Spis treści

Wprowadzenie 5

1. *Andrzej SUWALSKI: Transformacja zbiorowych stosunków pracy w Polsce* 9
2. *Maciej URBANIAK: Proces komunikacji pomiędzy organizacjami na rynku dóbr przemysłowych* 20
3. *Jadwiga SZYMCZAK: Promocyjne funkcje opakowań jednostkowych* 30
4. *Jan SIKORA: Rola marketingu w zarządzaniu kadrami w banku* 43
5. *Henryk JANUSZEK, Sylwia SZYMCZAK-KOSTECKA: Motywowanie pracowników do jakości* 53
6. *Grażyna BARTKOWIAK, Maciej URBANIAK: Rola współpracownika w doskonaleniu systemu jakości przedsiębiorstwa* 68
7. *Grażyna BARTKOWIAK: Postrzeganie pracowniczych ocen okresowych (na przykładzie przedsiębiorstwa transportowego)* 77
8. *Maria ŁUKASIEWICZ, Sylwia MICHALSKA: Psychologiczne metody doskonalenia umiejętności kierowniczych* 87

Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszego zeszytu naukowego jest problematyka efektywności organizacji. Celem tej organizacji jest tworzenie kultury, w ramach której jednostki i grupy podejmują starania w celu ciągłego doskonalenia zadań organizacyjnych oraz swoich umiejętności.

Jako proces (lub zespół procesów) służący do ustalenia celów, które mają być osiągane, i wyznaczający sposoby kierowania ludźmi gwarantujące osiągnięcie tych celów, może stanowić skuteczny system przekazywania i utrwalania strategii, wartości i norm uznawanych przez organizację.

Jednocześnie może dostarczać indywidualnym uczestnikom organizacji, w szerokim tego słowa rozumieniu: pracownikom i klientom, szansę wyrażania i realizacji własnych poglądów i preferencji czy określania kierunków własnego rozwoju.

Troska o efektywną pracę spaja i integruje różne działania realizowane w ramach dyscypliny „zarządzanie zasobami ludzkimi", aby były one zgodne z celami organizacji (np. ekonomicznymi celami przedsiębiorstwa), ale i celami realizowanymi przez poszczególne grupy ludzi i indywidualnych pracowników.

Celem niniejszego zeszytu jest wieloaspektowe ukazanie działań związanych z realizowaniem zadań organizacji i uwzględniających jednocześnie rolę czynnika ludzkiego – uczestników organizacji: usługodawców i klientów, pracowników i kierowników.

Zawarte w publikacji artykuły poświęcone są następującym zagadnieniom:

◊ partycypacji organizacji pracowniczych w zarządzaniu organizacją;

◊ psychospołecznym elementom procedury zmierzającej do poprawy jakości pracy (Total Quality Management, zarządzanie jakością), stymulowaniem pracowników do wysokiego poziomu pracy;

◊ trosce o rozwój potencjału ludzkiego poprzez tworzenie warunków, w których wykorzystane zostają możliwości twórcze i zdolności jednostek.

Artykuły zawierają zarówno rozważania teoretyczne, jak i relacje z badań empirycznych. Zeszyt złożony jest z siedmiu artykułów o dość zróżnicowanej problematyce.

Pierwszy z artykułów *Transformacja zbiorowych stosunków pracy w Polsce* autorstwa Andrzeja Suwalskiego omawia jeden z bardzo istotnych obszarów zmian spowodowanych przez transformację ustrojową, jakimi są przeobrażenia

w zakresie stosunków pracy. Podmiotami interakcji wchodzącymi w stosunki pracy są pracodawcy i pracobiorcy. Rolę podmiotu stosunków pracy odgrywa także państwo. W artykule tym autor zwraca uwagę na korzyści płynące z realizacji negocjacyjnego modelu stosunków pracy opartego na współudziale państwa, organizacji pracowniczych oraz pracodawców w podejmowaniu decyzji regulujących procesy ekonomiczno-społeczne.

Przedmiotem artykułu Macieja Urbaniaka jest proces komunikacji między organizacjami na rynku pracy. Komunikacja między organizacjami a ich otoczeniem przebiega poprzez proces wymiany informacji. Jej źródłem staje się oferta przedsiębiorstw skierowana do potencjalnych klientów (innych organizacji). Odbiorcami są wyspecjalizowane działy przedsiębiorstw dokonujące zakupów lub konkretne osoby. Jednym z interesujących modeli decyzji zakupu przemysłowego, który jest prezentowany w artykule, jest model Lashwella. Model ten podkreśla konieczność uwzględnienia przez nadawcę preferencji i oczekiwań odbiorcy i ich wzajemnego przenikania się.

Zbliżoną problematykę podejmuje artykuł Jadwigi Szymczak *Promocyjne funkcje opakowań jednostkowych*. U podstaw prowadzonych przez autorkę rozważań leży twierdzenie uznające, że cała złożona kategoria społeczno-ekonomiczna, jaką jest rynek, funkcjonuje jako ciągły przepływ strumieni informacyjnych. Autorka podkreśla szczególną rolę promocyjnej funkcji opakowań jednostkowych. Funkcja ta obejmuje swoisty „niewerbalny język" wykorzystujący wiele środków wyrazu, osadzony w systemie znaków. Sprawia ona, że opakowanie stanowi zakodowaną informację, która, aby skłaniała do zakupu, musi być poprzedzona wyjątkowo dobrym rozeznaniem adresatów popytowej strony rynku.

W kręgu omawianych kategorii problemów mieści się także artykuł Jana Sikory *Rola marketingu w zarządzaniu kadrami banku*. Autor szczegółowo omawia w nim strategie marketingowe realizowane przez bank, które obejmują zarówno funkcjonowanie tej instytucji w otoczeniu i budowanie długotrwałej więzi z klientami, jak i zarządzanie własnymi kadrami. W konkluzji autor podkreśla doniosłą rolę każdej z nich i ich komplementarność w trosce o budowanie wizerunku i pozycji banku na rynku.

Tylko pozornie odmiennej grupie zagadnień poświęcony jest artykuł Henryka Januszka i Sylwii Szymańskiej-Kosteckiej o motywowaniu pracowników do jakości. Autorzy, analizując literaturę przedmiotu, następnie powołując się na własne badania, formułują konkretne postulaty dla zróżnicowanych przedsiębiorstw, w celu poprawy jakości sugerowanej ze strony pracowników. Poddając rozważaniom opinie pracowników na temat ich własnej motywacji do poprawy jakości, przedstawiają też mechanizmy, które tę motywację kształtują. Końcowe partie opracowania koncentrują się na próbie określenia kierunków rozwoju realizowanych działań (rozpatrywanych z perspektywy przedsiębiorstw oraz ze strony pra-

cowników) zmierzających do poprawy zarządzania przez jakość, jako warunku osiągania sukcesu przez pracowników i zatrudniającą ich firmę.

Doskonaleniu systemu jakości z uwzględnieniem szczególnej roli pracownika poświęcony jest artykuł Grażyny Bartkowiak i Macieja Urbaniaka. Autorzy omawiają w nim zagadnienia kompleksowego zarządzania przez jakość wraz ze wszystkimi elementami współprzyczyniającymi się do powodzenia systemu. W myśl rozważań prowadzonych w artykule zarządzanie przez jakość staje się wypadkową zarówno cech charakteryzujących daną organizację, jak i cech charakteryzujących poszczególnych pracowników.

Kolejny z artykułów, artykuł Grażyny Bartkowiak *Postrzeganie pracowniczych ocen okresowych* zmierza do zapoznania czytelnika z realnymi problemami występującymi na drodze budowania skutecznego narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi (polityki personalnej), jaki stanowi system ocen okresowych. Jednym ze szczegółowych celów artykułu jest identyfikacja przyczyn dezakceptacji systemu ocen okresowych na przykładzie poddanego badaniom przedsiębiorstwa transportowego. Artykuł zawiera wnioski i postulaty pozwalające w sposób bardziej pełny i skuteczny wykorzystać system pracowniczych ocen okresowych jako instrumentu optymalizującego prowadzoną politykę kadrową.

Ostatni artykuł autorstwa Marii Łukasiewicz i Sylwii Michalskiej *Psychologiczne metody doskonalenia umiejętności kierowniczych* podejmuje problemy związane z doskonaleniem kadry kierowniczej w warunkach zmieniających się realiów otoczenia. Przyjmując założenie, że rozwój kierowniczy jest ukierunkowany na spowodowanie indywidualnych zmian w ludziach, w ich wiedzy, procesach grupowych, uczuciach, postawach i zachowaniach, autorki szczegółowo omawiają stosowane metody doskonalenia kadry kierowniczej.

Mam nadzieję, że różnorodność zaprezentowanej w zeszycie naukowym problematyki, zarazem jej koncentracja wokół problemów związanych ze zwiększaniem efektywności organizacji sprawi, że skorzystają z niego osoby zainteresowane optymalizacją jej funkcjonowania zarówno w aspekcie teoretycznym, jak i praktycznym, np. podczas opracowania strategii przedsiębiorstw i innych firm, a w szczególności przy konstruowaniu strategii personalnej.

Grażyna Bartkowiak