

Wytyczne Unii Europejskiej źródłem przełomu w obszarze zarządzania ludźmi

<https://doi.org/10.33141/po.2011.03.07>

Przeгляд Organizacji, Nr 3 (854), 2011, ss. 30-34

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych

Wprowadzenie

Z samej swej istoty przełom łączy się ze zmianą, oznacza swoisty moment zwrotny, a w niniejszym artykule dotyczy podejścia do człowieka i jego pracy w jednostce gospodarczej. Podejście to pozostaje pod wpływem splotu różnorodnych uwarunkowań, głównie o charakterze ekonomicznym oraz społeczno-psychologicznym, i tych, które w określonych okolicznościach skłaniają badaczy – teoretyków do poszukiwania i tworzenia nowych bądź też modyfikowania istniejących koncepcji zarządzania, a w tym i koncepcji zarządzania ludźmi. Warto pamiętać, że zarządzanie, tak jak stwierdza M. Crozier¹⁾, jest sztuką praktyczną, zatem wytyczne zarządzania formułowane w teorii są ważne na tyle, na ile znajdują potwierdzenie w praktyce. Powoduje to konieczność doceniania wiedzy o rzeczywistości, a zatem i aktywnego poznawania realiów gospodarowania.

Aplikacyjne aspekty rozwiązań postulowanych w literaturze z zakresu zarządzania, związane z nadawaniem istotnego znaczenia wiedzy o rzeczywistości, zwiększają użyteczność teorii. Owa użyteczność znajduje szczególny wyraz w nurcie *business economics*²⁾, w którym zaznacza się jednocześnie rozszerzanie horyzontów poznawczych, korzystanie z dorobku wielu dyscyplin, podejmowanie nowych prób ujęć i syntezy. Ważne staje się uwzględnianie wielości czynników kształtujących cele i zachowania przedsiębiorstwa, jak i identyfikowanie tych działań, które są najistotniejsze dla jego rozwoju w bliższej i dalszej przyszłości. Na znaczeniu przybiera przewidywanie kierunków zmian w taki sposób, by móc na nie odpowiednio wcześniej reagować, preferując, także przy wykorzystaniu empirii, odpowiednie koncepcje i formuły działania³⁾.

Można stwierdzić, że nurt *business economics* zaznaczył się również w podejściu do kształtowania sfery personalnej jednostek gospodarczych, funkcjonujących w Polsce. Preferuje się bowiem w nauce o przedsiębiorstwie podejście interdyscyplinarne, nadając podstawowe znaczenie ekonomicznej konstrukcji rozpatrywanego podmiotu jako funkcjonującego na rynku, ale i respektującego osiąganie celów społecznych⁴⁾. Jednocześnie badacze obszaru „człowiek i praca” w coraz szerszym zakresie doceniają wiedzę o rzeczywistości. Do tej kwestii nawiązuje m.in. D. Jemielniak, wskazując na postulat „powrotu do korzeni” w zarządzaniu jako dyscyplinie naukowej. Zawiera on akceptację analizy pracy jako

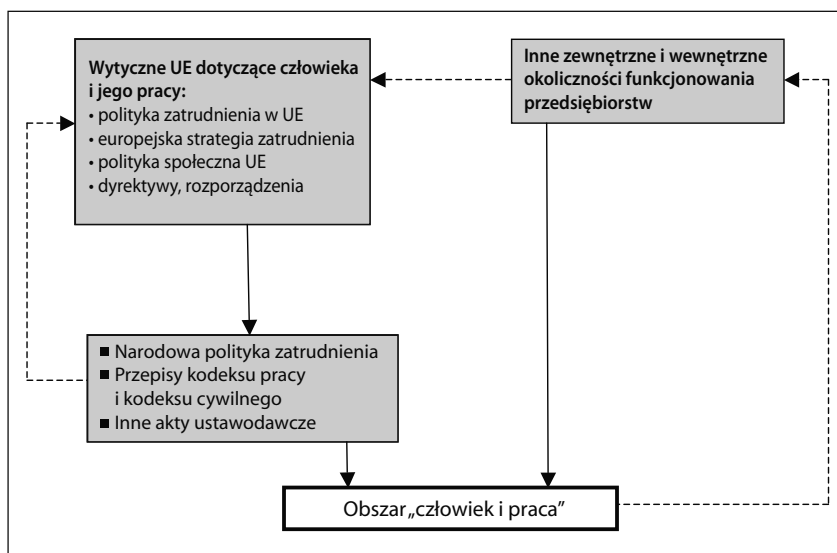
samodzielnego fenomenu poprzez badanie faktycznych praktyk organizacyjnych, zamiast generowania kolejnych teoretycznych koncepcji, niemających związku z rzeczywistymi aktorami społecznymi⁵⁾. Na znaczeniu przybiera zatem kwestia aktywnego poznawania realiów zarządzania ludźmi, identyfikowania istotnych problemów w tym obszarze wraz z poszukiwaniem optymalnych rozwiązań, uwzględniających okoliczności, w jakich działają przedsiębiorstwa na terenie naszego kraju.

Przeobrażenia dokonujące się w gospodarce w ostatnich latach wiążą się przede wszystkim z akcesją Polski do Unii Europejskiej (UE). Konieczność zaakceptowania w stosunkowo krótkim czasie założeń prawa wspólnotowego stała się dla polskich przedsiębiorstw dużym wyzwaniem, tworząc podstawy przełomu w podejściu do pracodawców.

Owa akcesja oznaczała m.in. akceptację założeń europejskiej strategii zatrudnienia, a zatem i konieczność uwzględniania w praktyce gospodarowania treści aktów prawnych dotyczących polityki społecznej UE, w tym odpowiednich dyrektyw oraz rozporządzeń (rysunek 1). Zmiany w narodowej polityce zatrudnienia i polskim ustawodawstwie mają za zadanie wymuszenie stosowania określonych zasad i wytycznych w interesującym nas obszarze. Na tym tle ujawniły się problemy związane z funkcjonowaniem ludzi w przedsiębiorstwach dotychczas słabo identyfikowane i/lub nie dość doceniane.

Powyższe stwierdzenie poddano weryfikacji poprzez rozpatrzenie zakresu przedmiotowego wskazanych wytycznych w kontekście polskich realiów gospodarowania, ukazując w ten sposób symptomy przełomu w zarządzaniu ludźmi. Szczególną rangę nadano przy tym zmianie świadomości zarówno pracodawców, jak i pracowników co do ich praw oraz obowiązków związanych z wykonywaniem pracy.

Podejście do stosowania standardów unijnych w obszarze „człowiek i praca” rozpatrywano, posiłkując się badaniami empirycznymi prowadzonymi przed i po akcesji Polski do struktur Unii Europejskiej. Objęto nimi kilkadziesiąt przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych o zróżnicowanej wielkości oraz formie prawno-organizacyjnej i własnościowej, zlokalizowanych głównie na terenie Dolnego Śląska. Ponadto w 2010 r. w obrębie podobnej puli przedsiębiorstw przeprowadzono szersze badania ankietowe. Objęto nimi 476 respondentów z 238 przedsiębiorstw. Chodziło o bliższe rozpoznanie interesów pracowniczych oraz podejścia do ich respektowania.



Rys. 1. Wytyczne wspólnotowe a kształtowanie obszaru „człowiek i praca”

Źródło: opracowanie własne.

Wytyczne wspólnotowe jako drogowskaz kształtowania obszaru „człowiek i praca”

Konsekwencją zintegrowania się ze strukturami unijnymi jest implementacja przepisów ujętych w aktach prawa wspólnotowego do ustawodawstwa krajowego, a w rezultacie tworzenie odpowiednich rozwiązań instytucjonalnych, sprzyjających wprowadzaniu do praktyki gospodarczej standardów unijnych, także tych dotyczących człowieka i wykonywanej przez niego pracy. Fundamenty tych standardów, określone jako „dążenie do tworzenia nowych, lepszych miejsc pracy oraz równości szans w dostępie do pracy, jak i doskonalenia jej warunków”⁶⁾, znajdują odzwierciedlenie w europejskiej strategii zatrudnienia (ESZ). Istotę tej strategii wyrażają cztery filary, tj. zatrudnialność, przedsiębiorczość, zdolność adaptacyjna pracowników i pracodawców oraz równość szans związana z koniecznością zaniechania praktyk dyskryminacyjnych na rynku pracy⁷⁾. Filary te prezentują kierunkową zbieżność z założeniami polityki społecznej UE, tworząc podstawę działań, które mają być podejmowane w obszarze „człowiek i praca”⁸⁾. Chodzi głównie o respektowanie praw pracowniczych znajdujących odzwierciedlenie w konkretnych aktach prawa wspólnotowego, a przede wszystkim w dyrektywach oraz rozporządzeniach wspólnotowych.

Analizując zakres przedmiotowy tych dokumentów, można wyodrębnić podstawowe grupy zagadnień, tworzących swoisty katalog podstawowych praw i obowiązków pracodawcy oraz pracowników, dotyczących⁹⁾:

- zatrudnienia, w tym przede wszystkim dbałości o bezpieczeństwo i jakość przebiegu pracy (np. dyrektywa dotycząca obowiązku informowania pracowników o warunkach stosowanych do umowy o pracę i stosunku pracy 91/533/EWG), łącznie z respektowaniem zakazu dyskryminacji w miejscu pracy (np. dyrektywy dotyczące równości w traktowaniu kobiet i mężczyzn w dostępie do pracy i podnoszeniu kwalifikacji, dyrektywy 2002/73/WE; 2000/78/WE, 2001/23/WE, 98/59/WE);
- zabezpieczenia na godziwym poziomie środków do życia poprzez właściwe wynagradzanie pracy (np. dyrektywa w sprawie zbliżenia ustawodawstwa państw członkowskich dotyczących zasad równości wynagrodzeń dla kobiet i mężczyzn 75/117/EWG);
- tworzenia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy poprzez zapewnienie ogólnych warunków BHP, w tym przeprowadzanie oceny ryzyka zawodowego na stanowisku pracy, co znajduje wyraz w tzw. dyrektywie ramowej w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy (89/391/EWG); nie sposób przy tym pominąć dyrektyw dotyczących kształtowania czasu pracy (np. dyrektywa 2003/88/WE o wybranych aspektach czasu pracy);
- wprowadzenia określonych zasad uczestnictwa pracowników w gospodarowaniu organizacjami (dyrektywa 2002/14/WE dotycząca ogólnych ramowych warunków informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we Wspólnocie; ustanowienie europejskich rad zakładowych w celu stworzenia pracownikom możliwości wpływania na decyzje ich zakładu (dyrektywa 94/45/WE, zmieniona dyrektywą 97/74/WE); dyrektywa uzupełniająca statut spółki europejskiej (2001/86/WE), regulująca uprawnienia partycypacyjne w tego rodzaju spółkach.

Powyższe treści, jak i inne związane z obszarem „człowiek i praca”, ujęte w ustawodawstwie wspólnotowym, przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Obszar „człowiek i praca” w świetle ustawodawstwa Unii Europejskiej

Ustawodawstwo wspólnotowe dotyczące obszaru „człowiek i praca”	
Podjęte aspekty:	Akcentowane skutki:
<ul style="list-style-type: none"> • kształtowanie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, • przeciwdziałanie przejawom dyskryminacji w miejscu pracy, • informowanie, a przez to i rozpoznawanie interesów pracowniczych, • rozwój partycypacji pracowniczej, • inwestowanie w rozwój pracowników, • budowanie sprawiedliwych i przejrzystych systemów wynagradzania, • tworzenie atmosfery zaufania. 	<ul style="list-style-type: none"> • poprawa bezpieczeństwa i jakości zatrudnienia, • poprawa warunków pracy i płacy, • wzrost zasobu wiedzy w przedsiębiorstwie, • rozwój pracowników, • wzrost satysfakcji i zaangażowania pracowników.

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Przykłady niedomagań w obszarze „człowiek i praca” na tle wytycznych UE

Prawa i obowiązki pracodawców oraz pracobiorców w wybranych obszarach	Zidentyfikowane niedomagania
Zatrudnienie	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nieprzestrzeganie przepisów prawa dotyczących precyzowania warunków umowy o pracę ■ Naruszanie przepisów dotyczących zasad rozwiązywania stosunku pracy bądź innych form świadczenia pracy ■ Presja na obniżkę kosztów pracy, znajdująca odzwierciedlenie w zwiększaniu liczby niestabilnych miejsc pracy ■ Jaskrawe przejawy dyskryminacji i <i>mobbingu</i>
Zabezpieczenie na godziwym poziomie środków do życia poprzez właściwe wynagradzanie pracy	<ul style="list-style-type: none"> ■ Naruszanie prawa do terminowego wypłacania wynagrodzeń, a także do sprawiedliwej i godziwej ich wysokości
Tworzenie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy	<ul style="list-style-type: none"> ■ Brak dbałości o odpowiednie kształtowanie fizycznych elementów materialnych warunków pracy ■ Zaniedbania dotyczące prowadzenia dokumentacji związanej z oceną ryzyka zawodowego ■ Nieprawidłowości dotyczące przekraczania – ponad normy obowiązujące w naszym kraju – tygodniowego limitu godzin pracy wraz z godzinami nadliczbowymi ■ Nieprawidłowości w obrębie kształtowania dobowych przerw na odpoczynek
Wprowadzenie określonych zasad uczestnictwa pracowników w zarządzaniu organizacjami	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lekceważenie roli partycypacji pracowniczej w zarządzaniu, a przede wszystkim partycypacji pośredniej ■ Słaba świadomość pracodawców odnośnie do pozytywnych efektów związanych z wyposażaniem pracobiorców w uprawnienia partycypacyjne

Źródło: opracowanie własne.

Można domniemywać, że autorzy prawa wspólnotowego nie pomijali przy jego konstruowaniu koncepcji *human resources management* (HRM), biorąc chociażby pod uwagę akcentowaną w niej zasadność podmiotowego traktowania człowieka. Ustawodawstwo unijne jest jednak przede wszystkim odpowiedzią na sygnały nierespektowania w praktyce często podstawowych interesów pracowniczych. Chodzi przede wszystkim o:

- ograniczanie ryzyka zawodowego jako ważnego aspektu kształtowania bezpiecznych i higienicznych warunków pracy,
- eliminowanie przejawów uwłaczania godności człowieka w procesie pracy, takich jak np. *mobbing*, molestowanie seksualne, dyskryminacja,
- zapewnienie wszystkim zatrudnionym dostępu do informacji, a nawet konsultacji, poprzez powołanie, innych niż związkowe, organów przedstawicielstwa pracowniczego w postaci rad pracowników.

Powyższe interesy od początku lat 80. ub. w. były słabo eksponowane także w polskiej literaturze przedmiotu. Nie zdołały się przebić wśród innych czynników, uznawanych za znaczące w procesie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. Wypcyfikowanie zatem tych interesów w aktach prawa wspólnotowego jako ważne można rozpatrywać w kategoriach przełomu w podejściu do pracobiorców.

Praktyka zarządzania ludźmi w świetle rozpatrywanego przełomu

Sześćdziesiąty lat członkostwa naszego kraju w strukturach UE pozwala stwierdzić, że większość problemów związanych z harmonizacją prawa krajowego ze standardami wspólnotowymi została już rozwiązana. Wyniki badań przeprowadzonych

w przedsiębiorstwach dowodzą jednakże, że mimo to mamy wciąż do czynienia z przejawami słabości w zakresie stosowania standardów wspólnotowych.

W tabeli 2, odnosząc się do wspomnianego katalogu praw i obowiązków pracodawców oraz pracobiorców, wskazano na nadal utrzymujące się w praktyce niedomagania w omawianym obszarze. Przejawiają się one m.in. w zaniedbaniach związanych z precyzowaniem warunków umowy o pracę, w tym z niejednoznacznym określeniem miejsca pracy, zakresu obowiązków i uprawnień, reguł zatrudniania i kształtowania wynagrodzeń. Ujawniają się także przypadki niewłaściwego przestrzegania regulacji prawnych, dotyczących kształtowania warunków pracy, w tym obowiązku przeprowadzania oceny ryzyka zawodowego na stanowiskach pracy. Pracodawcy, mając na uwadze koszty dokonywania tej oceny, wykazują się brakiem rzetelności. Sięgają np. bezpośrednio (po oferowaną w internecie) gotową dokumentację oceny ryzyka, dotyczącą stanowiska określonego typu, bez konfrontacji zawartych w niej zapisów z konkretnymi realiami.

Szczególnie dużo kontrowersji wzbudza w praktyce instytucja partycypacji. Chodzi głównie o dyrektywę 2002/14/WE, dotyczącą ogólnych warunków informowania i przeprowadzania konsultacji. Jej realizacja traktowana jest najczęściej jako zło konieczne, a nie środek do poprawy rezultatów pracy. Za jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy można uznać przyjęte w naszym kraju (w nawiązaniu do tej dyrektywy) rozwiązanie prawne w postaci Ustawy z 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji (Dz. U. 2006, nr 79, poz. 550), która w pierwotnej wersji wzbudziła zastrzeżenia nie tylko wewnętrznych interesariuszy, ale i Trybunału Konstytucyjnego. Chodziło

o sformułowane w tej ustawie założenia, dotyczące sposobu powoływania i funkcjonowania organu przedstawicielstwa pracowniczego w postaci tzw. rady pracowników. Sceptyczne nastawienie do wdrażania tego rodzaju przedstawicielstwa obserwuje się zwłaszcza wśród kierownictwa naczelnego przedsiębiorstw, ale i samych pracobiorców. Wskazują na to wyniki badań empirycznych z ostatniego okresu, w których radom pracowników (rozpatrywanym w kontekście realizacji interesów pracowniczych) nadaje się marginalne znaczenie.

Jednocześnie, pod wpływem zaleceń unijnych, w praktyce nastąpił wyraźny wzrost zainteresowania problematyką *mobbingu*. Mimo dokonania w ustawodawstwie krajowym odpowiednich zapisów z tego zakresu, zrodziły one w polskiej rzeczywistości gospodarczej wiele kontrowersji, zwłaszcza w związku z przybierającym na znaczeniu zatrudnieniem o charakterze niepracowniczym¹⁰.

Podłoża tak ujawniających się słabości w omawianym obszarze należy upatrywać z jednej strony w samym ustawodawstwie, a ściślej w poziomie jego dopasowania do polskich realiów, a z drugiej – w przekonaniu pracodawców co do zakresu, a nawet słuszności przestrzegania określonych dyrektyw i rozporządzeń. Niemniej jednak trzeba uznać, że integracja Polski z Unią Europejską ujawniła m.in. potrzebę bliższego, faktycznego oglądu omawianego obszaru, wskazując na zasadność jego doskonalenia w kontekście rynkowego i ekonomicznego interesu przedsiębiorstwa, rozpatrywanego zwłaszcza w dłuższym czasie.

Kierownictwa polskich przedsiębiorstw przekonują się o tym powoli. Prowadzone badania dowodzą jednakże, że standardy unijne przyspieszają ten proces. Jednocześnie obserwuje się wzrost świadomości pracobiorców odnośnie do przysługujących im praw związanych z wykonywaniem pracy. Owe prawa warto rozpatrywać przez pryzmat interesów pracowniczych, które nawiązują do spraw związanych z kształtowaniem miejsc pracy, realizacją funkcji personalnej, budowaniem warunków pracy, przebiegiem komunikacji wewnętrznej oraz formowaniem kultury organizacyjnej. Ich przestrzeganie nie powinno mieć charakteru okazjonalnego. Istotna jest świadomość, że oczekiwanie ważnych dla pracowników pożytków z pracy wiąże się z określonym potencjałem motywacyjnym, którego nie wolno marnować. Podwaliny wzrostu tej świadomości w praktyce gospodarowania tworzy ustawodawstwo wspólnotowe, stymulując tym samym pożądane zmiany w zarządzaniu ludźmi.

Rezultaty owej stymulacji zaznaczają się już w rzeczywistości gospodarczej, o czym świadczą wyniki badań przeprowadzonych w 2010 r., a w tym rozpoznanie opinii naczelnej kadry kierowniczej na temat wpływu respektowania interesów zatrudnionych na sprawność i skuteczność funkcjonowania przedsiębiorstw. Respektowanie to oddziałuje bowiem pozytywnie na, jak stwierdzają ankietowani, przywiązanie wartościowych pracowników do organizacji (39% wskazań „zdecydowanie tak”), jak i wzrost lojalności oraz zaangażowania pracobiorców (odpowiednio 26% i 25% wskazań „zdecydowanie tak”). 26% respondentów podkreśliło jednocześnie zasadność uwzględniania kwestii respektowania omawianych interesów w procesie formowania

wiązki celów przedsiębiorstwa. Na tym tle ujawnia się m.in. potrzeba nadania specjalistcie do spraw personalnych funkcji partnera strategicznego (jak dotąd niemalże ignorowanej w polskiej praktyce gospodarczej) oraz funkcji rzecznika pracowników¹¹.

Można stwierdzić, że symptomy przełomu w zarządzaniu ludźmi wiążą się głównie z dokonującymi się przeobrażeniami w świadomości wewnętrznych interesariuszy, które następują w dużej mierze pod wpływem urzeczywistniania ustawodawstwa wspólnotowego.

Podsumowanie

Akcesja Polski do Unii Europejskiej stworzyła dogodne warunki do przełomu w rozpatrywanym obszarze. Zarysowujące się już w praktyce oznaki tego przełomu wydają się dobrze rokować na przyszłość. Można przypuszczać, że w procesie formowania zestawu interesujących nas tutaj aktów prawnych ważną rolę odegrało odniesienie się do współczesnych realiów gospodarowania. W owych realiach, jak wskazują A. Baron i M. Armstrong, słuszne jest koncentrowanie się na dodawaniu wartości¹², jednakże powinno się to odbywać w warunkach respektowania interesów pracobiorców.

Omawiane ustawodawstwo cechuje uwrażliwienie na potrzeby i oczekiwania pracowników, a przy tym swoista akceptacja dla postaw pluralistycznych, według których, w odróżnieniu od założeń HRM, interes pracobiorców niekoniecznie musi być zbieżny z interesem pracodawcy. Fakt, że wspólnota interesów, preferowana w ramach wskazanej koncepcji, nie znajduje jednoznacznego odzwierciedlenia w dyrektywach unijnych, niejako sygnalizuje swoiste odchodzenie od ideologii pracodawców, ukazując zasadność respektowania sprzeczności interesów omawianych stron, przy jednoczesnym dążeniu do zmniejszenia ujawniającego się rozżewiu.

Kwestię relacji pomiędzy wiedzą teoretyczną a działalnością praktyczną w sferze zarządzania podnosi S. Sudol, podkreślając znaczenie praktyki dla rozwoju nauk o zarządzaniu. Jednocześnie wskazuje na jej znaczenie inspirujące, lustrujące i weryfikujące¹³. Wydaje się, że takie rozumienie wskazanej relacji powinno sprzyjać odchodzeniu, także w obrębie koncepcji zarządzania ludźmi, od życzeniowości na rzecz użyteczności jako ważnego kryterium prawdy. Pojawienie się nowego nurtu w zarządzaniu ludźmi, określanego jako *high performance work systems* (HPWS), czyli systemów wysoce efektywnej pracy, zdaje się nawiązywać do pożądanego kierunku zmian w rozpatrywanym obszarze¹⁴. Wyróżnikiem tego nurtu jest koncentracja na zbieżności pomiędzy kluczowymi praktykami w obszarze personalnym (tzw. filarami) a wysoką efektywnością. Poprzez wprowadzenie określenia *work systems* akcentuje się konieczność kompleksowego, a zarazem kontekstualnego podejścia do sposobu zapewniania owej efektywności.

prof. zw. dr hab. inż. Małgorzata Gableta
dr inż. Anna Cierniak-Emerych
Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

PRZYPISY

- ¹⁾ M. CROZIER, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993, s. 32.
- ²⁾ Zob. T. GRUSZECKI, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 43–44.
- ³⁾ M. GABLETA, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 8.
- ⁴⁾ Zob. m.in. J. LICHTARSKI, *Cele przedsiębiorstwa. Podstawowe pojęcia i kwestie sporne*, w: J. LICHTARSKI (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 66–71.
- ⁵⁾ D. JEMIELNIAK, *Praca oparta na wiedzy*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 21.
- ⁶⁾ Por. *Przegląd działalności Unii Europejskiej. Polityka społeczna i zatrudnienie* http://europa.eu/pol/socio/overview_pl.htm (data odczytu: 13.04.2007).
- ⁷⁾ E. KRYŃSKA: *Wspólnotowe ramy instytucjonalne działań na polskim rynku pracy*, w: A. POCHTOWSKI (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s.34–35.
- ⁸⁾ Zob. szerzej: A. CIERNIAK-EMERYCH, M. GABLETA, *Wytoczne Unii Europejskiej dotyczące zatrudnienia a kierunki badań w obszarze człowiek i praca*, „Współczesne Zarządzanie” nr 2/2007, s. 76 i nast.
- ⁹⁾ Zob. szerzej A. CIERNIAK-EMERYCH, *Europejskie standardy praw człowieka i warunków pracy*, Wyd. IBiS, Wrocław 2005; L. MITRUS, *Wpływ regulacji wspólnotowych*

na polskie prawo pracy, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2006.

¹⁰⁾ Szerzej zob. A. CIERNIAK-EMERYCH, *Mobbing Phenomenon and the Elasticity of Employment on EU Labor Market*, in: D. LEWICKA (ed.), *Organization Management: Competitiveness, Social Responsibility, Human Capital*, AGH University of Science and Technology Press, Krakow 2010.

¹¹⁾ Zob. D. URLICH, W. BROCKBANK, *Role Call*, „People Management” 2005, June 16.

¹²⁾ Zob. A. BARON, M. ARMSTRONG, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.

¹³⁾ Zob. S. SUDOŁ, *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2007, s. 16.

¹⁴⁾ Zob. M. GABLETA, *Uwarunkowania i możliwości wzrostu wiedzy spersonalizowanej w organizacji*, w: T. KUPCZYK (red.), *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2009, s. 25.

Summary

Early signs of a breakthrough in the area of human resource management in Polish economic practice are presented, resulting from changes in EU legislature. A number of ailments are presented in regard to observance of employee rights. Methods are postulated for elimination of the ailments in the course of the incorporation of respective EU directives in the area under study.