech wymiarów uwarunkowań mentoringu w przedsiębiorstwie.
7. Dokonano oceny wpływu zidentyfikowanych wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań mentoringu na uzyskiwane efekty procesów mentoringu w przedsiębiorstwach. Ważnym ustaleniem tej analizy jest, że spośród czterech grup uwarunkowań procesów mentoringu istotne znaczenie dla uzyskiwania efektów mentoringu w zakresie rozwoju pracowników mają jedynie uwarunkowania organizacyjne oraz motywacyjne, przy czym oddziaływanie tych pierwszych jest większe. Z kolei w przypadku efektów mentoringu związanych z rozwojem organizacyjnym największy wpływ na poziom uzyskiwanych efektów mają uwarunkowania dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi. Rozważania te prowadzą do uzyskania odpowiedzi na trzecie pytanie badawcze.
8. Jako efekt prac analitycznych dotyczących oceny wpływu wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań mentoringu na efekty procesów mentoringu w przedsiębiorstwach opracowany został referencyjny model skuteczności mentoringu, dzięki czemu uzyskano odpowiedź na czwarte pytanie badawcze (rysunek 5).

Stworzony model powstał w oparciu o uzyskane wyniki badań oraz wykorzystane techniki analizy statystycznej. Zintegrowany zbiór zmiennych wykorzystanych w modelu tworzą następujące części składowe:

- a) zbiór charakterystyk procesu mentoringu (4 zmienne),
- b) wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania mentoringu (4 zmienne), w tym:
 - organizacyjne (grupa uwarunkowań opisana przez 7 czynników),
 - motywacyjne (grupa opisana przez 6 czynników),
 - dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi (grupa opisana przez 6 czynników),
 - relacyjne (opisane przez 3 czynniki),
- c) efekty mentoringu (2 zmienne), w tym:
 - efekty mentoringu związane z rozwojem kapitału ludzkiego (grupa składająca się z 17 czynników),
 - efekty mentoringu związane z rozwojem organizacyjnym (grupa tworzona przez 8 czynników),
- d) forma mentoringu według stopnia jego sformalizowania (2 zmienne).

Rysunek 5. Model skuteczności procesów mentoringu w przedsiębiorstwie obrazujący zależności między wewnątrzorganizacyjnymi uwarunkowaniami mentoringu a uzyskiwanymi efektami mentoringu



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Uzupełnieniem informacji przedstawionych na rysunku w modelu są statystyczne zależności pomiędzy poszczególnymi grupami uwarunkowań (uzyskano wysokie istotne statystycznie interkorelacje), które wskazują na pozytywne wzajemne oddziaływanie wszystkich grup (wymiarów) uwarunkowań.

Opracowany model skuteczności mentoringu jest modelem dobrze dopasowanym do analizowanych danych, $\chi^2(14)=18,80$, $p>0,05$. Uzyskano wysokie indeksy dopasowania: $CFI=0,99$, $GFI=0,94$, $TLI=0,97$, $RMSEA=0,07$.

Kluczowymi czynnikami determinującymi skuteczność procesów mentoringu zachodzących w badanych polskich przedsiębiorstwach są czynniki z grupy wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań organizacyjnych wpływających na każdy rodzaj uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo efektów mentoringu.

Oceniając wpływ poszczególnych wymiarów uwarunkowań mentoringu na uzyskiwane efekty w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego firmy, można stwierdzić, że istotny wpływ mają jedynie uwarunkowania organizacyjne ($\beta = 0,47$) oraz motywacyjne ($\beta = 0,28$), przy czym oddziaływanie tych pierwszych jest silniejsze. Należy również mieć na uwadze, że poziom uwarunkowań motywacyjnych jest uzależniony od długości okresu prowadzenia w firmie mentoringu, a więc im większe doświadczenie organizacji (mierzone liczbą lat stosowania mentoringu), tym wyższy poziom występujących uwarunkowań motywacyjnych. Jednocześnie analizując wpływ wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań mentoringu na drugą grupę efektów mentoringu związanych z rozwojem organizacyjnym, istotny wpływ na poziom efektów mają jedynie uwarunkowania dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi ($\beta = 0,36$) oraz uwarunkowania organizacyjne ($\beta = 0,38$). Oznacza to, że im wyższy poziom występowania w przedsiębiorstwie tych dwóch grup uwarunkowań, tym wyższy poziom efektów uzyskuje firma w obszarze rozwoju organizacyjnego. Siła wpływu w przypadku obydwu grup uwarunkowań jest bardzo zbliżona.

Podkreślić należy, że największy wpływ spośród wszystkich wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań mentoringu na uzyskiwane efekty mentoringu mają uwarunkowania organizacyjne ($\beta=0,47$). Jednocześnie, uwarunkowania te występują w badanych przedsiębiorstwach na najniższym pośród czterech wymiarów uwarunkowań poziomie.

9. Podkreślić należy znaczenie sformalizowanych procesów mentoringu w organizacjach dojrzałych mentoringowo, tym samym odpowiadając na piąte z pytań badawczych. Uzyskane wyniki dowodzą, że silniejszy stopień sformalizowania procesu przekłada się na silniejsze przejawy uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnych. Analiza wskazuje na istotnie wyższy poziom uzyskiwanych efektów przez przedsiębiorstwa w warunkach pełnej formalizacji procesu mentoringu. Potwierdza to pozytywny odbiór mentoringu przez jego interesariuszy jako narzędzia świadomie zaprojektowanego i stosowanego formalnie w badanych przedsiębiorstwach. Podobne wnioski można wyciągnąć z analizy wpływu stopnia sformalizowania procesu mentoringu na jego skuteczność. Firmy, które mają bardziej ustrukturyzowany proces mentoringu, dbają o procedury, zasady ustalone dla każdego etapu realizacji procesu. Pełne sformalizowanie procesów mentoringu wpływa w przedsiębiorstwie na poziom uwarunkowań instytucjonalnych, które z kolei oddziałują na poziom wszystkich osiąganych w przedsiębiorstwie efektów mentoringu.

Konkludując, podjęte w pracy rozważania pozwoliły uzyskać odpowiedzi na pytania badawcze i zrealizować postawiony cel główny, stanowiąc przyczynek do rozwoju wiedzy w zakresie wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań skuteczności mentoringu w organizacji.

2.2. Najważniejsze osiągnięcia naukowe posiadające walor oryginalności

Rozważania podjęte w monografii nie wyczerpują problematyki skuteczności procesów mentoringu jako metody rozwoju kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie, jednak wydaje się, że **podjęto wysiłek wzbogacenia teorii nauk o zarządzaniu na trzech płaszczyznach, tj. teoriopoznawczej, metodologicznej oraz empirycznej.**

A. Na płaszczyźnie teoriopoznawczej osiągnięciami naukowymi posiadającymi walor oryginalności są:

1. Wyodrębnienie w dorobku nauk o zarządzaniu, a w szczególności w koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim, mentoringu jako istotnej metody rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji.
2. Dokonanie kompleksowego przeglądu dorobku literaturowego w zakresie definicji mentoringu, rodzajów procesu mentoringowego, interesariuszy procesu, a także jego struktury.
3. Propozycja autorskiej definicji mentoringu w organizacji integrującej podejście do procesów mentoringu ze strony zarówno pracownika, jak i organizacji (ukazującej proces mentoringu z perspektywy wszystkich jego interesariuszy).
4. Opracowanie syntetycznej typologii mentoringu.
5. Zaproponowanie modelu dojrzałości mentoringowej organizacji (prezentacja trzech faz dojrzałości).
6. Zbudowanie, na podstawie studiów literatury, conceptualnego modelu wdrożenia i realizacji procesu mentoringowego w organizacji (charakterystyka jego faz).
7. Identyfikacja celów wdrażanego przez organizacje mentoringu.
8. Dokonanie kompleksowego przeglądu literaturowego w zakresie uwarunkowań procesu mentoringu.
9. Enumeracja i kategoryzacja uwarunkowań procesu mentoringu w organizacji.
10. Identyfikacja oraz kategoryzacja korzyści płynących z wdrażania mentoringu (efekty pracownika, efekty organizacyjne).
11. Wyjaśnienie związków pomiędzy rozważanymi w literaturze wewnątrzorganizacyjnymi uwarunkowaniami a efektami procesów mentoringu.

B. Na płaszczyźnie metodologicznej osiągnięciami naukowymi posiadającymi walor oryginalności są:

1. Opracowanie listy elementów (uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnych) wpływających na realizację procesu mentoringu, które poddano testowaniu pod względem rzetelności, a następnie wyłonienie wymiarów uwarunkowań mentoringu (na podstawie przeprowadzonej analizy czynnikowej – analiza głównych składowych wraz z rotacją ortogonalną Varimax).
2. Opracowanie listy elementów (efektów mentoringu) wynikających z realizacji procesu mentoringu, które poddano testowaniu pod względem rzetelności, a następnie wyłonienie wymiarów efektów mentoringu w organizacji (na podstawie przeprowadzonej analizy czynnikowej – analiza głównych składowych wraz z rotacją ukośną Oblimin).
3. Opracowanie, na podstawie przeglądu literatury, ugruntowanego teoretycznie narzędzia badawczego, skupionego zarówno na czynnikach mentoringu, jak i jego oczekiwanych efektach – dzięki zastosowaniu metody abdukcji.
4. Zastosowanie i ocena ilościowego podejścia empirycznego z wykorzystaniem modelowania równań strukturalnych (z uwzględnieniem mediatorów) do badania skuteczności mentoringu w organizacji.

ME

C. Na płaszczyźnie empirycznej osiągnięciami naukowymi posiadającymi walor oryginalności są:

1. Stworzenie modelowego procesu mentoringu w oparciu o identyfikację elementów procesu, utworzenie zbiorów tych elementów, inkluzję zbiorów i na tej podstawie wypracowanie trzech etapów procesu wraz z ich charakterystyką.
2. Przeprowadzenie pierwszego w Polsce badania nad skutecznością procesów mentoringowych w polskich dużych przedsiębiorstwach.
3. Przeprowadzenie pierwszego w Polsce kompleksowego badania na próbie reprezentatywnej opisującego stan wdrożenia i stosowania mentoringu przez polskie średnie i duże przedsiębiorstwa.
4. Opracowanie modelu dojrzałości mentoringowej określającego stopień dojrzałości mentoringowej organizacji.
5. Identyfikacja celów i efektów stosowania procesów mentoringu w polskich przedsiębiorstwach.
6. Identyfikacja i kategoryzacja wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań kluczowych dla realizacji procesów mentoringu w przedsiębiorstwach w Polsce.
7. Identyfikacja barier wewnątrzorganizacyjnych, które badane przedsiębiorstwa powinny wyeliminować, jeśli chcą realizować procesy mentoringu.
8. Ilościowa identyfikacja relacji między wewnątrzorganizacyjnymi uwarunkowaniami procesu mentoringu a jego efektami.
9. Ocena siły wpływu kluczowych uwarunkowań mentoringu na uzyskiwane w przedsiębiorstwie efekty procesów mentoringu.
10. Stworzenie modelu pozwalającego na kształtowanie warunków skutecznego mentoringu.
11. Sformułowanie warunków skutecznego wykorzystania mentoringu w drodze sprawdzenia ścieżek analitycznych dla zmiennych egzogenicznych.

Wartość aplikacyjna monografii wynika z wiedzy, którą wnosi zaprezentowany model warunków skuteczności procesów mentoringu do zarządzania tymi procesami w przedsiębiorstwie.

Prezentowana monografia nie wyczerpuje tego zagadnienia z uwagi na wieloaspektowość procesów mentoringu występujących w organizacjach. Zważywszy na brak badań i analiz dotyczących uwarunkowań procesów mentoringu w dostępnej literaturze przedmiotu trudno jest definitywnie stwierdzić, że opracowany przez autorkę zbiór wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań skuteczności mentoringu jest wyczerpujący.

Należy jednak podkreślić, że zidentyfikowane czynniki odgrywają istotną rolę w kształtowaniu skutecznych procesów mentoringu w każdej organizacji. Przeprowadzona analiza struktury procesów mentoringu odbywających się w polskich przedsiębiorstwach dojrzałych mentoringowo pozwoliła zaproponować modelową strukturę wdrożenia i realizacji procesu mentoringu w przedsiębiorstwie, jak również – na podstawie zidentyfikowanych istotnych zależności między uwarunkowaniami mentoringu a jego efektami – zbudować referencyjny model skuteczności mentoringu. Modelowe rozwiązanie może stanowić istotny wkład w teorię mentoringu i posłużyć przedsiębiorstwom do sprawnego przeprowadzenia wdrożenia procesu mentoringu w struktury organizacji, a także na skuteczną realizację zaplanowanych w organizacji celów mentoringu i uzyskanie oczekiwanych korzyści. Warto również zwrócić uwagę na złożoność procesu mentoringu, zróżnicowanie kontekstów jego stosowania oraz różnorodność interesariuszy procesu, które pozostawiają miejsce do dalszych badań empirycznych nad skutecznością mentoringu.

3. Prezentacja rozwoju naukowego i pozostałych obszarów badawczych

Mój rozwój naukowo-badawczy związany jest z Wydziałem Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, na którym ukończyłam jednolite studia magisterskie oraz dzienne studia doktoranckie i przez rok pracowałam na stanowisku Asystenta, a także z Collegium Civitas w Warszawie, gdzie pracuję od 2010 roku do dnia dzisiejszego jako Adiunkt.

W 1998 roku podjęłam studia na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, które to w znacznej mierze przyczyniły się do wybrania drogi rozwoju zawodowego skoncentrowanej wokół pracy naukowo-badawczej. Studia ukończyłam z wynikiem bardzo dobrym. W październiku 2004 roku rozpoczęłam dzienne studia doktoranckie na tymże Wydziale, początkowo w Katedrze Finansów, a po dwóch latach w Katedrze Podstawowych Problemów Zarządzania. Moim opiekunem naukowym i mentorem, który w dużym stopniu kształtował moją postawę akademicką był prof. zw. dr hab. Marek J. Stankiewicz. Jako promotor rozprawy doktorskiej profesor Stankiewicz odegrał nieocenioną rolę w kształtowaniu się moich zainteresowań naukowych, które dotyczyły zagadnień związanych z nowoczesnymi formami współpracy przedsiębiorstw.

Wpływ na moje zainteresowania naukowe miał również charakter pracy w Toruńskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S. A. (TARR S.A.), którą podjęłam – równoległe odbywając studia doktoranckie – w latach 2004-2008. W TARR S. A. zajmowałam się zarządzaniem projektami dotyczącymi przedsiębiorczości i sektora MŚP, w tym projektami dotyczącymi klastrów przedsiębiorstw. Po ukończeniu studiów doktoranckich i uzyskaniu stopnia doktora pracowałam przez rok w Katedrze Podstawowych Problemów Zarządzania na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika na stanowisku Asystenta. Od roku 2010 związałam się z uczelnią Collegium Civitas w Warszawie jako pracownik naukowo-dydaktyczny – obecnie adiunkt w Katedrze Zarządzania, opiekun kierunku Zarządzanie oraz kierująca projektami strategicznymi uczelni.

W moim rozwoju naukowym można wyodrębnić cztery kluczowe obszary naukowo-badawcze:

- **Obszar I – klastry i organizacje sieciowe (lata 2004-2008);**
- **Obszar II – zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach i klastrach przedsiębiorstw (lata 2008 – 2012);**
- **Obszar III – zarządzanie kapitałem ludzkim (lata 2012 – obecnie);**
oraz obszar związany z moją działalnością na rzecz praktyki;
- **Obszar IV – zarządzanie projektami (lata 2004 – obecnie).**

Należy nadmienić, iż linia graniczna pomiędzy wskazanymi obszarami badawczymi nie jest wyraźnie wytyczona, stąd pewne zagadnienia (w szczególności dotyczące trzech pierwszych obszarów) przenikają się.

I obszar badawczy – klastry i organizacje sieciowe

W okresie trwania studiów doktoranckich uczestniczyłam w zebraniach naukowych Katedry Podstawowych Problemów Zarządzania a moje zainteresowania naukowe dotyczyły zagadnień związanych ze współdziałaniem przedsiębiorstw w ramach klastrów i były zakorzenione w obszarze konkurencyjności przedsiębiorstw. Zainteresowania te zasadniczo wynikały z prowadzonych studiów literatury, w szczególności anglojęzycznej, opisującej współczesne trendy w zakresie form współpracy przedsiębiorstw oraz z realizowanych przeze mnie w ramach pracy w Toruńskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. badań i analiz dotyczących funkcjonowania klastrów przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim.

W roku 2005 z ramienia TARR S.A. opracowałam nowatorski projekt unijny finansowany w ramach dotacji unijnej (Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, działanie 2.6), pn. „Klastry szansą rozwoju regionu kujawsko-pomorskiego”, który został zrealizowany w latach 2006-2007. Jako kierownik projektu odpowiadałam za działania zarówno badawcze, jak i edukacyjne oraz upowszechniające efekty projektu. Przedmiotowy projekt uzyskał w 2008 roku nagrodę Minister

MR

Rozwoju Regionalnego za najlepszy w Polsce projekt innowacyjny „Najlepsza inwestycja w człowieka”.

Praca w TARR S.A., a szczególnie realizacja tego projektu i kolejnych dotyczących klastrów przedsiębiorstw (np. „Kujawsko-pomorski e-klastery”), pozwoliła na identyfikację i ocenę potencjału przedsiębiorstw województwa pod względem możliwości i zdolności firm do współpracy. Na podstawie przeprowadzonych badań zidentyfikowane zostały załączki klastrów funkcjonujących w regionie oraz scharakteryzowane powiązania pomiędzy firmami w klastrach. To pozwoliło na wypracowywanie koncepcji funkcjonowania klastrów w tym województwie, jednocześnie dało mi inspirację do napisania pracy doktorskiej. W pracy uwagę skupiłam na jednym z najbardziej rozwiniętych polskich klastrów – Klastrze Dolina Lotnicza w województwie podkarpackim.

Rozprawę doktorską pt. „Determinanty i rezultaty clusteringu. Na przykładzie przedsiębiorstw regionu podkarpackiego” przygotowałam pod kierunkiem prof. zw. dra hab. Marka Jacka Stankiewicza, a stopień doktora uzyskałam decyzją Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu dnia 14 maja 2008 roku. Badania na rzecz rozprawy były realizowane w latach 2006-2007 w ramach uzyskanego **stypendium Marszałka Województwa Kujawsko – Pomorskiego** finansowanego było ze środków Działania 2.6. „Regionalne Strategie Innowacyjne i transfer wiedzy” Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego. **Był to program stypendialny dla najlepszych doktorantów pn. „Krok w przyszłość – stypendia dla doktorantów”.**

Celem pracy doktorskiej było określenie specyfiki funkcjonowania struktur sieciowych w Polsce, a w szczególności zbadanie uwarunkowań powstawania klastrów, ich rozwoju, jak również osiąganych przez klastry rezultatów. Badania prowadzone były na przykładzie najbardziej rozwiniętych klastrów w Polsce, do których zalicza się klastry regionu podkarpackiego. Zdefiniowanie relacji w klastrach, zidentyfikowanie ich uwarunkowań, stymulatorów i barier ich rozwoju, ocena pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw w nich działających pozwoliło odpowiedzieć na pytanie w jakim stopniu *clustering* wpływa na efekty osiągane przez przedsiębiorstwa skupione w klastrach. Uczestnictwo w projekcie miało zdecydowany wpływ na jakość prowadzonych badań i analiz. Uzyskane stypendium pozwoliło mi przede wszystkim na realizację pełniejszych badań, zakup literatury obcojęzycznej, a także uczestnictwo w licznych seminariach i konferencjach naukowych.

We wspomnianym okresie eksplorowane były przeze mnie następujące zagadnienia:

- tworzenie klastrów przedsiębiorstw i zasady współpracy firm w ramach klastrów,
- uwarunkowania klastrów, stymulatory i bariery funkcjonowania firm w klastrach,
- fundusze europejskie wspierające innowacyjność przedsiębiorstw i rozwój klastrów przedsiębiorstw.

Bezpośrednim efektem mojej ówczesnej aktywności naukowej oprócz rozprawy doktorskiej jest **9 publikacji naukowych, które powstały przed doktoratem:**

1. Baran M., Innovation as an indicator of competitiveness of Polish companies in the European Union, Materials of IX International Conference of Doctoral Students “Plenty of domains, one aim, one economy”, WNEiZ UMK, Wyd. Naukowe UMK, Toruń 2005,
2. Baran M., Programy unijne jako wsparcie innowacyjności polskich przedsiębiorstw, [w:] Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem w krajach Unii Europejskiej, praca zbiorowa pod redakcją B. Kołosowskiej, Wyd. WSB w Toruniu, Toruń 2005,
3. Baran M., Clustering jako nowoczesna forma współpracy przedsiębiorstw, [w:] Dylematy teorii ekonomii w rzeczywistości gospodarczej XXI wieku, praca zbiorowa pod redakcją A.P. Balcerzaka i D. Góreckiej, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006,
4. Baran M., Rola klastrów w województwie kujawsko-pomorskim, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 453/2007, Ekonomiczne Problemy Usług Nr 8, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, listopad 2007,

5. Baran M., Układy outsourcingowe jako przykład sieciowej współpracy przedsiębiorstw, [w:] Społeczeństwo i gospodarka w Europie XXI wieku, praca zbiorowa pod redakcją G. Wrzeszcz-Kamińskiej, Wyd. Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2007, współautor Kłos M.,
6. Baran M., Wpływ gron na konkurencyjność przedsiębiorstw, [w:] Przedsiębiorstwo i państwo – wybrane problemy konkurencyjności, praca zbiorowa pod redakcją T. Bernata, Wyd. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007,
7. Baran M., Formy wspierania klastrów w ramach funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, Przegląd Organizacji Nr 3/2007,
8. Baran M., Formy sieciowego współdziałania przedsiębiorstw, [w] Innowacje w rozwoju gospodarki, regionów i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery, praca zbiorowa pod redakcją E. Okoń-Horodyńska, A. Zachorowska-Mazurkiewicz, Wyd. Instytut Wiedzy i Innowacji, Kraków 2007, współautor Kłos M.,
9. Baran M., Rola klastra w procesie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, [w:] Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej współpracy przedsiębiorstw, praca zbiorowa pod redakcją J. Bogdaniienki, M. Kuzela, I. Sobczak, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, współautor Chodorek M.

W tym okresie również aktywnie uczestniczyłam w **9 konferencjach naukowych**:

1. Konferencja Naukowa pt. Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem w krajach Unii Europejskiej (WSB, 05.2005, Toruń).
2. IX Międzynarodowa Konferencja Słuchaczy Studiów Doktoranckich uczelni z Czech, Niemiec i Polski, (WNEiZ UMK, 11.2005, Toruń).
3. Konferencja Młodych Naukowców z cyklu „Współczesne zjawiska w gospodarce” pt. Teoria a rzeczywistość (UMK, 11.2006, Toruń).
4. Konferencja Naukowa pt. Wiedza i innowacje w rozwoju gospodarki: siły motoryczne i bariery (UJ, 01.2007, Kraków).
5. Konferencja Naukowa Młodych Ekonomistów (Uniwersytet Szczeciński, 04.2007, Szczecin).
6. Konferencja Naukowa pt. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych (UMK 04.2007, Toruń).
7. Konferencja Naukowa pt. Społeczeństwo i gospodarka w Europie XXI wieku (Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, 05.2007, Wrocław).
8. Ogólnopolska Konferencja Naukowa pt. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych (UMK, kwiecień 2007, Toruń). Referat pt. *Rola klastra w procesie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*.
9. Ogólnopolska Konferencja Szkoła Letnia Zarządzania pt. Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy (UMK, czerwiec 2008, Ciechocinek). Referat pt. *Znaczenie klastra w umacnianiu innowacyjności przedsiębiorstw na przykładzie podkarpackiego klastra lotniczego*.

Występowałam, obok konferencji naukowych, również na konferencjach i seminariach popularyzujących tematykę klastrów przedsiębiorstw:

- Klastry regionalne, Konferencja „Innowacje i transfer wiedzy”, Toruń 03.2006,
- Wspieranie współpracy firm w województwie kujawsko-pomorskim, Konferencja „Klastry szansą rozwoju województwa”, Toruń 06.2006,
- Polityka i rozwój regionalny. Rola klastrów – doświadczenia Torunia, Konferencja „Wiedza, innowacje, gospodarka”, SOIPP, Toruń 05.2007,
- Rola klastrów w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionu, Konferencja „Klaster branży IT w kujawsko-pomorskim”, Toruń 06.2007
- Budowanie sieci powiązań pomiędzy członkami klastra – warsztaty, Seminarium „Klaster – efektywna droga do sukcesu”, Toruń 09.2007,
- Klastry w Regionalnym Programie Operacyjnym na lata 2007-2013, Seminarium „Dofinansowanie grup kooperacyjnych i klastrów ze środków Unii Europejskiej”, Toruń 09.2007.

W roku 2009 (w terminie 6-20.09) wzięłam udział w dwutygodniowym **stażu naukowym w Nottingham Trent University** (Nottingham Business School), który przyczynił się do rozwoju moich zainteresowań naukowych w obszarze zarządzania wiedzą w klastrach przedsiębiorstw i organizacjach sieciowych.

ME

II obszar badawczy – zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach i klastrach przedsiębiorstw

Zainteresowania naukowo-badawcze opisane w obszarze pierwszym dotyczącym klastrów i sieci przedsiębiorstw, ewoluowały w kierunku zarządzania zasobami intelektualnymi w strukturach kooperacyjnych przedsiębiorstw. Szczególną uwagę poświęciłam procesom zarządzania wiedzą w klastrach przedsiębiorstw. Zajął się również analizą modelu zarządzania wiedzą w różnych organizacjach, przedstawiającego koncepcję zarządzania zasobami intelektualnymi organizacji, uwzględniającego kompetencje pracowników.

W roku 2009 jako członek zespołu badawczego uczestniczyłam w realizacji **projektu badawczego „Metody ewaluacji polityk wspierania klastrów ze środków strukturalnych”**, którego rezultatem była publikacja naukowa:

1. Baran M., 2009, Klasyfikacje klastrów i inicjatyw klastrowych. Wnioski dla systemu wspierania struktur klastrowych w Polsce [w:] Metody ewaluacji polityk wspierania klastrów ze środków strukturalnych, praca zbiorowa pod redakcją M. Stawicki, W. Pander, Wyd. Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Prace Naukowe Nr 47, Warszawa.

W latach 2010-2011 prowadziłam 2 własne projekty badawcze, których celem była analiza skupisk przedsiębiorstw różnych branż, różnych województw oraz analiza funkcjonowania firm w ramach zidentyfikowanych klastrów:

- **projekt badawczy „Klasyfikacje klastrów i inicjatyw klastrowych. Wnioski dla systemu wspierania struktur klastrowych w Polsce”** – przeprowadzenie analizy klastrów branżowych w 2010 roku na zlecenie TARR S.A., pełniona funkcja – kierownik badań,
- **projekt badawczy „Analiza skupisk przedsiębiorstw branży IT w województwie mazowieckim”** – przygotowanie i przeprowadzenie badań rynkowych dotyczących analizy klastrów, w okresie 05.2011- 12.2011, pełniona funkcja – kierownik badań.

Efekty przeprowadzonych badań zostały zaprezentowane w następujących publikacjach:

2. Baran M., Znaczenie klastra w umacnianiu innowacyjności przedsiębiorstw. Na przykładzie podkarpackiego klastra lotniczego, [w:] Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy, pod redakcją B. Godziszewskiego, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2008, współautor Choderek M.
3. Baran M., 2009, Korzyści współpracy przedsiębiorstw działających w ramach klastrów, [w:] Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji, praca zbiorowa pod redakcją S. Lachniewicza, A. Adamik, Monografie Politechniki Łódzkiej, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź.
4. Baran M., 2009, Rola innowacji w klastrach przedsiębiorstw. Na przykładzie klastra technologii informatycznych w Cambridge, publikacja w ramach konferencji naukowej pt. Zarządzanie, Transport, Informatyka. Nowoczesne technologie i trendy, organizowanej przez Wyższą Szkołę Humanistyczno-Ekonomiczną w Łodzi, Łódź.
5. Baran M., 2010, Rola kapitału ludzkiego w klastrach przedsiębiorstw [w:] Wyzwania gospodarki globalnej, TOM 1, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego Nr 28/1, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
6. Baran M., 2010. Przepływ wiedzy w ramach klastrów przedsiębiorstw [w:] Strategie zarządzania mikro i małymi przedsiębiorstwami. Mikrofirma 2010, Zeszyty Naukowe Nr 585, Ekonomiczne Problemy Usług Nr 50, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
7. Baran M., 2010. Współpraca jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw na przykładzie województwa kujawsko-pomorskiego [w:] Zarządzanie i Marketing Kwartalnik, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej nr 272, Zeszyt 17, nr 2/2010, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
8. Baran M., 2010, Knowledge creation and linkages in clusters [w:] Enterprise in High Competitive Environment, red. Balcerzak A., Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
9. Baran M., 2013, Knowledge Management in Organizations. The Case of Business Clusters, Management and Business Administration. Central Europe, Vol. 23, No. 4(123), p. 3-14, ISSN 2084-3356, Kozminski University.

Jedna powstała w tym czasie publikacja nie jest związana bezpośrednio z głównym nurtem moich zainteresowań. Jest wynikiem dodatkowej, eksperckiej współpracy z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości:

10. Baran M., 2012, Innowacje popytowe, czyli jak tworzy się współczesne innowacje, Wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, współautor Ostrowska A., Pander W.

W okresie tym wzięłam udział w następujących konferencjach naukowych (**9 konferencji**):

1. III Ogólnopolska Konferencja Naukowa z cyklu „Zarządzanie rozwojem organizacji” pt. Współpraca i konkurencyjność jako determinanty rozwoju współczesnych przedsiębiorstw” (Politechnika Łódzka, 27-29.05.2009, Zalew Chańcza). Referat pt. *Korzyści współpracy przedsiębiorstw działających w ramach klastrów*.
2. V Ogólnopolska Konferencja pt. Współczesne zjawiska w gospodarce (PTE, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK, 20-21.11.2009, Toruń). Referat pt. *Knowledge creation and linkages in clusters*.
3. V Międzynarodowa Konferencja Naukowa pt. Społeczno-ekonomiczne determinanty funkcjonowania polskiej gospodarki w XXI wieku (Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska, 15-17.04.2010, Rzeszów). Referat pt. *Współpraca jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw na przykładzie województwa kujawsko-pomorskiego*.
4. VI Konferencja Naukowa pt. Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw, (MIKROFIRMA 2010, 10-13.05.2010). Referat pt. *Przepływ wiedzy w ramach klastrów przedsiębiorstw*.
5. Konferencja Naukowa pt. Wyzwania gospodarki globalnej (Uniwersytet Gdański, 27-28.05.2010, Sopot). Referat pt. *Rola kapitału ludzkiego w klastrach przedsiębiorstw*.
6. XVI Konferencja Naukowa Młodych Ekonomistów pt. Wolność ekonomiczna, rozwój, wybór publiczny (Uniwersytet Gdański, 6-8.09.2010, Sopot).
7. VIII Konferencja pt. Raport o Zarządzaniu. Lekcje z kryzysu (Akademia Leona Koźmińskiego, 24-25.11.2010, Warszawa). Referat pt. *Tworzenie wiedzy w organizacjach*.
8. I Międzynarodowa Konferencja Naukowa pt. Zarządzanie Pozytywnym Potencjałem Organizacji, (UMK, 2011, Toruń).
9. Ogólnopolska Konferencja Szkoła Letnia Zarządzania pt. Teoria i praktyka zarządzania. Rozwój, bariery, wyzwania (Katedra Zarządzania w Gospodarce SGH w Warszawie, 14-16.05.2012, Jachranka).

W okresie od 28 czerwca do 12 lipca 2010 odbyłam zagraniczny staż naukowy w Kingston University London, który pozwolił mi poszerzyć wiedzę w zakresie metod i narzędzi zarządzania wiedzą oraz kapitałem ludzkim w organizacji.

III obszar badawczy – zarządzanie kapitałem ludzkim

Obszar ten od roku 2012 pozostaje w polu moich zainteresowań naukowo-badawczych i związany jest z kapitałem ludzkim organizacji. We wspomnianym okresie eksplorowane były następujące zagadnienia:

- współczesne wyzwania zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji,
- metody rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji,
- zarządzanie wiekiem w organizacji, zarządzanie pokoleniami,
- zarządzanie różnorodnością w organizacji,
- mentoring i jego rodzaje, wdrażanie mentoringu w organizacji,
- skuteczność mentoringu,
- rola mentoringu i mentora w organizacji, kluczowe kompetencje mentora,
- mentoring jako narzędzie zarządzania wiekiem pracowników,
- mentoring jako element zarządzania różnorodnością,
- wpływ mentoringu na zaangażowanie pracowników w organizacji,
- wpływ mentoringu na satysfakcję pracowników z pracy,
- mentoring jako narzędzie niwelowania ryzyka wystąpienia anomii.

W 2011 roku opracowałam w ramach Biura Koordynacji Projektów Collegium Civitas dwuletni innowacyjny projekt badawczy pn.: „Intermentoring w małej firmie – zarządzanie

kompetencjami”, który wygrał konkurs Mazowieckiej Jednostki Wdrażania Programów Unijnych i uzyskał dofinansowanie ze środków UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (POKL działanie 8.3). Od stycznia 2012 roku pełniąc funkcję kierownika projektu przeprowadziłam badania jakościowe w postaci indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami 36 firm oraz zogniskowanych wywiadów grupowych z pracownikami tych firm. Celem badań była charakterystyka procesów zarządzania kapitałem ludzkim w małych przedsiębiorstwach, w szczególności zarządzania pracownikami różnych pokoleń. Jako innowacyjny rezultat projektu powstała Platforma Zarządzania Kompetencjami – bezpłatna aplikacja internetowa dostępna dla wszystkich zarządzających małymi firmami, która umożliwia zaplanowanie i powiązanie celów strategicznych przedsiębiorstwa z zarządzaniem kapitałem ludzkim, ze szczególnym uwzględnieniem generacyjnego zróżnicowania kompetencji pracowników.

Naukowym efektem realizacji tego projektu były następujące publikacje naukowe i raporty:

1. Baran M., 2013, *Intermentoring – korzyści zastosowania w firmie*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Łódzka, Z. 51, Nr 1146.
2. Baran M., 2014, *Mutual mentoring as a tool for managing employees of different generations in the enterprise*, "Journal of Positive Management", Vol. 5, No. 2, Wyd. UMK Toruń.
3. Baran M., 2013, *Podręcznik Intermentoring w małej firmie – zarządzanie kompetencjami*, współautor Lochowski P., Pander W., Sieradzka A.

Udział w charakteryzowanym projekcie badawczym oraz prowadzone podczas jego realizacji badania skierowały moją uwagę na problematykę mentoringu i przyczyniły się do wyodrębnienia w procesie mojego rozwoju naukowego mentoringu w przedsiębiorstwach jako obszaru badawczego. **Problematyka skuteczności współczesnego mentoringu w organizacjach jest obecnie kluczowym obszarem moich zainteresowań naukowych.**

W okresie 10.2012-09.2013 uzyskałam dwunastomiesięczne **stypendium naukowe Collegium Civitas pn. "Stypendium dla Młodych Doktorów"**. Działania prowadzone w tym okresie przyczyniły się do rozwoju moich zainteresowań badawczych dotyczących zarządzania pokoleniami w organizacjach. Uzyskane rezultaty naukowe zostały opublikowane w następujących publikacjach:

3. Baran M., 2014, *Pokolenie Y – mity i prawdy w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i rynek” 5/2014, PWE, współautor Kłos M.
4. Baran M., 2014, *Managing an intergenerational workforce as a factor of company competitiveness*, "Journal of International Studies", Vol. 7, No. 2, Wyd. Centre of Sociological Research, współautor Kłos M.
5. Baran M., 2014, *Competency models and the generational diversity of a company workforce*, "Economics & Sociology", Vo. 7, No. 1, Wyd. Centre of Sociological Research, współautor Kłos M.

Do mojego rozwoju naukowego przyczyniło się również **uzyskane w wewnątrzuczelnianym konkursie stypendium stażowe współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego projektu "Edukacja globalna w dobie zmian cywilizacyjnych - program rozwoju CC"** (POKL 4.1.1). Miesięczny staż naukowy odbyłam w okresie od 17 listopada do 12 grudnia 2014r. w Wielkiej Brytanii (University of Oxford oraz Kingston University London) celem pogłębienia wiedzy na temat mentoringu oraz jego zróżnicowanych zastosowaniach w organizacjach.

W efekcie analiz literaturowych podejmowanych w czasie stażu powstała publikacja:

6. Baran M., 2015, *Mentoring jako element zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach*, "Management Forum" vol. 3, no. 2, ss. 3-8.

W celu eksploracji tematyki mentoringu oraz dalszego rozwoju moich zainteresowań naukowych opracowałam trzy autorskie projekty naukowo – badawcze, które realizowane były samodzielnie lub w zespole, tj.:

I. Badanie poziomu gotowości organizacji do wdrożenia mentoringu – samodzielnie zrealizowany uczelniany projekt badawczy w latach 2013-2014.

MBN

Przeprowadziłam badania dotyczące znajomości mentoringu, form i zakresu stosowania mentoringu na próbie 250 organizacji. Zastosowaną techniką badawczą było tradycyjne badanie ankietowe PAPI. Celem badania była identyfikacja procesu mentoringu w przedsiębiorstwach, organizacjach pozarządowych oraz instytucjach publicznych, tj. określenie czy mentoring występuje, w jakich organizacjach występuje, w jakich obszarach funkcjonowania organizacji jest stosowany. Wyniki badania pozwoliły uzyskać bardzo wstępny obraz zasad działania mentoringu w organizacjach (bowiem tylko nieliczne organizacje posiadały wdrożone procesy mentoringowe bądź działały w oparciu o sformalizowane programy mentoringu). Po przeprowadzonej analizie uzyskanych wyników badań oraz studiów literaturowych opracowałam zestaw warunków w organizacji niezbędnych dla funkcjonowania mentoringu. Zestaw ten został poddany weryfikacji mentorów i zarządzających procesami mentoringowymi w toku przeprowadzonych 2 wywiadów grupowych (FGI). W ten sposób przygotowane zostało modelowe narzędzie badania gotowości organizacji do wdrożenia mentoringu.

Wyniki i rezultaty prowadzonego badania zostały opublikowane w dwóch artykułach naukowych:

7. Baran M., 2016, Model of organizational readiness to implement mentoring, Proceedings of the 8th International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management, Science and Technology Publications, Lda, Porto Portugal.
8. Baran M., 2018, Design Mentoring Approach in Companies in Poland, Contemporary Economics, Vol. 12 Issue 3 / September.

II. Badanie dotyczące opracowania profilu kompetencyjnego mentora w przedsiębiorstwie – uczelniany projekt badawczy realizowany samodzielnie w roku 2015.

Próbując odpowiedzieć na pytanie jakie zachowania ujawnia wzorcowy mentor przeprowadziłam badania mentorów i ich otoczenia (podopiecznych mentorów oraz ich przełożonych). Celem badania było określenie zakresu i poziomu kompetencji niezbędnych dla roli idealnego mentora w organizacji. W związku z tym zbadałam czy dane kompetencje (z wcześniej przygotowanego zestawu kompetencji) u badanego mentora występują i jeśli tak, to na jakim poziomie (na 5-cio stopniowej skali). Mentorzy do badania kompetencji zostali zidentyfikowani w organizacjach, które stosują programy, bądź mają wdrożone procesy mentoringowe za pomocą testu projekcyjnego. Zidentyfikowanych zostało 40 par mentorskich wykluczających się. Następnie przeprowadzone zostało badanie kompetencji metodą 360 stopni, tj. badany był mentor, jego mentee (podopieczny), a także przełożony mentora (łącznie 40 zespołów). Definiowanie kompetencji ocenianego mentora dokonywane było przez każdy trzyosobowy zespół przy pomocy zestawu kompetencji metodą CAWI (kwestionariuszem ankiety internetowej). Na podstawie uzyskanych wyników badania zbudowany został profil kompetencyjny wzorcowego mentora, który zaprezentowany został w następujących publikacjach naukowych:

9. Baran M., 2016, Profil kompetencyjny profesjonalnego mentora, "Nauki o Zarządzaniu. Management Studies", 2(27).
10. Baran M., 2016, The mentor's role within the company, Studia i Materiały, Wydział Zarządzania Uniwersytet Warszawski, 2(21), t.1.

III. Badanie dotyczące wpływu mentoringu na rozwój pracowników w przedsiębiorstwach – uczelniany projekt badawczy realizowany w dwuosobowym zespole.

W I kwartale 2017 roku przeprowadziłam badanie ilościowe na dobranej celowo próbie 1010 pracowników przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, którzy uczestniczyli w procesach mentoringu w trakcie swojego rozwoju zawodowego. Kryterium udziału danego pracownika w badaniu było ukończenie procesu mentoringowego w firmie. Stosowaną techniką badawczą była technika ankietowa. W efekcie realizacji badania dokonałam identyfikacji zależności pomiędzy doświadczaniem mentoringu przez pracownika w przedsiębiorstwie a jego zaangażowaniem w pracę, identyfikacji wpływu mentoringu na satysfakcję pracowników z pracy, identyfikacji wpływu mentoringu na zachowania anomijne w miejscu pracy, a także na partycypacyjne zarządzanie pracownikami.

Uzyskane wyniki wspomnianego powyżej badania zostały wykorzystane w następujących publikacjach:

11. Baran M., 2017, The Importance of Mentoring In Employee Work Engagement – Based on Research of Company Employees In Poland, *International Journal of Contemporary Management*, Volume 16, Number 2.
12. Baran M., 2017, Różnorodność w miejscu pracy a występowanie konfliktów, [w:] *Problemy różnorodności w zarządzaniu*, M. Striker (red.), Wydawnictwo SIZ, Łódź, współautor Sypniewska B.
13. Baran M., 2017, The significance of people-oriented management and participation for mentoring in organizations, *Journal of Positive Management*, Vol. 8, Nr 4, współautor Sypniewska B.
14. Baran M., 2018, Mentoring jako narzędzie niwelowania ryzyka wystąpienia anomii, *Organizacja i Kierowanie*, Nr 2 (181), współautor Sypniewska B.

Jednocześnie w roku 2017 wzięłam udział w badaniu pn. **„Analiza narzędzi mentoringowych w organizacjach wspierających pracowników w rozwoju kluczowych kompetencji – ocena wdrażania i rekomendacje”** w ramach projektu realizowanego przez Agencję Rozwoju Innowacji pn. „Mentor - Tutor - Trener – kompleksowy program kształcenia osób dorosłych” (POWER, Działanie 4.3 Współpraca ponadnarodowa). Celem badania była analiza narzędzi mentoringowych w organizacjach oraz opracowanie na tej podstawie rekomendacji wdrożeniowych dla firm. Badanie przeprowadzone zostało na dobranej w sposób celowy próbie 21 przedsiębiorstw, które wdrożyły programy mentoringowe. Zastosowaną techniką badawczą był bezpośredni wywiad kwestionariuszowy przeprowadzony z przedstawicielami przedsiębiorstw (dyrektorami HR, koordynatorami programów mentoringowych, właścicielami firm). Rezultatem badania był raport:

15. Baran M., 2018, Raport z rekomendacjami *Analiza narzędzi mentoringowych w organizacjach wspierających pracowników w rozwoju kluczowych kompetencji – ocena wdrażania i rekomendacje*, współautor Błocka-Sowińska K.

Zgłębiając tematykę mentoringu jako skutecznej metody rozwoju kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach zrealizowałam **cztery indywidualne projekty badawcze, których wyniki posłużyły opracowaniu monografii habilitacyjnej**. Wszystkie wspomniane projekty zostały sfinansowane w ramach działalności statutowej Collegium Civitas:

- **Kompleksowe podejście do zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach – badanie pilotażowe MN/6/2014**),
- **Mentoring jako narzędzie zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach w Polsce (PB/1/2015)**,
- **Uwarunkowania wdrażania mentoringu w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce (PB/1/2016/2017)**,
- **Skuteczność mentoringu w polskich przedsiębiorstwach (PB/11/2017)**.

W prezentowanym okresie brałam udział w następujących konferencjach naukowych:

1. VI Ogólnopolska Konferencja Naukowa z cyklu „Zarządzanie rozwojem organizacji” pt.: Rola kadry kierowniczej w rozwoju współczesnych organizacji (Katedra Zarządzania Politechniki Łódzkiej, 15-17.05.2013r., Spała). Referat pt. *Intermentoring – korzyści zastosowania w firmie*.
2. II Międzynarodowa Konferencja Naukowa pt. Zarządzanie Pozytywnym Potencjałem Organizacji (UMK, 27-29.11.2013, Toruń). Referat pt. *Mutual mentoring as a tool for managing employees of different generations in the enterprise*.
3. Konferencja Naukowa pt. Ekonomiczne wyzwania XXI wieku. Polska - Unia Europejska - Świat. XI Ogólnopolski Zjazd Katedr Ekonomii (9-11.06.2014 r., Międzyzdroje). Referat pt. *Competency models and the generational diversity of a company workforce, Managing an intergenerational workforce as a factor of company competitiveness*.
4. Ogólnopolska Konferencja Szkoła Letnia Zarządzania pt. Klasyczne i współczesne koncepcje zarządzania. Aspekty teoretyczne i praktyczne (UE w Poznaniu, 25-27.06.2014, Boszkowo). Referat pt. *Pokolenie Y – mity i prawdy w kontekście zarządzania pokoleniami*.

5. XVII Ogólnopolska Konferencja Naukowa Zmiana warunkiem sukcesu 2014 pt. W poszukiwaniu źródeł trwałej konkurencyjności (UE we Wrocławiu, 23-25.11.2014, Wojanów). Referat pt. *Mentoring jako element zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach*.
6. Ogólnopolska Konferencja Szkoła Letnia Zarządzania pt. W świecie paradoksów i paradygmatów zarządzania (UE we Wrocławiu, 8-10.06.2016, Kudowa-Zdrój). Referat pt. *Profil kompetencyjny profesjonalnego mentora*.
7. 8th International Conference on Knowledge Management and Information Sharing (INSTICC, 9-11.11.2016 r., Porto, Portugal). Referat pt. *Model of organizational readiness to implement mentoring*.
8. III International Scientific Conference Entrepreneurship for the XXI century. Images and perspectives (Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, 24-25.11.2016 r., Warszawa). Referat pt. *The mentor's role within the company*.
9. Konferencja Naukowa pt. Innowacyjne instrumenty zarządzania organizacjami (Wydział Zarządzania i Komunikacji UJ, 27-28.03.2017, Kraków). Referat pt. *The Importance of Mentoring in Employee Work Engagement – Based on Research Companies in Poland*.
10. IX Ogólnopolska Konferencja Naukowa z cyklu „Zarządzanie rozwojem organizacji” pt. Organizacja w sieci relacji (Politechnika Łódzka, 24-26.05.2017, Bronisławów). Referat pt. *Characteristics of Mentoring Relationships in Business*.
11. Konferencja Naukowa Zjazd Katedr ZZL (18-20.09.2017, Łódź). Referat pt. *Różnorodność w miejscu pracy a występowanie konfliktów*.
12. II Ogólnopolska Konferencja Naukowa pt. Współczesne przedsiębiorstwa. Wyzwania i zagrożenia skutecznego zarządzania (UMK w Toruniu, 23-24.11.2017, Toruń). Referat pt. *The significance of people-oriented management and participation for mentoring in organization*.
13. VII Ogólnopolska Konferencja Naukowa pt. Przedsiębiorstwo kreatywne (Instytut Zarządzania SGH w Warszawie, 14-16.05.2018, Kazimierz Dolny).
14. Ogólnopolska Konferencja Szkoła Letnia Zarządzania pt. Tożsamość nauk o zarządzaniu. Megatrendy, ewolucja, kontekstowość (UJ w Krakowie, UE w Katowicach, 13-15.06.2018, Krynica Zdrój). Referat pt. *Mentoring jako narzędzie niwelowania ryzyka wystąpienia anomii*.

IV obszar badawczy – zarządzanie projektami

Ważnym elementem mojego dorobku jest doradztwo, głównie biznesowe oraz działalność projektowa. W związku z tym, ostatni z prezentowanych obszarów badawczych dotyczy odmiennej (od poprzednich) tematyki, skoncentrowanej wokół procesu zarządzania projektami. Problematyką zarządzania projektami zajmuję się zawodowo od 2004 roku, specjalizując się w opracowaniu projektów unijnych oraz w ich realizacji, a od roku 2012 obszar ten pozostaje również w polu moich zainteresowań badawczych. Dlatego też kierując pracami Biura Koordynacji Projektów w Collegium Civitas równolegle zajęłam się rozwinięciem tematyki zarządzania projektami uwzględniając specyfikę uczelni wyższej. Od 2006 roku jestem certyfikowanym specjalistą w zakresie funduszy europejskich i jednocześnie pełnię funkcje eksperta ds. oceny projektów w różnych organizacjach oraz instytucjach państwowych (m.in. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej).

W latach 2013-2014 przeprowadziłam w międzyuczelnianym czteroosobowym zespole badanie uczelni wyższych dotyczące zarządzania projektami (projekt uczelniany – badania własne). Badanie tzw. orientacji projektowej polegało na analizie pięciu kluczowych wymiarów orientacji projektowej organizacji, tj. kompleksowego podejścia do zarządzania projektami, standardów kultury projektowej, zarządzania zespołem projektowym, zarządzania strategicznego oraz przebiegu procesu zarządzania projektem. W badaniu wykorzystany został złożony kwestionariusz, w którym każdy z pięciu wskazanych wcześniej wymiarów orientacji projektowej został podzielony na pięć wskaźników szczegółowych, których pomiar odbywał się poprzez odpowiedź na pięć pytań, w oparciu o skalę Likerta. Przeprowadzone badanie w 15 polskich uczelniach miało na celu weryfikację i ocenę poziomu orientacji projektowej wybranej grupy uczelni (publicznych i prywatnych) pod kątem kompleksowego zarządzania projektami.

Doświadczenie w zakresie zarządzania projektami zdobywane w trakcie kilkunastu lat pracy z projektami było przeze mnie wykorzystane w prowadzonych zespołowo badaniach na uczelniach wyższych, czego rezultatem są współautorskie publikacje naukowe, które sukcesywnie ukazywały się w latach 2013-2017:

1. Baran M., Metody zarządzania projektami unijnymi realizowanymi przez uczelnie wyższe, [w:] pod red. T. Listwan, Ł. Sułkowski, Ekonomiczne i sprawnościowe problemy zarządzania projektami, Przedsiębiorczość i zarządzanie, Tom XIV, Zeszyt 11, cz.2, Łódź 2013, współautor Kłos M.
2. Baran M., Czynniki sukcesu w praktyce zarządzania miękkimi projektami unijnymi w uczelniach wyższych [w:] pod. red. E. Gołębiowska, Zarządzanie w XXI wieku. Menadżer innowacyjnej organizacji, Przedsiębiorczość i zarządzanie TOM XIV, zeszyt 12, cz. 1, Łódź 2013, współautor Kłos M.
3. Baran M., Kompleksowe podejście do zarządzania projektami na przykładzie uczelni wyższej, [w:] Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” z.12, cz. I, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Łódź 2013 s. 247-262, współautor Strojny J.
4. Baran M., 2014, Systemy wsparcia badań i innowacji w wybranych krajach europejskich - wnioski dla Polski, "Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego" Nr 13, Wyd. PTE o. w Łodzi, współautor Kadras M., Pander W.
5. Baran M., 2014, Kreowanie zachowań przedsiębiorczych w procesie zarządzania zespołem projektowym na przykładzie uczelni wyższej, [w:] Rola przedsiębiorczości w rozwoju firm i układów przestrzennych, pod red. Z. Ziolo, T. Rachwał, „Przedsiębiorczość – Edukacja” nr 10, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej, Instytutu Geografii Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, Wydawnictwo Nowa, Warszawa Kraków, s. 120-134, współautor Kłos M., Strojny J.
6. Baran, M., 2014, Projekty innowacyjne w uczelniach wyższych - rekomendacje dotyczące finansowania i organizowania kształcenia ustawicznego, "Handel wewnętrzny", Nr 5 (352), ss. 3-7, współautor Kłos M.
7. Baran M., 2014, Innowacyjny model kształcenia ustawicznego na przykładzie uczelni wyższych, "Handel wewnętrzny" Nr 6 (353), ss. 3-7, współautor Kłos M.
8. Baran M., 2015, Project Orientation of Polish Universities, China-USA Business Review, Vol. 14, No.12, December (Serial Number 150), współautor Strojny J.
9. Baran M., Kultura projektowa w procesie zarządzania projektami na uczelniach wyższych – wyniki badania, [w:] Rola zarządzania projektami i procesami we wspieraniu rozwoju regionalnego, pod red. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVI, zeszyt 5, część II, 2015, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Łódź 2015 ss. 191-206, współautor Kłos M., Strojny J.
10. Baran M., Nowoczesne modele kształcenia Lifelong Learning testowane w uczelniach wyższych w ramach projektów innowacyjnych, [w:] Rola zarządzania projektami i procesami we wspieraniu rozwoju regionalnego, pod red., „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVI, zeszyt 5, część II, 2015, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Łódź 2015 ss. 43-54, współautor Kłos M., Strojny J.
11. Baran M., Techniki zarządzania zasobami ludzkimi w projekcie, [w:] Rola zarządzania projektami i procesami we wspieraniu rozwoju regionalnego, pod red. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVI, zeszyt 5, część II, 2015, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Łódź 2015 ss. 99-112, współautor Kłos M., Klimczak B., Strojny J.
12. Baran M., 2016, Orientacja projektowa jako element współczesnego modelu zarządzania uczelnią, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Wyd. SAN, Tom XVII, Zeszyt 2, Część 1, współautor Prusak A., Strojny J.
13. Baran M., 2016, Applying the AHP method into the assessment of project attitudes, [in:] Eurasian Business Perspectives. Eurasian Studies in Business and Economics, (eds) Bilgin M., Danis H., Demir E., Can U., vol 8/1, Springer, Cham, współautor Strojny J., Szulc J.
14. Baran M., 2017, Analyzing the Task-Maturity Level. The Example of Polish Private University, Humanities and Social Sciences, No4, współautor Strojny J.

W latach 2015-2018 zrealizowałam uczelniany międzynarodowy projekt badawczo-dydaktyczny pn. **Building the Culture of Social Innovation in Higher Education** finansowany w ramach programu **Erasmus Plus (Strategic Partnerships)**. Projekt był odpowiedzią na problem niedostatecznego poziomu przedsiębiorczości i innowacyjności społecznej studentów uczelni środkowoeuropejskich. Celem projektu realizowanego we współpracy z The University of Northampton, University of Iceland oraz Ashoka Poland był wzrost znajomości zagadnień innowacyjności społecznej w środowisku akademickim uczelni zlokalizowanych w Europie Środkowej.

Efektom trzyletniego projektu, w którym pełniłam rolę Kierownika badań oraz koordynatora merytorycznego są następujące publikacje naukowe i raporty:

18. Baran M., 2016, Rola innowacji w polskich uczelniach, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 444, współautor Cichocka E., Maranowski P.
19. Baran M., Raport *Analysis of the involvement of higher education institutions from selected Central European countries in the process of creating, implementing and supporting social innovation*, 2016, współautor Cichocka E., Krocak H., Maranowski P.
20. Baran M., 2018, Przewodnik *Incubating and accelerating social innovation idea*, współautor Maranowski P., Rubinowska M.

W okresie od 2012 roku również aktywnie uczestniczyłam w konferencjach naukowych prezentując artykuły poświęcone tematyce zarządzania projektami:

1. X Międzynarodowa Konferencja Naukowa pt. Rola przedsiębiorczości w rozwoju firm i układów przestrzennych (Zakład Przedsiębiorczości Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, 7-8.10.2013r., Kraków). Referat pt. *Wdrożenie systemu zarządzania projektami jako narzędzie kreowania zachowań przedsiębiorczych w organizacji na przykładzie uczelni wyższych*.
2. III Międzynarodowa Konferencja Naukowa pt. Zarządzanie – nowe perspektywy. Przedsiębiorczy menedżer innowacyjnej organizacji (Społeczna Akademia Nauk, 14.11.2013r., Warszawa). Referat pt. *Kompleksowe podejście do zarządzania projektami na przykładzie uczelni wyższej*.
3. V Międzynarodowa Konferencja Naukowa pt. Społeczne i ekonomiczne problemy zarządzania projektami (Clark University USA, Społeczna Akademia Nauk, 20-21.11.2013, Łódź). Referat pt. *Metody zarządzania projektami unijnymi realizowanymi przez uczelnie wyższe; Czynniki sukcesu w praktyce zarządzania miękkimi projektami unijnymi w uczelniach wyższych*.
4. I Ogólnopolska Konferencja pt. Rola zarządzania projektami i procesami we wspieraniu rozwoju lokalnego oraz regionalnego" (SAN, Urząd Miasta Radomska, 05.06.2014, Radomsko). Referat pt. *Kultura projektowa w procesie zarządzania projektami na uczelniach wyższych – wyniki badania*; referat pt. *Techniki zarządzania zasobami ludzkimi w projekcie*.
5. V Międzynarodowa Konferencja Naukowa pt. Innowacyjność szansą rozwoju regionu (Uniwersytet Szczeciński, PWSZ w Wałczu, 5-6.06.2014, Tuczo). Referat pt. *Innowacyjny model kształcenia ustawicznego na przykładzie uczelni wyższych; Projekty innowacyjne w uczelniach wyższych – rekomendacje dotyczące finansowania i organizowania kształcenia ustawicznego*.
6. V Konferencja Naukowa z cyklu „Forum Młodych Menedżerów” pt. Małe i średnie przedsiębiorstwa w UE: wyzwania rozwojowe w perspektywie 2014-2020 (Politechnika Łódzka, 20-21.10.2014 r., Łódź). Referat pt. *Systemy wsparcia innowacji w wybranych krajach europejskich – wnioski dla Polski*.
7. II Ogólnopolska Konferencja Naukowa Zachowania organizacyjne pt. Relacje w przestrzeni zmian (Uniwersytet Łódzki, 07-09.10.2015, Łódź).
8. Konferencja Naukowa pt. Zarządzanie projektami determinantą wspierania rozwoju lokalnego i regionalnego (Katedra Zarządzania, Społeczna Akademia Nauk, 28.10.2015, Zduńska Wola). Referat pt. *Orientacja projektowa jako element współczesnego modelu zarządzania uczelnia*.
9. 20th EBES - Eurasia Business and Economics Society Conference Proceedings (IMF, 28-30.09.2016, Wiedeń). Referat pt. *Applying the AHP method into the assessment of project attitudes*.
10. Konferencja Naukowa pt. Zarządzanie strategiczne w teorii i w praktyce (UE we Wrocławiu, 24-25.10.2016, Wrocław). Referat pt. *Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach*.

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 w tabeli 2.

Tabela 2. Syntetyczne zestawienie osiągnięć naukowo-badawczych

Wyszczególnienie	Okres do uzyskania stopnia naukowego doktora	Okres po uzyskaniu stopnia naukowego doktora
Część A. Dorobek naukowy publikacyjny		
Monografie naukowe	-	1 ⁷
Rozdziały w monografii	6	6
Publikacje naukowe w recenzowanych czasopismach o zasięgu międzynarodowym i krajowym	3	32
Inne publikacje	0	1
Razem publikacje	9	40
Część B. Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze		
Indywidualne projekty uczelniane – badania statutowe	-	4
Projekty uczelniane – badania własne	1	4
Realizacja projektów badawczych MNiSW i NCBR	2	4
Udział w zewnętrznych zespołowych projektach badawczo-rozwojowych	-	3
Udział w konferencjach naukowych ogólnopolskich	8	23
Udział w konferencjach naukowych międzynarodowych	1	10
Współpraca międzynarodowa i staże zagraniczne	-	3
Udział w komitetach redakcyjnych/ w grupach recenzentów czasopism naukowych	-	3
Udział w towarzystwach naukowych i stowarzyszeniach	-	1
Część C. Wskaźniki dokonań naukowych (na dzień 30.08.2018 r.)		
Liczba punktów za publikacje (wg kryteriów MNiSW)	31	326
Liczba cytowań według Google Scholar	-	132
Indeks Hirscha według Google Scholar	-	5

Źródło: opracowanie własne.

Rezultatem mojej aktywności naukowej jest dorobek publikacyjny obejmujący łącznie **49** prac naukowych, w tym **9** opracowań naukowych przed uzyskaniem stopnia doktora. Publikacje naukowe w języku angielskim (14) stanowią blisko **30%** wszystkich prac naukowych, prace współautorskie (22) - **44%**. Łączny wskaźnik cytowań według Google Scholar wynosi 132, H-index – 5, i10 – indeks - 3. Za opublikowane prace naukowe uzyskałam **357** punktów.

⁷ W tym praca, która została wyszczególniona jako osiągnięcie naukowe.

MR

Aktywność zawodowa na polu nauki oraz dydaktyki została doceniona przez władze mojej macierzystej jednostki naukowej. Uzyskałam następujące wyróżnienia:

Za działalność naukowo-badawczą:

- Nagroda Rektora za osiągnięcia uzyskane w pracy naukowo-badawczej w roku akademickim 2017/2018;
- Nagroda Rektora za osiągnięcia uzyskane w pracy naukowo-badawczej w roku akademickim 2016/2017;
- Nagroda Rektora za osiągnięcia uzyskane w pracy naukowo-badawczej w roku akademickim 2015/2016;
- Roczne stypendium naukowe uzyskane w roku akademickim 2012/2013.

Za działalność dydaktyczno-rozwojową:

- Nagroda Rektora dla najlepszego kierownika specjalności w roku akademickim 2017/2018 – specjalność Zarządzanie, specjalność Zarządzanie Zasobami Ludzkimi;
- Nagroda Rektora dla najwybitniejszych wykładowców akademickich w dziedzinie: rozwój uczelni – za rok akademicki 2016/2017;

W obszarze działalności projektowej uzyskałam Nagrodę Minister Rozwoju Regionalnego „Najlepsza inwestycja w człowieka” za realizację projektu *Klasy szansę rozwoju regionu*, TARR S.A. 2008.

W przedłożonym referacie, przedstawione zostały w syntetyczny sposób moje osiągnięcia naukowo-badawcze, ze szczególnym uwzględnieniem osiągnięć zdobytych po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w 2008 roku. Natomiast szczegółowe informacje dotyczące zarówno dorobku publikacyjnego oraz powiązane z nim osiągnięcia dydaktyczne i popularyzatorskie zostały przedstawione w kolejnych załącznikach do wniosku.

Warszawa, 3 września 2018r.


Małgorzata Baran