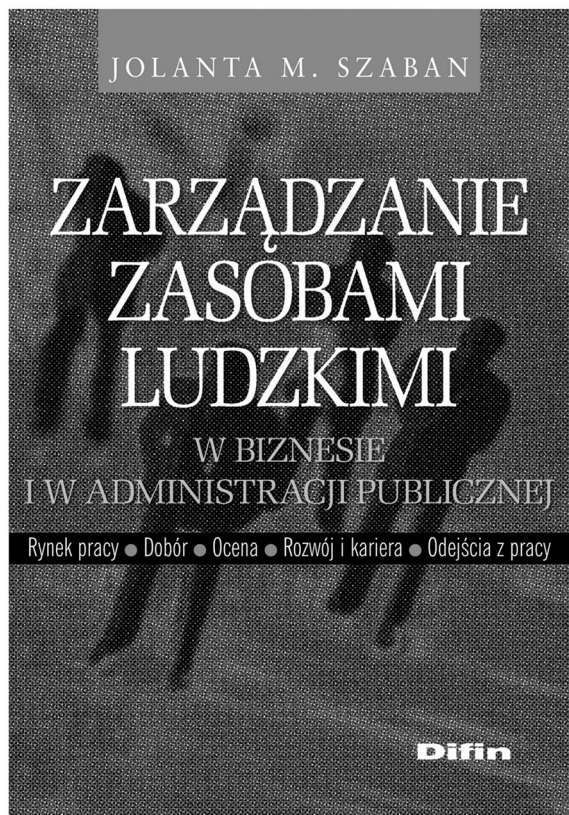


Recenzja

Prof. dr hab. Witold Kieżun | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa

| kwitold@kozminski.edu.pl

Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i administracji publicznej Jolanty Szaban jest ambitną, niezwykle bogatą i oryginalną analizą współczesnego procesu zarządzania zasobami ludzkimi i jego tendencji rozwojowych. Współczesność to już daleko zaawansowana globalizacja będąca efektem szybkości i powszechności rozprzestrzeniania się informacji, charakteryzująca się postępującym procesem uniformizacji metod zarządzania również zespołami ludzkimi. Trzeba jednak podkreślić, że różnice kulturowe ukształtowane zarówno przez strefę klimatyczną i pochodne od niej formy fauny i flory, jak i przez różnorodne formy wierzeń i obyczajów religijnych wpłynęły tak dalece na odmienne struktury osobowości w skali świata, że proces zarządzania zasobami ludzkimi musi je uwzględniać i racjonalnie dostosowywać się do lokalnych warunków. Stąd np. fascynacja modelem japońskim w drugiej połowie minionego wieku i próby jego adaptacji w USA spały na panewce. Podobnie zaprogramowana przez ONZ i wprowadzona w administracji publicznej w Centralnej Afryce zmiana struktury czasu dziennej pracy z tradycyjnej: 5 godzin pracy – 3 godziny przerwy i znowu 3 godziny pracy na 8 godzin pracy w klimatyzowanych pomieszczeniach z półgodzienną przerwą na lekki posiłek utrzymała się jedynie przez 2 lata. Wrócono do poprzedniej struktury ze względu na protesty pracowników i bardzo poważne zmniejszenie wydajności po 5 godzinach pracy. Wiązało się to ze specyfiką kultury w tej bardzo bogatej we florę i faunę części Afryki. Ta kultura kształtowała specyficzne formy motywacji, etosu pracy i etyki relacji służbowych. Stąd też i rela-



Jolanta Szaban (2011) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i administracji publicznej*. Warszawa: Difin.

tywność pojęcia globalizacji, zdefiniowanej przez autorkę jako „procesy integracji politycznej, ekonomicznej, społecznej i technicznej, które prowadzą do zacierania granic między państwami, a także między korporacjami”. Oczywiście dynamika tego procesu jest symbolem nowoczesności, ale w dziedzinie zarządzania zespołami ludzkimi w skali świata różnice kulturowe odgrywają w dalszym ciągu zasadniczą rolę. Kolejnym przykładem jest świat Azji, z tradycją kultury uprawy ryżu wymagającej ciężkiej pracy zespołowej, która ukształtowała zmysł kolegiałności, działania zespołowego, ograniczenia, wręcz zminimalizowania rangi indywidualnego pracownika. Również rygorystycznie przestrzegane religijne normy, np. mahometanizmu, stwarzają zarówno problem organizacji dnia pracy w okresie religijnego postu (ramadanu), jak i roli kobiet w procesie pracy. W świetle tej daleko idącej różnorodności kulturowej kształtuje się też zróżnicowany społecznie światowy rynek pracy. Autorka omawianej pracy, prezentując tabelę 69 dotyczącą czynników wpływających na zarządzanie zasobami ludzkimi, trafnie więc stwierdza, że „silny jest związek zarządzania zasobami ludzkimi z wewnętrznymi i zewnętrznymi uwarunkowaniami krajowymi determinującymi funkcjonowanie każdej organizacji”.

W omawianej książce Autorka, poza parokrotnym nawiązaniem do praktyki japońskiej, koncentruje się na bogatej prezentacji teorii i praktyki europejskiej w nawiązaniu do tradycyjnej koncepcji francuskiego teoretyka H. Fayola, jednak współcześnie kształtowanej pod jednoznacznym wpływem teorii i praktyki amerykańskiej przodującej zarówno w liczbie, jak i jakości badań i publikacji. Stąd też stale używane słownictwo angielskie, elegancko tłumaczone w załączonym słowniku podstawowych pojęć. Ta polska praktyka upowszechniania nowoczesnego *lingua franca*, amerykańizacja wielu pojęć przypomina mi trudności z publikacją w roku 1989 mojego podręcznika zarządzania w języku francuskim – wydawca zażądał, żebym zastąpił nazwy amerykańskie słownictwem francuskim. Okazało się, że Komisja Języka Francuskiego istniejąca przy urzędzie premiera wymaga utrzymania „czystości” pięknego języka francuskiego, stąd np. komputer to po francusku *ordinateur*.

Struktura książki jest logicznie ukształtowana. Pierwsze dwa rozdziały to charakterystyka europejskiego rynku pracy i analiza podobieństw i różnic pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi w biznesie i administracji publicznej oraz zasady sprawnego administrowania/zarządzania. Dalsze rozdziały to analiza wybranych kolejnych etapów procesu zarządzania zasobami ludzkimi ze świadomie pominiętym „miękkim” elementem zarządzania zasobami ludzkimi, jakim jest motywacja. Mamy więc problematykę planowania, prognozowania personelu, doboru pracowników, rodzajów i alternatyw klasycznej rekrutacji, procesu selekcji, umów o zatrudnieniu, adaptacji, oceniania i rozwoju pracowników, ich kariery, odejścia z pracy i na zakończenie: nowe metody, trendy i wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Omawiana praca jest bardzo bogato udokumentowana. Zawiera: 69 rysunków, 39 tablic, obszerny słownik podstawowych pojęć, arkusz szkolenia, arkusz oceny pracownika w języku angielskim, trzy oryginalne arkusze oceny wykładowcy, Euro-pass curriculum vitae, bibliografię, netografię, spis badań i raportów oraz spis aktów prawnych.

Oceniając fazy rozwoju zarządzania zespołami ludzkimi, Jolanta Szaban stwierdza, że obecnym etapem rozwoju jest daleko posunięta informatyzacja procesów personalnych. Proces wirtualizacji zaczyna również zastępować bezpośrednią komunikację w obszarze *human relations*

w organizacji. Drugim wyznacznikiem aktualnego etapu jest tendencja zlecania na zewnątrz (*outsourcing*) wielu czynności personalnych. Wyspecjalizowane firmy wykonują większość tych czynności, umożliwiając przedsiębiorstwom koncentrację na podstawowej działalności. Autorka jednak negatywnie ocenia te tendencje, twierdząc, że zarządzanie zespołami ludzkimi jest kluczowym elementem zarządzania w ogóle i stanowi kapitał firmy, bezpośrednio oddziałujący na pozycję, przetrwanie, zysk i rozwój przedsiębiorstwa.

Punktem wyjścia zaplanowanych rozważań jest modelowa charakterystyka europejskiego rynku pracy według dwóch istotnych zmiennych: sprawiedliwości społecznej oraz efektywności funkcjonowania gospodarki. Pozytywnie wyróżnia się tu model nordycki, obejmujący Szwecję, Danię, Norwegię, Finlandię, a także Holandię. Charakteryzuje się on najwyższym poziomem pomocy i zabezpieczenia społecznego przy silnych związkach zawodowych. W tych krajach bezrobotni mogą liczyć na sporą pomoc państwa, i to przez dłuższy czas. Obowiązuje jednak uczestniczenie w zorganizowanych kursach doskonalenia lub przekwalifikowania i okresowe stawianie się w urzędach pracy. Podobnie kształtuje się sytuacja w modelu kontynentalnym, obejmującym Francję i Niemcy, gdzie też obok wynagrodzenia zgodnego z zasadami art. 4 Europejskiej Karty Społecznej („wynagrodzenie, które zatrudnionym i ich rodzinom zapewni godziwy poziom życia”) rozbudowany jest zarówno system ubezpieczeń społecznych, jak i system emerytalny. Natomiast system anglosaski (Wielka Brytania, Irlandia, ale także Portugalia) charakteryzuje się rozwiniętą pomocą dla bezrobotnych, ale słabszymi związkami zawodowymi i wielką liczbą nisko opłacanych pracowników. Model śródziemnomorski (Włochy, Hiszpania i Grecja) koncentruje się na systemie emerytalnym, ale relatywnie niska jest pomoc dla bezrobotnych. Szokujące są monstrualne różnice stawek zasiłków dla bezrobotnych w Unii Europejskiej. I tak: 80–90% średniej płacy w Szwecji, Luksemburgu i Danii, 75% we Francji, Holandii i Hiszpanii, 17% w Wielkiej Brytanii i 15% w Polsce. Natomiast w Grecji istnieje jednolita stawka zasiłku w wysokości 450 euro.

Wszystkie te dane wskazują na daleko idące różnice w europejskim rynku pracy. W wyniku analizy postulatów czterech filarów rynku pracy Unii Europejskiej – zdolności do uzyskania zatrudnienia, przedsiębiorczości, zdolności adaptacyjnej ze strony pracodawców i pracowników i równości szans – można stwierdzić, że żaden z nich nie jest realizowany w stopniu zadowalającym. Występuje powszechne nierealizowanie w założonym czasie przyjętych postulatów i daleko idące różnice w ich realizacji, co doprowadza do takich rozbieżności jak cytowany przykład, że zezwolenie na wybudowanie budynku magazynowego w Polsce wymaga 39 procedur, a w Danii 6. Daleko idące różnice w strukturze rynku pracy w poszczególnych krajach Unii Europejskiej oczywiście wiążą się ze sprawnością zarządzania zasobami ludzkimi.

Ważnym elementem rozważań autorki są różnice w zarządzaniu zasobami ludzkimi pomiędzy biznesem i publiczną administracją. Możliwość zastosowania dyrektyw formułowanych przez naukę organizacji i zarządzania musi oczywiście uwzględniać ich specyfikę. Prof. Szaban wskazuje przede wszystkim na większą w administracji publicznej biurokratyzację, która wiąże się z hierarchicznym układem zależności, daleko idącą formalizacją i mniejszą w stosunku do biznesu autonomią menedżerów. Stopień sformalizowania osiąga swój szczyt w koncepcji tzw.

służby cywilnej, zarówno w organizacji strukturalnej, jak i czynnościowej. Oryginalna, dziesięciopunktowa tabela porównawcza sytuacji klienta („naszego pana”) w biznesie i „petenta” w administracji dowcipnie prezentuje tę różnicę. Niewątpliwie jest to trafna charakterystyka dość powszechnej patologii arogancji władzy administracyjnej, jednak teoretyczne założenia wskazują na konieczność radykalnej działalności usprawniającej; ostatecznie każdy urząd administracji jest powołany dla zaspokojenia określonych czynności o charakterze społecznym stworzonym w interesie obywatela, a nie odwrotnie, stąd też i sytuacja przedstawiona przez autorkę prezentuje wynaturzenie patologiczne, niestety w poważnym stopniu upowszechnione w Polsce. Tu właśnie widoczny jest problem właściwego doboru i szkolenia aparatu administracyjnego dla upowszechnienia postawy wobec „petenta”, zdefiniowanej w obowiązującej np. w Kanadzie i USA formie jego przywitania: *Can i help You?*, będącej swoistym symbolem odpowiedzi na pytanie „Kto jest dla kogo?”. Jest to fragment olbrzymiego problemu upowszechnienia „zmysłu społecznego” jako podstawowego, psychologicznego czynnika idei społeczeństwa, czy, jak twierdzą inni teoretycy, państwa obywatelskiego. Jest to też fragment wielkiego programu likwidacji czy maksymalnego ograniczenia istniejących patologii w administracji publicznej. Prof. Szaban, przedstawiając podstawowe patologie administracji, uosobione przez Czterech Jeźdźców Apokalipsy Biurokracji: gigantomanię, luksusomanię, korupcję i arogancję władzy, zwiększa ich szwadron o: upolitycznienie, asekuranctwo, kumoterstwo i nepotyzm, ograniczenie inicjatywy oddolnej, stałe poszerzanie swego pola działania (ta patologia jest jednak fragmentem gigantomanii), zły przepływ informacji między szczeblami administracji, niedostateczne kompetencje urzędników. Zwraca uwagę zarówno na zbyt częste zmiany regulacji prawnych, jak i ich jakość. Wyniki przeprowadzonych w 2010 roku badań wskazują, że oczekiwania społeczne wobec urzędników dotyczą jednak głównie uprzejmości, życzliwości (*Can I help you?*) i kompetencji.

Istotnym problemem jest społeczna odpowiedzialność administracji i firm, która łączy się z etycznym postępowaniem. Autorka cytuje tu siedem zasad etycznego postępowania w życiu publicznym Lorda Nortona i zasady etyczne w administracji publicznej uchwalone przez Parlament Europejski w 2001 roku w formie Kodeksu Dobrej Administracji z podstawowym twierdzeniem, że państwo i administracja ma tylko wspierać obywatela. Państwo wykonuje tylko te działania, których obywatele sami lub w związku z innymi (ze wspólnotą) wykonać nie mogą.

Omawiając w kolejnym rozdziale strategie personalne, które powinny wspierać strategię biznesową, autorka stwierdza, że w świetle cytowanych badań niemal w co czwartej firmie na świecie taka strategia nie ma miejsca. Efekt tego zaniedbania to brak wykwalifikowanej kadry w rozwijającym się przedsiębiorstwie. Autorka precyzyjnie wylicza i wyjaśnia istotne cechy tych strategii będących funkcją przyjętego kryterium. Według kryterium perspektywy rozwoju firmy mamy strategię ofensywną lub defensywną. Według kryterium zapotrzebowania – strategię ilościową i jakościową. Według kryterium zapotrzebowania – strategię ilościową i jakościową, wreszcie według kryterium kosztów – strategię nastawioną na powiększenie liczby pracowników bądź na ich zmniejszenie.

W bez mała wszystkich rozdziałach bardzo precyzyjny i źródłowo bogaty opis kolejnego tematu rozważań autorka kończy informacją „Co nowego w tej dziedzinie?”, np. tą nowością w dziedzinie

prognozowania i planowania personelu jest korzystanie z portali społecznościowych interesująco prezentujące się na Facebooku i na Twitterze w formie mikroblogów. Jest to swoista forma marketingu personalnego, obliczonego na zainteresowanie pracą w firmie utalentowanych kandydatów, biegle poruszających się w sieci. Nowością w standardowych formach pracy jest pojawienie się nowych profesji z góry przewidujących pracę na odległość za pomocą komputerów. Autorka podaje przykłady „moderatora dyskusji na forach internetowych”, „copywritera SMS-ów” i „testera destynacji”.

Problematykę doboru pracowników autorka rozpoczyna pouczającą anegdotą dotyczącą marketingu personalnego o losie duszyczki pani menedżer od HR, która ma możliwość sama zadecydować, czy znajdzie się w niebie, czy w piekle. Zwiedza więc je kolejno. Piekło to ośrodek zabawy i sportu z polem golfowym, pełen wesołych ludzi, niebo zaś jest piękne, ale poważne i smutne. Decyduje się więc na piekło. Znajduje się tam następnego dnia i okazuje się, że jest to ośrodek brudu i śmieci, a brudne dusze ładują je do starych worków. Zdziwionej duszyczce diabeł wyjaśnia: „Wczoraj cię rekrutowałem, dzisiaj należysz do zespołu”.

Oczywiście marketing personalny stosuje metody analogiczne do klasycznego marketingu, kształtując oryginalne metody internetowe opisane przez autorkę. Jest to zautomatyzowany system. Kandydat do pracy zgłasza się telefonicznie, odpowiada mu automat zadający kolejne pytania czy twierdzenia z typowego kwestionariusza badania cech i umiejętności. W wyniku oceny odpowiedzi w skali 1 do 5 profil kandydata jest wybierany automatycznie. Zakwalifikowane osoby zapraszane są do rozmowy kwalifikacyjnej. Ten system został zastosowany w jednej z brytyjskich sieci sprzedaży specjalistycznych wyrobów. Firma twierdzi, że od czasu wprowadzenia tego systemu fluktuacja personelu spadła z 35 do 29%. Podobne mało wyrafinowane systemy rekrutacji są już szeroko stosowane. Kandydat przesyła szczegółowe dane osobowe, oczywiście w zakresie dopuszczalnym w obowiązującym prawodawstwie. Dane biometryczne, których próbowano nieraz wymagać, są niedozwolone przez ustawodawstwo dotyczące ochrony danych osobowych. Już wiele lat temu została ujawniona próba analizy DNA kandydata na prezydenta wielkiego koncernu dla wykazania ewentualnego zagrożenia chorobą nowotworową.

W rozdziale o doborze pracowników znajdujemy opis wielu modeli kompetencji wymaganych dla różnych stanowisk. Generalny model L.H. i S.M. Spencerów przedstawiony jest w formie góry lodowej według wzrastającej oceny łatwości uczenia się, która jest największa wraz z posiadanymi umiejętnościami i wiedzą, a wydajność jest najwyższa przy właściwej motywacji, etyce pracy, entuzjazmie i wysokiej wadze własnego wizerunku. Rozbudowana jest analiza wymogów wobec pracownika zajmującego się sprawami personalnymi. Mamy tu przykłady wymagań osobowych, kompetencji personalnych i model kompetencji organizacyjnych na stanowisku HR. Omówione są też dwa systemy kwalifikacyjne: L. Rodgera z 1952 r. i J. Munro-Frasera z 1954 r. Mimo ich archaiczności są one dość powszechnie stosowane, jak pisze autorka, nawet bez wiedzy o czasie ich powstania.

W nawiązaniu do aktualnej sytuacji w Polsce autorka przedstawia wyniki badań na pytanie, kogo obecnie poszukują polscy przedsiębiorcy i jakich cech brakuje kandydatom do pracy. Okazuje się, że brakuje wystarczających umiejętności, brakuje doświadczenia i odpowiedniego

wykształcenia przy wysokich oczekiwaniach płacowych. Z badań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, że właściciele małych i średnich przedsiębiorstw (a więc większości obecnych na polskim rynku) oczekują od swoich pracowników głównie lojalności, natomiast najmniej pożądanymi cechami u podwładnych są: kreatywność, innowacyjność i elastyczność. Zdaniem badanych przedsiębiorców nie liczy się też mobilność czy gotowość do zmian. 88% badanych twierdziło, że liczy się dla nich pracowitość. Innowacyjność pracownika jest ważna tylko dla co trzeciego właściciela małej i średniej firmy. Interesujące są też wyniki badań, jakich cech oczekują pracodawcy i w jakim procencie pracowników one występują. 72% przedsiębiorców oczekuje od pracowników przede wszystkim uczciwości i wysokiego poziomu moralności. Jednak zdaniem badanych przedsiębiorców te cechy ma jedynie 36% pracowników. Drugą pryncypialną cechą według 72% badanych przedsiębiorców to lojalność wobec firmy. Tę cechę ma jednak też tylko 27% pracowników.

Ciekawym zjawiskiem jest zbieżność tych oczekiwań średnich i małych polskich przedsiębiorców z sytuacją na centralnym szczeblu zarządzania w 1989 roku, gdy chodziło o kandydata na stanowisko ministra finansów i wicepremiera przy akceptowanym już premierze Tadeuszu Mazowieckim. Doradca ekonomiczny premiera, jak sam się nazwał – jego „zausznik”, Władysław Kuczyński, wyraził wówczas opinię opublikowaną w jego książce *Zwierzenia zausznika* (1992, s. 90) „Wszędzie na świecie lojalność polityków wobec premiera tworzącego rząd jest kryterium naczelnym w doborze ministrów (...). Ponadto kwalifikacje to rzecz nabyta. Jeśli ktoś jest inteligentny, to kwalifikacje zdobędzie w ciągu paru miesięcy”.

Szeroko omówione zostały formy następnego etapu rekrutacji, zarówno przygotowanie, jak i rozwój, oraz etapy rozmowy kwalifikacyjnej. Mamy tu liczne wskazówki pomocne przy tworzeniu struktury planowanej rozmowy kwalifikacyjnej, omówienie treści tej rozmowy łącznie z przykładami pytań. Szczegółowo omówiona jest metoda tzw. Assessment Centre – ocena zintegrowana stosowana w armii brytyjskiej i amerykańskiej nie tylko dla celów rekrutacji, lecz także okresowej oceny. Autorka opisuje najczęściej stosowane metody, np. analizę przypadków, koszyk zadań, prezentacje, dyskusje, zadania indywidualne i grupowe, odgrywanie ról, symulacje decyzji. Elementy tej metody były stosowane w Organizacji Narodów Zjednoczonych, również przy doborze na stanowisko kierownika projektu UNDP (United Nations Development Programm). Będąc sam obiektem tej metody, musiałem po 30-minutowym zapoznaniu się z syntezą projektu przedstawić w ciągu 20 minut bez żadnych dokumentów (z głowy) plan sposobu i kolejności realizacji zadań przed 30-osobowym gremium oceniającym wystąpienie w tajnym głosowaniu. W kryteriach oceny była również ocena formalna, dokładny czas prezentacji i forma stylistyczna. Podobną metodę zastosowano w Polsce w procesie selekcji kandydatów na wojewodów w 2005 r., realizowanym przez zespół naukowców. Ostatnim etapem selekcji po analizie dokumentalnej, bez informacji o partyjnej przynależności, ale również ze świadectwem niekaralności i dwiema referencjami o poziomie moralnym napisanymi przez osoby o wysokim autorytecie społecznym, oraz po 3 testach psychologicznych, była 30-minutowa prezentacja dotycząca rozwiązywania problemów w danym województwie przedstawionych w opracowaniu danym do zapoznania się w ciągu 30 minut.

Cenne jest własne opracowanie autorki, na podstawie wielu światowych opracowań i wyników badań, dokładności prognostycznej szeregu metod rekrutacji i selekcji. Wysoką wartością prognostyczną charakteryzują się testy umiejętności i zdolności, rozmowy ustrukturalizowane, ocena kompleksowa, a także wariograf.

Wartościowe jest też oryginalne opracowanie autorki obejmujące dokładne omówienie uzyskanych informacji o kandydacie na podstawie analizy dokumentów, analizy referencji i rekomendacji, rozmowy kwalifikacyjnej, próbki pracy indywidualnej i/lub zbiorowej i testów.

Bardzo szeroko i wręcz wyczerpująco jest omówiona problematyka oceny pracowników. Mam tu jednak zastrzeżenie do definicji pojęcia sprawności działania. Na stronie 236 autorka przedstawia rysunek zatytułowany: Efektywność (sprawność działania). Pojawia się tu problem daleko idącej różnorodności terminologicznej występującej w polskiej literaturze naukowej. Prakseologiczna teoria organizacji i zarządzania, nawiązując do tradycji lwowskiej szkoły filozoficznej prof. Kazimierza Twardowskiego i jej kontynuacji przez prof. Tadeusza Kotarbińskiego, kładła nacisk na precyzyjne definiowanie używanych pojęć. Stąd też powstał prakseologiczny aparat pojęciowy, w którym czynnikami sprawności są skuteczność, czyli efektywność, ekonomiczność i etyczność, a więc moralna ocena działania. W skrócie jest to tzw. zasada trzy „E” – sprawność, to jest: efektywność (synonim skuteczności), ekonomiczność i etyczność. Ten trzeci element odgrywa oczywiście olbrzymią rolę, stąd też np. we wspomnianej procedurze doboru wojewodów żądano opinii dwóch osób wysokiego autorytetu społecznego, znających kandydata, o jego poziomie moralnym. Oczywiście punktem wyjścia procesu był dokument stwierdzający brak notowania w rejestrze skazanych.

Warto wspomnieć, że problem poziomu moralnego jest np. w Kanadzie nie tylko zasadniczym punktem nie tylko procesu rekrutacji i oceny, lecz także decyzji o uzyskaniu paszportu. Obywatel kanadyjski zwracający się z prośbą o otrzymanie paszportu musi uzyskać podpis osoby wysokiego zaufania społecznego stwierdzającej, że zna kandydata i ocenia pozytywnie perspektywę jego zachowania zagranicą. W pierwszym dziesięcioleciu XXI w. wprowadzono jeszcze konieczność podania adresu drugiej osoby, którą Biuro Paszportowe może zapytać o opinię o kandydacie do otrzymania paszportu.

Praca prof. Jolanty Szaban jest niewątpliwie poważnym, oryginalnym, wysokiej klasy osiągnięciem naukowym, obejmującym nie tylko wyczerpującą dokumentację dotychczasowego dorobku naukowego problematyki zarządzania zasobami ludzkimi, lecz także bogaty materiał własnych refleksji, analiz i twórczych koncepcji. Sądzę więc, że powinna być obowiązkową lekturą poważnych studiów polityki personalnej, ale też i swoistym wyzwaniem dla naukowców, znawców tej dziedziny teorii organizacji i zarządzania, do dyskusji nad szeregiem oryginalnych własnych propozycji i opinii autorki zaprezentowanych w tym dziele.