

Spis treści

Wstęp	9
Zbigniew Antczak: Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce	13
Dominika Bąk-Grabowska: Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych	24
Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk: Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych	33
Piotr Bohdziewicz: Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji	45
Beata Buchelt: Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych	61
Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski: Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań	74
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ...	90
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur	99
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze	108
Zdzisława Janowska: Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych	120
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji	130
Monika Kampioni-Zawadka: Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji	140
Tomasz Kawka: Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń	152
Małgorzata Kluska-Nowicka: Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym	165
Jacek Kopeć: Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników	177
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze	185
Iwona Kubica: Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością	197
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy	207

Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group	219
Grzegorz Łukasiewicz: Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością ..	231
Alicja Miś: Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową	241
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie	254
Piotr Oleksiak: Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji	272
Ewa Olszak: Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji	283
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych	295
Piotr Pilch: Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji	308
Katarzyna Piórkowska: Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych	325
Sylwia Przytuła: Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych	337
Anna Rakowska: Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania	351
Tomasz Sapeta: Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych	361
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów	372
Agata Słodkiewicz: Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku	389
Agnieszka Springer: Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji	399
Marzena Stor: Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	409
Aneta Stosik: HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej	423
Marzena Syper-Jędrzejak: Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera	432
Katarzyna Tracz-Krupa: Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich	442
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Różnorodność metod zarządzania marką osobistą	454
Magdalena Zalewska-Turzyńska: O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta	463

Summaries

Zbigniew Antczak: Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland	23
Dominika Bąk-Grabowska: Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups.....	32
Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk: Pay and work values preferences based on the empirical studies	44
Piotr Bohdziewicz: Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization	60
Beata Buchelt: Performance management in Polish companies operating on international markets	73
Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski: Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results	89
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Managing human potential in the conditions of cultural diversity	98
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury.....	107
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions.....	119
Zdzisława Janowska: The role of management in the adaptation of multicultural work teams	129
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Human resource management vs. organization effectiveness	139
Monika Kampioni-Zawadka: Talent management in a contemporary organization	151
Tomasz Kawka: Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system	164
Małgorzata Kluska-Nowicka: Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect.....	176
Jacek Kopeć: Formation of solutions facilitating diversity management of employees.....	184
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience....	196
Iwona Kubica: Business model for diversity management implementation...	206
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results	218
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group	229

Grzegorz Łukasiewicz: Organizational effects of diversity management	240
Alicja Miś: Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity.....	253
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application	271
Piotr Oleksiak: The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations	282
Ewa Olszak: The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection	293
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Selected determinants of sports talents development.....	307
Piotr Pilch: The role of organizational policy within social capital management in organization	324
Katarzyna Piórkowska: Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes	336
Sylvia Przytuła: The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings	350
Anna Rakowska: Diversity of human resources – the research state and future challenges	360
Tomasz Sapeta: Employees’ remuneration in the context of business diversification on international markets	371
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches	388
Agata Słodkiewicz: Development of organization potential – case study	398
Agnieszka Springer: Focus on talents and human capital formation in an organization.....	408
Marzena Stor: Managerial capital as a source of company’s competitive advantage	422
Aneta Stosik: Idea Management concept implementation in small service business.....	431
Marzena Syper-Jędrzejak: Diversity management as an essential competence of the contemporary manager	441
Katarzyna Tracz-Krupa: European Social Fund as a tool of human resource development.....	453
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Diversity of personal branding methods.....	462
Magdalena Zalewska-Turzyńska: The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital	473

Wstęp

Oddajemy w ręce czytelników rezultaty XII przedsięwzięcia z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami* (pierwsza publikacja z tego zakresu pojawiła się w 1993 roku), której przewodnim tematem edycji w 2014 roku jest *Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – w kontekście podejść, metod, narzędzi*. Głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych, podzielenie się doświadczeniami badawczymi oraz wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań.

W podjętym przez nas przedsięwzięciu badawczym, którego plonem są dwa tomy artykułów, skupiliśmy uwagę na zagadnieniach zarządczo-ekonomicznych (I tom) oraz zarządczo-psychologicznych (II tom). Podział ten odpowiada profilom naukowo-badawczym organizatorów projektu, tj. Katedry Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego.

Przyjmowana przez nas perspektywa dotycząca różnorodności jest szeroka i nie ogranicza się tylko do społecznego zróżnicowania pracowników ze względu na wybrane cechy, takie jak np. wiek, płeć, narodowość, pochodzenie etniczne, preferencje religijne, orientacja seksualna, wykształcenie, cechy osobowościowe, stan cywilny czy forma zatrudnienia. W prezentowanej publikacji różnorodność postrzegana jest również przez pryzmat różnych podejść, koncepcji, metod oraz narzędzi, które wymagają indywidualnego czy też sytuacyjnego dostosowania do potrzeb danej organizacji ze względu na jej wielkość, przedmiot działalności, strukturę własnościową lub kapitałową, lokalizację, realizowane strategie, strukturę kapitału ludzkiego itp.

Artykuły w obu tomach zostały uporządkowane według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów. W pracy można jednak wyróżnić kilka głównych obszarów problemowych, którym poświęcone są poszczególne referaty. W **tomie I**, którego tytuł nawiązuje do problemów zarządczych i ekonomicznych kapitału ludzkiego, zidentyfikowano siedem takich obszarów.

Jednym z nich jest rola kadry menedżerskiej w kształtowaniu kapitału ludzkiego organizacji. Podejmowane tutaj dyskusje obejmują budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na kapitale menedżerskim, identyfikowanie powiązań między przywództwem transformacyjnym a składowymi kapitału ludzkiego, kompetencje menedżerskie w zakresie adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych, zarządzanie różnorodnością społeczną, w tym odpowiadanie na potrzeby pracowników w różnym wieku, a także budowanie postaw projakościowych.

Kolejny obszar problemowy stanowi relacja przyczynowo-skutkowa między wybranymi cechami kapitału ludzkiego oraz zarządzania tym kapitałem a skutecz-

nością i efektywnością zarządzania organizacją. Podejmowane zagadnienia dotyczą związku zarządzania różnorodnością kapitału ludzkiego z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy, skutecznego planowania sukcesji w organizacji czy też identyfikacji, oceny i diagnozy efektywności różnych form pracy grupowej i zespołowej.

Pewne zainteresowanie wzbudza też problematyka zarządzania talentami i rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji. W tym zakresie pojawiają się prace, w których autorzy starają się wyjaśnić, na czym polega zarządzanie talentami we współczesnych organizacjach, jakie znaczenie ma zarządzanie marką osobistą, wskazują na możliwości wykorzystywania przez przedsiębiorstwa bądź to różnych funduszy europejskich w działaniach ukierunkowanych na rozwój pracowników, bądź też mediów społeczności w celu identyfikowania i przyciągania do organizacji utalentowanych pracowników.

W prezentowanym zbiorze artykułów można też wyodrębnić prace poświęcone kształtowaniu organizacyjnego kapitału ludzkiego. Podejmowane zagadnienia dotyczą kierunku rozwoju metod i narzędzi doboru kadr do organizacji, metodyki oceniania pracowników, roli systemów wynagrodzeń w oddziaływaniu na kapitał ludzki, uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemów wynagrodzeń oraz wykorzystywania preferencji i potencjału pracowników w osiągnięciu celów organizacji.

Podobnie jak w kilku naszych poprzednich publikacjach dotyczących sukcesu w zarządzaniu, wyraźnie daje się zaobserwować nurt poświęcony międzynarodowym i międzykulturowym aspektom zarządzania kapitałem ludzkim. Autorzy toczą tutaj rozważania nad zarządzaniem efektywnością pracy czy też wynagradzania pracowników i zarządzania ich karierami w firmach dywersyfikujących swoją działalność na rynkach międzynarodowych, gospodarowaniem potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego, jak i wpływem czynników kulturowych na praktykę zarządzania expatriantami.

Przedmiotem zainteresowania innej, dającej się wyodrębnić grupy zagadnień są strategie zarządzania kapitałem ludzkim. W swoich dyskusjach autorzy formułują założenia takich strategii, uwzględniających działania ukierunkowane na niestandardowe formy zatrudnienia, biznesowe modele wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością, potrzeby rozwojowe potencjału menedżerskiego, kreowanie kultury otwartej na nowe pomysły czy też promujących transparentność polityki kadrowej.

Ostatni obszar problemowy, jaki redaktorom udało się zdefiniować w niniejszym zbiorze artykułów, stanowią determinanty zarządzania zróżnicowanym kapitałem społecznym. Znajdują się tutaj prace poświęcone roli polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji, kształtowaniu rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników, trendom ewolucji funkcji personalnej w Polsce w okresie transformacji społeczno-gospodarczej, prakseologicznemu

podejściu do koncepcji kapitału ludzkiego oraz osiągnięciom badawczym i wyzwaniom, jakie pojawiają się w zakresie różnorodności zasobów ludzkich.

Żywimy nadzieję, że zawarte w tym dziele treści będą stanowić przyczynek do refleksji nad różnymi podejściami, metodami i narzędziami, jakie stosowane są w teorii i praktyce zarządzania kapitałem ludzkim. W tym miejscu pragniemy też złożyć wyrazy serdecznego podziękowania wszystkim, którzy wnieśli swój wkład w przygotowanie i wydanie niniejszej publikacji.

Marzena Stor
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Tadeusz Listwan
Społeczna Akademia Nauk
w Łodzi