



Zeszyty Naukowe  
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu  
Nr 8(46)/2014

---

**Zarządzanie zasobami ludzkimi  
w teorii i praktyce**





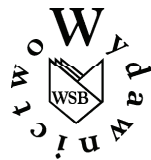
The Wrocław School of Banking  
Research Journal  
No. 8(46)/2014

---

# Human Resource Management – Theory and Practice

volume editors

Czesław Zając and Katarzyna Kulig-Moskwa



The Poznań School of Banking Press

Wrocław 2014



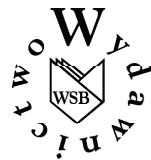


Zeszyty Naukowe  
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu  
Nr 8(46)/2014

---

# Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce

redaktorzy naukowci  
Czesław Zając i Katarzyna Kulig-Moskwa



Wydawnictwo  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
Wrocław 2014





Rada naukowa / Research Council

Przewodnicząca / Chairwoman: *prof. dr hab. Maria Cieślak (Polska)*

Członkowie / Members: *dr hab. Barbara A. Despiney-Zochowska (Francja),  
prof. nadzw. dr hab. Andrzej Bujak (Polska), prof. dr hab. Jens Laage-Hellman (Szwecja),  
prof. dr hab. Piotr Migoń (Polska), prof. dr hab. Walentyna Pidlisnyuk (Słowacja),  
prof. dr hab. Aniela Styś (Polska), prof. dr hab. Wasilij Szewc (Ukraina),  
prof. dr hab. Jan Vachal (Czechy), prof. dr hab. Jutta Weber (Niemcy)*

Komitet redakcyjny / Editorial Board

Przewodniczący / Chairman: *prof. dr hab. Stefan Forlicz*

Członkowie / Members: *prof. nadzw. dr hab. Maciej Jasiński, prof. nadzw. dr hab. Krzysztof Łobos,  
prof. dr hab. Stanisław Styś, prof. nadzw. dr hab. Jacek Unold*

Czasopismo recenzowane według standardów Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Lista recenzentów na stronie [www.wsb.pl/wroclaw/lista-recenzentow](http://www.wsb.pl/wroclaw/lista-recenzentow)  
oraz w ostatnim numerze czasopisma z danego roku.

Procedura recenzowania / Reviewing Procedure: [www.wsb.pl/wroclaw/procedura-recenzowania](http://www.wsb.pl/wroclaw/procedura-recenzowania)

The journal reviewed in compliance with the Ministry of Science and Higher Education.

The list of peer-reviewers is available at [www.wsb.pl/wroclaw/lista-recenzentow](http://www.wsb.pl/wroclaw/lista-recenzentow)  
and the most recent issue of the journal in the given year.

„Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu” są umieszczone na liście czasopism punktowanych  
Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 17.12.2013 r. (wykaz „B”, pozycja 2588, liczba punktów: 6).  
Czasopismo jest również zarejestrowane w bazie IC Journal Master List (ICV 2012: 5.58).

Czasopismo jest indeksowane przez / This Journal is indexed by:

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities,  
<http://cejsh.icm.edu.pl>; BazEkon <http://bazekon.icm.edu.pl>

Dostęp on-line do „Zeszytów Naukowych Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” / Online access to  
“The Wrocław School of Banking Research Journal” at: <http://wsb.pl/bibliotekacyfrowa>

Redaktor naczelny czasopisma / Editor-in-chief

*prof. nadzw. dr hab. Johannes Platje, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu*

Redaktorzy tematyczni tomu / Theme editors of volume

*prof. dr hab. Czesław Zajac, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu,  
dr Katarzyna Kulig-Moskwa, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu*

Redaktor statystyczny / Statistical editor

*dr Anna Błaczowska*

Sekretarz naukowy – osoba do kontaktu / Scientific editor – contact person

*dr Tomasz Rólczyński, phone: +48 71 376 23 43, mobile: + 48 600 290 792, e-mail: [redakcja@wsb.wroclaw.pl](mailto:redakcja@wsb.wroclaw.pl)*

Weryfikacja streszczeń w języku angielskim / Summary reviews in English by

*Beata Koźmińska*

Redaktor prowadzący / Text editor

*Elżbieta Turzyńska*

Redakcja, skład i łamanie / Editing, proofreading and typesetting

*Adriana Staniszevska*

Projekt okładki / Cover design by

*Jan Ślusarski*

Wersja pierwotna – publikacja drukowana / Source version – printed publication

Nakład: 150 egz. / Circulation: 150 copies

Institucja finansująca / Financing Authority: Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

© Copyright by Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, 2014

ISSN 1643-7772

WYDAWNICTWO WYŻSZEJ SZKOŁY BANKOWEJ W POZNANIU

al. Niepodległości 2, 61-874 Poznań, tel. 61 655 33 99, 61 655 32 48

e-mail: [wydawnictwo@wsb.poznan.pl](mailto:wydawnictwo@wsb.poznan.pl), [dzialhandlowy@wsb.poznan.pl](mailto:dzialhandlowy@wsb.poznan.pl), [www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl](http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl)

Druk i oprawa / Printed and bound by ESUS Druk cyfrowy, Poznań



## Spis treści

<b>Wstęp</b> ( <i>Czesław Zajac, Katarzyna Kulig-Moskwa</i> ).....	9
<b>Dominika Bąk-Grabowska, Kamila Szkwarek</b> Organizacyjne aspekty procesu doboru pracowników w grupach kapitałowych – studium przypadku .....	11
<b>Renata Brajer-Marczak</b> Doskonalenie procesów w organizacji z perspektywy zasobów ludzkich .....	23
<b>Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski</b> Kultura organizacyjna jako czynnik przyciągający najzdolniejszych pracowników w świetle wyników badań.....	35
<b>Anna Cierniak-Emerych, Małgorzata Gableta</b> Bezpieczeństwo pracy z perspektywy wewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa .....	47
<b>Małgorzata Dobrowolska, Magdalena Ślęzyk-Sobol</b> Poczucie osiągnięć osobistych a wypalenie zawodowe u pracowników o nietradycyjnych formach zatrudnienia .....	61
<b>Agnieszka Fornalczyk</b> Orientacje menedżerów na ludzi vs. na zadania a ich style reagowania na <i>feedback</i> podwładnych – wyniki badań .....	75
<b>Dorota Łochnicka</b> Warunki organizacyjne a zaangażowanie pracowników w miejscu pracy .....	91
<b>Izabela Marzec</b> Motywacja służby publicznej jako czynnik efektywności funkcjonowania ośrodków pomocy społecznej .....	109
<b>Joanna Nieżurawska</b> Systemy kafeteryjne jako forma wynagradzania menedżerów pokolenia Y .....	123
<b>Ewa Rak</b> Rozwój pracowników w małych przedsiębiorstwach – przegląd barier z perspektywy przedsiębiorcy oraz pracownika .....	133

**Alicja Rytelewska, Agnieszka Springer**

Działania przedsiębiorstw na rzecz rozwoju pracowników jako podstawa motywowania osób utalentowanych ..... 145

**Janina Stankiewicz, Patrycja Łychmus, Hanna Bortnowska**

Deficyty równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym i możliwości ograniczenia ich przez programy WLB ..... 159

**Jagoda Stompór-Świdarska**

Pracownicy 50+ w perspektywie 360° na przykładzie oceny pielęgniarek ..... 171

**Włodzimierz Wudarzewski**

Opisy stanowisk organizacyjnych i możliwości ich wykorzystania w rekrutacji pracowników..... 183

**Recenzenci współpracujący z redakcją „Zeszytów Naukowych Wyższej Szkoły**

**Bankowej we Wrocławiu” w roku 2014 ..... 201**

## Contents

<b>Preface</b> ( <i>Czesław Zajęc, Katarzyna Kulig-Moskwa</i> ).....	9
<b>Dominika Bąk-Grabowska, Kamila Szkwarek</b> Organizational Aspects of Personnel Selection in Capital Groups – Case Study .....	11
<b>Renata Brajer-Marczak</b> The Improvement of Processes in Organizations from the Human Resources Perspective .....	23
<b>Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski</b> Organizational Culture as a Factor Responsible for Attracting the Best Employees – Research Results .....	35
<b>Anna Cierniak-Emerych, Małgorzata Gableta</b> Job Security from the Perspective of Company’s Internal Stakeholders .....	47
<b>Małgorzata Dobrowolska, Magdalena Ślęzyk-Sobol</b> The Sense of Personal Achievements and Experiencing a Burnout Syndrome among Employees Working in Flexible Forms .....	61
<b>Agnieszka Fornalczyk</b> Managers’ Response Style to Subordinates Feedback in Relation to Their Task-oriented vs. People-oriented Attitude – Research Results .....	75
<b>Dorota Łochnicka</b> Organizational Conditions and Employee Engagement .....	91
<b>Izabela Marzec</b> Motivation of the Public Service as a Factor of Organizational Effectiveness of Social Welfare Centers .....	109
<b>Joanna Nieżurawska</b> Cafeteria Systems as a form of Remunerating Generation Y Managers .....	123
<b>Ewa Rak</b> Development of Employees in Small Enterprises – a Review of the Barriers from the Perspective of the Entrepreneur and the Employee .....	133

**Alicja Rytelawska, Agnieszka Springer**

Employee Development Activities of Companies as a Basis for Motivating  
Talented Workers ..... 145

**Janina Stankiewicz, Patrycja Łychmus, Hanna Bortnowska**

Deficits in the Work-Life Balance of Employees. The Possibilities of Reducing  
Them through WLB Programmes ..... 159

**Jagoda Stompór-Świdarska**

Over 50 Workers in 360 Degree Perspective based on the Nurses' Assessment ..... 171

**Włodzimierz Wudarzewski**

Job Descriptions and Their Possibilities of Applying in Employees Intake ..... 183

**A list of reviewers cooperating with "The Wrocław School of Banking  
Research Journal") in the year 2014 ..... 201**



**Dominika Bąk-Grabowska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa  
e-mail: dominika.bak-grabowska@ue.wroc.pl  
tel. 71 36 80 415

**Kamila Szkwarek**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa  
e-mail: kamila.szkwarek@wp.pl  
tel. 666 248 594

**Organizacyjne aspekty procesu doboru pracowników w grupach kapitałowych – studium przypadku\***

**Streszczenie.** W artykule przedstawiono teoretyczne ujęcia lokalizacji funkcji personalnej w grupach kapitałowych, ze szczególnym uwzględnieniem doboru menedżerów i pracowników.

Analiza ujęć teoretycznych pozwoliła na dokonanie kategoryzacji rozwiązań stosowanych w badanej grupie kapitałowej, zwłaszcza stopnia centralizacji i koncentracji działań z zakresu doboru.

W ramach studium przypadku zaobserwowano zjawisko wewnętrznego outsourcingu operacyjnych elementów doboru do specjalnie powołanych przez spółkę-matkę centrów usług wspólnych. Prowadzone badanie pozwoliło też na identyfikację narzędzi uznawanych za specyficzne dla realizacji procesu doboru w grupach kapitałowych, takich jak unia personalna.

**Słowa kluczowe:** grupa kapitałowa, zarządzanie zasobami ludzkimi, rekrutacja i selekcja, lokalizacja funkcji personalnej, outsourcing wewnętrzny

**Kody klasyfikacji JEL:** J24, M51, M54

**Organizational Aspects of Personnel Selection in Capital Groups – Case Study**

**Summary.** The article presents the theoretical aspects of locating the personnel function in Capital Groups with the focus on selection of managers as well as other employees. The theoretical analysis shows possible solutions that can be found in a particular Capital Group taking into consideration the level of centralization and concentration of the selection process. The case study has identified the phenomenon of in-house-outsourcing. This type of outsourcing involves operational activities of the employee selection process which are conducted in the Shared Service Centres created by the holding company. The study has also found the specific method used in the Capital Groups in the process of selection, which is a personal union.

**Key words:** capital group, human resources management, recruitment and selection, localization of the personnel function, in-house (internal) outsourcing

**Renata Brajer-Marczak**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Katedra Zarządzania Procesami Gospodarczymi  
e-mail: renata.brajer-marczak@ue.wroc.pl  
tel. 603 745 349

**Doskonalenie procesów w organizacji z perspektywy zasobów ludzkich**

**Streszczenie.** W artykule przedstawiono znaczenie zasobów ludzkich w doskonaleniu procesów w organizacjach. Wskazano na konieczność oceny gotowości menedżerów oraz pracowników na stanowiskach wykonawczych do doskonalenia procesów, a także potrzebę

jej identyfikowania i rozwijania. Ukazano również formy wspierania pracowników w podejmowaniu działań usprawniających procesy. Doskonalenie procesów przedstawiono z perspektywy pracowników oraz menedżerów.

Analizę oparto na studiach literatury przedmiotu i wynikach przeprowadzonych badań ankietowych.

**Słowa kluczowe:** proces, doskonalenie procesów, zasoby ludzkie, gotowość do doskonalenia procesów

**Kody klasyfikacji JEL:** L29

### **The Improvement of Processes in Organizations from the Human Resources Perspective**

**Summary.** The paper presents the meaning of human resources in the improvement of processes in organisations. It indicates the potential of an organisation for improving processes and the need for identifying and developing it. The improvement of processes is shown from the perspective of employees and managers. The analysis is based both on the literature study and the results of the firms' survey.

**Key words:** process, improvement of processes, human resources, ability to processes improvement

#### **Michał Chmielecki**

Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi

Katedra Marketingu

e-mail: mchmielecki@spoleczna.pl

tel. 693 794 025

#### **Łukasz Sułkowski**

Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi

Katedra Marketingu

e-mail: lsulkowski@spoleczna.pl

tel. 42 664 66 31

### **Kultura organizacyjna jako czynnik przyciągający najzdolniejszych pracowników w świetle wyników badań**

**Streszczenie.** Grupa badaczy i praktyków zarządzania zasobami ludzkimi, która potwierdza związek między marką pracodawcy a przyciąganiem i utrzymaniem najzdolniejszych i najwartościowszych pracowników stale rośnie. Dla wielu organizacji marka pracodawcy (*employer branding*) stanowi ważne narzędzie nowoczesnego zarządzania. Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie: Jak ważnym czynnikiem w rekrutacji najzdolniejszych pracowników jest kultura organizacyjna stanowiąca element marki pracodawcy? W artykule omówiono teoretyczne zagadnienia związane z kulturą organizacyjną i kształtowaniem wizerunku pracodawcy oraz przedstawiono wyniki badań empirycznych prowadzonych na próbie 117 polskich firm.

**Słowa kluczowe:** marka pracodawcy, rekrutacja talentów, kultura organizacyjna

**Kod klasyfikacji JEL:** M12

### **Organizational Culture as a Factor Responsible for Attracting the Best Employees – Research Results**

**Summary.** A group of researchers and practitioners in human resources management that confirms the relationship between the employer brand and attracting and retention of the brightest and most valuable employees is steadily increasing. For many organizations employer branding is an extremely valuable tool of modern management. The purpose of this article is to answer the question concerning the importance of an organizational culture as an

element of the employer brand in the recruitment of the best employees. In the first part, the paper discusses the theoretical issues related to an organizational culture and shaping the employer's image and the next section discusses the results of empirical research conducted on a sample of 117 Polish companies.

**Key words:** employer brand, employer branding, talent recruitment, organizational culture

**Anna Cierniak-Emerych**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych  
e-mail: aemerych@wp.pl  
tel. 71 368 04 11

**Małgorzata Gableta**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych  
e-mail: gableta@wp.pl  
tel. 71 351 71 13

**Bezpieczeństwo pracy z perspektywy wewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa**

**Streszczenie.** Bezpieczeństwo pracy jest najczęściej kojarzone z bezpieczeństwem i higieną pracy w nawiązaniu do obowiązującego w tym zakresie prawa pracy. Przeobrażenia w sposobach świadczenia pracy ukazały zwiększającą się rangę pewności zatrudnienia w obszarze bezpieczeństwa pracy. Bezpieczeństwo to zostało rozpatrzone przez pryzmat oczekiwań wewnętrznych interesariuszy, w tym głównie pracobiorców. Przeprowadzone badania empiryczne wskazały na potrzebę wyjścia poza tradycyjne granice bezpieczeństwa i higieny pracy. Zasadność wzbogacenia obszaru bezpieczeństwa pracy została potwierdzona wynikami badań własnych i obcych, ukazujących rangę tak ujętego bezpieczeństwa na tle innych interesów. Zwrócono przy tym uwagę na możliwości tworzenia bezpiecznych warunków pracy pozostające w gestii kierownictwa przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** bezpieczeństwo pracy, interesariusze wewnętrzni, bezterminowe zatrudnienie, warunki pracy

**Kod klasyfikacji JEL:** J24

**Job Security**

**from the Perspective of Company's Internal Stakeholders**

**Summary.** Job security is generally associated with occupational safety and hygiene in terms of labour regulations. Transformations in the sphere of labour provision revealed increasing importance of job security in the field of occupational safety and hygiene. Job security was discussed in this paper in terms of expectations of internal stakeholders, especially business owners. The empirical research that was carried out indicated the need to go beyond the traditional boundaries of occupational safety and hygiene. Inclusion of job security into that scope was validated by our own as well as other research demonstrating a high rank of job security among interests. Possibilities of creating safe and secure working conditions by managements of companies were also described.

**Key words:** job security, internal stakeholders, permanent job contract, working conditions

**Małgorzata Dobrowolska**  
Uniwersytet Śląski  
Katedra Psychologii Pracy i Organizacji  
e-mail: malgorzata.dobrowolska@us.edu.pl  
tel. 32 359 97 17

**Magdalena Ślęzyk-Sobol**  
Uniwersytet Wrocławski  
Zakład Psychologii Zarządzania  
e-mail: m.slazyk-sobol@psychologia.  
uni.wroc.pl  
tel. 71 367 20 01, w. 143

### **Poczucie osiągnięć osobistych a wypalenie zawodowe u pracowników o nietradycyjnych formach zatrudnienia**

**Streszczenie.** Artykuł przedstawia wyniki badań empirycznych poświęconych wypaleniu zawodowemu pracowników o nietradycyjnych (elastycznych) formach zatrudnienia. Analizie poddano dziewięć nietradycyjnych form pracy: praca na zastępstwo, telepraca, praca tymczasowa, praca sezonowa, praca w ramach umów cywilno-prawnych, w niepełnym wymiarze godzin, na czas określony, w ekonomii społecznej, samozatrudnienie. Poziom wypalenia zawodowego i jego komponentów mierzono narzędziem Maslach Burnout Inventory. Kwestionariusz został przetłumaczony i poddany wstępnej walidacji.

**Słowa kluczowe:** wypalenie zawodowe, elastyczne formy zatrudnienia, obniżone poczucie osiągnięć osobistych, psychologiczne koszty pracy zawodowej

**Kody klasyfikacji JEL:** J240

### **The Sense of Personal Achievements and Experiencing a Burnout Syndrome among Employees Working in Flexible Forms**

**Summary.** The article presents the results of empirical research referring to the problem of burnout among employees working in nine flexible forms of employment. Nine forms of non-traditional work environment were analysed namely substitute employment, teleworking, temporary work, seasonal work, within the framework of civil law contracts, part-time work, fixed time job, In the social economy and self-employed. The level of burnout was measured using the MBI-Maslach Burnout Inventory – General Survey. The licenses were bought for the study and authors obtained approval for using the MBI method. The questionnaire was translated and subjected to a preliminary validation by Magdalena Ślęzyk-Sobol.

**Key words:** burnout, flexible forms of employment, reduced sense of personal achievements, psychological costs of work

**Agnieszka Fornalczyk**  
Uniwersytet Wrocławski  
Instytut Psychologii  
a.fornalczyk@psychologia.uni.wroc.pl  
tel. 602 715 530

### **Orientacje menedżerów na ludzi vs. na zadania a ich style reagowania na *feedback* podwładnych – wyniki badań**

**Streszczenie.** Celem artykułu jest prezentacja wyników badań dotyczących sposobów reagowania na *feedback* podwładnych przez menedżerów przejawiających różne orientacje w sytuacji kierowania (na ludzi vs. na zadania). W pierwszej części przedstawiono problematykę badań w świetle literatury. Omówiono orientacje menedżerów oraz ich zachowania skupione na usprawnianiu, obronie, dominacji i manipulowaniu jako sposoby

reagowania na *feedback*. W drugiej części zaprezentowano metodologię badań własnych oraz uzyskane rezultaty empiryczne wskazujące na istotnie częstsze występowanie niekonstruktywnych reakcji na *feedback* u menedżerów zorientowanych na zadania. Kierownicy przejawiający orientację mieszaną (na zadania i ludzi), otrzymując informacje zwrotne od podwładnych, najczęściej reagują konstruktywnie, dokonują usprawnień, uwzględniając sygnalizowane uwagi. Analizie poddano również związki sposobów reagowania na *feedback* ze zmiennymi, takimi jak wiek i płeć, przedyskutowano wyniki i zaprezentowano wnioski aplikacyjne.

**Słowa kluczowe:** orientacje menedżera, reakcje na *feedback*, komunikacja menedżera

**Kod klasyfikacji JEL:** Z00

### **Managers' Response Style to Subordinates Feedback in Relation to Their Task-oriented vs. People-oriented Attitude – Research Results**

**Summary.** The purpose of this article is to present the results of research on how managers respond to subordinates' feedback in relation to managers expressing task-oriented or people-oriented attitude. In the first part the author presents the research topic in the light of the literature. Managers' orientation in management situation and their behaviour focused on improvement, defence, domination or manipulation as the response to feedback is discussed. In following sections the author presents her research methodology and gathered empirical results that indicate significantly higher incidence of unconstructive responses to feedback from task-oriented managers. Managers exhibiting mixed orientation (task-oriented mixed with people-oriented) when faced with subordinates' feedback in most cases try to make improvements taking into account their comments. The author also discusses relationships between managers' response manner and variables like age and gender.

The last part of article is devoted to discussion of results, formulation of conclusions and their possible practical applications.

**Key words:** manager's attitude, responding to upward feedback, manager's Communications

**Dorota Łochnicka**

Uniwersytet Łódzki

Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

Katedra Ekonomii Instytucjonalnej

e-mail: lochnicka@uni.lodz.pl

tel. 519 062 585

### **Warunki organizacyjne a zaangażowanie pracowników w miejscu pracy**

**Streszczenie.** Wysoki poziom zaangażowania pracowników w dużym stopniu decyduje o sukcesie rynkowym przedsiębiorstw. Organizacje stoją zatem przed wyzwaniem, polegającym na stworzeniu systemu czynników, który ma na celu zapewnienie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników organizacji, niezależnie od zajmowanego stanowiska. W artykule przedstawiono wybrane czynniki organizacyjne decydujące o poziomie zaangażowania pracowników w miejscu pracy, a także wyniki badań własnych w tym zakresie. Badania przeprowadzono w formie wywiadów pogłębionych zarówno z przedstawicielami kierownictwa, jak i z przedstawicielami pracowników.

**Słowa kluczowe:** zaangażowanie pracowników, *engagement*, *involvement*, determinanty zaangażowania, efekty zaangażowania

**Kody klasyfikacji JEL:** M14, M12

### **Organizational Conditions and Employee Engagement**

**Summary.** A high level of employee engagement seems to be a key factor determining a market success of a company. Therefore managers face the challenge of creating specific strategies in their companies that build a high level of engagement of all employees regardless

of a job position. The paper presents selected drivers of employee engagement as well as the empirical research results conducted by the author. The study was based on interviews conducted with representatives of management and employees.

**Key words:** employee engagement, employee involvement, drivers of employee engagement, effects of employee engagement and involvement

**Izabela Marzec**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych  
e-mail: izabela.marzec@ue.katowice.pl  
tel. 607 810 443

### **Motywacja służby publicznej jako czynnik efektywności funkcjonowania ośrodków pomocy społecznej\***

**Streszczenie.** Planowane zmiany w polskim systemie opieki społecznej koncentrują się na zwiększaniu efektywności pomocy społecznej. Dla efektywności funkcjonowania organizacji świadczących usługi społeczne, takich jak ośrodki pomocy społecznej (OPS), szczególne znaczenie ma motywacja służby publicznej (*Public Services Motivation* – PSM) ich pracowników. Celem artykułu jest znalezienie odpowiedzi na pytania: Jaki jest poziom motywacji służby publicznej pracowników oraz poziom efektywności działania ośrodków pomocy społecznej? Czy istnieje związek pomiędzy poziomem motywacji służby publicznej a efektywnością działania OPS? Cel ten zostanie zrealizowany przez zaprezentowanie wyników studiów literaturowych i badań empirycznych dotyczących motywacji służby publicznej pracowników i efektywności OPS oraz związków między nimi.

**Słowa kluczowe:** motywacja służby publicznej, efektywność organizacji, ośrodki pomocy społecznej

**Kody klasyfikacji JEL:** M13, H75

### **Motivation of the Public Service as a Factor of Organizational Effectiveness of Social Welfare Centers**

**Summary.** Planned changes in the Polish social welfare system are focused on the increase of effectiveness of social welfare. However, in organizations providing social services, motivation of their employees has also a particular significance to their effectiveness. This paper attempts to answer the following questions: what are the levels of motivation of employees providing public services and organizational effectiveness of social welfare centers and is there a relationship between motivation of employees of the public services sector and organizational effectiveness of social welfare centers? This goal will be achieved by presenting the results of literature study and empirical research concerning motivation of public services and organizational effectiveness of social welfare centers as well as relationships between them.

**Key words:** motivation of the public service, organizational effectiveness, social welfare center

**Joanna Niezurawska**

Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu  
Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim  
e-mail: joanna.niezurawska@wp.pl

### **Systemy kafeteryjne jako forma wynagradzania menedżerów z pokolenia Y**

**Streszczenie.** Współczesne uwarunkowania gospodarki stawiają przedsiębiorstwa wobec konieczności wprowadzania ciągłych zmian i ulepszeń, co wiąże się z uelastycznieniem ich

działań we wszystkich sferach. Przykładem elastycznego systemu wynagradzania są systemy kafeteryjne.

Głównym celem artykułu jest analiza systemów kafeteryjnych jako formy wynagradzania menedżerów.

Dokonano w nim identyfikacji korzyści i zagrożeń wynikających z ich zastosowania, a także zaprezentowano różnice w wynagradzaniu menedżerów z pokolenia Y i X.

**Słowa kluczowe:** elastyczne systemy wynagradzania, kafeteria, uelastycznianie wynagradzania, elastyczne plany świadczeń, wynagradzanie menedżerów, pokolenie X, Y

**Kod klasyfikacji JEL:** J3

### **Cafeteria Systems as a form of Remunerating Generation Y Managers**

**Summary.** The contemporary conditions make firms face the necessity of constant implementation of changes and improvements, which is connected with making their activity in all spheres flexible. Cafeteria systems are a good example of elastic remuneration systems. The main aim of this article is to analyse cafeteria systems as an example of manager's payment systems. Identification of advantages and threats following their use has been performed. The presentation of the existing differences in payment systems in particular consideration of generations X and Y is our additional objective.

**Key words:** flexible remuneration systems, cafeteria, flexible remuneration, manager's payment systems, generation X, Y

**Ewa Rak**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa  
e-mail: ewa.rak@ue.wroc.pl  
tel. 504 443 799

### **Rozwój pracowników w małych przedsiębiorstwach – przegląd barier z perspektywy przedsiębiorcy i pracownika**

**Streszczenie.** Rosnąca zależność organizacji od umiejętności i wiedzy jej pracowników implikuje wzrost znaczenia inwestycji w rozwój zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. Powszechnie uważa się, że w małych firmach możliwości rozwoju są ograniczone. Jednakże są metody rozwoju możliwe do zastosowania w małych przedsiębiorstwach. Powstaje zatem potrzeba poszukiwania przyczyn ograniczających stosowanie działań rozwojowych w małych firmach. W artykule przedstawiono bariery ograniczające rozwój pracowników w małych przedsiębiorstwach. Dokonano tego na podstawie studiów literatury i wyników badań empirycznych przeprowadzonych w 2013 r. Następnie zestawiono bariery rozwoju pracowników z punktu widzenia dwóch grup interesariuszy: pracowników i przedsiębiorców.

**Słowa kluczowe:** rozwój pracowników, bariery rozwoju, małe przedsiębiorstwo

**Kody klasyfikacji JEL:** M530, J240

### **Development of Employees in Small Enterprises – a Review of the Barriers from the Perspective of the Entrepreneur and the Employee**

**Summary.** Increasing dependence of an organization on the skills and knowledge of its employees implies the growing importance of investment in human resource development in the enterprise.

It is widely pointed out that in small business development opportunities are limited. However, there are methods of development possible for use in small businesses. There is therefore a need to look for the causes of restricting the use of development activities in small firms. This article presents a broad spectrum of barriers to development of employees in small

businesses. At the outset, there is a summary of the literature study in this area. Then the paper shows the results of empirical research (conducted in 2013 using a questionnaire on a sample of 211 entrepreneurs and 195 employees of small businesses) on the barriers to development of employees in small firms.

Finally there is a juxtaposition of barriers to development of employees from the point of view of two groups of stakeholders: workers and entrepreneurs.

**Key words:** employee development, barriers to development, small enterprises

**Alicja Rytelewska**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Zakład Zarządzania

e-mail: alicja.rytelewska@wsb.poznan.pl

tel. 607 566 837

**Agnieszka Springer**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Zakład Zarządzania

e-mail: agnieszka.springer@wsb.poznan.pl

tel. 61 655 32 87

**Działania przedsiębiorstw na rzecz rozwoju pracowników jako podstawa motywowania osób utalentowanych**

**Streszczenie.** Jednym z istotnych obszarów zarządzania talentami są działania związane z rozwojem pracowników. Celem artykułu jest ocena, na ile działania podejmowane w zakresie rozwoju mogą spełniać potrzeby osób utalentowanych. Według literatury przedmiotu pracownik utalentowany to osoba o wysokich kompetencjach i potencjale, a także dużej motywacji wewnętrznej, dlatego w procesie budowania jego lojalności szczególną rolę odgrywać będą dane mu możliwości rozwojowe.

Jednak – jak wykazały przeprowadzone badania – większość spośród 207 badanych przedsiębiorstw nie podejmuje kompleksowych działań w tym zakresie. Można więc mieć wątpliwości co do możliwości zaspokojenia przez nich potrzeb talentów. Warto także podkreślić, że obecność w organizacji kapitału zagranicznego oraz posiadanie wydzielonego działu HR przyczynia się do podejmowania przez organizacje większej liczby działań prorozwojowych.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie talentami, rozwój, motywowanie, zarządzanie zasobami ludzkimi, motywacja wewnętrzna

**Kod klasyfikacji JEL:** M53

**Employee Development Activities of Companies as a Basis for Motivating Talented Workers**

**Summary.** One of the key areas addressed in the field of talents management are activities associated with employee development. The aim of the paper is to evaluate how the actions taken in the area of development may meet needs of talented employees. The literature review indicates that a talented worker is a person with high competences, with potential of development and high internal motivation as well. Therefore, giving people opportunities of growth will play a significant role in the process of building their loyalty. Unfortunately, the research carried out, showed that most of 207 companies do not take comprehensive actions in that field. Thus there may be doubts about their ability to meet the needs of talents.

However, it should be noted that the presence of foreign capital and separate HR departments in organizations contributes to undertaking more prodevelopment activities.



**Key words:** talent management, development, motivation, human resources management, internal Motivation

**Janina Stankiewicz, Patrycja Łychmus, Hanna Bortnowska**  
Uniwersytet Zielonogórski, Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Katedra Zarządzania Potencjałem Społecznym Organizacji  
e-mail: j.stankiewicz@wez.uz.zgora.pl, p.lychmus@wez.uz.zgora.pl  
h.bortnowska@wez.uz.zgora.pl  
tel. 504 289 211

### **Deficyty równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym i możliwości ograniczenia ich przez programy WLB**

**Streszczenie.** W artykule zaprezentowano wyniki badań ankietowych dotyczących równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym pracowników lubuskich przedsiębiorstw. Szczegółowej analizie poddano warunki WLB zapewnione przez pracodawców. Sprawdzone, czy według respondentów sprzyjają one zachowaniu równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym.

Uzyskane rezultaty badań ujawniły deficyty w tym zakresie, co stało się inspiracją do przygotowania modelu procesu tworzenia programów sprzyjających ograniczaniu lub likwidowaniu ich w ramach programów WLB.

**Słowa kluczowe:** równowaga między pracą zawodową a życiem prywatnym pracowników, programy WLB

**Kody klasyfikacji JEL:** J24, J28, O15

### **Deficits in the Work-Life Balance of Employees. The Possibilities of Reducing Them through WLB Programmes**

**Summary.** The article presents the results of the survey concerning work-life balance of employees of enterprises located in lubuskie voivodeship. The WLB conditions provided by employers were analysed. The authors of the research checked whether in respondents' view they favour the equilibrium between work and private life. The results showed some deficits in this area. This inspired the authors of the article to prepare stages of the process of creation of programmes which facilitate the reduction or elimination of deficits in terms of work life balance of employees (WLB).

**Key words:** work-life balance, WLB program mes

**Jagoda Stompór-Świdarska**  
Uniwersytet Wrocławski  
Instytut Psychologii  
e-mail: j.stompor-swiderska@psychologia.uni.wroc.pl  
tel. 504 719 858

### **Pracownicy 50+ w perspektywie 360° na przykładzie oceny pielęgniarek**

**Streszczenie.** Celem prezentowanego artykułu jest przedstawienie wyników badań dotyczących oceny pracowników w wieku 50+ z różnych perspektyw. Badaniami objęto cztery grupy (łącznie 120 osób), reprezentujące różne relacje w organizacji: przełożonych, współpracowników, klientów oraz pracowników 50+ w autoanalizie. Główna grupa badawcza to pielęgniarki, a analizowane obszary ich pracy dotyczą: czynności pielęgnacyjnych, czynności zabiegowych, umiejętności przekazywania pacjentowi informacji, okazywania pacjentowi wsparcia i empatii, umiejętności korzystania z komputera i obsługi aparatury medycznej oraz umiejętności zawodowych adekwatnych do wykonywania pracy pielęgniarki.

**Słowa kluczowe:** pracownicy 50+, pielęgniarki 50+, perspektywa 360°

**Kod klasyfikacji JEL:** J24

### **Over 50 Workers in 360 Degree Perspective based on the Nurses' Assessment**

**Summary.** The aim of this article is to present the results of the research performed on over 50 workers' group concerning their evaluation seen from different perspective. The research covered four groups (120 people in total) representing different relationships in the organization: supervisors, co-workers, customers and the over 50 workers in their self-analysis. The main study group are nurses. The crucial analysed areas of their work are nursery and treatment operations, ability to inform the patient, showing enhancement and empathy to the patient, computer and medical apparatus skills, and other professional skills to perform the nurse's work.

**Key words:** over 50 workers, over 50 nurses, 360 degree perspective

**Włodzimierz Wudarczewski**

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Instytut Zarządzania i Marketingu

e-mail: bgtw@interia.pl

tel. 512 932 468

### **Opisy stanowisk organizacyjnych i możliwości ich wykorzystania w rekrutacji pracowników**

**Streszczenie.** Celem artykułu jest ukazanie możliwości wykorzystania opisu stanowiska organizacyjnego w procesie rekrutacji. Na tle funkcji przypisywanych rekrutacji analizowane są różne rozwiązania i przykłady zastosowania opisu stanowiska. Opis stanowiska ma szczególne znaczenie w obrębie funkcji informacyjnej, ułatwiając modelowanie struktury zadań oraz modelowanie kwalifikacji ze stanowiskiem. W artykule zostały także przedstawione możliwości wykorzystania opisu stanowiska w obrębie funkcji motywacyjnej oraz wstępnej selekcji kandydatów.

**Słowa kluczowe:** rekrutacja, dobór kadr, opis stanowiska, kwalifikacje, analiza pracy

**Kody klasyfikacji JEL:** J240, O150

### **Job Descriptions and Their Possibilities of Applying in Employees Intake**

**Summary.** The purpose of the paper is to indicate possibilities of applying job descriptions in recruitment processes. Against the background of recruitment functions different solutions and examples of job description implementations are presented. Job descriptions are particularly important within the information function because they enable modelling both task structures and required Job skills. The paper also discusses the possibility of applying job descriptions within the motivation function and in the initial selection of candidates.

**Key words:** recruitment, employees intake, job description, skills, work process analysis