

PRACE NAUKOWE

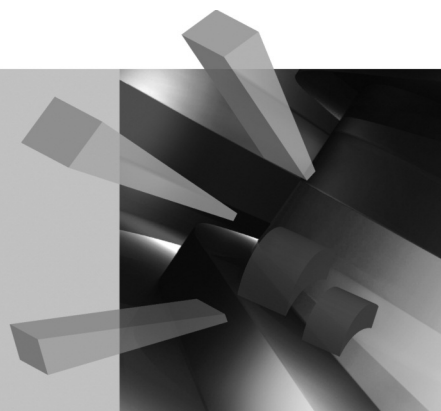
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

223

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



pod redakcją

Małgorzaty Gablety

Agaty Pietroń-Pyszczek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Henryk Bieniok, Kazimierz Jaremczuk, Stefan Lachiewicz,
Zbigniew Malara, Aleksy Pochtowski, 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

Agnieszka Izabela Baruk

Politechnika Łódzka

BUDOWANIE ORGANIZACJI SPRZYJAJĄCEJ LUDZIOM W KONTEKŚCIE OCZEKIWAŃ POTENCJALNYCH PRACOWNIKÓW

Streszczenie: W artykule przedstawiono zagadnienia związane z organizacją sprzyjającą ludziom. Wskazano istotę takiej organizacji oraz zdefiniowano jedną z jej kategorii, jaką jest przedsiębiorstwo sprzyjające pracownikom. Szczególnie dużo uwagi poświęcono jednemu z segmentów pracowników, który tworzą uczestnicy zewnętrznego rynku pracy, czyli potencjalni pracownicy. Na podstawie wyników pierwotnych badań ankietowych dokonano identyfikacji ich oczekiwań i zmian, jakie w nich zaszły od 2009 r., podkreślając, że spełnianie potrzeb potencjalnych pracowników jest warunkiem oceny przez nich danego podmiotu jako sprzyjającego ludziom. Na zakończenie wskazano wyzwania stojące przed tego typu organizacją.

Słowa kluczowe: organizacja sprzyjająca ludziom, potencjalny pracownik, oczekiwania potencjalnych pracowników.

1. Wstęp

Każda organizacja, niezależnie od jej charakteru, funkcjonuje dzięki ludziom, gdyż z jednej strony tworzą ją określone osoby, z drugiej zaś strony kreuje ona wartości adresowane do docelowego kręgu odbiorców. Jej sprawne i efektywne funkcjonowanie wymaga zatem spełnienia warunków pozwalających określić ją jako organizację sprzyjającą ludziom, w tym szczególnie pracownikom (zarówno obecnym, jak i potencjalnym) oraz odbiorcom finalnym. Jednym z takich warunków jest z pewnością postępowanie zgodne z zasadami orientacji marketingowej, której fundamentem jest identyfikowanie i monitorowanie oczekiwań adresatów oferty rynkowej (personalnej wobec pracowników lub/oraz produktowej wobec nabywców finalnych) w celu ich możliwie najlepszego zaspokajania.

Należy podkreślić, że organizacja może być określona mianem sprzyjającej ludziom jedynie wówczas, gdy podejmuje spójne i kompleksowe działania zmierzające do stworzenia wszystkim grupom odbiorców warunków pozwalających odczuwać im zadowolenie i satysfakcję nie tylko doraźną, lecz przede wszystkim długookresową, a tym samym wzbudzać w nich autentyczne poczucie lojalności emocjonal-

nej wobec przyjaznej w stosunku do nich organizacji. Dotyczy to oczywiście także potencjalnych pracowników, którzy nadal niejednokrotnie nie są uwzględniani w praktyce przez współczesne organizacje, w tym przez przedsiębiorstwa produkcyjne, wśród adresatów ich oferty rynkowej, których oczekiwania należy spełniać równoległe ze spełnianiem oczekiwań pozostałych grup odbiorców.

Dlatego też podstawowym celem tego artykułu jest ukazanie istoty organizacji sprzyjającej ludziom, zwłaszcza potencjalnym pracownikom, oraz warunków, jakie powinna spełniać tak określana organizacja, a także przedstawienie oczekiwań wspomnianej grupy odbiorców i ewentualnych zmian, jakie w nich zaszły od 2009 roku.

2. Istota organizacji sprzyjającej ludziom

Organizacja sprzyjająca ludziom musi spełniać określone warunki, aby można było posługiwać się w stosunku do niej takim mianem. Z jednej strony pojęcie to wydaje się niezwykle proste i zrozumiałe, z drugiej jednak strony jest to prostota jedynie pozorna. Wynika to m.in. z faktu, iż każdą organizację tworzy pewna grupa osób, z których każda może mieć odmienne oczekiwania, a tym samym będzie brała pod uwagę inne szczegółowe kryteria przy dokonywaniu subiektywnej oceny danej organizacji. Tak samo jest oczywiście w odniesieniu do wszystkich pozostałych grup ludzi pozostających poza formalnymi strukturami konkretnej organizacji, którzy odgrywają rolę pośrednich lub bezpośrednich odbiorców wartości kreowanych przez tę organizację, a więc uczestniczą w ocenie stopnia spełniania przez nią ogólnego kryterium sprzyjania ludziom. Widać zatem, że trudności związane z jednoznacznym zdefiniowaniem pojęcia organizacji sprzyjającej ludziom wynikają z wielości podmiotów dokonujących oceny oraz z jej subiektywnego charakteru.

Powoduje to, że różni autorzy w mniej lub bardziej odmienny sposób interpretują omawiane pojęcie, stosując je ponadto zamiennie z takimi określeniami, jak organizacja przyjazna ludziom, organizacja zorientowana na ludzi, organizacja odpowiedzialna społecznie itp. Ponadto w literaturze przedmiotu widoczne jest zawężanie kategorii organizacji sprzyjającej ludziom do określonego kręgu odbiorców (np. organizacja przyjazna pracownikom) lub do określonego typu (roli rynkowej) organizacji (np. pracodawca przyjazny ludziom) bądź też jednoczesne ograniczanie omawianego pojęcia do węższego kręgu odbiorców i konkretnego typu (roli rynkowej) organizacji (np. przedsiębiorstwo przyjazne pracownikom). Organizację przyjazną ludziom część autorów określa jako zmierzającą w kierunku szerszej partycypacji i generowania kreatywności oraz otwartą na wzbogacającą ją wartości intelektualne i opierającą swoją działalność na etyce (por. [Penc 2010]). Inni autorzy jako kluczowe cechy takiej organizacji eksponują poszanowanie środowiska naturalnego oraz uczciwe postępowanie wobec pracowników, kontrahentów i klientów (por. [Klein, Smith, John 2004, s. 92-109]), podkreślając konieczność inwestowania w pracowników, zwłaszcza w ich rozwój (por. [Kuvaas, Dysvik 2009, s. 217-236]).

Niezależnie jednak od sposobu ujęcia w poszczególnych definicjach przewija się jeden wspólny element, jakim jest postępowanie zgodne z zasadami etyki. Potwierdzeniem kluczowej roli uczciwości na drodze do zdobycia renomy przyjaznej ludziom lub odpowiedzialnej społecznie organizacji są wyniki badań przeprowadzonych przez Pracownię Badań Społecznych. Była to cecha ważna lub bardzo ważna łącznie dla znacznej większości Polaków (69%), którzy odpowiedzialność społeczną utożsamiali z uczciwością organizacji wobec pracowników, nabywców i kontrahentów [Augustyniak 2011, <http://ceo.cxo.pl/news/76614/O.odpowiedzialnym.biznesie.tak.tak.nie.nie.html>].

Zdaniem autorki można sformułować ogólną definicję organizacji sprzyjającej ludziom poprzez wskazanie jej kluczowych cech wyróżniających taki podmiot spośród innych organizacji. Organizacja sprzyjająca ludziom charakteryzuje się kulturą organizacyjną, której fundamentem jest wzajemne zaufanie i empatia, będące konsekwencją poszanowania odrębności poszczególnych osób i ich traktowania w sposób podmiotowy i partnerski. Przynosi to długookresowe pozytywne efekty m.in. w postaci kształtowania pozytywnego wizerunku [Baruk 2010, s. 9-21]. W odniesieniu do kategorii przedsiębiorstwa jako pracodawcy sprzyjającego pracownikom chodzi o zaufanie i empatię w relacjach wertykalnych między pracodawcą a pracownikiem (relacje góra-dół), jak również między pracownikiem i pracodawcą (relacje dół-góra), oraz w relacjach horyzontalnych między pracownikami, przy czym podejście oparte na upodmiotowieniu i partnerstwie musi odnosić się nie tylko do osób obecnie zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie, ale również do potencjalnych pracowników. Niestety, mimo powstawania nowych koncepcji zarządzania eksponujących konieczność stosowania takiego właśnie podejścia, nadal w praktyce wiele organizacji, w tym przedsiębiorstw, w mniej lub bardziej świadomy sposób postępuje niezgodnie z jego założeniami, chociaż w perspektywie długiego czasu wpływa to negatywnie na osiągnięte przez nie wyniki rynkowe. Można więc stwierdzić, że organizacje sprzyjające ludziom są społecznie racjonalne, podczas gdy podmioty nie kreujące warunków przyjaznych ludziom postępują wbrew regułom społecznej racjonalności (por. [Penc 2010]).

3. Oczekiwania potencjalnych pracowników wobec pracodawców oraz zakres ich zmian

Nawiązując do zaproponowanej wcześniej definicji organizacji sprzyjającej ludziom, warto podkreślić, że trudno mówić o upodmiotowieniu i partnerskim traktowaniu pracowników, w tym także potencjalnych, bez spełniania ich oczekiwań. Dążąc do zidentyfikowania oczekiwań potencjalnych pracowników oraz ewentualnych zmian, jakie w nich zaszły od 2009 r., w czerwcu 2011 r. zostały przeprowadzone pierwotne badania ankietowe wśród 500-osobowej grupy studentów i absolwentów kierunków ekonomicznych i nieekonomicznych lubelskich uczelni. Badaniami obję-

to osoby studiujące w trybie dziennym. Wyraźna większość z nich (87%) miała nie więcej niż 25 lat, $\frac{3}{4}$ badanych uczyło się na studiach pierwszego stopnia, 63% respondentów stanowiły kobiety. Badani wykazywali relatywnie duże zróżnicowanie, jeśli chodzi o wielkość miejscowości, z której pochodzili, chociaż największa ich część pochodziła z najmniejszych miejscowości liczących do 1000 mieszkańców. Wyniki tych badań porównano z wynikami analogicznych badań przeprowadzonych w 2009 r. na identycznej pod względem liczebności próbie studentów lubelskich uczelni, co umożliwiło poznanie zakresu zmian dotyczących oczekiwań osób występujących w roli potencjalnych pracowników. Ich znajomość jest bowiem niezbędna, aby organizacja, występując w roli pracodawcy, mogła je spełnić, co stanowi podstawę jej oceniania jako sprzyjającej pracownikom.

Tabela 1. Typ organizacji, w jakiej respondenci chcieliby podjąć pracę

Typ organizacji	Wskazania (w %)	
	2009	2011
Własna firma	37	30
Jednostka samorządu terytorialnego	20	22
Prywatne przedsiębiorstwo handlowe	13	15
Państwowe przedsiębiorstwo produkcyjne	9	3
Uczelnia	8	3
Państwowe przedsiębiorstwo handlowe	7	7
Prywatne przedsiębiorstwo produkcyjne	6	11
Inna organizacja (np. urząd celny)	0	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wymieniane najczęściej przez respondentów typy organizacji, w których chcieliby podjąć pracę, czyli jednostki samorządu terytorialnego oraz prywatne przedsiębiorstwa handlowe i produkcyjne (tab. 1), można uznać za najbardziej, ich zdaniem, sprzyjające pracownikom z punktu widzenia subiektywnego postrzegania przez nich możliwości spełnienia ich oczekiwań. Chociaż, jak wynika z przeprowadzonych badań, nadal największa część respondentów chciałaby założyć własną firmę, jednak w porównaniu z 2009 r. w 2011 r. zmalał udział takich osób, co może wynikać m.in. ze wzrostu obaw przed ryzykiem pracy na własny rachunek spowodowanym kryzysem gospodarczym. Z drugiej strony zmniejszył się odsetek ankietowanych pragnących podjąć pracę w przedsiębiorstwach państwowych (z 16 do 10%), mimo że stereotypowo uważane są one za najbardziej bezpiecznych pracodawców pod względem stabilności zatrudnienia. Szczególnie widoczny jest spadek (aż trzykrotny) udziału osób deklarujących chęć podjęcia pracy w państwowym przedsiębiorstwie produkcyjnym. Natomiast można zauważyć wzrost zainteresowania rozpoczęciem pracy w przedsiębiorstwach prywatnych, zwłaszcza produkcyjnych (prawie dwukrotnie większa część badanych chciała zdobyć w nich pracę). Wyraźna zmiana widoczna jest także w odniesieniu do specyficznych organizacji, jakimi są urzędy celne, gdyż

w 2009 r. nikt nie deklarował chęci pracy w takiej instytucji, a w 2011 r. prawie co dziesiąty badany chciałby tam pracować. Może to potwierdzać dążenie respondentów do zdobycia pracy charakteryzującej się relatywnie zadowalającymi zarobkami oraz znacznie mniejszym ryzykiem jej utraty.

Stabilność zatrudnienia nadal należała bowiem do najczęściej wymienianych czynników decydujących o wyborze przyszłego pracodawcy, chociaż jej rola nieznacznie się zmniejszyła w porównaniu z 2009 rokiem (tab. 2). Czynniki decydujące o wyborze miejsca pracy odzwierciedlają oczekiwania ankietowanych jako pracowników w stosunku do pracodawców. Jak wynika z tab. 2, obecnie przypisują oni kluczowe znaczenie wyraźnie mniejszej liczbie czynników niż w 2009 r., kiedy do najważniejszych zaliczano 10 czynników. Obecnie decydujące znaczenie dla ankietowanych ma tylko 6 czynników, przy czym w dalszym ciągu według największej części badanych najważniejszym czynnikiem jest wysokość wynagrodzenia (jego rola wręcz wzrosła w porównaniu z 2009 rokiem).

Tabela 2. Najważniejsze czynniki decydujące o wyborze przyszłego miejsca pracy według respondentów

Czynnik wyboru	Wskazania (w %)	
	2009	2011
Wysokość wynagrodzenia	74	81
Możliwość rozwoju zawodowego	35	30
Pewność zatrudnienia	29	26
Przyjazna atmosfera w miejscu pracy	16	30
Możliwość zdobycia doświadczenia zawodowego	14	11
Odległość od miejsca zamieszkania	14	19
Elastyczny czas pracy	9	0
Możliwość zdobycia kontaktów z branży	4	0
Częste awanse	3	0
Wielkość przedsiębiorstwa	2	0
Opinie znajomych	0	0
Organizacyjna forma przedsiębiorstwa	0	0
System świadczeń socjalnych	0	0
Możliwość oddelegowania do zagranicznej filii przedsiębiorstwa	0	0
Możliwość wykonywania zadań zawodowych w pełni lub częściowo w domu	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Oczywiście nie wszystkie wymieniane przez ankietowanych determinanty wyboru miejsca pracy są zależne od przedsiębiorstwa (np. odległość od miejsca zamieszkania), lecz na większość z nich ma ono bezpośredni wpływ. Dlatego powinno ono, poprzez ich dopasowywanie do oczekiwań pracowników, dążyć do budowania organizacji sprzyjającej zarówno potencjalnym pracownikom, jak i pozostałym grupom odbiorców.

Na uwagę zasługuje fakt, iż największa zmiana wystąpiła w odniesieniu do przyjaznej atmosfery w pracy, gdyż czynnik ten był w 2011 r. wymieniany prawie dwukrotnie częściej niż w 2009 r. Ponadto przyjazna atmosfera zajmowała wtedy czwarte miejsce, natomiast obecnie wysunęła się na drugą pozycję, zajmując ją równorzędnie z możliwością rozwoju zawodowego, który poprzednio był wskazywany przez ponaddwukrotnie większą część respondentów niż przyjazna atmosfera. Może to świadczyć z jednej strony o coraz większym docenianiu przez potencjalnych pracowników pozytywnych relacji w przedsiębiorstwie, z drugiej jednak strony może stanowić potwierdzenie przekonania o braku spełniania przez pracodawców oczekiwań pracowników w tym zakresie.

Tabela 3. Oczekiwane przez respondentów formy motywowania materialnego

Formy motywowania	Wskazania (w %)	
	2009	2011
Premie okresowe	62	74
Pierwszeństwo w nabyciu udziałów lub akcji	42	4
Mieszkanie służbowe	31	26
Samochód służbowy	28	15
Dodatki stanowiskowe	18	7
Finansowanie wyjazdów wakacyjnych	18	22
Bezpłatna opieka lekarska	14	19
Zwrot kosztów utrzymania mieszkania	13	15
Zwrot kosztów utrzymania samochodu	7	7
Laptop	4	0
Telefon komórkowy	1	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Jak już wspomiano, głównym czynnikiem decydującym o wyborze przyszłego miejsca pracy była wysokość wynagrodzenia, choć nie jest ono oczywiście jedynym oczekiwanym elementem materialnego oddziaływania na pracowników. Okazuje się, że wśród motywatorów materialnych nadal czołowe miejsce zajmują premie okresowe, które w 2011 r. były wymieniane przez prawie trzykrotnie większą liczbę ankietowanych niż motywator wskazywany na drugim miejscu, przy czym zajął je bodziec wymieniany w 2009 r. na trzecim miejscu, chociaż był wtedy eksponowany przez większy odsetek badanych (tab. 3). Chodzi tutaj o mieszkanie służbowe. Największa różnica między wskazaniami w obu okresach widoczna jest zdecydowanie w odniesieniu do pierwszeństwa w nabyciu akcji, gdyż jako najsukuteczniejszą formę motywowania materialnego w 2009 r. wymieniało je 10,5 razy więcej respondentów niż w 2011 r., kiedy było ono wskazywane przez najmniejszą część badanych. Znacznie mniejsze, chociaż wyraźne, spadki są widoczne także w odniesieniu do dodatków stanowiskowych oraz samochodu służbowego, co świadczy o ich mniejszej postrzeganej skuteczności motywacyjnej z punktu widzenia potencjalnych pracow-

ników. Natomiast większego znaczenia motywującego, zdaniem respondentów, nabrała bezpłatna opieka medyczna, finansowanie wyjazdów wakacyjnych oraz zwrot kosztów utrzymania mieszkania. Na uwagę zasługuje także to, że według badanych rolę motywatorów całkowicie przestały odgrywać firmowe laptopy i telefony komórkowe, co wynika prawdopodobnie z ich uznania za standardowe narzędzia pracy.

Z kolei w ramach motywowania niematerialnego nastąpił zdecydowany spadek znaczenia zwiększania zakresu samodzielności pracowników w porównaniu z 2009 rokiem (tab. 4). Co prawda nadal motywator ten zajmuje pierwsze miejsce, lecz prawie identyczny odsetek badanych oczekiwał przede wszystkim organizowania spotkań z pracownikami z okazji świąt itp. Zmieniła się ponadto struktura oczekiwanych bodźców niematerialnych, gdyż wspomniany motywator w 2009 r. zajmował dopiero czwarte miejsce. Warto także zauważyć, że na trzecim miejscu w 2011 r. znalazły się pochwały ustne, które poprzednio były motywatorem oczekiwanym przez prawie połowę badanych. Wyraźny spadek motywującego znaczenia wystąpił również w odniesieniu do pochwał pisemnych, gdyż w 2011 r. wskazało go prawie dwukrotnie mniej osób niż w 2009 roku. Nadal jednak zdecydowanie ważniejsze dla badanych były pochwały ustne niż pisemne, gdyż pierwsze z nich wymieniło prawie dwukrotnie więcej osób niż pisemne (w 2009 r. wzajemne relacje wskazań obu bodźców nie świadczyły o aż tak dużej różnicy). Co prawda w 2011 r., podobnie jak w 2009 r., najmniejsza część badanych wymieniła składanie życzeń z osobistych okazji (np. imienin), ale znaczenie tego bodźca okazało się jeszcze mniejsze niż poprzednio.

W roku 2011 żaden motywator niematerialny związany z oddziaływaniem na pracowników przez przełożonych nie uzyskał przynajmniej połowy wskazań, co może świadczyć o nieco mniejszym znaczeniu dla potencjalnych pracowników budowania przyjaznej atmosfery poprzez właściwe relacje werterykalne, a tym samym zwracaniu większej uwagi na jej kształtowanie poprzez relacje horyzontalne, tym bardziej że przyjazna atmosfera była dla prawie $\frac{1}{3}$ respondentów determinantą wyboru pracy.

Tabela 4. Oczekiwane przez respondentów formy motywowania niematerialnego

Formy motywowania	Wskazania (w %)	
	2009	2011
Zwiększenie zakresu samodzielności w podejmowaniu decyzji	69	45
Pochwały ustne	47	37
Pochwały pisemne	36	19
Spotkania z pracownikami z okazji świąt itp.	28	44
Składanie pracownikom życzeń z okazji ich imienin, urodzin itp.	20	15

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

4. Podsumowanie, czyli wyzwania stojące przed organizacją sprzyjającą ludziom

Podsumowując przedstawione rozważania, można stwierdzić, że podstawowym warunkiem, jaki musi spełnić organizacja dążąca do zyskania miana organizacji sprzyjającej ludziom, jest zidentyfikowanie wszystkich docelowych segmentów rynku, do których kieruje ona swoją ofertę, oraz precyzyjne określenie oczekiwań tworzących je osób w celu ich możliwie najlepszego zaspokajania. Innymi słowy, organizacja taka musi być zorientowana marketingowo. Następstwem takiego podejścia jest znacznie większe prawdopodobieństwo odczuwania lojalności emocjonalnej pracowników wobec organizacji zgodnie z zasadą wzajemności. Nie można jednak mówić o wzbudzeniu lojalnych postaw i zachowań w stosunku do pracodawcy, o ile on sam nie będzie wykazywał lojalności wobec pracowników. Jego z kolei lojalność wyraża się spełnianiem oczekiwań odbiorców, w tym potencjalnych pracowników, z zachowaniem zindywidualizowanego i otwartego podejścia do każdego z nich, opartego na empatii i elastyczności. Kreowana jest dzięki temu spirala lojalności, której występowanie jest równoznaczne ze spełnianiem przez organizację warunku sprzyjania ludziom.

Literatura

- Augustyniak Sz., <http://ceo.cxo.pl/news/76614/O.odpowiedzialnym.biznesie.tak.tak.nie.nie.html> [dostęp 10.08.2011].
- Baruk A., *The role of an employer's image in activities of contemporary enterprises*, [w:] *Ryzyko. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, red. J. Bizon-Górecka, Wydawnictwo TNOiK, Bydgoszcz 2010.
- Klein J.G., Smith N.C., John A., *Why we boycott: Consumer motivations for boycott participation*, "Journal of Marketing" 2004, vol. 68.
- Kuvaas B., Dysvik A., *Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance*, "Human Resource Management Journal" 2009, vol. 19.
- Penc J., *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Difin, Warszawa 2010.

BUILDING AN ORGANIZATION FAVOURABLE FOR PEOPLE IN THE CONTEXT OF POTENTIAL EMPLOYEES' EXPECTATIONS

Summary: The article presents the problem connected with an organization favourable for people. The essence of this organization was shown and the enterprise favourable for employees was defined. The special attention was paid to potential employees as the members of the outer labour market. On the base of the results of the field research their expectations were identified and the changes of their preferences which had taken place from 2009 were described too. At the end the challenges of such an organization were emphasized.

Keywords: favourable for people organization, potential employee, potential employees' expectations.