



Uniwersytet
ŁÓDZKI

Prof. dr hab. Stanisława Borkowska



Prof. dr hab. Stanisława Borkowska urodziła się 26 grudnia 1939 r. we wsi Retki, położonej aktualnie w powiecie łowieckim, jako najmłodsze dziecko w rodzinie Anyszków – Jana i Anastazji z domu Stańczyk. Od dziecka wyróżniała się zdolnościami do nauki, w wieku niespełna 6 lat poszła do szkoły podstawowej w niedalekich Zdunach, tam też ukończyła liceum ogólnokształcące w 1956 r. otrzymując świadectwo dojrzałości wraz z dyplomem uznania za dobre i bardzo dobre wyniki w nauce.

W trakcie studiów wyjechała w 1959 r. na praktykę do Paryża do banku Société Générale, studiowała bowiem początkowo na Wydziale Finansów, a po likwidacji tego wydziału kontynuowała naukę na Wydziale Przemysłu Wyższej Szkoły Ekonomicznej. Po uzyskaniu dyplomu magistra ekonomii i krótkim epizodzie pracy w Centrali Importowo-Eksportowej Przemysłu Włókienniczego i w Wyższej Szkole Ekonomicznej w Łodzi rozpoczęła pracę z dniem 1 października 1961 r. na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Łódzkiego jako asystent w katedrze Ekonomiki Przedsiębiorstwa, włączonej następnie do Instytutu Organizacji i Zarządzania. Na pierwsze lata jej pracy zawodowej przypadł czas założenia rodziny, gdyż w listopadzie 1961 r. wyszła za mąż (nieżyjący już obecnie Marian Borkowski) a następnie urodziła dwóch synów (Rafała Mikołaja oraz Krzysztofa Mariusza Borkowskich).

Obowiązki rodzinne nie spowolniły jej szybkiego rozwoju naukowego, gdyż już 28.XI.1966 r., mając zaledwie 27 lat uzyskała stopień doktora nauk ekonomicznych na podstawie przedłożonej pracy doktorskiej przygotowanej pod kierunkiem docenta Brunona Kelera, pt. "Współdziałanie nakazów i zespołowych bodźców materialnych w przemyśle bawełnianym w 20-leciu Polski Ludowej". Z dniem 1.X.1970 r. awansowała na stanowisko adiunkta w Zakładzie Ekonomiki



Uniwersytet
ŁÓDZKI

Przedsiębiorstwa i Analizy Ekonomicznej Instytutu Organizacji i Zarządzania na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym UŁ. Nadal jej kariera naukowa przebiegała bardzo szybko, bo zaledwie po upływie niespełna 5 lat od doktoratu uzyskała stopień doktora habilitowanego w dniu 26.VI.1971 r. w zakresie ekonomiki i organizacji przedsiębiorstwa w oparciu o rozprawę habilitacyjną „Nakazy i bodźce a model przedsiębiorstwa”. W 1972 r. objęła stanowisko docenta. Jej aktywność naukowo-dydaktyczna i organizacyjna przybrała jeszcze bardziej na intensywności ze względu na licznie podejmowane inicjatywy. Dzięki niej w 1978 r. został powołany w strukturze Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Zakład Ekonomiki Pracy przekształcony następnie 1.X.1992 r. w istniejącą obecnie Katedrę Pracy i Polityki Społecznej, skonfederowaną w ramach Instytutu Ekonomik Stosowanych i Informatyki. Jako kierownik (od 1.II.1978 r.) nowopowstałego Zakładu zainicjowała powołanie Podyplomowego Studium Nauk o Pracy i Polityce Społecznej, dla którego opracowała program zajęć. Jej rozwój naukowy postępował bardzo szybko, m.in. dzięki kilkumiesięcznym stażom zagranicznym w Stanach Zjednoczonych (półroczny w 1978 r.) i Belgii (miesięczny w 1979 r.).

Dnia 1.10.1982 r. Minister Nauki, Szkolnictwa Wyższego i Techniki mianował Stanisławę Borkowską na stanowisko profesora w Uniwersytecie Łódzkim. Zwieńczeniem jej awansów naukowych było nadanie przez Radę Państwa tytułu profesora zwyczajnego uchwałą nr. 92/87 z dnia 18.XII.1987 r. Jako profesor zwyczajny pracowała do czasu przejścia na emeryturę, tj. do czerwca 2008 r. Po formalnym przejściu na emeryturę kontynuowała pracę naukowo-dydaktyczną na uniwersytecie Łódzkim do 30.09.2011 r. Pozostawiła silny zespół pracowników Katedry Pracy i Polityki Społecznej, w części wychowanków pani Profesor, którzy kontynuują zapoczątkowane przez nią wątki tematyczne, rozwijając je w sposób twórczy i wzbogacając o nowe metody badawcze, które niosą współczesne warunki społeczno-gospodarcze. Sama natomiast kontynuuje pracę naukową w Warszawie w Instytucie Pracy i Polityki Społecznej.

W swojej pracy naukowej prof. S. Borkowska podejmowała trudne problemy o charakterze interdyscyplinarnym, jednocześnie kluczowe dla usprawnienia systemu zarządzania przedsiębiorstwami zarówno w gospodarce centralnie planowanej jak i rynkowej. Od samego początku swych badań naukowych podkreślała konieczność systemowego i kompleksowego doskonalenia procesów kierowania ludźmi. Początki jej



zainteresowań naukowych koncentrowały się wokół badań nad skutecznym wykorzystywaniem bodźców w ścisłym współdziałaniu z nakazami w zarządzaniu przedsiębiorstwami socjalistycznymi. Kolejnym kierunkiem jej działań były prace poświęcone metodom transformacji związku mierników i bodźców adresowanych do organizacji gospodarczych na grunt struktur wewnętrznych, w tym tworzenie funduszy wynagrodzeń dla organizacji i dla przedsiębiorstw wchodzących w ich skład w ścisłym powiązaniu z efektami pracy. Interesowała się motywacyjnymi aspektami wynagrodzeń zespołowych i sposobem powiązania wynagrodzeń z miernikami oceny pracy organizacji w oparciu o rozrachunek wewnętrzny. Od początku stała na stanowisku decentralizacji w ramach dużych organizacji z zastosowaniem zarządzania przez cele, a więc wynagradzania przez cele, w tym premiowania zadaniowego. Były to nowatorskie zagadnienia, które mogły znaleźć miejsce w przygotowanej w latach 80. ubiegłego wieku reformie gospodarczej.

Kierunkiem kolejnych zainteresowań naukowo-badawczych prof. Borkowskiej pozostającym w ramach kształtowania mechanizmów motywacyjnych, było kształtowanie płac jednostkowych i mechanizm ich wzrostu. Przede wszystkim zajmowała się metodami analizy proporcji płac, wpływu płac na efekty pracy, możliwościami konstrukcji mechanizmu wzrostu płac indywidualnych w ramach przedsiębiorstwa.

Z pewnością duże znaczenie w rozwoju nauk o pracy ma jej prekursorski wkład w rozwój systemów motywowania, w tym wynagradzania zarówno od strony teoretycznej jak i praktycznej. Na szczególną uwagę zasługują książka „System motywowania w przedsiębiorstwie” wydana w 1985 r., o której recenzent J. Meller wśród wielu walorów wymieniał nowatorstwo teoretyczne, nowoczesność koncepcji, krytycyzm wobec rzeczywistości, kompleksowość i interdyscyplinarność podejścia do procesu motywowania. Mimo upływu wielu lat pozycja ta nie straciła na aktualności, o czym świadczą jej cytowania przez współczesnych naukowców.

Istotnym osiągnięciem są jej badania nad wartościowaniem pracy, w tym pracy kierowniczej oraz oceną efektów pracy. Stała bowiem na stanowisku, iż wartościowanie stanowi punkt wyjścia dla doskonalenia organizacji pracy, polityki płac oraz polityki osobowej.



Profesor S. Borkowska odnosiła się krytycznie do polityki płac w Polsce w latach 70. i 80. ub. Wieku wskazując, iż utrzymywanie przez dłuższy czas sztywnych zasadniczych stawek płac, wówczas gdy następują zmiany w poziomie kosztów utrzymania pociąga za sobą osłabienie motywacyjnej funkcji płac, które w odniesieniu do części ruchomej - tracą swój związek z wynikami pracy. W efekcie ulega wypaczeniu struktura i proporcja płac. Zagadnieniami tymi zajmowała się na gruncie teoretycznym i praktycznym prezentując wyniki swoich dociekań w kraju i zagranicą.

Prof. S. Borkowska była kierownikiem, koordynatorem i wykonawcą co najmniej dziesięciu projektów badawczych o zasięgu krajowym i ponad krajowym, m.in. w l. 1982-1990 w problemie węzłowym „Człowiek i praca”, w ramach którego kierowała jedną z grup tematycznych w skali kraju, poświęconej polityce kadrowej i kierunkom racjonalizacji wynagrodzeń, zajmowała się koordynacją krajową tematu I. 23.5 realizowanego w ramach RWPG.

Zaangażowanie w pracę i silne związki z praktyką gospodarczą zaowocowały powołaniem prof. Borkowskiej do odpowiedzialnych prac na szczeblu rządowym. W 1973 r. została powołana przez wicepremiera Mieczysława Jagielskiego w skład Grupy Ekspertów do spraw Systemu Funkcjonowania i Wdrożeń Inicjujących przy Komisji Planowania przy Radzie Ministrów (do 1975 r), do Zespołu Rządowego do spraw doskonalenia metod planowania i zarządzania oraz pracy wielkich organizacji gospodarczych. W następnym dziesięcioleciu była członkiem Sekretariatu Komisji ds. spraw Reformy Gospodarczej przygotowanej na początku lat 80. XX w. i członkiem XVI Zespołu tejże Komisji do spraw Cen i Dochodów, członkiem Rady do spraw Rodziny. Następnie w dniu 1.IX.1984 r. na Wniosek Ministra Pracy, Płac i Spraw Socjalnych została powołana na stanowisko Podsekretarza Stanu, które zajmowała do końca 1989 r. Od początku powołania naczelnej Rady Zatrudnienia przy Ministrze Gospodarki i Pracy, tj. w latach 2004-2008 była jej, w kadencji 2009-2012 została przewodniczącą Naczelnej Rady Zatrudnienia z rekomendacji Polskiej Akademii Nauk. Brała czynny udział w istotnych dla kraju wydarzeniach, gdy pracowała jako ekspert Komisji Planowania przy Radzie Ministrów w latach 1973-1989 i członek Komisji Rządowej ds. Reformy Gospodarczej 1980-1989r.



Uniwersytet
ŁÓDZKI

Na początku 1997 roku podjęła pracę w instytucie naukowo-badawczym nadzorowanym przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Tj. w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie na stanowisku kierownika Zakładu Zarządzania Zasobami Ludzkimi, gdzie pracuje do dziś. W latach 1997-2002 była dyrektorem tego Instytutu. Równolegle z pracą naukowo-dydaktyczną angażowała się w pracę organizacyjną w licznych towarzystwach naukowych, przede wszystkim należy wymienić jej członkostwo w Komitetach Polskiej Akademii Nauk – W Komitecie Nauk Organizacji i Zarządzania (od 1987 r., gdzie pełniła w różnych okresach funkcję wiceprzewodniczącej sekcji), Problemów Pracy i Polityki Społecznej, przemianowany następnie w Komitet Nauk o Pracy i Polityce Społecznej (od 1981 r. zaś w latach 1999-2006 była jego wiceprzewodniczącą, w latach 2003-2007 przewodniczącą, od 2007 r. członek Prezydium), Nauk Demograficznych (członek w latach 1999-2002). W 1984 r. została członkiem Komisji Problemowej Wielostronnej Współpracy Naukowej Akademii nauk Krajów Socjalistycznych, a także towarzystw zagranicznych takich jak American Compensation Administration oraz European Committee for Work and Pay, a w latach późniejszych członkiem Congress of Political Economists International. Była konsultantem Konfederacji Pracodawców Polskich (obecnie noszącej nazwę Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej), wchodzi w skład kapituły Medalu im. W. Szuberta.

Godne podkreślenia jest wieloletnie zaangażowanie prof. S. Borkowskiej w pracach Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, którego członkiem została w 1961 r. wielokrotnie zasiadała we władzach Towarzystwa, była m.in. wiceprezesem Zarządu Krajowego w latach 1985-1995 oraz 2005-2009, członkiem Prezydium a także członkiem Prezydium Zarządu OW PTE w Łodzi. Była zaangażowana w działania na rzecz upowszechnienia wiedzy ekonomicznej wśród młodzieży, najpierw w latach 1987-1989 jako wiceprzewodnicząca, a następnie do 2008 r. przewodnicząca Komitetu Głównego olimpiady Wiedzy Ekonomicznej PTE, i od 2009 r. Honorowa Przewodnicząca Komitetu Olimpiady Wiedzy Ekonomicznej. Jest przewodniczącą Komisji Konkursowej „Młodzi sobie” organizowanej przez IPISS. Ponadto należała do Łódzkiego Towarzystwa Naukowego oraz Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, współpracowała z Instytutem organizacji Przemysłu maszynowego „Orgmasz”.



Uniwersytet
ŁÓDZKI

Jej działalność na rzecz łączenia nauki z praktyką gospodarczą doprowadziła do powstania inicjatywy wielce cenionej w środowisku specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie zorganizowania Konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” pod auspicjami IPiSS, który corocznie, nieprzerwanie od 2000 roku, promuje najlepsze przedsiębiorstwa i instytucje w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Do chwili obecnej pełni rolę przewodniczącej Rady Programowej Konkursu i Kapituły nagrody w Konkursie „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”. Jest także członkiem Rady Programowej dorocznego kongresu KADRY organizowanego przez „Nowoczesną firmę”. W 1999 r. z jej inicjatywy został powołany do życia dwumiesięcznik „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, w którym pełni funkcję przewodniczącej kolegium redakcyjnego. Zasiada także w Radzie naukowej „Polityki Społecznej”, w latach 2002-2007 była członkiem Komitetu Redakcyjnego GUS, Członkiem Rady Statystyki i przewodniczącą Zespołu Statystyki Społecznej GUS. Ponadto od 2010 r. jest członkiem Rady Programowej w Programie TOP EMPLOYERS.

Profesor Stanisława Borkowska jest czynnym naukowcem. W jej dorobku znalazło się ponad 450 prac naukowych publikowanych w kraju i zagranicą poświęconych tematyce wynagrodzeń, motywacji, rynku pracy, w tym ponad 30 książek indywidualnych i zespołowych. Do najważniejszych jej autorstwa należą, w ujęciu chronologicznym: „Nakazy i bodźce a model przedsiębiorstwa” (PWE, 1971), nagrodzona nagrodą Rektora, „Płace a rozrachunek wewnętrzny w wielkich organizacjach gospodarczych” (KiW, 1978), „System motywowania w przedsiębiorstwie” (PWN, 1985), Nagroda indywidualna I stopnia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego; „Zespołowe o grupowe formy wynagradzania” (PWE, 1987); „Negocjacje zbiorowe” (PWE, 1997) – nagroda rektora Uniwersytetu Łódzkiego indywidualna I stopnia w 1998 r. oraz PTE za najlepszy podręcznik z zakresu nauk ekonomicznych w 199 r.; „Strategie wynagrodzeń (Oficyna Ekonomiczna 2001, wyd. II 2004) – pozycja została nagrodzona w 2002 r. Nagrodą ministra Edukacji narodowej i Sportu.

Pod jej redakcją i przy jej współautorstwie powstały takie książki, jak: „Metody oceny efektów pracy kierowniczej (PWE, 1983) – nagrodzona zespołową II stopnia przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego i Techniki oraz Sekretarza Polskiej Akademii Nauk; „Mierniki a



Uniwersytet
ŁÓDZKI

bodźce wdrażania postępu technicznego i organizacyjnego” (PWE, 1977); „Wynagrodzenie godziwe. Koncepcja i pomiar (IPiSS, 1999). Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce (Oficyna Ekonomiczna, 2004), Inwestowanie w kapitał ludzki (Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, 2007 tom 55), „Motywować skutecznie” (IPiSS 2004), „HPWS. Systemy wysoce efektywnej pracy” (IPiSS 2007), „Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość” (Oficyna a Wolters Kluwer Business 2007), „Rola ZZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji” (IPiSS 2010) – nagrodzona nagrodą Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej za „najlepszą pracę opublikowaną w 2010 roku, „Programy praca-życie. Z teorii i praktyki „ (IPiSS 2011).

W ostatnich latach ukazały się dwie pozycje książkowe – jedna autorstwa prof. S. Borkowskiej – „Skuteczne systemy wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie” (Oficyna Ekonomiczna eWolters Kluwer business, 2012), zaś druga to pozycja pod jej redakcją „Wynagrodzenia – praktyczne sposoby rozwiązywania problemów” (Oficyna Ekonomiczna eWolters Kluwer business 2012).

Jej artykuły naukowe były publikowane m.in. na łamach „Ekonomisty”, „Życia Gospodarczego”, w „Gospodarce Planowej”, „Przeglądzie Organizacji”, „Polityce Społecznej”, „Zarządzaniu Zasobami Ludzkimi”. W ramach tego ostatniego czasopisma, którego jest redaktorką naczelną, powstaje wiele numerów tematycznych pod jej merytorycznym kierownictwem. Czasopismo swój kształt i wiodącą rolę w środowisku specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi zawdzięcza S. Borkowskiej.

Prof. Borkowska jest nie tylko cenionym naukowcem ale także zasłużonym nauczycielem akademickim. Jej zaangażowanie w działalność dydaktyczną wyrażało się w nieustannych wysiłkach na rzecz wzbogacenia i unowocześniania treści nauczania oraz metod dydaktycznych w ramach dyscypliny ekonomika pracy, zarządzania zasobami ludzkimi, polityki społecznej, stosunków pracy. Wyrazem tego był m.in. jej czynny udział w pracach zespołu dydaktycznego kierunku ekonomiczno-społecznego przy Ministerstwie Nauki Szkolnictwa Wyższego i Techniki w latach 1979-1982, opracowanie programów kształcenia w zakresie ekonomiki pracy dla Ministerstwa w 1986 r., artykuły i referaty opublikowane na łamach „Życia Szkoły Wyższej” oraz



Uniwersytet
ŁÓDZKI

w „Studiach i Materiałach” Centralnego Ośrodka Metodycznego Studiów Ekonomicznych. Była autorką i współautorką skryptów i materiałów dla studentów m.in. drugiego tomu „Ekonomiki przedsiębiorstw” pod red. J. Kortana wydanych w latach 1964 i 1967, „Ekonomika pracy (Łódź, 1982), „Ekonomika pracy. Materiały do ćwiczeń i seminariów „. Opracowała programy studiów podyplomowych i specjalności ekonomika pracy, uruchomionych na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym w latach 80. minionego wieku oraz kierowała studiami podyplomowymi „Stosunki przemysłowe” realizowanymi w ramach powołanego przez nią i kierowanego w l. 1991-1999 Ośrodka Naukowo-Badawczego Ekonomiki Pracy i Stosunków Przemysłowych. W 2012 r. Łódzkie Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego przyznało jej Certyfikat „Ambasadora Innowacyjnych Idei i Praktyk Pedagogicznych”. Prof. S. Borkowska ma na swoim koncie liczne zasługi popularyzacyjne nauki i wyników własnych badań w formie wystąpień na wielu konferencjach naukowych w kraju i zagranicą, a co najważniejsze spotkań z praktyką.

Pod jej kierunkiem powstało łącznie 11 prac doktorskich, w tym jedna w języku angielskim. Profesor przygotowała 16 recenzji doktorskich, 4 recenzje habilitacyjne i profesorskie, opinie o dorobku naukowym w związku z awansami na stanowisko profesora nadzwyczajnego,

W uznaniu swoich za zasług działalność naukowo-dydaktyczną otrzymała 9 nagród od Rektora Uniwersytetu Łódzkiego, była sześciokrotnie Nagradzana nagrodami Ministerstwa Nauki, Szkolnictwa Wyższego i Techniki oraz Ministerstwa Edukacji Narodowej i Sportu, dwukrotnie przez Komitety Nauk PAN i przez Sąd Konkursowy PTE na najlepszy podręcznik z zakresu nauk ekonomicznych. Otrzymała wiele odznaczeń państwowych – Złoty Krzyż Zasługi (1976 r.) Krzyż Kawalerski Orderu Odrodzenia Polski (1983 r.) Krzyż Oficerski Orderu Odrodzenia Polski (1989 r.) i w 2001 r. Krzyż Komandorski Orderu Odrodzenia Polski. Wśród odznaczeń uczelnianych należy wymienić otrzymane przez nią: Złotą Odznakę UŁ (1982 r.), Medal Komisji Edukacji Narodowej (1984 r.), Medal „Uniwersytet Łódzki w służbie społeczeństwa i nauki” (1986 r.), w 2007 r. została uhonorowana Medalem Universitatis Lodzensis Marentibus. Wielokrotnie była wyróżniana przez Komitet Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN za swoją pracę naukową



Uniwersytet
ŁÓDZKI

i organizacyjną. W 2007 r. uzyskała nagrodę Prezesa PAN za osobisty wkład w kierowanie pracami Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN w latach 2003-2006. Posiada wiele odznak jak: honorowa Odznaka m. Łodzi, Złota Odznaka Honorowa PTE, Złota Odznaka TNOiK itd.