

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 4(36)/2013

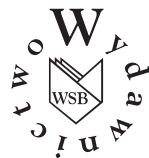
**Zarządzanie zasobami ludzkimi
w teorii i praktyce**

The Wrocław School of Banking
Research Journal
No. 4(36)/2013

Human Resource Management – Theory and Practice

volume editors

Czesław Zając and Katarzyna Kulig-Moskwa



The Poznań School of Banking Press

Wrocław 2013

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 4(36)/2013

Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce

redaktorzy naukowci
Czesław Zając i Katarzyna Kulig-Moskwa



Wydawnictwo
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Wrocław 2013

Rada naukowa / Research Council

Przewodnicząca / Chairwoman: *prof. dr hab. Maria Cieślak (Polska)*
Członkowie / Members: *dr hab. Barbara A. Despiney-Żochowska (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
oraz w ostatnim numerze czasopisma z danego roku.

Procedura recenzowania / Reviewing Procedure: 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
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 21.12.2012 r. (wykaz „B”, pozycja 1815, liczba punktów: 6).
Czasopismo jest również zarejestrowane w bazie IC Journal Master List (ICV 2012: 5.58).

Redaktor naczelny czasopisma / Editor-in-chief

prof. nadzw. dr hab. Kazimiera Wilk, 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 Adam Hetmańczyk, mobile: +48 600 290 792, e-mail: redakcja@wsb.wroclaw.pl

Weryfikacja streszczeń w języku angielskim / Summary reviews in English by

dr Tomasz Górski

Redaktor prowadzący / Text editor

Elżbieta Turzyńska

Redakcja, korekta, skład i łamanie / Editing, proofreading and typesetting

Adriana Staniszevska

Projekt okładki / Cover design

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, 2013

ISSN 1643-7772

WYDAWNICTWO WYŻSZEJ SZKOŁY BANKOWEJ

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

e-mail: wydawnictwo@wsb.poznan.pl, dzialhandlowy@wsb.poznan.pl

www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl

Druk i oprawa / Printing and binding: ESUS Druk cyfrowy, Poznań

Spis treści

Wstęp (<i>Czesław Zajac, Katarzyna Kulig-Moskwa</i>)	9
Dominika Bąk-Grabowska	
Modele realizacji funkcji personalnej w ramach zatrudnienia za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej	11
Renata Brajer-Marczak	
<i>Empowerment</i> pracowników w przedsiębiorstwie zorientowanym w zarządzaniu na procesy	23
Michał Chmielecki	
Rekrutacja z wykorzystaniem mediów społecznościowych – wyniki badań	37
Anna Cierniak-Emerych	
Interesy pracobiorców a partycypacja w procesach decyzyjnych w polskich realiach gospodarowania	53
Agnieszka Fornalczyk	
Mądrość menedżera jako psychologiczna metakompetencja – jej natura oraz dyspozycyjne uwarunkowania	63
Aldona Frączkiewicz-Wronka, Izabela Marzec	
Klimat uczenia się jako czynnik sukcesu zawodowego pracowników w organizacjach publicznych	79
Katarzyna Grzesik, Katarzyna Piwowar-Sulej	
Kierownik projektu – menedżer czy przywódca?	97
Katarzyna Kulig-Moskwa	
Wolontariat jako instrument kształtowania kompetencji pożądanych na rynku pracy	115
Monika Kwiecińska	
Fundacje korporacyjne i ich miejsce w realizacji idei zaangażowania społecznego pracowników firm-założycieli	129

Dagmara Lewicka

W jaki sposób przedsiębiorstwa w Polsce wspierają innowacyjność pracowników? .. 139

Dorota ŁochnickaZakres i efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej
w polskich przedsiębiorstwach 151**Anna Marciszewska**

Liderzy zespołów projektowych w organizacjach non-profit 171

Lech MiklaszewskiZachowania nieetyczne w warunkach zmiany kulturowej na przykładzie
firmy inwestycyjnej 183**Małgorzata Rozkwitalska**

Pozytywne aspekty interakcji międzykulturowych w środowisku wielokulturowym .. 203

Łukasz Sułkowski

Kultura jakości w zarządzaniu europejskimi uczelniami wyższymi 215

Table of Contents

Introduction (<i>Czesław Zajac, Katarzyna Kulig-Moskwa</i>)	9
Dominika Bąk-Grabowska	
Models of personnel function realization in the employment of agency workers	11
Renata Brajer-Marczak	
The empowerment of workers in process-oriented enterprise	23
Michał Chmielecki	
Recruitment using social media – research results	37
Anna Cierniak-Emerych	
Employee interests vs. participation in decision-making process in Polish economic practice	53
Agnieszka Fornalczyk	
Manager’s wisdom as an important psychological meta-competence – the nature and dispositional determinants	63
Aldona Frączkiewicz-Wronka, Izabela Marzec	
Learning climate as a factor of employee career success in public organizations	79
Katarzyna Grzesik, Katarzyna Piwowar-Sulej	
Project supervisor – a manager or a leader?	97
Katarzyna Kulig-Moskwa	
Volunteering as a tool to shape the desired competence in the labor market	115
Monika Kwiecińska	
Corporate foundations and their place in the realization of the idea of community involvement of employees of the founding companies	129
Dagmara Lewicka	
How the enterprises in Poland support employees innovation?	139

Dorota Łochnicka

The extent and effects of direct employee participation in Polish companies 151

Anna Marciszewska

Project team leaders in non-profit organizations 171

Lech Miklaszewski

Unethical behavior in the process of the change of organizational culture
on the example of financial investment company 183

Małgorzata Rozkwitalska

Positive aspects of cross-cultural interactions in a multinational environment 203

Lukasz Sulkowski

Quality culture in the management of Europe's universities 215

Dominika Bąk-Grabowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Modele realizacji funkcji personalnej w ramach zatrudnienia za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej

Streszczenie. W artykule przeanalizowano modele podziału kompetencji w zakresie realizacji funkcji personalnej między przedsiębiorstwem użytkującym a agencją pracy tymczasowej. Oparto się głównie na propozycji brytyjskich autorów, którzy wyodrębnili trzy modele relacji z dostawcą zasobów ludzkich: „ręce przy sobie”, integracji i partnerstwa. Wzięto przy tym pod uwagę zmieniające się trendy w zakresie wykorzystywania pracy tymczasowej oraz specyficzny, polski system prawny.

Słowa kluczowe: funkcja personalna, niestandardowe formy zatrudnienia, praca tymczasowa, modele podziału kompetencji

Models of personnel function realization in the employment of agency workers

Summary. In the paper models of competences' division between a user enterprise and a temporary employment agency have been analyzed in the subject of personnel function realization. This has been based mainly on a British authors' proposal who have described three types of employment arrangements with a skills supplier – the hands-off model, the integrated model and the partnership model. Changing trends in the use of temporary work and the specific Polish law system have been considered.

Key words: personnel function, non-standard forms of work, temporary employment, models of competences' division

Renata Brajer-Marczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Empowerment pracowników w przedsiębiorstwie zorientowanym w zarządzaniu na procesy

Streszczenie. W artykule omówiono istotę i znaczenie zjawiska *empowermentu* w funkcjonowaniu przedsiębiorstw zorientowanych w zarządzaniu na procesy, a także zdefiniowano orientację na procesy w zarządzaniu, wskazano cechy przedsiębiorstwa zarządzanego procesowo oraz zaprezentowano *empowerment* pracowników jako kluczowy element takiego podejścia. Szczególną uwagę zwrócono na wskazanie niedostatków w tym zakresie w praktyce badanych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: proces, orientacja na procesy w zarządzaniu, *empowerment*

The empowerment of workers in process-oriented enterprise

Summary. The paper discusses the essence and meaning of the phenomena of empowerment in the functioning of process-oriented enterprises. The article defines process-oriented management, indicates the features of a process-managed enterprise and presents the empowerment of workers as a key-element of this approach. The author particularly focuses on pointing out scarcities in this respect in the practice of the researched companies.

Key words: process, orientation in managing on the processes, empowerment

Michał Chmielecki

Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Rekrutacja z wykorzystaniem mediów społecznościowych – wyniki badań

Streszczenie. Do niedawna media społeczne kojarzone były głównie z rozrywką, a serwisy społecznościowe traktowane jako kolejne, po komunikatorach, narzędzie porozumiewania się młodych ludzi. Najpopularniejszy na świecie serwis społecznościowy – Facebook ma ponad miliard użytkowników¹, a wśród nich coraz więcej firm, które podążają ze swym przekazem za użytkownikami – do mediów społecznościowych. Rośnie również liczba rekruterów, którzy chętnie sięgają po te narzędzia.

W artykule przedstawiono wykorzystanie mediów społecznościowych przez polskich rekruterów jako nowego narzędzia rekrutacji oraz podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, z których narzędzi korzystają oni najczęściej. Badania stanowią jedynie wstępną fazę szerszego projektu.

Słowa kluczowe: media społecznościowe, Facebook, zarządzanie zasobami ludzkimi, rekrutacja

Recruitment using social media – research results

Summary. Until recently, it seemed that social media was a topic for entertainment and that social networking sites were another tool for the messaging among young people. The world's most popular social network – Facebook – has more than one billion users, including a growing number of companies that with their message follow their users to social media. The number of recruiters who are willing to reach for these tools is also increasing. This article presents the use of social media by Polish recruiters as a new tool for recruitment and answers the question which tools do they use the most frequently. The study is only an initial phase of a larger project.

Key words: social media, Facebook, HR, recruitment

Anna Cierniak-Emerych

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Interesy pracobiorców a partycypacja w procesach decyzyjnych w polskich realiach gospodarowania

Streszczenie. W artykule przyjęto, że pomiędzy kategorią interesów pracobiorców a ich partycypacją w procesach decyzyjnych powinny zarysowywać się określone relacje, dlatego podjęto próbę rozpoznania tych relacji. W tym celu przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących identyfikacji interesów pracobiorców w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska.

Słowa kluczowe: interesy pracobiorców, respektowanie interesów pracobiorców, partycypacja pracobiorców

Employee interests vs. participation in decision-making process in Polish economic practice

Summary. The study is an attempt at verifying correlations, if any, between employee interests and employee participation as categories of the decision-making process. The nature of these correlations is presented, based on results of empirical research on the practical realization of employee interests in companies operating in the Lower Silesia region of Poland.

Key words: employee interests, respecting employee interests, employee participation

Agnieszka Fornalczyk

Uniwersytet Wrocławski

Mądrość menedżera jako psychologiczna metakompetencja – jej natura oraz dyspozycyjne uwarunkowania

Streszczenie. Artykuł przedstawia fenomen mądrości rozumianej jako złożona, psychologiczna metakompetencja. Pierwsza jego część jest poświęcona problematyce natury i ontogenezy mądrości, druga zawiera omówienie najważniejszych koncepcji traktujących mądrość jako nadrzędną właściwość wyznaczającą zachowania jednostek. Całość zamyka przegląd badań oraz rozważania nad dyspozycyjnymi czynnikami sprzyjającymi osiągnięciu mądrości, zróżnicowanymi w okresie wczesnej, średniej i późnej dorosłości.

Słowa kluczowe: mądrość, mądrość menedżera, osobowe uwarunkowania mądrości

Manager's wisdom as an important psychological meta-competence – the nature and dispositional determinants

Summary. The article discusses the phenomenon of wisdom understood as a complex psychological meta-competence. In the first part of the paper the author introduces aspects of the nature of wisdom and its ontogenesis. In the second part she presents the most important concepts of treating wisdom as a supreme property that defines the behavior of individuals. The article ends with an overview of research and reflections on the dispositional factors contributing to the achievement of wisdom, varying in early, middle and late adulthood.

Key words: wisdom, manager's wisdom, dispositional determinants of wisdom

Aldona Frączkiewicz-Wronka

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Izabela Marzec

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Klimat uczenia się jako czynnik sukcesu zawodowego pracowników w organizacjach publicznych

Streszczenie. Przemiany w polskich organizacjach publicznych i towarzysząca im silna presja na wyniki osiągnięte przez pracowników wymagają zwrócenia uwagi na czynniki, które nie tylko przyspieszają proces organizacyjnego uczenia się, lecz również korzystnie oddziałują na rozwój i sukces zawodowy pracowników.

W tych nowych warunkach działania szczególne znaczenie dla powodzenia organizacji publicznych i ich pracowników zyskuje budowanie w organizacji klimatu uczenia się.

W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytania: Jaki jest poziom sukcesu zawodowego pracowników w polskich organizacjach publicznych? Czy klimat uczenia się w organizacjach publicznych jest powiązany z sukcesem zawodowym pracowników? Cel ten zostanie zrealizowany przez zaprezentowanie wyników badań empirycznych dotyczących sukcesu zawodowego pracowników i związków między sukcesem zawodowym a klimatem uczenia się w sektorze publicznym.

Słowa kluczowe: sukces zawodowy, klimat uczenia się, organizacje publiczne

Learning climate as a factor of employee career success in public organizations

Summary. Changes taking place in Polish public organizations, accompanied by the growing pressure on results achieved by employees, require paying special attention to factors which not only stimulate organizational learning but also positively affect the development and the career success of employees. In these new conditions of performance creating organizational learning climate acquires special importance for the success of organizations and their employees. This paper attempts to answer the following questions: what is the level of employees' career success in Polish public organizations, and is learning climate in public organizations connected with career success of employees? This aim is reached by presenting the results of empirical research concerning career success and relationships between learning climate and career success in the public sector.

Key words: career success, learning climate, public organizations

Katarzyna Grzesik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Katarzyna Piwowar-Sulej

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Kierownik projektu – menedżer czy przywódca?

Streszczenie. W artykule przedstawiono wybrane koncepcje roli oraz pożądanych kompetencji kierownika projektu. Określono także relację między zarządzaniem (menedżerem) a przewodzeniem (przywódcą). Stało się to podstawą do udzielenia odpowiedzi na pytanie postawione w tytule:

Czy kierownik projektu powinien przejawiać cechy menedżera, czy przywódcy? Stwierdzono, że kierownik projektu powinien posiadać kompetencje pozwalające mu na pełnienie zarówno roli przywódcy, jak i menedżera. Stopień nasilenia pożądanych cech menedżerskich czy przywódczych będzie także zależny od cech projektu oraz przyjętego w organizacji standardu zarządzania projektami.

Słowa kluczowe: role i kompetencje kierownika projektu, menedżer, przywódca

Project supervisor – a manager or a leader?

Summary. This paper presents some concepts of the role and the desired competences of the project supervisor. The relationship between management (manager) and leadership (leader) are specified. This becomes the basis for the answering the question posed in the title of the paper: whether the project supervisor should exhibit characteristics of a manager or a leader? It is found that the project supervisor should have the competences allowing him/her to perform both the role of a leader and a manager. The degree of desired managerial and leadership characteristics also depend on the characteristics of the project and the standard of project management adopted by the organization.

Key words: project supervisor roles and competences, manager, leader

Katarzyna Kulig-Moskwa

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Wolontariat jako instrument kształtowania kompetencji pożądanych na rynku pracy

Streszczenie. Artykuł porusza kwestię wolontariatu jako narzędzia kształtowania kompetencji pożądanych przez pracodawców, w tym wolontariatu studenckiego jako instrumentu kształtowania kompetencji absolwentów wchodzących na rynek pracy oraz wolontariatu pracowniczego jako instrumentu kształtowania w pracownikach kompetencji pożądanych przez pracodawcę.

Słowa kluczowe: wolontariat studencki, wolontariat pracowniczy

Volunteering as a tool to shape the desired competence in the labor market

Summary. The article refers to the issue of volunteering as a tool for development of competence sought by employers. The purpose of this article is to present the students' volunteering as a tool to develop the competence of graduates entering the labor market and to show the staff volunteering as a method of shaping the employees' competence sought by employers.

Key words: student volunteering, staff volunteering

Monika Kwiecińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Fundacje korporacyjne i ich miejsce w realizacji idei zaangażowania społecznego pracowników firm-założycieli

Streszczenie. Angażowanie w inicjatywy społeczne pracowników przedsiębiorstw, np. przez wolontariat pracowniczy, staje się jedną z bardziej popularnych form działań społecznych firm, które jest realizowane m.in. w postaci fundacji korporacyjnych. Celem artykułu jest przybliżenie zjawiska zaangażowania pracowników w inicjatywy społeczne, ze szczególnym uwzględnieniem fundacji korporacyjnych, a także ukazanie korzyści, jakie daje to zaangażowanie im samym oraz przedsiębiorstwom, które ich zatrudniają. Do opisu powyższych zjawisk wykorzystano badania literaturowe oraz wyniki własnych badań fundacji korporacyjnych i podmiotów je tworzących, w których

zastosowano dwie metody badań: badanie ilościowe (technika ankiety) i badanie jakościowe (technika indywidualnego wywiadu pogłębionego – *individual in-depth interview*, IDI).

Słowa kluczowe: zaangażowanie społeczne pracowników, wolontariat pracowniczy, fundacje korporacyjne

Corporate foundations and their place in the realization of the idea of community involvement of employees of the founding companies

Summary. The engagement in social initiatives of employees, including volunteering, becomes one of the more popular forms of social activities of companies. This engagement is realized including such form as the establishment and the functioning of corporate foundations. The aim of this paper is to present the phenomenon of community involvement of employees in social initiatives. In this paper the place of corporate foundations in the phenomenon in question, as well as indication of the benefits of community involvement of employees to themselves and to companies are highlighted.

Key words: community involvement of employees (social engagement of employees), volunteering (corporate volunteering)

Dagmara Lewicka

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

W jaki sposób przedsiębiorstwa w Polsce wspierają innowacyjność pracowników?

Streszczenie. W artykule przedstawiono analizę porównawczą praktyk personalnych i zarządczych mających na celu wspieranie innowacyjności. Badania przeprowadzono, aby znaleźć odpowiedź na pytanie, czy przedsiębiorstwa w Polsce wspierają innowacyjność oraz czy i jakie różnice występują w charakterystyce narzędzi wykorzystywanych dla wspierania innowacyjności w przedsiębiorstwach o kapitale polskim i międzynarodowym. Badania przeprowadzono w grupie 11 przedsiębiorstw innowacyjnych: 4 polskich i 7 międzynarodowych wśród 860 respondentów. Dobór próby badawczej nie pozwala na uogólnienie wniosków, a jedynie na zidentyfikowanie tendencji w próbie. Uzyskane wyniki badań potwierdzają, że większość obszarów istotnych dla kreowania innowacyjnego środowiska pracy jest skuteczniej realizowana w koncernach międzynarodowych niż w firmach polskich. Dotyczy to zwłaszcza zespołowości, dostępu do wiedzy, organizacji pracy i wspierającego innowacje przywództwa.

Słowa kluczowe: postawa proinnowacyjna, wspieranie innowacji na bazie praktyk personalnych

How the enterprises in Poland support employees innovation?

Summary. This paper presents a comparative analysis of personnel and management practices to promote innovation. The study was conducted in order to answer the question whether companies in Poland support innovation and what, if any differences exist in the characteristics of the tools used to promote innovation in enterprises with Polish and international capital. The study involved 11 companies innovative: 4 Polish and 7 international ones, which encompassed a group of 860 respondents. Sampling does not allow for generalization of conclusions. It only allows the identification of trends in the sample. Our results confirm that the most important areas for the creation of innovative work environment is more effectively implemented in international corporations under examination as compared to Polish companies, particularly for team working, access to knowledge, work organization, supporting leadership.

Key words: proinnovative attitude, supporting innovation through personnel practices

Dorota Łochnicka

Uniwersytet Łódzki

Zakres i efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach I

Streszczenie. Delegowanie uprawnień na najniższe szczeble struktury organizacyjnej może zapewnić przedsiębiorstwu wzrost elastyczności działania i przyspieszenie procesu podejmowania decyzji. Jest to szczególnie ważne w dobie rosnącej niepewności i zmienności warunków gospodarczych.

Liczne badania wskazują, że partycypacyjne formy pracy niosą wiele korzyścizarówno dla pracowników, jak i całej organizacji. W artykule przedstawiono korzyści płynące ze stosowania partycypacyjnych form pracy oraz efekty ich wdrożenia. W tym celu dokonano przeglądu literatury i wybranych badań empirycznych, a także zaprezentowano wyniki badań własnych.

Słowa kluczowe: partycypacja bezpośrednia, zaangażowanie pracownicze, efekty partycypacji

The extent and effects of direct employee participation in Polish companies

Summary. Numerous studies clearly show that participative forms of work organization bring many positive effects, both for the employees and for the organization. The study shows the benefits coming from direct participation and effects of its' implementation. Therefore, review of literature and selected studies was conducted. The author presents also the results of her own research.

Key words: direct participation, employee involvement, the effects of employee direct participation

Anna Marciszewska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Liderzy zespołów projektowych w organizacjach non-profit

Streszczenie. Artykuł porusza kwestię występowania różnic pomiędzy kierownikami projektów w podmiotach gospodarczych i organizacjach non-profit. Na podstawie przeglądu i analizy literatury wskazano na istniejące podobieństwa i różnice w tym obszarze. Przedstawiono także kwestie związane z profesjonalizacją procesu wyboru lidera projektów oraz kierunki jego doskonalenia w organizacjach pozarządowych.

Słowa kluczowe: zespoły projektowe, liderzy zespołów, zarządzanie zespołami projektowymi, organizacje non-profit

Project team leaders in non-profit organizations

Summary. The article discusses the issue of the differences between project leaders in business and non-profit organizations. Existing similarities and differences in that area are shown on the basis of a review and an analysis of literature on the subject. The article presents issues relating to the professionalization of the process of project leader selection and areas for its improvement in non-governmental organizations.

Key words: project teams, team leaders, project team management, non-profit organizations

Lech Miklaszewski

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Zachowania nieetyczne w warunkach zmiany kulturowej na przykładzie firmy inwestycyjnej

Streszczenie. Artykuł porusza problematykę zachowań nieetycznych w organizacji, w tym związków pomiędzy częstotliwością ich występowania, rodzajem zachowań nieetycznych i ich szkodliwością a typem kultury organizacyjnej. Wykorzystując typologię kultur wynikającą z istoty modelu wartości konkurujących oraz studium przypadku w postaci konkretnej firmy inwestycyjnej, kulturę rynku i adhocracji uznano za sprzyjające pojawianiu się zachowań nieetycznych. Ponadto zwrócono uwagę na ambiwalencję postaw przyjmowanych wobec zachowań nieetycznych przez menedżerów i pracowników szeregowych.

Słowa kluczowe: organizacja, kultura organizacyjna, zachowania nieetyczne

Unethical behavior in the process of the change of organizational culture on the example of financial investment company

Summary. The paper presents the relations between the existence, types and negative effects of unethical behavior and the type of organizational culture. Using the division of organizational cultures made on the basis of the model of competing values and the case of financial investment company, the culture of marketing and adhocracy is indicated as types of cultures encouraging the occurrence of unethical behavior. At the same time ambivalent attitudes of managers and employees

towards unethical behavior are recognized.

Key words: organization, organizational culture, unethical behavior

Małgorzata Rozkwitalska

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

Pozytywne aspekty interakcji międzykulturowych w środowisku wielokulturowym

Streszczenie. W artykule podjęto problematykę interakcji międzykulturowych, akcentując ich pozytywne strony, zgodnie z aktualnym kierunkiem badań w literaturze światowej, w których coraz częściej ukazuje się korzyści płynące z kontaktów zawodowych z przedstawicielami innych kultur.

Na początku dokonano przeglądu literatury, wskazując zarówno na lukę badawczą, jak i obecny dorobek badań. Następnie przedstawiono metodykę i wyniki badań własnych na temat pozytywnych aspektów interakcji międzykulturowych. W zakończeniu ujęto najważniejsze wnioski, podkreślając istotny wpływ kontaktów z obcokrajowcami dla rozwoju zasobów ludzkich.

Słowa kluczowe: interakcje międzykulturowe, filie zagraniczne, przedsiębiorstwa wielonarodowe, zespoły wielokulturowe

Positive aspects of cross-cultural interactions in a multinational environment

Summary. The paper analyses the phenomenon of cross-cultural interactions. The emphasis is put on their positives, which is in conformity with a current research stream of the world field literature that more and more often tries to reflect the beneficial effects of contacts with representatives of different cultures as well.

Initially, the author provides the literature reviews indicating a research gap and the results of existing studies. Then, the research methodology and the empirical findings are portrayed from the author's study on the positive aspects of cross-cultural interactions. The closing section summarizes conclusions, emphasizing that contacts with foreigners may contribute to the development of human resources.

Key words: cross-cultural interactions, foreign subsidiary, multinational corporations, multinational Teams

Łukasz Sułkowski

Społeczna Akademia Nauk

Kultura jakości w zarządzaniu europejskimi uczelniami wyższymi

Streszczenie. Kulturę jakości w uczelniach wyższych można traktować jako syntezę kultury akademickiej i biznesowych metod zarządzania jakością. Ważne jest więc podjęcie badań i analiz w sferze kultury jakości w uczelniach wyższych w Polsce. Nasz kraj boryka się bowiem z wieloma problemami w sferze kształcenia właśnie na poziomie wyższym. Jednym z kluczowych wyzwań jest zapewnienie i doskonalenie jakości kształcenia, a także jakości zarządzania uczelniami wyższymi w warunkach niżu demograficznego. Trudno jednak o pogłębioną refleksję nad doskonaleniem polskich uczelni wyższych bez odniesienia do procesów kulturowych.

Słowa kluczowe: kultura jakości, jakość kształcenia, jakość zarządzania w uczelniach wyższych

Quality culture in the management of Europe's universities

Summary. The culture of quality in higher education can be studied as a synthesis of the academic culture of the business methods of quality management. It is important to undertake research and analysis in the field of quality culture in institutions of higher education in Poland. Our country faces many problems in the sphere of higher education. One of the key challenges is to ensure and improve the quality of education, but also the quality of the management of higher education institutions in conditions of demographic decline. We cannot take a deep reflection on the improvement of Polish universities without reference to cultural processes.

Key words: culture of quality, quality of education, quality management in higher education