

# Spoleczno-kulturowe konsekwencje pandemii w obszarze aktywności zawodowej w Polsce a strategii personalne.

WOJCIECH PAWNIK

AGH AKADEMIA GÓRNICZO-HUTNICZA, WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

KATEDRA ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

[wpawnik@zarz.agh.edu.pl](mailto:wpawnik@zarz.agh.edu.pl)

# Kontekst teoretyczny

W prezentowanym referacie interesuje mnie przedmiot badań zarządzania, pewność wiedzy o organizacji i zarządzaniu, dochodzenie do prawdy, relacje między teorią a jej praktyczną realizacją, podmiot poznania oraz granice nauk o zarządzaniu. Skoncentruję swoją uwagę na relacjach między teorią a praktyką, co pozwoli zidentyfikować znaczenie strategii personalnych w Polsce w czasie pandemii oraz podstawową opozycję między zarządzaniem potencjałem społecznym a oczekiwaniami strategii organizacji.

# Cel analizy

Celem prezentowanego referatu jest podkreślenie znaczenia zmian zachodzących w otoczeniu organizacji na realizowane strategie personalne. Choć teoria i praktyka zarządzania potencjałem społecznym organizacji była zawsze wrażliwa na zmiany społeczno-kulturowe poszukując jednocześnie pewności w zmieniającym się otoczeniu to realizowane strategie doprowadziły do podważenia relacji zaufania aktorów życia organizacyjnego do organizacji: powstanie tzw. kultury negacji, pojawienie się kultury strachu, chaos indywidualnych biografii, kultura cynizmu, kultura braku zaufania oraz kultura anomii.


# Przyjęta metoda/metody badawcze

W oparciu o krytyczną analizę literatury przedmiotu oraz zastane badania empiryczne zidentyfikowano podstawowy paradoks życia organizacyjnego – podkreślanie wyjątkowości potencjału społecznego z jednej strony, z drugiej zaś substrategie organizacyjne redukujące jego znaczenie.

# Główne wnioski

Funkcjonowanie organizacji w kontekście pandemii wymaga uzupełnienia koncepcji procesowej przyszłości zjawiskami natury pozaekonomicznej oraz pogłębionej analizy społecznych konsekwencji strategii organizacyjnych dla aktorów życia organizacyjnego.

Prezentowany referat podkreśla znaczenie zmian zachodzących w otoczeniu organizacji na realizowane strategie personalne. Choć teoria i praktyka zarządzania potencjałem społecznym organizacji była zawsze wrażliwa na zmiany społeczno-kulturowe poszukując jednocześnie pewności w zmieniającym się otoczeniu to realizowane strategie biznesowe doprowadziły do podważenia relacji zaufania aktorów życia organizacyjnego do organizacji. Innymi słowy powstanie tzw. **kultury negacji**, pojawienie się **kultury strachu**, **chaos indywidualnych biografii**, **kultura cynizmu**, **kultura braku zaufania**, **kultura anomii**.



Autor stawia tezę, iż obecny kontekst funkcjonowania organizacji – pandemia oraz powszechne zjawisko ryzyka - niepewności – wzmocnił jedynie zaobserwowane wcześniej procesy, co zmusza do redefinicji pozycji , roli i znaczenia strategii personalnej w przedsiębiorstwach.

Problematyka wpływu otoczenia organizacji na jej funkcjonowanie w jej wielu wymiarach jest związana poznawczo z podstawowymi zagadnieniami z zakresu epistemologii. W niniejszym referacie skoncentruję swoją uwagę na relacjach między teorią a praktyką, co pozwoli zidentyfikować znaczenie strategii personalnych w Polsce w czasie pandemii oraz podstawową opozycję między zarządzaniem potencjałem społecznym a oczekiwaniami strategii organizacji.

# Społeczeństwo ryzyka – strategie personalne – konceptualizacja.

- ▶ Otoczenie organizacji współtworzą następujące czynniki (Penc 1998, s. 51):
- ▶ Ekonomiczne.
- ▶ Technologiczne.
- ▶ Edukacyjne.
- ▶ Kulturowe.
- ▶ Prawne.
- ▶ Polityczne.
- ▶ Socjologiczne.
- ▶ Demograficzne.
- ▶ Naturalne.



Źródłem niepewności w elementach współtworzących otoczenie życia organizacyjnego należy upatrywać w społecznej recepcji teorii Alberta Einsteina, która kształtowała się odmiennie od oczekiwań autora. Pojęcia czasu i długości absolutnej straciły swoje pierwotne znaczenie. **Na początku lat dwudziestych dwudziestego wieku powszechnym stało się przekonanie, iż absoluty czasu, przestrzeni, dobra i zła, wiedzy i wartości przestały istnieć** (Johnson 1989, s. 9), choć twórca ogólnej teorii względności poświęcił całe swoje zawodowe życie poszukiwaniu prawdy i pewności.

Np. w obszarze ekonomii David Ricardo dowodząc, iż wynagrodzenie robotnika nigdy nie może być większe od absolutnego minimum dostarczył tzw. naukowego uzasadnienia wyzysku, zaś Karol Marks opierając się na wątpliwych empirycznie dedukcjach oraz teorii wartości ekonomii klasyczne starał się udowodnić jego wszechobecność. Ricardo „naukowo” zniechęcał robotników do poprawy swojej sytuacji, Marks zaś równie „naukowo” zachęcał do zmiany istniejących warunków życia.

**To przykład relatywizacji epistemologii – istoty poznawania rzeczywistości, co pozwala tworzyć na przykład koncepcje zarządzania abstrakcyjnymi pojęciami, które stają się w literaturze przedmiotu „rzeczami” lub „przedmiotami” - zarządzanie zaufaniem (Grudzewski i in. 2009) – przykład reifikacji, czyli przekształcenia abstrakcyjnej idei w rzecz, której nadajemy techniczną realność; osobowość organizacji (Barabasz 2008) – przykład antropomorfizacji.**

W latach pięćdziesiątych dwudziestego wieku obszar pacy zdominował pozostałe wymiary życia społecznego (Beck, Giddens, Lash 1994), co nabiera szczególnego znaczenia z punktu widzenia prezentowanej analizy. W kontekście globalnego zjawiska, jakim jest obecnie pandemia, wzmocnieniu uległo indywidualne i społeczne poczucie braku bezpieczeństwa na poziomie egzystencjalnym, ale również wymiaru samorealizacji zawodowej. Każdy z elementów współtworzących otoczenie organizacji podlega dziś redefinicji instytucjonalnej oraz społeczno-kulturowej. **Innymi słowy, funkcjonowanie w tak zwanym społeczeństwie ryzyka (Beck 2012) otrzymało dodatkowe empiryczne uzasadnienie.**

Przyjmuję, iż cztery główne wymiary globalizacji: gospodarka kapitalistyczna, system organizacji politycznej państwa, międzynarodowy podział pracy oraz porządek militarny - autonomiczne, choć współzależne - charakteryzują się intensyfikacją stosunków społecznych o światowym zasięgu, która łączy zróżnicowane lokalności w taki sposób, że lokalne zjawiska kształtowane są przez zdarzenia zachodzące w odległej perspektywie przestrzennej oraz zwrotnie na nie oddziałują (Giddens 1990, s 64). **Jego uniwersalizacji oraz wzrastającej wrażliwości na zagrożenia towarzyszy malejąca rola mechanizmów obronnych, racjonalizacji magicznych i religijnych, „psucie wiedzy”(Crouch, 2017), brak świadomości niedoskonałości wiedzy eksperckiej oraz funkcjonowanie w połączonej sieci technologii informacyjnych przestrzeni postprawdy (Keyes 2017).**

Reasumując, pomiędzy matematyczną (teoria prawdopodobieństwa) a techniczną (teoria niezawodności) perspektywą analizy ryzyka znajduje się obszar „matematyki działania społecznego” (Coleman 1990). Innymi słowy, celowo racjonalnej aktywności w warunkach funkcjonowania w nieprzewidywalnym otoczeniu. Jak podaje ILO, Społeczno-kulturowe konsekwencje pandemii dotyczą w sposób oczywisty wymiaru samorealizacji zawodowej ([https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_740893/lang--en/index.html](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740893/lang--en/index.html)), zaś obserwowane obecnie w Europie zróżnicowane strategie radzenia sobie ze zjawiskiem pandemii stanowią empiryczne potwierdzenie uwag Urlicha Becka.

Przyjmuję, iż strategia personalna tworzy całościowy i celowy program zorientowany na rozwój potencjału społecznego organizacji w dłuższej perspektywie czasowej. Służą temu określone substrategie personalne związane z rekrutacją, selekcją, rozwojem, oceną, motywacją oraz kształtowaniem pożądanych zachowań organizacyjnych. O ich wyborze decyduje preferencja modelu sita lub kapitału ludzkiego zdeteterminowana w znacznym stopniu strategią organizacji (Ludwicyński, Stobińska 2001, s. 58). Z punktu widzenia prezentowanej analizy szczegółowa charakterystyka obecnych w literaturze przedmiotu rodzajów strategii personalnych (Tyrańska i Walacz-Trębacz 2005, s. 153-173) nie jest konieczna. **Moim zdaniem, ich organizacyjna percepcja jest zdefiniowana obecnie przez tak zwaną „procesową przyszłość” – zwiększenie skuteczności działań gospodarczych, wzrost rentowności gospodarowania oraz redukcję personelu (Marciniak 2006, s. 21; Ackoff, Magidson i Addison 2007).**




**Generalnie sprowadza się ona do dalszego podporządkowania modelu i strategii personalnych strategii organizacji. W tej perspektywie problemy ich integracji (Pocztowski 2006, s. 58-91) przestają odgrywać istotne znaczenie. Gromadzenie oraz analiza informacji, koncentracja na procedurach, poszukiwanie kryteriów efektywności potencjału społecznego i kultury organizacyjnej (Stroińska, Trippner-Hrabi 2016, s. 209-217) oraz zasada skuteczności i maksymalizacji efektów (zwana również maksymalizacją korzyści klienta) w sposób jednoznaczny wskazują na dalsze trwanie tak zwanej tradycji modernistycznej w zarządzaniu właściwej klasycznej szkole zarządzania kształtującej porządek organizacyjny zapewniający pewność oraz przewidywalność zachowań organizacyjnych.**

**Spoleczno-kulturowe konsekwencje downsizingu, outsourcingu, reengineeringu, czy zarządzania projektami doprowadziły do podważenia lojalności i zaangażowania pracowników (Deal, Kennedy 2000, s. 170-175; por. Manson 2000), co ilustruje tabela:**

Symptomy kulturowe	Konsekwencje
<b>Kultura negacji</b>	Organizacja jako mechanizm równoważący interesy pracowników oraz managementu zastępuje dominacją siły akcjonariuszy - znika przekonanie o wzajemności zobowiązań pracodawców i pracowników.
<b>Kultura strachu</b>	Nieprzekraczalna umowna granica pomiędzy miejscem pracy a rodziną przestaje istnieć - była również swoistą gwarancją zatrudnienia i płacy. Stopniowe pozbawianie tej gwarancji powoduje chaos wielu indywidualnych biografii.
<b>Kultura cynizmu</b>	Zwiążanie poziomu dochodów menedżerów z potencjalnym wzrostem akcji zarządzanych przedsiębiorstw powoduje zanik dotychczasowej wspólnoty celów przełożonych z celami pracowników.
<b>Kultura braku zaufania</b>	Poczucie zagrożenie utraty pracy powoduje niechęć do dzielenia się wiedzą oraz informowania przełożonych o własnych pomysłach.
<b>Kultura anomii</b>	Zmiany metod i technik zarządzania generują brak jakiegokolwiek porządku kulturowego. Wymusza to akceptację sprawdzonych symboli, rytuałów i wartości, co stoi w sprzeczności z oczekiwanym celem zmiany.


Źródło: Opracowanie własne na podstawie Deal, Kennedy 2000, s. 170-175.





Towarzyszące im koncepcje przywództwa transformacyjnego (Kanarski 2005; Smutek 2017, s. 131-140) ukrywają proces przechodzenia władzy w organizacji na poziom procedur (Pawnik 2012, s. 273-290), co minimalizuje jej rzeczywiste znaczenie.

**Pojawia się jednak interesujące poznawczo pytanie: czy jest możliwe projektowanie działań z zakresie zarządzania potencjałem społecznym w dłuższej perspektywie czasowej w społeczeństwie ryzyka?**



„Każde modelowanie niepewności pozostaje w kręgu tradycji analizowania ryzyka i zarządzania nim, która wywodzi się z klasycznego badania bezpieczeństwa i kieruje się dążeniem do społecznie akceptowalnego i skutecznego „opanowania” niepewności. Z perspektywy socjologicznej potrzebna jest dziś zmiana paradygmatu: spojrzenie musi się kierować głównie na globalne społeczne uwarunkowania powstawania ryzyka, a nie na opanowywanie jego skutków” (Beck 2012, *op. cit.*, s. 81-82).

Z punktu widzenia praktyki życia organizacyjnego wymagałoby to jednak odblokowania wszystkich możliwych kanałów przekazu informacji o potencjalnych zagrożeniach – swoistej synergii informacyjnej. Jak pokazuje doświadczenie pandemii koronawirusa SARS-CoV-2, pomimo funkcjonowania w świecie wysokorozwiniętych technologii komunikowania przekaz informacji ujawnił słabości „społeczeństwa informacyjnego” oraz dotychczasowe metody prognozowania - między innymi długookresowe strategie opracowane w ramach Unii Europejskiej, zawartych m.in. w Komunikacie Komisji Europa z 2020 roku ([http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1\\_PL\\_ACT\\_part1\\_v1.pdf](http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf)).

# Pandemia – polityka personalna – przypadek Polski

Jak konstatują autorzy raportu „Bilans kapitału ludzkiego. Raport z badania ludności w wieku 18-69 lat” (Czarnik i in. 2019, s. 8) w okresie poprzedzającym pandemię przedsiębiorstwa w większości prowadziły aktywność zorientowaną na rozwój kompetencji posiadanego kapitału społecznego (głównie w miejscu pracy) jednak repertuar narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi oraz motywacji pracowników był najczęściej stosunkowo skromny. Istotnym problemem była również krótki horyzont planistyczny firm działających w konkurencyjnym, zmiennym otoczeniu. Większość badanych w 2019 roku przedsiębiorstw nie posiadała planów działania wykraczających poza najbliższe 3 miesiące. Ta krótka perspektywa czasowa podejmowanych działań charakterystyczna jest szczególnie dla firm małych. Niezbyt zaskakującym zjawiskiem był fakt, iż większej liczbie zatrudnionych odpowiadał większy odsetek przedsiębiorstw planujących długoterminowo (Kocór M. i in., s. 39).

# Wielkość firmy a horyzont czasowy planowania

Wielkość firmy	2018	2019
2-49	X	38%
50-249	59%	55%
250+	63%	66%
Ogółem	60%	45%
N	582	1515

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców, s. 39.


Większość polskich przedsiębiorców, których perspektywa działań wykracza poza najbliższe 3 miesiące, planuje działania w perspektywie od 1 roku do 2 lat (sytuacja nie zmieniła się między 2018 rokiem a 2019 rokiem, Niewiele firm planuje w perspektywie dłuższej niż 5 lat – zarówno w 2018 roku, jak i w 2019 roku stanowiło to w większości kategorii zatrudnienia mniej niż 5% przedsiębiorstw. Pomimo rosnącej świadomości konieczności konsultowania decyzji z podwładnymi 5 procent menedżerów podejmuje decyzje samodzielnie, zaś niewielki odsetek pracodawców pozwala pracownikom podejmować decyzje samodzielnie. Co ciekawe nie ma w tym zakresie żadnych znaczących różnic między rokiem 2018 a 2019 r. oraz między wielkością przedsiębiorstw (ibidem, s. 41).

Najbardziej popularnymi instrumentami wykorzystywanymi w procesie zarządzania potencjałem społecznym są opisy stanowisk pracy, systemy wynagrodzeń oraz plany zatrudnienia. **Najmniejszym zainteresowaniem cieszą się indywidualne plany rozwoju, wystandardyzowane narzędzia rekrutacji oraz narzędzia identyfikacji pracowników z wysokim potencjałem.** Co niepokojące 38% ogółu pracodawców, w tym 45% wśród małych firm, nie stosuje żadnych narzędzi z zakresu HRM (ibidem, s. 42). Najczęściej spotykanymi metodami motywacji pozafinansowej (w 2018 roku i w 2019 roku) były: pochwała ze strony przełożonego, awans, bony okazjonalne i zwiększanie zakresu odpowiedzialności pracowników. Zauważalny jest brak jest dużych różnic w popularności metod motywacji (z wyjątkiem spadku odsetka przedsiębiorstw stosujących awans - kategoria firm średnich i dużych - oraz powiększania zakresu odpowiedzialności pracowników i szkoleń dodatkowych w przypadku dużych przedsiębiorstw (ibidem, s. 43).




Tak zwana „wielka trójka” najpopularniejszych narzędzi rekrutacyjnych to w dalszym ciągu : życiorys, rozmowa rekrutacyjna oraz list motywacyjny. W tym wypadku aktywność rekrutacyjna zatrzymała się w połowie lat dziewięćdziesiątych, czyli w punkcie wyjścia działań związanych z próbą racjonalnego podejścia do kwestii uporządkowania tak zwanego „wejścia do organizacji”. Z dwóch pierwszych metod korzystała w 2019 roku blisko połowa przedsiębiorstw, z ostatniej – jedna trzecia (ibidem, s. 44).





W krajobrazie polskiej gospodarki dominują podmioty stagnacyjne – przedsiębiorstwa, które nie wdrażają innowacji, nie planują podejmowania tego typu działań oraz nie rekrutują nowych pracowników (60 procent badanych firm). Wśród dużych przedsiębiorstw jedynie 35 procent deklaruowało wdrożenie jakichkolwiek innowacji w roku poprzedzającym badanie (2018), w przypadku firm średnich, małych oraz mikro - 21 procent. Nieco ponad jedną trzecią można nazwać umiarkowanie rozwijającymi się, a przedsiębiorstwa aktywnie rozwijające się stanowią jedynie 6 procent (ibidem, s. 53). Mniejsze firmy rzadziej rekrutują pracowników i nieco rzadziej wdrażają innowacje niż podmioty duże, dlatego im mniejsze firmy, tym więcej wśród nich podmiotów stagnacyjnych, a mniej silnie rozwijających się.



Trzy czwarte badanych przedsiębiorstw przeprowadzało ocenę kompetencji pracowników ( w większości przypadków w sposób sporadyczny i nieusystematyzowany: 44 procent wszystkich badanych firm, 29 procent - regularne i systematyczne oceny kompetencji pracowników, zaś 27 procent nie prowadziło takich działań. Powyższe wyniki sugerują stosunkowo ograniczone zainteresowanie pracodawców strategicznymi - z punktu widzenia organizacji jako całości - oraz zarządzania potencjałem społecznym zasobami (ibidem, s. 66).


Pracodawcy, którzy dostrzegali potrzebę w zakresie rozwoju kompetencji swojej kadry, wskazywali najczęściej kompetencje specyficzne zawodowe (63 procent), co czwarty pracodawca w tej grupie wskazywał na konieczność podnoszenia kompetencje ogólnych ( np. samoorganizacji, pomysłowości i terminowości), zaś co ósmy - społecznych (np. pracy w grupie oraz komunikatywności) (ibidem, s. 69). Zatem w oczach pracodawców tak zwane kompetencje miękkie nie zajmują pierwszych miejsc na liście ich potrzeb.

Jak podaje PARP, przed pandemią Polacy byli umiarkowanie zadowoleni ze swojej pracy (średnio w skali od 1 do 4, wskazywali 3,5). Co trzecia badany deklarował, że chciałaby zmienić zawód, gdyby mógł jeszcze raz pokierować swoją karierą zawodową (<https://www.parp.gov.pl/component/content/article/66369:polacy-umiarkowanie-zadowoleni-ze-swojej-pracy>). Nie dziwi zatem fakt, iż okres pandemii wzmocnił przedstawione powyżej słabości polityki personalnej przedsiębiorstw, które w zakresie HR zachowały daleko idącą wstrzeźliwość. Prowadzone są nadal procesy rekrutacyjne na stanowiska specjalistyczne i menedżerskie (71 procent wskazań) lecz jednocześnie 24 procent przedsiębiorstw zadeklarowało plany zwolnień przedstawicieli średniej i wyższej kadry, 25 procent badanych zrezygnowało lub zmniejszyło liczbę dodatków pozapłacowych, 20 procent zdecydowało się na czasowe obniżenie wynagrodzeń, zaś 19 procent - wstrzymanie awansów (Jakie są główne wyzwania działów HR podczas pandemii, <http://www.outsourcingportal.eu/pl/jakie-sa-glowne-wyzwania-dzialow-hr-podczas-pandemii>).

Zgodnie z Newsletterem CBOS z listopada 2021 roku, w marcu 2021 roku odsetek respondentów oceniających sytuację na rynku pracy w Polsce pozytywnie wyniósł 33 procent (spadek z 64% w stosunku do marca 2020), a niemal trzykrotnie zwiększyła się grupa oceniających ją negatywnie (wzrost z 9% do 26%). Wyraźnie przybyło też uważających, że sytuacja na rynku pracy w Polsce jest „ani dobra, ani zła” (wzrost z 20% do 29%).

(<https://www.cbos.pl/PL/publikacje/news/2021/11/newsletter.php>).

Przytoczone badania świadczą o tym, iż uczestnicy życia organizacyjnego, współtworzący również otoczenie przedsiębiorstw w ich wymiarze społeczno-kulturowym, odczuwają niezamierzone konsekwencje pandemii w wymiarze egzystencji indywidualnej, jak również doświadczeń związanych z miejscem aktywności zawodowej.



Czy jednak pojęcia zmiany - w tym zmiany w organizacji – ulega obecnie znaczącej redefinicji poprzez rosnące poczucie braku bezpieczeństwa? Przytoczone w artykule uwagi Terrenca Deela oraz Allana Kennedy dotyczące istotnych dysfunkcji kultur korporacyjnych, powstających w wyniku dominacji strategii organizacji procesowych (Deal , Kennedy 2000) sugerują jego istnienie od końca lat dziewięćdziesiątych. Wywodzą się z dwóch tradycji:

„Organizacje przyszłości są określane mianem organizacji w ruchu perspektywicznie inicjującej zmiany lub organizacji dynamicznej, której zamysł wywodzi się z koncepcji zarządzania dynamicznego (High Speed Management). Obie koncepcje powstały w wyniku przyspieszania zmian oraz konieczności zarządzania „brakiem ciągłości”. Organizacja w ruchu i organizacja dynamiczna są elastyczne, innowacyjne i przedsiębiorcze” (Sus-Januchowska, Stańczyk [Pierzchawka] 2005, s.237).



# Podsumowanie

Postulowana elastyczność, zwinność, szczupłość lub szczupło-zwinność miejsca pracy nie koresponduje z jakimkolwiek planowaniem strategii personalnej w dłuższym czasie. Innymi słowy rzeczywiste redukowanie jej znaczenia dla organizacji jako całości. Nie jest to zatem nowe zjawisko pełnej sprzeczności logiki życia organizacyjnego. Stres i mobbing wydają się być jednak być daleko bardziej bezpiecznym polem analizy teoretyków i praktyków zarządzania potencjałem społecznym organizacji. W innym wypadku musieliby przyznać, iż ich rola i znaczenie jest odwrotnie proporcjonalna do ilości instytucji oraz literatury przedmiotu zajmujących się analizowaną tu problematyką.

# Literatura

- ▶ Ackoff, R.I., Magidson, J., i Addison, H.J. (2007). *Projektowanie ideału. Kształtowanie przyszłości organizacji*. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- ▶ Barabasz A. (2008). *Osobowość w organizacji – zastosowanie w praktyce zarządzania*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.
- ▶ Beck U. (2012). *Spółeczeństwo światowego ryzyka. W poszukiwaniu utraconego bezpieczeństwa*. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.
- ▶ Beck, U., Giddens, A., i Lash, S. (1994). *Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*. Stanford University Press, Kalifornia.
- ▶ CBOS. (2021). *News Newsletter*. <https://www.cbos.pl/PL/publikacje/news/2021/11/newsletter.php>.
- ▶ Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, Cambridge.
- ▶ Crouch, C. (2017). *Psucie wiedzy. Ukryte skutki finansowego zawłaszczania życia publicznego*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- ▶ Czarnik, S., Górniak, J., Jelonek, M., i Kasperek K. (2019). *Bilans Kapitału Ludzkiego 2019. Raport z badania ludności w wieku 18–69 lat*. <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-z-badania-ludnosci-w-wieku-18-69-lat>.
- ▶ Deal, T., Kennedy, A. (2000). *The New Corporate Cultures. Revitalizing the Workplace After Downsizing, Mergers and Reengineering*. TEXERE, London-New York.
- ▶ Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Polity Press, Oxford.

- ▶ Grudzewski, W. M., Hejduk, I. K., Sankowska, A., i Wańtuchowicz, M. (2009). *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowanie*. Wydawnictwo Walters Kluwer SA, Kraków.
- ▶ ILO. (2020). *COVID-19 causes devastating losses in working hours and employment*. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_740893/lang--en/index.html](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740893/lang--en/index.html)
- ▶ Outsourcing Portal. (2020). *Jakie są główne wyzwania działów HR podczas pandemii*. <http://www.outsourcingportal.eu/pl/jakie-sa-glowne-wyzwania-dzialow-hr-podczas-pandemii>.
- ▶ Kanarski, L. (2005). *Przywództwo we współczesnych organizacjach*. Elipsa, Warszawa.
- ▶ Keyes, R. (2017). *Czas postprawdy. Nieszczerość i oszustwa w życiu codziennym*. PWN, Warszawa.
- ▶ Kocór, M. Górnjak, J., Prokopowicz, i Szczucka, A. (2019). *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich firmach. Obraz tuż przed pandemią, Raport z BKL 2019*. <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/zarzadzanie-kapitałem-ludzkim-w-polskich-firmach-obraz-tuz-przed-pandemią>.
- ▶ KOMUNIKAT KOMISJI EUROPA 2020. (2010). *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, [http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1\\_PL\\_ACT\\_part1\\_v1.pdf](http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf).
- ▶ Manson, B.J. (2000). *Downsizing Issues. The Impact on Employee Morale and Productivity*. Garland Publishing, A Member of the Taylor & Francis Group, New York -London.
- ▶ OECD. (2020). *Health at a Glance: Europe 2020*. <https://www.oecd.org/health/health-at-a-glance-europe/>.
- ▶ PARP. (2020). *Polacy umiarkowanie zadowoleni ze swojej pracy*. <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/66369:polacy-umiarkowanie-zadowoleni-ze-swojej-pracy>.





- ▶ Pawnik, W. (2012). *Zarządzanie a zmiany w otoczeniu organizacyjnym*. Studia Ekonomiczne, (nr.118, s. 273-290). Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
- ▶ Pawnik, W. (2016). *Zaufanie społeczne – paradoks procesów modernizacyjnych*. Zeszyty Naukowe WSH Zarządzanie, (nr. 3, s 291-306). [https:// doi.org/ 10.5604/18998658.1228280](https://doi.org/10.5604/18998658.1228280).
- ▶ Penc, J. (1998). *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- ▶ Poczowski, A. (2006). *Koncepcje łączenia zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią firmy – szanse i bariery*. W S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- ▶ Smutek, H. (2017). *Wpływ przywództwa na tożsamość organizacyjną*. Przegląd nauk Ekonomicznych (nr. 26, s. 131-140).
- ▶ Stroińska, E., Trippner-Hrabi, J. (2016). *Rola kultury organizacyjnej w kształtowaniu efektywności organizacji*. *Studia i Prace WNEiZ US*, (44/3). [https:// doi: org/ 10.18276/sip.2016.44/3-17](https://doi.org/10.18276/sip.2016.44/3-17).
- ▶ Sułkowski, Ł.(2005). *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- ▶ Sus-Januchowski, A., Stańczyk [Pierzchawka], S. (2005). *Organizacja przyszłości – próba konceptualizacji podstawowych kategorii epistemologicznych*. W A. Stabryła (red.), *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, (s. 237-246). Wyd. AE w Krakowie, Kraków.
- ▶ Tyrańska, M, Walas-Trębacz, J. (2005). *Strategiczne aspekty analizy zasobów ludzkich organizacji*, *Zeszyty Naukowe*, (3, s. 153-173), PTE.
- ▶ Ludwicyński, A. Stobińska, K. (2001). *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*. Poltext, Warszawa.