

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

**Sukces w zarządzaniu kadrami**

**Różnorodność w zarządzaniu**

**kapitałem ludzkim –**

**podejścia, metody, narzędzia**

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowi

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://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 978-83-7695-493-6**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

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

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

## Summaries

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

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

**Katarzyna Piórkowska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## KAPITAŁ LUDZKI W ORGANIZACJI Z PERSPEKTYWY MENEDŻERSKICH POSTAW SPOŁECZNYCH

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji kapitału ludzkiego z perspektywy intraorganizacyjnej, a zwłaszcza z perspektywy menedżerskich postaw społecznych. W pierwszej części opracowania przedstawiono w zarysie istotę i znaczenie kapitału ludzkiego, w części drugiej zaprezentowano uwarunkowania charakteru kapitału ludzkiego w kontekście czynników endogenicznych, następnie omówiono rolę menedżerskich postaw społecznych w kształtowaniu kapitału ludzkiego; szczególnie wskazano na występowanie potencjalnych zależności pomiędzy menedżerskimi postawami społecznymi a charakterem/natężeniem poszczególnych wymiarów kapitału ludzkiego; zasygnalizowano również postulatory rozwiązywania problemów badawczych w tym zakresie. Wnioskowanie ma charakter dedukcyjny, a zastosowaną metodą są badania literaturowe i rozważania autora.

**Słowa kluczowe:** kapitał ludzki, menedżerskie postawy społeczne, determinanty intraorganizacyjne.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.27

### 1. Wstęp

Prace i badania na temat kapitału ludzkiego wciąż pojawiają się od wielu lat, pokazując aktualność zagadnienia, zwłaszcza w czasie globalizacji i niestabilnych warunków otoczenia. Jednakże kategoria kapitału ludzkiego pozostaje wciąż niejednoznaczna – należy rozpatrywać ją w różnych ujęciach czy wymiarach, co nastęrcza metodologicznych i metodycznych trudności badawczych i wymaga od badaczy głębokiej precyzji w określaniu chociażby komponentów kapitału ludzkiego. Determinanty charakteru kapitału ludzkiego bądź strategii rozwoju kapitału ludzkiego również są wielorakie. Podstawowy ich podział dotyczy czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Niniejsze opracowanie osadzono w intraorganizacyjnych determinantach kapitału ludzkiego, ze szczególnym uwzględnieniem menedżerskich postaw społecznych<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Niniejsza publikacja jest realizowana w ramach projektu, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/D/HS4/01317.

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji kapitału ludzkiego z perspektywy intraorganizacyjnej, a szczególnie z perspektywy menedżerskich postaw społecznych. W pierwszej części opracowania przedstawiono w zarysie istotę i znaczenie kapitału ludzkiego, w części drugiej zaprezentowano determinanty charakteru kapitału ludzkiego w kontekście endogenicznych czynników, a następnie omówiono rolę menedżerskich postaw społecznych w kształtowaniu kapitału ludzkiego. Wnioskowanie ma charakter dedukcyjny, a zastosowaną metodą są badania literaturowe i rozważania autora.

## 2. Kapitał ludzki – istota i znaczenie

Termin kapitał ludzki w literaturze przedmiotu jest wynikiem ewolucji pojęcia związanego z ludźmi w organizacji i stanowi często (niewłaściwie) synonim pojęć: zasoby ludzkie, personel czy współcześnie – zarządzanie talentem. Natomiast teoria kapitału ludzkiego wywodzi się z ekonomii klasycznej, z drugiej połowy XX w., i jest utożsamiana z pracami T.W. Schultza i G. Beckera. Definicji, ujęć czy też wymiarów kapitału ludzkiego jest tak dużo, iż nie sposób uniknąć niejednoznaczności epistemologicznej spotykanej w literaturze przedmiotu. Kapitał ludzki może być analizowany na poziomie mikro (rola kapitału ludzkiego w organizacji – menedżerski punkt widzenia i podejście zasobowe w zarządzaniu strategicznym; rola kapitału ludzkiego jako czynnika produkcji – kontekst ekonomii biznesu) (zob. [Kucharčíková 2011, s. 61-64]) oraz makro (rola kapitału ludzkiego w gospodarce – dźwignia wzrostu gospodarczego), a także zarówno w ujęciu wąskim (wiedza i umiejętności), jak i szerokim (inne, poza wiedzą i umiejętnościami, właściwości jednostki). Kapitał ludzki w naukach o zarządzaniu często jest postrzegany jako element kapitału intelektualnego (poza kapitałem społecznym i organizacyjnym [Bratnicki 2000, s. 101; Bratnicki, Strużyna 2001, s. 70] czy też poza kapitałem strukturalnym: organizacyjnym, klienckim [Edvinsson, Malone 2001, s. 45]), a zwłaszcza jako zbiór kompetencji, wiedzy, przyzwyczajzeń, cech społecznych i osobowościowych wraz ze zdolnościami do kreatywności, poznawczymi zdolnościami przekładający się na zdolność wykonywania danej pracy w celu kreowania ekonomicznej wartości przedsiębiorstwa<sup>2</sup>, czy też, konkludując za M. Bratnickim, jako kompetentność, zręczność intelektualna, motywacja. Dae-Bong Kwon proponuje postrzegać kapitał ludzki z trzech perspektyw: a) wiedzy, umiejętności zakorzenionych w jednostce, b) wiedzy, umiejętności jednostki pozyskanych w procesie uczenia się i doświadczenia (akumulacji wiedzy), c) wiedzy i umiejętności jednostki celem tworzenia wartości ekonomicznej [Kwon, 2009, s. 4]. W tabeli 1 przedstawiono najczęściej przytaczane rozumienie kapitału ludzkiego.

<sup>2</sup> Należy zwrócić uwagę, iż ogólny kapitał ludzki, w przeciwieństwie do określonego/specyficznego kapitału ludzkiego, jest łatwo transferowalny do innych sektorów.



Tabela 1. Przegląd definicji kapitału ludzkiego

Autor	Definicja
Ujęcie szerokie	
Leksykon zarządzania ... 2004, s. 193; Pocztownski 2007, s. 41	Kapitał ludzki to tkwiący w ludziach zbiór właściwości, takich jak: wiedza, umiejętności, cechy psychologiczne, zdrowie, zachowania posiadające określoną wartość, które mogą być źródłem przyszłych dochodów, zarówno dla pracownika, jak i organizacji
Domański 1993, s. 32	Kapitał ludzki to całokształt umiejętności fizycznych człowieka, ale także jego zdolności psychicznych i intelektualnych, które mogą być przez niego wykorzystane w procesie aktywnego udziału w życiu gospodarczym
Marciniak 2002, s. 12	Kapitał ludzki to zdolność do wytwarzania nowych wartości ekonomicznych, zdeterminowana wieloma czynnikami, wśród których znajdują się: wiedza, umiejętności, zdrowie i energia witalna, a także uznawane wartości, kultura, tradycja
Verhoglyadova 2006, s. 250	Kapitał ludzki to zakorzeniona wiązka ludzkich zdolności, wiedzy i motywacji
Bratnicki 2000, s. 101; Bratnicki, Strużyna 2001, s. 70	Kapitał ludzki to element kapitału intelektualnego, składający się z kompetentności (umiejętności, wiedza fachowa, talenty), zręczności intelektualnej (innowacyjność ludzi, zdolność do naśladowania, przedsiębiorczość, zdolność do zmian) i motywacji (chęć działania, predyspozycje osobowościowe do określonych zachowań, zaangażowanie w procesy organizacyjne, skłonność do zachowań etycznych, władza organizacyjna, przywództwo menedżerskie)
Kucharčíková 2011, s. 65	Kapitał ludzki to naturalna zdolność, wrodzone oraz nabyte umiejętności, wiedza, doświadczenie, talent, innowacyjność
Rastogi 2002	Kapitał ludzki to wiedza, kompetencje, postawa i zachowanie zakorzenione w jednostce
Ujęcie wąskie	
Przybyszewski 2007, s. 22	Kapitał ludzki to zasób wartościowej i użytecznej wiedzy zdobytej w procesie kształcenia i praktyki zawodowej
Alan, Altman, Roussel 2008; Becker 1962	Ogólny kapitał ludzki ( <i>general human capital</i> ) to ogólna wiedza i umiejętności niespecyficzne dla zadania czy organizacji, które zazwyczaj akumulują się poprzez doświadczenie i edukację Określony/specyficzny kapitał ludzki ( <i>specific human capital</i> ) to wiedza i umiejętności specyficzne dla danego zadania bądź przedsiębiorstwa, które akumulują się poprzez edukację, szkolenia i doświadczenie zawodowe
Beach, 2009	Kapitał ludzki to wiedza i umiejętności zakorzenione w jednostce.

Źródło: opracowanie na podstawie: [Leksykon zarządzania ... 2004, s. 193; Pocztownski 2007, s. 41; Domański 1993, s. 32; Marciniak 2002, s. 12; Verhoglyadova 2006, s. 250; Przybyszewski 2007, s. 22; Kucharčíková 2011, s. 65; Bratnicki 2000, s. 101; Alan, Altman, Roussel 2008; Beach 2009; Rastogi 2002; Becker 1962; Bratnicki, Strużyna 2001, s. 70].

Znaczenie kapitału ludzkiego różni się w zależności od rozpatrywanego wymiaru: mikro bądź makro. W odniesieniu do poziomu mikro i zgodnie z koncepcją kapitału ludzkiego, jego jakość w organizacji można wzmacniać poprzez inwestowanie w niego (kapitał ludzki nie jest związany z genetycznymi właściwościami populacji,

chyba że rozpatrujemy go jedynie jako właściwości wrodzone). Wykształcenie, doświadczenie i umiejętności ludzi w organizacji przyczyniają się do zwiększenia wartości (również ekonomicznej) organizacji (zob. [Hansson 2009]). M. Marimuthu i wsp. opracowali koncepcyjny model (silnie osadzony w literaturze przedmiotu i badaniach empirycznych traktujących o związku kapitału ludzkiego z *performance* przedsiębiorstw), łączący inwestycje w kapitał ludzki, efektywność kapitału ludzkiego z wynikami działalności przedsiębiorstwa [Marimuthu, Ariokasamy, Ismail 2009]. Koncepcja kapitału ludzkiego podkreśla zatem znaczenie ludzi w organizacji jako istotnego zasobu, który również, poza kapitałem rzeczowym i finansowym, przyczynia się do rozwoju i wzrostu organizacji. Kolektywne cechy, umiejętności i zdolności ludzi w organizacji implikują poziom produktywności i wyników działalności, więc nakłady na rozwój ludzi powinny być traktowane jako inwestycja, a nie tylko koszt [Becker 1962; 1993; Schultz 1961]. Uzyskanie długookresowej przewagi konkurencyjnej w warunkach ostrej rywalizacji i turbulentnego otoczenia jest warunkowane unikatowymi zdolnościami i umiejętnościami ludzi w organizacji. Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa, poziom konkurencyjności i przewaga konkurencyjna są wręcz indukowane inwestowaniem w kapitał ludzki [Lepak, Snell 1999; Barney 1995; Rivas, Cano, Austria 2013, s. 227]. Przenosząc koncepcję kapitału ludzkiego, czy też koncepcję rozwoju kapitału ludzkiego (*Human Resource Development*), na grunt makro (ekonomii), należy jednoznacznie stwierdzić, iż stanowią one nośniki wzrostu gospodarczego (zob. [Majeed, Ahmad 2008; Borowiec, Dorocki, Jenner 2009; Ogunade 2011; Baldacci, Clements, Cui 2004; Schultz 1961, s. 3-7]). Konkludując istotność kapitału ludzkiego, Dae-Bong Kwon [Kwon 2009, s. 5] podkreśla trzy wymiary jego znaczenia – po pierwsze, z punktu widzenia jednostki – kapitał ludzki przyczynia się do osiągania indywidualnego dochodu i powiększania szans w poszukiwaniu pracy zarobkowej; po drugie, z punktu widzenia organizacji – kapitał ludzki jest ściśle powiązany z kluczowymi kompetencjami organizacji i jej przewagą konkurencyjną i po trzecie, z perspektywy społecznej – kapitał ludzki implikuje społeczną świadomość roli kapitału ludzkiego w gospodarce.

Konsekwentnie, celem wzrostu i adaptacji organizacji do otoczenia, przywództwo organizacyjne powinno uwzględniać wartość i znaczenie kapitału ludzkiego w organizacji, społeczeństwie i gospodarce, co z kolei implikuje potrzebę właściwego kształtowania kapitału ludzkiego.

### **3. Uwarunkowania charakteru kapitału ludzkiego – perspektywa intraorganizacyjna**

O jakości kapitału ludzkiego decyduje szereg czynników jakościowych, zarówno egzogenicznych, jak i endogenicznych. Wśród czynników zewnętrznych (włączając elementy otoczenia organizacji) na uwagę zasługują: poziom wykształcenia społeczeństwa, ochrona zdrowia, sytuacja na rynku pracy, dostępność do urządzeń wyprodukowanych na bazie nowych technologii (zob. [Wronowska 2006, s. 15; Verho-

glyadova 2006, s. 256; Marciniak 2002, s. 7; Borowiec, Dorocki, Jenner 2009]), a także migracje jednostek i rodzin [Schultz 1961, s. 9]. Jednakże, z punktu widzenia organizacji, wydaje się, iż czynniki zewnętrzne mają mniejsze znaczenie aniżeli czynniki i mechanizmy intraorganizacyjne (endogeniczne).

P. Davidsson i B. Honig [2003] do czynników (intraorganizacyjnych) kształtujących kapitał ludzki zaliczają: doświadczenie, praktyczne uczenie się w miejscu pracy oraz nietradycyjne techniczne formy uczenia się. Dużą rolę praktycznego uczenia się w miejscu pracy (*on-the-job training*) podkreślają również G. Becker oraz T.W. Schultz [Becker 1962, s. 10-25; Schultz 1961, s. 9]. A.O. Ogunade uwytkła znaczenie rozwijania umiejętności i kompetencji, wśród których wyróżnia: podstawowe umiejętności, kluczowe dla wykonywanej pracy, techniczne/zawodowe, przedsiębiorcze oraz tzw. umiejętności i kompetencje XXI wieku [Ogunade 2011, ss. 8-9], a także różnicuje je ze względu na poziom rozwoju sektora [Ogunade 2011, s. 11].

Opisane intraorganizacyjne czynniki jakościowe determinujące charakter kapitału ludzkiego w organizacji stanowią niewątpliwie rezultat mechanizmów i procesów zachodzących w następujących podstawowych elementach organizacji: strategii, kulturze i strukturze organizacyjnej (por. [Król, Ludwiczynski 2006, s. 120-145]). Już A.D. Chandler [1962] podkreślał znaczenie tej triady zarządzania, konstatując, iż symbolizuje ona harmonię, a zmiana któregokolwiek elementu musi pociągać za sobą zmianę pozostałych. Przede wszystkim jednak struktura i kultura powinny zostać skonstruowane tak, by wspierały strategię, chociaż nie należy zapominać, że sama strategia również determinuje dwa pozostałe składniki triady. Strategia organizacji stanowi jednoznacznie determinantę rozwoju kapitału ludzkiego, ponieważ decyduje (a przynajmniej powinna) o strategii (strategiach) rozwoju tego kapitału. Na taką konstatację pozwala zwłaszcza rozumienie strategii przez W.F. Gluecka i K.R. Andrews. W.F. Glueck uznaje strategię organizacji za ujednoczony, całościowy i zintegrowany plan tak zaprojektowany, by osiągnąć podstawowe cele przedsiębiorstwa [Glueck 1976]. Kompleksowość i integracja powinny dotyczyć również strategii rozwoju kapitału ludzkiego (odzwierciedlonych w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi) jako strategii funkcjonalnych podporządkowanych strategii rozwoju organizacji. Z kolei K.R. Andrews postrzega strategię rozwoju organizacji jako motywacyjną siłę dla interesariuszy i konstatuje, iż strategia jest wzorcem decyzji w przedsiębiorstwie, który określa i ujawnia jego cele, tworzy główne plany i definiuje zakres biznesu, rodzaj organizacji i naturę ekonomicznego i nieekonomicznego wkładu dla udziałowców, pracowników, klientów i społeczności [Andrews 1980]. Uwzględniając pracowników, K.R. Andrews podkreśla ich rangę w strategii rozwoju organizacji, co powinno przekładać się również na charakter strategii rozwoju kapitału ludzkiego. Struktura organizacyjna oraz kultura organizacji także powinny sprzyjać realizacji założonych strategii rozwoju kapitału ludzkiego z jednej strony, a z drugiej determinują swoją formą ich charakter. Struktura organizacyjna ma w ogóle całościowo istotny wpływ na kształt zarządzania zasobami

ludzkimi [Listwan 2005, s. 148-149]. Im struktury organizacyjne są bardziej formalne, skostniałe, tym trudniejsze wydają się w realizacji strategii rozwoju kapitału ludzkiego. Kultura organizacyjna natomiast, postrzegana często przez trzy grupy zmiennych (kultura narodowa, cechy organizacji formalnej i właściwości pracowników) [Listwan 2010, s. 53], powinna być zorientowana na rozwój ludzi w organizacji. Takimi kulturami wydają się na przykład: organizacja przywództwa transformacyjnego łącząca indywidualizm, hierarchiczność i wysoką tolerancję niepewności, organizacja śmiałków łącząca indywidualizm, równość i wysoką tolerancję niepewności (za typologią kultur organizacyjnych Ł. Sułkowskiego [2002, s.78-88]), kultura jednostek/wsparcia (z typologii kultur organizacyjnych R. Harrisona [1972]).

A.O. Ogunade proponuje następującą przekrojową typologię strategii rozwoju kapitału ludzkiego [Ogunade 2011, s. 13-14]: kooperacyjne systemy szkoleń (interakcje pomiędzy grupami pracodawców, grupami pracowników i rządem, strategia ta zakłada kooperację z interesariuszami zainteresowanymi rozwojem pracowników), bezpośrednie inwestycje obce (dostarczane głównie przez wielonarodowe korporacje), krajowe systemy szkoleń (kursy zawodowe, profesjonalne programy rozwoju), systemy szkoleń w przedsiębiorstwie oraz wsparcie organizacji pozarządowych. Strategie rozwoju kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie zależą (poza uwarunkowaniami *stricte* organizacyjnymi: strategia, struktura, kultura organizacji) również od nastawienia i motywacji kadry zarządzającej do rozwoju siebie i pracowników (zob. [Rivas, Cano, Austria 2013, s. 227-229]), a motywacja stanowi tutaj także niezbędny element procesu odnowy kapitału ludzkiego (tworzenie-kumulowanie-używanie) [Verhoglyadova 2006, s. 250], ponieważ kapitał ludzki, poza wiedzą, umiejętnościami i kompetencjami, zawiera również postawy, zachowania i wartości zakorzenione w jednostce [Głuszek 2001; Rastogi 2002].

Nastawienie/motywacja kadry zarządzającej do rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji jest wyrazem menedżerskich postaw/zachowań, również postaw społecznych implikowanych oczywiście wartościami oraz właściwościami osobowościowymi i temperamentalnymi jednostki. Te menedżerskie postawy społeczne to kolejne uwarunkowanie charakteru kapitału ludzkiego w intraorganizacyjnej perspektywie poznawczej.

#### **4. Menedżerskie postawy społeczne w kształtowaniu charakteru kapitału ludzkiego w organizacji**

Menedżerskie postawy społeczne, według autorki opracowania, to postawa menedżera wobec otoczenia społecznego w organizacji i poza nią, warunkująca zarówno charakter relacji społecznych w organizacji, jak i charakter zachowań menedżerskich (w tym podejmowania decyzji). Rozważania w zakresie wpływu menedżerskich postaw społecznych na kształtowanie charakteru kapitału ludzkiego odnoszą się, w niniejszym opracowaniu, do następującej typologii postaw społecznych: konformizm *versus* nonkonformizm, indywidualizm *versus* kolektywizm oraz proak-

tywność *versus* indyferentyzm (reaktywność)<sup>3</sup>. W literaturze przedmiotu nie występuje jednoznaczna, spójna i zamknięta typologia postaw społecznych. Co więcej, samo pojęcie postawy społecznej również nie jest w literaturze precyzyjne. Przyjęta w opracowaniu typologia jest przykładowym zbiorem postaw społecznych, wybranym spośród różnych propozycji typów postaw: pojęcie postawy konformistycznej/nonkonformistycznej zaczerpnięto z koncepcji J. Sztumskiego [1995], proaktywnej/indyferentnej z koncepcji T. Mądrzyckiego [1997], a zjawisko indywidualizmu i kolektywizmu zaadaptowano na grunt poznania jednostki z koncepcji H.C. Triandisa.

Badania nad konformizmem wywodzą się z badań i prac S.E. Ascha [Asch 1951; 1956], M. Sherifa [Sherif 1935], M. Deutscha i H.B. Gerarda [Deutsch, Gerard 1955] oraz dotyczą analizy nacisków na jednostkę, wywieranych w celu jej dopasowania się do oczekiwań innych (grupy, społeczeństwa, organizacji czy przywódcy). Konformizm definiowany jest najczęściej jako [Szewczuk 1979, s. 122] „hipotetyczna cecha osobowości lub ogólna tendencja jednostki do podporządkowania się naciskom zewnętrznym lub upodobnienia własnego zachowania, sposobu myślenia, poglądów, norm postępowania itp. do powszechnie przyjętych w danej grupie standardów”. Nonkonformizm natomiast rozumiany jest jako [Biernacka 2003, s. 156] „zdolność przeciwstawiania się opiniom, ocenom, poglądom innych ludzi oraz zdolność oparcia się społecznym naciskom”. Nonkonformizm może występować w formie nonkonformizmu konstruktywnego (uzasadniony sprzeciw) bądź destrukcyjnego (antykonformizm: automatyczny sprzeciw oczekiwaniom innym). Rozpatrując indywidualizm jako postawę społeczną, należy postrzeć ją jako „zespół idei wysuwający na czoło rolę jednostki i znaczenie indywidualnych interesów” [Słownik socjologii ... 2006]. Filozofię tę często przeciwstawia się kolektywizmowi. W literaturze przedmiotu w zakresie indywidualizmu i kolektywizmu spotyka się w głównej mierze rozważania i wyniki badań dotyczące kontekstu kulturowego, zatem kategorie te są traktowane jako wymiary czy też wyznaczniki kultur (międzynarodowych bądź organizacji). W niniejszym opracowaniu indywidualizm i kolektywizm rozpatruje się z punktu widzenia jednostki (jako jej postawa społeczna). Jeśli przyjęć koncepcję rozumienia indywidualizmu i kolektywizmu przez H.C. Triandisa [1990, s. 42], zachowanie społeczne jednostek o cechach indywidualistycznych, w przeciwieństwie do jednostek o cechach kolektywistycznych, jest determinowane głównie przez osobiste cele, a w sytuacji konfliktu pomiędzy celami osobistymi i grupowymi akceptowalnym zachowaniem jest przedkładanie celów personalnych nad cele grupy. Proaktywność jest postawą społeczną, w której przyjmuje się, że to jednostka odpowiedzialna jest za swoje życie poprzez dokonywanie wyborów. R. Schwarzer konstatuje, iż proaktywna jednostka dąży do poprawy jakości życia i otoczenia, a nie odreagowuje przeszłość [Schwarzer 1999]. Natomiast jednostki o cechach reaktywnych charakteryzują się pasywnością i wykazują tendencję raczej do adaptowania się do okoliczności aniżeli do ich zmiany.

<sup>3</sup> Wymienione menedżerskie postawy społeczne zostały opisane w: [Piórkowska 2012; 2013], więc w niniejszym opracowaniu przedstawiono jedynie istotę poszczególnych postaw społecznych.

**Tabela 2.** Kapitał ludzki z perspektywy menedżerskich postaw społecznych

Menedżerska postawa społeczna	Wpływ na kształtowanie wiedzy, umiejętności i kompetencji pracowników	Wpływ na kształtowanie postaw/zachowań pracowników w aspekcie „zręczności intelektualnej” (z koncepcji M. Bratnickiego)		
		Wpływ na kształtowanie innowacyjności i przedsiębiorczości	Wpływ na kształtowanie zdolności do naśladowania	Wpływ na kształtowanie zdolności do zmian
<b>Konformizm:</b> tendencja do dostosowywania się i działania zgodnie z tym, jak postępuje większość, może również odnosić się do postaw, wtedy jest określeniem zmiany postawy lub sądu w wyniku nacisku innych	Brak jednoznacznego wpływu skal konformizmu i nonkonformizmu (KAHN)	Negatywny: na podstawie cech wchodzących w skład skal konformizmu i nonkonformizmu (KAHN)	Pozytywny: na podstawie cech wchodzących w skład skal konformizmu i nonkonformizmu (KAHN)	Negatywny: na podstawie cech wchodzących w skład skal konformizmu i nonkonformizmu (KAHN)
<b>Nonkonformizm:</b> może występować w formie nonkonformizmu konstruktywnego (uzasadniony sprzeciw) bądź destrukcyjnego (antykonformizm: automatyczny sprzeciw oczekiwaniom innych)	Brak jednoznacznego wpływu: na podstawie cech wchodzących w skład skal konformizmu i nonkonformizmu (KAHN)	Pozytywny: na podstawie cech wchodzących w skład skal konformizmu i nonkonformizmu (KAHN)	Negatywny: na podstawie cech wchodzących w skład skal konformizmu i nonkonformizmu (KAHN)	Pozytywny: na podstawie cech wchodzących w skład skal konformizmu i nonkonformizmu (KAHN)
<b>Indywidualizm:</b> zespół idei wysuwający na czoło rolę jednostki i znaczenie indywidualnych interesów	Brak jednoznacznego wpływu: na podstawie cech indywidualizmu i kolektywizmu wg Triandisa [Triandis 1990; 1995]	Pozytywny: na podstawie cech indywidualizmu i kolektywizmu wg Triandisa [Triandis 1990; 1995]	Negatywny: na podstawie cech indywidualizmu i kolektywizmu wg Triandisa [Triandis 1990; 1995]	Pozytywny: na podstawie cech indywidualizmu i kolektywizmu wg Triandisa [Triandis 1990; 1995]
<b>Kolektywizm:</b> zespół idei wysuwający na czoło rolę kolektywu i znaczenie kolektywnych interesów	Brak jednoznacznego wpływu: na podstawie cech indywidualizmu i kolektywizmu wg Triandisa [Triandis 1990; 1995]	Negatywny: na podstawie cech indywidualizmu i kolektywizmu wg Triandisa [Triandis 1990; 1995]	Pozytywny: na podstawie cech indywidualizmu i kolektywizmu wg Triandisa [Triandis 1990; 1995]	Negatywny: na podstawie cech indywidualizmu i kolektywizmu wg Triandisa [Triandis 1990; 1995]
<b>Proaktywność:</b> postawa społeczna, w której przyjmuje się, że to jednostka odpowiedzialna jest za swoje życie poprzez dokonywanie wyborów; zorientowanie na innowacje, podejmowanie inicjatyw	Pozytywny: na podstawie cech proaktywnej postawy wg Cranta i Bandury [Crant 1996; 2000; Bandura 1996]	Pozytywny: na podstawie cech proaktywnej postawy wg Cranta i Bandury [Crant 1996; 2000; Bandura 1996]	Negatywny: na podstawie cech proaktywnej postawy wg Cranta i Bandury [Crant 1996; 2000; Bandura 1996]	Pozytywny: na podstawie cech proaktywnej postawy wg Cranta i Bandury [Crant 1996; 2000; Bandura 1996]
<b>Reaktywność (indyferentyzm):</b> postawa zubożenia i braku zainteresowania wobec istotnych spraw społecznych, moralnych, politycznych	Negatywny: na podstawie cech proaktywnej postawy wg Cranta i Bandury [Crant 1996; 2000; Bandura 1996]	Negatywny: na podstawie cech proaktywnej postawy wg Cranta i Bandury [Crant 1996; 2000; Bandura 1996]	Pozytywny: na podstawie cech proaktywnej postawy wg Cranta i Bandury [Crant 1996; 2000; Bandura 1996]	Negatywny: na podstawie cech proaktywnej postawy wg Cranta i Bandury [Crant 1996; 2000; Bandura 1996]

Źródło: opracowanie własne.

Rozważania w odniesieniu do kategorii kapitału ludzkiego dotyczą jego rozumienia w ujęciu szerokim (kontekst mikro) z rozróżnieniem na wiedzę, umiejętności i kompetencje oraz postawy/zachowania pracowników zawężone (celem przejrzystości przekazu) do innowacyjności i przedsiębiorczości, zdolności do naśladowania i zdolności do zmian – jako głównych elementów „zręczności intelektualnej” (z koncepcji M Bratnickiego). O ile rozpatrywanie wpływu menedżerskich postaw społecznych na wiedzę, umiejętności i kompetencje pracowników sprawia trudności w jednoznacznym określeniu kierunku tego wpływu, o tyle charakter wpływu tychże postaw/zachowań na postawy/zachowania pracowników w organizacji jest mniej ambiwalentny ze względu na właściwość potencjału transferowalności postaw i zachowań (tab. 2).

W odniesieniu do menedżerskich postaw społecznych, jakimi są konformizm i nonkonformizm, w celu określenia potencjalnego wpływu na charakter kapitału ludzkiego, wykorzystano cechy wchodzące w skład skal konformizmu i nonkonformizmu (KAHN) S. Popka [Popok 2008, s. 24]. Warto jednak zauważyć, że konformizm wpływa pozytywnie na kształtowanie zdolności do naśladowania, negatywnie natomiast na kształtowanie innowacyjności i przedsiębiorczości oraz zdolności do zmian. Rozpatrując nonkonformizm, można stwierdzić, że wpływ tej menedżerskiej postawy na kształtowanie innowacyjności, przedsiębiorczości i zdolności do zmian będzie pozytywny, a na kształtowanie zdolności do naśladowania – raczej negatywny. Określenia potencjalnego wpływu menedżerskiej postawy proaktywnej i reaktywnej na charakter kapitału ludzkiego dokonano na bazie cech proaktywnej postawy wg J.M. Cranta i A. Bandury [Crant 1996; 2000; Bandura 1996]. Postawa społeczna „proaktywność”, w przeciwieństwie do reaktywności, wydaje się pozytywnie wpływać na kształtowanie innowacyjności, przedsiębiorczości i zdolności do zmian, a negatywnie na zdolność do naśladowania. Innowacyjność, przedsiębiorczość i zdolność do zmian to właściwości, jak się wydaje, pozytywnie skorelowane z indywidualizmem i negatywnie z kolektywizmem. Z kolei zdolność do naśladowania, jak można sądzić, jest kształtowana bardziej postawami kolektywistycznymi niż indywidualistycznymi. Konformistyczna, nonkonformistyczna, indywidualistyczna czy kolektywistyczna menedżerska postawa społeczna może mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na kształtowanie wiedzy, umiejętności i kompetencji pracowników. Natomiast proaktywność, w przeciwieństwie do indyferentyzmu, powinna pozytywnie oddziaływać na kształtowanie wiedzy, umiejętności i kompetencji pracowników.

Należy mieć świadomość, iż w świecie realnym omawiany, określony przez autora wpływ może okazać się nie zero-jedynkowy i przyjmować siłę i kierunek uzależniony od kontekstu sytuacyjnego. Celem uogólnienia wniosków należałoby przeprowadzić pogłębione badania w omawianym zakresie, a w pierwszym etapie dokonać wstępnej badawczej eksploracji zjawisk (w ramach studiów przypadków) celem sformułowania, na podstawie propozycji przedstawionych w tab. 2, hipotez badawczych, których sformułowanie na tym etapie wydaje się nieuprawnione.

## 5. Zakończenie

Opracowanie dotyczy w głównej mierze intraorganizacyjnych determinant kształtowania charakteru kapitału ludzkiego, a zwłaszcza menedżerskich postaw społecznych oddziałujących najsilniej, jak się wydaje, na tę sferę kapitału ludzkiego, która nie jest związana z wiedzą, umiejętnościami i kompetencjami, lecz z psychosocjologicznymi właściwościami jednostki (pracownika). Z przedstawionych rozważań wynikają propozycje (por. tab. 2), które – poparte badaniami wstępnymi – mogłyby przybrać postać hipotez badawczych i stanowić punkt wyjścia do przeprowadzenia badań właściwych w zakresie wpływu menedżerskich postaw społecznych na charakter kapitału ludzkiego. Dodatkowo przedstawione konstatacje, akcentujące występowanie zależności pomiędzy menedżerskimi postawami społecznymi i charakterem kapitału ludzkiego, implikują pewne postulaty rozwiązania problemów badawczych, a mianowicie należałoby: a) poszerzyć rozważania o inne postawy społeczne oraz inne wymiary kapitału ludzkiego, b) poszerzyć rozważania o subwymiary poszczególnych postaw społecznych i subwymiary charakterystyk kapitału ludzkiego, c) określić metodykę badawczą ugruntowaną w przyjętej metodologii badań, d) zidentyfikować zmienne badawcze i zbudować model badawczy.

## Literatura

- Alan K.M.A., Altman Y., Roussel J., *Employee Training Needs and Perceived Value of Training in the Pearl River Delta of China: A Human Capital Development Approach*, "Journal of European Industrial Training" 2008, 32(1), s. 19-31.
- Andrews K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, Richard D. Irwin, Homewood (IL) 1980.
- Asch S.E., *Effects of group pressure upon the modification distortion of judgments*, [w:] H. Guetzkow (eds.), *Groups, leadership and men*, Carnegie Press, Pittsburgh (PA) 1951, s. 177-190.
- Asch S.E., *Studies of independence and submission to group pressure: I. A minority of one against a unanimous majority*, "Psychological Monographs" 1956, 70 (9) (Whole No. 417).
- Baldacci E., Clements B., Cui Q., *Social Spending, Human Capital, and Growth in Developing Countries: Implications for Achieving the MDGs*, International Monetary Fund Working Paper, Washington 2004.
- Bandura A., *Social Learning Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ) 1977.
- Barney J.B., *Looking inside for competitive advantage*, "Academy of Management Executive" 1995, 9(4), s. 49-61.
- Beach M.J., *A Critique of Human Capital Formation in the U.S. and the Economic Returns to Sub-Baccalaureate Credentials*. *Educational Studies*, "A Journal of the American Educational Studies" 2009, 45(1), s. 24-38.
- Becker G.S., *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, The University of Chicago Press, Chicago 1993.
- Becker G.S., *Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis*. Part 2: *Investment in Human Beings*, "The Journal of Political Economy" 1962, 70 (5), s. 9-49.
- Biernacka R.E., *Portretowanie pracowników przez pryzmat cech osobowości konformizm-nonkonformizm*, [w:] S.A. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, tom VI, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2003.



- Borowiec M., Dorocki S., Jenner B., *Wpływ zasobów kapitału ludzkiego na kształtowanie społeczeństwa informacyjnego i innowacyjności struktur przemysłowych*, Prace Komisji Geografii Przemysłu nr 13, Komisja Geografii Przemysłu, Zakład Przedsiębiorczości Przemysłu PTG, IG UP, Warszawa-Kraków 2009.
- Bratnicki M., *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2000.
- Bratnicki M., Strużyńska J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, AE, Katowice, 2001.
- Chandler A.D. Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge (MA) 1962.
- Crant J.M., *Proactive behavior in organizations*, "Journal of Management" 2000, vol. 26, no. 3, s. 435-462.
- Crant J.M., *The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions*, "Journal of Small Business Management" 1996, vol. 34, iss. 3, s. 42-50.
- Davidsson P., Honig B., *The role of social and human capital among nascent entrepreneurs*, "Journal of Business Venturing" 2003, 18(3), s. 301-331.
- Deusch M., Gerard H.B., *A study of normative and informational social influences upon individual judgment*, "Journal of Abnormal and Social Psychology" 1995, 51, s. 629-636.
- Domański S.R., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- Glueck W.F., *Business Policy, Strategy Formation, and Management Action*, 2<sup>nd</sup> edition, McGraw Hill, New York 1976.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001.
- Hansson B., *Employers' perspectives on the roles of human capital development and management in creating value*, OECD Education Working Papers no. 18, OECD Publishing, Paris 2009.
- Harrison R., *Understanding your organisation's character*, "Harvard Business Review" 1972, 50 (23).
- Kucharčíková A., *Human Capital – definitions and approaches*, "Human Resources Management & Ergonomics" 2001, no. 2, vol. 5.
- Kwon Dae-Bong, *Human capital and its measurement*, The 3<sup>rd</sup> OECD World Forum on "Statistics, Knowledge and Policy" Charting Progress, Building Visions, Improving Life, Busan (Korea), 27-30 October 2009.
- Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
- Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa, 2004.
- Lepak D., Snell S., *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*, "Academy of Management Review" 1999, no. 24, s. 31-48.
- Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 1995.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Majeed M.T., Ahmad E., *Human Capital Development and FDI in Developing Countries*, "Journal of Economic Cooperation" 2008, 29 (3), s. 79-104.
- Marimuthu M., Ariokasamy L., Ismail M., *Human capital development and its impact on firm performance: evidence from developmental economics*, "The Journal of International Social Research" 2009, vol. 2, no. 8, s. 265-272.
- Mądrzycki T., *Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw*, WSIP, Warszawa 1997.
- Niklewicz-Pijaczyńska M., Wachowska M., *Wiedza-kapitał ludzki-innowacje*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2012.
- Marciniak S. (red.), *Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika wzrostu gospodarczego Polski*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2002.
- Ogunade A.O., *Human Capital Investment in the Developing World: An Analysis of Praxis*, "Schmidt Labor Research Center Seminar Series" 2011, s. 1-24.

- Piórkowska K., *Imponderabilia społeczne w kontekście behawioralnych strategii menedżerskich*, [w:] *Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sukcesu*, red. A. Barabasz, E. Głuszek, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 273, UE, Wrocław 2012, s. 68-74.
- Piórkowska K., *Strategia behawioralna wyznacznikiem sukcesu organizacji?*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” 2013, vol. 11, no. 4, part 2, s. 321-329.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa, 2007.
- Popek S., *Kwestionariusz Twórczego Zachowania KAHN*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2008.
- Przybyszewski R., *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Rastogi P.N., *Knowledge Management and Intellectual Capital as a Paradigm of Value Creation*, “Human Systems Management” 2002, 21(4), s. 229-240.
- Rivas L.T.S., Cano M.G., Austria F.M.M., *Need for Developing Human Capital Management in SMEs*, “European Scientific Journal” 2013, no.1, s. 224-230.
- Schultz T.W., *Investment in Human Capital*, „American Economic Review” 1961, 51(1), s. 1-17.
- Schwarzer R., *Proactive Coping Theory*, Paper presented at the 20<sup>th</sup> International Conference of the Stress and Anxiety Research Society (STAR), Cracow, Poland, July 12-14, 1999.
- Sherif M., *A study of some social factors in perception*, “Archives of Psychology” 1935, 27 (no. 187). *Słownik socjologii i nauk społecznych*, PWN, Oxford-Warszawa 2006.
- Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2002.
- Szewczuk W., *Słownik psychologiczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1979.
- Sztumski J., *Czy możemy mówić o patologii społecznej?*, [w:] T. Sołtysiak (red.), *Zjawiska patologii społecznej. Uwarunkowania, rozmiary, profilaktyka, programy*, Wyd. WSP, Bydgoszcz 1995.
- Triandis H.C., *Cross-cultural studies of individualism and collectivism*, “Journal of Cross-cultural Psychology” 1990, vol. 21, s. 139-157.
- Triandis H.C., *Motivation and achievement in collectivist and individualist cultures*, [w:] M.L. Maehr, P.R. Pintrich (red.), *Culture, motivation and achievement*, vol. 9: *Advances in Motivation and Achievement*. JAI Press, Greenwich (CT) 1995.
- Verhogyadova N.I., *Definition and Content Interpretation of Human Capital*, “Annals. Computer Science Series” 2006, no. 1.
- Wronowska G., *Czynniki kształtujące kapitał ludzki w krajach Unii Europejskiej – analiza porównawcza*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego*, Wyd. Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.

## HUMAN CAPITAL IN AN ORGANIZATION FROM THE PERSPECTIVE OF MANAGERIAL SOCIAL ATTITUDES

**Summary:** The goal of the paper is to present the concept ‘human capital’ from the perspective of managerial social attitudes. The first part of the paper shows the essence and importance of human capital. Then, the determinants of human capital character in the context of endogenous factors were emphasized. Finally, the role of managerial social attitudes in creating human capital was described. The paper’s assumptions are deductive and literature studies and author’s considerations have been used as the methods.

**Keywords:** human capital, managerial social attitudes, intraorganizational determinants.