

Człowiek i praca
w zmieniającej się organizacji

Nr 43

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji

Redaktorzy naukowci

Małgorzata Gableta
Agata Pietroń-Pyszczek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2009

Senacka Komisja Wydawnicza

Zdzisław Pisz (przewodniczący),

*Andrzej Bąk, Krzysztof Jajuga, Andrzej Matysiak, Waldemar Podgórski, Mieczysław Przybyła,
Aniela Styś, Stanisław Urban*

Recenzenci

*Halina Czubasiewicz, Hanna Karaszewska, Aleksy Pocztowski, Zenon Wiśniewski,
Lidia Zbiegień-Maciąg*

Redaktor Wydawnictwa

Dorota Pitulec

Skład i łamanie

Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki

Beata Dębska

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2009

PL ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7011-956-0

Spis treści

Wstęp	11
-------------	----

Część 1. W kierunku zarządzania przez zaangażowanie

Stanisława Borkowska: Innowacyjność: w kierunku zarządzania przez zaangażowanie	17
Marta Juchnowicz: Zaangażowanie pracowników poprzez zaufanie	35
Magdalena Dunikowska: Warunki wykorzystania koncepcji <i>high performance work systems</i> w przedsiębiorstwach uzdrowiskowych.....	42
Agata Pietroń-Pyszczyk: Pracownicy jako interesariusze przedsiębiorstwa .	50
Małgorzata Gableta, Marlena Adamska: Kształtowanie procedury uwzględniania interesów pracowniczych w procesie gospodarowania	58
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Bezpośrednia partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji w świetle wyników badań	68
Anna Cierniak-Emerych: Rady pracowników oraz warunki ich funkcjonowania w przedsiębiorstwach	78
Andrzej Bodak: Partycypacja pracownicza na tle specyfiki zarządzania spółdzielnią w agrobiznesie.....	86
M. Wanda Kopertyńska: Zmiana podejścia do motywowania w praktyce przedsiębiorstw – wyniki badań	96
Małgorzata Czarska, Ryszard Rutka: Ocena systemu motywacji projektantów w branży IT	105
Dagmara Lewicka: Coaching jako narzędzie motywowania pracowników...	114
Aleksander Binsztok: Wykorzystanie wybranych reguł wpływu społecznego w procesie kształtowania postaw i zachowań pracowników	125
Małgorzata Dobrowolska: Satysfakcja z pracy pracowników zarobkujących w nietypowych formach zatrudnienia na przykładzie pracy tymczasowej ..	135
Kazimierz Perechuda, Wojciech Idzikowski: Menedżerskie instrumenty kształtowania inteligencji emocjonalnej aktorów organizacyjnych (trening kierowniczy, teatr działań, coaching)	146

Część 2. Budowanie wizerunku organizacji sprzyjającej ludziom

Janina Stankiewicz, Patrycja Łychmus: Kształtowanie wizerunku zewnętrznego przedsiębiorstwa jako pracodawcy poprzez etyczne zarządzanie personelem	157
---	-----

Joanna Cewińska, Małgorzata Striker, Katarzyna Wojtaszczyk: Praktyka budowania wizerunku pracodawcy w świetle badań pracowników regionu łódzkiego.....	164
Barbara Olszewska, Karolina Olszewska: Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy	172
Aleksandra Mikuczevska-Wośko: Reputacja przedsiębiorstwa jako pracodawcy.....	181
Katarzyna Piwowar-Sulej: Pokolenie Y – wyzwaniem dla marketingu personalnego.....	192
Katarzyna Klimkiewicz: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy	200
Magdalena Rojek-Nowosielska: Pracownik w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym.....	208
Barbara Kożuch, Antoni Kożuch: Społeczna odpowiedzialność a zarządzanie małym przedsiębiorstwem	216
Ryszard Walkowiak: Społeczna odpowiedzialność organizacji w obszarach funkcji personalnej.....	226
Barbara Chomątowska: Kultura bezpieczeństwa i jej wpływ na stan BHP w przedsiębiorstwie	235

Część 3. Wiedza i jej wykorzystanie w organizacji

Zbigniew Antczak: Praca w społeczeństwie wiedzy (rozważania diagnozujące przeobrażenia wybranych zakresów znaczeniowych pojęcia pracy).....	245
Stanisław Rudolf: Sposoby pozyskiwania zasobów intelektualnych pracowników w nowoczesnym przedsiębiorstwie	254
Leszek Koziol: Wybrane ujęcia systemu zarządzania wiedzą i informacjami w firmie.....	263
Alicja Miś: Retencja i rozwój pracowników o wysokim potencjale	273
Natalia Selinger: Programiści jako pracownicy wiedzy w branży IT.....	282
Jacek Bendkowski: Kształtowanie motywacji do uczestnictwa w wirtualnych sieciach wiedzy na przykładzie wspólnot działań	292
Agnieszka Izabela Baruk: Internet w komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych.....	300

Część 4. Przeobrażenia w obszarze pracy – przejawy i skutki

Grażyna Bartkowiak: Postmodernistyczne idee w zarządzaniu. Ku paradygmatowi etycznemu czy od paradygmatu etycznego?.....	311
Grażyna Osbert-Pociecha: Dualna rola człowieka jako źródła kreatywności i oporu w zarządzaniu zmianami w przedsiębiorstwie	323
Adam Szalkowski: Wybrane aspekty pracy człowieka.....	332

Zdzisław Jasiński: Praca wielozespołowa i jej skutki.....	341
Mariusz Bratnicki, Kazimiera Dyrbuś-Graca: Wykorzystanie koncepcji zdrowia organizacji do ożywienia przedsiębiorczości.....	346
Ireneusz Durlik: Wybrane kierunki zmian w gospodarce w warunkach rozwoju nowoczesnych technologii.....	353
Janusz Czekaj, Marek Jabłoński: Postęp techniczno-organizacyjny a zmiany w strukturze kompetencji pracowniczych	365
Stanisław Nowosielski: Rola człowieka w organizacji procesowej	374
Małgorzata Trenkner: Człowiek w koncepcji <i>lean management</i>	385
Joanna Toczyńska: Projakościowe zmiany w przedsiębiorstwie w aspekcie ludzkim	393
Bogusława Urbaniak: Zarządzanie starzejącymi się zasobami pracy w organizacji – w poszukiwaniu rozwiązań	401
Bernadette Jonda: Człowiek i praca w sektorze publicznym. Wybrane zagadnienia na tle przemian demograficznych w Niemczech Wschodnich po 1989 roku	410
Wojciech Pawnik: Dylematy władzy organizacyjnej w kontekście zjawiska globalizacji.....	418

Część 5. Wybrane obszary gospodarowania pracą – narzędzia i uwarunkowania

Janusz Strużyna, Magdalena Majowska: Na pograniczu pomiędzy uniwersalnością, sytuacyjnością a konfiguracyjnością.....	425
Bogdan Nogalski, Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz: Odmienności systemów zarządzania zasobami ludzkimi małych i średnich przedsiębiorstw	434
Czesław Zajęc: Outplacement jako instrument zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie	446
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Rola kultury organizacyjnej w procesach adaptacji nowego pracownika.....	455
Alicja Smolbik-Jęczień: Wybrane determinanty rozwoju kariery zawodowej absolwentów	462
Elżbieta Kowalczyk: Zakres rozmów podczas negocjowania umów o pracę	471
Małgorzata Król: Elastyczne zatrudnienie nowym wyzwaniem dla organizacji.....	480
Iwona Janiak-Rejno: Znaczenie kształcenia ustawicznego w zmieniającym się przedsiębiorstwie i jego otoczeniu	487
Stanisław Urban: Zmiany zasobów siły roboczej polskiego rolnictwa i jej jakości.....	497
Zofia Hasińska, Katarzyna Sipurzyńska-Rudnicka: Zastosowanie Monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych do badania rynkowych uwarunkowań zarządzania zasobami ludzkimi	507

Summaries

Part 1. Towards participation-based management

Stanisława Borkowska: Innovation: towards participation-based management	34
Marta Juchnowicz: Trust-based employee participation	41
Magdalena Dunikowska: Conditions of the implementation of the high performance work systems in health resort companies	48
Agata Pietroń-Pyszczyk: Employees as company stakeholders	57
Małgorzata Gableta, Marlena Adamska: Shaping the procedures of employee inclusion in the management processes	67
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Direct employee participation in decision-making – in the light of research results	77
Anna Cierniak-Emerych: Works committees and the practice of their operation in companies	85
Andrzej Bodak: Employee participation in the light of management specificity of agribusiness cooperatives	95
M. Wanda Kopertyńska: Change in approach to motivation in companies – research results	104
Małgorzata Czerska, Ryszard Rutka: Evaluation of the motivation system of IT projectionist	113
Dagmara Lewicka: Coaching as a motivation tool	124
Aleksander Binsztok: The utilization of the chosen rules of social influence in the process of the attitudes and behaviours formation of workers	134
Małgorzata Dobrowolska: Work satisfaction in untypical forms of employment – on the example of seasonal employees	145
Kazimierz Perechuda, Wojciech Idzikowski: Managerial instruments of emotional intelligence creations of organizational actors (management training, theatre of action, coaching)	153

Part 2. Shaping the image of employee-friendly organization

Janina Stankiewicz, Patrycja Łychmus: Forming an external image of a company as an employer through ethical personnel management	163
Joanna Cewińska, Małgorzata Striker, Katarzyna Wojtaszczyk: Practice of shaping the employer image in the light of employee studies in the Łódź region	171
Barbara Olszewska, Karolina Olszewska: Creating a company's image as an attractive employer	180
Aleksandra Mikuczevska-Wośko: Reputation of corporate as employer	191

Katarzyna Piowar-Sulej: Generation “Y” as a challenge for personnel marketing	199
Katarzyna Klimkiewicz: Corporate social responsibility vs. employer branding	207
Magdalena Rojek-Nowosielska: Employee in social responsible company ..	215
Barbara Kożuch, Antoni Kożuch: External and internal business responsibility	225
Ryszard Walkowiak: Social responsibility of organization within the personal function area	234
Barbara Chomątowska: Safety culture and its influence on the condition of occupational safety and health in an enterprise	242

Part 3. Knowledge and its use in the organization

Zbigniew Antczak: Work in the knowledge society (considerations diagnosing transformations in the selected semantic ranges of work concept)	253
Stanisław Rudolf: The manners of acquiring intellectual resources of employees in a modern company	262
Leszek Koziol: Selected aspects of knowledge and information management system in organization	272
Alicja Miś: Retention and development of high potential workers	281
Natalia Selinger: Software engineers as knowledge workers in IT sector	291
Jacek Bendkowski: Creating motivating for the participation in virtual knowledge networks based on the studies of activity-centred communities	299
Agnieszka Izabela Baruk: Internet in internal communication in enterprises – the results of the empirical research	308

Part 4. Transformations in the area of work – indications and effects

Grażyna Bartkowiak: Post-modern ideas in management. Towards or away from the paradigm of ethics?	322
Grażyna Osbert-Pociecha: Dual role of man as a source of creativity and resistance in the process of change management in a company	331
Adam Szalkowski: Selected aspects of human work	340
Zdzisław Jasiński: Multi team work and its effects	345
Mariusz Bratnicki, Kazimiera Dyrbuś-Graca: Utilizing the organizational health theory for energizing corporate entrepreneurship	352
Ireneusz Durlik: Selected trends of economic transformation in the conditions of technological advancement	364
Janusz Czekaj, Marek Jabłoński: Technological and organizational progress and employee’s competence change within organization	373
Stanisław Nowosielski: Human role in process organization	384

Małgorzata Trenkner: Human in Lean Management.....	392
Joanna Toczyńska: The human aspect of proquality changes in enterprise ...	400
Bogusława Urbaniak: Management of ageing human resources at the level of organization – in search of solutions	409
Bernadette Jonda: Labour and workforce in the public sector. Selected prob- lems in light of demographic change in Eastern Germany after 1989	417
Wojciech Pawnik: Dilemmas of the organizational power in the context of the phenomenon of globalization.....	421

Part 5. Selected areas of work management – instruments and determinants

Janusz Strużyna, Magdalena Majowska: Balancing the concepts of univer- sality, situationality and configurability.....	433
Bogdan Nogalski, Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz: Some dis- similarities of human relation systems in small and medium enterprises ..	445
Czesław Zajac: Outplacement as an instrument of Human Resources Man- agement in company.....	453
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: The role of organizational culture in adap- tation processes of a new employee.....	461
Alicja Smolbik-Jęczmień: Chosen factors determining graduate’s profes- sional career development	470
Elżbieta Kowalczyk: The scope of negotiation in the process of job applica- tion	479
Małgorzata Król: Flexible employment as a new challenge for organization	486
Iwona Janiak-Rejno: Meaning of lifelong learning in changing enterprise and its environment.....	496
Stanisław Urban: Changes in capacity of Polish agriculture labour force and its quality	506
Zofia Hasińska, Katarzyna Sipurzyńska-Rudnicka: Application of Moni- toring of Scarce and Excess Jobs for research into market determinants of Human Resources Management	519

Wstęp

Kategoria pracy może być interpretowana z różnych punktów widzenia. Z perspektywy nauk o zarządzaniu warto mieć na uwadze definicję przedstawioną przez T. Kotarbińskiego, w której ujmuje on pracę jako celowo zorganizowaną działalność będącą splotem, a jednocześnie ciągiem czynów ludzkich, zmierzającą do uzyskania określonych rezultatów, aby uczynić zadość czyimś istotnym interesom¹. A zatem praca i człowiek wzajemnie się warunkują, bywa jednak, że zaznaczająca się między nimi odrębność wpływa na sposób ich analizowania, co znalazło swój wyraz także w referatach nadesłanych na konferencję (i w niniejszej publikacji).

Na człowieka i jego pracę spogląda się tutaj przez pryzmat zmian, jakie zachodzą w przestrzeni organizacji. Spośród istotnych czynników kształtujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa (cele, ludzie, technologia, struktura, otoczenie) szczególnej uwagi wymagają teraz ludzie i otoczenie, tworzący wspólnie oś zmian. Warunki otoczenia podlegają jednocześnie nieustającym, zarówno ewolucyjnym, jak i rewolucyjnym przeobrażeniom. Zmiany, które stały się obiektem analiz autorów artykułów, pojawiają się w związku z:

- postępującym poszerzaniem się zasięgu działania organizacji do rynku światowego włącznie oraz nasilaniem się konkurencyjności,
- rosnącą rolą informacji jako strategicznego bogactwa, przy jednoczesnym intensywnym rozwoju i wdrażaniu techniki oraz technologii, zwłaszcza informatycznych,
- rosnącym znaczeniem wiedzy jako siły napędowej gospodarki,
- traktowaniem innowacji, jakości i zaangażowania pracowników jako dźwigni sukcesu organizacji,
- formowaniem się różnorodnych grup interesu, nieobojętnych dla działalności organizacji,
- poziomem potrzeb społecznych – w tym pracowniczych – oraz rosnącymi oczekiwaniami dotyczącymi ich zaspokajania.

Otoczenie oddziałuje na zmiany dotyczące wartości, potrzeb, wrażliwości i zachowań ludzi, co musi pozostawać w centrum uwagi kierujących organizacją. Zarządzanie przedsiębiorstwem odbywa się przecież poprzez ludzi i w wyniku oddziaływania na ludzi. Głównym podmiotem ożywienia i rozkwitu praktyki gospodarczej jest człowiek i wykonywana przez niego praca. Znajduje to odzwierciedlenie w przeobrażeniach klasycznie ujmowanej funkcji personalnej. Jej ujęcie bywa poszerzane o kształtowanie miejsc i warunków pracy, komunikację interpersonalną czy

¹ Zob. T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków 1969, s. 88.

też kulturę organizacyjną. W sferze pojęć omawianego obszaru nabierają znaczenia: zaufanie organizacyjne, satysfakcja, partycypacja, zaangażowanie, wynagradzanie za efekty, a także kreowanie wizerunku pracodawcy. Prezentowane w niniejszej publikacji rozważania ukazują także – w wymiarze nie tylko teoretycznym, ale i praktycznym – kształtującą się nową kategorię człowieka uczącego się i dzielącego się wiedzą. Często następuje to w bezpośrednim powiązaniu z kulturą organizacyjną, będącą ważnym stymulatorem pożądanych postaw i zachowań pracowników

Za najważniejszy – na tle prezentowanych referatów – można uznać problem podnoszenia jakości potencjału ludzkiego i poszukiwania rozwiązań umożliwiających wydobycie z ludzi najlepszych cech oraz aktywizowania ich zachowań pod kątem wzrostu innowacyjności. W teorii znajduje to wyraz w zaprezentowanych tutaj koncepcjach, których zbiór określa się mianem systemów wysoko efektywnej pracy². Chodzi głównie o *high performance work systems* i *high involvement work practices*, które wzbogacają koncepcję *human resources management*. Można mieć nadzieję, że dyskusja nad zasadami tych koncepcji, pozostającymi w związku z formowaniem odpowiedniego zestawu praktyk w obszarze zarządzania ludźmi – z uwzględnieniem celów biznesowych organizacji – przyczyni się do ich większego spopularyzowania w Polsce.

Przemiany, o których tutaj mowa, będą przybierały na sile i wciąż wymuszały pytania o prawidłowość, a przede wszystkim aktualność doboru narzędzi zarządzania ludźmi oraz o pożądane kierunki ich modyfikacji i uzupełniania o nowe środki i sposoby działania. W ten sposób jedna ze współczesnych orientacji w zarządzaniu, określona *orientacją na człowieka*, będzie wzmacniać swoje miejsce w organizacjach. Prezentowane w opracowaniu rozważania utrwalają ponadto przekonanie o istnieniu powiązań tej orientacji z innymi, przytaczanymi w literaturze przedmiotu. Chodzi głównie o orientację strategiczną, orientację na zmiany i tę skierowaną na wiedzę, orientację pro jakościową oraz procesową, a przy tym – co ważne – także orientację na wyniki, która wyrasta niejako z natury przedsiębiorstwa, a często jest pomijana w teorii zarządzania ludźmi.

Trzeba podkreślić, iż badania prezentowane w niniejszej publikacji są w zdecydowanej większości wyrazem doceniania wiedzy o rzeczywistości i aktywnego poznawania realiów gospodarowania. Towarzyszy im refleksja na temat samego człowieka i dokonujących się w nim przemian, łącznie z zaostreniem się generacyjnego konfliktu wartości między człowiekiem tradycyjnym a nowoczesnym. W tym kontekście znaczenia nabiera także kwestia zharmonizowania pracy z innymi przejawami aktywności życiowej ludzi.

Referaty zawarte w tej publikacji są, jak się wydaje, dobrym punktem wyjścia do szerokiej dyskusji i twórczej wymiany poglądów w ramach konferencji naukowej nt. *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, zorganizowanej przez Katedrę Pracy i Stosunków Przemysłowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

² Zob. *Systemy wysoce efektywnej pracy*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2007, s. 15-46.

Pragnienie jej inicjatorów i organizatorów sprowadza się do tego, aby zarówno to opracowanie, jak i sama konferencja zaowocowały w przyszłości propozycjami działań zmieniającymi obszar *człowiek i praca* w kierunku organizacji sprzyjającej ludziom.

Małgorzata Gableta, Agata Pietroń-Pyszczyk