

# Wstęp

Niniejsza monografia dotyczy problematyki zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności wyzwań, z jakimi mierzą i będą się mierzyć w najbliższych latach menedżerowie. Książka jest zbiorem tekstów odnoszących się do rozmaitych zagadnień, świadczącym o złożoności i bogactwie wymienionej subdyscypliny zarządzania.

Prezentowane opracowania powstały na podstawie badań empirycznych i zawierają interesujące wnioski dotyczące analizowanych problemów. W wielu rozdziałach przedstawiono wyniki badań ilościowych zrealizowanych na próbach celowych, co uniemożliwia ich Autorom przeniesienie wyników na całą populację, ale rysuje statystyczne przesłanki dla formułowanych wniosków oraz stanowi podstawę do przedstawiania kolejnych problemów badawczych.

Pierwszą część monografii *Różnorodność kapitału ludzkiego i jego pomiar – perspektywa zrównoważonego rozwoju* rozpoczyna rozdział E. Lisowskiej pt. *Różnorodność kapitału ludzkiego jako wyzwanie dla firm*. Autorka przedstawia w nim główne zadania w zakresie polityki różnorodności stojące przed firmami działającymi na polskim rynku w związku z obowiązkiem sprawozdawczości niefinansowej wynikającym z dyrektywy unijnej. Podkreśla potrzebę tworzenia kultury organizacyjnej charakteryzującej się inkluzywnością oraz szkolenia kadry menedżerskiej w obszarze zarządzania różnorodnością.

Celem opracowania Ł. Waligóry pt. *Znaczenie różnorodności pracowników ze względu na wiek dla wyników organizacji* jest przedstawienie rozbieżności w opiniach na temat wpływu zróżnicowania pracowników ze względu na wiek na wyniki organizacji. Z kolei T. Kupczyk w opracowaniu pt. *Nierówności płci w pracy a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw* dokonała identyfikacji, analizy i diagnozy nierówności płci w pracy i ich związków ze zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw. Na podstawie badań ilościowo-jakościowych sformułowała wniosek, że im wyższa ocena dyskryminacji płciowej, tym niższa ocena zrównoważenia działalności przedsiębiorstwa.

W dwóch kolejnych rozdziałach poruszono problematykę *green HR*. Autorami obu tekstów są M. Matejun, B.E. Matusiak oraz I. Różańska-Bińczyk. W pierwszym ze swoich tekstów pt. *Praktyki green HR a wyniki środowiskowe współczesnych przedsiębiorstw* Autorzy dokonali identyfikacji, oceny i interpretacji wpływu stosowania praktyk *green HR*

na wyniki środowiskowe współczesnych przedsiębiorstw rozpatrywane na czterech poziomach hierarchicznych: indywidualnym, zespołowym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym. Na podstawie badań ankietowych wykazali istotny i pozytywny wpływ stosowania praktyk *green HR* na wyniki środowiskowe badanych firm, przede wszystkim na poziomie organizacyjnym i międzyorganizacyjnym. Z kolei w drugim opracowaniu tych Autorów, zatytułowanym *Praktyki green HR we współczesnych przedsiębiorstwach* oceniono przedmiotowy i czasowy zakres praktyk *green HR* realizowanych we współczesnych przedsiębiorstwach. W obu tekstach Autorzy odwołali się do własnych badań empirycznych przeprowadzonych wśród menedżerów i pracowników reprezentujących przedsiębiorstwa działające w województwie łódzkim.

W rozdziale pt. *Wiedza pracowników na temat możliwości zaangażowania indywidualnego i organizacyjnego w strategię zrównoważonego rozwoju* K. Czainska przedstawiła wyniki badania pilotażowego, na podstawie którego zidentyfikowała lukę informacyjną w grupie pracowników przedsiębiorstw i kadry właścicielsko-zarządzającej oraz słabą aktywność indywidualną, a także organizacyjną w zakresie propagowania i wdrażania strategii zrównoważonego rozwoju. Natomiast K. Wąsek w opracowaniu pt. *Onboarding pracowników – propozycja narzędzia pomiaru* przedstawił propozycję narzędzia badającego poziom wdrożenia pracownika. Proponowane narzędzie badawcze powstało na podstawie działań onboardingowych, które poddano ocenie kompetentnych sędziów.

W kolejnej części monografii pt. *Rozwój pracowników – perspektywa zarządzania wiedzą* prezentowane są opracowania, których przedmiotem rozważań są wiedza i rozwój pracowników. Oba te zagadnienia od kilku dekad stanowią obszar zainteresowań nauk o zarządzaniu i są analizowane z wielu perspektyw: technologicznej, ekonomicznej, relacji międzyludzkich, prawnej itd.

Do tej grupy należy opracowanie J. Żukowskiej i K. Wardzińskiej pt. *Wyzwania obszaru uczenia i rozwoju pracowników w organizacji*. Autorki wymieniają grupy pracowników, na których koncentruje się polityka szkoleniowa firm. Wskazują także na najbardziej skuteczne formy szkoleń – mentoring oraz coaching. Do ostatniego z wyróżnionych narzędzi nawiązuje M. Smolska w rozdziale pt. *Wysoko efektywnościowy model coachingu zespołowego: studium przypadku*. Jest to jedno z niewielu, w tej części monografii, badanie jakościowe. Obok prezentacji koncepcji coachingu zespołowego Autorka analizuje przebieg procesu w jednej z firm, wskazując na jego uwarunkowania: organizacyjne, kompetencyjne oraz relacje pomiędzy członkami zespołu projektowego. Do problematyki mentoringu nawiązują S. Flaszewska i D. Lewicka. W opracowaniu pt. *Mentoring w procesie dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie. Koncepcja badań* prezentują koncepcje badań empirycznych dotyczących wzajemnych relacji pomiędzy mentoringiem a procesem dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie. Problematyka instrumentów rozwoju pracowników opartych na współczesnych technologiach przedstawiona jest w rozdziale

autorstwa K. Mikołajczyk pt. *Innowacyjne metody rozwoju pracowników*. Na podstawie danych statystycznych oraz przypadków z praktyki gospodarczej Autorka opisuje metody rozwoju pracowników z wykorzystaniem m.in. sztucznej inteligencji, *adaptive learning*, wirtualnej i rozszerzonej rzeczywistości, a także zakresu oddziaływania digitalizacji na kształt treści rozwojowych.

Inną problematykę porusza H. Fryczyńska, która w opracowaniu pt. *Przekazywanie wiedzy w sieci. Wpływ pracy wiedzy czy kompetencji sieciowej?* przyjmuje egocentryczną perspektywę analizy. Zakłada ona przyjęcie przez badaną osobę centralnej pozycji w sieci powiązań, od której wypływa wiedza i do której jest ona kierowana. Tak scharakteryzowane relacje nazywane są mianem sieci wiedzy. Autorka przy wykorzystaniu instrumentów statystycznych analizuje m.in. siłę związku pomiędzy poziomem wiedzy a kompetencjami sieciowymi respondentów. Problematyka transferu wiedzy została także przedstawiona w rozdziale autorstwa M. Budzanowskiej-Drzewieckiej, A. Lipińskiej i M. Teczekgo pt. *Wzorce dzielenia się wiedzą między studentami*. Autorzy koncentrują uwagę na środowisku akademickim. Przedmiotem rozważań są postawy studentów wobec transferu wiedzy oraz jej treści, wykorzystywane formy i instrumenty jej przekazywania. Inną perspektywę, tj. zmiany strukturalnej i metodycznej, analizy transferu wiedzy prezentują w studium przypadku A. Kosieradzka, G. Kunikowski, K. Rostek oraz J. Zawila-Niedźwiecki. W opracowaniu pt. *Formy i zakres kształcenia menedżerów w rzeczywistości Przemysłu 4.0* dokonali oni analizy reformy kształcenia przeprowadzonej na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej w latach 2017–2018. Celem reformy było dostosowanie modelu kształcenia do nowych wymogów gospodarki cyfrowej.

W rozdziale pt. *Znaczenie kwalifikacji menedżerów HR – praktyki stosowane w polskich jednostkach korporacji międzynarodowych* A. Mikła i A. Domaradzka koncentrują uwagę wyłącznie na pracownikach działów personalnych firm międzynarodowych. Przedmiotem badań było sześć kluczowych kompetencji (kwalifikacji) menedżerskich osób podejmujących decyzje w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Wyróżnione kwalifikacje poddane analizie to: wiedza biznesowa; zarządzanie strategiczne; odpowiedzialność, rzetelność, wiarygodność; umiejętności z zakresu ZZL; korzystanie z systemu informacji personalnej; znajomość języków obcych. Na tej grupie zawodowej skupia się także J. Tabor-Błażewicz w opracowaniu pt. *Strategie kariery kobiet w branży HR*. Na podstawie częściowo ustrukturalizowanych wywiadów z kobietami zajmującymi kierownicze stanowiska w działach personalnych firm przedstawia kilka modeli karier: karierę bez granic, proteańską oraz kalejdoskopową. W analizie wywiadów skoncentrowano się na motywach, podejściu do planowania kariery oraz osiągnięciu przez respondentki poczucia sukcesu z realizacji przyjętej drogi zawodowej. Inne spojrzenie na zarządzanie karierą proponuje E. Kowalczyk w rozdziale pt. *Nowe wyzwania dla zarządzania karierą opartego na marce osobistej pracownika*. Autorka, głównie na gruncie badań ilościowych,

analizuje związki statystyczne pomiędzy marką osobistą a marką obecnego i pożądanego pracodawcy, wiekiem oraz doświadczeniem zawodowym pracowników wiedzy. Wprowadza także wątki analizy jakościowej dla identyfikacji narzędzi wykorzystywanych do tworzenia marki osobistej.

Część trzecia publikacji koncentruje się na pracowniku i jego zachowaniach oraz na proaktywnym zarządzaniu nowym typem relacji między pracownikiem a pracodawcą, opartym na regułach transakcyjnych. Większość z zaprezentowanych w opracowaniach badań była przeprowadzana na próbach niereprezentatywnych (uczestnikach studiów stacjonarnych, zaocznych i podyplomowych wydziałów zarządzania polskich uczelni). Jeden z rozdziałów dotyczy odmiennych kwestii, a mianowicie wdrażanych reform szkolnictwa wyższego, zmieniających zarządzanie społecznościami edukacyjnymi i kształt kariery akademickiej. A. Rakowska w opracowaniu *Jakość życia zawodowego nauczycieli akademickich – wyniki badań pilotażowych* podejmuje próbę testowania w wybranych polskich uczelniach najnowszej wersji kwestionariusza ankiety Van Laara – Jakość życia zawodowego (WRQoL). Dokonując oceny rzetelności skal, odnosi uzyskane wyniki do wyników w Wielkiej Brytanii i RPA. Postrzegana jakość życia zawodowego respondentów (dobieranych do badania metodą kuli śnieżnej) odznacza się dualizmem w zakresie zadowolenia z pracy przy dużym stresie związanym z jej wykonywaniem.

Zachodzące zmiany w otoczeniu biznesowym wypuklają z jednej strony celowe zamazywanie przez organizacje granicy pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym, z drugiej zaś odmienne postawy pracowników wobec pracy. A. Wojtczuk-Turek w rozdziale *W jaki sposób dopasowywać pracę do własnych potrzeb? – motywacyjne źródła job crafting behaviors* analizuje specyficzną formę zachowań organizacyjnych (konceptualizowaną jako *job crafting behaviors*), polegającą na kształtowaniu i przeobrażaniu przez pracowników elementów pracy, aby zwiększyć kompatybilność pomiędzy potrzebami i zdolnościami jednostki z jednej strony, a z drugiej jej możliwościami i wymaganiami w miejscu pracy. Wykorzystując narzędzia ilościowe, Autorka najpierw bada powiązania potrzeb psychologicznych z przekształcaniem pracy, a następnie włącza do tej relacji zmienną satysfakcji jako moderatora, uzyskując potwierdzenie, że jest ona istotnym czynnikiem oddziaływania potrzeb na *job crafting behaviors*. Z kolei B. Brach w opracowaniu *Dla kogo moja praca ma sens? Poczucie sensu pracy w perspektywie teorii Społecznego Przetwarzania Informacji* G. Salancika i J. Pfeffera prezentuje najbardziej rozpowszechnione determinanty poczucia sensu pracy (indywidualne, organizacyjne i społeczne), poddając szczególnie wnikliwej analizie teoretycznej i weryfikacji empirycznej dwie dotychczas pomijane grupy: opinię publiczną oraz opinie osób najbliższych/rodziny. Badania przeprowadzono na pracownikach branży komunikacji marketingowej, a do weryfikacji hipotez wykorzystano metodę eksperymentalną oraz indywidualne wywiady pogłębione. Autor formułuje implikacje teoretyczne, jak i wnioski dla

praktyki zarządzania, upatrując możliwości kształtowania wpływu na poczucie sensu pracy pod warunkiem zrozumienia przez pracodawcę nie tylko relacji w miejscu pracy, ale wszystkich znaczących relacji, które pracownik tworzy.

O ile większość zagadnień dotyczących emocji pracownika w obszarze zachowań organizacyjnych dotychczas koncentrowała się na wyjaśnianiu przyczyn i konsekwencji satysfakcji zawodowej, o tyle M. Jaworek w rozdziale *Emocje w pracy: duma i wstyd. Konstrukcja skal do ich pomiaru – badania wstępne* zwraca uwagę na inne stany afektywne w sferze zawodowej. Autorka opracowała i dokonała wstępnej walidacji skal do badania dumy i wstydu odczuwanych w kontekście środowiska organizacyjnego. W badaniach pilotażowych przeprowadzonych na grupie studentów aktywnych zawodowo na kierunku zarządzanie Autorka wskazuje, że emocje stanowią obecnie istotny element wymagań stawianych pracownikom w pracy opartej na zespołach, szczególnie w branży usług. Rośnie również świadomość ich przełożenia na efektywność i jakość pracy, co wymagać będzie opracowania odpowiednich narzędzi do badania odczuć związanych z pracą.

K. Grzesik, M. Kwiecińska i A. Popielska-Borys w rozdziale *Kontrakt psychologiczny w organizacji z perspektywy nowego pokolenia pracowników* wskazują na istotne wewnętrzgrupowe zróżnicowanie nowego pokolenia pracowników Y i Z pod względem preferowanych wartości w miejscu pracy, co zdaniem Auterek nie daje podstaw do stworzenia uniwersalnych wymagań dotyczących treści kontraktu psychologicznego. W przeprowadzonym badaniu ilościowym na grupie studentów z obszaru nauk społecznych (przy wykorzystaniu testu psychometrycznego MindSonar) Autorki zaobserwowały większe zróżnicowanie w wybieranych wartościach między jednostkami w tym samym pokoleniu niż pomiędzy pokoleniami. Wzajemne kształtowanie oczekiwań i zasad w relacjach zatrudnieniowych między pracownikiem a organizacją znajduje również odzwierciedlenie w kształcie nowych form zatrudnienia, uznających temporalność i elastyczność za wyznacznik dobrego funkcjonowania. A. Pawłowska w opracowaniu *Pracoprzedsiębiorca w relacji z pracodawcą. Znaczenie Zatrudnieniowej Orientacji Rynkowej* analizuje zachowania nowego typu pracowników nazywanych pracoprzedsiębiorcami, którzy dzięki budowaniu „zatrudnialności” uniezależniają się od pracodawcy. Odbierając pracownikom gwarancję zatrudnienia, pracodawcy zaktywizowali szczególny wzorzec zachowań adaptacyjnych nazywany Zatrudnieniową Orientacją Rynkową. Zatrudnialność rozumiana jest jako rodzaj portfolio kompetencyjnego, które zagwarantuje pracownikowi znalezienie zatrudnienia w sytuacji jego utraty, lub jako jakościowy wskaźnik pozycji jednostki na rynku pracy. Pracoprzedsiębiorca stanowi zatem wyraz nowej kultury samozatrudnienia, w której jednym ze sposobów na pozyskanie i zatrzymanie pracowników może być zapewnienie im możliwości realizacji nowego modelu rozwoju kariery, opartego na ciągłym zdobywaniu nowych umiejętności i rozwijaniu doświadczenia.

Potrzeba permanentnego doskonalenia zawodowego dla zachowania swojej konkurencyjności na rynku pracy dotyczy także pracowników dojrzałych. H. Kądziołka-Sabanty w rozdziale *Zmiany w sferze postrzegania aktywności zawodowej pracowników dojrzałych* zwraca uwagę na konieczność prowadzenia w organizacjach działań przygotowujących pracowników do aktywności zawodowej w kontekście różnych okresów życia i etapów kariery.

Problemy z pozyskiwaniem i utrzymywaniem pracowników znajdują odzwierciedlenie w opracowaniu T. Rostkowskiego pt. *Polityka świadczeń pozapłacowych w Polsce – kierunki zmian w odpowiedzi na problemy rynku pracy*, który rozważa znaczenie systemu wynagradzania w sytuacji niedoborów kapitału ludzkiego, a szczególnie potencjał motywacyjny systemu świadczeń pozapłacowych dla zwiększenia zarówno skuteczności działań rekrutacyjnych, ograniczenia fluktuacji i zatrzymywania talentów, jak i kreowania pozytywnego wizerunku firmy.

Inny aspekt związany z pozyskiwaniem pracowników prezentują W. Ciesielski i A. Krejner Nowecka. W rozdziale *Wprowadzenie do pracy nowych pracowników na przykładzie lekarzy stażystów – wyniki badań pilotażowych* poddają analizie wyniki badania dotyczącego jakości procesu adaptacji pracowników (lekarzy stażystów) w placówkach medycznych. Autorzy zauważają, że w większości przypadków adaptacja na nowym stanowisku pracy jest spontaniczna, nieprogramowana, a lekarz stażysta pozostawiony jest własnemu losowi. Nie istnieją zakładowe, a tym bardziej indywidualne programy adaptacji. Nie ma również dobrze rozwiniętych mierników przystosowania. Kadra kierownicza szpitali zdecydowanie częściej skupia się na mierzeniu satysfakcji pacjentów niż personelu. Dobrze rozwinięte programy adaptacyjne pracowników zdecydowanie poprawiają funkcjonowanie organizacji, co w publicznym sektorze ochrony zdrowia mogłoby się przełożyć na poprawę jakości i skrócenie czasu oczekiwania na świadczenia.

Zaangażowanie pracowników, satysfakcja zawodowa, poczucie sprawiedliwości organizacyjnej to czynniki także wpływające na efektywność organizacji. Przedstawienie związków zaangażowania ze sprawiedliwością wynagradzania to zagadnienia rzadko pojawiające się w literaturze naukowej. M. Juchnowicz i H. Kinowska w opracowaniu *Różnice generacyjne w poziomie zaangażowania oraz kryteriach oceny wynagrodzenia* prezentują wyniki badań ilościowych, w których dokonano analizy poziomu zaangażowania oraz eksploracji czynników wpływających na postrzeganie wynagrodzeń przez pracowników i menedżerów w różnym wieku. Autorki wskazują na wzajemną relację badanych konstruktów oraz ich moc predykcyjną w zakresie zaangażowania (wzrost wraz z wiekiem pracowników). Oryginalnym rezultatem badań są wyniki dotyczące kryteriów oceny wynagrodzenia, wskazujące na kluczowe znaczenie dbałości przełożonego o odpowiednio wynagrodzenie i transparentności zasad wynagradzania.

Również rozdział autorstwa A. Cierniak-Emerych, A. Pietroń-Pyszczyk i Sz. Dziuby nawiązuje do zagadnień rozpatrywanych w kontekście zmian pokoleniowych. W opra-

cowaniu *Bezpieczeństwo pracy w kontekście interesów pokoleń Y oraz C rozpoczynających aktywność zawodową* Autorzy poszukują odpowiedzi na pytanie, czy w kwestiach dotyczących kształtowania bezpieczeństwa i higieny pracy również istnieją różnice generacyjne. Wyniki sondażu diagnostycznego o charakterze pilotażowym, w którym respondentami były osoby rozpoczynające aktywność zawodową (studenci niestacjonarni i dzienni Uniwersytetu Ekonomicznego), wykazują, że kwestia bezpieczeństwa i higieny pracy „łączy pokolenia”, lecz dla przedstawicieli pokolenia C sposobem motywowania do respektowania wymogów bezpieczeństwa warunków pracy jest zachęta, z ukierunkowaniem na możliwość rywalizacji.

Ostatnia, czwarta część monografii poświęcona jest dysfunkcjom w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Autorzy poszczególnych tekstów identyfikują rozmaite nieprawidłowości w podsystemie społecznym organizacji, wskazują ich negatywne skutki oraz proponują sposoby przeciwdziałania im oraz radzenia sobie z nimi, gdy zostaną zdiagnozowane. I tak G. Osbert-Pociecha i N. Bielińska w rozdziale pt. *Ghosting w polskich przedsiębiorstwach – perspektywa kandydata/pracownika. Wyzwania dla rekrutacji* wskazują na rozprzestrzenianie się ghostingu i związane z tym problemy firm dotyczące werbowania pracowników oraz utrzymywania poziomu zatrudnienia. Wyniki sondażu pozwoliły Autorkom odnieść się do problemu ograniczenia negatywnych dla firm skutków ghostingu.

Z kolei D. Turek w opracowaniu pt. *„Jak mnie traktujecie, tak się zachowuję”. Rola klimatu nieuprzejmości w pracy* charakteryzuje zjawisko nieuprzejmości w środowisku zawodowym oraz przedstawia jego behawioralne konsekwencje. Na podstawie analizy 10 wywiadów pogłębionych z pracownikami doświadczającymi nieuprzejmości podkreśla, że klimat nieuprzejmości prowadzi do spadku motywacji i zaangażowania, a także zwiększa intencję odejścia z pracy.

Następny rozdział pt. *Różnice w zaangażowaniu w nieetyczne zachowania proorganizacyjne między mężczyznami a kobietami*, którego autorem jest T. Gigol, zawiera wyniki badania przeprowadzonego wśród 786 osób. Jego analiza pozwoliła Autorowi wysnuć wniosek mówiący o tym, że kobiety mają mniejszą skłonność do angażowania się w nieetyczne działania dla dobra organizacji niż mężczyźni.

W opracowaniu zatytułowanym *Wpływ destrukcyjnego stylu przywództwa, przejmowania inicjatywy przez przełożonych na satysfakcję pracowników w jednostkach ochrony zdrowia* W. Głód wykazał, że niezbędne jest wzmocnienie pozycji pracownika w celu zwiększenia jego zadowolenia z pracy. Autor nie potwierdził negatywnego wpływu destrukcyjnego stylu przywództwa na satysfakcję z pracy, ale stwierdził, że ma on pośredni wpływ w relacji pomiędzy przejmowaniem inicjatywy a satysfakcją z pracy.

Kolejna Autorka, B. Sypniewska, w opracowaniu pt. *Anomia pracownicza a zaangażowanie i satysfakcja z pracy* analizuje problematykę dezintegracji pracowniczej w odniesie-

niu do zaangażowania pracowników w pracę oraz ich satysfakcji z pracy. Na podstawie uzyskanych wyników Autorka stwierdza, że osoby zachowujące się anomijnie i usprawiedliwiające te zachowania charakteryzują się zmniejszoną satysfakcją i zaangażowaniem w pracę. D. Mołek-Winiarska oraz B. Chomątowska w opracowaniu pt. *Podejście do zagrożeń psychospołecznych i stresu w organizacjach w Polsce – wyniki badań własnych* ukazały podejścia organizacji do zagrożeń psychospołecznych i wdrażania interwencji antystresowych. Ostatnim tekstem monografii jest opracowanie K.M. Rozbejko pt. *Strategie radzenia sobie ze stresem na przykładzie menedżerów sektora bankowego*, w którym dokonano identyfikacji tytułowych strategii.

Mamy nadzieję, że przedstawione teksty zainteresują Czytelników i być może staną się inspiracją dalszych poszukiwań i ciekawych pomysłów na projekty badawcze.

*Joanna Cewińska  
Anna Krejner-Nowecka  
Sławomir Winch*