

Autoreferat

przedstawiający opis dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej

Mariusz Urbański

Instytut Badawczy Dróg i Mostów

Częstochowa 2023

Spis treści:

1.	IMIĘ I NAZWISKO.....	3
2.	POSIADANE DYPLOMY, STOPNIE NAUKOWE LUB ARTYSTYCZNE – Z PODANIEM PODMIOTU NADAJĄCEGO STOPIEŃ, ROKU ICH UZYSKANIA ORAZ TYTUŁU ROZPRAWY DOKTORSKIEJ.....	3
3.	INFORMACJA O DOTYCHCZASOWYM ZATRUDNIENIU W JEDNOSTKACH NAUKOWYCH LUB ARTYSTYCZNYCH.....	3
4.	OMÓWIENIE OSIĄGNIĘĆ, O KTÓRYCH MOWA W ART. 219 UST. 1 PKT. 2 USTAWY Z DNIA 20 LIPCA 2018 R. PRAWO O SZKOLNICTWIE WYŻSZYM I NAUCE (DZ. U. Z 2021 R. POZ. 478 Z PÓŹN. ZM.).....	4
4.1.	OMÓWIENIE CELU NAUKOWEGO ZAPREZENTOWANEJ WW. MONOGRAFII	5
5.	INFORMACJA O WYKAZYWANIU SIĘ ISTOTNĄ AKTYWNOŚCIĄ NAUKOWĄ ALBO ARTYSTYCZNĄ REALIZOWANĄ W WIĘCEJ NIŻ JEDNEJ UCZELNI, INSTYTUCJI NAUKOWEJ LUB INSTYTUCJI KULTURY, W SZCZEGÓLNOŚCI ZAGRANICZNEJ.....	32
6.	INFORMACJA O OSIĄGNIĘCIACH DYDAKTYCZNYCH, ORGANIZACYJNYCH ORAZ POPULARYZUJĄCYCH NAUKĘ LUB SZTUKĘ.....	41
7.	OPRÓCZ KWESTII WYMIENIONYCH W PKT. 1-6, WNIOSKODAWCA MOŻE PODAĆ INNE INFORMACJE, WAŻNE Z JEGO PUNKTU WIDZENIA, DOTYCZĄCE JEGO KARIERY ZAWODOWEJ.....	42

1. Imię i nazwisko

Mariusz Urbański

ORCID: 0000-0002-5808-5209

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe lub artystyczne – z podaniem podmiotu nadającego stopień, roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej.

- 20 lipca 2006 r. – tytuł zawodowy magistra inżyniera. Dyplom ukończenia studiów stacjonarnych na kierunku budownictwo w zakresie technologii, organizacji i zarządzania w budownictwie – Wydział Budownictwa Politechniki Częstochowskiej – z wynikiem dobrym (nr dyplomu: 45176). Tytuł pracy magisterskiej: *Analiza i ocena systemów szklenia strukturalnego*.
- 15 lutego 2010 r. – dyplom ukończenia studiów podyplomowych w zakresie charakterystyki energetycznej budynku i audytu na potrzeby termomodernizacji, Wydział Budownictwa Politechniki Częstochowskiej.
- 27 lutego 2014 r. – stopień naukowy doktora nauk technicznych w dyscyplinie budownictwo. Dyplom nadany w Rzeczypospolitej Polskiej uchwałą Rady Wydziału Budownictwa Politechniki Częstochowskiej na podstawie przedstawionej rozprawy pt. *Podwyższenie stopnia równości posadzek betonowych w procesie obróbki powierzchni weryfikowanej efektywnością pracy pierścieniowego elementu roboczego*. Promotor w przewodzie doktorskim: dr hab. inż. Janusz Rajczyk, prof. PCz. Recenzenci: prof. dr hab. inż. Kazimierz Flaga, prof. dr hab. inż. Romuald Szopa.

3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych lub artystycznych.

- od 1 października 2007 r. do 30 września 2008 r. zatrudniony na stanowisku wykładowcy na Wydziale Budownictwa Politechniki Częstochowskiej;
- od 1 października 2008 r. do 30 czerwca 2014 r. zatrudniony na stanowisku asystenta na Wydziale Budownictwa Politechniki Częstochowskiej;

- od 1 lipca 2014 r. do dziś – zatrudniony na stanowisku adiunkta na Wydziale Budownictwa Politechniki Częstochowskiej (urlop bezpłatny w okresie od 1 października 2021 r. do 31 grudnia 2022 r.).
- od 1 sierpnia 2021 r. do dziś – zatrudniony na stanowisku dyrektora Instytutu Badawczego Dróg i Mostów.

4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.). Omówienie to winno dotyczyć merytorycznego ujęcia przedmiotowych osiągnięć, jak i w sposób precyzyjny określać indywidualny wkład w ich powstanie w przypadku, gdy dane osiągnięcie jest dziełem współautorskim, z uwzględnieniem możliwości wskazywania dorobku z okresu całej kariery zawodowej.

Zgodnie z art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce jako osiągnięcia naukowe, które uznaję za znaczny wkład w rozwój nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, wskazuję monografię oraz następujące publikacje:

Urbański M., *Uwarunkowania zatrudniania migrantów w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2022, ss. 349, ISBN 978-83-7193-898-6.

Recenzenci:

1. Prof. dr hab. inż. Joanna Ejdys

Politechnika Białostocka

Wydział Inżynierii Zarządzania

2. Prof. dr hab. inż. Joanna Paliszkievicz

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

Instytut Zarządzania

1. Urbański, M., AL-Tkhayneh, K.M., Shamugia, Z. (2022). Foreign employment in enterprises – examples from countries with different cultures. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(3), s. 284-297
2. Urbański, M., (2021). Immigrant employees' management in the enterprises – evidence from Poland. *Polish Journal of Management Studies*, 24(2), s. 449–467
3. Khalid, B., Urbański, M. (2021). Approaches to understanding migration: A multi-country analysis of the push and pull migration trend. *Economics and Sociology*, 14(4), s. 242-267
4. Urbański, M., (2021). Ocena postrzegania globalnej strategii przez pracowników dużych przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, (3), s. 12-19.
5. Urbański, M., (2021). Company Global Competitive Strategy and Employees Awareness. *Marketing and Management of Innovations*, 2, s. 49-64.

4.1. Omówienie celu naukowego zaprezentowanego ww. monografii

Motywy podjęcia rozważań nad problematyką zarządzania w kontekście zatrudniania migrantów w polskich przedsiębiorstwach jest nasilająca się migracja zarobkowa. Od pewnego czasu bowiem to Polska jest krajem docelowym migrantów, szukających i podejmujących pracę zarobkową, co generuje problemy w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach, w których coraz częściej środowisko pracy przekształca się w środowisko wielokulturowe.

Migracja zarobkowa powstała wraz z narodzinami kapitalizmu i międzynarodowej produkcji. O ile na początku przyczynami ciągłego przemieszczania się ludzi były istniejące od czasów przedkapitalistycznych konflikty polityczne, czynniki narodowe i etniczne, o tyle powstanie kapitalizmu dało początek migracji o charakterze zarobkowym, mającej duży wpływ na gospodarkę, politykę, kulturę i społeczeństwo poszczególnych krajów¹. Migracja zarobkowa jest historycznie zjawiskiem społecznym, które nie tylko w znaczący sposób rzutuje na politykę, ekonomię i aspekty społeczne, ale także stanowi wyzwanie dla bezpieczeństwa państw i zmienia skład populacji w krajach². Migracja zarobkowa w najprostszym ujęciu oznacza przemieszczanie się osób z jednego państwa do drugiego lub w

¹ V. Apalkova, S. Tsyganov, N. Meshko, N. Tsyganova, S. Apalkov (2021), Application of decision tree model for prediction of immigration policy in different countries of the world, *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 513-532, doi: 10.21511/ppm.19(3).2021.42

² A. Grenčíková, I. Skačkauskienė, J. Španková (2018), The features of labor emigration from the Slovak republic, *Business: Theory and Practice*, 19, 271-277, doi: 10.3846/btp.2018.27.

obrębie ich własnego kraju w celu znalezienia zatrudnienia³. Migrację zarobkową tworzą migranci, którzy są zatrudnieni, a także bezrobotni i poszukujący pracy w ich obecnym kraju zamieszkania⁴. Według United Nations w ramach migracji zarobkowej osoby będące cudzoziemcami przyjmowane są przez państwo, do którego przyjechały w celu wykonywania określonej pracy, za którą otrzymają wynagrodzenie.

Zjawisko globalizacji spowodowało, że zmienił się sposób funkcjonowania przedsiębiorstw, które w obliczu gwałtownych i dynamicznych przemian stanęły w obliczu konieczności zwiększenia elastyczności w celu dopasowania swojej działalności do nowych warunków funkcjonowania. Sama globalizacja bowiem przyczyniła się z jednej strony do zwiększonej mobilności pracowników, którzy częściej są skłonni szukać pracy za granicą, a z drugiej strony do coraz chętniejszego zatrudniania cudzoziemców przez przedsiębiorstwa. Jest to podyktowane tym, że bardzo często koszt zatrudnienia cudzoziemca jest niższy niż koszt zatrudnienia pracownika krajowego. Zdarza się również, że cudzoziemcy posiadają kwalifikacje i umiejętności, których brakuje rodzimym pracownikom. Zatrudnienie cudzoziemców w przedsiębiorstwie nie tylko powoduje uzyskanie pożądaných wartości oferowanych przez danego pracownika, ale również przyczynia się do tworzenia wielokulturowego środowiska pracy w samym przedsiębiorstwie. To zjawisko wielokulturowości można zdefiniować jako obecność w przedsiębiorstwie kilku różnych od siebie środowisk i czynników kulturowych, które odgrywają znaczącą rolę w funkcjonowaniu organizacji. Powstanie środowiska wielokulturowego niesie za sobą szereg implikacji w postaci szans i zagrożeń dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Wymaga też odpowiedniego zarządzania przez przedsiębiorstwo posiadanymi zasobami ludzkimi, m.in. poprzez realizowanie konkretnych działań motywacyjnych.

Przeprowadzona analiza dostępnej literatury zarówno krajowej, jak i zagranicznej z obszaru migracji zarobkowej wskazała występowanie luki badawczej, przejawiającej się tym, iż w dotychczasowej literaturze przedmiotu brak jest badań i analiz dotyczących praktycznego wymiaru zatrudniania cudzoziemców przez przedsiębiorstwa. Tym samym zidentyfikowana luka badawcza stanowiła inspirację do podjęcia badań w tym obszarze. W niniejszej monografii przeprowadzono analizy dotyczące zatrudniania i zarządzania pracą migrantów wraz z określeniem szans i zagrożeń wpływających na dalszy rozwój przedsiębiorstwa. Wypełnienie istniejącej luki badawczej nie tylko umożliwi dokładne

³ IOM Glossary on Migration, 2nd ed. 2011, https://publications.iom.int/system/files/pdf/iml_34_glossary.pdf, data dostępu: 23.10.2021.

⁴ ILO, 2015, <https://www.ilo.org/global/topics/labour-migration/lang--en/index.htm>, data dostępu: 23.10.2021.

scharakteryzowanie zjawiska migracji zarobkowej i skutków jej występowania dla zarządzania w polskich przedsiębiorstwach, ale będzie również stanowiło istotny wkład do rozwoju dyscypliny naukowej, którą stanowią nauki o zarządzaniu i jakości.

W niniejszej monografii główny problem badawczy sformułowany został w formie pytania badawczego o następującej treści: *Jak kształtują się procesy związane z zatrudnianiem i zarządzaniem pracą migrantów w polskich przedsiębiorstwach?*

Natomiast uszczegółowienie problemu badawczego nastąpiło poprzez szereg pytań badawczych sformułowanych następująco:

1. Jakie są główne determinanty zatrudniania cudzoziemców przez polskie przedsiębiorstwa?
2. Jakie są oczekiwane przez polskie przedsiębiorstwa wartości związane z zatrudnianiem cudzoziemców na etapie rekrutacji?
3. Jakie formalne utrudnienia postrzegają polskie przedsiębiorstwa w zatrudnianiu cudzoziemców?
4. Jakie konsekwencje dla polskich przedsiębiorstw wynikają z istniejących utrudnień w zatrudnianiu cudzoziemców?
5. Jakie są główne przyczyny korzystania z usług agencji pracy tymczasowej przy zatrudnianiu cudzoziemców?
6. Jakie są oczekiwane przez polskie przedsiębiorstwa zmiany dotyczące przepisów i procedur związanych z zatrudnianiem cudzoziemców?
7. Jakie problemy związane z zatrudnianiem cudzoziemców i z zarządzaniem ich pracą postrzegają polskie przedsiębiorstwa?
8. Jakie mocne strony zatrudnionych cudzoziemców są postrzegane przez polskie przedsiębiorstwa?
9. Jakie słabe strony zatrudnionych cudzoziemców są postrzegane przez polskie przedsiębiorstwa?
10. Jakie działania motywacyjne podejmują polskie przedsiębiorstwa w odniesieniu do zatrudnianych cudzoziemców?
11. Jakie szanse dla dalszego rozwoju postrzegają polskie przedsiębiorstwa z zatrudniania cudzoziemców?
12. Jakie zagrożenia dla dalszego rozwoju postrzegają polskie przedsiębiorstwa z zatrudniania cudzoziemców?
13. W jakim stopniu pandemia COVID-19 wpłynęła na procesy zatrudniania migrantów przez przedsiębiorstwa?

Sformułowanie pytań badawczych umożliwiło również ustalenie celów badawczych o charakterze empirycznym. Z uwagi na to, że badania przeprowadzone w niniejszej monografii mają charakter ilościowy, są badaniami empirycznymi ukierunkowanymi na realizację konkretnych celów badawczych. O ile proces formułowania celów empirycznych ma miejsce w fazie koncepcyjnej całego procesu badawczego, o tyle jego kontrolowanie ma miejsce w fazie realizacji. W odniesieniu do zaprezentowanego problemu badawczego przyjęto, że celem głównym pracy jest *diagnoza procesu zarządzania pracownikami zagranicznymi w przedsiębiorstwie oraz ich wpływu na jego dalszy rozwój*. Jednakże ze względu na złożoność i wielowymiarowość badanego zjawiska cel główny monografii składa się z poniższych celów szczegółowych:

- Identyfikacja i pogrupowanie głównych determinant zatrudniania cudzoziemców przez polskie przedsiębiorstwa.
- Identyfikacja i pogrupowanie oczekiwanych przez polskie przedsiębiorstwa wartości związanych z zatrudnianiem cudzoziemców na etapie rekrutacji.
- Identyfikacja i pogrupowanie utrudnień postrzeganych przez polskie przedsiębiorstwa w zatrudnianiu cudzoziemców.
- Identyfikacja i pogrupowanie konsekwencji dla polskich przedsiębiorstw wynikających z istniejących utrudnień w zatrudnianiu cudzoziemców.
- Wskazanie głównych przyczyn korzystania z usług agencji pracy tymczasowej przy zatrudnianiu cudzoziemców.
- Identyfikacja oczekiwanych przez polskie przedsiębiorstwa zmian dotyczących przepisów i procedur związanych z zatrudnianiem cudzoziemców.
- Identyfikacja i pogrupowanie problemów związanych z zatrudnianiem cudzoziemców i z zarządzaniem ich pracą postrzeganych przez polskie przedsiębiorstwa.
- Identyfikacja i pogrupowanie mocnych stron zatrudnionych cudzoziemców postrzeganych przez polskie przedsiębiorstwa.
- Identyfikacja i pogrupowanie słabych stron zatrudnionych cudzoziemców postrzeganych przez polskie przedsiębiorstwa.
- Identyfikacja i pogrupowanie działań motywacyjnych podejmowanych przez polskie przedsiębiorstwa w odniesieniu do zatrudnianych cudzoziemców.
- Identyfikacja i ocena postrzeganych przez polskie przedsiębiorstwa szans dla dalszego rozwoju wynikających z zatrudniania cudzoziemców.

- Identyfikacja i ocena postrzeganych przez polskie przedsiębiorstwa zagrożeń dla dalszego rozwoju wynikających z zatrudniania cudzoziemców.

Sformułowane na potrzeby procesu badawczego hipotezy dotyczyły poszukiwania relacji pomiędzy badanymi aspektami związanymi z zatrudnianiem cudzoziemców (w ujęciu procesów zarządzania zasobami ludzkimi) a parametrami przedsiębiorstwa takimi jak: wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców. Statystycznej weryfikacji poddano następujące hipotezy badawcze:

H1: Główne determinanty zatrudniania cudzoziemców; oczekiwane wartości związane z zatrudnianiem cudzoziemców, formalne utrudnienia i wynikające z nich konsekwencje w zatrudnianiu takich osób, przyczyny korzystania z usług agencji pracy tymczasowej przy ich zatrudnianiu oraz oczekiwane przez polskie przedsiębiorstwa zmiany dotyczące przepisów i procedur związanych z zatrudnianiem cudzoziemców są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców).

H1a: Główne determinanty zatrudniania cudzoziemców – są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych migrantów).

H1b: Oczekiwane wartości związane z zatrudnianiem cudzoziemców – są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych pracowników obcych).

H1c: Formalne utrudnienia i wynikające z nich konsekwencje w zatrudnianiu cudzoziemców – są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych osób pochodzących z innych krajów).

H1d: Przyczyny korzystania z usług agencji pracy tymczasowej przy zatrudnianiu migrantów – są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców).

H1e: Oczekiwane przez polskie przedsiębiorstwa zmiany dotyczące przepisów i procedur związanych z zatrudnianiem obcokrajowców – są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych migrantów).

H2: Problemy związane z zatrudnianiem cudzoziemców i z zarządzaniem ich pracą, postrzegane mocne strony zatrudnionych pracowników obcych oraz słabe strony zatrudnionych obcokrajowców – są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych migrantów).

H2a: Problemy związane z zatrudnianiem cudzoziemców i z zarządzaniem ich pracą – są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych migrantów).

H2a: Postrzegane mocne strony zatrudnionych obcokrajowców – są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców).

H2c: Postrzegane słabe strony zatrudnionych migrantów – są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców).

H3: Katalog działań motywacyjnych, jakie przedsiębiorstwo oferuje zatrudnionym cudzoziemcom, jest zróżnicowany ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych pracowników pochodzących z innych krajów).

H3a: Występują istotne zależności pomiędzy poszczególnymi pozycjami w katalogu działań motywacyjnych, jakie przedsiębiorstwo oferuje zatrudnionym cudzoziemcom.

H4: Postrzegane szanse i zagrożenia dalszego rozwoju przedsiębiorstwa wynikające z zatrudniania migrantów – są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców).

H4a: Postrzegane szanse dalszego rozwoju przedsiębiorstwa wynikające z zatrudniania obcokrajowców – są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców).

H4b: Postrzegane zagrożenia dalszego rozwoju przedsiębiorstwa wynikające z zatrudniania pracowników obcego pochodzenia – są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców).

H5: Występują statystycznie istotne różnice pomiędzy poszczególnymi formami zatrudniania cudzoziemców a parametrami przedsiębiorstwa (wielkość, profil i forma działalności).

Realizację celów oraz weryfikację przyjętych hipotez badawczych przeprowadzono na podstawie dogłębnej analizy dostępnej literatury dotyczącej zagadnienia migracji zarobkowej, jak również wykorzystano dostępne narzędzia oraz metody statystyczne. Opracowany na potrzeby monografii proces badawczy umożliwił również nakreślenie ostatecznego układu monografii, obejmującej wstęp, pięć rozdziałów i zakończenie oraz spisy: literatury, tabel, rysunków i załączników.

W rozdziale pierwszym skupiono się na szerokim zagadnieniu, jakim jest migracja. W pierwszej kolejności opisano zjawisko samej migracji. Przytoczono wybrane definicje migracji, migranta oraz uchodźcy, dokonując rozróżnienia ostatnich dwóch terminów. Zaprezentowano poszczególne typy migracji w zależności od proponowanych przez różnych autorów kryteriów podziału tego zjawiska. Następnie dokonano szerokiego przeglądu literatury w odniesieniu do sformułowanych dotychczas teorii migracji. Ostatnia część rozdziału została poświęcona specyficie czynników wpływających na migrację ludności. Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury zaproponowano autorski podział czynników migracji ze względu na ich charakter przyciągający lub wypychający, a następnie dokonano dokładnej ich charakterystyki.

W kolejnym rozdziale przedstawiono zjawisko migracji zarobkowej w ujęciu analizy danych wtórnych, najpierw w społeczeństwie europejskim, a następnie w Polsce. Przeprowadzone analizy obejmowały takie aspekty, jak: całkowita liczba migrantów przybywających do Europy, saldo migracji, kraj pochodzenia migrantów, sektory zatrudniające najwięcej migrantów, grupy zawodowe oraz sytuacja pandemiczna spowodowana wirusem SARS-CoV-2, jaka panuje od początku 2020 r. W dalszej części omówiono zjawisko migracji zarobkowej w odniesieniu do Polski, analizując dynamikę zmian w liczbie migrantów przybywających do naszego kraju, strukturę wieku migrantów, liczbę wydanych zezwoleń na pracę czy kraje pochodzenia migrantów. Następnie zaprezentowano efekty przeprowadzonej wnikliwej analizy dostępnej literatury poświęconej zjawisku migracji zarobkowej. Przytoczono definicje migracji zarobkowej i zbadano jej determinanty, zwracając szczególną uwagę na rolę sieci migracyjnych, aspekt nielegalnej migracji zarobkowej oraz wiele innych przejawów tego zjawiska. Kolejna część rozdziału dotyczy rozważań nad migracją zarobkową w świetle badań prowadzonych przez polskich badaczy.

Rozdział trzeci dotyczy zjawiska migracji zarobkowej w kontekście koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi wielokulturowego środowiska pracy oraz motywacji. W związku z tym w pierwszej części rozdziału omówiono koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi i jego związków z migracją zarobkową. W dalszej kolejności zaprezentowano

przedsiębiorstwo jako środowisko, które w wyniku zatrudniania migrantów staje się środowiskiem wielokulturowym, wpływającym na funkcjonowanie samego przedsiębiorstwa. W kolejnej części rozdziału przedstawiono znaczenie i rolę motywacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pokróćce scharakteryzowano samą motywację i proces motywowania, a następnie zaprezentowano, jak w poszczególnych krajach motywowanie jest realizowane w praktyce. W ostatniej części opisano wpływ migrantów na działalność przedsiębiorstw, jednocześnie wskazując, że zjawisko zatrudniania migrantów staje się coraz powszechniejsze, niezależnie od wielkości i profilu działalności przedsiębiorstw. Sprzyja temu zjawisko globalizacji, internacjonalizacji przedsiębiorstwa oraz wzrost mobilności społeczeństw. Rozdział ten zakończono identyfikacją luki badawczej stanowiącej punkt wyjścia do dalszych badań i analiz, którym poświęcona jest niniejsza monografia.

Rozdział czwarty zawiera charakterystykę zrealizowanego procesu badawczego, opracowanego na potrzeby przeprowadzonych badań empirycznych. Na początku przedstawiono opis ogólnego procesu badawczego oraz zaprezentowano pytania badawcze, cele i hipotezy sformułowane na potrzeby niniejszej monografii. Następnie omówiono techniki gromadzenia danych, którymi posłużono się w trakcie prowadzenia badań empirycznych, oraz scharakteryzowano zastosowane narzędzie badawcze. W dalszej części wskazano na wykorzystane miary analizy statystycznej oraz dokonano charakterystyki respondentów.

W kolejnym rozdziale zawarto wyniki wieloczynnikowych analiz przeprowadzonych na podstawie danych pierwotnych pozyskanych z przedsiębiorstw zatrudniających migrantów. Zrealizowane badania empiryczne dotyczyły procesów rekrutacji migrantów, procesów zarządzania operacyjnego pracą zatrudnionych migrantów, procesów motywacji i procesów przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa. Dokonano identyfikacji istotnych zależności pomiędzy wybranymi kryteriami zatrudniania migrantów w badanych przedsiębiorstwach. W rozdziale tym dokonano również weryfikacji sformułowanych hipotez badawczych.

W podsumowaniu w sposób syntetyczny omówiono uzyskane wyniki badań, podkreślono wkład przeprowadzonych badań i analiz do obszaru nauk o zarządzaniu i jakości oraz wskazano dalsze kierunki badań.

W celu doboru próby badawczej zastosowano metodę doboru losowego, która polega na bezpośrednim i nieograniczonym doborze badanych jednostek do próby statystycznej bezpośrednio z populacji ogólnej i bez ograniczeń⁵. Minimalną liczebność próby obliczono na podstawie wzoru na wielkość próby przy bardzo dużej populacji, a jej wartość wyniosła

⁵ D.J. Sheskin (2011), Handbook of parametric and nonparametric statistical procedures, 5th ed. Boca Raton: Chapman & Hall /CRC 2011.

384 kwestionariuszy. Z uwagi na to, że do badań zakwalifikowano 424 poprawnie wypełnione ankiety, można przyjąć, że warunek ten został spełniony, a otrzymana próba spełniła jedno z założeń metody reprezentacyjnej.

Do badań wybrano przedsiębiorstwa prowadzące działalność w Polsce. Opracowany kwestionariusz badawczy stał się przedmiotem badań pilotażowych, które objęły dziesięć polskich przedsiębiorstw. Celem tego badania było sprawdzenie, czy pytania zawarte w kwestionariuszu są jasne i zrozumiałe, oraz zidentyfikowanie kwestii wymagających poprawy. Po przeprowadzeniu badania pilotażowego i naniesieniu poprawek (głównie w postaci doprecyzowania pytań) zrealizowano badanie główne, które odbyło się w czwartym kwartale 2021 r. przy wykorzystaniu metody CATI. Następnie na podstawie uzyskanych wyników badań utworzono bazę danych, która w postaci pliku stanowiła materiał wejściowy dla przeprowadzonych analiz. Uzyskany materiał statystyczny wprowadzono do arkusza kalkulacyjnego Excel v. 2019, po czym dokonano oceny jego poprawności oraz kompletności.

Wykorzystany do badań kwestionariusz ankietowy został opracowany na podstawie krytycznej analizy dostępnej literatury, opracowań oraz raportów na temat zjawiska migracji, i skierowany do przedsiębiorstw działających w krajach objętych badaniem i zatrudniających pracowników zagranicznych. Kwestionariusz składał się z 28 pytań, obejmujących kwestie dotyczące:

- wielkości, branży działalności, formy prawnej przedsiębiorstwa;
- liczby zatrudnionych migrantów oraz ich wieku, okresu zatrudnienia, kraju pochodzenia, rodzaju zawieranych umów oraz zajmowanych stanowisk;
- głównych przyczyn zatrudnienia migrantów;
- rodzaju formalnych utrudnień napotykanych przy zatrudnianiu pracowników zagranicznych oraz konsekwencji z nich wynikających, a także propozycji usprawnień;
- problemów wynikających z zatrudniania migrantów;
- mocnych i słabych stron migrantów;
- rodzaju oczekiwanych wartości wynikających z zatrudniania migrantów;
- przyczyn korzystania z usług agencji pracy tymczasowej;
- działań motywacyjnych podejmowanych przez przedsiębiorstwo;
- wpływu pandemii COVID-19 na zjawisko zatrudniania migrantów;
- określenia szans i zagrożeń dalszego rozwoju przedsiębiorstwa wynikających z zatrudniania migrantów.

Przeprowadzone następnie analizy danych przy wykorzystaniu wybranych technik i narzędzi statystycznych stanowiły punkt wyjścia do sformułowania wniosków z badań oraz weryfikacji przyjętych hipotez badawczych. Zrealizowane w niniejszej monografii badania empiryczne obejmowały:

1. Przeprowadzenie analiz ilościowych w odniesieniu do zjawiska migracji zarobkowej w Unii Europejskiej, w Polsce oraz w polskich podmiotach gospodarczych.
2. Przeprowadzenie testów istotności ukierunkowanych na zidentyfikowanie występujących zależności pomiędzy przyjętymi zmiennymi.
3. Przeprowadzenie analiz oceny istotnych różnic zachodzących pomiędzy wybranymi kryteriami dotyczącymi zatrudniania migrantów.
4. Przeprowadzenie analizy skupień umożliwiającej pogrupowanie respondentów ze względu na stopień oceny ważności analizowanych zmiennych.
5. Przeprowadzenie wielokryterialnych analiz ukierunkowanych na zidentyfikowanie korelacji pomiędzy badanymi zmiennymi.

Wyniki uzyskane z przeprowadzonych badań zarówno o charakterze teoretycznym, jak i empirycznym umożliwiły sformułowanie poniższych wniosków o charakterze bardziej ogólnym:

- Prawie połowa przedsiębiorstw zatrudnia nie więcej niż czterech migrantów, ponadto połowa z nich nie jest w stanie udzielić konkretnej odpowiedzi, czy liczba zatrudnionych migrantów zostanie zwiększona.
- Ponad połowa przedsiębiorstw zatrudnia migrantów pochodzących z Ukrainy i Białorusi w przedziale wiekowym pomiędzy 25 a 35 rokiem życia, posiadających wykształcenie wyższe (które jednak nie odgrywa większej roli przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu). Są oni najczęściej zatrudniani na czas określony (na podstawie umowy na czas określony) w charakterze niewykwalifikowanych pracowników fizycznych.
- Do głównych przyczyn zatrudniania migrantów należy duża dyspozycyjność migrantów, niższe koszty zatrudnienia oraz wysoki poziom zaangażowania migrantów w wykonywane obowiązki.
- Do najczęściej wskazywanych formalnych utrudnień polskie przedsiębiorstwa zaliczyły długi czas oczekiwania na wizę przez migranta, niewystarczające informacje o przepisach i procedurach oraz różne wymogi urzędów dotyczące dokumentów wymaganych do uzyskania zezwolenia na pobyt i pracę migranta.

- Z kolei do najczęściej wskazywanych skutków, stanowiących konsekwencje występujących utrudnień, przedsiębiorstwa zaliczyły niemożność zatrudnienia pracownika w określonym czasie i niemożność zaplanowania określonych procesów biznesowych. Jednocześnie spora grupa przedsiębiorstw wskazała, iż występujące formalne utrudnienia nie spowodowały żadnych dalszych konsekwencji wpływających na proces zatrudniania migrantów.
- Wskazując na występujące utrudnienia, przedsiębiorstwa zwróciły uwagę na szereg usprawnień w postaci możliwości składania wniosków i dokumentów on-line oraz otrzymywania decyzji on-line, usprawnienie procesu wydawania wiz w celu pracy w konsulatach zagranicznych oraz skrócenie czasu procedur.
- Z uwagi na to, że prawie połowa przedsiębiorstw korzystała z usług agencji pracy tymczasowej, zapytano o wskazanie głównych przyczyn. Jako główną przyczynę respondenci podawali szybsze znalezienie i pozyskanie odpowiednich kandydatów do pracy, sprawną obsługę dokumentacji oraz posiadanie przez agencję pracy bazy pracowników zarówno krajowych, jak i z innych krajów.
- W odniesieniu do mocnych stron migrantów najwyżej oceniono to, że migranci rzadziej zmieniają pracę, co powoduje zmniejszenie się fluktuacji pracowników, wysoki poziom zaangażowania migrantów w wykonywaną pracę oraz ich szybką integrację z pozostałymi pracownikami przedsiębiorstwa.
- Natomiast w odniesieniu do ich słabych stron najczęściej podawano odchodzenie z pracy bez uprzedzenia, brak zainteresowania możliwościami dalszego rozwoju zawodowego oraz brak reakcji na działania zwiększające motywację do pracy.
- Najwyżej ocenioną wartością wynikającą z zatrudniania migrantów było terminowe wykonywanie zadań przez zatrudnionych migrantów, współpraca i dyspozycyjność oraz sumienność i zaangażowanie.
- W aspekcie występujących problemów najczęściej wskazywany był problem w postaci braku znajomości przez migrantów przepisów prawa i norm obowiązujących w Polsce, brak znajomości języka polskiego oraz problem związany z adaptacją migrantów w nowym miejscu pracy.
- Działania motywacyjne odgrywają znaczącą rolę w zarządzaniu pracą migrantami, przyjmują one najczęściej charakter dalszego rozwoju zawodowego, np. poprzez uczestnictwo w różnorodnych kursach czy szkoleniach, zwiększenie poziomu

wynagrodzeń w zależności od posiadanego stażu pracy oraz oferowane premie i nagrody finansowe.

Analizując wpływ pandemii COVID-19 na funkcjonowanie przedsiębiorstw w kontekście zatrudniania migrantów, wykazano, że:

- zwiększeniu uległy koszty ponoszone z tytułu utrzymywania migrantów znajdujących się w kwarantannie;
- proces poszukiwania i zatrudniania migrantów był utrudniony lub w ogóle niemożliwy do zrealizowania;
- liczba zatrudnionych migrantów uległa zmniejszeniu;
- za największe wartości stanowiące szanse dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa respondenci wskazali zwiększenie poziomu tolerancji dla mniejszości kulturowych z jednoczesnym zmniejszeniem poziomu uprzedzeń względem nich oraz wzrost ogólnego poziomu tolerancyjności;
- z kolei w odniesieniu do zagrożeń najczęściej wskazywana była bariera językowa, tworzenie się podziałów pomiędzy poszczególnymi grupami pracowników oraz występowanie sprzecznych stylów w pracy.

Przyjmując kryterium wielkości przedsiębiorstw, na podstawie przeprowadzonych badań i analiz możliwe było wysnucie bardziej szczegółowych wniosków:

- Mikroprzedsiębiorstwa w odniesieniu do przyczyn istotnie częściej wskazywały brak polskich pracowników o wymaganych kwalifikacjach, znajomość języków obcych, znajomość rynku kraju, z którego pochodzi pracownik, a także znajomość innych kultur oraz różnorodność, która sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa. Do najbardziej oczekiwanych wartości istotnie częściej zaliczały kreatywność i inicjatywę oraz nastawienie na indywidualny sukces.
- Przedsiębiorstwa małe w żadnym z analizowanych aspektów nie wykazały istotnych różnic w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami.
- Przedsiębiorstwa średnie tylko w odniesieniu do słabych stron zatrudnionych migrantów istotnie częściej wskazywały nieprzykładanie należytej staranności do wykonywanej pracy oraz brak reakcji na działania zwiększające motywację do pracy.
- Duże przedsiębiorstwa najwięcej istotnych różnic wykazały w odniesieniu do proponowanych usprawnień stanowiących odpowiedzi na formalne utrudnienia. Istotnie częściej wskazywały one rozszerzenie listy krajów, których obywatele mogą pracować na oświadczeniu o powierzeniu pracy, rozszerzenie listy zawodów deficytowych,

rozszerzenie listy zawodów deficytowych, względem których nie jest wymagana informacja starosty, możliwość składania wniosków i dokumentów on-line oraz otrzymywania decyzji on-line, odejście od ścisłego przypisywania pozwolenia na pracę do pracodawcy i konkretnego stanowiska oraz możliwość wnioskowania o zmianę warunków zezwolenia w przypadku zmiany pracodawcy lub awansu. Jako najbardziej oczekiwane wartości przedsiębiorstwa istotnie częściej wskazywały terminowość wykonywanych zadań, sumienność i zaangażowanie oraz współpracę i dyspozycyjność. Natomiast jako słabe strony zatrudnionych migrantów istotnie częściej wskazywane było odchodzenia z pracy bez uprzedzenia oraz słaba integracja z innymi pracownikami. Z kolei przeprowadzone analizy badanych zagadnień w odniesieniu do profilu działalności przedsiębiorstw umożliwiły sformułowanie szczegółowych wniosków:

- Przedsiębiorstwa z sektora logistyki i transportu charakteryzują się tym, że najczęściej wskazywały różnice w aspekcie analizowanych zagadnień. W odniesieniu do przyczyn istotnie częściej wskazywały one: większą motywację do pracy, różnorodność, która sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa, ograniczenie rotacji pracowników, brak polskich pracowników o wymaganych kwalifikacjach oraz brak znajomości języków obcych. Jako utrudnienia istotnie częściej wskazały skomplikowane procedury zatrudniania cudzoziemców niedostosowane do sytuacji na rynku pracy, brak konkretnych i rzeczywistych terminów rozpatrzenia spraw urzędowych oraz niewystarczające informacje o przepisach i procedurach dotyczących zatrudniania cudzoziemców. W odpowiedzi na występujące utrudnienia przedsiębiorstwa istotnie częściej wskazywały usprawnienia w postaci skrócenia czasu trwania procedur, usprawnienia procesu wydawania wiz w celu pracy w konsulatach zagranicznych oraz wprowadzenia zezwoleń na pracę dla cudzoziemca na wykonywanie konkretnej pracy. W aspekcie najbardziej oczekiwanych wartości wskazały one nastawienie na indywidualny sukces, umiejętności zawodowe, kreatywność i inicjatywę oraz dobrą prezencję i kulturę osobistą. Natomiast za najbardziej istotne mocne strony migrantów uznały to, że migranci szybko integrują się z pozostałymi pracownikami w zespole, rzadziej zmieniają pracę oraz są bardziej zmotywowani do pracy.
- Przedsiębiorstwa z sektora budownictwa i materiałów budowlanych za najbardziej istotne różnice uznały różnorodność, która sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa, znajomość rynku kraju, z którego pochodzi pracownik oraz znajomość innych kultur (jak przyczyny zatrudniania migrantów); brak konkretnych i rzeczywistych terminów rozpatrzenia spraw urzędowych (jako formalne utrudnienie); kreatywność i inicjatywę

jako najbardziej oczekiwane wartości oraz to, że migranci charakteryzują się wyższą motywacją do wykonywanej pracy.

- Przedsiębiorstwa z sektora samochodów i części tylko w jednym aspekcie istotnie częściej wskazywały jeden czynnik – kreatywność i inicjatywę – jako stanowiący najbardziej oczekiwaną wartość, będącą efektem zatrudnienia migrantów.
- Przedsiębiorstwa usługowe w odniesieniu do przyczyn zatrudniania migrantów istotnie częściej wskazywały ograniczenie rotacji pracowników oraz znajomość rynku kraju, z którego pochodzi pracownik, a także znajomość innych kultur. Także za najbardziej istotny czynnik w aspekcie najbardziej oczekiwanych wartości wskazywały kreatywność i inicjatywę, a w aspekcie mocnych stron migrantów, istotnie częściej wskazywały to, że posiadają oni pozytywny stosunek do pracy.

Natomiast przeprowadzone analizy badanych zagadnień w odniesieniu do liczby zatrudnionych migrantów w przedsiębiorstwie umożliwiły sformułowanie szczegółowych wniosków:

- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 4 migrantów jako przyczyny zatrudniania migrantów istotnie częściej wskazywały brak polskich pracowników o wymaganych kwalifikacjach. Z kolei jako oczekiwane wartości istotnie częściej wskazywały odporność na stres, kreatywność i inicjatywę, dobrą prezencję i kulturę osobistą oraz koleżeństwo. Istotnie częściej wskazywały też formalne utrudnienia w postaci skomplikowanych procedur zatrudniania cudzoziemców, niedostosowanych do sytuacji na rynku pracy i długi czas oczekiwania na uzyskanie wiz w kraju pochodzenia cudzoziemców. Do najczęściej wskazywanych konsekwencji wynikających z faktu zatrudniania migrantów zaliczyły niemożność zatrudnienia pracowników na czas, utratę zleceń lub kontraktów oraz niemożność zaplanowania procesów biznesowych. Istotnie częściej wskazywały proponowane zmiany w postaci rozszerzenia listy zawodów deficytowych. W odniesieniu do występujących problemów istotnie częściej wskazywały występowanie problemów w postaci: rekrutacji i dopasowania umiejętności i pracowników do potrzeb firmy, zjawiska ksenofobii i rasizmu w polskim społeczeństwie, brak systemowych działań wspierających integrację cudzoziemców z polskim społeczeństwem, wzrost kosztów prowadzenia przedsiębiorstwa i niższą jakość wykonywanej pracy w porównaniu z rodzimymi pracownikami. Za mocne strony migrantów postrzegają posiadanie wyższych kompetencji. Najczęściej oferują działania motywacyjne w postaci możliwości dalszego rozwoju zawodowego, premii i nagród finansowych oraz

zwiększania poziomu wynagrodzeń w zależności od stażu pracy. Za największe szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa postrzegają wyższy poziom tolerancji dla mniejszości kulturowych, zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur oraz większą empatię i akceptację różnorodności w aspekcie innych wartości. Natomiast za największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa uważają tworzenie się podziałów pomiędzy poszczególnymi grupami, barierę językową, będącą przyczyną nieporozumień i różne rozumienie etyki zawodowej.

- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 migrantów istotnie częściej wskazywały przyczyny zatrudniania migrantów w postaci znajomości języków, większej motywacji do pracy i różnorodności, która sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa. Jako oczekiwane wartości istotnie częściej wskazywały dobrą prezencję i kulturę osobistą, koleżeńskość i terminowość wykonywanych zadań. Także istotnie częściej wskazywały na formalne utrudnienia w postaci skomplikowanych procedur zatrudniania cudzoziemców, niedostosowanych do sytuacji na rynku pracy, i trudności w kontakcie z urzędami wojewódzkimi w celu złożenia dokumentów. Do najczęściej wskazywanych konsekwencji wynikających z faktu zatrudniania migrantów zaliczyły te w postaci niemożności zatrudnienia pracowników na czas, niemożności zaplanowania procesów biznesowych oraz strat wizerunkowych firmy. W aspekcie proponowanych zmian istotnie częściej wskazywały na rozszerzenia listy zawodów deficytowych. Do mocnych stron migrantów zaliczyły posiadanie wyższych kompetencji niż polscy pracownicy. W ramach działań motywacyjnych najczęściej oferują działania motywacyjne w postaci premii i nagród finansowych, możliwości dalszego rozwoju zawodowego, pomocy w załatwieniu formalności urzędowych oraz zwiększania poziomu wynagrodzeń w zależności od stażu pracy. Za największe szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa postrzegają zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur, wyższy poziom tolerancji dla mniejszości kulturowych i wzrost ekonomiczny. Natomiast za największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa uznają barierę językową będącą przyczyną nieporozumień, trudności w zrozumieniu profesjonalnej komunikacji, skutkujące jej błędnym interpretowaniem, oraz sprzeczne style pracy w zespołach.
- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 migrantów istotnie częściej wskazywały przyczyny zatrudniania migrantów w postaci niższych kosztów zatrudnienia. Jako oczekiwane wartości istotnie częściej wskazywały dobrą prezencję i kulturę osobistą. W odniesieniu do konsekwencji najczęściej wskazywały te w postaci niemożności

zatrudnienia pracowników na czas, niemożności zaplanowania procesów biznesowych oraz utraty zleceń lub kontraktów. Jako występujące problemy istotnie częściej wskazywały brak znajomości języka polskiego. Za mocne strony migrantów uważają ich większą motywację do pracy i efektywniejszą pracę. Z kolei do słabych stron migrantów zaliczyły odchodzenie z pracy bez uprzedzenia, niski poziom zaangażowania w wykonywaną pracę i słabą integrację z innymi pracownikami. W ramach działań motywacyjnych najczęściej oferują działania w postaci premii i nagród finansowych, zwiększanie poziomu wynagrodzeń w zależności od stażu pracy, pomoc w załatwieniu formalności urzędowych, możliwość dalszego rozwoju zawodowego oraz pakietu medycznego. Za największe szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa postrzegają wyższy poziom tolerancji dla mniejszości kulturowych, zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur oraz lepsze zrozumienie potrzeb i oczekiwań zróżnicowanej grupy odbiorców. Natomiast za największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa postrzegają trudności w zrozumieniu profesjonalnej komunikacji, skutkujące jej błędnym interpretowaniem, barierę językową będącą przyczyną nieporozumień, różne rozumienie etyki zawodowej oraz sprzeczne style pracy w zespołach.

- Przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 100 migrantów jako przyczynę zatrudniania migrantów istotnie częściej wskazywały brak polskich pracowników o wymaganych kwalifikacjach. Do najczęściej wskazywanych konsekwencji wynikających z faktu zatrudniania migrantów zaliczyły te w postaci niemożności zatrudnienia pracowników na czas, niemożność zaplanowania procesów biznesowych oraz straty finansowe firmy. W odniesieniu do występujących problemów wskazały brak znajomości języka polskiego, rekrutacji i dopasowania umiejętności i pracowników do potrzeb firmy oraz uzależnienia od używek. W ramach działań motywacyjnych najczęściej oferują działania w postaci darmowego transportu do pracy, dofinansowania wypoczynku, darmowego wyżywienia, organizacji bezpłatnego urlopu oraz premii i nagród finansowych. Za największe szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa uznają zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur, nawiązywanie więzi społecznych i większą integrację pracowników oraz uzyskanie lepszego obrazu rzeczywistości. Natomiast za największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa uważają tworzenie się podziałów pomiędzy poszczególnymi grupami, barierę językową będącą przyczyną nieporozumień, napięcie pomiędzy pracownikami wywodzącymi się z różnych kultur, problemy w zarządzaniu wielokulturową siłą roboczą, trudności w zrozumieniu

profesjonalnej komunikacji, skutkujące jej błędnym interpretowaniem, różne rozumienie etyki zawodowej oraz sprzeczne style pracy w zespołach.

- Przedsiębiorstwa zatrudniające więcej niż 100 migrantów istotnie częściej wskazywały przyczyny zatrudniania migrantów w postaci dużej dyspozycyjności pracowników. Jako oczekiwaną wartość istotnie częściej wskazywały sumienność i zaangażowanie. W aspekcie formalnych utrudnień istotnie częściej wskazywały skomplikowane procedury zatrudniania cudzoziemców, niedostosowane do sytuacji na rynku pracy, i długi czas oczekiwania na uzyskanie wiz w kraju pochodzenia cudzoziemców. Do najczęściej wskazywanych konsekwencji wynikających z faktu zatrudniania migrantów zaliczyły niemożność zatrudnienia pracowników na czas, niemożność zaplanowania procesów biznesowych oraz utratę zleceń lub kontraktów. W ramach proponowanych usprawnień wskazywały możliwość składania wniosków i dokumentów on-line oraz otrzymywania decyzji on-line, możliwość wnioskowania o zmianę warunków zezwolenia w przypadku zmiany pracodawcy lub awansu, rozszerzenie listy krajów, których obywatele mogą pracować na oświadczeniu o powierzeniu pracy, rozszerzenie listy zawodów deficytowych, względem których nie jest wymagana informacja starosty, wprowadzenie zezwoleń na pracę dla cudzoziemca na wykonywanie konkretnego zawodu lub rodzaju pracy oraz rozszerzenie listy zawodów deficytowych. W odniesieniu do występujących problemów istotnie częściej wskazywały problem związany z uzależnieniem. Do słabych stron migrantów zaliczyły odchodzenie z pracy bez uprzedzenia. W ramach działań motywacyjnych najczęściej oferują działania w postaci darmowego transportu do pracy, zwiększania poziomu wynagrodzeń w zależności od stażu pracy, pomocy w zaklimatyzowaniu się w nowym miejscu pracy i w załatwieniu formalności urzędowych oraz darmowego wyżywienia. Za największe szanse dla rozwoju przedsiębiorstwa postrzegają wyższy poziom tolerancji dla mniejszości kulturowych, zmniejszenie poziomu uprzedzeń względem innych kultur, wzrost ekonomiczny, naukę obcych języków, zwiększenie interakcji między pracownikami, nawiązywanie więzi społecznych i większą integrację pracowników, większą empatię i akceptację różnorodności w aspekcie innych wartości oraz lepsze zrozumienie odmiennych kultur i wysoką wrażliwość kulturową. Natomiast jako największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa uznają różne rozumienie etyki zawodowej, sprzeczne style pracy w zespołach, tworzenie się podziałów pomiędzy poszczególnymi grupami, utrudnioną integrację spowodowaną uprzedzeniami lub

negatywnymi stereotypami kulturowymi oraz barierę językową będącą przyczyną nieporozumień.

Dodatkowo przeprowadzony proces badawczych obejmował weryfikację sformułowanych hipotez badawczych, która była możliwa dzięki badaniom empirycznym przeprowadzonym wśród przedsiębiorstw działających w Polsce. Dokonując podsumowania weryfikacji przyjętych hipotez, można wskazać, że:

- ❖ Hipoteza H1: *Główne determinanty zatrudniania cudzoziemców; oczekiwane wartości związane z zatrudnianiem cudzoziemców, formalne utrudnienia i wynikające z nich konsekwencje w zatrudnianiu cudzoziemców, przyczyny korzystania z usług agencji pracy tymczasowej przy zatrudnianiu cudzoziemców oraz oczekiwane przez polskie przedsiębiorstwa zmiany dotyczące przepisów i procedur związanych z zatrudnianiem cudzoziemców – są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców)* została pozytywnie zweryfikowana, gdyż wszystkie pięć hipotez szczegółowych zostało także pozytywnie zweryfikowanych. Każdy rodzaj analizowanego zagadnienia związanego z procesem zatrudnienia migrantów przez polskie przedsiębiorstwa został przez nie inaczej oceniony ze względu na wielkość, profil działalności przedsiębiorstwa i liczbę zatrudnionych migrantów. Pozytywna weryfikacja tej hipotezy podkreśla zatem ogromną różnorodność w realizacji procesu zatrudniania migrantów przez polskie przedsiębiorstwa.
- ❖ Hipoteza H2: *Problemy związane z zatrudnianiem cudzoziemców i z zarządzaniem ich pracą, postrzegane mocne strony zatrudnianych cudzoziemców oraz słabe strony zatrudnieniowych cudzoziemców – są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców)* została pozytywnie zweryfikowana, gdyż wszystkie trzy hipotezy szczegółowe zostały także pozytywnie zweryfikowane. Każdy rodzaj analizowanego zagadnienia związanego z procesem zarządzania operacyjnego pracą migrantów w polskich przedsiębiorstwach został przez nie inaczej oceniony ze względu na wielkość, profil działalności przedsiębiorstwa i liczbę zatrudnionych migrantów.
- ❖ Hipoteza H3: *Katalog działań motywacyjnych, jakie oferuje przedsiębiorstwo zatrudnionym cudzoziemcom – jest zróżnicowany ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców)* została częściowo pozytywnie zweryfikowana, gdyż hipoteza szczegółowa została częściowo pozytywnie zweryfikowana. Z jednej strony można przyjąć, że hipoteza ta

została zweryfikowana pozytywnie, bowiem wykazano występowanie istotnych zależności. Z drugiej jednak strony wszystkie zidentyfikowane istotne korelacje są korelacjami słabymi lub umiarkowanymi o charakterze dodatnim lub ujemnym, co nie wskazuje na silne związki pomiędzy poszczególnymi działaniami motywacyjnymi. Tym samym przyjęto, że hipoteza ta została częściowo pozytywnie zweryfikowana.

- ❖ Hipoteza *H4*: *Postrzegane szanse i zagrożenia dalszego rozwoju przedsiębiorstwa wynikające z zatrudniania cudzoziemców – są zróżnicowane ze względu na parametry przedsiębiorstwa (wielkość, profil działalności i liczba zatrudnianych cudzoziemców)* została pozytywnie zweryfikowana, gdyż wszystkie trzy hipotezy szczegółowe zostały także pozytywnie zweryfikowane. Każdy rodzaj analizowanego zagadnienia związanego z procesem przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa został przez nie inaczej oceniony ze względu na wielkość, profil działalności przedsiębiorstwa i liczbę zatrudnionych migrantów.
- ❖ Hipoteza *H5*: *Występują istotne zależności pomiędzy formalnymi kryteriami odnoszącymi się do przedsiębiorstwa a poszczególnymi formami zatrudniania migrantów* została pozytywnie zweryfikowana. Nie tylko bowiem wykazano występowanie istotnych zależności, dodatkowo w wielu przypadkach zidentyfikowane zależności są silne lub umiarkowane, co wskazuje na silne związki pomiędzy analizowanymi zmiennymi.

Nieustanny rozwój nauk determinowany jest prowadzeniem badań zarówno przez szerokie grono naukowców akademickich, jak i praktyków. Inspiracją do podejmowania badań są nieustanne poszukiwania odpowiedzi na formułowane pytania badawcze. Przeprowadzone analizy literaturowe czy zainteresowania badacza stanowią główny punkt wyjścia do rozpoczęcia procesu badawczego w określonym obszarze naukowym. Efektem zrealizowanych badań są wnioski i modele, ale również rozpoznanie nieznanych dotychczas wycinków rzeczywistości. Jednakże aby zrealizowane badania uznać za wartościowe, muszą one wносить rzeczywisty wkład do określonego obszaru nauk, w tym przypadku do nauk o zarządzaniu i jakości. Zdaniem autora niniejsza monografia w dużym stopniu przyczynia się do wzbogacenia tego obszaru naukowego poprzez:

- dogłębną analizę i usystematyzowanie dorobku literaturowego dotyczącego zjawiska migracji, a w szczególności migracji zarobkowej;
- kompleksowe ujęcie migracji, obejmujące scharakteryzowanie typologii oraz czynników migracji wraz z propozycją autorskiego podziału czynników migracji na te

o charakterze przyciągającym oraz wypychającym, wraz z ich szczegółową charakterystyką;

- dokładne omówienie zjawiska migracji zarobkowej w kontekście zarządzania przedsiębiorstwami;
- identyfikacja, a następnie uzupełnienie luki badawczej w postaci braku badań i analiz dotyczących praktycznego wymiaru zatrudniania cudzoziemców przez przedsiębiorstwa;
- dokładne scharakteryzowanie zjawiska, jakim jest migracja zarobkowa w świetle przeprowadzonych badań ilościowych;
- analizę i ocenę procesów rekrutacji, zarządzania operacyjnego, motywacji oraz przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa w aspekcie zatrudniania migrantów przez polskie przedsiębiorstwa;
- wzbogacenie teorii zarządzania poprzez zaprezentowanie procesu zarządzania pracownikami zagranicznymi w przedsiębiorstwa na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Tym samym niniejsza monografia może być bardzo przydatna zarówno dla teoretyków, jak i praktyków w obszarze zatrudniania i zarządzania pracownikami zagranicznymi poprzez wyraźne określenie podejścia przedsiębiorstwa do faktu zatrudniania migrantów. Może również stanowić użyteczne narzędzie dla praktyków zarządzania, wskazując, jak szanse i zagrożenia wynikające z występowania środowiska wielokulturowego w przedsiębiorstwa mogą wpływać na dalszy jego rozwój.

Należy mieć przy tym na uwadze fakt, że monografia ta nie wyczerpuje w pełni tematu zarządzania migrantami w polskich przedsiębiorstwach. Z tego względu można wskazać kierunki przyszłych badań, które mogą być interesujące z naukowego punktu widzenia:

- Przeprowadzenie analogicznych badań, ale skierowanych do pracowników przedsiębiorstw zatrudniających migrantów. Badania przeprowadzone w niniejszej monografii zostały oparte na punkcie widzenia menedżerów badanych przedsiębiorstw. Warto natomiast poznać punkt widzenia samych pracowników, zarówno rodzimych, jak i migrantów, co umożliwi uzyskanie pełniejszego obrazu zarządzania migrantami w polskich przedsiębiorstwach.
- Dokonanie rozszerzonej diagnozy procesu zarządzania pracownikami, uwzględniającej szerszy kontekst działania przedsiębiorstw.

- Przeprowadzenie oceny wpływu pracy cudzoziemców na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa oraz jego działań w obszarze zrównoważonego rozwoju czy stosowania technologii informacyjno-komunikacyjnych.
- Analiza przedsiębiorczości w odniesieniu do migrantów, ich postaw, działań i dokonań.
- Ocena obecnego stanu zarządzania pracownikami zagranicznymi w przedsiębiorstwach w warunkach światowej epidemii COVID-19 i jej wpływu na proces zarządzania, ocena działań przedsiębiorstw w tym zakresie czy zmiany polityki względem zatrudnionych cudzoziemców.

Reasumując, autor niniejszej monografii uważa, że zrealizowane badania naukowe oraz przeprowadzone analizy umożliwiły nie tylko zrealizowanie głównego celu badawczego monografii i wypełnienie luki badawczej, ale stanowią również wymierny wkład do obszaru nauk o zarządzaniu i jakości.

Obok opisaną powyżej monografią, za istotny wkład w rozwój nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości wskazano wybrane publikacje naukowe, także poświęcone zagadnieniu zatrudniania cudzoziemców przez polskie przedsiębiorstwa.

Celem artykułu pt.: *„Immigrant employees’ management in the enterprises – evidence from Poland”* było zaprezentowanie w jaki sposób polskie przedsiębiorstwa podchodzą do zagadnień związanych z zarządzaniem migracyjną siłą roboczą⁶. Przede wszystkim wykazano, że trend pokazujący wzmożony napływ cudzoziemców do Polski notowany jest już od 1989 roku, czyli od ponad 30 lat, co wskazuje, że Polska już od wielu lat jest krajem docelowym dla rzeszy migrantów, a rynek pracy w Polsce, podobnie jak w innych krajach UE, powoli staje się rynkiem pełnym ludzi pochodzących z różnych krajów i wykonujących różne zawody. Dzięki temu zjawisku imigranci mogą przyczynić się nie tylko do wypełnienia luk w niektórych zawodach, ale także przyczynić się do zmian gospodarczych i wzrostu poziomu innowacyjności.

Zastosowana w artykule metodologia badawcza obejmowała badania ankietowe przy wykorzystaniu kwestionariusza badawczego, a na podstawie uzyskanych wyników przeprowadzono analizy o charakterze ilościowym. Kwestionariusz badawczy został opracowany w oparciu o dogłębną analizę dostępnej literatury, opracowań i raportów dotyczących zjawiska imigracji. Przedmiotem badań były polskie firmy zatrudniające cudzoziemców (łącznie 336 przedsiębiorstw).

⁶ Urbański, M., (2021). Immigrant employees’ management in the enterprises – evidence from Poland. Polish Journal of Management Studies, 24(2), s. 449-467.

Z przeprowadzonych badań i analiz wynika, że firmy są raczej pozytywnie nastawione do zatrudniania imigrantów, chociażby dlatego, że ponad połowa z nich zatrudnia ich na podstawie umów o pracę. Co więcej, polskie firmy są również świadome wyzwań związanych z zarządzaniem migracyjną siłą roboczą.

Głównym powodem zatrudniania imigrantów są ich niższe oczekiwania płacowe niż pracowników krajowych, jednak można założyć, że z czasem wymagania płacowe będą rosły. Nie tylko ze względu na obecnie bardzo wysoką inflację, ale także kształtowanie się rynku pracy w Polsce, charakteryzującego się obecnie dużą presją płacową i niedoborem pracowników. Firmy wskazały również, że najczęstszą przeszkodą w zatrudnianiu cudzoziemców są skomplikowane procedury ~~zatrudniania cudzoziemców~~, które w efekcie uniemożliwiają ich zatrudnienie w określonym czasie. Jest to wyraźny sygnał dla władz, których wysiłki powinny koncentrować się na maksymalizacji ułatwień i przyspieszenia spraw proceduralnych związanych z zatrudnianiem imigrantów.

Wśród najbardziej oczekiwanych wartości wynikających z zatrudniania imigrantów firmy wymieniły sumienność i zaangażowanie. Aby je osiągnąć, firmy poza pracą oferują imigrantom udogodnienia w postaci pomocy w aklimatyzacji w nowym miejscu pracy. Niestety zatrudnianie imigrantów stwarza problemy, w przypadku badanych firm najczęściej wskazuje się niewystarczającą znajomość języka polskiego.

Zrealizowane w powyższym artykule badania wykazały, że polskie firmy charakteryzują się pozytywnym nastawieniem do zatrudniania imigrantów, co wynika m.in. z faktu zatrudniania ich na podstawie umowy o pracę. Natomiast z drugiej strony polskie firmy są również świadome wyzwań związanych z zarządzaniem migracyjną siłą roboczą. Uzyskane wyniki nie tylko pozwoliły na naszkicowanie ogólnego obrazu zatrudniania imigrantów przez polskie firmy oraz zarządzania ich pracą ale również stanowiły dobrą podstawę do dalszych analiz w tym zakresie.

Z uwagi na to, że zjawisko migracji dotyczy wielu, różniących się od siebie krajów, a sama migracja jest tematem omawianym ponad granicami międzynarodowymi, w artykule pt.: „*Foreign employment in enterprises – examples from countries with different cultures*”⁷, zaprezentowano wyniki przeprowadzonej analizy porównawczej dotyczącej zatrudniania cudzoziemców przez przedsiębiorstwa działające w Wielkiej Brytanii, Polsce i Zjednoczonych Emiratach Arabskich. Kraje te zostały wybrane przez fakt, że Wielka Brytania jest krajem o bardzo długoletniej tradycji zatrudniania cudzoziemców, Zjednoczone Emiraty Arabskie to

⁷ Urbański, M., AL-Tkhayneh, K.M., Shamugia, Z. (2022). Foreign employment in enterprises – examples from countries with different cultures. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(3), s. 284-297.

państwo w którym główną siłą roboczą stanowią cudzoziemcy, a Polska jest krajem w którym tradycja zatrudniania cudzoziemców dopiero nabiera kształtów. Dlatego celem artykułu było zbadanie i porównanie aspektów zatrudniania migrantów przez przedsiębiorstwa działające w tych krajach. Analizę porównawczą przeprowadzono na podstawie danych pierwotnych zebranych od menedżerów firm działających w tych krajach: 168 menedżerów z Polski, 47 menedżerów z ZEA i 70 menedżerów z Wielkiej Brytanii. Uzyskane wyniki zostały przeanalizowane przy użyciu statystyki opisowej i techniki analizy porównawczej testów niezależności chi-kwadrat.

Przeprowadzone analizy porównawcze umożliwiły wyciągnięcie następujących wniosków:

- występuje podobny trend we wzroście liczby zagranicznych pracowników pracujących w trzech krajach – Wielkiej Brytanii, Polsce i Zjednoczonych Emiratach Arabskich, co pokazuje że kraje te uważane są za odpowiednie miejsca do znalezienia pracy przez cudzoziemców;

- istnieje istotna zależność między wiekiem cudzoziemców a przedsiębiorstwami ich zatrudniającymi. W analizowanych firmach (niezależnie od kraju) największą grupę wiekową stanowiły osoby w wieku 25-35 lat;

- najczęściej zawierany rodzaj umowy była umowa o pracę na czas określony w pełnym wymiarze czasu pracy;

- głównym powodem, dla którego firmy zatrudniały cudzoziemców, były niższe koszty ich zatrudnienia oraz ich duża dostępność.

Poza powyżej przytoczonymi wnioskami, w artykule wskazano również kilka ograniczeń. Pierwszym ograniczeniem jest to, że badanie przeprowadzono w czasie pandemii Covid-19, a w trakcie jej trwania wielu pracowników pracujących za granicą wróciło do rodzimego kraju w obawie przed trudnościami ekonomicznymi w innych krajach. W rezultacie statystyki nie mogły uchwycić rzeczywistych statystyk dotyczących pracowników zagranicznych, aspektu, który należałoby uwzględnić przy prezentowaniu wyników zrealizowanych badań. Kolejnym ograniczeniem jest to, że dane do tego badania zostały zebrane od menedżerów firmy. Chociaż uważa się, że menedżerowie posiadają pełne informacje na temat działalności firmy, w badaniu tym uznano, że włączenie innych respondentów, takich jak przełożeni i pracownicy ogólni, mogłoby zaowocować pozyskaniem zróżnicowanych informacji. Kolejnym ograniczeniem jest również fakt, że pod uwagę wzięte zostały tylko trzy kraje, dlatego też rekomendowano przeprowadzenie szerszej zakrojonych badań, obejmujących większą liczbę krajów działających w różnych regionach świata.

W kolejnym artykule pt.: *“Approaches to understanding migration: A multi-country analysis of the push and pull migration trend”*⁸, analizowano czynniki, które zwiększają migrację do Polski i Tajlandii. Motywacją do porównania tych dwóch krajów był fakt, że oba kraje są krajami rozwijającymi, charakteryzują się podobnym trendem rozwojowym, skoncentrowanym na gospodarce nakierowanej na zwiększenie wydajności, ponadto w obu krajach migracja staje się coraz ważniejszą kwestią oraz przedmiotem badań i analiz. Mając to na uwadze, celem artykułu było zrozumienie przesłanek i czynników napędzających migrację do Tajlandii i Polski poprzez:

- ustalenie roli motywacji ekonomicznej w migracji;
- poznanie politycznych motywacji migracji;
- poznanie wpływu czynników środowiskowych na decyzje migracyjne emigrantów;
- ustalenie czynników społecznych, które zwiększają migracje.

Zbadano zatem, w jaki sposób czynniki ekonomiczne, polityczne, środowiskowe i społeczne wpływają na decyzje ludzi o migracji w poszukiwaniu lepszego miejsca do pracy. Badania oparte zostały modelu migracji Push-Pull (in. czynniki wypychające i przyciągające). Zgodnie z tym modelem czynniki wypychające występują w kraju ojczystym, z którego emigrant zamierza wyemigrować; są motywacjami, które popychają człowieka do migracji do obszaru docelowego. Czynniki przyciągające istnieją w miejscu docelowym, czyli m.in. łatwo dostępne miejsca pracy czy lepsza opieka zdrowotna. Oba rodzaje czynników działają w harmonii i przeważnie nie współwystępują, raczej służą jako model, który odciąga cudzoziemca od czynników wypychających, które są uważane za przeszkodę w rozwoju osobistym i zawodowym. Dodatkowo wypychające czynniki w kraju pochodzenia emigranta zachęcają mieszkańców do migracji, a czynniki przyciągające w kraju docelowym zachęcają ludzi do przyjazdu. Na podstawie wszechstronnego i krytycznego przeglądu literatury opracowano ramy koncepcyjne przeprowadzonych badań, które przyjęły postać następujących hipotez badawczych:

H1: Czynniki ekonomiczne, takie jak bezrobocie i ubóstwo, są czynnikami wypychającymi z kraju pochodzenia.

H2: Niestabilność polityczna i represje rządowe są czynnikami wypychającymi z kraju pochodzenia.

H3: Czynniki środowiskowe, takie jak klęski żywiołowe i susze, są czynnikami wypychającymi z kraju pochodzenia.

⁸ Khalid, B., Urbański, M. (2021). Approaches to understanding migration: A multi-country analysis of the push and pull migration trend. *Economics and Sociology*, 14(4), s. 242-267.

H4: Czynniki społeczne, takie jak nierówności społeczne i słaba infrastruktura medyczna, są czynnikami wypychającymi z kraju pochodzenia.

H5: Czynniki ekonomiczne, takie jak wysokie możliwości zatrudnienia i wysokie płace, są czynnikami przyciągającymi do Tajlandii lub Polski.

H6: Czynniki polityczne, takie jak stabilność polityczna i dobre bezpieczeństwo, są czynnikami przyciągającymi do Tajlandii lub Polski.

H7: Czynniki środowiskowe, takie jak żyzność ziemi i dobra atmosfera, są czynnikami przyciągającymi do Tajlandii lub Polski.

H8: Czynniki społeczne, takie jak satysfakcja społeczna i status społeczny, są czynnikami przyciągającymi do Tajlandii lub Polski.

Sformułowane powyżej hipotezy w toku zrealizowanych badań zostały pozytywnie lub negatywnie zweryfikowane.

Przeprowadzone badania obejmowały łącznie 762 celowo dobranych respondentów - 452 z Bangkoku i Phuket w Tajlandii, a 310 z Warszawy w Polsce. Badanie miało charakter ilościowy, w którym zastosowano analizę SEM do interpretacji danych i weryfikacji hipotez.

Na podstawie uzyskanych wyników, stwierdzono że czynniki wypychające w postaci bezrobocia oraz czynniki przyciągające w postaci wysokich szans zatrudnienia i wysokich płac były najważniejszymi czynnikami, które skłoniły cudzoziemców do wyjazdu ze swoich krajów do Tajlandii i Polski. Wyniki analizy SEM wykazały ponadto, że zarówno w Tajlandii, jak i w Polsce akceptowane były jedynie ekonomiczne czynniki zachęcające i przyciągające, w dalszej kolejności uznano również wpływ czynników politycznych i społecznych, natomiast znaczenie czynników środowiskowych było marginalne.

Podsumowując uzyskane wyniki można stwierdzić że postawione na potrzeby badań hipotezy zostały zweryfikowane, a ich weryfikacja różniła się w zależności od kraju (tabela 1).

Tabela 1. Weryfikacja hipotez badawczych.

Treść hipotezy	Tajlandia	Polska
H1: Czynniki ekonomiczne, takie jak bezrobocie i ubóstwo, są czynnikami wypychającymi z kraju pochodzenia.	Częściowo pozytywna	Pozytywna
H2: Niestabilność polityczna i represje rządowe są czynnikami wypychającymi z kraju pochodzenia.	Częściowo pozytywna	Pozytywna
H3: Czynniki środowiskowe, takie jak klęski żywiołowe i susze, są czynnikami wypychającymi z kraju pochodzenia.	Negatywna	Negatywna
H4: Czynniki społeczne, takie jak nierówności społeczne i słaba infrastruktura medyczna, są czynnikami wypychającymi z kraju pochodzenia.	Częściowo pozytywna	Negatywna

H5: Czynniki ekonomiczne, takie jak wysokie możliwości zatrudnienia i wysokie płace, są czynnikami przyciągającymi do Tajlandii lub Polski.	Pozytywna	Pozytywna
H6: Czynniki polityczne, takie jak stabilność polityczna i dobre bezpieczeństwo, są czynnikami przyciągającymi do Tajlandii lub Polski.	Częściowo pozytywna	Częściowo pozytywna
H7: Czynniki środowiskowe, takie jak żyzność ziemi i dobra atmosfera, są czynnikami przyciągającymi do Tajlandii lub Polski.	Negatywna	Częściowo pozytywna
H8: Czynniki społeczne, takie jak satysfakcja społeczna i status społeczny, są czynnikami przyciągającymi do Tajlandii lub Polski.	Częściowo pozytywna	Pozytywna

Jak wynika z tabeli, hipoteza H5 jest jedyną zweryfikowaną pozytywnie w obu krajach. Wskazuje to na dużą wagę przywiązywaną do czynników ekonomicznych jako głównego motoru migracji. Hipotezy 2 i 6 dotyczą czynników politycznych. Hipoteza 2 dotyczyła czynników wypychających, podczas hipoteza 6 dotyczyła czynników przyciągających, przy czym wyniki dla Tajlandii były nieprzewidywalne, ponieważ niestabilność polityczna i represje rządu są w większości identyfikowane jako jeden czynnik. Pewnym zaskoczeniem był fakt, że migranci do Tajlandii uznali niestabilność polityczną za czynnik wypychający, który wpływa na migrację, podczas gdy represje rządowe nie były istotnym czynnikiem, w przeciwieństwie do migrantów w Polsce, którzy uznali oba te czynniki za istotne przy podejmowaniu decyzji o migracji. Hipotezy 3 i 7 zostały negatywnie zweryfikowane zarówno w przypadku badań obejmujących Tajlandię, jak i z Polskę, co oznacza, że migranci nie biorą pod uwagę kwestii środowiskowych przy podejmowaniu decyzji o przeprowadzce do któregoś z krajów. Natomiast weryfikacja hipotez 4 i 8 wskazują na częściową ich weryfikację pozytywną. Imigranci będący respondentami w Tajlandii akceptowali czynniki wypychające w postaci nierówności społecznych i odrzucili to, że słaba infrastruktura medyczna także przyspiesza decyzję o migracji. Natomiast polscy respondenci odrzucili oba rodzaje czynników. Ponownie respondenci z Tajlandii odrzucili wpływ satysfakcji społecznej jako czynnika umożliwiającego migrację, ale zgodzili się, że status społeczny odgrywa znaczącą rolę w decyzji o migracji. Z kolei respondenci z Polski przyjęli hipotezę 8 i zgodzili się, że satysfakcja społeczna i status społeczny odgrywają istotną rolę w wyborze Tajlandii i Polski jako miejsca migracji.

Podsumowując, przeprowadzone badania wzmocniło znaczenie ekonomicznych czynników przyciągających, takich jak dostępność miejsc pracy i wysokie płace, jako głównych czynników napędzających migrację, w odniesieniu do obu grup migrantów. Czynniki wypychające również przyczyniają się na różne sposoby do wzmocnienia determinacji migrantów do opuszczenia swoich krajów w poszukiwaniu lepszych możliwości. Niektóre z nich obejmują: bezrobocie, nisko płatne prace, wojny, konflikty, niestabilność polityczna, represyjne reżimy i

czynniki społeczne. Dla większości migrantów czynniki środowiskowe nie mają większego wpływu na decyzję o migracji. W badaniu podkreślono również rolę wykształcenia w podejmowaniu decyzji o migracji, ponieważ lepiej wykształceni ludzie są coraz bardziej mobilni i rozważają podróżowanie do innych krajów, które oferują stosunkowo wyższe płace w porównaniu z tym, co jest dostępne w ich krajach ojczystych. Analiza literatury wykazała również, że migracja to ciągły cykl, a ludzie zawsze znajdują powód do migracji, rządy jedynie mogą złagodzić ten proces, realizując politykę i wprowadzając przepisy, które powodują asymilację migrantów w nowych krajach.

Wątkiem pobocznym, ale również wpływającym na kształtowanie się migracji zarobkowej, jest aspekt globalnej strategii przedsiębiorstw, któremu również poświęconouwagę. Efektem są dwie publikacje: *Ocena postrzegania globalnej strategii przez pracowników dużych przedsiębiorstw*⁹ oraz *Company Global Competitive Strategy and Employees Awareness*¹⁰. Mając na uwadze, że pracownicy są najcenniejszym zasobem przedsiębiorstwa i bardzo ważnym elementem realizacji globalnej strategii firmy, celem przeprowadzonych badań było określenie poziomu wiedzy pracowników dużych przedsiębiorstw w zakresie realizowanej w ich podmiocie strategii zarządzania na poziomie globalnym. Przeprowadzone badania pozwoliły dokonać pewnych obserwacji, które w ogólnym ujęciu wykazały, że większość pracowników badanych dużych przedsiębiorstw posiada świadomość realizowania współpracy międzynarodowej przez ich firmę poprzez wdrażanie odpowiedniej strategii globalnej. Ponadto uzyskane rezultaty wskazują, że świadomość globalnej strategii przedsiębiorstwa może zwiększać poziom motywacji pracowników i powoduje, że pracownicy przyjmują ją do realizacji. Pracownicy podkreślali również, że globalna strategia jest ważna dla budowania marki, innowacji i ekspansji na nowy rynek. Według pracowników główne korzyści płynące z globalnej strategii to podniesienie jakości produktów, zwiększenie sprzedaży, promocja rozpoznawalności marki, zwiększenie zysku, zwiększenie liczby klientów, uzyskanie przewagi konkurencyjnej oraz obniżenie kosztów. Tak więc, aby osiągnąć wyższą wydajność dzięki korzyściom ze strategii globalnej, firma nie tylko powinna ją dobrze zaplanować, ale również odpowiednio nią zarządzać.

W mojej opinii przeprowadzone rozważania naukowe oraz zrealizowane badania empiryczne, których wyniki zawierają powyżej zaprezentowane publikacje naukowe, nie tylko bardzo

⁹ Urbański, M., (2021). Ocena postrzegania globalnej strategii przez pracowników dużych przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, (3), s. 12-19.

¹⁰ Urbański, M., (2021). *Company Global Competitive Strategy and Employees Awareness*. *Marketing and Management of Innovations*, 2, s. 49-64.

dobrze wpisują się w szeroki obszar naukowy, jakim jest zarządzanie, ale stanowią istotny wkład w dalszy rozwój tej dyscypliny.

6. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.

W latach 2001-2006 studiowałem na dziennych jednolitych studiach magisterskich na kierunku budownictwo na Wydziale Budownictwa Politechniki Częstochowskiej. Po obronie pracy magisterskiej pt. *Analiza i ocena systemów szklenia strukturalnego*, której promotorem był dr inż. Zbigniew Respondek, zostałem zatrudniony na stanowisku wykładowcy na Wydziale Budownictwa Politechniki Częstochowskiej. W 2013 roku otworzyłem przewód doktorski z proponowanym tytułem *Podwyższenie stopnia równości posadzek betonowych w procesie obróbki powierzchni weryfikowanej efektywnością pracy pierścieniowego elementu roboczego*, którego opiekunem naukowym był dr hab. inż. Janusz Rajczyk, prof. PCz. Obrona pracy doktorskiej, której recenzentami byli prof. dr hab. inż. Kazimierz Flaga i prof. dr hab. inż. Romuald Szopa, odbyła się w dniu 27 lutego 2014 r., a w dniu 27 lutego 2014 r. uchwałą Rady Wydziału Budownictwa Politechniki Częstochowskiej uzyskałem stopień doktora nauk technicznych w dyscyplinie budownictwo.

W okresie, w którym przygotowywałem rozprawę doktorską, moje zainteresowania naukowo-badawcze dotyczyły tematyki związanej z nawierzchniami betonowymi. Analizowałem najczęściej występujące uszkodzenia i defekty w nawierzchniach betonowych¹¹ oraz badałem wpływ formy geometrycznej elementów roboczych tarczy w trakcie jej pracy, na zmniejszenie poziomu wytwarzanej energii¹². Byłem współautorem metodyki wykorzystywanej do oceny powierzchni betonowych oraz asfaltobetonowych¹³. Po obronie pracy doktorskiej moje zainteresowania naukowo-badawcze początkowo nadal obejmowały zagadnienia związane z powierzchniami betonowymi, m.in. analizowałem, czy i w jaki sposób wybrane środki chemiczne wpływają na poprawę parametrów użytkowych nawierzchni

¹¹ Urbański, M., (2008). Typowe uszkodzenia nawierzchni betonowych. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Budownictwo, 14(164), s. 129-134; Urbański, M., (2008). Defekty nawierzchni betonowych. Magazyn Autostrady, 4, s. 54-56.

¹² Urbański, M., (2008). Wpływ formy geometrycznej elementów roboczych tarczy na zmniejszenie energii wytworzenia przy obrabianiu powierzchni. Budownictwo o Zoptymalizowanym Potencjale Energetycznym, 5, s. 328-332.

¹³ Urbański M., (2006). Metodyka oceny faktury powierzchni asfaltobetonowych i betonowych. [w:] T. Bobek, M. Rajczyk, J. Rajczyk (red.), Tendencje rozwoju budownictwa mieszkaniowego i przemysłowego, s. 277-281.

betonowych, stosowanych głównie w przemyśle¹⁴; podjąłem próbę zoptymalizowania urządzeń wykorzystywanych do obróbki powierzchni betonowych pod kątem ich struktury geometrycznej oraz kinetycznej¹⁵ oraz dokonałem porównania właściwości użytkowych betonu poddanego obróbce utwardzania powierzchniowego¹⁶.

W tym czasie coraz częściej moją uwagę przyciągały problemy zarządzania projektami budowlanymi w których skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi stanowiło decydujący element. Aczkolwiek należy zauważyć, że sukces inwestycji budowlanych uzależniony jest również od wielu innych czynników, m.in. stosowania nowoczesnych technologii, zachowania odpowiedniego poziomu jakości, zmniejszenia poziomu kosztów, działania na rzecz ochrony środowiska czy zachowania terminów dotyczących zakończenia inwestycji budowlanej. Dodatkowo powstanie obiektu budowlanego uwarunkowane jest integracją setek tysięcy materiałów, koordynacją pracy zespołów pracowniczych czy terminową realizacją przepływów finansowych. Ta złożoność inwestycji budowlanych powoduje, że w celu prawidłowego zarządzania procesami przebiegającymi w ramach jej realizacji najbardziej odpowiednie staje się stosowanie metody zarządzania projektami. Współcześnie każda budowa, niezależnie od jej charakteru, postrzegana jest jako projekt mający swoje fazy, budżet i wykonawców, którymi należy odpowiednio zarządzać, tak aby budowa została zakończona w odpowiednim czasie i przy prawidłowym wydatkowaniu środków finansowych.

W odniesieniu do tego szerokiego obszaru, jakim jest zarządzanie projektami budowlanymi, podejmowałem szereg działań, koncentrując się przede wszystkim na przedstawianiu znaczenia i cech zarządzania projektami budowlanymi, oraz wskazywaniu, że zarządzanie projektami budowlanymi stanowi użyteczną metodę eliminującą niedoskonałości branży budowlanej. Wymaga ono jednak identyfikacji kluczowych czynników sukcesu, które

¹⁴ Szopa R., Selejdak J., Urbański M., (2015). The Influence of Covering of Industrial Concrete Floors with Selected Chemical Agents on the Improving of Their Performance Parameters. 7th International Conference Contemporary Problems of Architecture and Construction, Florence, Włochy (19-21 listopada 2015 r.), s. 129-132; Selejdak J., Urbański M., (2018). Usability Issues of Industrial Concrete Floors. 10th International Conference on Contemporary Problems of Architecture and Construction, Beijing, Chiny (22-24 września 2018 r.), s. 414-418; Urbański M., (2008). Tendencje rozwoju posadzek przemysłowych. [w:] T. Bobek J. Rajczyk M. Rajczyk (red.), Tendencje rozwoju budownictwa miejskiego i przemysłowego, 378-383; Al. Mashadani M., Urbański M., (2010). Polepszenie parametrów wytrzymałościowych i cech użytkowych posadzek przemysłowych. [w:] M. Rajczyk (red.), Zwiększenie efektywności procesów budowlanych i przemysłowych, s. 98-111.

¹⁵ Szopa R., Urbański M., (2015). Optimization of the Geometric Structure and Kinematics of Device for Concrete Surface Treatment. 7th International Conference Contemporary Problems of Architecture and Construction, Florence, Włochy (19-21 listopada 2015 r.), s. 641-644.

¹⁶ Szopa R., Selejdak J., Urbański M., (2016). The Comparison of Performance Characteristics of Concrete Subjected to Surface Hardening Treatment. 8th International Conference on Contemporary Problems of Architecture and Construction, Erywań, Armenia (26-28 października 2016 r.), s. 258-262.

decydują o powodzeniu całej inwestycji budowlanej poprzez zachowanie odpowiednich ram finansowych, jakościowych i terminowych¹⁷.

Przeprowadziłem analizę procesu zarządzania projektem budowlanym i jego wpływu na rzeczywistą realizację projektu budowlanego, wskazując, jak brak odpowiedniego zarządzania projektem budowlanym może spowodować późniejsze problemy z odbiorem powstałego budynku i niemożnością jego użytkowania¹⁸.

Przedstawiłem charakterystykę zarządzania ryzykiem biznesowym towarzyszącym każdemu projektowi budowlanemu. Wykazałem, że zarządzanie projektami budowlanymi to sprawdzona i szeroko rozpowszechniona metoda zarządzania, mająca na celu m.in. zmniejszenie ryzyka towarzyszącego takim inwestycjom. Ponadto, mając na uwadze, że branża budowlana podlega zewnętrznym uwarunkowaniom środowiskowym, wskazałem, że w zarządzaniu projektami budowlanymi należy również zwracać uwagę na takie czynniki, jak: sytuacja na rynkach, stan gospodarki narodowej, koniunktura gospodarcza w danym regionie oraz dostępne zasoby ludzkie, gdyż rekrutacja pracowników jest obecnie bardzo poważnym problemem dla branży budowlanej¹⁹.

Przeprowadziłem również szczegółowe badanie w odniesieniu do określenia głównych determinant rotacji wykwalifikowanych pracowników budowlanych²⁰. Mając na uwadze, że zjawisko rotacji wykwalifikowanych specjalistów wpływa na organizację i przebieg realizacji projektu budowlanego, celem zrealizowanych badań było określenie kluczowych czynników, które powodują tę rotację w branży budowlanej. Wyniki tych badań wykazały, że głównym czynnikiem rotacji jest sposób postrzegania organizacji, w której pracownik jest aktualnie zatrudniony, oraz identyfikowanie się z nią.

Sukces projektów budowlanych pod względem czasu zależy od różnych czynników, takich jak wybór wykonawców, konsultantów, koszt projektów, jakość projektów, liczba projektów,

¹⁷ Urbański M., Winiarski M., (2019). The Features of Construction Project Management for Industry – an Example of Poland. [w:] K.S. Soliman (red.), Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges, International Business Information Management Association (IBIMA), Norristown, ISBN: 978-0-9998551-4-0, s. 3766-3770.

¹⁸ Urbański M., Selejdak J., (2019). Projekt a realizacja obiektu budowlanego - analiza przypadku. Diagnostyka budowlana. [w:] W. Raczkiewicz (red.), Wybrane metody badania materiałów, elementów i konstrukcji, 12, s. 170-182.

¹⁹ Winiarski, M., Urbański, M., Faizan, R., (2019). Business risk and project management in civil construction branch. [w:] R. Ulewicz, R.R. Nikolic (red.), System Safety: Human – Technical Facility – Environment, De Gruyter, Warszawa, ISBN 978-3-11-060534-1, e-ISBN 978-3-11-060540-2; Imran, M., Mahbulul Hye, A., Urbański, M., Dacko-Pikiewicz, Z., (2022). Assessment of risk factors and project success in construction industry. Transformations in Business and Economics, 21(2B), s. 986-1000.

²⁰ Uğural, M. N., Giritli, H., Urbański, M., (2020). Determinants of the turnover intention of construction professionals: A mediation analysis. Sustainability, 12(3), 954.

czynniki środowiskowe itp. Wiedząc, że przewidywanie czasu trwania projektów budowlanych z akceptowalną dokładnością stanowi istotny problem, przygotowałem studium porównawcze modeli prognozowania czasu trwania budowy w projektach budowlanych²¹. Opracowane studium obejmowało cztery narzędzia analityczne: sztuczne sieci neuronowe (SSN), techniki wygładzania, analizę szeregów czasowych oraz model kosztu czasu (BTC) Bromilowa.

Z biegiem czasu rozszerzyłem swoje badania naukowe o dodatkowe obszary, powiązane w pewnym stopniu z budownictwem, ale skupiające się na problematyce organizacji i zarządzania. Mając świadomość, że wartościowymi badaniami naukowymi są badania międzynarodowe, skoncentrowałem się na działaniach ukierunkowanych na rozpoczęcie współpracy międzynarodowej w celu prowadzenia szeroko zakrojonych badań naukowych. Efektem tych działań jest nawiązana przeze mnie współpraca z naukowcami z zagranicznym ośrodków naukowych, m.in. z Malezji, Chin, Anglii, Słowacji, Serbii, Rosji, Kanady, Indonezji, Ukrainy, Tajlandii, Litwy i Indii, oraz szereg artykułów naukowych publikowanych w znaczących czasopismach naukowych, charakteryzujących się wysokim IF. Opublikowane artykuły stanowiły efekt rozważań teoretycznych oraz realizowanych badań własnych w ramach podjętej współpracy międzynarodowej, która była również sposobem poszukiwania interesujących obszarów i tematów badań, które w efekcie stanowią ważny wkład w rozwój dyscypliny o zarządzaniu i jakości.

Współpraca z naukowcami z Malezji, Chin i Anglii przyczyniła się do opublikowania artykułu naukowego²², którego celem było zbadanie związków i zależności wybranych zmiennych (Total Quality Management, orientacja przedsiębiorcza, orientacja na markę, czystsza produkcja) na kształtowanie się eksportu chińskiego przemysłu motoryzacyjnego. Wyniki przeprowadzonych badań wyraźnie wskazały, że wybrane zmienne faktycznie wpływają na poziom eksportu. Badania te w znaczący sposób przyczyniły się do wyników eksportowych przemysłu samochodowego w Chinach. Także w ramach współpracy z naukowcami z Chin i Rosji analizowałem zagadnienie handlu elektronicznego pod kątem zrównoważonego rozwoju i technologii blockchain²³. Zrealizowane w tym aspekcie badania wykazały, że technologia blockchain uprościła proces transakcyjny, zapewniając wszystkim uczestnikom zrównoważonego procesu zakupowego B2B te same dane o transakcjach

²¹ Velumani, P., Nampoothiri, N. V. N., Urbański, M., (2021). A Comparative Study of Models for the Construction Duration Prediction in Highway Road Projects of India. *Sustainability*, 13(8), 4552.

²² Imran, M., Jian, Z., Urbański, M., Nair, S. L. S., (2018). Determinants of firm's export performance in China's automobile industry. *Sustainability*, 10(11), 4078.

²³ Lakhani, M. J., Wang, S., Urbański, M., Egorova, M., (2020). Sustainable B2B E-commerce and blockchain-based supply chain finance. *Sustainability*, 12(10), 3968.

handlowych. Technologia ta również wpłynęła na poprawę wydajności procesów logistycznych i dokumentacji cyfrowej, dodatkowo zwiększyła szybkość płatności oraz niezawodność i przejrzystość przesyłania danych. Zaletą korzystania z blockchain jest również to, że tworzy zdecentralizowaną bazę danych, która jest w pełni bezpieczna.

Współpraca z naukowcami ze Słowacji przyczyniła się do powstania artykułu naukowego poświęconego problematyce wskaźników niefinansowych w przedsiębiorstwach budowlanych przy wykorzystaniu koncepcji Zrównoważonej Karty Wyników (Balanced Scorecard) jako narzędzia zarządzania strategicznego²⁴. Głównym celem tego artykułu było rozpoznanie istniejącego stanu wykorzystania tej metody w firmach budowlanych na Słowacji oraz zidentyfikowanie barier uniemożliwiających jej wykorzystanie. Kolejna publikacja poświęcona została zagadnieniu wpływu wybranych przepływów materiałowych na rozwój krajów OECD zlokalizowanych w Europie²⁵. Wydobycie i obróbka surowców znajdują się na początku wszystkich przemysłowych łańcuchów wartości, a wzrost globalnego zapotrzebowania na surowce powoduje, że będą one nadal odgrywać kluczową rolę. Chociaż wspólnota UE posiada długą tradycję wydobycia i przetwarzania surowców, a także bogate zasoby kruszyw, minerałów niemetalicznych oraz metali, to jednak nie zawsze są one wykorzystywane w sposób optymalny, a zapewnienie niezawodnego, trwałego i niezakłóconego dostępu do surowców i ich obiegu w gospodarce jest coraz większym problemem w UE. Dlatego też celem tej publikacji była analiza i ocena zużycia surowców w odniesieniu do etapu rozwoju krajów należących do OECD.

Podobnemu zagadnieniu został poświęcony artykuł współtworzony z naukowcami z Serbii i Rosji dotyczący wpływu czynników niefinansowych na skuteczność audytów w przedsiębiorstwach energetycznych²⁶. Celem tego artykułu była ocena, przy wykorzystaniu autorskiej metody, wpływu czynników pozafinansowych w strukturze audytu finansowego na jego jakość w przedsiębiorstwach energetycznych. Wykazano, że współcześnie na kształtowanie się efektywnego zarządzania przedsiębiorstwami energetycznymi wpływają nie tylko komponenty finansowe, ale również pozafinansowe, tj. koncepcja zrównoważonego rozwoju czy społeczna odpowiedzialność biznesu.

²⁴ Dobrovič, J., Urbański, M., Gallo, P., Benková, E., Čabinová, V., (2018). Balanced scorecard concept as a tool of strategic management and its usage in the construction industry. *Polish Journal of Management Studies*, 18(2), s. 59-72.

²⁵ Simkova, Z., Petru, N., Urbański, M., Sibert, J. (2022). The impact of selected material flows on the development of OECD countries located in Europe. *Acta Montanistica Slovaca*, 27(2), 395-406.

²⁶ Milojević, M., Urbański, M., Terzić, I., Prasolov, V., (2020). Impact of Non-Financial Factors on the Effectiveness of Audits in Energy Companies. *Energies*, 13(23), 6212.

Efektom współpracy z naukowcami z Wielkiej Brytanii był artykuł naukowy poświęcony roli, jaką spełnia zarządzanie ryzykiem w planowaniu i realizacji projektu budowlanego²⁷. Przeprowadzone przez nas badania potwierdziły, że wcześniejsze planowanie projektu budowlanego istotnie wpływa na powodzenie jego realizacji. Ponadto artykuł przyczynił się do wzbogacenia zasobu wiedzy przeznaczonej dla globalnych firm naukowców dążących do wdrożenia ram zarządzania ryzykiem w celu zwiększenia sukcesu projektów i zapewnienia skuteczności planowania projektów realizowanych w konkurencyjnym środowisku biznesowym. W artykule tym zaproponowaliśmy nową perspektywę badania związku między planowaniem projektu a sukcesem projektu poprzez moderującą rolę zarządzania ryzykiem, co stanowi znaczący wkład dla branży budowlanej i dziedziny, jaką jest zarządzanie projektami.

Badania poświęcone wykorzystaniu sieci neuronowej w zarządzaniu ryzykiem przy projektach budowlanych zrealizowałem również w ramach współpracy z naukowcami z Indii²⁸. Celem prowadzonych badań było opracowanie metodologii umożliwiającej identyfikację ryzyka skutkującego opóźnieniem w realizacji projektu budowlanego. Zaproponowana metodologia obejmuje pięć głównych etapów: identyfikacja źródła ryzyka i jego czynników, systematyzacja i wstępne przetwarzanie zbioru danych, analiza ograniczeń zbioru danych, obliczanie danych wrażliwych oraz wybór narzędzia przy użyciu DRNN-MSCA²⁹ w celu określenia ryzyka. Taka metodologia umożliwia bardzo dokładne przeprowadzenie analizy predykcyjnej. Następnie dokonaliśmy porównania opracowanej metodologii z kilkoma innymi istniejącymi podejściami, takimi jak ANN (sztuczna sieć neuronowa), RF-GA (las losowy i algorytm genetyczny) i ML (uczenie maszynowe). Wyniki pokazały, że zaproponowane podejście zapewnia najwyższą dokładność, wynoszącą 81,65%, przy niższych kosztach i mniejszym opóźnieniu czasowym.

Z kolei publikacja poświęcona koncepcji ekonomii współdzielenia stanowi efekt współpracy z naukowcami z Litwy³⁰. Mając na uwadze, że ekonomia współdzielenia rozwija się i staje się istotną częścią turystyki, przyczyniając się do rozwoju gospodarczego, celem

²⁷ Urbański, M., Haque, A. U., Oino, I., (2019). The moderating role of risk management in project planning and project success: evidence from construction businesses of Pakistan and the UK. *Engineering Management in Production and Services*, 11(1), s. 23–35.

²⁸ Senthil J., Muthukannan M., Urbański M., Stępień M., Kądziałowski G., (2021). MSCA Based Deep Recurrent Neural Network for Statistics Risk Management in Construction Projects. *Acta Montanistica Slovaca*, 26, s. 481-497.

²⁹ DRNN - Deep Recurrent Neural Network, PL: Głęboka rekurencyjna sieć neuronowa; MSCA – Modified Sine Cosine Optimization Algorithm, PL: Zmodyfikowany algorytm optymalizacyjny sinus cosinus.

³⁰ Navickas, V. Petrokė, I. Urbański, M. Soboleva, O. (2022). Macroeconomic factors influencing the development of the sharing economy in the Lithuanian tourism sector, *Journal of Tourism and Services*, 13(25), s. 248-266.

przeprowadzonych badań było określenie czynników makroekonomicznych, które mają wpływ na ekonomię współdzielenia w sektorze turystycznym na Litwie. Badania te pomogą decydentom i innym zainteresowanym stronom stworzyć warunki dla ekonomii współdzielenia w sektorze turystycznym dla przyszłego rozwoju i wzrostu na Litwie. Przeprowadzone na potrzeby badań analizy umożliwiły identyfikację konkretnych parametrów wpływających na rozwój ekonomii współdzielenia w sektorze turystycznym.

Badania zrealizowane we współpracy z naukowcem z Kanady dotyczyły określenia poziomu świadomości ekologicznej umożliwiającej odróżnienie faktycznie ekologicznych produktów od tych podrabianych³¹. Punktem odniesienia w tym przypadku było zjawisko greenwashingu, stosowanego przez firmy w celu zwiększenia sprzedaży swoich produktów, które w rzeczywistości wcale nie są ekologiczne. W tym celu przeprowadzone zostały badania wśród 768 osób pochodzących z różnych krajów. Wykazały one, że osoby oceniające siebie jako posiadające wysoką świadomość ekologiczną także wpadają w pułapkę identyfikowania produktów ekologicznych, nawet gdy nie odpowiada to rzeczywistości, co wskazuje na dalszą potrzebę edukowania konsumentów w zakresie prawidłowego rozpoznawania faktycznie ekologicznych produktów. Udowodniono także, że greenwashing negatywnie wpływa na ekologiczne zachowania zakupowe konsumentów. Ponadto w ramach tej współpracy analizowałem rolę autentycznego przywództwa w skutecznym zarządzaniu stresem zawodowym i kapitałem psychologicznym³². Wyniki przeprowadzonych badań potwierdziły, że autentyczny styl przywództwa jest skuteczny w radzeniu sobie ze stresem zawodowym, w szczególności z czynnikami stresogennymi w organizacji i osobistymi zatrudnionych, pracujących nad różnorodnymi projektami. Ponadto autentyczne przywództwo skutecznie rozwija kapitał psychologiczny pracowników.

Z naukowcami z Indonezji oraz Słowacji analizowałem podobieństwa i różnice w zarządzaniu zarobkami w wybranych grupach³³ oraz wpływ ujawniania kosztów środowiskowych i społecznych na wyniki finansowe przedsiębiorstw w powiązaniu z koncepcją *earning management*³⁴. Przeprowadzone badania oraz ich wyniki wykazały, że

³¹ Urbański, M., Haque, U.A. (2020). Are you environmentally conscious enough to differentiate between Greenwashed and sustainable items? A global consumers perspective. *Sustainability*, 12(5), 1786.

³² Haque, U.A., Sher, A., Urbański, M., (2020). Is the role of authentic leadership effective in managing occupational stress and psychological capital? *Forum Scientiae Oeconomia* 8(2), s. 59-77.

³³ Durana, P., Ginevicius, R., Urbański, M., Podhorska, I., Tumpach, M., (2021). Parallels and Differences in Earnings Management of the Visegrad Four and the Baltics. *Journal of Competitiveness*, (3), s. 39-55.

³⁴ Ayu, M., Gamayuni, R. R., Urbański, M., (2020). The impact of environmental and social costs disclosure on financial performance mediating by earning management. *Polish Journal of Management Studies*, 21(2), s. 74-86.

ujawnienie kosztów środowiskowych i społecznych znacząco wpływa na wyniki finansowe, co jest zgodne z teoriami interesariuszy instrumentalnych, legitymizacji i sprawczości. Oznacza również, że wyższy koszt ujawniania informacji środowiskowych i społecznych generuje większe możliwości dalszego rozwoju przedsiębiorstw. Kolejną analizowaną przez mnie kwestią w ramach tej współpracy było określenie wpływu polityki samoizolacji z powodu COVID-19 na mieszkańców małych miast³⁵ czy grupy zawodowe³⁶. Pandemia COVID-19, która rozpoczęła się dwa lata temu, wpłynęła i nadal wpływa na zdrowie publiczne na świecie, powodując znaczne cierpienie ludzkie. COVID-19 znacząco także wpłynął na niektóre grupy zawodowe, które są szczególnie wrażliwe na tego rodzaju zagrożenia – do tych grup zaliczają się przewodnicy wycieczek, kierowcy czy sprzedawcy, którzy najbardziej ucierpieli wskutek wprowadzonej polityki samoizolacji. W związku z tym zasugerowano, że rządy muszą pomagać słabszym grupom, koncentrując się na strategicznych politykach, takich jak strategie przetrwania, zapewnianie dostępu do podstawowych potrzeb, w tym zdrowia, oraz oferowanie planów utrzymania poprzez zapewnienie dostępu do usług medycznych i innych źródeł dochodu. W tym okresie dokonałem próby oceny roli ośrodków rządowych i organów ochrony konkurencji podczas pandemii COVID-19³⁷, prezentując wachlarz środków, jakie mogą zastosować ww. podmioty w celu wsparcia środowiska konkurencji i powrotu do stanu sprzed pandemii.

Międzynarodowa współpraca z naukowcami z Ukrainy zaowocowała badaniami dotyczącymi zarządzania sektorem energetycznym Ukrainy z wykorzystaniem hybrydowych systemów energii odnawialnej³⁸. Efektem przeprowadzonych badań jest propozycja zastosowania hybrydowych systemów energii odnawialnej, czyli połączenia dwóch lub więcej źródeł tej energii, które umożliwiają osiągnięcie wyższej efektywności energetycznej, a także wzrostu udziału energii odnawialnej w sektorze energetycznym oraz poprawę zarządzania magazynami energii. Ponadto zastosowanie tego rozwiązania zmniejszy wpływ człowieka na środowisko oraz wykorzysta potencjał lokalnych zasobów energii odnawialnej. Propozycja ta

³⁵ Świtała, M., Łukasiewicz, A., Urbański, M., (2022). Residents of small towns as users of public transport during COVID-19 – practical recommendations to city managers. *Polish Journal of Management Studies* 26(2), s. 265-380.

³⁶ Amirudin, A., Urbański, M., Saputra, J., Johansyah, M. D., Latip, L., Tarmizi, A., Afrizal, T., (2021). The Impact of the COVID-19 Self-Isolation Policy on the Occupations of Vulnerable Groups. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6452.

³⁷ Pitukhina M., Urbański, M., (2021). The Role of Government Measures and Competition Authorities in Supporting Competition Environment in the Southeastern Europe During COVID-19 Pandemic, *Pressburg Economic Review*, 1(1), s. 19-26.

³⁸ Sabishchenko, O., Rębilas, R., Sczygiol, N., Urbański, M., (2020). Ukraine energy sector management using hybrid renewable energy systems. *Energies*, 13(7), 1776.

przyjęła postać mechanizmu zarządzania państwową regulacją stymulowania rozwoju hybrydowych systemów energetyki odnawialnej. Pozostając w obszarze energii odnawialnej, dokonałem oceny przyjęcia przez konsumentów energii odnawialnej³⁹ oraz głównych czynników determinujących jej wykorzystanie⁴⁰. Celem pierwszego badania była ocena wykorzystania energii odnawialnej przez konsumentów w Polsce. Badanie koncentrowało się na poznaniu czynników wpływających na przyjęcie technologii, biorąc pod uwagę jej znaczenie dla ochrony środowiska. Badania wykazały, że troska o środowisko, łatwość użytkowania, zachęty finansowe i względna przewaga mają pozytywny i znaczący wpływ na przyjęcie technologii energii odnawialnej w Polsce. Z kolei rząd, organizacje pozarządowe oraz wszystkie zainteresowane strony powinny rozważyć wprowadzenie zachęt do przyjęcia energii odnawialnej przez gospodarstwa domowe. Natomiast priorytetem gospodarstw domowych powinno być kształtowanie świadomości na temat korzyści i mocnych stron energii odnawialnej. Celem kolejnego badania była identyfikacja czynników, które wpływają na przyjęcie energii odnawialnej przez konsumentów. Do zidentyfikowanych czynników zaliczono troskę o środowisko, świadomość w zakresie energii odnawialnej oraz przekonanie o korzyściach płynących z energii odnawialnej, te czynniki mają bowiem znaczący i pozytywny wpływ na intencje konsumentów do korzystania z energii odnawialnej.

Jestem współwykonawcą w projekcie naukowym „Wodne, przyjazne dla środowiska grunty wysoko pigmentowane cynkiem / Waterbased, environmental friendly Zinc rich primer system (EcoWaterZinc)”, Projekt NCBiR – CORNET/30/30/2021, którego okres realizacji to: 1 maja 2021 r. – 30 kwietnia 2023 r. Pozostałymi wykonawcami projektu są: Łukasiewicz – Instytut Inżynierii Materiałów Polimerowych i Barwników w Centrum Farb i Tworzyw w Gliwicach oraz Instytut Badawczy Dróg i Mostów w Warszawie. Partnerami ze strony niemieckiej było stowarzyszenie – Forschungsgesellschaft für Pigmente und Lacke e.V. (FPL), oraz instytut – Fraunhofer Institute for Manufacturing Engineering and Automation (IPA). Realizacja projektu ma zarówno aspekty naukowe, jak i praktyczne. W ramach projektu organizowałem i zarządzałem pracą zespołu w środowisku wielokulturowym. W szczególności zainteresował mnie obszar organizacyjny i innowacyjny projektu, który w praktyce da możliwość zapoznania się z nowymi, ekologicznymi rozwiązaniami w zakresie ochrony przed korozją i wprowadzenia na rynek nowych, wodnych gruntów pigmentowanych cynkiem.

³⁹ Khalid, B., Urbański, M., Kowalska-Sudyka, M., Wysocka, E., Piontek, B., (2021). Evaluating consumers' adoption of renewable energy. *Energies*, 14(21), 7138.

⁴⁰ Wall, W. P., Khalid, B., Urbański, M., Kot, M., (2021). Factors influencing consumer's adoption of renewable energy. *Energies*, 14(17), 5420.

W ramach realizowanej przeze mnie współpracy z sektorem gospodarczym wielokrotnie pełniłem funkcję inspektora nadzoru budowlanego oraz inwestorskiego. Pełnienie tej funkcji, a tym samym uczestniczenie w wielu projektach budowlanych, zróżnicowanych pod względem wielkości i rodzaju, umożliwiło mi dostrzeżenie, że od kilku lat coraz większy udział w grupie pracowników zaczynają stanowić cudzoziemcy. Coraz ich częstsza obecność na placach budowy oraz w przedsiębiorstwach pełniących funkcje podwykonawców w projektach budowlanych umożliwiło mi dostrzeżenie obszaru, który dotychczas nie został dogłębnie zbadany pod względem naukowym. To spowodowało, że od kilku lat w centrum moich zainteresowań naukowo-badawczych pozostaje kwestia zatrudniania i zarządzania cudzoziemcami w polskich przedsiębiorstwach. Badania nad zjawiskiem pracy cudzoziemców w polskich przedsiębiorstwach rozpocząłem od analizy ilościowej dotyczącej poziomu zatrudnienia cudzoziemców w polskich przedsiębiorstwach⁴¹, próby identyfikacji głównych barier, jakie napotykać obie strony (cudzoziemcy i przedsiębiorcy) w procesie zatrudniania⁴² oraz zbadania tego zjawiska pod kątem przestrzegania zasad bezpieczeństwa i higieny pracy w branży budowlanej⁴³. Zrealizowałem również badania nad czynnikami determinującymi migrację zarobkową w podziale na czynniki przyciągające i wypychające⁴⁴. Celem tych badań było ustalenie, które z czynników wypychających i przyciągających mają większy wpływ na działalność migracyjną w ujęciu ogólnym i indywidualnym. Uzyskane wyniki wskazały, że czynniki przyciągające mają większy wpływ na migrację niż czynniki wypychające. Dodatkowo wykazano, że istotnymi determinantami migracji były czynniki ekonomiczne.

Jednakże za główny i najbardziej kompleksowy efekt badań realizowanych w tym obszarze uznaję jednak moją monografię pt. *Uwarunkowania zatrudniania migrantów w polskich przedsiębiorstwach*, którą uważam za główne osiągnięcie naukowe, zaprezentowane w pierwszej części niniejszego autoreferatu.

Podsumowując, mój dorobek publikacyjny obejmuje:

- autorstwo jednej monografii naukowej,

⁴¹ Urbański M., (2020), Immigrants in Polish Economy - the Quantitative Analysis. [w:] K.S. Soliman (red.), Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges, International Business Information Management Association (IBIMA), Norristown, ISBN: 978-0-9998551-4-0, s. 16993-17001.

⁴² Urbański M., (2019). Main Barriers in Employing Ukrainian Immigrants in Poland. [w:] K.S. Soliman (red.), Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges, International Business Information Management Association (IBIMA), Norristown, ISBN: 978-0-9998551-4-0, s. 7522-7530.

⁴³ Urbański M., (2019). Skala i problematyka pracy imigrantów w Polsce w aspekcie przestrzegania zasad bezpieczeństwa i higieny pracy w branży budowlanej. [w:] R. Ulewicz R. Dwornicka (red.), Praktyczne aspekty zarządzania produkcją i bezpieczeństwem 2, s. 17-30.

⁴⁴ Urbański, M. (2022). Comparing Push and Pull Factors Affecting Migration. *Economies*, 10(1), 21.

- autorstwo dziewięciu rozdziałów w monografiach,
- współautorstwo pięciu rozdziałów w monografiach,
- autorstwo jedenastu artykułów naukowych,
- współautorstwo trzydziestu pięciu artykułów naukowych,
- współautorstwo sześciu referatów konferencyjnych.

Spośród wszystkich wymienionych publikacji wyróżnić można: 20 publikacji polskojęzycznych i 41 angielskojęzycznych, w tym 34 publikacje są indeksowane w bazie Scopus i 25 w Web of Science.

Realizowana aktywność naukowa przyczyniła się do zwiększenia mojej rozpoznawalności w świecie naukowym, przekładając się na liczne prośby o wykonanie recenzji artykułów naukowych. W latach 2019-2022 wykonałem wiele recenzji artykułów naukowych dla różnych wydawnictw oraz recenzję dla Biuletynu WAT. Recenzowałem także referaty zgłoszone na konferencje naukowe.

Mając świadomość, że wymiana poglądów czy wyników badań naukowych stanowi ważny element w pracy naukowej, dokładałem wszelkich starań, aby efekty mojej pracy były jak najszerszej rozpowszechnianie. W tym celu regularnie uczestniczyłem oraz nadal uczestniczę w wielu konferencjach naukowych organizowanych zarówno w kraju, jak i za granicą (Hiszpania, Tajlandia, Indie, Chiny, Armenia). Do chwili obecnej wystąpiłem na 17 konferencjach naukowych.

W odniesieniu do konferencji naukowych, byłem również członkiem komitetów i rad naukowych siedmiu konferencji naukowych oraz organizatorem sesji naukowej „Prospects and Complexities in Organizational Management, Accounting and Sustainability”, która miała miejsce na konferencji naukowej 4th International Conference on Management Science and Industrial Engineering, która odbyła się w Chiang Mai, Tajlandia w dniach 28-30 kwietnia 2022 r. Materiały konferencyjne z tej konferencji są indeksowane w bazie Scopus.

Jestem członkiem Rady Programowej PKD od stycznia 2022 r. oraz wchodzę w skład Komisji Inżynierii Budowlanej na okres kadencji 2019-2022 Prezydium Oddziału PAN. Jestem również członkiem Komitetu Redakcyjnego czasopism naukowych: „International Journal of Business, Economics and Social Development” (ISSN 2722-1164), „Global Journal of Entrepreneurship and Management” (ISSN 2720-4545), „Roads and Bridges – Drogi i Mosty” (ISSN:1643-1618) i „International Journal of Finance, Economics and Business” (ISSN 2327-8188). W okresie od 2 stycznia 2021 r. do 30 lipca 2021 r. byłem na stażu naukowym

w Bansomdejchaopraya Rajabhat University w Bangkoku, Tajlandia. Celem tego stażu była realizacja projektów badawczo-naukowych, dydaktycznych oraz wymiana doświadczeń dydaktycznych i organizacyjnych. Efektem tego stażu są dwie publikacje naukowe dotyczące zrównoważonej konsumpcji wolnorotujących dóbr konsumpcyjnych w omnichannel oraz gotowości konsumentów do korzystania z nowych technologii w omnichannel⁴⁵. Badania te obejmowały innowacyjne działania w handlu detalicznym w dobie mediów społecznościowych, skutkujące tym, że przedsiębiorcy muszą opracować nowe strategie biznesowe w zarządzaniu kanałami kontaktu z klientami. Celem zrealizowanych badań było:

- zidentyfikowanie głównych czynników determinujących powodzenie zrównoważonej konsumpcji w odniesieniu do wolnorotujących dóbr konsumenckich oraz opracowanie modelu zrównoważonej konsumpcji w zarządzaniu omnichannel;
- zrozumienie, jakie parametry wpływają na skłonność konsumentów do adaptowania rozwijających się technologii w omnichannel, co w przyszłości może skutkować powstaniem nowych metod zarządzania w tym obszarze.

Motywy podjęcia tych badań była chęć lepszego zrozumienia wyzwań, przed którymi stoją nowe technologie, oraz ich wpływu na współczesne zarządzanie, ponieważ nie są one szeroko stosowane ze względu na obawy dotyczące ich funkcjonalności, bezpieczeństwa i prywatności, w przeciwieństwie do już istniejących i wykorzystywanych w praktyce biznesowej technologii.

Na bazie realizowanej współpracy międzynarodowej z King Mongkut's Institute of Technology w Tajlandii, wykorzystując moje zainteresowania, zostałem kierownikiem projektu „Organisational and Social Effects of Labour Migration”, zarządzając międzynarodowym zespołem badawczym. Celem tego projektu było ujęcie zagranicznych doświadczeń w powyższym obszarze poprzez międzynarodową współpracę naukową. Szczegółowe działania w ramach projektu obejmują zarządzanie pracą cudzoziemców, gromadzenie danych na temat migracji zarobkowych oraz opracowanie artykułów naukowych, a także formułowanie ogólnych rekomendacji dla decydentów krajowych i pracowników w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Dotychczas w ramach realizacji tego projektu

⁴⁵ Kulchitaphong, I., Urbanski, M., Chaveesuk, S., Chaiyasoonthorn, W., (2021). The Sustainable Consumption of Slow-Moving Consumer Goods in Omnichannels. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, s. 1-7; Junsawang, S., Chaiyasoonthorn, W., Urbański, M., Chaveesuk, S. (2022), How to Shift Consumer Willingness to Use the Emerging Technologies On Omnichannel, *Montenegrin Journal of Economics*, 18(3), s. 183-196.

powstała publikacja naukowa poświęcona analizie czynników determinujących zjawisko migracji zarobkowej⁴⁶.

W okresie od 25 kwietnia 2022 r. do 8 maja 2022 r. byłem na stażu naukowym na University of Presov, Faculty of Management and Business w Słowacji. Celem stażu była realizacja celów badawczo-naukowych, dydaktycznych oraz wymiana doświadczeń organizacyjnych. Efektem natomiast jest artykuł naukowy poświęcony identyfikacji rezultatów zastosowania neurojęzykowych technik programowania w środowisku zarządzania w aspekcie różnic płciowych⁴⁷.

Jako ekspert od zarządzania budową infrastruktury drogowej jestem zapraszany na spotkania Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad z członkami Komitetu Technicznego wchodzącego w skład Światowego Stowarzyszenia Drogowego Komitetu Technicznego PIARC TC 1.1 Performance of Transport Administration. W trakcie jednego ze spotkań wystąpiłem z prezentacją pt. *Wdrażanie innowacji na etapie przygotowania, realizacji i utrzymania infrastruktury drogowej*.

Ponadto od stycznia 2022 r. jestem członkiem Rady Programowej Stowarzyszenia Polski Kongres Drogowy. Mój udział w tej Radzie znacząco wzmocnił współpracę pomiędzy działaniami podejmowanymi przez Instytut Badawczy Dróg i Mostów a Stowarzyszeniem PKD.

⁴⁶ Khalid, B., Urbański, M. (2021). Approaches to understanding migration: A multi-country analysis of the push and pull migration trend. *Economics and Sociology*, 14(4), s. 242-267.

⁴⁷ Birknerová Z., Benková E., Gabrhelová G., Urbański M., (2022) Identification of the effects of neuro-linguistic programming techniques in managerial environment in the context of gender differences, *Polish Journal of Management Studies*, 26(2), s. 60-74.

7. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę lub sztukę.

W skład moich obowiązków dydaktycznych wchodzi opieka nad studentami jako promotor prac dyplomowych. Pod moją opieką zostało przygotowanych i obronionych łącznie 47 prac dyplomowych (7 w 2015 r.; 14 w 2016 r.; 14 w 2017 r.; 6 w 2018 r.; 4 w 2019 r.; 1 w 2020 r. i 1 w 2021 r.).

Byłem również promotorem pomocniczym w przewodzie doktorskim Pawła Halbrycha, zakończonego obroną pracy doktorskiej pt. *Wpływ kształtu stalowego zbrojenia rozproszonego na właściwości mechaniczne i strukturalne kompozytów betonowych*, w dniu 15 października 2021 r., której promotorem głównym był dr hab. inż. Robert Kruzel.

Prowadziłem zajęcia na Wydziale Budownictwa w systemie stacjonarnym oraz e-learningowym, gdzie szereg przedmiotów był ściśle związany z dyscypliną nauki o zarządzaniu i jakości: kosztorysowanie w budownictwie, ekonomika budownictwa, zarządzanie nieruchomościami, materiały budowlane, technologia robót budowlanych, technologia robót drogowych, konstrukcje drewniane, wzmocnienie i stabilizacja podłoża, budowle podziemne, konstrukcje betonowe II laboratorium, wzmocnienie i stabilizacja podłoża, BIM w konstrukcjach betonowych – laboratorium, podstawy konstrukcji drewnianych z elementami BIM, geologia inżynierska z petrografią laboratorium, geologia stosowana, ochrona własności intelektualnej, elementy matematyki stosowanej oraz seminarium dyplomowe.

Tworzyłem również sylabusy do zajęć oraz brałem czynny udział w pracach komisji rekrutacyjnych, byłem członkiem Rady Wydziału Budownictwa (2016-2020). Reprezentowałem również Politechnikę Częstochowską jako członek Jury Ogólnopolskiego Konkursu Modernizacja Roku & Budowa 24. edycji w 2020 r.

Jako pracownik naukowo-dydaktyczny, oprócz prowadzenia zajęć ze studentami na Wydziale Budownictwa Politechniki Częstochowskiej, miałem również wykłady na uczelniach zagranicznych:

- Pobyt STA w ramach programu LLP-ERASMUS na University of Presov, Faculty of Management and Business, 7-11 października 2019 r., Presov, Słowacja.
- Wykład autorski *Human Resource Management in Multicultural Workteam* w dniu 10 marca 2021 r. na University of Presov, Faculty of Management and Business (on-line).

Moja praca dydaktyczno-badawcza oraz realizowane działania zostały docenione poprzez przyznanie mi czterech Nagród Rektora:

- Nagroda Rektora Politechniki Częstochowskiej zespołowa III stopnia za udział w organizacji „Dnia Nauki” przez Wydział Budownictwa, 2009 r.;
- Nagroda Rektora Politechniki Częstochowskiej zespołowa II stopnia za zdobycie brązowego medalu podczas międzynarodowych targów i wystaw wynalazków w Warsaw Inventionshow IWIS 2019 oraz zdobycie złotego medalu na 4th International Invention Innovation Competition in Canada CAN2019, 2020 r.;
- Nagroda Rektora Politechniki Częstochowskiej indywidualna II stopnia za osiągnięcia publikacyjne, 2021 r.,
- Nagroda Rektora Politechniki Częstochowskiej zespołowa I stopnia za współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

Posiadam doświadczenie w zarządzaniu zespołami pracowniczymi, co zostało poświadczane przez Zarząd Dróg i Gospodarki Komunalnej w Kłobucku. W zakres moich obowiązków wchodziło zarządzanie zespołem pracowniczym oraz koordynacja prac w terenie. Dodatkowo zakres obowiązków obejmował prowadzenie analiz ekonomicznych oraz wycen robót drogowych z doбором technologii.

Jestem współautorem wynalazku „Element zbrojenia rozproszonego”, który został zaprezentowany oraz nagrodzony brązowym medalem podczas międzynarodowych targów i wystaw wynalazków, jako efekt realizacji projektu „Inkubator Innowacyjności 2.0”. Dodatkowo wynalazek ten nagrodzony został złotym medalem konkursu 4th International Invention Innovation Competition (CAN2019), który odbył się w dniu 24 sierpnia 2019 r. w North York w Kanadzie.

8. Oprócz kwestii wymienionych w pkt. 1-6, wnioskodawca może podać inne informacje, ważne z jego punktu widzenia, dotyczące jego kariery zawodowej.

W dniu 1 sierpnia 2021 r. zostałem powołany przez Ministra Infrastruktury na stanowisko dyrektora Instytutu Badawczego Dróg i Mostów. Instytut Badawczy Dróg i Mostów jest wiodącą w kraju placówką naukowo-badawczą zajmującą się problematyką infrastruktury komunikacyjnej. Działalność Instytutu jest ukierunkowana na rozwój nauki i praktyczne zastosowania wyników badań, obejmujące zagadnienia materiałowe, technologiczne, ekonomiczne i ekologiczne. Jako dyrektor Instytutu zarządzam 168-osobową

kadram, w tym 50 osób to kadra naukowo-badawcza. Do moich obowiązków należy organizacja oraz nadzorowanie badań naukowych i prac rozwojowych dotyczących budowy i utrzymania obiektów komunikacyjnych, a zwłaszcza dróg i drogowych obiektów mostowych, kolejowych obiektów inżynierskich oraz budowli podziemnych. Istotnym obszarem mojej pracy jest nawiązywanie i zarządzanie współpracą z krajowymi i zagranicznymi organizacjami i instytucjami badawczymi, czego wynikiem jest duża aktywność w międzynarodowych projektach badawczych, realizowanych w ramach Programów Ramowych Unii Europejskiej, inicjatywy CORNET, programu EUREKA, akcji COST i innych przedsięwzięciach badawczych, np. projekty własne FEHRL, CEDR, projekt euroregionalny CONNECT oraz projekty i inicjatywy Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, Ministerstwa Edukacji i Nauki, Ministerstwa Infrastruktury i Narodowego Centrum Nauki. Następnym obszarem mojej odpowiedzialności jest realizacja przez Instytut misji popularyzowania wiedzy naukowej oraz technicznej, gdzie organizowane są konferencje, seminaria i szkolenia, których celem jest przekazywanie najnowszej wiedzy oraz doskonalenie zawodowe uczestników.

.....
(podpis wnioskodawcy)