

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: K. Halina Kocur
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
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 Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-497-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak: Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
Jolanta Bartkowiak-Stawska: EVP na przykładzie Orange Polska S.A.	26
Bogna Bartosz: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
Agata Borowska-Pietrzak: Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych	46
Urszula Bukowska: Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia	73
Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski: Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników	82
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich	93
Katarzyna Durniat: Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
Agnieszka Fornalczyk: Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
Katarzyna Gajek: Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
Milena Gojny-Zbierowska: Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
Karolina Gonera: Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
Łukasz Haromszeki: Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji	156
Henryk Jarosiewicz: Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów	166
Dorota Kanafa-Chmielewska: Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych	179
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników?.....	190
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
Elżbieta Kowalczyk: Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211

Beata Krawczyk-Bryłka, Katarzyna Stankiewicz: Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie	225
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści	237
Kamila Madeja-Bień: Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji	251
Martyna Michalak: Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?.....	261
Dorota Molek-Winiarska: Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji	272
Monika Osyra: Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem	283
Aneta Pisarska: Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia	290
Zbigniew Piskorz: Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu	300
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia	314
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej	325
Izabela Różańska-Bińczyk: Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach	336
Jagoda Stompór- Świdarska: Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów.....	348
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania.....	360
Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy.....	371
Monika Wawer: Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych	383
Stanisław A. Witkowski: Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic?	393
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.....	405

Summaries

Grażyna Bartkowiak: Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus.....	25
---	----

Jolanta Bartkowiak-Stawska: Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A.	34
Bogna Bartosz: Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees	45
Agata Borowska-Pietrzak: Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study	62
Urszula Bukowska: Employees’ socialization in conditions of cultural diversity.....	72
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Gamification in development and education – threats and opportunities	81
Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski: Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategic management games as a tool for developing managerial competency	104
Katarzyna Durniat: The education of human capital in the field of mobbing protection	114
Agnieszka Fornalczyk: Managers response to subordinates feedback – research report	126
Katarzyna Gajek: Diversity management in Polish organizations	137
Milena Gojny-Zbierowska: Perceived organizational support. Critical approach	145
Karolina Gonera: Manager’s self-education – added value to organization..	155
Lukasz Haromszeki: Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
Henryk Jarosiewicz: Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test	178
Dorota Kanafa-Chmielewska: Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method	189
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Does transformational leadership meet expectations of employees?	201
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Ethos behaviours in the context of working life.....	209
Elżbieta Kowalczyk: Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing	224
Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Women and men in a team – the value or challenge	236
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits	250
Kamila Madeja-Bień: Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260

Martyna Michalak: Does the job engagement management require diversity procedures?.....	271
Dorota Molek-Winiarska: Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
Monika Osyra: Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
Aneta Pisarska: Diversity of factors determining employee motivation in the process of training.....	299
Zbigniew Piskorz: Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics.....	313
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities.....	323
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Interpersonal communication based on the example of social welfare institution.....	334
Izabela Różańska-Bińczyk: Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations.....	347
Jagoda Stompór-Świdorska: Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
Magdalena Ślęzyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
Monika Wawer: Internal communication in diversity management – results of empirical research.....	392
Stanisław A. Witkowski: Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415

Monika Osyra

Politechnika Częstochowska

UŻYTECZNOŚĆ POSTAW I ZACHOWAŃ PRACOWNICZYCH W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie: Wiek XXI to gospodarka oparta na wiedzy. Należy jednak pamiętać o innych zasobach niematerialnych, które mają wpływ na wartość przedsiębiorstwa. Artykuł poświęcony jest roli, jaką w zarządzaniu przedsiębiorstwem odgrywa jeden z niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, jakim są postawy i zachowania pracownicze. Przedstawione w nim wyniki badań użyteczności zasobów niematerialnych ukazują, w których obszarach aktywności przedsiębiorstwa postawy i zachowania pracownicze są najbardziej użyteczne.

Słowa kluczowe: użyteczność, zasoby niematerialne, postawy i zachowania pracownicze.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.25

1. Wstęp

Nowa ekonomia rzuciła nowe spojrzenie na kluczowe aktywa przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo przestało być utożsamiane jedynie z zasobami rzeczowymi i finansowymi, zaczęto zaś dostrzegać wielki potencjał znajdujący się w zasobach niematerialnych. Pojęcie zasobów niematerialnych do literatury wprowadził w 1984 r. Wernerfelt [1984]. Od tego momentu nie maleje zainteresowanie tym tematem zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków dziedziny zarządzania. Równocześnie pojawiło się wiele synonimicznych określeń zasobów niematerialnych, takich jak: kapitał intelektualny, aktywa niewidzialne, niematerialne aktywa rynkowe czy potencjał intelektualny [Murawska 2008]. I choć między tymi pojęciami istnieją różnice, to wielu autorów posługuje się nimi zamiennie [Urbanek 2011]. W artykule autorka będzie posługiwała się określeniem „zasoby niematerialne”.

W zasobach niematerialnych upatruje się źródła przewagi konkurencyjnej, a przez to sukcesu firm [Obłój 2007]. Posiadają one także specyficzne cechy, a mianowicie: wartościowość, rzadkość, trudność w zastąpieniu i imitacji [Barney 1991]. Ponadto, w odróżnieniu od zasobów rzeczowych, nie ulegają deprecjacji i mogą być

jednocześnie wykorzystywane w różny sposób [Głuszek 2004]. Biorąc pod uwagę te wszystkie elementy, trudno wyobrazić sobie współczesne przedsiębiorstwo, które nie będzie chciało wykorzystać posiadanych zasobów. Problemem jest jednak prawidłowe zidentyfikowanie posiadanych zasobów i późniejsze umiejętne wykorzystanie ich przez kierownictwo firmy.

Z tego powodu w artykule za cele postawiono wykazanie, na podstawie przeprowadzonych badań, jak ważnym zasobem niematerialnym są postawy i zachowania pracownicze w zarządzaniu przedsiębiorstwem, oraz przedstawienie obszarów behawioralnych firmy, w których wykorzystanie postaw jest najbardziej użyteczne.

2. Postawy i zachowania pracownicze jako zasób niematerialny

Wśród zasobów niematerialnych niepodzielną pierwszą pozycję zajmuje wiedza. Warto jednak pamiętać, że oprócz wiedzy istnieje wiele innych zasobów mających duży wpływ na pozycję przedsiębiorstwa na rynku. Pojawiają się niestety trudności w ich identyfikacji z uwagi na ich dużą liczbę – w literaturze wymienia się aż 186 rodzajów zasobów niematerialnych [Molloy i in. 2011] – oraz na brak jednolitej klasyfikacji. W badaniach wykorzystanych w artykule przyjęty został podział zasobów niematerialnych na pięć rodzajów: wiedza, postawy i zachowania pracownicze, relacje (sformalizowane i niesformalizowane) z otoczeniem oraz *image* firmy. Z powyższych zasobów na szczególną uwagę zasługują postawy i zachowania pracownicze.

Postawy i zachowania pracownicze są w istocie sumą dwóch rodzajów aktywności, jaką mogą przejawiać pracownicy w przedsiębiorstwie. Przez postawę należy rozumieć ustalony sposób myślenia i postępowania [Dukaj 2009]. Postawa jednak nie jest czymś stałym i na jej zmianę mogą mieć wpływ czynniki etyczno-kulturowe (wzorce, normy), techniczno-organizacyjne (styl kierowania, płaca, warunki pracy), jak również społeczne (presja otoczenia, rodziny). Dodatkowo postawę pracownika kształtuje zdobywane przez lata pracy doświadczenie. To, jak ważna jest postawa, trafnie ujęli de Wit i Meyer, przyrównując pracownika do piłkarza, który pomimo przygotowania fizycznego i dobrego wytrenowania, nie da z siebie wszystkiego, jeśli nie będzie miał odpowiedniego nastawienia [de Wit, Meyer 2007]. Zachowania pracownicze, w przeciwieństwie do postaw, które odnoszą się do wewnętrznych odczuć pracownika, są uzewnętrzną reakcją. Według części autorów reakcja ta jest jednostronną odpowiedzią na postawę. Jednak coraz częściej zauważa się reakcje dwustronne między postawą a zachowaniem pracownika, a samą tę relację określa się jako interakcyjną [Armstrong 2001].

Postawy i zachowania pracownicze, takie jak: lojalność, dyspozycyjność, kreatywność, rzetelność, sumienność, są niezaprzeczalnymi atutami każdego pracownika. Dla kadry zarządzającej istotniejsze jest jednak określenie użyteczności postaw i zachowań pracowniczych w różnych obszarach aktywności przedsiębiorstwa, która to użyteczność ma wpływ na decyzje zarządcze.

3. Metoda badań

Nowa ekonomia, która przesunęła obiekt zainteresowania nauki z zasobów rzeczowo-finansowych przedsiębiorstwa na zasoby niematerialne, wpłynęła również na zmianę podejścia do badań. Badania ilościowe coraz częściej zastępowane są badaniami jakościowymi, które lepiej oddają rzeczywistość [Wróblewska 2011].

Przeprowadzone badania miały na celu obliczenie wartości użyteczności pięciu rodzajów zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa. Użyteczność każdego z zasobów została obliczona dla czternastu obszarów aktywności przedsiębiorstwa:

- poziom strategiczny – poziom operacyjny zarządzania,
- wykorzystywanie okazji – unikanie zagrożeń,
- rozwój – istnienie firmy,
- innowacje – replikacje w firmie,
- konkutowanie – współdziałanie z konkurentami,
- pozyskiwanie klientów – utrzymywanie klientów,
- realizacja procesów – realizacja wyników.

Badania empiryczne zostały przeprowadzone wśród uczestników studiów MBA na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Stu sześćdziesięciu siedmiu ankietowanych było członkami zarządu oraz przedstawicielami wyższej kadry menedżerskiej przedsiębiorstw. Przykładową ankietę zawiera tabela 1.

Tabela 1. Przykładowa ankiet. Badany obszar: poziom strategiczny. Użyteczność zasobów niematerialnych w ramach wyróżnionego obszaru

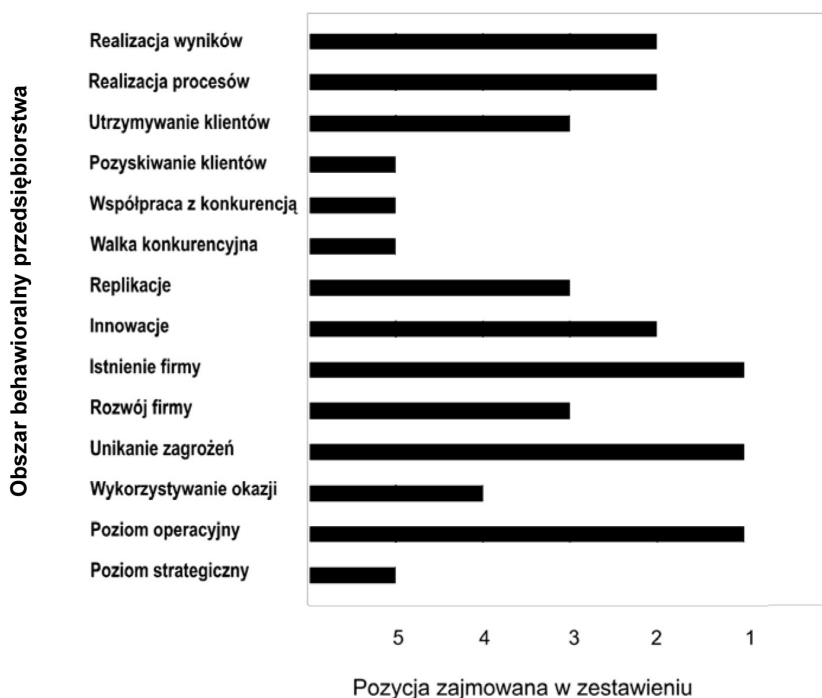
Ponumeruj zasoby (1, 2, 3, 4, 5) według ważności użyteczności w ramach danego obszaru (1 – najmniej użyteczny, 5 – najbardziej użyteczny). Wpisz cyfrę w miejsce kropek.	Oceń stopień wykorzystania danego zasobu w Twojej firmie w ramach danego obszaru w umownej skali: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 (1 – minimalne wykorzystanie, 10 – maksymalne wykorzystanie). Podkreśl liczbę.
Wiedza, umiejętności i talenty pracowników	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Postawy i zachowania pracownicze (np. lojalność, dyspozycyjność)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Relacje z otoczeniem sformalizowane (np.: umowy, koncesje, certyfikaty)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Relacje z otoczeniem niesformalizowane (np. wynikające ze znajomości, zaufania, lojalności)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Źródło: opracowanie własne.

W artykule zostaną przedstawione jedynie wyniki dotyczące użyteczności postaw i zachowań pracowniczych we wszystkich czternastu obszarach behawioralnych przedsiębiorstwa.

4. Wyniki badań

Na podstawie wyników badań empirycznych dokonano hierarchizacji pięciu rodzajów zasobów niematerialnych w czternastu obszarach behawioralnych przedsiębiorstwa. Wskazania przez ankietowanych rangi danego zasobu w konkretnym obszarze działalności przedsiębiorstwa pozwoliło na dokonanie czternastu zestawień ważności zasobów niematerialnych. Na pierwszym miejscu aż w dziesięciu obszarach behawioralnych firmy znalazła się wiedza, w trzech – postawy i zachowania pracownicze, w jednym – relacje niesformalizowane z otoczeniem. Rysunek 1 przedstawia, jak kształtowała się pozycja postaw i zachowań pracowniczych w każdym z czternastu obszarów aktywności przedsiębiorstwa w zestawieniu ważności zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa. Jak łatwo zauważyć, obszary aktywności przedsiębiorstwa, w których postawy i zachowania pracownicze odgrywają największą rolę, to: poziom operacyjny, unikanie zagrożeń i istnienie firmy. We wszystkich tych obszarach postawy i zachowania pracownicze znalazły się na pierwszym miejscu w zestawieniu ważności zasobów niematerialnych.

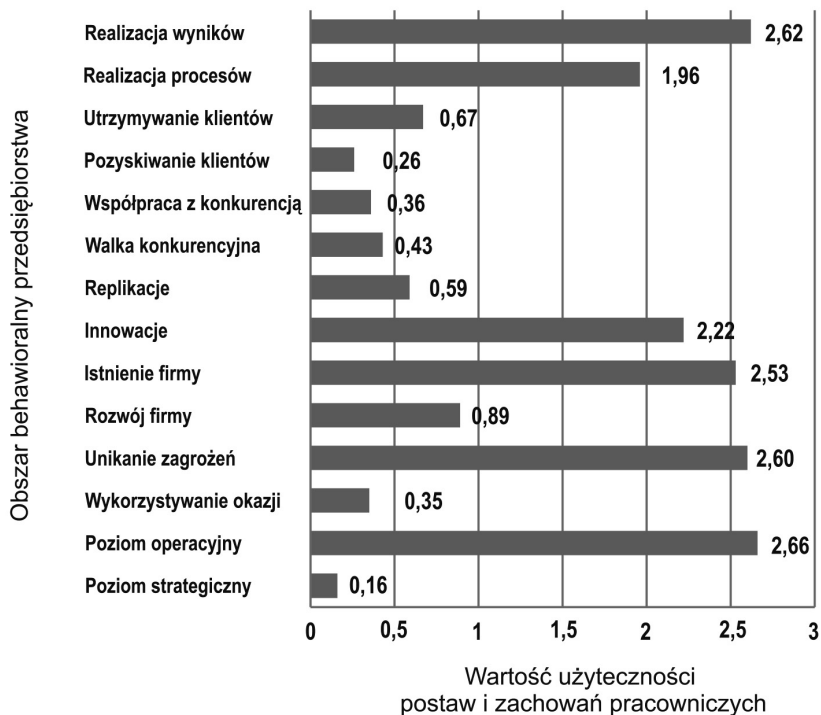


Rys. 1. Pozycja postaw i zachowań pracowniczych w zestawieniu ważności zasobów niematerialnych w 14 obszarach behawioralnych przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Drugą pozycję w rankingu postawy i zachowania pracownicze zajęły w trzech obszarach: innowacje, realizacja wyników i realizacja procesów. Postawy i zachowania pracownicze w replikacjach, utrzymywaniu klientów oraz w rozwoju firmy odgrywają już mniejszą rolę, zajmując trzecią pozycję w zestawieniu. Istnieją także takie obszary aktywności przedsiębiorstwa, w których pozycja postaw i zachowań pracowniczych jest marginalna. Do obszarów tych zalicza się: wykorzystanie okazji (czwarte miejsce w rankingu) oraz pozyskiwanie klientów, współpracę z konkurencją, walkę konkurencyjną i poziom operacyjny (piąte miejsce w rankingu).

Wykorzystując wielowymiarową analizę porównawczą, wyznaczono użyteczność postaw i zachowań pracowniczych. Użyteczność została obliczona na podstawie formuły zaproponowanej przez T. Gospodarka [2009], wedle której jest ona iloczynem rangi (ważności) zasobu niematerialnego oraz stopnia jego wykorzystania. Wyniki zostały przedstawione na rys. 2.



Rys. 2. Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w poszczególnych obszarach behawioralnych przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań oraz [Krupski, Osyra 2013].

Analizując dane z rys. 2, można stwierdzić, że obszary behawioralne przedsiębiorstwa, w których postawy i zachowania pracownicze mają najwyższą użytecz-

ność, to: poziom operacyjny (2,66), realizacja wyników (2,62), unikanie zagrożeń (2,60) oraz istnienie firmy (2,53). Wysoko użyteczne są także postawy i zachowania pracownicze w obszarach innowacji (2,22) oraz realizacji procesów (1,96). Za to w rozwoju firmy (0,89), utrzymywaniu klientów (0,67) oraz replikacjach (0,59) postawy mają dużo mniejsze znaczenie, ale są one jeszcze użyteczne. W przypadku walki konkurencyjnej (0,43), współpracy z konkurencją (0,36), wykorzystywania okazji (0,35), pozyskiwania klientów (0,26) oraz na poziomie strategicznym postawy i zachowania pracownicze są w zasadzie bezużyteczne.

Porównując wyniki dotyczące hierarchizacji ważności zasobów niematerialnych z obliczoną użytecznością, można zauważyć istotną różnicę w obszarze realizacji wyników w przedsiębiorstwie. Według wskazań ważności użyteczność postaw i zachowań pracowniczych zajmuje drugą pozycję w zestawieniu, ustępując jedynie wiedzy. Natomiast obliczona wartość użyteczności postaw i zachowań pracowniczych wskazuje, że są one bardzo użyteczne w obszarze realizacji wyników.

5. Podsumowanie

Celem każdego przedsiębiorcy jest osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej nad innymi firmami, która przełoży się na sukces finansowy. Wiąże się to nierozdzielnie ze skutecznym zarządzaniem zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa. Aby było to możliwe, niezwykle ważne jest prawidłowe zidentyfikowanie obszarów, w których dany zasób jest najbardziej użyteczny. Przedstawione wyniki badań wskazują, w których obszarach postawy i zachowania pracownicze są najużyteczniejszym zasobem niematerialnym. Obszarami tymi są: poziom operacyjny, realizacja wyników, unikanie zagrożeń oraz istnienie firmy. Badania potwierdziły także ważność postaw i zachowań jako zasobu niematerialnego, które pod tym względem ustępują jedynie wiedzy.

Literatura

- Armstrong M., 2001, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, tłum. A. Unterschuetz i in., Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Barney J.B., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, vol. 17, s. 105-112.
- de Wit B., Meyer R., 2007, *Synteza strategii*, tłum. J. Sawicki, WE, Warszawa.
- Dukaj I., 2009, *Wpływ działań kierowniczych na zachowania pracowników*, e-bookowo, <http://pl.scribd.com/doc/68192058/Ilona-Dukaj-Wplyw-dzia%C5%82a%C5%84-kierowniczych-na-zachowania-pracownikow> (17.11.2014).
- Głuszek E., 2004, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Gospodarek T., 2009, *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

- Krupski R., Osyra M., 2013, *Użyteczność zasobów niematerialnych w świetle badań empirycznych. Kontekst strategiczny*, [w:] Rokita J. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Modele biznesu. Nowe obszary badań*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice, s. 22-24.
- Molloy J., Chadwick C., Ployhart R., Golden S., 2011, *Making intangibles "tangible" in tests of resource-based theory. A multidisciplinary critique and validation framework*, *Journal of Management*, vol. 37, no. 5, s. 1507.
- Murawska M., 2008, *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.
- Oblój K., 2007, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, wyd. II zmienione, PWE, Warszawa.
- Urbanek G., 2011, *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Wernerfelt B., 1984, *A resource-based view of the firm*, *Strategic Management Journal*, vol. 5, s. 171-182.
- Wróblewska M., 2011, *Zasoby niematerialne jako źródła budowania przewag konkurencyjnych organizacji w warunkach nowej ekonomii*, [w:] Skrzypek E. (red.), *Zasoby niematerialne jako narzędzie doskonalenia organizacji*, UMCS, Lublin, s. 216.

USABILITY OF THE ATTITUDES AND BEHAVIORS OF EMPLOYEES IN THE COMPANY'S MANAGEMENT

Summary: Twenty-first century is a knowledge-based economy. But there are also another intangible resources that have an impact on the value of the company. The article is devoted to the attitudes and behaviors of employees – one of the company's intangible resources. The research results of the intangible resources show areas of activity in which the company employee attitudes and behavior are the most usable.

Keywords: usability, intangible resources, attitudes and behaviors of employees.