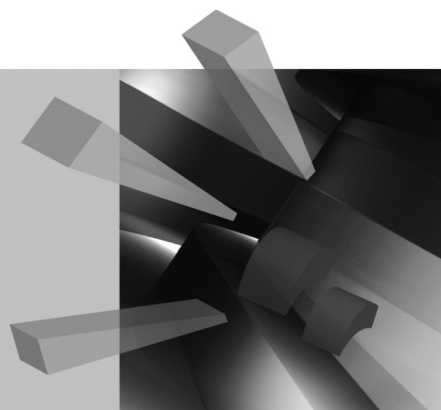


# **Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców**



pod redakcją  
**Małgorzaty Gablety**  
**Agaty Pietroń-Pyszczek**



Recenzenci: Henryk Bieniok, Kazimierz Jaremczuk, Stefan Lachiewicz,  
Zbigniew Malara, Aleksy 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](http://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](http://www.ceeol.com)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej  
Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://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

---

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

---

### Część 2. Pracodawcy wobec respektowania interesów pracobiorców

---

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

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

---

### Część 3. Równowaga praca – życie interesem współczesnego pracobiorcy

---

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

---

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

---

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

---

**Część 5. W poszukiwaniu wspólnoty interesów w organizacji**


---

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

**Summaries**

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

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

---

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

**Liliana Mierzwińska**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. S. Tarnowskiego w Tarnobrzegu

---

## **KSZTAŁTOWANIE ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW IT W STRATEGII PERSONALNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA X**

---

**Streszczenie:** W artykule, na podstawie studium przypadku, dokonano analizy czynników zaangażowania i ich miejsca w strategii personalnej małego przedsiębiorstwa funkcjonującego w branży IT.

**Słowa kluczowe:** zaangażowanie organizacyjne, strategia personalna, branża IT, małe przedsiębiorstwo.

### **1. Wstęp**

Współczesne metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi są ukierunkowane przede wszystkim na wyzwianie i utrzymywanie odpowiedniego poziomu zaangażowania pracowników, który świadczy o efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji [Bugdol 2006, s. 90]. Przyjmując, że wartości to idee warunkujące postawy, zachowania oraz decyzje podejmowane w organizacji, których urzeczywistnianie jest uzależnione od indywidualnych motywacji, celów i potrzeb jej członków oraz otoczenia i przynosi określone efekty społeczno-ekonomiczne stanowiące również wartość dla organizacji – zaangażowanie niewątpliwie stanowi wartość organizacyjną, tj. wartość, która jest elementem składowym kapitału społeczno-organizacyjnego. Obecność wartości organizacyjnych jest szczególnie widoczna w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), ponieważ mogą one wpływać na kształtowanie zasobu ludzkiego organizacji dzięki możliwości kreacji postaw i zachowań poprzez następujące funkcje:

- motywacyjną i integrującą pracowników oraz ich działania wokół celów przedsiębiorstwa;
- kreatora wartości materialnych (ekonomiczną); wpływ na koszty pracy, wydajność, jakość;
- kulturotwórczą i kształtującą poczucie tożsamości;
- kształtującą zachowania organizacyjne;



- wspomagającą zarządzanie zmianą, kryzysem (por. [Stachowicz-Stanusch 2004; Zajac 2009; Lencioni 2004]).

Realizacji wyżej wymienionych funkcji sprzyja wysoki poziom zaangażowania organizacyjnego, rozumianego jako indywidualne zaabsorbowanie pracownika organizacją oraz identyfikację z nią w obszarach:

- akceptacji i wiary w cele i wartości organizacji,
- chęci ponoszenia wysiłków na rzecz organizacji,
- siły pragnienia pozostania członkiem organizacji [*Nowe kierunki...*, 2008, s. 481].

W ramach wymienionych obszarów można wyróżnić szczegółowe czynniki kształtujące zaangażowanie organizacyjne stanowiące element strategii personalnych, do których można zaliczyć m.in. budowanie lojalności, i zaufania względem przełożonych i pracowników, dbałość o satysfakcję z pracy, relacje interpersonalne, fizyczne warunki pracy oraz zapewnienie możliwości rozwoju. Znajdują się one w obszarze szczególnego zainteresowania osób odpowiedzialnych za zarządzanie ludźmi w branży IT, z uwagi na to, że:

- rynek pracy w tej branży cechuje niedopasowanie podaży do popytu, dlatego istotne są działania mające na celu pozyskiwanie z otoczenia zewnętrznego osób dysponujących pożądaną wiedzą technologiczną i odpowiednimi umiejętnościami poprzez kształtowanie pożądanego wizerunku pracodawcy, a następnie ich retencja poprzez ukazanie w przekonujący sposób możliwości zaspokojenia potrzeb i oczekiwań zawodowych [Gableta, Owczarz 2007, s. 139-145],
- pracownicy IT (głównie programiści) posiadają rangę pracowników kluczowych, gdyż są twórcami wartości dodanej przedsiębiorstw produkujących oprogramowanie, stanowiąc w ten sposób o pozycji konkurencyjnej swojego pracodawcy [Selinger 2009, s. 283],
- pracownicy IT z uwagi na specyfikę wykonywanej pracy oraz posiadane cechy niezbędne do jej wykonania mogą być zaliczeni do „pracowników wiedzy”, tj. pracowników wyspecjalizowanych w swojej profesji, posiadających unikatowe kompetencje, aktywnych i odpowiedzialnych, świadomych swojej roli i wartości, co wymaga wyboru metod zarządzania dających poczucie podmiotowości i znaczenia w organizacji [*Zarządzanie zasobami ludzkimi...* 2008, s. 108-110].

Do innych wartości istotnych dla tej grupy zawodowej można zaliczyć takie wyróżniki atrakcyjności pracy, jak: niezależność, pewność zatrudnienia, wykonywanie twórczych, interesujących i urozmaiconych treściowo zadań, udział w procesach decyzyjnych, zdobywanie nowej wiedzy oraz możliwość uczenia się w kontakcie z kompetentnymi specjalistami [Bohdziewicz 2008, s. 270]. Pomimo ważnej roli kwestii ekonomicznych w motywowaniu tej kadry hierarchia potrzeb przesuwana jest raczej w kierunku potrzeb wyższego rzędu, na czele z potrzebą sukcesu i rozwoju poczucia własnej wartości [Czerska, Rutka 2009, s. 108]. Spełnienie tych potrzeb wymaga inwestowania w rozwój pracowników, zapewnienia im możliwości awansu oraz odpowiedniego poziomu warunków pracy, w tym komunikacji wewnętrz-

nej i działalności socjalnej [Gableta, Owczarz 2007, s. 140]. Wymienione działania wymagają doboru metod z zakresu ZZL, które pozwolą na realizację wskazanych potrzeb i oczekiwań, a jednocześnie będą sprzyjać rozwojowi zaangażowania emocjonalnego i intelektualnego. Wśród tych metod można wyróżnić:

- zarządzanie kompetencjami i rozwojem poprzez tworzenie warunków do dostępności, ustawiczności i wszechstronności edukacji, wymianę doświadczeń i dzielenie się wiedzą,
- zarządzanie wartościami, wśród których podkreśla się znaczenie partnerstwa i otwartej komunikacji,
- zarządzanie przez motywowanie (kluczowe wartości: docenianie pomysłowości, wyróżnianie najlepszych, zachęcanie do doskonalenia kompetencji),
- zarządzanie przez partycypację (kluczowe wartości: dostęp do informacji, prawo do dyskusji i publicznych sporów, prawo do współdecydowania) [Morawski 2003, s. 20].

W literaturze podkreśla się różnice w podejściu pracodawców branży IT do realizacji oczekiwań informatyków w przedsiębiorstwach dużych oraz małych i średnich (por. [Gableta, Owczarz 2007]), które wynikają z ich sytuacji finansowej oraz stopnia profesjonalizacji działań w obszarze ZZL. Jednakże zidentyfikowana w cytowanych opracowaniach dominacja potrzeb z zakresu motywacji wewnętrznej nad motywacją finansową w tej grupie zawodowej wskazuje, że metody ukierunkowane na wzrost zaangażowania nie wymagające nakładów finansowych mogą być z powodzeniem wykorzystywane również w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MSP).

W świetle powyższego celem niniejszego opracowania jest identyfikacja czynników determinujących zaangażowanie pracowników IT małego przedsiębiorstwa oraz ocena adekwatności realizowanej strategii personalnej w tym obszarze.

## **2. Cel i metodyka badań. Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa**

Badania empiryczne metodą analizy studium przypadku zrealizowano za pomocą dwóch kwestionariuszy ankietowych<sup>1</sup>: osobno dla pracowników IT (programistów i administratorów) i dla osób kreujących politykę personalną w przedsiębiorstwie. Pozostałe zastosowane metody badawcze to wywiad bezpośredni z prezesem oraz analiza dokumentów organizacyjnych, tj. regulamin wynagradzania i regulamin premiowania.

Badaniem objęto 26 pracowników IT (programistów i administratorów wraz ze stanowiskami kierowniczymi) oraz dwóch członków zarządu. W badanej grupie

---

<sup>1</sup> W badaniach wykorzystano kwestionariusze ankietowe opracowane przez zespół badawczy Katedry Rozwoju Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie pod kierunkiem prof. dr hab. M. Juchnowicz [2010].

zawodowej dominują ludzie młodzi, których doświadczenie zawodowe nie przekracza 5 lat (65,22% ankietowanych). Większość z nich (60,87%) pracuje w badanym przedsiębiorstwie dłużej niż rok. Ponad połowa ankietowanych (56,52%) znajduje się w grupie wiekowej 25-35 lat, a 30,43% z nich nie ukończyło 25. roku życia. Jedynie 13,04% badanych mieści się w grupie wiekowej 36-45 lat.

W obecnej formie prawnej (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością) przedsiębiorstwo działa od 2007 r., w którym nastąpiło połączenie spółki programistycznej z przedsiębiorstwem handlowo-usługowym działającym w branży IT. Obecnie firma specjalizuje się w realizacji złożonych technologicznie i organizacyjnie projektów informatycznych, tworzonych na potrzeby biznesowe klientów różnych branż z wykorzystaniem innowacyjnych systemów i rozwiązań informatycznych. Siedziba spółki mieści się w Stalowej Woli w województwie podkarpackim.

Dynamiczny wzrost zatrudnienia obserwuje się od 2007 r. W chwili powstania nowego podmiotu zatrudnionych było 8 osób. Obecnie przedsiębiorstwo zatrudnia 42 osoby, z czego 26 jest zatrudnionych w działach IT. Przeciętne wynagrodzenie wynosi 3643,43 zł i jest wyższe o ok. 30% od przeciętnego wynagrodzenia w województwie podkarpackim, choć niższe od przeciętnego wynagrodzenia w branży IT w Polsce [*Antal International*, Internet]. Przedsiębiorstwo cechuje stabilność zatrudnienia i niska fluktuacja. Pracownicy bezpośrednio po trzymiesięcznym okresie próbnym otrzymują umowy na czas nieokreślony. Dotychczasowe odejścia były spowodowane na ogół przyczynami zewnętrznymi, tj. zmianą miejsca zamieszkania. W okresie realizacji badań nastąpiło odejście z przyczyn ambicjonalnych, tj. niezaspokojonych oczekiwań związanych z awansem.

### 3. Wyniki badań

Badane przedsiębiorstwo nie posiada sformalizowanej strategii rozwoju ani też strategii funkcjonalnych. Założenia strategii personalnej mają formę przemyśleń i wniosków w obszarze zarządzania ludźmi i są wypadkową dotychczasowych doświadczeń zawodowych najwyższej kadry menedżerskiej oraz ich indywidualnych systemów wartości. Jednakże istnieje dokumentacja określająca w sposób cząstkowy tryb rozwiązania pewnych problemów występujących w tym obszarze, tj. aktualne opisy wszystkich stanowisk pracy, regulamin wynagradzania i regulamin premiowania.

Pomimo braku sformalizowanej strategii rozwoju pracownicy w większości znają i potrafią wyjaśnić główne cele firmy (34,78% zdecydowanie tak, 52,17% raczej tak), jak również cele wykonywanej przez siebie pracy (69,57% zdecydowanie tak, 30,43% raczej tak). Akceptują oni wartości, normy, wzory zachowań i sposoby postępowania preferowane w firmie (34,78% zdecydowanie tak, 56,52% raczej tak). Cechują się kreatywnością i innowacyjnością, wyrażając chęć przedstawiania pomysłów i propozycji zmian, gdy widzą możliwość poprawy wyników firmy (47,83% zdecydowanie tak, 34,78% raczej tak). Większość z nich (26,09% zdecydowanie tak,

47,83% raczej tak) znajduje czas na rozwój zawodowy. Ankietowani bardzo wysoko oceniają fizyczne (materialne) warunki swojej pracy (otoczenie, sprzęt): 39,13% zdecydowanie tak, 43,48% raczej tak, i chętnie dzielą się swoją wiedzą (43,48% zdecydowanie tak, 56,52% raczej tak), uważają, że wykonywana praca stwarza im warunki rozwoju, stawia przed nimi wyzwania (47,83% zdecydowanie tak, 26,09% raczej tak) i daje możliwość wykorzystania ich wiedzy i umiejętności (47,83% zdecydowanie tak, 39,13% raczej tak). Ankietowani pracownicy wysoko oceniają swobodę działania, pomoc współpracowników i przełożonych w razie kłopotów zawodowych lub osobistych, codzienne relacje ze współpracownikami i w większości odczuwają satysfakcję z wykonywanej pracy i raczej (73,91% wskazań) nie myślą o zmianie miejsca pracy, jakkolwiek opinie na temat wizerunku firmy na rynku pracy są podzielone (60,87% opinii na temat pozytywnego wizerunku pracodawcy). Ankietowani dokonali również rangowania czynników zaangażowania ogółem i w badanej firmie. Wśród trzech najważniejszych czynników zaangażowania wskazano:

- dla stanowisk kierowniczych: nagroda finansowa (39,13%), możliwość rozwoju zawodowego (17,39%), atmosfera wśród pracowników oraz jasne kryteria oceny pracowników i jasne kryteria awansu (po 14,04% wskazań),
- dla pozostałych stanowisk: możliwość samodzielnego działania (30,43%), możliwość rozwoju zawodowego (17,39%), jasne kryteria oceny pracowników i jasne kryteria awansu (13,04%)

#### 4. Podsumowanie

Wyniki badań wskazują na niejednoznaczną ocenę działań podejmowanych w zakresie motywacji. Aż 47,83% badanych ocenia, że działania podejmowane przez firmę nie motywują do dawania z siebie więcej, niż określa to ich zakres obowiązków, pozostali są odmiennego zdania. Być może przyczyną są:

- podzielone opinie na temat efektywności procesów organizacji pracy w firmie (52,17% opinii negatywnych),
- odczuwany deficyt możliwości udziału w szkoleniach, które rozwijają cenne dla pracowników umiejętności (47,83% raczej nie, 30,43% zdecydowanie nie) – pomimo ciągłego wzrostu budżetu szkoleniowego w ostatnich trzech latach,
- fakt, że tylko niespełna 40% ankietowanych uważa, iż ich bezpośredni przełożony udziela wskazówek odnośnie do ich kariery zawodowej, co do której niemal wszyscy ankietowani mają własny plan, pomimo braku formalnych ścieżek kariery,
- ograniczony stopień zrozumienia funkcjonującego sposobu ustalania wynagrodzenia (26,09% raczej nie, 26,09% – zdecydowanie nie) i powiązania efektów pracy z jego wysokością (39,13% raczej nie, 21,74% zdecydowanie nie), ponad połowa ankietowanych (52,17%) uważa, że wynagrodzenie nie jest adekwatne do ich wkładu pracy,

- niska ocena pozafinansowego nagradzania indywidualnych osiągnięć (69,56% negatywnych wskazań), 86,96% pracowników wskazuje na brak pochwał,
- wyższy poziom zaufania do decyzji podejmowanych przez bezpośrednich przełożonych (86,96% wskazań pozytywnych) niż do decyzji podejmowanych przez zarząd (65,21% wskazań pozytywnych).

Zidentyfikowana luka pomiędzy potrzebami i oczekiwaniami pracowników warunkujących zaangażowanie organizacyjne a realizowaną strategią personalną wskazuje przede wszystkim na potrzebę podjęcia kroków zmierzających do większej profesjonalizacji działań w zakresie ZZL oraz poprawy procesów komunikacyjnych w badanym przedsiębiorstwie. Określone powyżej obszary problemowe wskazują na potrzebę: stworzenia strategii personalnej spójnej z ogólną strategią rozwoju, wzrostu roli kadry menedżerskiej niższego szczebla w jej kreowaniu, wzrostu świadomości celów strategicznych i głównych wartości wśród pracowników, wyjaśnienia (lub modyfikacji) kryteriów ustalania poziomu stałych i zmiennych kryteriów wynagradzania, stosowania na szerszą skalę pozafinansowych bodźców motywacyjnych, stworzenia planu szkoleń z uwzględnieniem rozwoju kompetencji miękkich usprawniających relacje interpersonalne na wszystkich szczeblach organizacji, usprawniania procesów organizacyjnych z uwzględnieniem sugestii i propozycji pracowników oraz stworzenia jasnych kryteriów ocen pracowniczych.

## Literatura

*Antal International*, [www.forsal.pl](http://www.forsal.pl) [dostęp 15.09.2011].

Bohdziewicz P., *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na podstawie grupy zawodowej informatyków)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.

Bugdol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.

Czerska M., Rutka R., *Ocena systemu motywacji projektantów w branży IT*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 43, UE, Wrocław 2009.

Gableta M., Owczarz N., *Informatycy nośnikiem sukcesu przedsiębiorstw branży IT*, [w:] *Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego*, red. H. Czubasiewicz, W. Golnau, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 1, UG, Sopot 2007.

Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja. Kontrowersje. Aplikacje*, PWE, Warszawa 2010.

Lencioni P.M., *Niech wartości naprawdę coś znaczą*, „Harvard Business Review” 2004, no 15.

Morawski M., *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 1.

*Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. M. Kostera, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Selinger N., *Programiści jako pracownicy wiedzy w branży IT*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 43, UE, Wrocław 2009.

- Stachowicz-Stanusch A., *Zarządzanie przez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.
- Zajac Cz., *Zarządzanie poprzez wartości jako czynnik sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, red. M. Czerska, H. Czubasiewicz, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2/3, UG, Sopot 2009.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, red. A. Szalkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2008.

## SHAPING THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF THE IT EMPLOYEES IN THE PERSONNEL STRATEGY OF “X” ENTERPRISE

**Summary:** This paper performs (on the basis of case study) the analysis of the organizational commitment factors and its place in the personnel strategy of the small enterprise in IT sector.

**Keywords:** organizational commitment, small enterprise, personnel strategy, IT sector.