

zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce

ewolucja i współczesność

redakcja naukowa aleksy pocztowski
anna rakowska agnieszka sitko-lutek



Wolters Kluwer

zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce

ewolucja i współczesność

redakcja naukowa aleksy pocztowski
anna rakowska agnieszka sitko-lutek



Wolters Kluwer

WARSZAWA 2021

POLECAMY TAKŻE:

Meritum HR

A. Binda, Z.E. Kozak, M. Leśnikowska-Marciniak, I. Szakiewicz, H. Szych,
J. Marciniak (redaktor merytoryczny)

Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking
M. Sidor-Rządkowska

Zarządzanie personelem w małej firmie
M. Sidor-Rządkowska

Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków
M. Sidor-Rządkowska (red. nauk.)

HR na zakręcie. Zarządzanie przez pomiar czy aktywacja kreatywności?
B. Jamka

Benefits. Jak budować atrakcyjną ofertę dla pracowników
J. Liksza (red. nauk.)

Budowa systemu wynagrodzeń. Teoria i praktyka
J. Liksza (red. nauk.)

Optymalizacja zatrudnienia. Właściwe praktyki w czasie zmian
J. Marciniak

Analityka i wskaźniki efektywności procesów HR
P. Pszczółkowski, R. Michalczyk

Job Crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy
M. Puchalska-Kamińska, A. Łądko-Barańska

Wydanie publikacji zostało dofinansowane przez Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej

Recenzent

dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH

Wydawca

Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący

Livia Śpiewak

Opracowanie redakcyjne

JustLuk

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce

©Robert Kneschke - stock.adobe.com



Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujemy prawo i własność.

Więcej na www.legalnakultura.pl

Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2021

ISBN 978-83-8246-516-7

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Wykaz skrótów	13
Gdzie jesteśmy, dokąd zmierzamy... Tytułem wstępu	15
Część I. Idee, szkoły, ludzie i instytucje – ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce	
Rozdział 1. Zarządzanie zasobami ludzkimi w Uniwersytecie Gdańskim	25
<i>Halina Czubasiewicz</i>	
Wstęp	25
Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi w Uniwersytecie Gdańskim	26
Dorobek Zakładu ZZL	27
Rozdział 2. Historia ZZL w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach	37
<i>Anna Lipka, Przemysław Zbierowski, Łucja Waligóra</i>	
Wstęp	37
Katedra Zarządzania Organizacjami	38
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi	43
Podsumowanie	46
Rozdział 3. Zarządzanie zasobami ludzkimi w krakowskim środowisku naukowym	50
<i>Dagmara Lewicka, Aleksy Pocztowski, Małgorzata Tyrańska, Anna Wziątek-Staśko</i>	
Zarządzanie zasobami ludzkimi w Uniwersytecie Ekonomicznym	50
Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim	51
Katedra Zarządzania Zasobami Pracy	54
ZZL na Wydziale Zarządzania AGH w Krakowie	57
Zarządzanie zasobami ludzkimi na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego	60
Uwaga końcowa. Gdzie jesteśmy?	62

Rozdział 4. Zarządzanie zasobami ludzkimi w ośrodkach akademickich	
Lublina	67
<i>Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek</i>	
Wprowadzenie	67
Ogólna charakterystyka Wydziału Ekonomicznego UMCS	67
Działalność naukowo-badawcza	68
Działalność badawcza	69
Rozwój kadr	70
Działalność dydaktyczna w obszarze ZZL realizowana na Wydziale Ekonomicznym UMCS w latach 2007–2020	71
Współpraca międzynarodowa	72
Aspekty praktyczne i utylitarne	73
Działalność organizacyjna	74
Politechnika Lubelska	75
Rozdział 5. Współczesność ZZL w akademickiej Łodzi	82
<i>Joanna Cewińska, Izabela Warwas, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska</i>	
Wstęp	82
Katedra Pracy i Polityki Społecznej	83
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi	86
ZZL w badaniach Politechniki Łódzkiej	89
Zakończenie	92
Rozdział 6. Subdyscyplina zarządzanie zasobami ludzkimi – z doświadczeń Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu	97
<i>Aldona Andrzejczak, Beata Skowron-Mielnik, Jan Szambelańczyk</i>	
Wprowadzenie	97
Struktura instytucjonalna i kadry	98
Działalność badawcza	99
Działalność dydaktyczna	103
Współpraca międzynarodowa	104
Aspekty praktyczne i działalność organizacyjna	105
Uwagi końcowe	106
Rozdział 7. Spojrzenie na ZZL w ośrodku toruńskim	111
<i>Monika Wojdyło, Kamil Zawadzki</i>	
Charakterystyka jednostki	111
Działalność badawcza	112
Rozwój kadr	116
Działalność dydaktyczna	118
Współpraca międzynarodowa	120
Aspekty praktyczne i utylitarne	121
Działalność organizacyjna	122

Rozdział 8. Tradycje ZKL i ZZL w naukowym środowisku warszawskim	125
<i>Marta Juchnowicz, Tomasz Rostkowski, Czesław Szmidt, Agnieszka Wojtczuk-Turek</i>	
Instytut Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie	125
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Akademii Leona Koźmińskiego	133
Rozdział 9. Osiągnięcia ośrodka wrocławskiego	139
<i>Marzena Stor, Alicja Smolbik-Jęczmień, Anna Cierniak-Emerych, Czesław Zajęc, Dominika Bąk-Grabowska</i>	
Wprowadzenie	139
Geneza instytucjonalna i personalna rozwoju badawczego ZZL	139
Nurty naukowo-badawcze w katedrach	141
Współpraca międzynarodowa w badaniach z zakresu ZZL	146
Konferencje naukowe i współpraca z otoczeniem	147
Działalność dydaktyczna w obszarze ZZL	147
Podsumowanie	148
Rozdział 10. Współczesność ZZL w naukowym ośrodku szczecińskim	154
<i>Katarzyna Gadomska-Lila, Wojciech Jarecki, Marek Kunasz</i>	
Wprowadzenie	154
Katedra Organizacji i Zarządzania	155
Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim	159
Działalność poznawcza	160
Rozwój kadr	162
Działalność dydaktyczna	162
Współpraca międzynarodowa	163
Aspekty praktyczne i utylitarne	164
Działalność organizacyjna	164
Podsumowanie	165
Rozdział 11. Zarządzanie kapitałem ludzkim w działalności Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN	168
<i>Gertruda Uścińska</i>	
Wprowadzenie	168
Nauka i edukacja	169
Sekcja młodych „Rozwój kapitału ludzkiego” – integracja środowiska naukowego i popularyzacja wyników badań	172
Wyróżnienia dla najlepszych badaczy i praktyków	173
Oddziaływanie na politykę państwa	174
Zakończenie: nasze plany	175

Rozdział 12. Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN w rozwoju subdyscypliny zarządzanie zasobami ludzkimi. Piętnaście lat później	177
<i>Bogdan Nogalski</i>	
Wstęp	177
W kwestii przypomnienia kierunkowych priorytetów oddziaływania Komitetu na środowisko naukowe	178
Komitet, jego skład i przedstawiciele subdyscypliny ZZL	179
Praca Komitetu nad treścią merytoryczną subdyscypliny ZZL i jej miejscem w strukturze dyscypliny	180
Rozwój środowiska naukowego związanego z subdyscypliną ZZL	182
Prace naukowe dotyczące tematyki ZZL w organizowanych przez KNOIZ PAN konkursach	184
Szkoły Letnie Organizacji i Zarządzania oraz patronaty naukowe Komitetu jako przedsięwzięcia wspierające rozwój subdyscypliny ZZL	185
Zakończenie	188
Rozdział 13. Historia zjazdów katedr. Czy warto je organizować?	189
<i>Zenon Wiśniewski</i>	
Część II. Tożsamość naukowa zarządzania zasobami ludzkimi i metodyczne dylematy w badaniach ZZL	
Rozdział 1. Kontrowersje wokół tożsamości zarządzania zasobami ludzkimi	201
<i>Jan Szambelańczyk</i>	
Wstęp	201
Postrzeganie istoty ZZL	202
Rozwój i innowacyjność oraz specjalizacja ZZL a praktyka	206
Dezagregacja ZZL	208
Uwagi końcowe	211
Rozdział 2. Wyzwanie zastosowania badań jakościowych w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi	213
<i>Janusz Strużyna</i>	
Zmiany w charakterystyce i sposobach badania zjawisk zarządzania	214
Wymagania stosowania metod jakościowych i kroki od implementacji do praktyki	223
Uwagi końcowe	224

Rozdział 3. Metaanaliza w ZZL – dotychczasowe doświadczenia i przyszłe kierunki badań	228
<i>Dariusz Turek, Agnieszka Wojtczuk-Turek</i>	
Wstęp	228
Rola i zalety metaanaliz w badaniach prowadzonych na gruncie ZZL	230
Metodyki wykorzystywane w metaanalizach na gruncie ZZL	232
Co wiemy o metaanalizach prowadzonych na gruncie ZZL?	237
Metaanalizy w obszarze strategicznego ZZL	238
Podsumowanie	244

Część III. Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi w ostatniej dekadzie

Rozdział 1. Determinanty zaangażowania w pracę – wczoraj i dziś	251
<i>Marta Juchnowicz</i>	
Wprowadzenie	251
Klasyfikacja czynników determinujących zaangażowanie w pracę	252
Metodyka badań	253
Wyniki analiz	255
Dyskusja wyników	260
Podsumowanie	261
Rozdział 2. Determinanty zmian podejścia do motywowania	263
<i>Maria Wanda Kopertyńska</i>	
Wstęp	263
Zmiany na rynku pracy oraz aspekty kulturowe jako determinanty zmian	264
Wewnątrzorganizacyjne determinanty zmian podejścia do motywowania	267
Podsumowanie	274
Rozdział 3. Społeczne problemy zarządzania zasobami ludzkimi w strukturach międzynarodowych organizacji gospodarczych – wyniki badań	277
<i>Czesław Zajęc</i>	
Wstęp	277
Istota i cechy międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi	278
Personalne i kulturowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych organizacjach gospodarczych w świetle własnych badań empirycznych	280
Syntetyczna charakterystyka metodyki badań	280
Personalne i kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w zlokalizowanych w Polsce spółkach zależnych międzynarodowych korporacji w świetle badań empirycznych	281
Zakończenie	286

Rozdział 4. Zarządzanie talentami w MŚP – analiza praktyk polskich przedsiębiorstw	288
<i>Urban Pauli, Aleksy Pocztowski</i>	
Wprowadzenie	288
Znaczenie talentów dla MŚP	289
Uwarunkowania zarządzania talentami w MŚP	290
Charakterystyka praktyk ZT w MŚP	291
Identyfikowanie i pozyskiwanie pracowników utalentowanych	293
Rozwój i szkolenia	296
Wynagradzanie	297
Rozwój karier	299
Podsumowanie	300
Rozdział 5. Ewolucja koncepcji kariery – ku integracji?	303
<i>Alicja Miś</i>	
U podstaw konceptualnych problematyki kariery	303
Współczesne koncepcje kariery – różnorodność ograniczona	304
Perspektywa integracyjna – punkt wyjścia i dalsze sugestie	307
Rozdział 6. Nowe tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi w świetle Konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”	312
<i>Bogusława Urbaniak, Anna Jawor-Joniewicz</i>	
Wstęp	312
Od adaptacji rozwiązań ZZL do wypracowania własnych koncepcji dostosowanych do potrzeb i możliwości	313
Rozwój kapitału ludzkiego	315
Komunikacja z otoczeniem	317
Różnorodność	317
Zaangażowanie	319
Zakończenie	320
Część IV. Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowej przestrzeni fizycznej i społecznej, czyli dokąd zmierzamy	
Rozdział 1. E-zarządzanie i przywództwo	323
<i>Paweł Korzyński</i>	
Wprowadzenie	323
Indywidualne traktowanie z wykorzystaniem platform społecznościowych, systemów informatycznych oraz sztucznej inteligencji	324
Inspirująca motywacja wychodząca poza granice organizacji	327
Stymulacja intelektualna z wykorzystaniem uczenia maszynowego oraz platform społecznościowych	328

Wyidealizowany wpływ za pomocą pozycjonowania w świecie wirtualnym	328
Podsumowanie	329
Rozdział 2. O zastosowaniu ICT w HR i co z tego wynika dla HR w polskich organizacjach i dla badaczy tego zjawiska	331
<i>Jacek Woźniak</i>	
Wprowadzenie	331
Konsekwencje zastosowania ICT w HR dla realizacji celu humanistycznego i sprawnościowego	332
Zmiany w realizacji praktyk HR i narzędzia ICT do nich służące	334
Podsumowanie	340
Rozdział 3. Kompetencje przyszłości i zatrudnialność w dobie cyfryzacji	343
<i>Anna Rakowska</i>	
Wprowadzenie	343
Zatrudnialność jako grupa kompetencji	344
Wnioski	347
Zakończenie	348
Rozdział 4. Trendy na rynku pracy w Polsce	352
<i>Jarosław Oczki</i>	
Wprowadzenie	352
Rynek pracy w Polsce na tle Unii Europejskiej	353
Demograficzne uwarunkowania zmian stopy bezrobocia w Polsce	355
Popytowe uwarunkowania stopy bezrobocia	359
Wnioski	361
Spis rysunków	363
Spis wykresów	365
Spis tabel	367

Wykaz skrótów

Instytucje

CKdsSiT	– Centralna Komisja do Spraw Stopni i Tytułów
IKL	– Instytut Kapitału Ludzkiego
IPiSS	– Instytut Pracy i Spraw Socjalnych
KNOiZ PAN	– Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk
KNoPiPS PAN	– Komitet Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN
MNiSW	– Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
NCN	– Narodowe Centrum Nauki
PARP	– Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
RDN	– Rada Doskonałości Naukowej

Uczelnie, wydziały, katedry

ALK	– Akademia Leona Koźmińskiego
KEiRK	– Katedra Edukacji i Rozwoju Kadr
KGZP	– Katedra Gospodarowania Zasobami Pracy
KPiPS	– Katedra Pracy i Polityki Społecznej
KUL	– Katolicki Uniwersytet Lubelski
KZOiM	– Katedra Zachowań Organizacyjnych i Marketingu
KZZP	– Katedra Zarządzania Zasobami Przedsiębiorstwa
PL	– Politechnika Lubelska
PŁ	– Politechnika Łódzka
SGH	– Szkoła Główna Handlowa
UEK	– Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
UEKat.	– Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
UEP	– Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
UEW	– Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
UG	– Uniwersytet Gdański
UJ	– Uniwersytet Jagielloński
UKSW	– Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie
UŁ	– Uniwersytet Łódzki
UMCS	– Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
UMK	– Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

US	– Uniwersytet Szczeciński
WEZ	– Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
WNEiZ	– Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
WZ	– Wydział Zarządzania

Inne

BJ	– badania jakościowe
CSR	– społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. <i>Corporate Social Responsibility</i>)
MŚP	– małe i średnie przedsiębiorstwa
NoZiJ	– nauka o zarządzaniu i jakości
SOOP	– system okresowej oceny pracowników
ZKL	– zarządzanie kapitałem ludzkim
ZT	– zarządzanie talentami
ZZL	– zarządzanie zasobami ludzkimi

Gdzie jesteśmy, dokąd zmierzamy...

Tytułem wstępu

Refleksja nad genezą, rozwojem i aktualnym stanem danej dyscypliny nauki jest ważna dla określenia jej tożsamości, oceny dotychczasowych osiągnięć oraz antycypowania trendów rozwojowych. Niniejsza publikacja jest próbą odpowiedzi na dwa zasadnicze pytania: gdzie znajduje się obecnie zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce oraz dokąd zmierza.

Na wstępie należy podkreślić, że termin „zarządzanie zasobami ludzkimi” stosowany jest obecnie w głównym nurcie literatury przedmiotu w dwóch podstawowych znaczeniach: pierwszym – ogólnym, oznaczającym teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania ludźmi w procesach pracy, oraz drugim – opisującym szczególne podejście do ujmowania tych kwestii i określane jako *human resource management* (Storey 2017, s. 195–197). Fakt dwojakiego rozumienia pojęcia zarządzania zasobami ludzkimi może prowadzić do nieścisłości natury terminologicznej i metodologicznej w pracach teoretycznych i w badaniach empirycznych. W zależności bowiem od przyjętego *implicite* lub *explicite* rozumienia tego pojęcia, można opisywać podobieństwa i różnice występujące w tej dziedzinie badań i praktyki zarządzania lub skupiać się na analizie założeń, na których opiera się koncepcja *human resource management*, oraz ocenie jej przydatności w praktyce. Nie podejmując w tym miejscu szerszej dyskusji na ten temat, ograniczymy się do stwierdzenia, że zarządzanie zasobami ludzkimi osiągnęło w swoim rozwoju fazę krytycznej analizy i refleksji w odniesieniu do takich kwestii, jak pojęcie ZZL, praktyczny wymiar ZZL, uniwersalność ZZL, efektywność ZZL czy też kwestie etyczne (Storey (ed.) 2007). Formułowane są też propozycje dotyczące agendy badawczej w tej dziedzinie (Sparrow, Cooper (eds.) 2017).

Zasygnalizowane powyżej kwestie stanowią tło dla rozważań nad stanem zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Zakres analizy obejmuje okres 2007–2020. Stanowi więc próbę kontynuacji rozważań zawartych we wcześniejszej monografii, w której przedstawiony został rodowód zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce, dorobek badawczy różnych ośrodków naukowych, praktyczne aspekty ZZL oraz kierunki rozwoju (Borkowska (red.) 2007).

Warto sięgnąć po tę monografię, której lektura pozwala poznać rodowód i rozwój zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce w przeszłości oraz dostrzec jego korzenie w takich dyscyplinach naukowych, jak organizacja pracy i kierowania, filozofia, socjologia i psychologia oraz ekonomia i ekonomika pracy (Sajkiewicz 2007).

Nowy okres w rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce zapoczątkowany został w latach 90. XX w. Zarządzanie zasobami ludzkimi jako dyscyplina nauki i praktyka zarządzania stało się bowiem częścią procesu transformacji systemowej. Szczególnie w pierwszym okresie transformacji dochodziło do zderzania się utrwalonych w przeszłości tradycji z nowymi wyzwaniami związanymi z procesami restrukturyzacji, prywatyzacji, modernizacji i globalizacji. Dostosowanie polityk i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi do wymogów przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce rynkowej było głównym celem dokonujących się w tym czasie zmian (Pocztowski (ed.) 2011). Należy w tym miejscu przypomnieć, że okres transformacji funkcji personalnej w Polsce był też czasem zasadniczej reorientacji w podejściu do jej sprawowania w krajach Zachodu. Wyrazem tych zmian był rozwój koncepcji *human resource management*, która stała się dominującym podejściem w następnych latach (Ulrich 1997). Transformujące się teoria i praktyka zarządzania ludźmi w Polsce w naturalny sposób wchłaniały nowe rozwiązania. Szybko okazało się, że transformacja funkcji personalnej staje przed nowymi wyzwaniami związanymi z wymogami zmieniającej się gospodarki, określanej mianem nowej gospodarki, w której wiedza, nowoczesne technologie i talenty stają się strategicznymi czynnikami konkurencyjności.

Okres transformacji systemowej charakteryzowały zmiany w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi, których kierunek wyrażał się w wychodzeniu poza tradycyjne administrowanie kadrami w kierunku strategicznego ZZL, ukierunkowanego na tworzenie wartości dla interesariuszy. W tym czasie ukształtowała się nowa generacja menedżerów i specjalistów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Odegrali oni pionierską rolę w rozwoju nowoczesnego HR w Polsce (Raport 2002; Guryń 2019).

Istotnym czynnikiem wpływającym na profesjonalizację zarządzania zasobami ludzkimi jest specjalistyczna wiedza na ten temat oraz dostęp do niej osób zajmujących się problematyką HR w praktyce zarządzania, doradztwie oraz edukacji. Trudno byłoby nie zauważyć postępu, jaki dokonał się we wszystkich tych obszarach. I tak w uczelniach wyższych rozwinęły się badania naukowe, o czym świadczą osiągnięcia różnych ośrodków naukowych (Borkowska (red.) 2007). W ofercie edukacyjnej pojawiły się kierunki i specjalności z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (Urbaniak (red.) 2008). W niektórych uczelniach powstały katedry specjalizujące się w problematyce zarządzania ludźmi, w innych zaś osoby zajmujące się tymi problemami pracują w katedrach o ogólnym profilu organizacji i zarządzania, psycholo-

gii i socjologii. O profesjonalizacji zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce świadczy dynamiczny rozwój rynku usług szkoleniowych i doradczych z tego zakresu. Odbywają się konferencje, warsztaty i inne formy popularyzujące tę problematykę oraz stanowiące fora wymiany myśli i doświadczeń w środowisku HR. Ważną rolę w upowszechnianiu nowoczesnej wiedzy o zarządzaniu zasobami ludzkimi odgrywają czasopisma. Publikacje na ten temat można spotkać w różnych czasopismach z zakresu zarządzania i dyscyplin pokrewnych. W tym miejscu należy wymienić dwa polskie czasopisma, które specjalizują się w problematyce ZZL i odegrały istotną rolę w propagowaniu idei i najlepszych praktyk w tym zakresie, a mianowicie „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, które od 22 lat publikuje artykuły koncepcyjne, komunikaty z badań czy też przykłady dobrych praktyk, oraz wydawany od 1994 r. „Personel & Zarządzanie”, o profilu bardziej praktycznym. Warto tu wspomnieć również o czasopiśmie „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, które w ostatnim czasie opublikowało liczne artykuły z zakresu zarządzania i rozwoju zasobów ludzkich.

W drugiej dekadzie XXI w. zarządzanie zasobami ludzkimi pozostawało pod wpływem zmienności, niepewności, złożoności oraz niejednoznaczności otoczenia (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity* – VUCA), w którym funkcjonują organizacje. Wyrazem tego były różne turbulencje na rynkach, w tym na rynkach pracy, które determinowały polityki i praktyki ZZL. Przykładem może być kryzys na rynkach finansowych w latach 2008–2009, który wpłynął na sytuację gospodarczą i rynek pracy, w istotny sposób determinując podejmowane decyzje w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Okres ten zamyka z kolei kryzys związany z pandemią spowodowaną koronawirusem SARS-CoV-2, z którym w momencie pisania tej książki borykają się gospodarka światowa i gospodarki poszczególnych krajów, zaś jego skutki widoczne są również w obszarze pracy i zarządzania ludźmi. Co więcej, można się spodziewać, że skutki pandemii COVID-19 pozostawią trwałe ślady w sferze zatrudnienia i wpłyną na zmiany w podejściu do rozwiązywania różnych kwestii HR w przyszłości.

W ostatnich latach problematyka zarządzania zasobami ludzkimi rozpatrywana jest w kontekście tzw. czwartej rewolucji przemysłowej, która wpływa na środowisko pracy, w szczególności treść pracy, formy i organizację pracy oraz wymagania kompetencyjne wobec osób świadczących pracę w nowych realiach (Wojtczuk-Turek 2020). Widać wyraźnie zarys nowego świata pracy, w którym następuje automatyzacja prac, przetwarzania i wymiany danych, coraz szersze zastosowanie robotyzacji i sztucznej inteligencji, wykorzystuje się Internet rzeczy, przetwarzanie w chmurze oraz rozszerzoną rzeczywistość. Gwałtownemu przyspieszeniu uległo wdrażanie pracy zdalnej oraz stosowanie elastycznych form zatrudnienia. Powyższe zjawiska zachodzą w warunkach zmian demograficznych, które odzwierciedlają się m.in. w różnorodności ge-

neracyjnej zatrudnienia, stanowiącej wyzwanie w wielu obszarach zarządzania zasobami ludzkimi.

Zasygnalizowane powyżej zmiany o charakterze gospodarczym, technologicznym i demograficzno-społecznym tworzą nowy kontekst dla teorii i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Skłaniają do refleksji nad kierunkami dalszego rozwoju tej dziedziny zarządzania w szerszym kontekście debaty nad przyszłością pracy (Wilkinson, Barry 2020). Kilka z tych kierunków zmian przedstawiono poniżej.

W pierwszej kolejności należy wskazać na kształtowanie przestrzeni pracy (Sidor-Rządkowska 2021), którego istotą jest rekonfiguracja treści pracy oraz warunków jej wykonywania, jak również stosunków społecznych. Zakres podejmowanych działań obejmuje m.in. projektowanie systemów pracy, form jej świadczenia i organizacji czasu pracy, przystosowywanie warunków pracy do wymogów technologicznych i społecznych. Celem podejmowanych działań jest wzmacnianie odporności (*resilience*) organizacji w obszarze relacji człowiek – praca na pojawiające się nieoczekiwane wydarzenia oraz nierzadko gwałtowane zmiany (Powley, Caza, Caza (eds.) 2020).

Problematyka efektywności pracy stanowi przedmiot badań i wdrożeń od zarania zarządzania zasobami ludzkimi. Nurt efektywnościowy, określany współcześnie najczęściej anglojęzycznym terminem *performance management*, pozostaje w centrum zainteresowania badaczy i menedżerów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Przyszłe kierunki rozwoju w tym obszarze zarządzania zasobami ludzkimi obejmować będą m.in. wpływ czwartej rewolucji przemysłowej na efektywność pracy ludzkiej, badanie owej efektywności w różnych sektorach i branżach gospodarki, wpływ wspomnianych zmian technologicznych na architekturę funkcji HR. Jej zmiany stanowią kolejny trend rozwojowy w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Warto w tym miejscu przypomnieć, że u podstaw budowania różnych modeli funkcji HR i ich implementacji w praktyce znajdował się w ostatnim okresie tzw. trójczłonowy model architektury HR, obejmujący centra usług wspólnych, centra eksperckie i partnerstwo biznesowe HR (*The changing...* 2006). W odniesieniu do poszczególnych członów tego modelu można antycypować następujące kierunki zmian: wzrost samoobsługi spraw HR w ramach centrów wspólnych usług, rozwój nadzoru korporacyjnego w obszarze HR (*HR governance*) oraz ewolucję roli HR jako partnera biznesowego w kierunku stawiania się częścią biznesu (*HR as part of business*) i podejmowania ról przywódczych. Wśród ról pełnionych przez HR rozwija się nowa rola, którą można określić jako analityk HR, zaś jej zakres wypełniają działania związane z badaniem relacji między biznesem a HR, doradzaniem, analizowaniem danych oraz obsługą systemów informacyjnych.

Ewolucja architektury HR oraz ról i kompetencji menedżerów i specjalistów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi wiąże się ściśle z pro-

cesem digitalizacji funkcji HR i powstaniem elektronicznego ZZL (*e-HRM*) (Thite (ed.) 2019). Ów wpływ widoczny jest już obecnie w różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi (Woźniak 2020). W tym miejscu ograniczymy się do wskazania niektórych z nich, takich jak: projektowanie inteligentnych systemów pracy i organizacji miejsc pracy, wykorzystywanie sztucznej inteligencji w procesach rekrutacji i selekcji oraz identyfikowania osób o wysokim potencjale, wykorzystywanie algorytmów w koordynowaniu procesów pracy i zarządzaniu efektywnością pracy, monitorowanie zgodności zachowań pracowników (*compliance management*) przez analizę treści rozmów telefonicznych i poczty elektronicznej, wykorzystanie technologii, np. rozszerzonej rzeczywistości i wirtualnego coachingu w szkoleniach i rozwoju pracowników, prowadzenie badań zaangażowania pracowników dla celów retencji zatrudnienia.

Zarządzanie talentami należy w ostatnich 20 latach do chętnie podejmowanych tematów badawczych oraz jest przedmiotem wielu wdrożeń w praktyce. Trudno byłoby jednak uznać, że problematyka ta została wystarczająco rozpoznana, mimo licznych publikacji na ten temat. Do kwestii stanowiących przedmiot dyskusji, w której ścierają się różne poglądy, należą: rozumienie istoty talentu i określenie, co lub kto są uważane za talent, możliwe podejścia do zarządzania talentami oraz wpływ czynników kontekstowych na praktyki zarządzania talentami. Można więc przewidywać, że problematyka ta stanowić będzie przedmiot dalszych badań w przyszłości, zaś do przykładowych zagadnień badawczych można zaliczyć zarządzanie talentami w firmach działających w różnych sektorach gospodarki, globalne zarządzanie talentami, jak również makro ujęcie zarządzania talentami, a ponadto zarządzanie talentami w kontekście *performance management* oraz w warunkach elastycznych form zatrudnienia.

Wśród obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, które dynamicznie się rozwijały i ciągle posiadają znaczący potencjał rozwoju, należy wymienić międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi. W szerokim ujęciu desygnat tego pojęcia obejmuje: zarządzanie ludźmi w przedsiębiorstwach międzynarodowych, porównawcze międzynarodowe ZZL badające podobieństwa i różnice występujące w różnych krajach i regionach oraz międzykulturowe ZZL, w którym do wyjaśniania różnych kwestii HR stosuje się perspektywę kulturową. Do istotnych zagadnień badawczych należą ponadto procesy mobilności i ekspatriacji, jak również różnorodność w zatrudnieniu i zarządzanie nią. Ciągłe niedostatecznie zbadane są kwestie zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach, które „od początku swojego istnienia” działają na rynkach międzynarodowych (*born globals*). Dla badaczy i praktyków zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce rysuje się interesująca perspektywa wniesienia wkładu do wiedzy o międzynarodowym ZZL, dzięki zastosowaniu lokalnego podejścia do analizowania tych zjawisk. Takie

podejście pozwala na nowe spojrzenie na powyższe kwestie w porównaniu z dominującym w literaturze przedmiotu podejściem, określanym akronimem WEIRD (*Western, Educated, Industrialized, Rich and Democratic*) dla podkreślenia proveniencji przedstawicieli głównego nurtu oraz przedmiotu badań, który stanowią głównie korporacje transnarodowe.

Kolejnym zagadnieniem stanowiącym przedmiot zainteresowania w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi jest różnorodność (*diversity*). Rosnące znaczenie tej problematyki wynika m.in. ze zmian demograficznych i społecznych, procesów migracji ludności, wzrostu świadomości społecznej dotyczącej słabszej pozycji pewnych grup na rynku pracy, jak również dostrzegania faktu, że w różnorodności zasobów ludzkich tkwią nie tylko źródła potencjalnych konfliktów, lecz także źródła konkurencyjności organizacji. Różnorodność jest zjawiskiem wielowymiarowym, co znajduje odzwierciedlenie w wystąpieniach na konferencjach, artykułach naukowych oraz monografiach, jakie pojawiły się w polskim piśmiennictwie z tego zakresu w ostatnich latach (m.in. Cewińska, Mizera-Pęczek (red.) 2017; Striker (red.) 2017; Wojtaszczyk (red.) 2017; Gross-Gołacka 2018; Rakowska (ed.) 2018). Trudno byłoby jednak stwierdzić, że problematyka ta została dostatecznie zbadana, zaś wspomniane wcześniej zmiany powodują, iż pojawiać się będą nowe wyzwania w tym obszarze, co pozwala przypuszczać, że pozostanie ona ważną kwestią w zarządzaniu zasobami ludzkimi również w przyszłości.

Na zakończenie krótkiego przeglądu obszarów badawczych pod kątem możliwych kierunków rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi warto wspomnieć o rozpatrywaniu go w kontekście *sustainability*. Jak wiadomo, idea *sustainability* zakłada uwzględnianie w działalności gospodarczej aspektów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych/środowiskowych. Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi więc teoretyczny konstrukt oparty na holistycznym ujęciu polityk i praktyk ZZL, stosowanych w procesie pozyskania, rozwijania i utrzymywania pracowników dla zapewnienia organizacji realizacji jej bieżących i przyszłych celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Do cech charakteryzujących to podejście można zaliczyć: podmiotowe traktowanie człowieka w procesie pracy, aktywność w obszarze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, demonstrowanie świadomości ekologicznej w polityce personalnej, rozwijanie wysoko efektywnych systemów pracy, umacnianie zaufania jako podstawy kształtowania relacji społecznych w procesach pracy. Zakładając łączenie aspektów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi uwzględnia wiele kwestii szczegółowych, o których była mowa wcześniej. Przykładowo ekonomiczny lub efektywnościowy wymiar obejmuje takie zagadnienia, jak *performance management*, budowanie zaangażowania czy też racjonalizację kosztów

pracy. Z kolei w ramach społecznego wymiaru można wymienić: tworzenie przystosowanego środowiska pracy, zapewnienie równowagi między pracą a życiem osobistym, rozwijanie dobrostanu i zdrowej organizacji. Środowiskowy wymiar charakteryzują takie działania, jak: budowanie świadomości ekologicznej wśród pracowników oraz włączanie ich w przedsięwzięcia związane z ochroną środowiska, czy też rozwijanie „zielonych” zespołów i „zielonego” przywództwa.

Przedstawione powyżej obszary badawcze i tendencje rozwojowe w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi nie wyczerpują możliwych scenariuszy w tym zakresie, które mogą się różnić w zależności od cech kontekstu, w którym kształtowane są polityki i praktyki HR, schematów myślowych aktorów uczestniczących w tych procesach oraz poziomu wiedzy i jej dostępności. Ważną rolę do odegrania mają tu badania naukowe i ich znaczenie dla menedżerów, specjalistów, studentów i innych interesariuszy. Niewątpliwym wyzwaniem w obecnych czasach jest szybkość reakcji badaczy na zmieniające się potrzeby praktyki. Kluczowa pozostaje jakość prowadzonych badań naukowych, wyrażająca się: starannością terminologiczną, rzetelnością formułowanych celów, problemów, pytań i hipotez, doboru źródeł informacji oraz otwartością na różne podejścia metodologiczne. Interdyscyplinarność obszaru badań w tej dziedzinie powoduje, że jest tu miejsce na stosowanie metod ilościowych, jakościowych i mieszanych (Anderson 2009).

Niniejsza książka zarysowuje stan zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce i stanowi zaproszenie do dyskusji nad kondycją ZZL dzisiaj oraz nad jego przyszłością w nowej rzeczywistości, zarówno tej bliższej, postcovidowej, jak i dalszej, będącej efektem trwałych zmian technologicznych, gospodarczych i społecznych. Przedstawiony w części I książki dorobek głównych ośrodków naukowych w Polsce pokazuje, jak liczne jest środowisko naukowe zajmujące się problematyką zarządzania zasobami ludzkimi. Z kolei w części II zasygnalizowane zostały istotne kwestie dotyczące tożsamości ZZL oraz metodologii badań w tej dziedzinie. Część III monografii zawiera przykłady z praktyki ZZL, odwołując się do badań, zaś w zamykającej opracowanie części IV znajdziemy spojrzenie w przyszłość.

Na koniec chciałbym serdecznie podziękować wszystkim Autorkom i Autorom za przyjęcie zaproszenia do współtworzenia tej monografii. Szczególne wyrazy podziękowania należą się Organizatorom XI Zjazdu Katedr zajmujących się problematyką pracy i zarządzania zasobami ludzkimi, w ramach którego inicjatywa wydania tej książki mogła być zrealizowana. Mam nadzieję, że rozważania zawarte w tej monografii skłonią do refleksji nad stanem ZZL w Polsce oraz stanowiąc będą inspirację do jego rozwoju w przyszłości.

Aleksy Pocztowski

Bibliografia

- Anderson V. (2009). *Research methods in Human Resource Management*. London: CIPD.
- Borkowska S. (red.) (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*. Kraków–Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Cewińska J., Mizera-Pęczek P. (red.). *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*. Łódź: Wydawnictwo SIZ.
- Gross-Gołacka E. (2018). *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich*. Warszawa: Difin.
- Guryn H. (2019). *Czas przemian. Czyli rozwój branży HR i kształtowanie nowego podejścia do zarządzania ludźmi w firmie w opinii teoretyków i praktyków*. „Personel i Zarządzanie”, nr 10, s. 20–30.
- Pocztowski A. (ed.) (2011). *Human Resource Management in Transition. The Polish Case*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Powley E.H., Caza B.B., Caza A. (eds.) (2020). *Research Handbook on Organizational Resilience*. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Rakowska A. (ed.) (2018). *Unlocking the Potential of Employees in the Context of Organizational Diversity*. Bangkok, Celje, Lublin: ToKnowPress, International Academic Publisher.
- Raport jubileuszowy. X edycja konferencji Kadry (2002). *HR doskonały – 10 przykazań. Diagnoza stanu obecnego i perspektywy rozwoju polskiego rynku zarządzania ludźmi*. Warszawa: Instytut Zarządzania.
- Sajkiewicz A. (2007). *Rodowód zżł w Polsce* [w:] S. Borkowska (red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*. Kraków–Warszawa: Wolters Kluwer Polska, s. 32–49.
- Sidor-Rządkowska M. (2021). *Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Sparrow P., Sir Cooper C.L. (eds.) (2017). *A Research agenda for Human Resource Management*. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Storey J. (ed.) (2007). *Human Resource Management. A Critical Text*, London: Thomson Learning.
- Storey J. (2017). *Human Resource management* [w:] A. Wilkinson, S. Johnstone (eds.). *Encyclopedia of Human Resource Management*. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, s. 195–197.
- Striker M. (red.) (2017). *Problemy różnorodności w zarządzaniu*. Łódź: Wydawnictwo SIZ.
- Ulrich D. (1997). *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Urbaniak B. (red.) (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Problemy dydaktyki*. Warszawa: Difin.
- Wilkinson A., Barry M. (2020). *The Future of Work and Employment*. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Wojtaszczyk K. (red.) (2017). *Zarządzanie różnorodnością w teorii i praktyce*. Łódź: Wydawnictwo SIZ.
- Wojtczuk-Turek A. (2020). *Przekształcanie pracy. Perspektywa pracownika i organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Woźniak J. (2020). *Zarządzanie pracownikami w dobie Internetu*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Część I

Idee, szkoły, ludzie i instytucje – ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce

Zarządzanie zasobami ludzkimi w Uniwersytecie Gdańskim

*Halina Czubasiewicz*¹

Wstęp

W Trójmieście istnieje wiele uczelni państwowych i prywatnych. W wielu z nich studenci mogą zdobywać wiedzę z dziedziny zarządzania i z zarządzania zasobami ludzkimi. Zapotrzebowanie na tę wiedzę istnieje na poziomie studiów pierwszego i drugiego stopnia oraz na poziomie studiów podyplomowych. Obok Uniwersytetu Gdańskiego specjalność ZZL można było studiować w Wyższej Szkole Bankowej i w Wyższej Szkole Administracji i Biznesu w Gdyni.

Uczelnią, w której można doszukać się najwcześniejszych dokonań w zakresie społecznych problemów zarządzania, jest Uniwersytet Gdański. W roku 2000 na Wydziale Zarządzania powstała specjalność ZZL z szerokim spektrum problemów w zakresie funkcji personalnej, na pierwszym i drugim stopniu studiów stacjonarnych oraz zaocznych. Niestety zmniejszanie liczby studentów spowodowało wygaszenie tej specjalności w 2019 r. Wzrost zainteresowań studentów działaniami i zadaniami funkcji personalnej wynikał z potrzeb rynku pracy, który wykazywał duże zapotrzebowanie na specjalistów z zakresu funkcji personalnej, strategicznej dla zarządzania organizacjami. Zainteresowania naukowe i podejmowane prace badawcze pracowników zakładu zarządzania personelem pozwoliły odpowiedzieć na te potrzeby rynku zarówno ofertą w ramach specjalności, jak i ofertą kształcenia na Studium Podyplomowym Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

¹ Dr hab. Halina Czubasiewicz, prof. UG, Uniwersytet Gdański, ORCID: 0000-0002-5074-146X.

Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi w Uniwersytecie Gdańskim

Jak wspomniano, w 2000 r. powołano na Wydziale Zarządzania UG specjalność ZZL, którą nazwano „menedżer personalny”. Przyjęto założenie, że na pierwszym stopniu specjalności studenci zostaną zaznajomieni z ogólnymi problemami z zakresu zarządzania ludźmi w organizacji. Wybrano do realizacji takie zagadnienia, jak: ergonomia i humanizacja pracy, techniki mierzenia pracy, psychologia pracy, zarządzanie personelem, motywowanie w organizacji i kultura organizacyjna. Na te przedmioty przeznaczono 160 godzin. Na drugim stopniu wiedza z ZZL koncentrowała się na metodach i technikach realizacji obszarów funkcji personalnej, takich jak: strategia personalna, dobór personelu (wymagania wobec kandydata, rekrutacja selekcja i adaptacja zawodowa), rozwój pracowników (planowanie karier i zarządzanie szkoleniami), wynagradzanie pracowników i projektowanie systemów płac, ocenianie pracowników, w tym okresowe oceny pracowników. Ponadto wprowadzono takie przedmioty, jak: zarządzanie wiedzą, zarządzanie wartością firmy, zarządzanie bezpieczeństwem pracy, negocjacje i dialog społeczny, BSC i controlling personalny oraz metody statystyczne w ZZL. Łącznie 340 godzin. Obok specjalności z ZZL na pierwszym i drugim stopniu studiów stacjonarnych i niestacjonarnych powstała oferta studiów podyplomowych. Zainteresowanie nimi trwa 21 lat, chociaż obecnie jest ono zdecydowanie mniejsze niż dawniej. Wydaje się, że przyczyniły się do tego konkurencyjne oferty szkół prywatnych. Warto wspomnieć również o inicjatywie Instytutu Organizacji i Zarządzania² i środowiska biznesowego Trójmiasta o nazwie „Po pierwsze HR”. W ramach tego przedsięwzięcia raz w miesiącu spotykała się kadra naukowa Instytutu z szefami HR trójmiejskich organizacji. W ramach tych spotkań zapraszano specjalistę z ciekawą prezentacją aktualnego problemu z zakresu HR, dyskutowano na temat praktyk HR i prowadzono rozmowy kuluarowe. Spotkania cieszyły się dużym zainteresowaniem praktyków (zwykle około 20 osób obecnych), pracowników Instytutu, zainteresowanych tymi problemami i doktorantów profesor H. Czubasiewicz. Inicjatywa „Po pierwsze HR” powstała w 2014 r. i trwała do roku 2017. W przyszłości warto podejmować podobne inicjatywy, w ramach których problemy HR można analizować na płaszczyźnie akademickiej i praktycznej z korzyścią dla obu stron i dla studentów.

W międzyczasie na Wydziale Zarządzania powstała bogata oferta specjalnościowa dla studentów zgłaszana przez inne katedry. Wpłynęło to na rozwarstwienie zainteresowań studentów. Mniej osób deklarowało chęć spe-

² Obecnie Katedra Organizacji i Zarządzania na Wydziale Zarządzania UG.

cializowania się w obszarze funkcji personalnej. Spowodowało to konieczność ograniczenia oferty Instytutu do jednej specjalności, którą zostało zarządzanie organizacjami (2019). Od tego czasu oferta z zakresu ZZL dotyczyła jedynie studiów podyplomowych i zajęć na zlecenie innych jednostek Wydziału i Uniwersytetu. Obecnie podjęto przez Katedrę Organizacji i Zarządzania działania, które są próbą takiego uporządkowania i modyfikacji programu naszej specjalności, aby studenci zainteresowani problemami funkcji personalnej i zarządzaniem ludźmi mogli studiować te zagadnienia na Wydziale Zarządzania UG.

Dorobek Zakładu ZZL

Działalność poznawcza i badawcza

Działalność poznawcza i badawcza wiąże się przede wszystkim z zainteresowaniami pracowników. Pozytywnym zjawiskiem jest możliwość wykorzystania nabytej wiedzy i doświadczeń w pracy ze studentami na zajęciach i w kierowaniu ich pracami licencjackimi, magisterskimi i doktorskimi. Zainteresowania i kierunki badań kadry zakładu zarządzania personelem są zróżnicowane. W dużej części skupiają się na nowych obszarach funkcji personalnej. Niektóre z nich są wspólne dla kilku pracowników.

Obszarem, który jest ważny dla pracowników zakładu, jest problematyka płac, w tym projektowanie systemów płacowych i motywowanie poprzez płace. W tym obszarze specjalizuje się W. Golnau (2007) i T. Kawka (2014). Ich prace habilitacyjne dotyczyły właśnie tej problematyki.

W pracach podejmowanych przez tych naukowców rozważane są szeroko pojęte mechanizmy i uwarunkowania motywowania przez płace, zarządzania wynagrodzeniami, kształtowania strategii płacowych organizacji, analizy uwarunkowań współczesnych wyzwań w otoczeniu funkcji personalnej (Kawka 2016a, 2016b, 2017b; Golnau 2018, 2021).

Zagadnieniem, które interesuje więcej osób w zakładzie, jest problem oceniania pracowników, ze szczególnym naciskiem na ocenianie okresowe. H. Czubasiewicz badała wykorzystanie SOOP w praktyce gospodarczej i projektowała takie systemy na zapotrzebowanie organizacji w ramach działalności konsultingowej. Wnioski z badań i doświadczenia praktyczne prezentowane były w wielu publikacjach (Czubasiewicz 2000; Czubasiewicz, Rutka 2005; Czubasiewicz 2005a), a wyniki badań stanowiły podstawę stworzenia koncepcji projektowania i posługiwania się ocenami okresowymi pracowników w organizacjach (Czubasiewicz 2005b). Również A. Borowska-Pietrzak jako przedmiot badań w pracy doktorskiej wybrała okresowe ocenianie pracowni-

ków. Ten obszar zainteresowań zaowocował wieloma artykułami (Borowska-Pietrzak 2007a, 2007b, 2008, 2010). Doświadczenia z naukowej analizy i projektowania systemów w praktyce są wykorzystywane w pracy ze studentami. Doświadczenia z tego zakresu szczególnie cenią sobie studenci podyplomowi.

Innymi obszarami, które zajmują uwagę pracowników zakładu, są: satysfakcja z pracy, zarządzanie różnorodnością, zarządzanie talentami, empowerment, pokolenia na rynku pracy i zachowania kontrproduktywne, gry szkoleniowe.

Satysfakcją z pracy szczególnie interesowała się Agata Borowska-Pietrzak (2019, 2020). Jest ona autorką kwestionariusza badawczego, przy pomocy którego identyfikuje poziom satysfakcji z pracy w różnorodnych organizacjach. Dokonuje analizy uwarunkowań kształtowania zaangażowania pracowniczego, tworzenia kultury organizacyjnej opartej na podmiotowym i partnerskim podejściu do pracowników jako kapitału ludzkiego. Narzędzie, o którym mowa, pozwala na wnikliwe i systemowe podejście do problemu badawczego. W wyniku badań możliwa jest diagnoza poziomu satysfakcji pracowników, a także wskazanie źródeł satysfakcji i źródeł jej braku.

Tematyka zarządzania różnorodnością (Kawka 2016a) jest istotna z uwagi na obecność na rynku pracy ludzi z różnych kultur, zróżnicowania wiekowego pracowników (cztery pokolenia na rynku pracy), udział w rynku pracy najmłodszych pracowników, zdecydowanie różnych od poprzednich grup wiekowych, wdrażania rozwiązań do praktyki organizacji wywodzących się z różnych kultur narodowych.

Zarządzanie talentami jest kolejnym etapem oddziaływania organizacji na rozwój pracowników. Jest złożonym przedsięwzięciem, które interesuje organizacje o wysokim poziomie rozwiązań w sferze HR. Zainteresowanie tą problematyką wynika z konieczności oceny rozwiązań programów zarządzania talentami w organizacjach gospodarczych oraz promotorstwa rozprawy doktorskiej na temat modelu zarządzania talentami w sektorze usług dla biznesu. Zarządzanie talentami jest spójne z kolejną fazą rozwoju funkcji personalnej – z fazą kapitału ludzkiego. Jest to wyższy poziom dbałości i szans na rozwój pracowników, element strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (Czubasiewicz, Grajewski 2019; Czubasiewicz 2019).

W związku z projektem badawczym stworzono koncepcję empowermentu w zarządzaniu projektami inwestycyjnymi (Czubasiewicz, Grajewski 2017). Opracowano model poziomów empowermentu w organizacjach i narzędzie identyfikacji poziomu empowermentu w badanej organizacji. Narzędzie wykorzystano w identyfikacji poziomu empowermentu w kilkunastu organizacjach. Pozwoliło to na ocenę szans na wdrażanie rozwiązań o wysokim stopniu złożoności (np. struktur procesowych) (Czubasiewicz, Grajewski 2018a, 2018b).

Ciekawym problemem podejmowanym przez pracowników zakładu, na które jest duże zapotrzebowanie praktyki, są zachowania kontrproduktywne. Zachowania kontrproduktywne (*Counterproductive Work Behavior* – CWB) to wszelkie zachowania naruszające normy organizacyjne lub wpływające na spadek produktywności. Szacowane straty finansowe ponoszone przez firmy z tytułu podejmowania przez pracowników CWB są bardzo wysokie. Koszty nieekonomiczne zaś to m.in.: zwiększona fluktuacja, absencja chorobowa, marnowanie materiałów, nieprzekazywanie informacji, niższe morale pracowników oraz koszty społeczne, jak wzrost beneficjentów ochrony zdrowia, systemu wcześniejszych emerytur czy marnowanie ograniczonych zasobów naturalnych. Tymi problemami szczególnie interesuje się Joanna Litwin (Białas, Litwin 2021), wykorzystując zdobytą wiedzę i doświadczenia do budowania zajęć na studiach podyplomowych.

Pracownicy zakładu zajmują się również problematyką gier serio (w tym: gier szkoleniowych), zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i praktycznym. Świadczy o tym cykl artykułów odnoszących się do powyższej problematyki: charakteryzujących kształt i funkcjonalność konkretnych narzędzi (Dobrowolska, Kalinowski 2014; Kalinowski 2016). Wymiar praktyczny zainteresowania grami to współpraca lub doradztwo, ale przede wszystkim opracowywanie i stosowanie gier szkoleniowych podczas zajęć dydaktycznych zarówno na studiach dziennych, zaocznych, jak i podyplomowych, co przez zdecydowaną większość uczestników jest przyjmowane z entuzjazmem.

Zaprezentowano te obszary funkcji personalnej, które są zdecydowanie nowe w podejściu do funkcji personalnej. Poświęcanie im uwagi wynika z pasji pracowników i zapotrzebowania praktyki.

Rozwój kadr

Pracownicy Wydziału Zarządzania, których zainteresowania wiążą się z problematyką zarządzania zasobami ludzkimi, są zatrudnieni w Zakładzie Zarządzania Personalem w Katedrze Organizacji i Zarządzania. W największym wymiarze było to siedem osób, które zajmowały się tą tematyką i skupione były w tej jednostce. Oczywiście poza zakładem znajdowały się w katedrze osoby, które również podejmowały się zadań badawczych i dydaktycznych związanych z funkcją personalną. W zakładzie ZZL obecnie zatrudnionych jest trzech profesorów UG³, dwóch adiunktów⁴ i jeden starszy wykładowca⁵.

³ Dr hab. Halina Czubasiewicz, prof. UG, dr hab. Wiesław Golnau, prof. UG i dr hab. Tomasz Kawka, prof. UG.

⁴ Dr Agata Borowska Pietrzak i dr Joanna Litwin.

⁵ Dr Marek Kalinowski.

Ponadto w katedrze przynajmniej cztery osoby łączą inne swoje zainteresowania naukowo-dydaktyczne z obszarem zagadnień w sferze funkcji personalnej⁶. Jak widać, jest to duża grupa osób. Osób zainteresowanych problemami związanymi z funkcją personalną było więcej. Należy wspomnieć o profesor Małgorzacie Czerskiej (Czerska 2003). Jej badania dotyczące kultury organizacyjnej i zarządzania zmianą miały znaczący wpływ na kształtowanie się problematyki ZZL na naszym wydziale. Profesor M. Czerska interesowała się również takimi zagadnieniami jak zarządzanie wiedzą i organizacja ucząca się (Czerska, Rutka 1998, 2002). Dużą uwagę przywiązywała do poprawności dokumentów organizacyjnych. Studenci korzystali z tej wiedzy przy projektowaniu opisów stanowisk i przy projektowaniu profilów oczekiwanych kompetencji kandydatów do pracy (Czerska, Rutka 2001). Kultura organizacyjna była przedmiotem zainteresowań urlopowanej pracownicy katedry organizacji i zarządzania – S. Białas (2013). Temat kultury w pracy zespołów wielokulturowych jest obecnie obszarem zainteresowań pracowników zakładu. Pomimo niekorzystnych warunków dla rozwoju w zakładzie, z których najważniejsze to: zmniejszenie zatrudnienia, wstrzymanie naboru studentów na specjalność ZZL⁷ oraz pandemia i prowadzenie zajęć zdalnie, nastąpił znaczny rozwój obszarów zainteresowań pracowników. Doktor Agata Borowska-Pietrzak zakończyła pracę nad książką habilitacyjną, co prowadzi do podjęcia starań o nadanie stopnia doktora habilitowanego. Pozostali pracownicy nie są na takim etapie rozwoju, ale mają wyraźnie sprecyzowane główne problemy badawcze, które są ich obszarami badań i publikacji. Jeżeli pomyślnie zakończą się starania katedry o uruchomienie zmodyfikowanej specjalności, to stworzone zostaną warunki do rozwoju zakresu problemów nowoczesnej funkcji personalnej, które będą prezentowane dla studentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych oraz dla studiów podyplomowych.

Działalność dydaktyczna

Studenci Wydziału Zarządzania od 3 lat nie mają specjalności związanej z funkcją personalną. W ramach specjalności zarządzanie organizacjami, za którą odpowiada Katedra Organizacji i Zarządzania, funkcjonują przedmioty mocno związane z funkcją personalną. Zaprezentowano je w tabeli 1.

⁶ Dr hab. Piotr Wróbel, dr Dorota Jędrza oraz pracownicy urlopowani od zajęć dydaktycznych dr Marek Rutka i dr Sylwia Białas.

⁷ Nazwa specjalności „menedżer personalny”.

Tabela 1. Zajęcia związane z funkcją personalną specjalności zarządzanie organizacjami

Lp.	Nazwa przedmiotu	Liczba godzin na SS	Liczba godzin na SN
1.	Komunikacja międzykulturowa	15w	15w
2.	Zarządzanie wiedzą	15w	12w
3.	Praca zespołowa	15ćw	12ćw
4.	Motywowanie w organizacji	15w	12w
5.	Zarządzanie środowiskiem pracy	15w/15ćw	9w/9ćw
6.	Strategia personalna i planowanie zasobów ludzkich	15w/15ćw	16w/6ćw
7.	Zarządzanie relacjami	15w	12w/12w
8.	Zarządzanie Zasobami Ludzkimi	30w/15ćw	24w/12ćw
9.	Sztuka prezentacji	30ćw	24ćw
10.	Gra symulacyjna	15ćw	12ćw
11.	Wynagradzanie pracowników	15w	12w
12.	Zarządzanie rozwojem pracowników	15w	12w
13.	Techniki mierzenia pracy	30w/30ćw	12w/12ćw
14.	Kształtowanie wizerunku absolwenta na rynku pracy	15ćw	–
15.	Strategiczny controlling personalny	15w	10w
16.	Suma godzin	345	245

Źródło: opracowanie własne według obciążeń dydaktycznych 2020/2021.

Zaprezentowane w tabeli przedmioty realizowane są na pierwszym i drugim stopniu studiów. Dają one możliwość studentom poznania pewnych aspektów problemów związanych z funkcją personalną. Podjęto działania, aby dać studentom szansę na zdobycie kwalifikacji umożliwiających pracę związaną z funkcją personalną i funkcją organizatora procesów biznesowych. Propozycja, którą katedra zaprezentowała władzom dziekańskim, polega na utrzymaniu na pierwszym stopniu szerszej specjalności – organizatora i specjalisty HR. Wiązałoby się to z poszerzeniem oferty przedmiotów HR w stosunku do wymienionych wyżej w tabeli 1. Rozszerzenie to zaprezentowano w tabeli 2.

Zatem w stosunku do obowiązującego zestawu przedmiotów propozycja dotyczy dodania trzech nowych i dodania ćwiczeń do zarządzania wynagrodzeniami.

Tabela 2. Przedmioty związane z funkcją personalną dla specjalności HR w zarządzaniu organizacją – pierwszy stopień studiów

Lp.	Nazwa przedmiotu	Liczba godzin na SS	Liczba godzin na SN
1.	Zarządzanie zasobami ludzkimi	30w/15ćw	24w/12ćw
2.	Motywowanie w organizacji	15w	12w
3.	Dobór pracowników	15ćw	12ćw
4.	Kształtowanie kompetencji menedżerskich	15ćw	12ćw
5.	Strategia personalna i planowanie zasobów ludzkich	15w/15ćw	16w/6ćw
6.	Zarządzanie wiedzą	15w	12w
7.	Podstawy psychologii zarządzania	30w	14w
8.	Ocenianie pracowników	15w/30ćw	12w/14ćw
9.	Zarządzanie środowiskiem pracy	15w/15ćw	9w/9ćw
10.	Zarządzanie rozwojem pracowników	15w	12w
11.	Gra symulacyjna	15ćw	12ćw
12.	Sztuka prezentacji	30ćw	24ćw
13.	Zarządzanie wynagrodzeniami	15w/15ćw	12w/12ćw
14.	Współczesne trendy HR w nowej gospodarce	15w	12ew

Źródło: opracowanie własne. Projekt nowej specjalności.

Istotne zmiany dotyczą drugiego stopnia studiów, na którym proponujemy wznowić specjalność HR, co wiązałoby się z wprowadzeniem siedmiu przedmiotów kierunkowych. Tę propozycję zawiera tabela 3.

Tabela 3. Przedmioty związane z funkcją personalną dla specjalności HR w zarządzaniu organizacją – drugi stopień studiów

Lp.	Nazwa przedmiotu	Liczba godzin na SS	Liczba godzin na SN
1.	Zarządzanie Kapitałem Ludzkim	15w/15ćw	14w/14ćw
2.	Kultura organizacyjna	15w	12w
3.	Metody budowania zespołów	15w/15ćw	12w/12ćw
4.	<i>Employer Branding</i>	15w	10w
5.	Prawo pracy i podstawy administracji kadrowej	15w/15ćw	12w/12ćw
6.	Planowanie rozwoju i zarządzanie talentami	15w/15ćw	12w/12ćw
7.	HR biznes partner	15w	12w
8.	Wartościowanie pracy	15ćw	12ćw
9.	Strategiczny controlling personalny	15w	10w

Źródło: opracowanie własne. Projekt nowej specjalności.

W tabelach zawarto jedynie te przedmioty, które są związane z funkcją personalną. Wydaje się, że taka propozycja specjalności pozwoli wyjść naprzeciw oczekiwaniom studentów. W obecnej chwili mamy sygnały od studentów pierwszego stopnia, że poszukują oferty studiów drugiego stopnia poza Uniwersytetem Gdańskim, na którym nie znajdują tej specjalności.

Aspekty praktyczne i utylitarne

Pracownicy Katedry mają szeroki kontakt z praktyką. Przejawia się to w przeprowadzaniu audytów personalnych na zlecenie firm lub Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, konsultingu i promowania prac doktorskich. Wymiar praktyczny mają zainteresowania dotyczące mechanizmów powstawania i pomiaru satysfakcji zawodowej pracowników, analizy uwarunkowań kształtowania zaangażowania pracowniczego. Obok biznesu tego typu badania prowadzono w organizacjach służby zdrowia, kultury i samorządów.

Pracownicy zakładu zarządzania personelem podjęli się udziału w projekcie „Audyt poziomu dopasowania potencjału pracowników do zmian w kierunku organizacji procesowej”, który był realizowany od stycznia do czerwca 2021 r. W projekcie ocenione zostały poziom empowermentu, poziom satysfakcji zawodowej pracowników i zachowania kontrproduktywne pracowników. Diagnoza tych parametrów nie tylko ma znaczenie w związku z wdrażaniem organizacji procesowej, lecz także wspomaga pozycję firmy na rynku europejskim.

Inne obszary działań konsultingowych pracowników to: prace związane z tworzeniem kultury organizacyjnej opartej na podmiotowym i partnerskim podejściu do pracowników jako kapitału ludzkiego, budowanie systemów motywowania pozapłacowego, udział w projektach konsultingowych w zakresie wartościowania pracy i budowy motywacyjnych systemów wynagrodzeń w biznesie i instytucjach samorządowych w oparciu o własną metodykę ewaluacji pracy oraz systemów okresowej oceny pracowniczey.

Pracownicy związani zawodowo z problemami funkcji personalnej oraz pozostali pracownicy Katedry Organizacji i Zarządzania są zainteresowani zmianami, które zostały zaprezentowane we wcześniejszej części opracowania. Pozyskanie studentów pragnących rozwijać swoje kompetencje w zakresie funkcji personalnej pozwoli rozwijać programy studiów pierwszego i drugiego stopnia oraz studiów podyplomowych. Uważam, że zagadnienia HR powinny rozwijać się w dwóch nurtach: analityczno-controllingowym oraz wpływającym na dobrostan pracownika.

Nurt analityczno-controllingowy jest bardzo pożądanym obszarem rozwoju wiedzy i badań w tym zakresie. Wspomaga on dostęp do kluczowych danych HR w takich obszarach, jak poziom rotacji pracowników, rekrutacja

i koszty z nią związane, koszty różnego rodzaju szkoleń i ich efektywność, koszty płacowe niezbędne do negocjowania wynagrodzeń, dane kadrowe, związanych z planowaniem i zarządzaniem rozwojem.

Nurt nastawiony na wzrost dobrostanu pracowników zakłada dbałość o dopasowanie pracowników do roli w organizacji, mając na względzie posiadane przez nich kompetencje i cechy osobowości oraz indywidualne. Komplikuje to procesy doboru oraz rozwoju pracownika. W ramach tego nurtu należy interesować się też upelnomocnieniem pracowników, czego wymagają nowoczesne rozwiązania organizacyjne i motywacja związana z samorealizacją w pracy.

Bibliografia

- Białas S. (2013). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w otoczeniu międzynarodowym. Kulturowe uwarunkowania*, Warszawa: Wydawnictwo naukowe PWN.
- Białas S., Litwin J. (2021). *Socjodemograficzne uwarunkowania występowania zachowań kontrproduktywnych w spółkach przemysłu stoczniowego* (przygotowany do wysłania do opublikowania).
- Borowska-Pietrzak A. (2007a). *Globalisation and the operation of a periodic employee performance evaluation system in the banks with foreign share* [in:] K. Dobrowolski, J. Żurek (eds.). *The reality and dilemmas of globalization*. Gdańsk: Fundacja Rozwoju UG.
- Borowska-Pietrzak A. (2007b). *Wpływ uwarunkowań wewnętrznych organizacji na elementy systemu okresowych ocen pracowników*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego”, nr 4.
- Borowska-Pietrzak A. (2008). *System okresowych ocen pracowników jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] A. Glińska-Neweś (red.). *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Dom Organizatora.
- Borowska-Pietrzak A. (2010). *Rola menedżera w procesie oceny pracowników* [w:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 115, s. 90–99.
- Borowska-Pietrzak A. (2019). *Determinants and conditions of the personnel function which shape a sense of professional satisfaction – a comparative analysis* (WZ/IOiZ/ZZP). „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.
- Borowska-Pietrzak A. (2020). *Analiza źródeł redukcji poczucia satysfakcji zawodowej w publicznych instytucjach kultury* [w:] J. Waśniewski (red.). *Rola, miejsce i znaczenie zarządzania instytucjami publicznymi w kreowaniu jakości życia. Aspekt zarządczy*, Gdańsk–Sopot: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Czerska M. (2003). *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Warszawa: Difin.
- Czerska M., Rutka R. (1998). *Bariery w realizacji koncepcji uczącego się przedsiębiorstwa* [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – koncepcje przekrojowe, Materiały ogólnopolskiej konferencji naukowej, Miłków k. Karpacza, 30 maja – 2 czerwca 1998*. „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu”, nr 784.

- Czerska M., Rutka R. (2001). *Opis stanowisk pracy jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] Z. Wiśniewski (red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*. Toruń: Uniwersytet Mikołaja Kopernika. Toruńska Szkoła Zarządzania.
- Czerska M., Rutka R. (2002). *Uwarunkowania integracji emocjonalnej w organizacjach opartych na wiedzy* [w:] *Nowe kierunki Zarządzania przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*. „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 928, s. 138–149.
- Czubasiewicz H. (2000). *System ocen okresowych jako narzędzie transformacji zachowań pracowników firmy* [w:] A. Stabryła (red.). *Strategie wzrostu produktywności firmy. Materiały konferencji naukowej zorganizowanej przez Katedrę Procesu Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, (Zakopane–Kościelisko 22–24 IX 2000 r.)*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Czubasiewicz H. (2005a). *Role systemu ocen okresowych w praktyce zarządzania polskimi organizacjami – mity i rzeczywistość* [w:] Z. Janowska, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk (red.). *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Czubasiewicz H. (2005b). *Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Czubasiewicz H. (2019). *Ewolucja modeli zarządzania zasobami ludzkimi – potencjał intelektualny organizacji przyszłości* [w:] P. Antonowicz, H. Czubasiewicz, A. Antonowicz (red.). *Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa. Wybrane uwarunkowania*. Gdańsk–Sopot: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Czubasiewicz H., Grajewski P. (2017). Tytuł podzadania w zadaniu 3 projektu: *Koncepcja Empowerment'u w zarządzaniu projektami inwestycyjnymi w dystrybucji energii elektrycznej*, opracowanego dla projektu Konsorcjum Naukowego Uniwersytet Gdański (Lider Konsorcjum) – Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie – CRE Consulting Sp. z o.o. – ENERGA Operator S.A. pt.: *Dedykowana metodyka zarządzania projektami inwestycyjnymi w obszarze dystrybucji energii elektrycznej*.
- Czubasiewicz H., Grajewski P. (2018a). *Badanie i pomiar poziomu empowermentu – wyniki badań, ocena narzędzi identyfikacji poziomu empowermentu w organizacji* [w:] *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 538, s. 95–111.
- Czubasiewicz H., Grajewski P. (2018b). *Koncepcja empowermentu w zarządzaniu organizacjami*. „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 162, s. 153–173.
- Czubasiewicz H., Grajewski P. (2019). *Rozwój koncepcji zarządzania talentami* [w:] A. Wojtczuk-Turek (red.). *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania i trendy*. Monografia jubileuszowa dedykowana Profesor Marcie Juchnowicz. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH. Szkoła Główna Handlowa.
- Czubasiewicz H., Rutka R. (2005). *Adekwatność kryteriów oceny kadry kierowniczej instytucji publicznych do przypisywanych ról i zadań*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 3, s. 20–30.
- Dobrowolska E., Kalinowski M. (2014). *Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe* [w:] *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 366, s. 225–235.
- Golnau W. (2007). *Znaczenie płacy minimalnej dla funkcjonowania rynku pracy*. Gdańsk–Sopot: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

- Golnau W. (2018). *Teoretyczne podstawy i zasady kształtowania wynagrodzeń za pracę według wyników*. „Zarządzanie i Finanse”, vol. 16, nr 1, cz. 2, s. 77–92.
- Golnau W. *Motywacyjne kształtowanie wynagrodzeń za pracę. Teoria i praktyka*, planowany termin wydania 2021, oddana do druku.
- Kalinowski M. (2016). *Zastosowanie gier szkoleniowych w adaptacji pracowniczej na przykładzie gry Flotylla* [w:] H. Czubasiewicz, P. Grajewski, J. Waśniewski (red.). *Perspektywy spojrzenia na czynniki sukcesu organizacji XXI wieku*. Sopot: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.
- Kawka T. (2014). *Wynagrodzenia w organizacjach nowej gospodarki. Uwarunkowania, funkcje, konfiguracje*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Kawka T. (2016a). *Analiza zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki w Polsce* [w:] „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 429, s. 77–90.
- Kawka T. (2016b). *Wynagrodzenia w środowisku wysokiej konkurencji zawodowej pracowników wiedzy na przykładzie zawodu prawnika* [w:] „Zarządzanie i Finanse”, vol. 14, nr 2, cz. 2, s. 155–166.
- Kawka T. (2017a). *Problemy zarządzania różnorodnością w organizacji sportowej w kontekście regulacji rynku pracy profesjonalnej ligi piłkarskiej w Polsce* [w:] M. Striker (red.). *Problemy różnorodności w zarządzaniu*. Łódź: Wydawnictwo SIZ.
- Kawka T. (2017b). *Zaangażowanie i partycypacja finansowa – fundamenty kształtowania wysokiej motywacji pracowników we współczesnej przestrzeni organizacyjnej*. „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, nr 1, s. 27–39.

Historia ZZL w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach

Anna Lipka¹, Przemysław Zbierowski², Łucja Waligóra³

Wstęp

Choć poniższe rozważania dotyczą działalności dwóch katedr zajmujących się obecnie głównie zarządzaniem zasobami ludzkimi (Katedry Zarządzania Organizacjami i Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi), to w ramach wstępu – w celu przypomnienia i dokumentowania – warto podkreślić, że narrację o ZZL w Uniwersytecie Ekonomicznym (UEKat., Universitas Oeconomicae Catoviensis, University of Economics in Katowice; wcześniej: Akademii Ekonomicznej – AE, jeszcze wcześniej: Wyższej Szkole Ekonomicznej – WSE) należy zacząć od działalności naukowej, zatrudnionego w Wyższym Studium Nauk Społeczno-Gospodarczych (WSNSG) / Państwowej Wyższej Szkole Administracji Gospodarczej (PWSAG) / WSE, profesora Mariana Franka, autora wydanej przez „Książkę i Wiedzę” w 1971 r. publikacji „Elementy polityki personalnej w zakładzie pracy”. Jego współpracowniczką, a potem następczynią na stanowisku kierownika Zakładu Ekonomiki Pracy i Polityki Społecznej (bo poprzedniczką ZZL w niektórych ośrodkach – w tym w Katowicach – była właśnie ekonomika pracy) była (1970–1988) doc. dr hab. Anna Ciołkówna, autorka rozprawy habilitacyjnej „Zatrudnienie w przemyśle na tle procesów demograficznych w Jugosławii” (1969) oraz współautorka (wraz z Janiną Andrycz, Barbarą Fijałkowską i Marią Nowarą) skryptu z 1977 r. – „Wybrane zagadnienia ekonomiki pracy”. Wychowankami docent A. Ciołkówny są dzisiejsi, związani z ZZL, profesorowie ośrodka katowickiego – Anna Lipka oraz Janusz Strużyński. Docent A. Ciołkówna kierowała Zakładem Ekonomiki Pracy

¹ Prof. dr hab. Anna Lipka, Katedra Zarządzania Organizacjami, Kolegium Ekonomii, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ORCID: 0000-0002-0849-0935.

² Dr hab. Przemysław Zbierowski, prof. UEKat., Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Kolegium Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ORCID: 0000-0001-6144-1940.

³ Mgr Łucja Waligóra, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Kolegium Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ORCID: 0000-0003-1519-7160.