



# zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce

ewolucja i współczesność

redakcja naukowa aleksy pocztowski  
anna rakowska agnieszka sitko-lutek



# zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce

ewolucja i współczesność

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo.pl**  
księgarnia internetowa

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

*Benefity. 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. Łądka-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

prawoLubni

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](http://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](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

---

# Spis treści

---

Wykaz skrótów .....	13
Gdzie jesteśmy, dokąd zmierzamy... Tytułem wstępu .....	15
<b>Część I. Idee, szkoły, ludzie i instytucje – ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce</b>	
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 Wziętek-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 uylitarne .....	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 ZZZ .....	179
Praca Komitetu nad treścią merytoryczną subdyscypliny ZZZ i jej miejscem w strukturze dyscypliny .....	180
Rozwój środowiska naukowego związanego z subdyscypliną ZZZ ....	182
Prace naukowe dotyczące tematyki ZZZ w organizowanych przez KNOIZ PAN konkursach .....	184
Szkoły Letnie Organizacji i Zarządzania oraz patronaty naukowe Komitetu jako przedsięwzięcia wspierające rozwój subdyscypliny ZZZ .....	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 ZZZ

Rozdział 1. Kontrowersje wokół tożsamości zarządzania zasobami ludzkimi .....	201
<i>Jan Szambelańczyk</i>	
Wstęp .....	201
Postrzeganie istoty ZZZ .....	202
Rozwój i innowacyjność oraz specjalizacja ZZZ a praktyka .....	206
Dezagregacja ZZZ .....	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
<b>Część IV. Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowej przestrzeni fizycznej i społecznej, czyli dokąd zmierzamy</b>		
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

---

# 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 zderzenia 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-Rządowska 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 stawania 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 stanie się 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

Publikacja stanowi przegląd informacji na temat ewolucji, obecnego stanu oraz przyszłości zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Zagadnienia zostały przedstawione na tle dynamicznych zmian społeczno-gospodarczych.

W książce omówiono m.in.:

- dorobek badawczy i osiągnięcia ośrodków naukowych zajmujących się ZZL w latach 2007–2020;
- tożsamość naukową tej dziedziny oraz kluczowe dylematy metodyczne w badaniach;
- wpływ nowych technologii oraz zmiennego środowiska pracy na zarządzanie kadrami;
- rekomendowane kompetencje przyszłości.

Autorami książki są specjaliści reprezentujący największe ośrodki akademickie w Polsce – Warszawę, Kraków, Wrocław, Poznań, Łódź, Gdańsk, Katowice, Toruń, Szczecin, Lublin. Mają oni bogate doświadczenie w prowadzeniu badań naukowych, kształceniu oraz doradztwie w zakresie ZZL.

Publikacja przeznaczona jest zarówno dla badaczy omawianej problematyki, jak i studentów studiów licencjackich, magisterskich i podyplomowych na kierunkach ekonomicznych i społecznych. Szczególnie polecana jest przedsiębiorcom, menedżerom i pracownikom odpowiedzialnym za rozwój personelu jako zestaw dobrych praktyk i wskazówek do dalszego rozwoju.

„W monografii podjęto rozważania nad stanem zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce w latach 2007–2020. W sposób bardzo kompetentny przedstawiono dorobek naukowy różnych ośrodków naukowych zajmujących się badaniami w tym obszarze oraz kierunki rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi. Poruszono również praktyczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi, które są bardzo przydatne z punktu widzenia praktyki gospodarczej. (...) Na rynku wydawniczym jest niewiele pozycji literaturowych, w których w jednej monografii poruszane są zarówno kwestie teoretyczne, badawcze, jak i praktyczne związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce”.

**dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH**



**Zamówienia:**

infolinia 801 04 45 45  
zamowienia@wolterskluwer.pl  
www.wolterskluwer.pl  
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 69 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8246-516-7



9 788382 465167