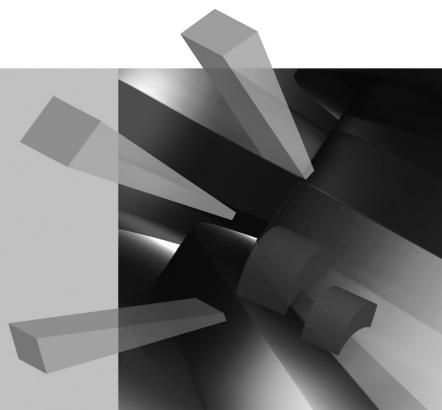


**Menedżer
w gospodarce
opartej na wiedzy**

**PRACE NAUKOWE
UNIwersYTETU EKONOMICZNEGO
WE WROCŁAWIU
nr 115**

**RESEARCH PAPERS
OF WROCŁAW UNIVERSITY
OF ECONOMICS
No. 115**

Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy



Redaktorzy naukowi
Tadeusz Listwan
Stanisław A. Witkowski



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2010

Senacka Komisja Wydawnicza

Zdzisław Pisz (przewodniczący)

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

Recenzenci

*Małgorzata Gableta, Zofia Hasińska, Barbara Kożusznik, Alicja Miś,
Jerzy Niemczyk, Janina Stankiewicz, Stanisław A. Witkowski*

Redaktor Wydawnictwa

Joanna Świrska-Korlub

Redaktor techniczny

Barbara Łopusiewicz

Korektor

Teresa Wiatrowska

Skład i łamanie

Beata Mazur

Projekt okładki

Beata Dębska

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2010

ISSN 1899-3192

ISSN 978-83-7695-006-8

Spis treści

Wstęp	13
Zbigniew Antczak: Menedżer na przełomie XX i XXI w. funkcjonujący w organizacjach na terenie Polski (zagadnienia epistemologiczne oraz wyniki badań)	15
Zbigniew Antczak, Paweł Gutt: Adaptacja zawodowa absolwentów Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych – wstępne wyniki badań	25
Adela Barabasz, Grzegorz Belz: Archetypy ról zarządczych – perspektywa psychodynamiczna	34
Izabela Bednarska-Wnuk: Orientacja dyrektora szkoły na przywództwo w gospodarce opartej na wiedzy	47
Sylwia Białas: Kultura narodowa jako determinanta rozwoju pracowników w przedsiębiorstwach amerykańskich i japońskich	55
Henryk Bieniak, Kinga Hoffmann: Kluczowe zasady zarządzania własnym sukcesem osobistym i zawodowym	67
Andrzej Bodak, Anna Cierniak-Emerych: Menedżer w spółdzielczości a partycypacja decyzyjna	80
Agata Borowska-Pietrzak: Rola menedżera w procesie oceny pracowników	90
Grażyna Broniewska: Inteligencja wieloraka i jej znaczenie w rozwoju kadry kierowniczej	100
Beata Buchelt: Kadra menedżerska a realizacja funkcji personalnej w jednostkach sektora usług medycznych	110
Joanna Cewińska: Dobór menedżera klubu sportowego	120
Maria Czajkowska: Uczciwość, wiarygodność, otwartość komunikacyjna jako podstawowe kompetencje etyczne współczesnego kierownika	131
Halina Czubasiewicz, Bogdan Nogalski: Rozwój kompetencji menedżerskich. Praktyka pomorskich firm	140
Dariusz Danilewicz: Redefinicja ról w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji wiedzy	151
Katarzyna Durniat: Menedżer w sytuacji zagrożenia organizacji mobbingiem – diagnoza, interwencja, przeciwdziałanie	160
Urszula Feliniak: Problemy wynagradzania menedżerów	169
Michał Flieger: Próba identyfikacji i oceny skuteczności obszarów bieżącego zarządzania z perspektywy szczebla wykonawczego we współczesnych przedsiębiorstwach	181

Agnieszka Fornalczyk: <i>Coaching</i> w ujęciu systemowym i procesowym	193
Ewa Głuszek: Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako nowy obszar odpowiedzialności menedżerskiej	203
Łukasz Haromszeki: Przywództwo w nowoczesnej organizacji <i>non profit</i> na przykładzie Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej we Wrocławiu	214
Beata Jamka: Podmiotowe a atrybutowe zarządzanie talentami podwładnych	224
Henryk Jarosiewicz: Intuicyjna orientacja menedżera: dostęp do wiedzy ukrytej	234
Jolanta Jasińska: Rola kierownictwa w systemie społecznej odpowiedzialności	244
Marta Juchnowicz: Ewolucja zarządzania w sferze ludzkiej – od ZZL do ZKL	250
Marek Kalinowski, Joanna Litwin: Kompetencje menedżerskie jako czynnik rozwoju sektora MSP	260
Tomasz Kawka: HR <i>Bussiness Partner</i> – nowa rola menedżerska funkcji personalnej	268
Alicja Keplinger: Potoczna wiedza na temat zachowań produktywnych i nieproduktywnych w biznesie	277
Krystyna Kmiotek: Uwarunkowania systemu motywowania w przedsiębiorstwie	286
Agnieszka Kołodziejczyk: Umiejętności menedżera w strukturach wirtualno-sieciowych (w świetle badań sondażowych)	297
Jacek Kopeć: Rola topmenedżerów w zarządzaniu talentami	307
Maria Wanda Kopertyńska: Motywacyjne oddziaływanie menedżera w warunkach kryzysu gospodarczego	315
Elżbieta Kowalczyk: Czynniki wpływające na negocjacje w sprawie pracy w opinii pracodawców	325
Barbara Kożuch: Kompetencje menedżerów w organizacjach publicznych: teoria a praktyka zarządzania	337
Barbara Kożusznik: Psychologiczne bariery efektywnego zarządzania innowacjami	346
Rafał Krupski: Horyzont planowania strategicznego w zakresie kształtowania wiedzy na tle innych zasobów niematerialnych w przedsiębiorstwach i firmach usług publicznych	356
Małgorzata Krynicka-Duszyńska: Doświadczenia z zarządzania antykryzysowego w spółdzielni – studium przypadku	364
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Dostrzeganie przeobrażeń gospodarczych i ich wpływu na przedsiębiorstwo jako kluczowa umiejętność kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy – wyniki badań	373
Stefan Lachiewicz: Profesjonalizacja pracy kierowniczej w organizacjach sektora publicznego	390
Dagmara Lewicka: Menedżer wspierający innowacyjność – nowe wyzwania	399

Gabriel Łasiński, Ewa Grala, Aneta Stosik, Piotr Głowicki: Praca grupowa jako instrument wspierający procesy zmian w organizacji na przykładzie koncernu Volkswagen A.G. w Polsce	410
Gabriel Łasiński, Jolanta Musielak, Piotr Głowicki: Koncepcja lidera w zmieniającej się organizacji na przykładzie Volkswagen Poznań Sp. z o.o.	419
Grzegorz Łukasiewicz: Sprawozdanie o stanie kapitału ludzkiego jako nowoczesne narzędzie menedżera personalnego	429
Paweł Łukasik: Realizacja strategii zarządzania wiedzą w organizacjach małopolski – wnioski dla kształtowania kultury organizacyjnej	439
Magdalena Łuzniak-Piecha: Mentoring w karierze międzynarodowej – sukces zawodowy polskich profesjonalistów w Wielkiej Brytanii	449
Maciej Macko: „My” i „oni” w organizacjach. Poczucie niesprawiedliwości organizacyjnej a kontrproduktywność pracowników	459
Magdalena Majowska: Polityka wynagrodzeń w organizacji opartej na wiedzy	472
Karolina Mazur: Destrukcyjne reakcje na pogwałcenie kontraktu psychologicznego – wyzwanie dla menedżera w branży informatycznej	481
Joanna Mesjasz: Kształtowanie klimatu dla efektywnego zarządzania wiedzą w organizacji	491
Joanna Mesjasz, Martyna Michalak: Kształtowanie kultury organizacyjnej a zarządzanie wiedzą	503
Bogusz Mikula: Zadania działu HR z zakresu zarządzania wiedzą	512
Alicja Miś: Menedżer jako doradca i mentor w karierze	522
Dorota Molek-Winiarska: Zarządzanie stresem – nowa kompetencja menedżera	533
Mieczysław Morawski: Menedżerowie procesów zarządzania wiedzą. Zarys kompetencji	541
Jerzy Niemczyk: Zarządzanie i menedżerowie – dokąd zmierzamy?	550
Łukasz Panfil: Projekt „Uzdolniony sportowo Dolnoślązak” jako egzemplifikacja koncepcji zarządzania talentami	556
Ryszard Panfil: Zarządzanie kapitałem ludzkim w efektywnych firmach sportowych	565
Kazimierz Perechuda, Małgorzata Sobińska: Role, funkcje i umiejętności agentów i menedżerów wiedzy w procesach outsourcingowych	576
Anna Pietruszka-Ortyl: Menedżer pracowników wiedzy	584
Zbigniew Piskorz, Joanna E. Piskorz: Przedsiębiorcy i kierownicy – podobni czy różni?	596
Jarosław Polak, Małgorzata Chrupała-Pniak: Duch organizacji – próba stworzenia modelu na podstawie zaangażowania organizacyjnego, orientacji rozwojowej i religijności pracowników	606
Arkadiusz Potocki: Aktywny przekaz jako instrument menedżera w zarządzaniu wiedzą w organizacji	617

Sylwia Przytuła: Funkcja personalna względem kadry ekspatriantów	628
Tomasz Seweryniak: Diagnoza kompetencji coacha profesjonalnego zespołu sportowego	641
Łukasz Sienkiewicz: Kompetencje transferowalne menedżerów w badaniach oczekiwania pracodawców	649
Czesław Sikorski: W kierunku koordynacji demokratycznej	657
Sylwia Stańczyk: Rozważania na temat narodowego stylu zarządzania	668
Ewa Stańczyk-Hugiet: Czy ekonomia wiedzy powoduje zmianę roli menedżera?	678
Jagoda Stompór-Świdarska: Źródła informacji w procesie podejmowania kluczowych decyzji zawodowych przez menedżerów	688
Marzena Stor: Kwalifikacje i kompetencje kadry menedżerskiej korporacji międzynarodowej w gospodarce opartej na wiedzy	699
Janusz Strużyna, Tomasz Ingram: Zarządzanie ludźmi w sieci. Wstęp do <i>Network Based View</i>	713
Adam Suchodolski: Porównanie praktyk rozwoju pracowników w firmach polskich i międzynarodowych	727
Łukasz Sułkowski: Nurt krytyczny w zarządzaniu zasobami ludzkimi	737
Marzena Syper-Jędrzejak: Budowanie ścieżki kariery jako element strategii osiągnięcia sukcesu zawodowego przez menedżera	745
Jarosław Szandurski: Przywództwo i personalizm jako źródła sukcesu w strategicznym zarządzaniu kadrami	754
Magdalena Ślazyk-Sobol: Organizacyjno-sytuacyjne czynniki sprzyjające wypaleniu zawodowemu	764
Ilona Świątek-Barylska: Menedżer w roli inicjatora i propagatora kluczowych wartości organizacyjnych	774
Katarzyna Tracz-Krupa: Możliwości wnioskowania w ramach POKL w celu podniesienia kwalifikacji kierowniczych w przedsiębiorstwach	784
Małgorzata Trenkner: Kształtowanie środowiska sprzyjającego dzieleniu się wiedzą	792
Bogusława Urbaniak: Menedżer w środowisku starzejących się zasobów pracy	801
Stanisław A. Witkowski, Łucja Stopyra: Wiedza ukryta, inteligencja praktyczna i intuicja w pracy menedżera	812
Stanisław A. Witkowski, Dorota Kanafa-Chmielewska: Zastosowania psychologii społeczności w zarządzaniu w gospodarce opartej na wiedzy ...	827
Agnieszka Wojtczuk-Turek, Dariusz Turek: Zmiany obrazu skutecznego przywódcy w percepcji pracowników przedsiębiorstw w okresie 2006-2010	843
Czesław Zajac: Dobór menedżerów w grupach kapitałowych	856

Summaries

Zbigniew Antczak: Manager at the turn of the twentieth and twenty-first century working in Poland (in the light of research)	24
Zbigniew Antczak, Paweł Gutt: Professional adaptation of graduates of Military Academy of Land Forces – initial research results	33
Adela Barabasz, Grzegorz Belz: Archetypes of managerial roles. Psychodynamic perspective	46
Izabela Bednarska-Wnuk: Orientation of headmaster on leadership in the knowledge-based economy	54
Sylvia Białas: National culture as a determinant of employee development in American and Japanese enterprises	66
Henryk Bieniok, Kinga Hoffmann: Key Principles of management of own personal and professional success	79
Andrzej Bodak, Anna Cierniak-Emerych: Manager in cooperatives vs. decisive participation	89
Agata Borowska-Pietrzak: The role of manager in the process of employees appraisal	99
Grażyna Broniewska: Multiple intelligence and its significance in managers' development	109
Beata Buchelt: Managers vs. personnel function realization in healthcare sector units	119
Joanna Cewińska: Recruitment of a manager of a sports club	130
Maria Czajkowska: Honesty, credibility and communication receptiveness as fundamental ethical competencies of modern manager	139
Halina Czubasiewicz, Bogdan Nogalski: Managerial competence development. Pomeranian Companies Practice	150
Dariusz Danilewicz: Redefinition of roles in human resource management in knowledge organization	159
Katarzyna Durniat: Manager in the situation of risk of mobbing in an organisation – diagnosing, intervention and counteracting	168
Urszula Feliniak: Problems of managers remuneration	180
Michał Flieger: The trial to identify and evaluate the efficiency of daily management areas from the perspective of workers in contemporary companies	192
Agnieszka Fornalczyk: Coaching in systemic and process approach	202
Ewa Głuszek: Creating enterprise image as a new area of manager's responsibility	213
Łukasz Haromszeki: Leadership in the modern non-profit organization	223
Beata Jamka: Subjective and attributive managing of employees talents	233

Henryk Jarosiewicz: Intuitive orientation of manager: access to tacit knowledge	243
Jolanta Jasińska: The role of managers in CRS	249
Marta Juchnowicz: Evolution of human management – from HRM to HCM	259
Marek Kalinowski, Joanna Litwin: Qualifications of management personnel in small and medium enterprises	267
Tomasz Kawka: HR Business Partner – new management role of personnel function	276
Alicja Keplinger: Common knowledge about productive and counterproductive behaviour in business environment	285
Krystyna Kmiołek: Organisational aspects of motivating role of manager ...	296
Agnieszka Kołodziejczyk: Manager's skills in virtual organization	306
Jacek Kopeć: CEO role in talent management	314
Maria Wanda Kopertyńska: Motivating employees in economic crisis	324
Elżbieta Kowalczyk: Employers' opinions about key factors influencing job negotiations	336
Barbara Kożuch: Competencies of public managers. Theoretical and practical issues	345
Barbara Kożusznik: Psychological barriers in effective innovation management	355
Rafał Krupski: The horizon of strategic planning in the scope of knowledge creation in comparison with other intangible resources in enterprises and public service companies	363
Małgorzata Krynicka-Duszyńska: Experience from anti-crisis management in cooperative – case study	372
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Economic transformations recognizing and their influence on enterprises as a key skill of managers in knowledge-based economy. Research results	389
Stefan Lachiewicz: Professionalization of managerial work in public sector organizations	398
Dagmara Lewicka: Manager supporting innovation – new challenges	409
Gabriel Łasiński, Ewa Grala, Aneta Stosik, Piotr Głowicki: Group work as an instrument supporting processes of changes in an organization on the example of Volkswagen A.G. concern in Poland	418
Gabriel Łasiński, Jolanta Musielak, Piotr Głowicki: Conception of the leader in changing organization on the example of Volkswagen Poznań limited liability company	428
Grzegorz Łukasiewicz: The statement on human capital of organization as a modern tool of personnel manager	438
Paweł Łukasik: Knowledge management strategy and organizational culture – recommendations for managers	448

Magdalena Łuźniak-Piecha: Mentoring in international career and supporting the professional development of Polish professionals in UK	458
Maciej Macko: “Us” and “them” in organizations. Sense of organizational fairness and counterproductivity among employees	471
Magdalena Majowska: Reward policy in a knowledge-based organization	480
Karolina Mazur: Destructive responses to psychological contract breach – challenge for IT manager industry	490
Joanna Mesjasz: Forming a climate for efficient knowledge management in an organization	501
Joanna Mesjasz, Martyna Michalak: Forming organizational culture and knowledge management	511
Bogusz Mięka: HR department’s tasks in the field of knowledge management	521
Alicja Miś: Manager as a consultant and mentor in career-focused development	532
Dorota Molek-Winiarska: Stress management – the new competence of a manager	540
Mieczysław Morawski: Managers of knowledge management processes. Outline of competence	549
Jerzy Niemczyk: Management and managers – where are we going to?	555
Łukasz Panfil: Lower Silesian talented at sports project as an example of talents management concept	564
Ryszard Panfil: Human resource management in efficient sport companies	575
Kazimierz Perechuda, Małgorzata Sobińska: Roles, functions and skills of knowledge agents and managers in outsourcing processes	583
Anna Pietruszka-Ortyl: Knowledge worker’s manager	595
Zbigniew Piskorz, Joanna E. Piskorz: Entrepreneurs and managers – are they similar or different?	605
Jarosław Polak, Małgorzata Chrupała-Pniak: L’esprit de corp – the organizational commitment, growth orientation and religious commitment model	616
Arkadiusz Potocki: Active transfer as a manager’s instrument of knowledge management in knowledge-based organization	627
Sylwia Przytuła: Personnel function in relation to expatriate managers	640
Tomasz Seweryniak: Professional sport team coach competencies diagnosis	648
Łukasz Sienkiewicz: Managers’ transferable competencies in employers expectations’ analysis	656
Czesław Sikorski: Towards democratic co-ordination	667
Sylwia Stańczyk: A few remarks on nation management style	677
Ewa Stańczyk-Hugiet: Whether knowledge economy changes classical layout of managerial role?	687

Jagoda Stompór-Świdarska: Sources of information in the process of taking key professional decisions by managers	698
Marzena Stor: Qualifications and competence of managerial staff in an international corporation in the knowledge-based economy	712
Janusz Strużyna, Tomasz Ingram: Managing people in a network organization. Introduction to Network Based View	726
Adam Suchodolski: Comparison of employee development practices in Polish firms and MNCs	736
Łukasz Sułkowski: Critical management studies in human resource management	744
Marzena Syper-Jędrzejak: Building a career path as an element of strategy of achieving professional success by manager	753
Jarosław Szandurski: Leadership and personalism as a source of success in strategic human resource management	763
Magdalena Ślazyk-Sobol: Situational and organizational factors connected with burn-out syndrome	773
Iłona Świątek-Barylska: Manager in the role of the initiator and promoter of core values	783
Katarzyna Tracz-Krupa: Possibilities of applying for the EU funds to raise managerial qualifications within the Operational Programme Human Capital	791
Małgorzata Trenkner: Creating favorable conditions for knowledge-sharing	800
Bogusława Urbaniak: Manager among ageing human resources	811
Stanisław A. Witkowski, Lucja Stopyra: Tacit knowledge, practical intelligence and intuition in manager's job	826
Stanisław A. Witkowski, Dorota Kanafa-Chmielewska: Applications of community psychology in management of knowledge-based economy ...	842
Agnieszka Wojtczuk-Turek, Dariusz Turek: Changes in the effective leader image as perceived by enterprise employees in the period 2006-2010	855
Czesław Zajęc: Chief Executive Officers' selection in holdings	863

Wstęp

Powszechnie podzielana jest teza, iż współczesne zarządzanie organizacjami jest wielce utrudnione, a jego sprawność determinowana wieloma i dynamicznie zmieniającymi się czynnikami. Niewątpliwie do głównych determinant owej sprawności należy kadra menedżerska. Wydaje się jednocześnie, że zainteresowanie problematyką kadry kierowniczej nie odpowiada randze tego składnika organizacji.

Zasadnicza uwaga niniejszej publikacji skupiona jest na menedżerach jako podstawowym podmiocie, a zarazem komponentie każdej jednostki organizacyjnej. Problem ten jest domeną działalności naukowej i dydaktycznej Katedry Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu od chwili jej utworzenia (1991 r.). Niniejsza książka ma charakter szczególny. Jest ona bowiem rezultatem jubileuszowego, tj. X, projektu pod nazwą „Sukces w zarządzaniu kadrami”. Został on wykonany przez zespół naszej katedry przy współpracy psychologów z Uniwersytetu Wrocławskiego pod kierownictwem prof. Stanisława A. Witkowskiego i badaczy wielu innych czołowych ośrodków naukowych w Polsce.

Zawartość merytoryczna publikacji obejmuje takie zagadnienia, jak:

- role i praca menedżerów,
- osobowości kwalifikacje/kompetencje kadry menedżerskiej,
- menedżer w środowisku wielokulturowym,
- funkcja personalna względem kadry zarządczej,
- rozwój, kariera i sukces menedżera.

Te i inne zagadnienia rozpatrywane są w różnym kontekście, a zwłaszcza w nawiązaniu do warunków gospodarki opartej na wiedzy. Praca ma więc charakter interdyscyplinarny. Cecha ta dotyczy nie tylko całego zbioru artykułów, ale częstokroć zawartości poszczególnych opracowań. Trudno było więc zachować jednolitość terminologiczną, jednakowe zakresy znaczeniowe poszczególnych pojęć itd. Może to mieć jednak walor inspirujący do refleksji i badań tej ważnej problematyki. Powyższa właściwość treści zaważyła wszakże na przyjętym ułożeniu prezentowanego zbioru artykułów.

Gorąco zachęcam czytelników do zapoznania się z niniejszą pracą. Po pierwsze, dotyczy ona ważnego i aktualnego problemu. Po wtóre, zawiera uzupełniające się spojrzenia, zwłaszcza zarządcze i psychologiczne, wielu wybitnych specjalistów w Polsce. Po trzecie, w znacznej liczbie tekstów zawarte są nie tylko rozważania teoretyczne, ale również prezentacje wyników badań empirycznych. Książka ma więc, jak sędzę, walory poznawcze i użytkowe, może być ona zatem przydatna pracownikom zarówno nauki, jak i praktyki gospodarczej, zwłaszcza tym, którzy wykonują trudny zawód menedżera.

Na zakończenie pragnę serdecznie podziękować wszystkim osobom, które przyczyniły się do uwieńczenia całego projektu sukcesem i opublikowania tej książki. Jest dla mnie źródłem największej satysfakcji to, iż zarówno w poprzednich przed-

siewzięciach, jak i w niniejszym projekcie uczestniczyło tak wielu znaczących przedstawicieli nauki i praktyki zarządzania z całego kraju. Jakkolwiek 20 lat trudno nazwać wiekiem dojrzałym, zwłaszcza w odniesieniu do dziedziny nauki, żywię nadzieję, że mamy tu do czynienia już z tradycją i istotnym przyczynkiem do kształtowania się takich dyscyplin, jak zarządzanie kadrami czy psychologia zarządzania. Jeszcze raz gorąco dziękuję za twórcze i przyjazne uczestnictwo w konferencji, wyrażam też nadzieję na dalszą efektywną współpracę.

Tadeusz Listwan