

Zarządzanie zasobami ludzkimi, kierunki zmian, nowe wyzwania XXI wieku

Zdzisława Janowska

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Uniwersytet Łódzki

Zjawiska światowe w makrootoczeniu organizacji (kryzys finansowy, dekonstrukcja, recesja, bezrobocie, ubóstwo społeczne, przemiany polityczne, migracja ludności, kryzys demograficzny) oddziałują pośrednio i bezpośrednio na zmianę paradygmatu zarządzania, a w tym zarządzania zasobami ludzkimi i polityki społecznej. Prezentowane treści dowodzą, że aktualne zdobycze nauki wymagają rewizji, bowiem standardy zarządzania zasobami ludzkimi służą głównie „wybranej” grupie pracowników, tj. kadry menedżerskiej i wysoko kwalifikowanej kadry specjalistycznej. Większość „niższej urodzonych” wykonawców pracy jest traktowanych instrumentalnie, czego dowodem jest nierespektowanie ich praw pracowniczych. W artykule poza tą kwestią stanowiącą, wyzwanie XXI w., szczególnie istotne (w obliczu ostatnich wydarzeń etnicznych) staje się zarządzanie wielokulturowymi zasobami ludzkimi, a także zarządzanie różnorodnością (zróżnicowaniem z uwagi na wiek i status społeczny).

Opracowanie dowodzi marnotrawstwa kwalifikacji potencjału ludzkiego.

Kluczową rolę w zatrzymaniu dehumanizacji procesów pracy musi odegrać kadra menedżerska, dla której wartość kapitału ludzkiego powinna stanowić najwyższe dobro.

Słowa kluczowe: marnotrawstwo kapitału ludzkiego, dysfunkcje elastycznego systemu pracy, wielokulturowość, bezrobocie młodzieży, zarządzanie wiekiem, zarządzanie wykluczonymi społecznie.

Wprowadzenie

Mijające 15-lecie XXI w. obfituje w wydarzenia, które bezpośrednio odbijają się na kondycji światowej gospodarki. Mamy ciągle do czynienia ze skutkami kryzysu finansowego – recesją, bankructwem wielu sektorów przemysłowych, a co za tym idzie wzrostem bezrobocia i postępującym ubóstwem społecznym. Ostatnie wydarzenia, tj. zmiany polityczne w Grecji, ciągła agresja Rosji wobec Ukrainy, pogłębiające się osłabienie gospodarcze Rosji (niskie ceny ropy, odpływ kapitału i wysokie

bezrobocie) wywołują kolejne perturbacje gospodarcze i społeczne w świecie. Inna jest dzisiaj sytuacja potęg światowych, z których tylko USA osiągają zadowalające rezultaty (wzrost gospodarczy z 2,76% w 2014 r. do 3,4% w 2015 r. m.in. dzięki wydobywaniu gazu łupkowego, jak również związanego z nim wzrostu zatrudnienia). Osłabieniu uległa gospodarka Chin (spadek PKB z 7,5% do 7%) i Japonii (dalsze osłabienie eksportu o 4,5%, w tym także do Chin). Niskie ceny ropy wywołują korzystne zmiany dla importerów, m.in. dla Indii, gdzie wzrost gospodarczy dochodzi do 7%. W dalszym ciągu mamy do czynienia z niestabilnością rynku finansowego (osłabienie euro wobec dolara) wskutek rosnącego zadłużania się państw rozwijających się, w tym nowych partnerów (a więc i Polski).

W sytuacji dekoniunktury gospodarczej, przy jednocześnie stałym oddziaływaniu postępu technicznego na środowisko pracy, organizacje są zobowiązane do elastycznego reagowania na zmiany płynące z otoczenia. I właśnie we współczesnym makrootoczeniu organizacji istnieje potrzeba redukcji kosztów pracy. Najczęściej sprowadzają się one do obniżenia kosztów zatrudnienia, tj. do jego ograniczenia.

Tak właśnie dzieje się w wielu regionach świata, Europy, a w tym i Polski, w wyniku czego powstaje niestabilny rynek pracy, któremu towarzyszą przepływy zróżnicowanych kulturowo zasobów ludzkich. Migracja ludności, głównie o charakterze ekonomicznym (ale ostatnio politycznym i religijnym), staje się procesem nieuniknionym. Tak więc z jednej strony mamy do czynienia z brakiem miejsc pracy dla coraz wyżej wykwalifikowanych młodych ludzi z różnych krajów europejskich, a jednocześnie poważnym kryzysem demograficznym, tj. starzeniem się społeczeństwa i prognozowaną niewystarczającą podażą zasobów ludzkich w niedalekiej przyszłości.

Najtrudniejsza jest sytuacja młodej generacji w Europie w grupie wiekowej 15–24 lata. Stopa bezrobocia w krajach Wspólnoty sięga 24,2%; w Hiszpanii 57,7%; Grecji 53,2%; Chorwacji 49,7% i w Polsce 23%.

Brak pracy dla młodych nie tworzy również warunków do przedłużania aktywności zawodowej, a tym samym życiowej, starszej generacji, której wiedza i doświadczenie powinny służyć młodszemu pokoleniu. I tak w Polsce wskaźnik zatrudnienia w grupie wiekowej 55–64 lata (mimo skierowanych na rzecz tej grupy specjalnych środków europejskich) jest ciągle niski w stosunku do innych krajów europejskich. Sięga on tylko 37% do 69,5% w Szwecji i 67,6% w Norwegii.

Brak pracy w Polsce dla dobrze i gorzej wykształconych pracowników prowadzi do ubożenia społeczeństwa, pogłębiania się nierówności społecznych i ubóstwa społecznego.

Pojawiają się zatem szczególne wyzwania dla polityki państwa i dyscyplin naukowych. Jest to bardzo ważne zadanie dla nauk o zarządzaniu i polityki

społecznej, bowiem prognozuje się że w 2030 r. na rynku pracy pozostanie tylko 27% ludności.

Wędrówka „za pracą” rodzi kolejne konsekwencje, bowiem często różnice kulturowe i brak umiejętności przełamywania barier (niedostateczne kierowanie zespołami ludzkimi – brak wiedzy) sprawiają, że dochodzi do marnotrawstwa unikalnych kwalifikacji, które mogłyby pomóc w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w organizacjach (Janowska, 2015).

Na przykład w Polsce potrzebę wyjazdu „za pracą” zgłaszają już nawet uczniowie szkół ponadgimnazjalnych, a także przyszli absolwenci szkół zawodowych (branża budowlana, mechaniczna – 35%, logistyczna – 35%), a także studenci informatyki i międzynarodowych stosunków gospodarczych (30%) (Jelonek, Kasperek, Magierowski, 2015).

Ciągle jeszcze trwający kryzys gospodarczy sprawia, że kapitał poszukuje tanich zasobów pracy. Następuje drenaż rynku na rzecz tzw. opłacalnej produkcji. Trwa era korporacyjnego zarządzania zasobami ludzkimi, której przyświeca idea zysku, a nie troski o człowieka i środowisko. Głoszone europejskie hasła o potrzebie zrównoważonego rozwoju kłócą się z faktyczną chęcią pogoni za zyskiem. W takiej sytuacji znajduje się nasz kraj, w którym niezrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy i dysfunkcje w procesie sprawowania władzy oraz zarządzania zasobami ludzkimi doprowadziły do poważnego rozwarstwienia społecznego i postępującego ubóstwa rodzin (Janowska, 2015).

Należy przytoczyć w tym względzie opinię Jerzego Hausnera (Mączyńska, 2015, s. 17), który uważa, że polska gospodarka znalazła się w punkcie zwrotnym, w „pułapce średniego wzrostu”. Szczególnie będzie to widoczne w 2020 r. (ustaną dotacje z UE), kiedy będziemy mieć do czynienia z barierą popytu, zahamowaniem wzrostu gospodarczego, a więc z utrzymywaniem się bezrobocia. Tożsame stanowisko reprezentuje E. Mączyńska (2015, s. 17), która wskazuje na „asymetrię dochodowe, bieguny bogactwa i nędzy”, rosnące zadłużenie publiczne i nierównowagę na rynku pracy. Autorka uważa, że w Polsce może być jeszcze gorzej, bowiem brak jest konsekwentnej długofalowej polityki demograficznej. Wskazuje również na ciągłe marnotrawstwo kapitału ludzkiego.

W obliczu prezentowanych zmian, zachodzących gwałtownie w otoczeniu organizacji XXI w. przed kadrą menedżerską różnorodnych instytucji rysuje się konieczność sprostania nowym priorytetom. Do nich trzeba zaliczyć zarządzanie:

- wielokulturowymi zasobami ludzkimi,
- zasobami ludzkimi w warunkach kryzysu pracy,
- zróżnicowanymi zasobami ludzkimi.

Właśnie analiza i ocena wymienionych priorytetów z punktu widzenia nauk o zarządzaniu stała się celem niniejszego opracowania.

Zarządzanie wielokulturowymi zasobami pracy

Wiek XXI jest wiekiem wielokulturowości, dialogu i ścierania się różnych kultur przy jednoczesnej konieczności współistnienia w ramach społeczeństwa danego kraju. Stąd też przed menedżerami przedsiębiorstw, zarówno krajowych jak i transnarodowych, staje nowe wyzwanie, a mianowicie konieczność wykorzystywania walorów różnorodności kulturowej do osiągnięcia celów organizacji.

Współczesny rynek pracy całkowicie zmienił swoje oblicze. Reprezentują go obecnie wielonarodowe, a więc wielokulturowe zasoby pracy. Coraz wyraźniej nasilają się procesy migracyjne (Janowska, 2015).

Proces migracji rodzi określone skutki. Wzbogaca życie społeczne (wartość różnorodności), ale ma też duże znaczenie w obliczu niekorzystnych przemian demograficznych, prowadzących do starzenia się np. społeczeństwa europejskiego. Z dokumentów Rady Europy (2005) wynikają dla krajów członkowskich konkretne rozwiązania praktyczne i administracyjne, m.in. potrzeba uczestnictwa mniejszości etnicznych w sprawowaniu władzy na szczeblach lokalnych i centralnych. Rada Europy obarczyła rządy krajów członkowskich odpowiedzialnością za tworzenie korzystnej polityki wobec imigrantów w myśl określonych zasad:

- w każdym z krajów winno obowiązywać ustawodawstwo gwarantujące równość szans bez względu na pochodzenie, potępiające wszelkie formy dyskryminacji,
- należy wzmocnić działania, zmierzające do poprawy pracowniczego statusu członków grup etnicznych, tworzyć równe szanse przy przyjmowaniu do pracy, szkoleniu i awansie.

Rada Europy sformułowała Podstawowe Zasady Integracji Imigrantów, wśród których kwestia zatrudnienia staje się najistotniejsza, bowiem prowadzi do włączenia mniejszości etnicznych w życie społeczne. Jest to główny zapis Europejskiej Strategii Zatrudnienia. Chodzi tu o weryfikowanie kwalifikacji zdobytych w innym kraju, stałe podnoszenie kwalifikacji, ułatwiający zdobycie zatrudnienia i w konsekwencji należnego miejsca w pracy oraz w życiu społecznym (Janowska, 2015).

Przedstawione rozważania tworzą nowe wyzwania dla procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Menedżerowie klasy międzynarodowej muszą posiadać umiejętność poruszania się na rynkach o innym charakterze kultury narodowej i sprawność kierowania zespołami ludzkimi wywodzącymi się z różnych kultur (Janowska, 2015).

„Różnorodność kulturowa zespołów pracy sprzyja ich kreatywności i budowaniu nowych wartości. Staje się wyzwaniem dla realizacji funkcji personalnej w międzynarodowych organizacjach. Menedżerowie, którzy

podejmują decyzje o doborze pracowników i sposobie ich motywowania na międzynarodowym rynku pracy muszą uwzględnić różnice kulturowe” (Janowska, 2015).

Zarządzanie wielokulturowymi zespołami pracowniczymi staje się szczególnie istotne dla Polski w obliczu przyjęcia zobowiązania europejskiego, dotyczącego przyjęcia 2 tys. (choć dzisiaj jest mowa o 12 tys.) uchodźców z krajów Afryki i Syrii. Z przykrością należy stwierdzić, że Polska nie jest przygotowana do przyjęcia szukających ratunku przybyszów. Choć Wspólnota Europejska przeznacza określone środki na tzw. urządzenie się w kraju przyjmującym, to w Polsce zarówno infrastruktura (ośrodki dla uchodźców), jak i przygotowanie merytoryczne (programy asymilacji) nie są wystarczające. Władze lokalne, a przede wszystkim ewentualni przyszli pracodawcy i instytucje pomocy społecznej nie są przygotowani do tych zadań. Brak podstawowych informacji w środkach masowego przekazu budzi niekorzystne nastroje społeczne. Z badań CBOS-u z czerwca bieżącego roku (2015) wyłania się niestety niechętny stosunek społeczeństwa polskiego do Afrykanów (40%) i do Arabów (62%). Jeszcze wyraźniej rosnąca niechęć do uchodźców wyrażana jest na forach społecznościowych, a ostatnio nawet podczas demonstracji ulicznych.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach kryzysu pracy

Opisywany wcześniej kryzys gospodarczy, występujący w wielu regionach świata, doprowadził do rozchwiania rynku pracy. Zostały na nim miliony bezrobotnych pracowników z upadłych gałęzi i branż przemysłu. Ponadto postępująca globalizacja, postęp techniczny, swoboda transferowania kapitału i towarzyszące temu zjawisku przepływy siły roboczej doprowadziły do rozchwiania rynków pracy. Przedsiębiorstwa działające zatem w sytuacji niepewności i ryzyka starają się (chcąc utrzymać równowagę) przerzucać koszty dekonstrukcji na zasoby pracy (Janowska, 2015).

Rynek pracy w Polsce jest ciągle korzystny dla pracodawcy. Choć bezrobocie zmniejszyło się do 11,4%, to należy pamiętać, że ponad 2,5 mln Polaków pracuje za granicą. Jak wynika z badań nt. polskiego rynku, prowadzonych w 2014 r. przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, poszukiwanie pracy w Polsce w niektórych rejonach kraju (niedoinwestowanych) staje się daremne, czego dowodem jest niezwykle długi okres jej poszukiwania (25 miesięcy dla 34% bezrobotnych). Autorzy raportu (Czarnik, Turek, 2015) podkreślają, że jeszcze gorsza jest sytuacja osób w wieku 45–54 lata (dla 60%). Dowodzą, że aż 50% bezrobotnych podejmuje pierwszą pracę po roku poszukiwania (w tym 43% posiadających dyplom wyższej

uczelni). Aż 79% bezrobotnych byłoby skłonnych zmienić swoje kwalifikacje. Przykra jest konstatacja, że bezrobocie absolwentów wyższych uczelni sięga 15%. Z tych samych badań wynika, że pracodawcy poszukują głównie robotników wykwalifikowanych, średni personel techniczny, sprzedawców i absolwentów wyższych uczelni, ale głównie z branży edukacyjnej, zdrowia i pomocy społecznej (Kocór, Strzebońska, Dawid-Sawicka, 2015).

Przedstawione dowody braku pracy wywołują naturalną potrzebę uelastyczenia rynku pracy poprzez wprowadzanie różnorodnych form zatrudnienia. Odnoszą się one np. do **zmiany czasu pracy** (skrócenia lub wydłużenia w zależności od potrzeb, dzielenia się pracą), **miejsca pracy** (telepraca, praca w zespołach wirtualnych) i **form zatrudnienia** (praca na czas określony, praca tymczasowa, samozatrudnienie, umowa zlecenie czy umowa o dzieło). Nietypowe formy zatrudnienia, głównie z uwagi na ograniczenie kosztów pracy, są cenne dla pracodawcy. Cieszą także pracowników z uwagi np. na ich sytuację rodzinną (programy praca-życie), uczących się studentów czy wysokokwalifikowanych specjalistów, którzy „realizują się” poprzez pracę w kolejnych terminowych, odpowiedzialnych projektach. Natomiast dla większości nietypowo zatrudnionych pracowników pożądanej przez pracodawców elastyczności zatrudnienia towarzyszy marnotrawstwo potencjału pracowniczego. Przy tego typu zatrudnieniu odchodzi się bowiem od standardów zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż krótkotrwałość zatrudnienia, bycie uzależnionym od tymczasowego pracodawcy (agencji pracy tymczasowej) nie dają szans na rozwój i poczucie bezpieczeństwa. Wspólnota Europejska zobowiązała państwa członkowskie do stosowania zatrudnienia terminowego w zależności od obiektywnych przyczyn (poważnych, o charakterze np. ekonomicznym). Ta okoliczność niestety nie jest przestrzegana w Polsce, bowiem aż 30% Polaków pracuje na umowę na czas określony, przy wskaźniku dla Europy 12%, a Wlk. Brytanii 6%, Danii 9%, Niemiec 14,4% i Francji 15,7%. Również aż 30% pracowników w Polsce jest samozatrudnionych (i to często pozornie, bowiem pragnie się głównie, ażeby koszty pracy obciążały wykonawcę). Aż 500 tys. pracowników zatrudniają agencje pracy tymczasowej. Uelastyczeniu zatrudnienia towarzyszy niestety nieszanowanie praw pracowniczych (urlopy, odprawy, opieka zdrowotna, szkolenia).

Elastyczne formy zatrudnienia w świetle standardów zarządzania zasobami ludzkimi

Elastyczne formy pracy stają się w Polsce normą i ich analiza pod kątem realizacji funkcji personalnej dowodzi niestety przedmiotowego traktowania pracowników w procesie pracy. Dotyczy to głównie wykonawców procesów pracy (Janowska, 2015).

W sytuacji zatrudnienia terminowego, pracy tymczasowej i samozatrudnienia trudno mówić o możliwości realizacji polityki personalnej. Tani sposób pozyskania pracownika (agencja pracy tymczasowej) kłóci się ze strategią rozwoju firmy nastawioną na rozwój i stabilizację kadry. Badania IPiSS prowadzone w 2011 r. pod kierownictwem M. Bednarskiego i K. Frieske (2012) dowiodły negatywnych skutków społecznych elastycznego zatrudnienia.

Terminowe wykonywanie pracy jest przerywane okresem bezrobocia i właśnie wówczas (w odróżnieniu od innych krajów, m.in. Danii) nie otrzymuje się wsparcia finansowego i edukacyjnego, pozwalającego ponownie znaleźć pracę. Brak stabilnego źródła dochodu sprzyja procesowi społecznego wykluczenia. Badania IPiSS dowiodły, że pracownicy pracujący na czas określony są czterokrotnie bardziej narażeni na ubóstwo dochodowe niż pracujący na stałe. Z raportu Państwowej Inspekcji Pracy za rok 2012 wynika, że aż 16,2% umów spośród skontrolowanych 37 tys. zostało zawartych niezgodnie z prawem (w 2011 r. było to 13%) (Janowska, 2015).

Podobna sytuacja dotyczy **pracy tymczasowej**. Jest to szczególnie rodzaj zatrudnienia, w którym pracodawcą staje się agencja pracy tymczasowej, dostarczająca pracodawcy użytkownikowi w dowolnym czasie pracownika zgodnie z zamówieniem i po sprawdzeniu jego kwalifikacji. Jest to swoisty sposób pośrednictwa pracy, wywołujący stan stałej niepewności u kandydata z racji niewiedzy o przyszłej pracy i czasie jej trwania. Po czasie „wynajęcia” pracownik wraca do stanu oczekiwania.

Trudno mówić o standardach zarządzania zasobami ludzkimi w wypadku **samoatrudnienia**. Jest to głównie sposób na redukcję kosztów pracy i wymuszenie na „swoim pracowniku” przejścia na samozatrudnienie. Wówczas jest to **zatrudnienie pozorne**, mające najczęściej miejsce w ochronie zdrowia, bowiem zamiast dwóch niezależnych i równorzędnych podmiotów gospodarczych, nawiązujących współpracę na podstawie umowy opartej na przepisach Kodeksu cywilnego, praca wykonywana jest w warunkach podległości i podrzędności, charakterystycznych dla stosunku pracy. Szacuje się, że w Polsce ok. 1,1 mln pracowników podejmuje współpracę z byłym pracodawcą, oszczędzającym w ten sposób na płaceniu podatków. Taka sytuacja pracy dotyczy głównie personelu medycznego pracującego w szpitalach, zakładach opieki długoterminowej, pielęgniacyjno-opiekuńczych, sanatoriach i poradniach specjalistycznych.

Przedstawiona sytuacja dowodzi, że „wymuszenie” samozatrudnienia, które pozornie nie różni się od stosunku pracy sprawia, iż były lub nowy „pracodawca” przerzuca obowiązki ciężące do tej pory (lub mające ciężać) na nim w sferze polityki personalnej – na pracownika (Janowska, 2015).

Elastyczne formy zatrudnienia a motywowanie pracowników

Okresowość pracy wykonywanej na umowę zlecenie, niedającej poczucia stabilizacji, pozbawionej wszelkich przywilejów pracowniczych, ma charakter głównie demotywuujący. Również „wymuszone” samozatrudnienie, które zaspokaja potrzeby materialne, ale niestety wyłącznie kosztem wydłużonego czasu pracy (a więc przy niespełnianiu standardów bhp), nie może działać motywująco.

Należy zatem stwierdzić, że **elastyczny rynek pracy prowadzi do deprecjacji nauk o zarządzaniu i zarządzania zasobami ludzkimi**. Stąd też w wielu organizacjach wyłania się dychotomiczny model zarządzania zasobami ludzkimi. Należy zgodzić się z Ł. Sułkowskim, a za nim z D. Bąk-Grabowską (Janowska, 2015), którzy twierdzą, iż mamy do czynienia z dwutorowym podejściem do polityki personalnej. Menedżerowie i specjaliści znajdują się pod szczególną ochroną i są w związku z tym należycie motywowani, zaś pracownicy wykonawczy są traktowani instrumentalnie.

I właśnie wykonywanie pracy przez tę grupę osób kłóci się z podstawowymi zasadami zarządzania zasobami ludzkimi. Sytuacja ta odnosi się do szeroko pojmowanej sfery motywacji. I tak na przykład degradacji ulega **proces adaptacji**, bo tymczasowość zatrudnienia go nie wymaga. Staje się on zbędnym kosztem, choć niewątpliwie występuje samorzutnie i rzeczywiście firma ponosi straty, zwalniając już częściowo przygotowanego i doświadczonego pracownika. Również przy takim rodzaju zatrudnienia nie musi funkcjonować **system oceniania**. Jest on na pewno pożądanym w wypadku tymczasowo zatrudnionych specjalistów. To oni muszą otrzymać kolejny certyfikat potrzebny do wykonywania dalszej pracy. Jest on również niezbędny dla formułowania „wyceny” kolejnego zadania u następnego pracodawcy – użytkownika. Stąd też **wynagrodzenie** będzie miało w tym wypadku charakter motywujący. Niestety, nie spełni ono tej roli wobec pracy terminowej na zlecenie, a także tymczasowej, wykonywanej przez mniej wykwalifikowanych pracowników. Także pracownicy samozatrudnieni nie mogą czuć się usatysfakcjonowani materialnie. Ich los (czas pracy, zabezpieczenie społeczne, rozwój) zależy od nich samych. Wiadomym jest, że pozorną satysfakcją materialną „opłaca” się kosztem własnego zdrowia, a w wypadku personelu medycznego również zdrowia pacjentów. „Opłacalny” i często 20-to godzinny czy dłuższy dyżur pielęgniarki lub położnej przeczy wszelkim zasadom bezpieczeństwa i higieny pracy (Janowska, 2015).

W elastycznym systemie pracy nie przywiązuje się należytej wagi do **podnoszenia kwalifikacji**. Pracodawca nie ma ochoty inwestować w pracownika w sytuacji „niewiadomego” czasu jego zatrudnienia. Takie przedmiotowe traktowanie pracownika zaprzepaszcza szansę wyłapywania utalentowanych pracowników, którzy mogliby w przyszłości rozwijać firmę. Inwestuje się jedynie w grupę

specjalistów, szczególnie poszukiwanych przez inwestorów dla wykonania odpowiedzialnych prac.

Szkoda również, że samozatrudnieni, często zmuszeni do założenia własnej działalności gospodarczej, „oszczędzają” na kosztach własnego rozwoju (Janowska, 2015).

Przytoczone przykłady kłócą się ze standardami zarządzania zasobami ludzkimi, kładącymi nacisk na potrzebę budowania zaangażowania pracownika, bowiem trudno je wywołać czy zachęcić do aktywnego uczestnictwa w procesie pracy w sytuacji tymczasowości i braku stabilizacji. Ten fakt podkreśla propagatorka wdrażania idei zaangażowania pracowniczego M. Juchnowicz (2014, s. 124), twierdząc, że „pracownicy chcą wiedzieć, czy ich miejsca pracy są bezpieczne i jak mogą rozwijać swoje umiejętności”. Jak daleka jest rzeczywistość od spełnienia standardu społecznej odpowiedzialności biznesu, odnoszącego się do podstawowej powinności pracodawcy, jakie jest respektowanie praw pracowniczych (godnego wykonywania pracy)? Na te kwestie zwraca szczególną uwagę P. Wachowiak (2013, s. 140), mówiąc o skutkach braku stabilności zatrudnienia i podnosząc wyraźnie, że „pracownicy chcą cieszyć się zatrudnieniem”.

Podsumowując, trzeba jeszcze raz podkreślić, że zagrożenia wynikające ze stosowania elastycznych form zatrudnienia wywołują niepowetowane straty zarówno dla zasobów ludzkich, jak i dla gospodarki. Wśród **strat pracowniczych** na plan pierwszy wysuwają się: **utrata poczucia bezpieczeństwa zawodowego i życiowego, utrata zabezpieczenia społecznego, brak respektowania praw pracowniczych (do odpoczynku, informacji, a także do rozwoju i sprawiedliwego wynagrodzenia), poczucie deprecjacji społecznej, pogorszenie stanu zdrowia (depresja), zmniejszenie szans na powrót na tzw. pierwotny rynek pracy** (Janowska, 2015).

Zarządzanie zróżnicowanymi zasobami ludzkimi

Jak już wspomniano, obecne stulecie jest wiekiem wielokulturowości, ale także starzenia się społeczeństwa przy jednocześnie rosnących aspiracjach młodego pokolenia, a także coraz bardziej dostrzegalnego rozwarstwienia społecznego. Ono właśnie sprawia, że na rynku pracy funkcjonują grupy wykluczonych, nieradzących sobie w życiu i w pracy zawodowej.

Starsi na rynku pracy

Począwszy od 1995 r. każdego miesiąca w świecie przybywa blisko 1 mln ludzi w wieku 60+. Obecnie żyje ok. 600 mln osób w tej grupie wiekowej. Do roku 2050

w Europie odsetek osób 50+ wzrośnie z 27 do 51%. W Polsce w 2030 r. sięgnie 26,9%. Niestety, do powiększającej się liczby osób starszych zaliczają się te, które zbyt wcześnie przeszły na emeryturę lub też straciły pracę. Jak już podkreślono, wskaźnik zatrudnienia osób w grupie wiekowej 55–64 lata szczególnie w Polsce jest bardzo niski, bo wynosi zaledwie 38%, podczas gdy w Norwegii 67,6%, w Szwecji 69,5%, Szwajcarii 65% i Danii 60% (Janowska, 2015).

Prowadzone w Polsce badania (Szukalski, 2008; Szmidt, 2012; Kryńska, Krzyszkowski, Urbaniak, Wiktorowicz, 2013; Kołodziejczyk-Olczak, 2013) dowodzą niewykorzystywania w miejscu pracy potencjału intelektualnego osób starszych. Z badań wynika, że dojrzały pracownicy w większości pragną przedłużyć swoją aktywność zawodową, podnosić kwalifikacje i umiejętności, a przede wszystkim służyć doświadczeniem i wiedzą młodszemu pokoleniu. Niestety, starsi pracownicy wskazują na postawy dyskryminogenne w miejscu pracy. Czują niechętny stosunek współpracowników, objawiający się presją związaną z potrzebą ustąpienia miejsca młodszemu. Uważają również, że przełożeni nie dostrzegają ich atutów, tj. doświadczenia, lojalności i kompetencji, pozwalających im pełnić rolę mentorów i trenerów. Wcześniejsza diagnoza wymienionych autorów została potwierdzona w kolejnych ogólnopolskich badaniach, w których brała udział I. Kołodziejczyk-Olczak (2014). Były one prowadzone wśród kierownictwa 1011 polskich organizacji i pracowników 50+. Autorka, dokonując także analizy doświadczeń międzynarodowych (głównie krajów skandynawskich), dowodzącej wartości wysoko kwalifikowanych i doświadczonych zasobów ludzkich, podkreśliła ich szczególną wagę w dobie starzejącego się społeczeństwa w zglobalizowanym świecie. Z tego powodu powinny one jak najdłużej służyć organizacji. Badania prowadzone w tej kwestii w Polsce ukazały różnice w traktowaniu dojrzałej generacji przez kadrę menedżerską. I tak świadomość wartości zarządzania wiekiem prezentowały organizacje wiedzy, w których kierownictwo dostrzegało walory starszego pokolenia, jego kompetencje i wartości wynikające ze współpracy międzypokoleniowej (wzajemnej wymiany korzyści). Natomiast inaczej dzieje się w organizacjach tradycyjnych, gdzie pracowników starszych traktuje się jako „mało elastycznych, mało pojętych technicznie”.

Prezentowane rozważania dowodzą wagi omawianych problemów i konieczności przewartościowania w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, nie tylko na poziomie korzystnych zmian ustawodawczych, ale i kultury organizacyjnej każdej organizacji. Jest to kolejne wyzwanie dla kadry menedżerskiej, bowiem to ona powinna przełamywać bariery świadomościowe starszego i młodszego pokolenia. Współpraca w zespołach wielopokoleniowych może przynieść obopólne korzyści, wynikające z połączenia kapitału intelektualnego starszych z kreatywnością i odwagą młodszych.

Młodzi na rynku pracy

Jak wcześniej podkreślono, dramatyczna jest sytuacja młodych ludzi na rynku pracy i to zarówno w Polsce, jak i w całej Europie. W krajach Unii aż 5 mln ludzi w wieku 15–24 lata nie uczy się i nie pracuje. Bezrobocie w wielu krajach sięga blisko 50%. Dotkliwy brak pracy dotyczy nowej generacji – pokolenia Y, które na rynek pracy XXI w. wchodzi z zupełnie innymi oczekiwaniami, kompetencjami i wartościami. Pokolenie to cechuje się różnorodnością i potrzebą nieustannych zmian. Oczekuje interesującej pracy, ale pragnie ją równoważyć z życiem rodzinnym. Jak wynika z badań literaturowych i terenowych, prowadzonych przez J. Cewińską, M. Striker i K. Wojtaszczyk (Janowska, 2015), choć młodzi preferują zmiany, to pragną stabilizacji, ale pod warunkiem swobody w budowaniu własnej kariery. Nie akceptują pracoholizmu, lecz chcą się rozwijać i uczestniczyć w życiu firmy. Oczekują partnerskich relacji w miejscu zatrudnienia i lubią pracować w zespole. Są dobrze wykształceni, otwarci na świat i współpracę z kolegami różnych narodowości.

Niestety, oczekiwania młodzieży wobec przyszłej, interesującej ich pracy nie mogą zostać spełnione. Stąd też coraz częściej pojawiające się sformułowania o straconej lub straconej już generacji. Podstawą do takich stwierdzeń stają się wyniki badania „Młodzi na rynku pracy 2012”, przeprowadzonego przez serwis społecznościowy StudentsWatch wśród 2014 losowo dobranych panelistów w wieku 16–36 lat. Zastosowane wagi pozwalają uogólnić wyniki na całą populację Polaków w tym wieku. Celem badania było zbadanie postaw i oczekiwań wobec wykonywanej i przyszłej pracy, a także sposobów poszukiwania zatrudnienia i preferowanego wynagrodzenia. Z raportu wyłania się obraz pesymistyczny, dotyczący zarówno sfery poszukiwania pracy, jej zgodności z posiadanymi kwalifikacjami, warunków zatrudnienia, jak też oczekiwań pracodawców wobec kompetencji młodych ludzi. Ponad trzy czwarte młodych w ciągu ostatnich trzech miesięcy poszukiwało pracy i aż 60% z nich – bezskutecznie. Około 70% badanych nisko oceniło swoje szanse znalezienia pracy. Blisko 75% szukało zatrudnienia w Polsce, a 10,5% za granicą. Głównym źródłem informacji o możliwości zatrudnienia była sieć znajomości. Aż co dziewiąta osoba uznała, że jej wykształcenie nie jest przydatne w znalezieniu pracy (Janowska, 2015).

Tak też w dalszym ciągu oceniają swoje szanse młodzi, wśród których w 2014 r. prowadziła badania Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (Jelonek, Kasperek, Magierowski, 2015). Najgorsza sytuacja dotyczy młodzieży kończącej ogólnie szkoły zawodowe i studia licencjackie. Wykonuje ona pracę poniżej swoich kwalifikacji (robotnicy, proste prace biurowe). Badani doceniają potrzebę

dokształcania, ale przede wszystkim myślą o pracy za granicą. Trudno się dziwić, bowiem niestety na pierwszą pracę czekają dłużej niż rok.

Wykluczeni społecznie na rynku pracy

Z badań reprezentatywnych, przeprowadzonych wśród Polaków przez TNS Polska w 2014 r. (Leszczyński, 2015) na temat oceny 25-lecia wolności, uzyskano bardzo niepokojące dane. I tak 46% badanych uznało, że głównym problemem ustrojowym jest bezrobocie. Taką opinię wyraziło 76% ludzi pozostających bez pracy i 31% przedsiębiorców. 22% badanych wskazało na nierówności społeczne jako porażkę demokracji. Kolejne miejsce zajęła niekompetencja władzy, źle działająca służba zdrowia i korupcja. Zdaniem badanych nierówności społeczne stanowią naruszenie ludzkiej godności i zablokowanie przyrodzonej każdemu człowiekowi możliwości rozwoju. Aż 43% uznało, że największą zaletą starego systemu była łatwość otrzymania pracy, brak strachu przed bezrobociem. Do prezentowanego obrazu należy dołączyć wyniki eksperckiej diagnozy nt. nierówności społecznych, sporządzonej przez Biuro Analiz Sejmowych (Kłos, Szymańczak, 2014). Autorzy zwracają uwagę na nierównomierny rozwój gospodarczy kraju, który spowodował nierówności regionalne. Stąd też przez wszystkie lata transformacji utrzymuje się bardzo wysokie bezrobocie w województwach: warmińsko-mazurskim (24,7%), świętokrzyskim (24,3%) i podlaskim (23%). Blisko 30% aktywnej zawodowo młodzieży do 24. roku życia pozostaje bez pracy. Ubóstwo społeczne uniemożliwia i zahamowuje wzrost aspiracji edukacyjnych. Istnieje groźba odtworzenia rażącej nierówności w dostępie do studiów wyższych. W takiej sytuacji występuje potrzeba interwencji publicznej, gwarantującej rozwój gospodarczy kraju, bowiem płytkie rezerwy, tkwiące w gospodarce, znajdują się na wyczerpaniu (niskie koszty wytwarzania już przestały być konkurencyjne). Emigracja wykształconych ludzi przynosi tylko pozorne korzyści (mniejsza presja na rynek pracy, edukację), natomiast źle rokuje na przyszłość, bowiem jeszcze bardziej pogarsza sytuację demograficzną.

Istniejące zubożenie społeczeństwa, bezpośrednio związane z gorszymi szansami na naukę i znalezienie pracy, odbiera możliwości do godnego życia.

Na rynku pracy znajdują się grupy społeczne, reprezentowane przez długotrwale bezrobotnych (bez szans na pierwszą czy kolejną pracę) niepełnosprawnych osób, żyjących w ubóstwie i często w wyniku takiego stanu rzeczy na pograniczu patologii społecznej.

Jest to kolejne wyzwanie dla rządzących na poziomie państwa i gminy, kadry menedżerskiej każdej organizacji, a także dla funkcjonujących od niedawna podmiotów ekonomii społecznej, przeznaczonych dla tych przedstawicieli grup społecznych, którzy sami nie potrafią pokierować swoim życiem, szczególnie zawodowym.

W naszym kraju, za przykładem krajów zachodnich (Włoch, Portugalii, krajów skandynawskich), w których rządy wyszły naprzeciw narastającym potrzebom społecznym, zaczęły powstawać podmioty ekonomii społecznej, tj. przedsiębiorstwa społeczne, spółdzielnie socjalne i centra integracji społecznej. Temu trendowi patronuje Wspólnota Europejska, reagując na postępujące nierówności społeczne. Wśród funduszy europejskich przeznaczonych dla Polski szczególnie nacisk kładzie się na te, których celem jest wyrównywanie szans na rynku pracy. Niestety, osiągnięcia polskie w tej dziedzinie są bardzo mizerne. Choć dzięki wsparciu europejskiemu powstało w ostatnich latach w Polsce kilkaset (ponad 800) spółdzielni socjalnych, to efekty ich funkcjonowania (jak również szybkiego upadku) nie odpowiadają pokładanym w nich nadziejom. Raporty z badań (*Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych*, 2015) dowodzą braku należytej pomocy (merytorycznej i infrastrukturalnej) ze strony lokalnych podmiotów społecznych (samorządów, biznesu i instytucji pomocy społecznej). Jej brak (np. wsparcia lokalowego, zlecenia zadań, stosowania przy przetargach klauzuli społecznej, a przede wszystkim wsparcia merytorycznego) nie daje szans na konkurowanie na otwartym rynku „słabszych” podmiotów społeczno-ekonomicznych z „silnymi ekonomicznie”. Doświadczenia autorki w tym względzie (badawcze, doradcze i organizacyjne, wspomagające tworzenie spółdzielni socjalnych) dowodzą istnienia wielu niedociągnięć (Janowska, 2015a). Tam, gdzie powstające spółdzielnie socjalne nie znajdowały sojuszników (wspomnianej pomocy i współpracy), często po roku (tj. po zakończeniu otrzymywania celowej dotacji) przestawały funkcjonować, a marginalizowane osoby wracały do grona bezrobotnych. Natomiast w sytuacji kiedy spółdzielnie socjalne otrzymały kuratelę władzy lokalnej, np. zlecającej im zadania ze sfery gospodarki komunalnej, to skutki dla obydwu stron były godne pochwały. Wykluczeni (do tej pory bezrobotni) nie tylko znaleźli pracę, ale podnieśli swoje kwalifikacje i kompetencje społeczne, zaś gmina zmniejszyła poziom bezrobocia i zaoszczędziła na cenie usług komunalnych.

Grupy wykluczonych społecznie (w tym także uzależnionych, zwalnianych z zakładów karnych, a także ostatnio absolwentów różnego typu szkół i reprezentantów grup wiekowych 55 i 60+) należy otoczyć szczególną opieką. Winna ona płynąć ze strony instytucji rządowych, lokalnych i biznesowych. Opieka ta musi mieć charakter przede wszystkim merytoryczny, ale również – w fazie początkowej – finansowy.

Wyłania się zatem nowy nurt naukowo-badawczy dla przedstawicieli nauk o zarządzaniu i polityki społecznej, bowiem oczywiste jest, że zarządzanie instytucjami ekonomii społecznej wymaga wiedzy z zakresu polityki personalnej, polityki społecznej, psychologii i przedsiębiorczości społecznej. Przynajmniej z jej podstawami powinni być zapoznani przyszli pracownicy i liderzy przedsiębiorstw społecznych,

ale również przedstawiciele władzy lokalnej i biznesu, zaś zarządzanie instytucjami ekonomii społecznej powinno wejść do kanonu studenckiego kształcenia. Rodzi się zatem nowe wyzwanie dla nauk o zarządzaniu i dla polityki społecznej, bowiem przygotowanie fachowe, zaangażowanie społeczne daje szansę na pobudzenie aktywności życiowej i zawodowej generacji, która sama nie jest w stanie sobie pomóc.

W sytuacji pogłębiającego się rozwarstwienia społecznego cenne stały się ostatnie inicjatywy ustawodawcze, regulujące status przedsiębiorstwa społecznego (Ustawa o przedsiębiorstwie społecznym i wspieraniu podmiotów ekonomii społecznej, 2015), które rozszerzyły pojęcie podmiotów ekonomii społecznej (również o organizacje pożytku publicznego i przedsiębiorstwa społeczne). Pozwalają one w większym stopniu korzystać z unijnych czy krajowych instrumentów prawnych i finansowych w sytuacji, kiedy przynajmniej w połowie z nich znajdują zatrudnienie osoby wykluczone społecznie (w tym również niepracująca młodzież i osoby starsze). Naczelną zasadą, przyświecającą ustawie, jest skoncentrowanie działań polityki publicznej na przedsiębiorstwach, które realizują zadania w zakresie zatrudnienia i integracji społecznej osób marginalizowanych społecznie. W ustawie zwraca się szczególną uwagę na podnoszoną wcześniej konieczność współpracy podmiotów ekonomii społecznej z samorządem lokalnym i biznesem.

Podsumowanie

Przedstawione treści wymagają nowego spojrzenia na nauki o zarządzaniu, a w szczególności na zarządzanie zasobami ludzkimi i politykę społeczną. Przemiany w świecie, w Europie, o charakterze gospodarczym, politycznym i demograficznym, wywołują poważne konsekwencje społeczne, odbijające się na procesach wykonywania pracy. Stałe obniżanie kosztów pracy, wymuszone recesją, najczęściej polega na ograniczaniu zatrudnienia, a tym samym niewykorzystywaniu kwalifikacji potencjału ludzkiego, w konsekwencji na wzroście bezrobocia i ubóstwa społecznego. W świecie pracy dominuje idea zysku, a nie troski o pracownika.

Przedstawiciele nauk o zarządzaniu, które kładą nacisk na budowanie zaangażowania pracowniczego, wykorzystywanie talentów, budowanie wizerunku pracodawcy, tworzenie programów praca–życie, nie mogą zachowywać się obojętnie wobec dysfunkcyjnego uelastycznienia organizacji, prowadzącego bezpośrednio do nierespektowania praw pracowniczych.

Nie mogą również stać obojętnie wobec nierozwiązanych należycie problemów rynku pracy, a więc marnotrawstwa kwalifikacji młodzieży, pracowników w dojrzałym wieku, pracowników zróżnicowanych kulturowo i wreszcie osób wykluczonych społecznie.

Opisana tu rzeczywistość, kłócąca się ze standardami zarządzania zasobami ludzkimi, wymaga szerokiej dyskusji naukowej i publicznej (popartej ustawnie prowadzonymi badaniami interdyscyplinarnymi), zmierzającej do zatrzymania postępującego marnotrawstwa kapitału ludzkiego.

Bibliografia

- Bednarski, M., Frieske, K. (2012). *Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce. Społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska*. Warszawa: IPSiS.
- CBOS (2015). *Przybysze z bliska i z daleka, czyli o imigrantach w Polsce*.
- Czarnik, Sz., Turek, K. (2015). *Polski rynek pracy – aktywność zawodowa i struktura wykształcenia*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2012–2013. (2015). Warszawa: Minister Pracy i Polityki Społecznej.
- Janowska, Z. (2015). Zarządzanie zasobami ludzkimi wobec wyzwań XXI wieku. W: W. Kieżun (red.), *Sprawniejsze Państwo*. Warszawa: Poltext (w druku).
- Janowska, Z. (2015a). The Economic cooperation of social cooperatives with local business and municipality actors as a guarantee of achieving success. An example of Łódź voivodeship. W: *5th Ciriect International Research Conference on Social Economy*. Lisbon (w druku).
- Jelonek, M., Kasperek, K., Magierowski M. (2015). *Młodzi na rynku pracy – pracownicy, przedsiębiorcy, bezrobotni*, Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Juchnowicz, M. (red.) (2014). *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kłos, B., Szymańczak, J. (red.) (2014). *Nierówni społecznie w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe, Biuro Analiz Sejmowych.
- Kocór, M., Strzebońska, A., Dawid-Sawicka, M. (2015). *Rynek pracy widziany oczami pracodawców*, Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2013). Zarządzanie wiekiem – jak pracodawcy mogą odpowiadać na wyzwania demograficzne?. W: Kryńska, E., Szukalski, P. (red.), *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kołodziejczyk-Olczak, I., (2014). *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 37–56.
- Kryńska, E., Krzyszkowski, J., Urbaniak, B., Wiktorowicz, J. (red.) (2013). *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Leszczyńska, A. (2014). Wielki sondaż TNS Polska dla „Wyborczej” o 25-leciu, *Gazeta Wyborcza*, 2.05.2014.

- Mączyńska, E. (2015). Zagraża nam stagnacja. *Nowe Życie Gospodarcze*, 3–4, 16–17. Projekt ustawy o przedsiębiorstwie społecznym i wspieraniu podmiotów ekonomii społecznej. Sejm Rzeczypospolitej Polskiej VII kadencji, druk nr 3521.
- Szmidt, Cz. (red.) (2012). *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+. Raport końcowy*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Leona Koźmińskiego.
- Szukalski, P. (red.) (2008). *Idzie starość. Postawy osób w wieku przedemerytalnym. Raport z badań*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Wachowiak, P. (2013). *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

Summary

Human Resource Management, Directions of Changes, New XXI Challenges

World events, viewed from the macro-environment perspective of organization (i.e. financial crisis, downturn, recession, unemployment, poverty, social, political transformations, migrations, demographic crisis) influence directly and indirectly the paradigm shift of management and thus refer to human resources management (HRM) and social policy. The paper indicates that the current achievements of management science require revision because standards of HRM are mainly directed towards „selected” groups of employees, i.e. managerial staff and highly qualified personnel. Most of the blue-collar workers are treated instrumentally and it is evidenced by not respecting their employee rights. In the paper the aforementioned issue is highlighted as challenging for XXI century. It is particularly important (especially in the face of immigrant influx in the EU) and in line well with both multicultural HRM as well as diversity management in the fields of age and social status.

The paper points to wastefulness of human potential. A key role in stopping the dehumanization of work processes refers to managerial staff for whom human capital should be the highest value.

Keywords: human capital wastefulness, flexible work system dysfunctions, multiculturalism, youth unemployment, age management, management of the socially excluded.

Резюме

Управление человеческими ресурсами: тенденции и новые вызовы XXI века

Мировые события, происходящие в макросреде организации (финансовый кризис, экономический спад, рецессия, безработица, бедность, политические преобразования, миграция населения, демографический кризис), прямым и косвенным образом воздействуют на смену парадигмы менеджмента, в том числе управления человеческими ресурсами, и социальной политики. Статья показывает, что современные достижения науки требуют пересмотра, поскольку стандарты управления человеческими ресурсами в основном приносят пользу „избранной” группе сотрудников, т.е. менеджерам и высококвалифицированным специалистам. По отношению к большинству остальных принимается инструментальный подход, о чем свидетельствует несоблюдение их трудовых прав. Вышеупомянутая проблема является вызовом XXI века. Кроме того, особенно важным (в свете последних происшествий на этническом фоне) становится управление мультикультурными человеческими ресурсами и управление многообразием (связанным с возрастом и социальным статусом). В статье указывается на расходуемый впустую человеческий капитал. Менеджеры, для которых человеческий капитал должен являться самым высшим благом, должны играть ключевую роль в прекращении дегуманизации трудовых процессов.

Ключевые слова: расходуемый впустую человеческий капитал, дисфункции в области гибких механизмов работы, мультикультурализм, молодежная безработица, управление возрастом, управление социально исключенными людьми.

Prof. zw. dr hab. Zdzisława Janowska

Profesor nauk o zarządzaniu. Członek Komitetu Nauk o Pracy i Polityki Społecznej PAN. Założycielka i do 30.09.2015 r. kierownik Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Uniwersytecie Łódzkim. Badaczka, ekspert w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, polityki społecznej i ekonomii społecznej, w tym przeciwdziałania bezrobociu, ubóstwu i wykluczeniu społecznemu. Propagatorka w Polsce nurtu równościowego i badań dotyczących dysfunkcji i patologii zarządzania zasobami ludzkimi.