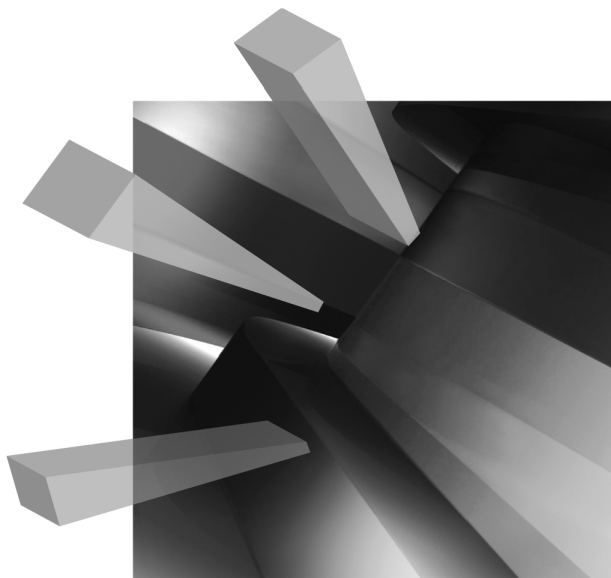


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

1(10) • 2012



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja dofinansowana przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych 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, a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM
Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczek , Respektowanie interesów pracowników – przesłanki i korzyści w świetle badań empirycznych.....	9
Waldemar Piotr Gil , Problematyka zarządzania płynnością finansową szwajcarskich jednostek gospodarczych – studium przypadku.....	18
Katarzyna Grzesik , Rozwój zdolności przywódczych w polskich przedsiębiorstwach w świetle badań empirycznych.....	33
Zofia Hasińska, Iwona Janiak-Rejno, Alicja Smolbik-Jęczmień , Losy zawodowe absolwentów kierunków ekonomicznych.....	47
Janusz Marek Lichtarski , Motywowanie członków zespołu zadaniowego w teorii i w praktyce.....	58
Marcin Moś , Zarządzanie projektami informatycznymi. Rola analizy przedwdrożeniowej.....	68
Karolina Olszewska , Fuzje i przejęcia a innowacyjność przedsiębiorstw sektora ICT.....	77
Grażyna Osbert-Pociecha , Ograniczanie złożoności organizacji – w świetle badań sondażowych.....	89
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska , Konkurencyjność klastrów meblarskich w Polsce na tle podobnych inicjatyw w Europie.....	102
Katarzyna Piwowar-Sulej , Kultura organizacyjna jako składowa proinnowacyjnego środowiska pracy.....	117
Piotr Rogala , Przegląd zarządzania jako mechanizm doskonalenia systemu zarządzania jakością ISO 9001.....	126
Agnieszka Sokolowska , Społecznie odpowiedzialna działalność małego przedsiębiorstwa na przykładzie „Optyka-Optometria Bracia Łygas”.....	133
Dorota Teneta-Skwiercz , Zarządzanie filantropią korporacyjną na przykładzie spółki Abbott Laboratories.....	144
Anna Wójcik-Karpacz , Ocena efektywności więzi przedsiębiorstwa z odbiorcami – wyniki badań empirycznych.....	155

Summaries

Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczek , Respecting employee interests – premises and benefits in the light of empirical studies.....	17
Waldemar Piotr Gil , Issues of financial liquidity management of the Swiss economic units – case study.....	32
Katarzyna Grzesik , Development of leaders’ abilities in Polish enterprises – research findings.....	46

Zofia Hasińska, Iwona Janiak-Rejno, Alicja Smolbik-Jęczmień, Professional fates of graduates of economic faculties	57
Janusz Marek Lichtarski, Motivating project team members in theory and practice.....	67
Marcin Moś, IT project management – the role of the preimplementation analysis	76
Karolina Olszewska, Mergers & Acquisitions and companies innovation performance in the ICT sector.....	88
Grażyna Osbert-Pociecha, Cutting down the complexity of organization. Results of the preliminary survey	101
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska, Competitiveness of furniture clusters in Poland compared with similar initiatives in Europe .	116
Katarzyna Piwowar-Sulej, Organizational culture as a component of the pro-innovative work environment	125
Piotr Rogala, Management review as a tool of improving the systems of quality management ISO 9001	132
Agnieszka Sokołowska, Social responsibility activity of small enterprise based on "Optyka-Optometria Bracia Łygas"	143
Dorota Teneta-Skwiercz, Management of corporate philanthropy – based on Abbot Laboratories	154
Anna Wójcik-Karpacz, Assessment of effectiveness of business relationships with customers. Results of empirical research	169

Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

RESPEKTOWANIE INTERESÓW PRACOWNICZYCH – PRZESŁANKI I KORZYŚCI W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie: W artykule zaprezentowano podejście przedsiębiorstw do problemu respektowania interesów pracowniczych, co zweryfikowano w praktyce funkcjonowania 238 dolnośląskich przedsiębiorstw. Zidentyfikowano powody zainteresowania pracodawców hierarchią interesów pracowniczych oraz narzędzia wykorzystywane do ich rozpoznawania. Stwierdzono, że bieżący i pełny monitoring oczekiwań pracowników należy wciąż do rzadkości. Wykorzystuje się najczęściej niesformalizowane sposoby rozpoznawania interesów pracowniczych, co utrudnia wskazanie interesów ważnych dla funkcjonowania firmy w dłuższej perspektywie. Kadra kierownicza dostrzega korzyści z respektowania interesów pracowników, wśród których najczęściej wskazuje na: trwałe przywiązanie pracowników do firmy, wzrost ich lojalności i zaangażowania.

Słowa kluczowe: interesariusze wewnętrzni, interesy pracownicze, oczekiwania, zaangażowanie, wizerunek pracodawcy.

1. Wstęp

Współczesne organizacje muszą mieć świadomość, że funkcjonują w pewnym środowisku, a ich relacje z określonymi grupami interesów mają wpływ na ich reputację, długofalowe wyniki oraz pozycję firmy [Mendel 2001, s. 5]. Przedsiębiorstwo, będąc systemem otwartym, pobiera ze swego otoczenia rozmaite zasoby, które po ich transformacji może przekazać do niego z powrotem. Pracownicy jako interesariusze są więc zaangażowani zarówno „na wejściu”, oferując swoją pracę i kompetencje, jak i „na wyjściu”, albowiem korzystają z osiągniętych przez przedsiębiorstwo celów, zawierając, że odpowie ono pozytywnie na ich oczekiwania. Interesy pracownicze są zatem przejawem ważnych korzyści lub innego rodzaju pożytku, jakich ludzie oczekują w związku z zatrudnieniem u danego pracodawcy, mając nadzieję, że zabezpieczy on ich aspiracje materialne i zawodowe bez ponoszenia nadmiernych kosztów psychologicznych¹. Koszty te przejawiają się w negatywnych odczuciach

¹ Na temat psychologicznych kosztów aktywności zawodowej człowieka zob. [Ratajczak 2008, s. 171-177].

z powodu utraty specyficznych dóbr, jak np. spokój (komfort psychiczny, poczucie bezpieczeństwa, ogólny dobrostan), a także ujemnego bilansu korzyści i strat. Chodzi tutaj o negatywne odczucia towarzyszące aktywności zawodowej człowieka, wyrażające się np. w stwierdzeniach: „musiałem szantażować pracodawcę wypowiedzeniem, aby otrzymać obiecaną podwyżkę”; „byłem tak dyspozycyjny, żeby awansować, że moje małe dzieci mnie nie poznają”.

Organizacje stały się dzisiaj mniej stabilne i mniej przewidywalne, co wpływa na charakter relacji między pracodawcą i pracobiorcą, w tym na układ oczekiwań (wartości) między pracownikiem i przedsiębiorstwem². Jednym z aspektów tej sytuacji – prezentowanym w niniejszym opracowaniu – jest problem wiedzy (rozeznania) menedżerów na temat hierarchii interesów osób przez nich zatrudnionych, wynikającej z właściwie dobranych (opracowanych) i zastosowanych narzędzi ich identyfikowania (diagnozowania).

Celem opracowania jest próba naświetlenia przesłanek (powodów) respektowania interesów pracowniczych oraz sposobów ich rozpoznawania w przedsiębiorstwach³. Myślą przewodnią prowadzonych rozważań jest przekonanie o korzyściach wynikających z monitorowania interesów pracowniczych, które – przyjmując optykę przedsiębiorstwa jako pracodawcy – stanowić powinny jego interes *sensu stricto*.

Dla realizacji poczynionych zamierzeń wykorzystano studia literatury przedmiotu oraz wywiad skategoryzowany i luźny przeprowadzony w 238 przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska⁴. Wywiady prowadzono w latach 2010-2011. W puli badawczej występowały przedsiębiorstwa handlowe i produkcyjne, zróżnicowane ze względu na formę organizacyjno-prawną (z przewagą spółek kapitałowych), wielkość zatrudnienia (głównie małe i średnie), zasięg działania (w większości ponadregionalny) oraz źródło pochodzenia kapitału (przeważnie krajowy). Sytuację ekonomiczną w większości badanych przedsiębiorstwach respondenci określali jako przeciętną lub korzystną. Łącznie badaniami objęto 479 osób, w tym 166 kierowników najwyższego, średniego i najniższego szczebla oraz 313 pracowników wykonawczych (65% ogółu respondentów).

2. Skłonność pracodawcy do uwzględniania oczekiwań pracowników

Można przyjąć, że zbieżność (zgodność) interesów obu stron, tj. przedsiębiorstwa i wybranej grupy interesariuszy, stanowić powinna cel sam w sobie. Jeśli przedsiębiorstwo zakłada potrzebę czy konieczność respektowania interesów pracowniczych,

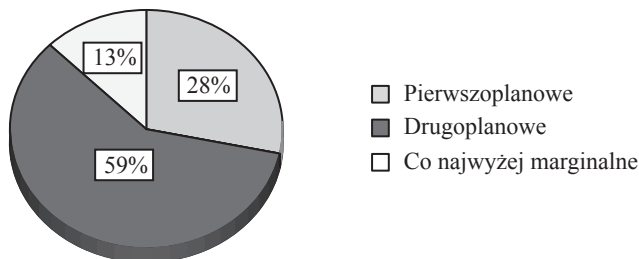
² Układ ten nazywany jest kontraktem psychologicznym (zob. np. [Bokacki 2008]).

³ W opracowaniu będzie się używać zamiennie (w tym samym znaczeniu) terminu „przedsiębiorstwo” i „pracodawca”, kierując się przy tym uproszczeniu wygodą stylistyczną.

⁴ Opracowanie stanowi wycinek wyników będących rezultatem projektu badawczego MNiSW nr N N115 134434.

powinno w wiązce celów przewidzieć także takie działania, które uwzględniają oczekiwania pracowników⁵.

Zdaniem 59% ankietowanych kierowników interesy pracobiorców zajmują w hierarchii celów strategicznych pozycję drugoplanową, a kolejnych 13% – co najwyżej marginalną (zob. rys. 1).



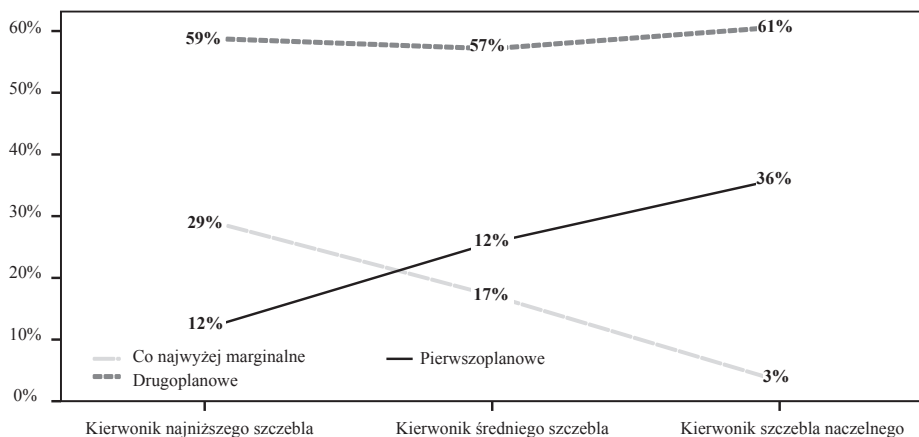
Rys. 1. Opinie kierownictwa o miejscu interesów pracowniczych w wiązce celów strategicznych przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Warto podkreślić, że opinie kierowników na temat miejsca interesów pracowniczych w wiązce celów firmy nie były jednakowe w przekroju poszczególnych szczebli zarządzania (rys. 2). Kierownicy szczebla naczelnego chętniej deklarowali, że mają one znaczenie pierwszoplanowe, co można wiązać z ich „naturalną skłonnością” do prezentowania przedsiębiorstwa w dobrym świetle – w tym wypadku jako „pracodawcy wrażliwego społecznie”. Taki punkt widzenia najrzadziej podzielali kierownicy najniższego szczebla, twierdząc – częściej niż reprezentanci szczebla średniego i naczelnego – iż interesy pracownicze zajmują „co najwyżej marginalne” miejsce w hierarchii celów przedsiębiorstwa.

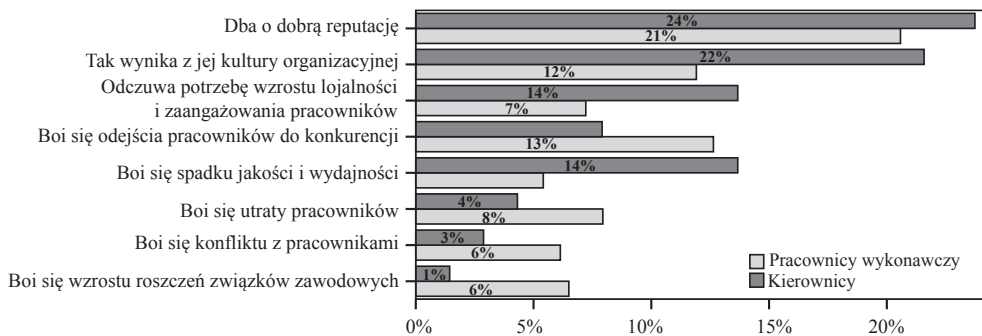
Jednocześnie nie znajdują uzasadnienia, dość popularne w naszym kraju, opinie o nadawaniu wysokiej rangi interesom pracowniczym w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego. Z badań wynika, iż 45% respondentów z tych firm wskazywało na drugoplanowe i aż 40% na co najwyżej marginalne znaczenie tych interesów. Warto jednak podkreślić, iż niezależnie od cech i sytuacji finansowej badanych przedsiębiorstw w wiązce ich celów zaznacza się wyraźnie drugorzędne znaczenie omawianych interesów. Skłania to do stwierdzenia, iż o ile pracobiorcy – realizując zamierzenia określone w strategii przedsiębiorstwa – urzeczywistniają wizję jego sukcesu, o tyle w różnym stopniu są jego beneficjentami [Gableta, Bodak 2011, s. 101].

⁵ Powyższe założenie nawiązuje do definicji E. Freemana, który stwierdził, że interesariusz (*stakeholder*) to „każda grupa lub osoba, która wpływa lub podlega wpływowi osiągniętych przez firmę celów” (za: [Mendel 2001, s. 16]).



Rys. 2. Miejsce interesów pracowniczych wśród celów strategicznych przedsiębiorstwa – opinie kierowników poszczególnych szczebli zarządzania

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Przesłanki uwzględniania interesów pracobiorców – opinie kierowników i pracowników wykonawczych

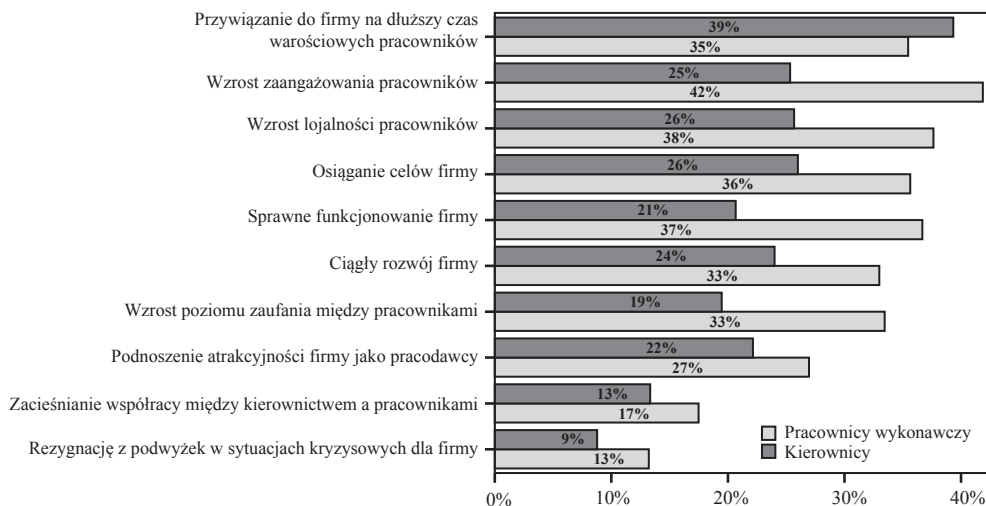
Źródło: opracowanie własne.

Taki obraz pozwala stwierdzić, iż po stronie pracodawcy uwidacznia się swego rodzaju świadomość potrzeby respektowania interesów pracowniczych. Aby jednak omówić i ocenić jego skłonność (w znaczeniu chęci) w tym względzie, należy szerzej rozpoznać źródła (przyczyny, powody) ewentualnego uwzględniania oczekiwań zatrudnionych (zob. rys. 3), co wiąże się bezpośrednio z identyfikacją korzyści, jakie spodziewa się osiągnąć przedsiębiorstwo z przyjęcia tej swoistej „postawy otwartości”.

Jak widać, w opinii kierowników w przedsiębiorstwie uwzględnia się interesy pracobiorców, sprzyja to bowiem budowaniu dobrej reputacji (24%), a przy tym wiąże się z cechami kultury organizacyjnej (22%). Jednocześnie wysoką rangę

nadano – powiązanej z kulturą – kwestii lojalności i zaangażowania pracowników, na co wskazywało 14% respondentów. Warto zwrócić uwagę, że kulturze organizacyjnej stosunkowo duże znaczenie przypisali także pracownicy wykonawczy (12% respondentów), preferując jednakże w swoich wskazaniach – podobnie jak kierownicy – budowanie reputacji swojej organizacji. Jednocześnie 14% spośród kierowników wyraża obawę o spadek jakości i wydajności, pracownicy wykonawczy zaś – na zbliżonym poziomie wskazań – zwracają uwagę na możliwość odchodzenia pracowników do konkurencji.

Ponadto zwrócono się do respondentów z prośbą o wskazanie na korzyści, które może uzyskać przedsiębiorstwo, respektując interesy pracobiorców. Przekonania w tym zakresie – i to zarówno kierowników, jak i pracowników wykonawczych – zostały przedstawione na rys. 4.



Rys. 4. Korzyści wynikające z uwzględniania interesów pracobiorców

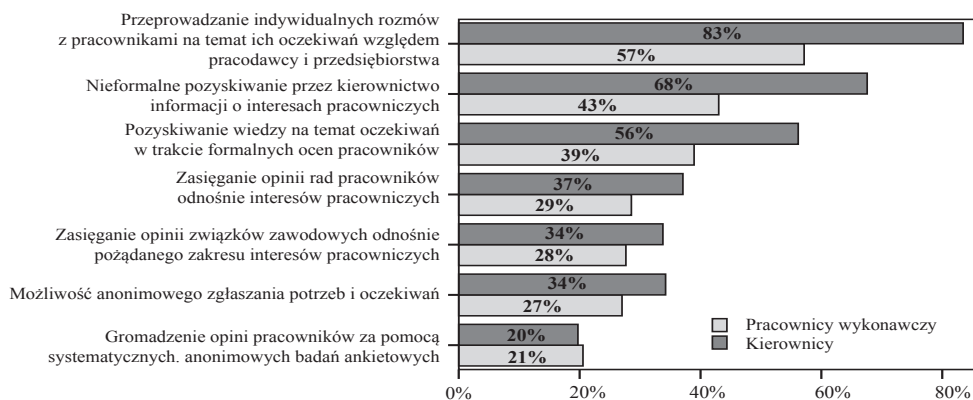
Źródło: opracowanie własne.

W opinii kierowników pracodawcy, respektując interesy pracobiorców, liczą przede wszystkim na trwałe przywiązanie do firmy wartościowych pracowników (39%) oraz wzrost lojalności (26%) i zaangażowania zatrudnionych (25%). Respondenci z tej grupy stosunkowo często wyrażają również przekonanie, iż powinno to sprzyjać osiągnięciu założonych celów firmy (26%). W kwestii wspomnianych korzyści poglądy kierunkowo zbieżne z menedżerami wyrażają pracownicy wykonawczy. Ich zdaniem potencjalne pożytki z uwzględniania interesów pracobiorców przekładają się przede wszystkim na wzrost zaangażowania (42%) i lojalności (38%) zatrudnionych, ale ma to też swoje odzwierciedlenie w sprawnym funkcjonowaniu (37%) i osiągnięciu celów przedsiębiorstwa (36%). Jednocześnie, w stosunkowo zgodnej opinii respondentów obu grup, uwzględnianie interesów pracobiorców

nie ma większego wpływu na zacieśnianie współpracy między kierownikami i pracownikami „wykonawczymi” (kierownicy – 13%, pracownicy wykonawczy – 17% wskazań), a tym bardziej na możliwość ewentualnej rezygnacji z podwyżek płac w sytuacjach kryzysowych dla firmy (kierownicy – 9%, pracownicy wykonawczy – 13%). Trudno zatem przypuszczać, iż respektowanie interesów pracobiorców może znacznie wpływać na ich skłonność do rezygnacji z postaw roszczeniowych związanych z płacami, zwłaszcza w warunkach kryzysu. Brak skłonności do rezygnowania z roszczeń płacowych nawet w sytuacji zagrożenia bytu przedsiębiorstwa respondenci motywowali ograniczonym zaufaniem do kierownictwa naczelnego, którego decyzje – jak wynika ze stosunkowo często pojawiających się wypowiedzi – „preferują interesy właścicieli”. Jednocześnie pracownicy wykonawczy deklarowali gotowość do zmiany tej postawy w sytuacji pojawiania się „dowodów autentycznego zainteresowania” pracodawcy ich oczekiwaniami.

3. Sposoby rozpoznawania interesów pracowniczych

Rozkład opinii obu grup respondentów na temat stosowania w badanych przedsiębiorstwach określonych sposobów pozyskiwania informacji o interesach pracowniczych zilustrowano na rys. 5.



Rys. 5. Sposoby wykorzystywane do rozpoznawania interesów pracowniczych w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne.

Starając się określić skłonność pracodawców do respektowania interesów pracowniczych, założono, iż nie tyle należy ją utożsamiać z deklaracjami wygłaszanymi przez przedstawicieli kierownictwa, ile oceniać przez pryzmat opinii samych

pracobiorców. Jak wynika z wypowiedzi pracowników wykonawczych, w badanej puli przedsiębiorstw [Cierniak-Emerych, Pietroń-Pyszczyk 2010, s. 409-424]:

- nie przeprowadza się badań opinii (79% wypowiedzi); widać to wyraźniej głównie w firmach polskich (najrzadziej w przedsiębiorstwach prowadzących działalność o zasięgu międzynarodowym);
- nie zasięga się opinii związków zawodowych (72%); taka sytuacja ma miejsce najczęściej w firmach małych o zasięgu powiatowym, w całości dysponujących kapitałem krajowym;
- nie zasięga się opinii rad pracowniczych (71%), co charakteryzuje najczęściej przedsiębiorstwa małe i średnie; w tym względzie „najslabiej wypadły” polskie firmy⁶ o zasięgu regionalnym.

Większość przebadanych pracowników wykonawczych (57%) wskazywała np. na „Przeprowadzanie indywidualnych rozmów z pracownikami na temat ich oczekiwań względem pracodawcy i przedsiębiorstwa” jako sposób umożliwiający artykułowanie swoich interesów. Skłania to do stwierdzenia, że w grupie przebadanych podmiotów gospodarczych zdecydowanie dominują niesformalizowane sposoby rozpoznawania interesów pracowniczych, przy jednoczesnym braku ustalonych procedur postępowania, nakierowanych jednoznacznie na monitorowanie oczekiwań pracowników oraz zmian w ich hierarchii (interesów priorytetowych).

Można przyjąć, iż stopień formalizacji określonych działań świadczy o ich randze w przedsiębiorstwie. Stąd podjęto także próbę rozpoznania, czy wiedza na temat interesów pracowniczych jest w badanych podmiotach w jakiś sposób przetwarzana i archiwizowana, np. w postaci odpowiednich dokumentów. Jak wynika z danych zaprezentowanych w tab. 1, w większości spośród przedsiębiorstw deklarujących rozpoznawanie interesów pracowniczych wykorzystuje się akta osobowe jako dokument uwzględniający odpowiednie dane.

Tabela 1. Sposoby gromadzenia informacji o interesach pracowników

Forma gromadzenia informacji na temat interesów pracowniczych	Odsetek wskazań*
Akta osobowe każdego pracownika	38
Arkusze oceny okresowej	18
Odrębne dokumenty	16
Inna	27

* Wyniki procentowe nie sumują się do 100, gdyż respondenci mogli wskazać dowolną liczbę wariantów.

Źródło: opracowanie własne.

Nie dziwi także fakt wykorzystywania w tym względzie arkuszy ocen okresowych, które – jak można przypuszczać – stanowią jednocześnie swoiste narzędzie

⁶ Dla potrzeb zwięzłej prezentacji wyników przeprowadzonych badań przyjęto, że przedsiębiorstwo polskie to organizacja dysponująca wyłącznie kapitałem krajowym.

rozpoznawania oczekiwań pracowników. W przypadku 16% pracodawców badających interesy pracownicze sporządza się – jak wynika z deklaracji przedstawicieli kadry kierowniczej – odrębne dokumenty. Respondenci wskazywali także na inne – nieujęte w kafeterii – sposoby gromadzenia informacji o interesach pracowników; deklarowano np., że dane te są rejestrowane przez organizacje związkowe lub rady pracowników bądź umieszczane są w „księdze sukcesorów” czy „księdze jakości”.

4. Podsumowanie

- Zwykle nie nadaje się priorytetowego znaczenia potrzebie uwzględniania interesów pracowniczych. W wiązce celów strategicznych badanych przedsiębiorstw są one marginalizowane przez kwestie finansowe i produktowo-rynkowe.
- Jak ujawniono w badaniach, brak stosownej ekspozycji interesów pracowniczych – pomimo deklaracji kadry kierowniczej – jest zazwyczaj konsekwencją okazjonalnego i przy tym wybiórczego (selektywnego) zainteresowania pracodawców tym zagadnieniem.
- Dostrzega się jednak potencjał motywacyjny wynikający z istnienia określonych interesów pracowniczych, widząc go także w kategoriach istotnych powodów ich respektowania. Budowanie dobrej reputacji przedsiębiorstwa oraz jego kultura organizacyjna to najczęściej wskazywane przesłanki respektowania oczekiwań pracobiorców. Pracodawcy dostrzegli także związek między rangą nadawaną interesom zatrudnionych a poziomem ich lojalności i zaangażowania, którego wzrost był jednocześnie zaliczany do wiązki istotnych korzyści, będących rezultatem społecznie odpowiedzialnych praktyk przedsiębiorstwa. Wśród korzyści tych szczególne znaczenie przypisuje się przywiązaniu do firmy pracowników o istotnych kompetencjach, oczekując przy tym łatwiejszego osiągnięcia celów biznesowych.
- Bieżący i pełny monitoring oczekiwań pracowników należy wciąż do rzadkości. W działaniach uwidacznia się okazjonalność, a przy tym intuicyjność wynikająca z przekonania kierownictwa, iż dysponuje ono wystarczającą wiedzą na temat oczekiwań ludzi w procesach pracy. W zdecydowanej większości przebadanych przedsiębiorstw dominują niesformalizowane sposoby rozpoznawania interesów pracobiorców, co może skutkować także swoistą „niezdolnością” do realizacji interesów o znaczeniu priorytetowym, w tym chociażby tych, których ignorowanie zagrażałoby stabilności przedsiębiorstwa, a także jego perspektywom rozwojowym.
- Brak myślenia w kategoriach „pracowników kluczowych”, uniemożliwiający klasyfikowanie (rangowanie) interesów pracowniczych, w tym antycypowanie tych, których zaspokojenie jest istotne w dłuższej (strategicznej) perspektywie.

Literatura

- Bokacki R.S. *Wzajemne obietnice. Kontrakt psychologiczny sposobem zapobiegania retencji*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 5.
- Cierniak-Emerych A., Pietroń-Pyszczyk A., *Rozpoznawanie interesów pracowniczych – przesłanki i sposoby*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, Tom I, red. K. Jarremczuk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2010.
- Gableta M., Bodak A., *Respektowanie interesów pracowniczych w procesie budowania sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] *Źródła sukcesu organizacji*, Prace Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 2011, nr 4/2.
- Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, AE, Poznań 2001.
- Ratajczak Z., *Psychologia pracy i organizacji*, PWN, Warszawa 2008.

RESPECTING EMPLOYEE INTERESTS – PREMISES AND BENEFITS IN THE LIGHT OF EMPIRICAL STUDIES

Summary: The article presents the approach of companies to the issue of respecting employee interests which was verified by the study of practices in 238 companies operating in Lower Silesia. The reasons for employers' awareness of the hierarchy of employee interests were examined, together with the identification of instruments used for the recognition of employee interests in companies under study. The study found that regular and comprehensive monitoring of employee interests and expectations was still a rarely used approach. For the most part, companies under study employ informal methods of interest identification in respect to their employees, which proves inadequate for the purpose of long-term evaluation of those potentially important determinants of company operation. Managerial personnel perceives benefits of respecting employee interests, with most responses emphasizing such effects as company attachment, increased loyalty and employee involvement.

Keywords: internal stakeholders, employee interests, expectations, involvement, company (employer) image.