

Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości

Nr 31

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości

Redaktorzy naukowi
Tadeusz Borys
Piotr Rogala



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2008

Komitet Redakcyjny
*Andrzej Matysiak (przewodniczący),
Tadeusz Borys, Jan Lichtarski, Adam Nowicki, Zdzisław Pisz,
Waldemar Podgórski, Wanda Ronka-Chmielowiec, Jan Skalik, Stanisław Urban*

Recenzenci
*Robert Karaszewski, Franciszek Mroczko, Elżbieta Skrzypek, Stanisław Tkaczyk,
Maciej Urbaniak, Zofia Zymonik*

Redaktor Wydawnictwa
Joanna Świrska-Korlub

Skład i łamanie
Adam Dębski

Projekt okładki
Beata Dębska

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2008

PL ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7011-959-1

Spis treści

Wstęp	11
CZEŚĆ I. ZARZĄDZANIE PERSONELEM – ZAGADNIENIA WPROWADZAJĄCE	
Tadeusz Borys , Wprowadzenie do problematyki zarządzania personelem	15
Tadeusz Listwan , Współczesne tendencje w zarządzaniu kadrami organizacji	23
CZEŚĆ II. WYZWANIA ZWIĄZANE Z ZARZĄDZANIEM PERSONELEM	
Bartosz Bartniczak , Pomoc na zatrudnienie i szkolenie jako jedna z kategorii pomocy publicznej	37
Piotr Białowąg , Zmiany w procesach zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście procesów restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw	47
Jan Kurowicki , Idealny podwładny	56
Magdalena Leszczyńska , Empowerment jako nowoczesna forma zarządzania zasobami ludzkimi w filozofii TQM	69
Krystyna Lisiecka, Tomasz Papaj , Ocena zarządzania personelem w urzędach administracji publicznej z wykorzystaniem metody CAF	79
Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz , O możliwościach i znaczeniu kształcenia przyszłego personelu szkół w duchu <i>kaizen</i> – na przykładzie Pracowni Dydaktyki Fizyki	88
Barbara Sujak-Cyruł, Monika Olejnik, Adam Jednoróg, Zbigniew Sierchula , Badanie uświadomionych potrzeb i barier edukacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie zarządzania jakością w celu ustalenia europejskiego standardu edukacji menedżera jakości w systemie studiów niestacjonarnych – analiza polskich doświadczeń i wyników badań	118
Tadeusz Wawak , Zarządzanie zatrudnieniem w szkole wyższej – rozważania modelowe	149
Sławomir Wysocki , Dobra administracja: kadry i motywacja, czyli co mówią urzędnicy i obywatele – oczekiwania i rzeczywistość	167
Sabina Zaremba-Warnke , Proekologiczne zarządzanie personelem	179
Paweł Zawora , Nowoczesne formy doskonalenia kadry zarządzającej	192
Janusz Zymonik , Badania nad świadomością projakościową studentów wrocławskich uczelni wyższych	202
CZEŚĆ III. KAPITAŁ LUDZKI – OCENA, PLANOWANIE I ROZWÓJ	
Artur Kraus , System gromadzenia i analizy danych czynnikiem rozwoju kapitału intelektualnego w zarządzaniu jakością	215

Mieczysław Morawski , Rozwój kapitału ludzkiego poprzez efektywne zarządzanie pracownikami wiedzy	225
Franciszek Mroczko , Koncepcja narracyjnej oceny kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa	235
Paweł Skowron , Personel jako kryterium doskonalenia kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa	244
Elżbieta Skrzypek , Rozwój i pomiar kapitału intelektualnego	251
Agnieszka Sokolowska , Doskonalenie zarządzania kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie – propozycje rozwiązań	266
Katarzyna Szczepańska , Dylematy pomiaru kapitału intelektualnego w systemie zarządzania jakością według PN-EN ISO 9001:2001	279
CZĘŚĆ IV. ZARZĄDZANIE PERSONELEM A KULTURA ORGANIZACJI	
Katarzyna Dajczak , Projakościowa kultura organizacyjna w przedsiębiorstwach przemysłu stocznioowego	295
Marian Kachniarz , Praktyczne aspekty wdrażania metody CAF na przykładzie starostwa powiatowego w Kamiennej Górze	305
Zbigniew Klos , Kulturowy aspekt zarządzania personelem w organizacjach... ..	314
Zofia Zymonik , Kapitał duchowy w doskonaleniu zarządzania przedsiębiorstwem	327
CZĘŚĆ V. ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW NA RZECZ DOSKONALENIA ORGANIZACJI	
Anna Balcerek , Badanie zaangażowania pracowników jako narzędzie diagnozy i doskonalenia jakości zarządzania zasobami ludzkimi	341
Marek Bugdol , Zaangażowanie pracowników a doskonalenie jakości	354
Robert Karaszewski, Barbara Józwik, Kamila Skrzypczyńska , Komunikacja wewnętrzna a zaangażowanie pracowników	365
Elżbieta Nawrocka , Marketing wewnętrzny jako metoda motywowania personelu w sektorze usług hotelarskich	378
CZĘŚĆ VI. PRACOWNIK W SFORMALIZOWANYM SYSTEMIE ZARZĄDZANIA	
Joanna Ejdyś , Systemy zarządzania jakością, środowiskiem i bhp w świadomości pracowników	391
Mariusz Giemza , Proces szkolenia personelu w doskonaleniu systemu zarządzania jakością	402
Bolesław Goranczewski, Daniel Puciato , Znaczenie świadomości pracowników w normatywnych systemach zarządzania	413

Grzegorz Kobyłko , Metodologiczne problemy doskonalenia organizacji na podstawie nowych koncepcji zarządzania na przykładzie znormalizowanych systemów zarządzania	425
Maciej Urbaniak , Angażowanie pracowników w doskonalenie systemu zarządzania	434

CZĘŚĆ VII. KLIENT WEWNĘTRZNY W ZARZĄDZANIU JAKOŚCIĄ

Katarzyna Baranowska , Oczekiwania pracowników w stosunku do komunikacji wewnętrznej (studium przypadku)	445
Małgorzata Chojnacka , Znaczenie pracowników przedsiębiorstw projakościowych i ich wpływ na doskonalenie jakości wytwarzanych wyrobów	454
Marek Jarzębiński , Determinanty satysfakcji pracowników w modelu doskonałości EFQM	467
Romuald Kolman , Potencjał kadrowy organizacji	477
Jerzy Korczak, Kinga Kijewska , Zadowolenie klienta wewnętrznego warunkiem sukcesu firmy usługowej	482
Sławomir Miedziarek, Hieronim Sutersk , Satysfakcja klienta wewnętrznego w świetle badań na przykładzie Miejskiego Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. w Lesznie	494

CZĘŚĆ VIII. DOBRE PRAKTYKI W ZARZĄDZANIU PERSONELEM

Joanna Bilińska , Badania satysfakcji pracowników na przykładzie Volkswagen Motor Polska	509
Tomasz Brzozowski , Dobre praktyki w zarządzaniu personelem stosowane w przedsiębiorstwach społecznie odpowiedzialnych	523
Zenon Foltynowicz, Marta Purol , Dobre praktyki Wydziału Towaroznawstwa AE w Poznaniu (laureata Wielkopolskiej Nagrody Jakości 2007) w zarządzaniu kadrami	531
Ryszard Jankowiak , Szkolenie i doskonalenie personelu jako komponent zarządzania jakością w niepublicznych zakładach ochrony zdrowia	539
Joanna Jończyk , Motywowanie pracowników medycznych – doświadczenia badawcze	550
Sławomir Mędrek , Praca grupowa jako narzędzie zwiększające efektywność zarządzania organizacją na przykładzie Volkswagen Motor Polska sp. z o.o.	561
Piotr Rogala , Zarządzanie personelem – doświadczenia finalistów Polskiej Nagrody Jakości	569
Stanisław Tkaczyk , Zarządzanie personelem w jednostce badawczo-rozwojowej	575

Summaries

Tadeusz Borys , Introduction to personnel management	22
Tadeusz Listwan , Contemporary trends in human resources management of organizations	33
Bartosz Bartniczak , Aid to employment and training as one of categories of state aid	46
Piotr Białowas , Human resources management: changes in the context of restructuring process within enterprises	55
Jan Kurowicki , An ideal subordinate	68
Magdalena Leszczyńska , Empowerment as a modern way of human resources management in the philosophy concept of TQM	78
Krystyna Lisiecka, Tomasz Papaj , Assessment of human resources management in the public administration offices by using the CAF method	87
Barbara Sujak-Cyrul, Sylwia Dudziak-Kamieniarz , On possibilities and importance of education for school future personnel in the spirit of kaizen – a case study of physics didactic laboratory	117
Barbara Sujak-Cyrul, Monika Olejnik, Adam Jednoróg, Zbigniew Sierzchula , Research on small and medium enterprises' conscious educational needs and barriers in the field of quality management for purposes of establishing European standard of a quality manager's education in the non-stationary studies system – analysis of Polish experiences and results	148
Tadeusz Wawak , Management of employment in a higher education institution – model considerations	165
Sławomir Wysocki , Good administration: personnel and motivation. What officials and citizens say – expectations vs. reality	178
Sabina Zaremba-Warnke , Ecological staff management	191
Paweł Zawora , Innovate forms of management skills improvement	201
Janusz Zymonik , Research on promoting quality awareness among students of selected Wrocław higher education institutions	211
Artur Kraus , System of gathering and data analysis as a factor of intellectual capital development in quality management	224
Mieczysław Morawski , Developing human capital through effective management of knowledge workers	234
Franciszek Mroczo , The concept of the narrative evaluation of a company's intellectual capital	243
Paweł Skowron , The staff as a criterion of developing company's intellectual capital	250
Elżbieta Skrzypek , Developing and measuring intellectual capital	265

Agnieszka Sokolowska , Improvement of intellectual capital management – solutions proposals	278
Katarzyna Szczepańska , Intellectual capital measurement aspects in quality management system PN-EN ISO 9001:2001	291
Katarzyna Dajczak , The organizational culture of quality in enterprises of shipbuilding industry	304
Marian Kachniarz , Practical aspects of implementing the CAF method on the example of Kamienna Góra district office	313
Zbigniew Kłos , Cultural aspect of personnel management in organizations ...	326
Zofia Zymonik , Spiritual capital in improving management of an organization	338
Anna Balcerek , Employee engagement survey as a tool of human resources management development	353
Marek Bugdol , Employees' commitment and quality improvement	364
Robert Karaszewski, Barbara Jóźwik, Kamila Skrzypczyńska , Relation between internal communication and employees' engagement	377
Elżbieta Nawrocka , Personal marketing as the staff motivating method in the sector of hotel services	388
Joanna Ejdys , Quality, environmental and safety management systems in employee's awareness	401
Mariusz Giemza , Staff training process in quality management system improving	412
Bolesław Goranczewski, Daniel Puciato , Meaning of employee's awareness in standard managing systems	424
Grzegorz Kobylko , Methodological problems in organizations improvement through new management conception the example of normalized systems of management	433
Maciej Urbaniak , The employees commitment to the improvement of management system	442
Katarzyna Baranowska , Employees' expectations towards inner communication (case study)	452
Małgorzata Chojnacka , The importance of the workers of pro-quality enterprises and their influence on improving the quality of goods produced	466
Marek Jarzębiński , Determinants of employees' satisfaction in the excellence model EFQM	476
Romulad Kolman , Human resources potential of an organization	481
Jerzy Korczak, Kinga Kijewska , Internal customer's satisfaction as a condition of success of a service company	493

Sławomir Miedziarek, Hieronim Suterski , Searching for perfection by means of questionnaire research for the internal client of a chosen organization	505
Joanna Bilińska , Employee satisfaction surveys on the example of Volkswagen Motor Polska	522
Tomasz Brzozowski , Good practices in staff management used by social responsible companies	530
Zenon Foltynowicz, Marta Purol , Good practices in human resources management system adopted by faculty of commodity science, Poznan University of Economics – the winner of Wielkopolska Quality Award in 2007	538
Ryszard Jankowiak , Staff training as a component of quality management in public health centres	549
Joanna Jończyk , Motivating medical staff – experimental studies	560
Sławomir Mędrek , Team work as a tool increasing the organization management effectiveness on the example of Volkswagen Motor Polska ..	568
Piotr Rogala , Staff management – experience of the finalists of the Polish Quality Award	574
Stanisław Tkaczyk , Personnel management in a research and development unit	583

Wstęp

Zarządzanie personelem – określane także jako zarządzanie kadrami lub zarządzanie kapitałem ludzkim – to współcześnie kluczowa determinanta doskonalenia działania każdej organizacji. Jest to też jedna z najszybciej rozwijających się dziedzin ciągle rozszerzającej się rodziny nauk o zarządzaniu, dziedzin o wybitnie interdyscyplinarnym i złożonym charakterze. Ta interdyscyplinarność i złożoność generuje bardzo obszerny i stale się powiększający obszar problemowy zarządzania personelem. Jest on też prostą konsekwencją specyficznego przedmiotu zainteresowania tej dziedziny naukowej – **są nim ludzie występujący w roli zawodowej pracowników organizacji**, którzy postrzegają lub postrzegać powinni pracę zawodową jako jeden z najważniejszych wymiarów **jakości życia człowieka**. Przyjęty model czy styl zarządzania personelem ma decydujący wpływ na poziom realizacji tego wymiaru, a także na inne wymiary jakości życia. Rozpoznaniu tych podejść poświęcona jest właśnie ta praca.

Artykuły prezentowane w niniejszej publikacji (w celu ułatwienia odbioru jej treści) zgrupowano w ośmiu częściach merytorycznych książki poświęconych kolejno:

- **zagadnieniom wstępnym** problematyki zarządzania personelem ukazującym różne podstawy aksjologiczne tego zarządzania, a także współczesne tendencje w zarządzaniu kadrami organizacji;
- **podstawowym wyzwaniom** związanym z zarządzaniem personelem, w tym m.in. zmianom w procesach zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście procesów restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw, relacjom podwładnego z zarządzającym, innowacyjnym formom doskonalenia kadry zarządzającej, ocenom zarządzania personelem w urzędach administracji publicznej oraz w szkole wyższej itd.;
- **ocenie, planowaniu i rozwojowi kapitału ludzkiego**, w tym systemowi gromadzenia i analizy danych o kapitale intelektualnym, efektywnym formom zarządzania pracownikami wiedzy, kryteriom doskonalenia kapitału intelektualnego oraz różnym dylematom pomiaru kapitału intelektualnego itp.;
- **relacjom między zarządzaniem personelem a kulturą organizacji**; w tej części pracy przedstawiona jest przede wszystkim istota projakościowej kultury organizacyjnej i kulturowe aspekty zarządzania personelem w organizacji, a także rola kapitału duchowego w doskonaleniu zarządzania przedsiębiorstwem;
- **znaczeniu zaangażowania pracowników na rzecz doskonalenia organizacji**, a w szczególności konieczności badania tego zaangażowania jako narzędzia diagnozy i doskonalenia jakości zarządzania zasobami ludzkimi oraz roli komunikacji wewnętrznej i marketingu wewnętrznego w pobudzaniu zaangażowania pracowników;

- **szczególnej roli pracownika w sformalizowanym systemie zarządzania**, w tym oddziaływaniu formalizowania systemów zarządzania jakością, środowiskiem i bhp na świadomość pracowników i znaczeniu tej świadomości w rozwiązywaniu problemów doskonalenia organizacji;
- **udziałowi klienta wewnętrznego w zarządzaniu personelem**; w tej części książki eksponowane są problemy oczekiwań pracowników w stosunku do komunikacji wewnętrznej, określania satysfakcji pracowników jako klientów wewnętrznych oraz pokazane są próby poszukiwania doskonałości przez badania ankietowe klienta wewnętrznego na przykładzie wybranych organizacji;
- **dobrym praktykom w zarządzaniu personelem**; w tej ostatniej części pracy opisane są konkretne przykłady badania satysfakcji pracowników, zarządzania personelem w przedsiębiorstwach społecznie odpowiedzialnych, motywowania pracowników oraz pracy grupowej jako narzędzia zwiększającego efektywność zarządzania organizacją.

Należy zwrócić uwagę, że prace opublikowane w tym wydawnictwie podlegały dodatkowej ocenie merytorycznej podczas konferencji *Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości*, która odbyła się w październiku 2008 r. w ramach cyklu ogólnopolskich konferencji organizowanych co dwa lata przez Katedrę Zarządzania Jakością i Środowiskiem pod hasłem: *Kryteria zarządzani jakością według modelu doskonałości*¹.

Serdecznie dziękujemy wszystkim osobom i instytucjom, które przyczyniły się do powstania tej publikacji, a zwłaszcza tym, którzy uczestniczyli w wysiłku organizacyjnym i autorskim związanym z jej wydaniem.

Jelenia Góra – Wrocław, maj 2009 r.

Tadeusz Borys, Piotr Rogala

¹ Poszczególne edycje konferencji poświęcone są kolejnym kryteriom modelu doskonałości EFQM. Pierwsza konferencja pt. *Przywódcztwo na rzecz doskonałości* odbyła się w październiku 2006 r.