

## Spis treści

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

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

## Summaries

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

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

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

## Wstęp

Oddajemy Czytelnikom kolejną publikację stanowiącą rezultat projektu badawczego z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami*, którego przewodnim tematem jest różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – w kontekście podejść, metod, narzędzi. Podobnie jak to miało miejsce w I tomie, tak i tutaj artykuły uporządkowano według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów. Warto jednak, kontynuując koncepcję wstępu przyjętą w poprzednim tomie, dokonać zwięzłej prezentacji ogólnej zawartości merytorycznej niniejszego tomu według zasadniczych obszarów problemowych.

Na strukturę problemową tomu II, którego tytuł wpisuje się w perspektywę zarządczo-psychologiczną w zarządzaniu kapitałem ludzkim, składa się siedem obszarów tematycznych. Jednym z nich są postawy i zachowania kadry menedżerskiej w kształtowaniu kapitału ludzkiego. Autorzy zainteresowani tą problematyką podjęli dyskusję m.in. nad takimi zagadnieniami, jak: podejście behawiorystyczne i humanistyczne w zarządzaniu, reakcje menedżerów na informacje zwrotne od pracowników, kontekstualność preferencji i efektywności kierowniczych taktyk wpływu na podwładnych, menedżerskie postawy społeczne, ryzyko decyzyjne menedżerów i jego ocena, a także postawy społeczności organizacyjnej wobec pracowników wiedzy ze względu na ich wiek.

W niniejszym tomie można też wyodrębnić obszar, którego problematyka dotyczy psychospołecznych uwarunkowań skuteczności i efektywności zarządzania kapitałem ludzkim. W tej grupie referatów prezentowane są wnioski badawcze i refleksje nad czynnikami psychospołecznymi determinującymi zagrożenia w miejscu pracy, oceną skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji, problemami z wyczerpaniem emocjonalnym i cynizmem w elastycznych formach pracy, autoprezentacją jako czynnikiem modyfikującym samoocenę oraz użytecznością postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Zainteresowanie wśród autorów wzbudza też problematyka kształtowania kapitału ludzkiego poprzez motywowanie i budowanie zaangażowania pracowników. Referaty, które można tutaj tematycznie przypisać, dotyczą motywacyjnych i organizacyjnych predyktorów zaangażowania pracowników, pomiaru poczucia satysfakcji zawodowej, pozapłacowych form motywowania, postrzeganego wsparcia organizacyjnego, ale też budowania zaangażowania na wybranych zestawach wartości w organizacji i społecznej odpowiedzialności biznesu.

Kolejnym obszarem zainteresowania w niniejszym tomie jest zarządzanie różnorodnym kapitałem ludzkim w organizacjach. Autorzy w swoich pracach koncepcyjnych i badawczych podejmują kwestie związane z komunikacją wewnętrzną w organizacji w zarządzaniu różnorodnością, w tym komunikacją interpersonalną,

odnoszą się do stanu zarządzania różnorodnością w wybranych regionach kraju oraz w całej Polsce, ale też starają się udzielić odpowiedzi na pytania dotyczące zasadności uwzględniania różnorodności pracowników w kształtowaniu zaangażowania oraz postrzegania mężczyzn i kobiet w zespole w kontekście pojawiających się w tym zakresie wartości i wyzwań.

Wśród zgromadzonych referatów pojawiają się również takie, dla których wspólnym mianownikiem są determinanty zróżnicowanych zachowań organizacyjnych. Autorzy prowadzili w nich dyskusje na temat uwarunkowań i konsekwencji politycznych zachowań organizacyjnych, socjalizacji pracowników w warunkach różnorodności kulturowej, wyzwań stojących przed zarządzaniem zasobami ludzkimi ze względu na kategorie pokoleniowe, czynników kształtujących motywacje pracowników w procesie szkolenia oraz zachowań etosowych w kontekście pracy zawodowej.

Jeszcze inny zbiór artykułów stanowią prace poświęcone relacjom zachodzącym między strukturą kapitału ludzkiego a przywództwem i kulturą organizacyjną. W tym zakresie poruszane zagadnienia dotyczyły budowania kapitału ludzkiego na przywództwie organizacyjnym, kompetencji psychospołecznych i przywództwa transformacyjnego w spełnianiu oczekiwań pracowniczych, partycypacji bezpośrednio uwarunkowanej konsultatywnym stylem kierowania oraz podobieństw i różnic między kulturową percepcją niemieckich i polskich przywódców w organizacji.

Ostatni obszar problemowy, jaki redaktorom niniejszego tomu udało się w nim wyodrębnić, stanowią współczesne wyzwania rozwoju i edukacji. Przedmiotem zainteresowania autorów są strategiczne gry szkoleniowe w kształtowaniu kompetencji menedżerskich, szanse i zagrożenia pojawiające się w grywalizacji, edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej, korzyści organizacyjne z samokształcenia menedżerów, jak też pomiar skłonności zawodowych z wykorzystaniem wybranych narzędzi.

Oba tomy publikacji mają charakter komplementarny. Zgodnie bowiem z intencją redaktorów wspólnym przedmiotem zainteresowania obu tomów jest zarządzanie kapitałem ludzkim, przy czym w tomie I w większym zakresie włączone zostają do rozważań koncepcyjnych i badań empirycznych uwarunkowania ekonomiczne, z kolei w tomie II pojawia się więcej wątków psychologicznych.

Kończąc bardzo ogólną prezentację zawartości niniejszej pracy, pragniemy przypomnieć, że głównymi celami realizowanego projektu są: zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych, podzielenie się doświadczeniami badawczymi oraz wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiany myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań w zakresie różnych podejść, metod czy narzędzi stosowanych w zarządzaniu kapitałem ludzkim.

Zarządzanie kapitałem ludzkim, zarówno w wymiarze naukowym, jak i praktycznym, ma charakter interdyscyplinarny. W naszej ocenie ta interdyscyplinarność znajduje swoje odzwierciedlenie w różnorodności podejść, metod i narzędzi badaw-

czych, które zaprezentowano w tych dwóch tomach publikacji. Żywimy nadzieję, że Czytelnicy podzielą tę opinię.

Pozostaje nam zatem życzyć miłej lektury, która być może stanie się natchnieniem do kontynuowania podjętych tutaj rozważań koncepcyjnych czy też inspiracją do nowych badań empirycznych. Przy tej okazji pragniemy też wyrazić wdzięczność tym autorom, którzy już od 21 lat wspierają nas w naszym przedsięwzięciu, jak i podziękować tym wszystkim, którzy dołączyli do nas w ostatnim czasie.

*Marzena Stor*

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

*Agnieszka Fornalczyk*

Uniwersytet Wrocławski