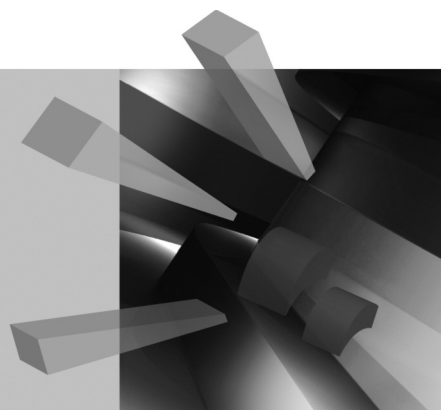


Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców



pod redakcją
Małgorzaty Gablety
Agaty Pietroń-Pyszczek



Recenzenci: Henryk Bieniok, Kazimierz Jaremczuk, Stefan Lachiewicz,
Zbigniew Malara, Aleksy Poczowski, Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek,
Agata Stachowicz-Stanusch, Lidia Zbiegień-Maciąg

Redaktor Wydawnictwa: Małgorzata Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej
Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-155-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Interesy pracobiorców – ich różnorodność i zmienność

Stefan Lachiewicz , Oddziaływanie zmian w polskim systemie gospodarczym na relacje: kadra kierownicza – pracownicy przedsiębiorstw	15
Adam Dzikowski , Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców	22
Małgorzata Striker , Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych.....	30
Magdalena Dunikowska , Pracownicy jako interesariusze w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw	39
Bernadette Jonda , Sytuacja pracowników administracji gminnych wobec zmieniających się wymagań. Wybrane wyniki z badań porównawczych w polskich i niemieckich urzędach gminnych	48
Agnieszka Bera , Dysfunkcje partycypacji w środowisku <i>contact center</i>	58
Monika Król-Stępień , Wizerunek przedsiębiorców świadczących usługi publiczne – w świetle ustawy o przejrzystości.....	66
Danuta Kunecka , Interesy pracowników medycznych na tle restrukturyzacji zatrudnienia w sektorze zdrowia.....	73

Część 2. Pracodawcy wobec respektowania interesów pracobiorców

Jacek Bendkowski , Przesłanki rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym	83
Łukasz Skowron , Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników	90
Barbara Chomątowska , Promocja zdrowia w miejscu pracy	99
Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat w świetle projektu <i>Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+</i>	107
Anna Lipka , Jakość działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców....	117
Katarzyna Wojtaszczyk , Respektowanie interesów pracowników warunkiem budowania silnej marki pracodawcy	126
Anna Rogozińska-Pawelczyk , Kontrakt psychologiczny w organizacji – w poszukiwaniu nowej równowagi	135
Joanna Cewińska , Pracodawcy wobec badań opinii zatrudnionych	147

Agata Borowska-Pietrzak , Rola motywacji niematerialnej w kształtowaniu zaangażowania pracowników	154
Michał Kapias , Odpowiedzialność społeczna jako sposób realizacji personalistycznej koncepcji pracy ludzkiej	163

Część 3. Równowaga praca – życie interesem współczesnego pracobiorcy

Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Praca zawodowa w systemie wartości jednostki w kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.....	173
Wanda Kopertyńska , Równowaga praca zawodowa a życie prywatne pracowników – doświadczenia badawcze z przedsiębiorstw	183
Alicja Smolbik-Jęczmień , Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem.....	191
Grażyna Bartkowiak , Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiąganie celów organizacji	199
Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Wybrane aspekty wypalenia zawodowego w pracy menedżera	211

Część 4. Harmonizowanie interesów pracodawcy i pracobiorców – aspekt narzędziowy i podmiotowy

Janusz Strużyna , Miopia zarządzania zasobami ludzkimi na tle ewolucji polskich organizacji	221
Tomasz Kawka , Rola funkcji personalnej w kontekście zmieniającej się organizacji	234
Urszula Skurzyńska-Sikora , Kompetencje organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi	244
Agnieszka Izabela Baruk , Budowanie organizacji sprzyjającej ludziom w kontekście oczekiwań potencjalnych pracowników	252
Henryk Bieniok , Inteligencja emocjonalna menedżera	261
Anna Balcerek-Wieszala , Badanie opinii pracowników jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi	271
Magdalena Czupryńska , Kultura organizacyjna i polityka personalna w kontekście realizacji interesów pracowników hotelu	282
Liliana Mierzwińska , Kształtowanie zaangażowania pracowników IT w strategii personalnej przedsiębiorstwa X.....	291
Stanisław Nowosielski , Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji	298

Część 5. W poszukiwaniu wspólnoty interesów w organizacji

Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna , Analiza i ocena wykorzystania technik manipulacji i indoktrynacji w szkoleniach wprowadzających do pracy.....	313
Dagmara Lewicka , Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyjności przedsiębiorstwa – analiza czynnikowa.....	322
Anna Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek , Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce.....	334
Malorzata Król , Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych..	341
Anna Pietruszka-Ortyl , Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów jako determinanta ich kreatywności	350
Małgorzata Trenkner , Kształtowanie środowiska sprzyjającego kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych projąkociowo...	359

Summaries

Stefan Lachiewicz , Influence of changes in Polish economic system on relationships between managers and workers of enterprises	21
Adam Dzikowski , Anthropological approach in recognising the employers' interests	29
Małgorzata Striker , Modern labour market and expectations of Generation Y to employment – the results of research	38
Magdalena Dunikowska , Employees as stakeholders in mergers and acquisitions	47
Bernadette Jonda , The situation of administrative staff in communes in the light of changing terms and conditions: selected results of comparison studies in Polish and German communes.....	57
Agnieszka Bera , Dysfunction of participation in the Contact Center environment.....	65
Monika Król-Stępień , The image of public service companies – in view of the law on transparency	72
Danuta Kunecka , Medical professionals' interests in relation to structural changes in the health care sector	79
Jacek Bendkowski , Conditions for development of trust in virtual environment.....	89
Skowron Łukasz , ISMP index as the modern method of employee satisfaction and motivation measurement.....	98
Barbara Chomątowska , Health promotion in workplace.....	106

Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Training as a support for workers aged over 50 years in the light of the project <i>Equalising Opportunities on the Labour Market for People Aged 50+</i>	116
Anna Lipka , Quality of actions stimulating employees' commitment	125
Katarzyna Wojtaszczyk , Meeting the employees' needs in the process of strengthening employer brand image	134
Anna Rogozińska-Pawelczyk , Psychological contract in the organization – to find a new balance	146
Joanna Cewińska , Employers towards employees' opinions – the results of empirical research	153
Agata Borowska-Pietrzak , Importance of nonmaterial motivation in creating employees commitment	162
Michał Kapias , Social responsibility as a way of realization of the personalistic conception of human work	170
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Work in an individual system of values in organizational culture context	182
Wanda Kopertyńska , Employees' work-life balance – practice experiences.	190
Alicja Smolbik-Jęczmień , The impact of development of professional on the maintenance of work-life balance	198
Grażyna Bartkowiak , Employees well-being, job satisfaction, “organizational health” and workers' engagement in organizational goals	210
Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Selected burnout aspects in manager's work	217
Janusz Strużyna , Myopia human resource management on the background of the evolution of polish organizations	233
Tomasz Kawka , Significance of HRM in a context of organizational changes	243
Urszula Skurzyńska-Sikora , Organization competences in the human resources management	251
Agnieszka Izabela Baruk , Building an organization favourable for people in the context of potential employees' expectations	260
Henryk Bieniok , Emotional intelligence of a manager	270
Anna Balcerek-Wieszala , Employees opinion survey as a tool of human resources management improvement	281
Magdalena Czupryńska , Organizational culture and personnel policy in the context of hotel employees' interests	290
Liliana Mierzwińska , Shaping the organizational commitment of the IT employees in the personnel strategy of “X” enterprise	297
Stanisław Nowosielski , Internal customer relationship in the company	309
Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna , Analysis and evaluation of manipulation and indoctrination processes during induction courses	321

Dagmara Lewicka , Influence of personnel function in supporting innovative enterprise – analysis of factors	333
Agnieszka Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek , Organizational culture of information technology companies in Poland.....	340
Małgorzata Król , Self-evaluation of the temporary workers' commitment...	349
Anna Pietruszka-Ortyl , Knowledge sharing among professionals as a determinant of their creativity	358
Małgorzata Trenkner , Developing an environment conducive to creativity of employees in quality-oriented enterprises.....	366

Stefan Lachiewicz

Politechnika Łódzka

ODDZIAŁYWANIE ZMIAN W POLSKIM SYSTEMIE GOSPODARCZYM NA RELACJE: KADRA KIEROWNICZA – – PRACOWNICY PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: W opracowaniu przedstawiono podstawowe kierunki i formy zmian w relacjach pomiędzy kadrami kierowniczą a pracownikami w polskich przedsiębiorstwach po 1989 roku. Główną uwagę zwrócono na zmiany wywołane procesem prywatyzacji i restrukturyzacji dawnych przedsiębiorstw państwowych oraz późniejszymi procesami związanymi z globalizacją i kryzysem gospodarczym.

Słowa kluczowe: transformacja gospodarki, relacje kadra kierownicza – pracownicy, zachowania menedżerów.

1. Wstęp

Przekształcenia, które wystąpiły w Polsce po 1989 r., określane terminem „transformacja gospodarcza”, spowodowały istotne zmiany w systemie relacji między kadrami kierowniczą a pracownikami w przedsiębiorstwie.

Charakter tych relacji w przedsiębiorstwach państwowych – dominujących w okresie wcześniejszym – wynikał w dużym stopniu ze specyficznej roli naczelnej i średniej kadry kierowniczej. Kadra ta była zobowiązana z jednej strony do reprezentowania w przedsiębiorstwach władzy centralnej i utrzymywania na określonym poziomie wyników ekonomicznych oraz porządku społecznego, z drugiej zaś strony menedżerowie przedsiębiorstw państwowych starali się być przedstawicielami załogi przedsiębiorstwa wobec władzy centralnej czy lokalnej. Dlatego w ich działaniu dominowały postawy kompromisowe, charakteryzujące się występowaniem w roli zarówno petentów władzy, jak i dysponentów różnych dóbr typu materialnego lub pozamaterialnego.

Dążenie do „spokoju społecznego” w kierowanych przedsiębiorstwach i nastawienie na „wywalczenie” korzystnych dla pracowników rozwiązań to cechy, które określały relacje kadra kierownicza – pracownicy w przedsiębiorstwach państwowych.

Celem opracowania jest określenie kierunków i form zmian, jakie zaszły w sferze tych relacji w polskich przedsiębiorstwach po 1989 roku. Analiza tych zmian zostanie przeprowadzona w układzie chronologicznym, w którym umownie wyodrębniono dwa następujące etapy:

- okres nasilonej prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw (lata dziewięćdziesiąte XX w.);
- okres dominacji mechanizmów rynkowych i wzrostu rangi procesów globalizacyjnych w gospodarce polskiej (pierwsze dziesięciolecie XXI w.).

2. Relacje pomiędzy kadrą kierowniczą a pracownikami w pierwszym okresie przekształceń w polskiej gospodarce

Procesy prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw spowodowały pojawienie się różnorodnych form prywatnej działalności gospodarczej i znacznego wzrostu roli właścicieli przedsiębiorstw, w tym akcjonariuszy i udziałowców spółek kapitałowych. Cele i potrzeby pracowników zostały w naturalny sposób przesunięte na plan dalszy.

Opierając się na obszernej analizie B. Wawrzyniaka z owego okresu, można wyodrębnić trzy typy postaw polskich menedżerów w pierwszym okresie transformacji [Wawrzyniak 1998, s. 204-206]:

- orientacja monistyczna, charakteryzująca się silnym ukierunkowaniem kadry zarządzającej na osiągnięcie celów właścicieli (udziałowców) firmy;
- orientacja dualistyczna, polegająca na skupieniu działań menedżerów wokół celów właścicielskich oraz pracowniczych, czyli na nastawieniu ekonomicznym i społecznym jednocześnie;
- orientacja pluralistyczna, którą reprezentują kierownicy dążący do realizacji potrzeb różnych grup interesów, w tym udziałowców i pracowników, a także banków, poddostawców, dystrybutorów i innych interesariuszy.

Przyjęcie przez kadrę kierowniczą określonego typu zachowań rzutuje w dużym stopniu na relacje społeczne wewnątrz przedsiębiorstwa. Wyniki badań prowadzonych w latach dziewięćdziesiątych XX w. wskazują na pewne zróżnicowanie charakteru tych relacji, a jednocześnie występowanie orientacji typu monistycznego na szeroką skalę. I tak na przykład z badań przeprowadzonych przez J. Gładys-Jakóbk w latach 1989-1994 wynika coraz silniejsze ukierunkowanie menedżerów na sukces całej firmy, które w latach 1990 i 1994 plasuje się na pierwszym miejscu [Gładys-Jakóbk 1999, s. 101 i dalsze]. W roku 1994 znacząco wzrosła także ranga czynnika określanego jako kształtowanie pracy według własnych wyobrażeń (poczucie autonomii). Natomiast nastąpiło wyraźne obniżenie pozycji celów związanych z pracą zespołową oraz z możliwością pomagania innym ludziom. Widoczny jest więc proces wzrostu poziomu identyfikacji menedżerów z organizacją gospodarczą, z jej sukcesem i stawianymi przez nią wyzwaniami.

Podobne wnioski nasuwają się z badań menedżerów, prowadzonych w latach 1996-1998 i dotyczących preferencji szefów przedsiębiorstw w zakresie celów związanych bezpośrednio z pracą (tab. 1). Z tabeli tej wynika, że w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych XX w. utrzymuje się silne nastawienie badanych menedżerów na rozwój organizacji i jej cele ekonomiczno-finansowe (maksymalizacja zysków i płynność finansowa). Wiąże się z tym także wysoka pozycja celów związanych z konkurencyjnością organizacji i posiadaniem grona zadowolonych klientów.

Tabela 1. Kolejność celów związanych z pracą według szefów firm w latach 1996-1998

Lp.	Cele działań menedżerów	Liczba wskazań w latach		
		1996	1997	1998
1	Dynamiczny rozwój firmy	57	55	55
2	Posiadanie wysokich zysków	45	46	36
3	Uzyskiwanie płynności finansowej	29	37	36
4	Posiadanie marki w kraju	31	32	30
5	Konkurencyjność firmy	22	31	29
6	Posiadanie grona zadowolonych klientów	32	31	28
7	Zadowolenie pracowników z pracy	21	23	23
8	Przetrwanie na rynku przez najbliższe lata	21	11	18
9	Zapewnienie pracownikom stałej pracy	12	10	14
10	Znalezienie partnerów, którzy pomogą w rozwoju firmy	7	9	11
11	Uzyskanie przez firmę marki za granicą	11	7	8
12	Osiągnięcie założonego udziału w rynku danych produktów	10	7	8

Źródło: opracowano na podstawie: [Obłój 1998].

Zwraca natomiast uwagę niskie miejsce celów związanych z zapewnieniem pracownikom stałej pracy oraz osiągnięciem przez nich zadowolenia. Podkreśla to wykazany wcześniej brak postaw prospołecznych w zachowaniach menedżerów i skłonność do coraz słabszego liczenia się ze środowiskami pracowniczymi w warunkach redukcji zatrudnienia i spadku roli związków zawodowych.

Takie postawy oraz zachowania menedżerów wynikały także w dużym stopniu z różnorodnych obaw, które pojawiały się wówczas wśród kadry kierowniczej na tle zagrożenia własnej pozycji w przedsiębiorstwach. Z badań prowadzonych w owym okresie w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej wynika, że do podstawowych obaw i zagrożeń wskazywanych przez menedżerów przedsiębiorstw przemysłowych objętych procesem prywatyzacji i restrukturyzacji należy zaliczyć:

- możliwość utraty wpływów i prestiżu, wyrażającą się najczęściej w obniżeniu posiadanej rangi w hierarchii władzy i wynagrodzeń, w możliwości zahamowania dotychczasowej kariery, a w skrajnych przypadkach w groźbie utraty pracy;
- konieczność zmian w sferze kompetencji na tle ograniczonej przydatności posiadanych kwalifikacji oraz potrzeby przekwalifikowania się;
- obawy przed rozpadem dotychczasowych więzi służbowych i nieformalnych, np. na tle zmian w strukturze własności lub na najwyższym szczeblu zarządzania.

Te obawy były przenoszone i często wzmacniane w relacjach z innymi grupami zawodowymi w przedsiębiorstwach. Z obszernych badań przeprowadzonych przez A. Zakrzewską-Bielawską wynika, że pracownicy dużych przedsiębiorstw do głównych obaw związanych z procesem restrukturyzacji zaliczali [Zakrzewska-Bielawska 2005, s. 255]:

- zagrożenie redukcją zatrudnienia i zwolnieniami z pracy (35,0% wskazań);
- niebezpieczeństwo obniżenia wynagrodzeń (31,5%);
- oszczędności na wydatkach socjalnych (14,7%);
- obawy związane z niepewnością w miejscu pracy i brakiem stabilności działania (11,3% wskazań).

Podsumowując to syntetyczne omówienie wpływu zmian związanych z prywatyzacją i restrukturyzacją przedsiębiorstw na relacje kadra kierownicza – pracownicy w pierwszym okresie transformacji polskiej gospodarki, należy sformułować następujące wnioski:

- na zachowania menedżerów istotnie wpłynęła występująca wówczas duża skala niepewności związana z osłabieniem ich roli w prywatyzowanych przedsiębiorstwach oraz zagrożeniem utratą zajmowanych stanowisk kierowniczych;
- procesy restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwach, ukierunkowane na ograniczanie kosztów, podział lub sprzedaż części przedsiębiorstw oraz na redukcję zatrudnienia i wymianę dużych grup pracowniczych, powodowały pogorszenie się relacji: kadra menedżerska – pracownicy;
- ukierunkowanie działalności przedsiębiorstw na wzrost sprzedaży i maksymalizację zysków oraz na osiągnięcie celów właścicieli prywatnych skłaniały do minimalizowania rangi problemów społecznych i kadrowych w działaniach menedżerów.

3. Kształtowanie się relacji menedżerowie – pracownicy w ostatnim okresie zmian gospodarczych w Polsce

Drugi okres przekształceń gospodarczych w Polsce (przełom XX i XXI w. oraz lata późniejsze) charakteryzuje się już silniejszym zakorzenieniem mechanizmów rynkowych oraz nasileniem procesów globalizacyjnych. Główne symptomy tego ostatniego dziesięciolecia to wejście Polski do struktur gospodarczych Unii Europejskiej, napływ funduszy z programów unijnych, duża skala inwestycji zagranicznych oraz procesów połączeniowych (fuzje i przejęcia), a w ostatnich latach trudności na tle zjawisk kryzysowych w gospodarce światowej.

Badacze problematyki społecznej w przedsiębiorstwach wskazują także na pewne zmiany w relacjach menedżerowie – pracownicy w tym okresie. Zwraca się tutaj szczególną uwagę na dążenie kadry menedżerskiej do ograniczenia skali napięć i konfliktów pomiędzy właścicielami i innymi grupami interesów oraz na przywiązywanie większego znaczenia do potencjału społecznego przedsiębiorstwa.

Odnosząc się tylko do niektórych zagadnień, należy podkreślić, że korporacje międzynarodowe wchodzące na rynek polski stawiają wysokie wymagania wobec kadry kierowniczej w zakresie tzw. kompetencji miękkich. Partnerstwo wewnątrz firmy, umiejętność komunikowania się i pokonywania konfliktów, zespołowe rozwiązywanie problemów i odpowiedni poziom zaufania w stosunkach z podwładnymi to główne wymagania z tego zakresu [*Zarządzanie kadrą...* 2008, s. 106 i dalsze].

Analitycy zachowań polskich menedżerów w ostatnich latach wskazują jednak nadal na występowanie pewnych niekorzystnych nawyków i cech. Są to np. takie mankamenty, jak: silne przywiązanie do władzy na szczeblu centralnym, pasywność w działaniu, konformizm, nadmierna podejrzliwość czy też słabe umiejętności w zakresie komunikowania się. Dobrze przygotowanie fachowe i dość niskie kompetencje w sferze pracy zespołowej to często powtarzający się wątek w ocenach polskich menedżerów i specjalistów [*Rakowska 2007*, s. 125 i dalsze].

Potrzebę rozwoju takich kompetencji i dużą ich rolę w kształtowaniu relacji z pracownikami dostrzega także wielu badanych menedżerów w owym okresie. I tak na przykład w trakcie badań ankietowych, które objęły 115 prezesów zarządu spółek akcyjnych z sektora przemysłowego, budowlanego i finansowego, zapytano o to, jakie cechy pracowników mają decydujący wpływ na sukces przedsiębiorstwa. Odpowiedzi respondentów wskazują na podstawowe znaczenie takich cech, jak: samodzielność i inicjatywa, zaangażowanie w wykonywanie zadań, innowacyjność i kreatywność oraz skłonność do współpracy [*Struktura i formy...* 2005, s. 140].

Omawiane cechy i kompetencje są także uznawane za znaczące w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw. Menedżerowie i pracownicy są zazwyczaj w dużym stopniu objęci skutkami tych procesów połączeniowych. Są oni – zwłaszcza w firmach przejmowanych – często zwalniani oraz degradowani w sferze wpływów i samodzielności działania. Z drugiej strony – w procesach tych dużą rolę odgrywają zachowania ukierunkowane na współpracę, lojalność wobec nowej firmy i rozwój więzi komunikacyjnych pomiędzy łączącymi się podmiotami.

Cz. Zajac wskazuje, że w trakcie procesów połączeniowych oraz po połączeniu przedsiębiorstw do najważniejszych działań w sferze zasobów ludzkich należy zaliczyć: integrację pracowników i menedżerów wokół wprowadzanych zmian, utrzymanie kluczowych pracowników, odpowiednią politykę w sferze komunikowania zmian, włączanie pracowników w proces zmian oraz motywowanie do uczenia się [*Zajac 2010*, s. 209]. Wymaga to więc często dużych przekształceń w relacjach pomiędzy menedżerami i personelem wykonawczym.

Kończąc tę analizę wybranych zagadnień dotyczących drugiego okresu zmian w gospodarce polskiej, należy także wskazać na istotne skutki zjawisk kryzysowych z ostatnich lat dla współpracy kierowników i podwładnych w przedsiębiorstwach. Można tutaj wyróżnić dwa sposoby podejścia menedżerów do spraw pracowniczych w warunkach kryzysu w przedsiębiorstwie. Po pierwsze, jest to nastawienie oparte na założeniu, że potencjał pracowniczy może stanowić najważniejszy zasób firmy podczas wychodzenia z sytuacji kryzysowej. Wydaje się ono bardzo racjonalne

i efektywne, szczególnie w perspektywie dłuższego czasu. Natomiast podejście drugie, o charakterze wąsko pragmatycznym, zakłada, że najszybsze efekty przy wychodzeniu z kryzysu można uzyskać poprzez znaczące ograniczenie kosztów pracowniczych, np. w wyniku redukcji zatrudnienia, ograniczenia wydatków na płace, szkolenia, działalność socjalną i innych nakładów na cele pracownicze.

Częstsze występowanie tego drugiego podejścia potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych przez A. Walecką w 2010 roku. Autorka objęła ankietyzacją 138 menedżerów (w tym 59% to najwyższy szczebel zarządzania) z przedsiębiorstw usługowych, produkcyjnych, handlowych i budowlanych z województwa łódzkiego. Na pytania o kierunki działań antykryzysowych podejmowanych w badanych przedsiębiorstwach najczęściej wskazań dotyczyło wprowadzenia różnych form obniżenia kosztów działalności (47% odpowiedzi) oraz ograniczenia zatrudnienia w grupie pracowników administracyjnych (34%). Badani zdają sobie sprawę z negatywnych konsekwencji takich działań dla atmosfery pracy i stosunków międzyludzkich w przedsiębiorstwie. Uznają jednak, że wydzwignięcie firmy z kryzysu wymaga różnorodnych rozwiązań niepopularnych, łącznie z wprowadzeniem pewnych odmian stylu autokratycznego [Walecka 2011, s. 193 i dalsze].

Na podstawie podanych wyżej przykładów analizy zachowań menedżerów i relacji w sferze kadra kierownicza – pracownicy oraz wyników badań innych autorów można sformułować następujące wnioski o bardziej ogólnym charakterze w odniesieniu do drugiego okresu przekształceń w polskiej gospodarce:

- W zachowaniach polskich menedżerów coraz bardziej widoczne jest profesjonalne podejście do zarządzania przedsiębiorstwem, w tym także w sferze zasobów ludzkich; akcjonariusze i rady nadzorcze wywierają presję na wprowadzenie nowych rozwiązań dotyczących strategii personalnych, społecznej odpowiedzialności biznesu i rozwoju kadry.
- Napływ kapitału zagranicznego do Polski generuje powstanie większej konkurencji w sferze stanowisk kierowniczych (konieczność rywalizacji z menedżerami z innych kręgów kulturowo-biznesowych), oddziałuje jednak także na wprowadzanie bardziej nowoczesnych standardów w dziedzinie relacji: menedżerowie – pracownicy.
- Procesy globalizacyjne w polskiej gospodarce oraz towarzyszące im przypadki fuzji i przejęć przedsiębiorstw wywołują pewne perturbacje w zakresie stabilności zatrudnienia i roli w strukturze wpływów kierowników i personelu wykonawczego (zwłaszcza w firmach przejmowanych), skłaniają także do większej mobilności zawodowej i życiowej (np. powstanie możliwości podejmowania pracy w oddziałach korporacji w innych państwach czy regionach) oraz do konieczności dostosowania się do wymagań nowych kultur organizacyjnych i narodowych.
- Występujące od kilku lat zjawiska kryzysowe w gospodarce wywierają istotny wpływ na relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwach; wiążą się one m.in. z koniecznością poszerzenia skali form zatrudnienia elastycznego i tym-

czasowego, z dużą fluktuacją kadry i bardziej okresowym (mniej stałym) związkiem pomiędzy kierownikami oraz personelem firmy.

- Powyższe uwagi i obserwacje wskazują na potrzebę odmiennego spojrzenia na sferę relacji kadra menedżerska – pracownicy we współczesnych przedsiębiorstwach. Istotna rola tych relacji dla atmosfery pracy oraz dla osiągnięcia sukcesów w biznesie wskazuje na konieczność przywiązywania dużego znaczenia do procesu odpowiedniego ich kształtowania oraz ewolucji w kierunku sprzyjającym rozwojowi przedsiębiorstwa.

Literatura

- Gładys-Jakóbiak J., *Polscy menedżerowie lat dziewięćdziesiątych*, [w:] *Zarządzanie kapitałem a konkurencyjność firmy i wyzwania przyszłości*, red. A. Ludwiczynski, Polska Fundacja Promocji Kadr, Business Centre Club, Warszawa 1999.
- Oblój K., *Cele krótkoterminowe, za to efektywne*, „Rzeczpospolita” 1998, nr 276.
- Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
- Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach kapitałowych*, red. J. Jeżak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
- Walecka A., *Uwarunkowania zachowań menedżerów w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie. Rozprawa doktorska*, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.
- Wawrzyniak B., *Raport o zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1998.
- Zając Cz., *Spoleczne i kulturowe problemy nadzoru korporacyjnego w procesach zmian właścicielskich dokonywanych poprzez przejęcia i fuzje*, [w:] *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, red. P. Urbanek, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Pracownicy wobec restrukturyzacji*, [w:] *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, red. T. Listwan, M. Stor, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.

INFLUENCE OF CHANGES IN POLISH ECONOMIC SYSTEM ON RELATIONSHIPS BETWEEN MANAGERS AND WORKERS OF ENTERPRISES

Summary: The article presents basic directions and forms of changes in relationships between managerial staff and workers in Polish enterprises after 1989. Changes resulting from the processes of privatisation and restructuring of former state enterprises as well as subsequent processes related to globalization and economic crisis were given the most attention.

Keywords: changes in economy, managers, workers.