

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, 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 978-83-7695-493-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

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 Masłyk: 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 Ślodkiewicz: 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 Sulkowski: 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
Sylwia 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

Małgorzata Kluska-Nowicka

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

WPLYW PRZYWÓDZTWA TRANSFORMACYJNEGO NA SKŁADOWE KAPITAŁU LUDZKIEGO W ASPEKCIE BADAWCZYM

Streszczenie: Przedmiotem artykułu jest próba konceptualizacji modelu badawczego w celu określenia wpływu przywództwa transformacyjnego na wybrane elementy tworzące kapitał ludzki. Artykuł składa się z dwóch części. Na pierwszą część – teoretyczną składa się przedstawienie koncepcji przywództwa wraz z modelem przywództwa transakcyjno-transformacyjnego oraz koncepcji kapitału ludzkiego. W części drugiej zaprezentowano model konceptualny, za pomocą którego autorka planuje dokonać pomiaru wpływu przywództwa transformacyjnego na wybrane elementy kapitału ludzkiego w warunkach polskich. Należy zaznaczyć, że przedstawiony model nie został zweryfikowany empirycznie, zatem nie można na jego podstawie potwierdzić proponowanych zależności. Jak wspomniano wcześniej, jest on jedną z niewielu prób konceptualizacji przywództwa transformacyjnego w aspekcie kapitału ludzkiego.

Słowa kluczowe: przywództwo transformacyjne, elementy kapitału ludzkiego, model badawczy.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.14

1. Wstęp

W ostatnich latach przywództwo jest przedmiotem rozważań zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Sytuacja ta wynika przede wszystkim z faktu, iż organizacje gospodarcze, poszukując dróg zwiększania efektywności, dużą wagę przywiązują do kwestii przywództwa. To z kolei bierze się stąd, że zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce stawiają przed przedsiębiorstwami szczególne zadania, które mają prowadzić do zmiany czynników wpływających na szeroko pojęty sukces w długofalowej strategii ich rozwoju. Jednym z takich czynników może być efektywne przywództwo. W związku z tym powstaje wielu publikacji i badań na ten temat. Z całą pewnością przywództwo nie może być analizowane w oderwaniu od struktury kapitału ludzkiego, bowiem „w swojej istocie człowiek jest nie tylko zasobem umożliwiającym powiększanie kapitału ekonomicznego, ale również sam sobą stanowi wartość” [Marce 1996, s. 23].

2. Przywództwo w literaturze przedmiotu

Koniecznym zabiegiem przed rozpoczęciem dalszych rozważań jest poprawne zdefiniowanie przywództwa. Pomimo istnienia wielu definicji i propozycji interpretacji tej właściwości, jak i procesu (por. [Griffin 1998]) zaobserwować można wiele błędów związanych z poprawnym zdefiniowaniem, a co najważniejsze, rozróżnieniem kwestii przywództwa i zarządzania¹. Analiza literatury przedmiotu dostarcza różnorodnych koncepcji dotyczących przywództwa, co powoduje mnogość definicji, ale także przeciwstawnych poglądów, rozbieżnych teorii i ogólnego braku spójności odnośnie do aspektu przywództwa. Od dłuższego czasu trwają prace nad dookreśleniem tego pojęcia, a także dążenia do dostosowania przywództwa do zmieniających się warunków rynkowych. Definiowanie przywództwa ewoluowało wraz ze zmianą otoczenia. Zdaniem A. Etzioniego przywództwo oznacza taką władzę, która obejmuje „opartą na osobistych właściwościach przywódcy zdolność wywołania u zwolenników dobrowolnego podporządkowania się w szerokim zakresie spraw” (por. [Etzioni 1965, s. 688]). S. Mika [1987] stwierdził, że przywództwo postrzegane jest jako pewna zdolność, umiejętność lub cecha zjednywania sobie zwolenników, wywierania wpływu, a także tworzenia wizji rozwoju i pobudzania ludzi do działania. Można zatem powiedzieć, że inni są skłonni zaufać osobie postrzeganej jako przywódca i podporządkować się jej całkowicie dobrowolnie. Dzieje się tak, gdy dana osoba cieszy się w wybranej grupie społecznej autorytetem i władzą, która jest akceptowana, chociaż nie zawsze bez zastrzeżeń. Istotnym elementem w definicjach przywództwa, na który zwraca się najczęściej uwagę, jest inspirowanie podwładnych, a jedną z cech wyróżniających je jest charyzma (por. [Kozłowski, Jemielniak 2008, s. 21-23]).

W literaturze przedmiotu wskazuje się na trzy podstawowe grupy teorii przywództwa należące do nurtu klasycznego (por. [Robbins 1998; Griffin 2001; Stoner, Wankel 1997; Steinmann, Schreyögg 1998]). Pierwszą grupę stanowią teorie oparte na cechach osobowościowych i psychospołecznych. Wielu badaczy (por. [Hogan, Curphy, Hogan 1994; Allport 1961; Eysenck 1991; 1992; Cattell 1951; McCrea, Costa 1996]) próbowało ustalić, jakie cechy są znamienne dla przywódców, aczkolwiek nie jest to zadanie proste. Szukając cech wspólnych w definicjach przywództwa opartych na teorii cech, można dostrzec trzy powtarzające rodzaje czynników: bardziej lub mniej stałe cechy jednostki, zmienne zachowania jednostki oraz cechy zwolenników i/lub sytuacji.

Drugą grupę tworzą teorie behawioralne, które koncentrują się na zachowaniach przywódcy. Teorie te pojawiły się, gdyż założono, że behawiorystyczne teorie przywództwa dadzą więcej odpowiedzi niż teorie cech (por. [Robbins, DeCenzo 2002;

¹ W dużym uproszczeniu można przyjąć, że zadaniem przywództwa jest wyznaczanie dalekiego i ambitnego celu oraz mobilizacja pracowników do podążania w tym kierunku, natomiast zarządzanie skupia się przede wszystkim na uruchomionych procesach, koncentruje się na obserwacji wyników, porównywaniu ich z celami i korygowaniu odchyleń.

Griffin 1996]). Badania nad zachowaniami przywódcy wskazały dwa główne, a zarazem przeciwstawne typy zachowań: zorientowane na realizację zadań i zorientowane na ludzi (por. [Likert 1967, s. 197]). Wskazanie tych dwóch biegunów zachowań przywódczych stało się podstawą do dalszych interpretacji (por. [Blake, Mouton 1984; Blake, McCauley 1991; Yukl 2006]).

Na trzecią grupę składają się teorie sytuacyjne, w których znaczenie przypisuje się relacjom z innymi w zależności od kontekstu sytuacji. Autorzy zajmujący się teoriami sytuacyjnymi dążyli przede wszystkim do ustalenia czynników sytuacyjnych wraz z określeniem ich oddziaływania – po to, aby określić modelowe zachowania przywódcze. Za twórcę pierwszego modelu sytuacyjnego uznaje się F. Fiedlera (1967), który przyjął, że efektywność pracowników zależy przede wszystkim od stylu współdziałania przywódcy i pracowników. Wśród koncepcji sytuacyjnych należy wskazać przede wszystkim: koncepcję ścieżki do celu R.J. House'a (por. [Vroom 1964; Porter, Lawler 1968; Griffin 2001, s. 507]) czy też model przywództwa uczestniczącego Vrooma – Yettona – Jago (por. [Vroom, Yetton 1973]).

W przeciwieństwie do teorii klasycznych, skupiających się zasadniczo na racjonalnych, obiektywnych stwierdzeniach, nowoczesne teorie przywództwa wzbogacone zostały o wpływ czynników „miękkich”, psychologicznych (por. [Kozłowski, Jemielniak 2008]). Prowadząc rozważania w obszarze kapitału ludzkiego, wydaje się zasadne brać pod uwagę właśnie tę grupę teorii. Szczególnym zainteresowaniem badawczym autorki stał się jednak model przywództwa transformacyjnego (por. [Avolio, Bass 1988]).

Podstawy modelu transformacyjnego zostały opracowane przez J.M. Burnsa [1978]. Burns założył, że istnieją dwa kluczowe style przywództwa: przywództwo transakcyjne oraz przywództwo transformacyjne. Oba style leżą po przeciwnych krańcach skali. W teorii transakcyjnej kładzie się nacisk na powiązania pomiędzy liderem a podwładnymi, a szczególnie na wzajemne korzyści płynące z tej relacji². Z kolei przywódca transakcyjny rozpoznaje, modyfikuje i spełnia potrzeby i oczekiwania podwładnych, a także reaguje na zmieniające się sytuacje. Z kolei przywództwo transformacyjne Burns definiuje jako proces, w którym „... przywódcy i ich zwolennicy wchodzić we wzajemne związki, które wnoszą ich na wyższy poziom motywacji i moralności. Ich cele, wprowadzone na początku powiązane, ale oddzielne, zlewają się ze sobą. Podstawy władzy funkcjonują teraz nie jako wzajemnie równoważące się, lecz jako wspomagające wspólny cel”. Istotnym elementem, na jaki zwraca również uwagę, jest fakt, że skuteczność liderów transformacyjnych jest uwarunkowana odwoływaniem się przez nich do systemu wartości oraz wyższych ideałów podwładnych (por. [Szczupaczyński 1994, s. 267]). W przeciwieństwie do teorii transakcyjnej relacja przełożony – podwładny nie opiera się na transakcji wy-

² Należy pamiętać, że przywództwo transakcyjne opiera się na zasadzie wymiany, która jest podstawą korzyści. W tej sytuacji przełożony manipuluje nagrodami i karami tak, aby uzyskać pożądane zachowanie.

miany, czyli działania wykorzystującego motywację zewnętrzną, ale na pobudzeniu zaangażowania oraz motywacji wewnętrznej członków zespołu. Model transakcyjno-transformacyjny został zrewidowany i rozwinięty następnie przez B. Bassa [1985] oraz B. Bassa i B.J. Avolio [1994]. Bass [1985] stwierdził, iż styl transakcyjny i transformacyjny są zupełnie odrębnymi stylami, a nie, jak u Burnsa, przeciwnymi krańcami kontinuum.

W teorii transformacyjnej nie eksponuje się motywacji zewnętrznej (opartej na stosunkach wymiany), lecz motywację wewnętrzną. Tym samym kładzie się nacisk na faktyczne zaangażowanie pracowników. Menedżer potrafi zainspirować innych do osiągania celów organizacji. W opinii autorki właśnie ta „inspiracja” stanowi inwestycję w kapitał ludzki.

B.J. Avolio, D.A. Waldmen oraz F.J. Yammarino [2002, s. 50-58] wskazali na cztery typowe zachowania „i” charakteryzujące przywódców transformacyjnych. Są to idealizowany wpływ (odpowiednik charyzmy), indywidualna troska o pracownika (chwalenie, wspieranie, zachęcanie, uczenie), inspirująca motywacja (wzajemne zaufanie, jasne ustalanie celów, odwołanie do motywacji wewnętrznej) oraz intelektualna stymulacja (zachęcanie podwładnych do poszerzania horyzontów), które to obszary mierzone są poprzez analizę nasilenia cech w wieloczynnikowym kwestionariuszu przywództwa (por. [Bass 1990]). Właśnie ze względu na prawdopodobny wpływ tego typu przywództwa na wiele obszarów istotnych z punktu widzenia kapitału ludzkiego postanowiono zaproponować model konceptualny służący do pomiaru tej relacji.

3. Wpływ przywództwa na składowe kapitału ludzkiego

W drugiej połowie XX wieku w teorii ekonomii zaczęto używać określenia kapitał ludzki (por. [Boeke 1953; Hagen 1962; Lewis 1966]), wprowadzonego przez T.W. Schultza, który wyszedł od tego, iż wszelkie zdolności człowieka w procesie pracy mogą, a w zasadzie powinny być wykorzystywane podobnie jak inne zasoby. Schultz opisał kapitał ludzki następująco: „Wszystkie ludzkie zdolności są bądź to wrodzone, bądź nabyte. Każdy człowiek rodzi się z pewnym szczególnym zespołem genów określającym jego wrodzone zdolności. Cechy nabytej jakości populacji, które mają wartość i mogą być wzbogacane za pomocą odpowiedniego inwestowania, będziemy uważać za kapitał ludzki” (por. [Schultz 1981, s. 21]). Obecnie pojęcie kapitał ludzki kojarzone jest najczęściej z G.S. Beckerem, ekonomistą amerykańskim, którego praca *Human Capital* stała się przyczynkiem do szerokiej dyskusji i badań dotyczących natury i roli kapitału ludzkiego w funkcjonowaniu systemów ekonomicznych (por. [Szopik-Depczyńska, Korzeniewicz 2011, s. 177]). Kapitał ludzki należy do zasobów niematerialnych organizacji i stanowi główną składową kapitału intelektualnego.

Pomimo szerokiej dyskusji w temacie kapitału ludzkiego nie udało się wypracować jednej obowiązującej definicji, a także kompletnej, spójnej listy składowych

owego kapitału. Schultz kapitałem ludzkim nazywał wiedzę i umiejętności ludzi, podkreślając, że jednostki świadomie inwestują w siebie, by poprawić osiągnięte wyniki ekonomiczne i własny dobrobyt (por. [Giegiel, Wildowicz 2007, s. 60]). G. Łukasiewicz przyjmuje, że przez kapitał ludzki należy rozumieć zasób wiedzy, umiejętności, zdolności, kwalifikacji, postaw, motywacji oraz zdrowia, o określonej wartości, będący źródłem przyszłych zarobków czy satysfakcji, przy czym jest on odnawialnym i stale powiększanym potencjałem ludzkim (por. [Łukasiewicz 2009, s. 19]). Definicja ta zasadniczo obejmuje szeroki zakres elementów tworzących kapitał ludzki. W opinii autorki właśnie ten szeroki zakres składowych powoduje, że szukanie związków pomiędzy elementami składającymi się na kapitał ludzki a przywództwem staje się szczególnie potrzebne w obecnych czasach.

W tabeli 1 przedstawiono elementy kapitału ludzkiego wskazywane przez poszczególnych autorów.

Tabela 1. Zestawienie elementów kapitału ludzkiego według autorów

Autor	Elementy kapitału ludzkiego	Charakterystyka
J. Roos, G. Roos, N.C. Dragonetti	Postawy	Motywacja, wyznawane poglądy, zachowania
	Kompetencje	Wiedza, umiejętności, możliwości
	Sprawność umysłowa	Umiejętność analizowania i syntetyzowania, dostosowanie się do nowych warunków, skłonność do innowacji
Grupa Skandia	Relacje	Motywacja, relacje interpersonalne, zdolność do dzielenia się wiedzą i zaufaniem
	Kompetencje	Wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość
	Wartości	System uznawanych wartości i norm, wynikający z kultury organizacji
J. Fitz-en	Cechy	Inteligencja, energia, postawa, zaangażowanie
	Zdolności	Chłonność umysłu, zdrowy rozsadek, zdolności twórcze
	Motywacja i wiedza	Dzielenie się informacjami, duch zespołowy, orientacja na cel
M. Bratnicki J. Strużyna	Kompetentność	Talenty, wiedza, umiejętności praktyczne
	Zręczność intelektualna	Innowacyjność, zdolność do naśladowania, przedsiębiorczość
	Motywacja	Chęć działania, predyspozycje osobowościowe, zaangażowanie, władza organizacyjna, przywództwo menedżerskie

Źródło: [Matwiejczuk, Samul 2011, s. 99].

Jak wynika z powyższej tabeli, składowe kapitału ludzkiego to przede wszystkim: wiedza, kompetencje, zdolności, umiejętności, wartości, relacje, motywacja, postawy, a także zręczność intelektualna. Jak uważa wielu autorów, przywództwo jest pomostem pomiędzy kapitałem ludzkim a kapitałem strukturalnym, jednocześnie

nie będąc częścią obu (por. [Rybałtowska, Zyń 2003, s. 121]). Należy zauważyć, że przywództwo transformacyjne może przyczyniać się do wzrostu składowych kapitału ludzkiego. Analizując składowe kapitału ludzkiego oraz obszary przywództwa transformacyjnego, można zauważyć pewne związki (np. intelektualna stymulacja – kompetencje – zręczność indywidualna – sprawność umysłowa czy inspirująca motywacja – motywacja – relacje itp.), które wymagają jednak weryfikacji empirycznej. Na podstawie tych związków pomiędzy elementami kapitału ludzkiego oraz przywództwa transformacyjnego autorka opracuje model do badania wpływu tego rodzaju przywództwa na wybrane elementy. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż cytując licznych autorów, należy przyjąć, że kapitał ludzki może być tworzony, odtwarżany i powiększany w wyniku inwestycji. Taką inwestycją może być przywództwo transformacyjne, za pomocą którego może zwiększać się potencjał pracowników, a także ich zdolności do osiągania nie tylko przyszłych dochodów pieniężnych, ale też innych fizycznych i psychicznych korzyści. Uważa się, że przywództwo jest efektywne i skuteczne, jeśli prowadzi ono do osiągania celów organizacji wyrażonej jej wysokim poziomem efektywności, sprzyjający zaś klimat organizacyjny zwiększa motywację, innowacyjność i produktywność. Największy wpływ na jakość klimatu organizacyjnego mają przywódcy, którzy, wykorzystując w odpowiedni sposób kapitał ludzki, mogą budować efektywność. Prowadzone do tej pory badania empiryczne zdają się potwierdzać istnienie związku pomiędzy wzrostem efektywności a przywództwem transformacyjnym (por. [Bass 1990]). Stwierdzono, że przywództwo transformacyjne jest dodatnio skorelowane z oceną skuteczności przywódców przez podwładnych (por. [Lim 1997]).

4. Model konceptualny – wpływ przywództwa transformacyjnego na wybrane składowe kapitału ludzkiego

Po przeprowadzeniu kwerendy literaturowej przygotowano model konceptualny pomiaru wpływu przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w warunkach polskich. Przyczynkiem do powstania modelu były badania wieloczynnikowym kwestionariuszem przywództwa (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) autorstwa Bass i Avolio, prowadzone przede wszystkim w krajach zachodnich, a więc w innych warunkach kulturowych. Autorka pracy podjęła próbę przeniesienia tego modelu na grunt polski w aspekcie badania wpływu przywództwa na strukturę kapitału ludzkiego. Przedstawiona koncepcja organizacji badań ma na celu eksplorację trzech obszarów związanych z przywództwem transformacyjnym menedżerów średniego szczebla zarządzania. Po pierwsze ma na celu zbadać strukturę czynnikową narzędzia do pomiaru przywództwa transformacyjnego; po drugie ma dać odpowiedź o wpływ przywództwa na wybrane elementy kapitału ludzkiego; po trzecie zaś – ustalić relacje pomiędzy przywództwem transformacyjnym a efektywnością zespołów prowadzonych przez transformacyjnych liderów.

Celem planowanego badania jest ustalenie rzeczywistego stanu wykorzystania przez polskich menedżerów stylu przywództwa transformacyjnego i jego wpływu na poszczególne elementy kapitału ludzkiego, toteż zdecydowano się na wykorzystanie badania *ex post facto*. Badane osoby zostaną poproszone o wypełnienie kwestionariuszy MLQ w języku polskim, przygotowanych w trzech wersjach (ocena 18 itemów wskazanych w oryginale przez Avolio i Bass). W pierwszej wersji (1.1) badani pracownicy liniowi zostaną poproszeni o ocenę, na ile każde z podanych stwierdzeń charakteryzuje typowego kierownika/menedżera pracującego w danej firmie, w drugiej (1.2) zaś – na ile jest typowe dla najlepszego kierownika/menedżera, z jakimkolwiek kiedyś pracowali. W wersji trzeciej (1.3) kierownicy/menedżerowie dokonają samooceny. Przy dokonaniu oceny przez pracowników i samooceny przez menedżerów autorka posłuży się skalą pięciostopniową (przy identyfikacji występowania zachowania zero oznacza wcale, 1 – raz na jakiś czas 2 – czasami, 3 – dosyć często, 4 zaś – zawsze³. W tabeli 2 zaprezentowano propozycję kwestionariusza MLQ w wersji 1.3 do autooceny menedżerów.

Tabela 2. Propozycja kwestionariusza MLQ do badania liderów

Obszar	Nr	Pytanie	0	1	2	3	4
1	2	3	4	5	6	7	8
Wyidealizowany wpływ	1	Zapominam o własnych korzyściach dla dobra grupy					
	2	Działam w sposób budzący szacunek innych ludzi dla mojej osoby					
Wyidealizowany wpływ na zachowanie	3	Rozmawiam o moich najważniejszych wartościach i przekonaniach					
	4	Rozważam moralne i etyczne konsekwencje moich decyzji					
Inspirująca motywacja	5	Rozmawiam z dużą dozą entuzjazmu o tym, co musi być osiągnięte					
	6	Wyrażam stanowcze przekonanie, że cele zostaną osiągnięte					
Intelektualna stymulacja	7	Szukam różnych perspektyw przy rozwiązywaniu problemów					
	8	Proponuję nowe sposoby rozważania, jak dopełniać swoich obowiązków, wykonywać zadania, osiągać cele					
Indywidualne podejście	9	Spędzam swój czas na nauczaniu i szkoleniu					
	10	Traktuję każdą osobę indywidualnie, jako że ta może mieć inne potrzeby, zdolności i aspiracje od pozostałych					
Warunkowe nagradzanie	11	Omawiam w odpowiedni sposób, kto jest odpowiedzialny za osiągnięcie celów w zakresie efektywności					
	12	Wyrażam zadowolenie, gdy inni spełniają oczekiwania					

³ Pięciostopniowa skala wykorzystywana w badaniach to tzw. skala Likerta. Skala ta jest skalą nominalną składającą się z wielu pozycji. Pozycjami tymi są zwykle krótkie zdania charakteryzujące określone postawy wobec danego obiektu. Wszystkie pozycje skali Likerta mają przyporządkowane skale intensywności, będące skalami porządkowymi dwubiegunowymi.

Tabela 2, cd.

1	2	3	4	5	6	7	8
Aktywne zarządzanie przez wyjątki	13	Skupiam całą swoją uwagę na rozpatrzeniu błędów, reklamacji i niepowodzeń					
	14	Koncentruję swoją uwagę na błędach, aby utrzymać najwyższe standardy					
Pasywne zarządzanie przez wyjątki	15	Czekam najpierw na porażki, niepowodzenia bądź inne niepomyślnie wydarzenia, zanim podejmę działania					
	16	Pokazuję, że jestem stanowczym zwolennikiem powiedzenia: „Jeśli się nie zepsuło, nie naprawiaj”					
Leseferyzm	17	Unikam zaangażowania, gdy pojawiają się ważne kwestie					
	18	Opóźniam odpowiedzi na nagłe pytania					

Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariusza MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) autorstwa Bass i Avolio.

Tabela 3. Wzmocnienie elementów kapitału ludzkiego za pomocą stylu transformacyjnego

Elementy kapitału ludzkiego	Wyidealizowany wpływ	Inspirująca motywacja	Stymulacja intelektualna	Indywidualne traktowanie
Motywacja	X	X	X	X
Poglądy	X		X	
Zachowania	X	X	X	X
Dzielenie się wiedzą	X		X	X
Umiejętności			X	
Dostosowanie się do nowych warunków			X	X
Innowacyjność			X	
Zaufanie	X			X
System uznawanych wartości i norm, wynikający z kultury organizacji	X			
Chęć do działania, zaangażowanie		X	X	X

Legenda: (N) niski poziom, (Ś) – średni poziom, (W) – wysoki poziom (zostanie oznaczone po weryfikacji empirycznej)

Źródło: opracowanie własne na podstawie definicji kapitału ludzkiego oraz głównych składowych MLQ.

W związku ze zdiagnozowanym wcześniej problemem⁴ dotarcia z badaniem do menedżerów średniego szczebla, zdecydowano się na zastosowanie metody doboru

⁴ W latach 2012-2013 autorka prowadziła badanie dotyczące autentycznego przywództwa i w związku z problem dotarcia do grupy badawczej konieczne stało się wykorzystanie doboru celowego wraz ze schematem losowania sieciowego.

celowego oraz schemat śledzenia łączy (*link-tracing design*) wraz z techniką losowania sieciowego⁵.

W tabeli 3 zaprezentowano potencjalny wpływ typowych zachowań przywódcy transformacyjnego na wybrane elementy kapitału ludzkiego. Należy podkreślić, że dobór elementów składowych był celowy (szukanie elementów wspólnych z przywództwem), aczkolwiek nie został oparty na jednej, przyjętej definicji któregoś z autorów.

W tabeli 4 zaprezentowano przyporządkowanie pytań z kwestionariusza MLQ do obszarów wyznaczonych elementami kapitału ludzkiego. Za pomocą oceny tych stwierdzeń w trzech wymiarach (ocena typowego menedżera, ocena najlepszego menedżera oraz samoocena menedżerów) autorka planuje dokonać oceny wpływu przywództwa transformacyjnego na strukturę kapitału ludzkiego.

Tabela 4. Wzmocnienie wybranych elementów kapitału ludzkiego za pomocą stylu transformacyjnego – propozycja modelu badawczego

Elementy kapitału ludzkiego	Wyidealizowany wpływ	Inspirująca motywacja	Stymulacja intelektualna	Indywidualne traktowanie
Motywacja	X-3,4 (12)	X-5,6	X-7,8	X-9,10
Poglądy	X-3,4		X-7,8	
Zachowania	X-3,4	X-5,6	X-7,8	X-9,10
Dzielenie się wiedzą			X-7,8	X-9
Umiejętności			X-7,8	X-9
Dostosowanie się do nowych warunków			X-7,8	
Innowacyjność			X-7,8	
Zaufanie	X-1,3,4			X-10
System uznawanych wartości i norm, wynikający z kultury organizacji	X-1,3,4			
Chęć do działania, zaangażowanie	(12)	X-5,6	X-7,8	X-9,10

Legenda: (numery w tabeli oznaczają numer pytania z kwestionariusza MLQ wersji 1.3. Numery w nawiasie: dodatkowe pytanie weryfikujące.

Źródło: opracowanie własne na podstawie definicji kapitału ludzkiego oraz głównych składowych MLQ.

W badaniu wpływu przywództwa transformacyjnego na wybrane elementy kapitału ludzkiego autorka planuje zaprezentować statystyki opisowe dotyczące poszczególnych itemów (18), przedstawić rezultat analizy czynnikowej (wykonanie

⁵ Schemat losowania sieciowego został opisany po raz pierwszy przez socjologa Jamesa Colemana (1958) w kontekście badań struktur społecznych opartych często na powiazaniach nieformalnych, a więc trudno uchwytnych dla badacza [Coleman 1958, s. 28-36].

eksploracyjnej analizy czynnikowej), a także wytypować różnice pomiędzy ocenami menedżera typowego, „najlepszego” menedżera oraz samooceny menedżerów. Autorka zamierza ocenić rzetelność kwestionariusza (Alfa Cronbacha). Najważniejszym celem jest jednak próba ustalenia, czy wykorzystując model MLQ, można określić wpływ przywództwa transformacyjnego na wybrane elementy kapitału ludzkiego.

5. Zakończenie

Należy zaznaczyć, że przedstawiony model nie został zweryfikowany empirycznie, zatem nie można na jego podstawie potwierdzić proponowanych zależności. Jak wspomniano wcześniej, jest on jedną z niewielu prób konceptualizacji przywództwa transformacyjnego w aspekcie jego wpływu na wybrane elementy kapitału ludzkiego. Podejmowanie dalszych rozważań teoretycznych, a przede wszystkim badań empirycznych wyjaśniających wzrost kapitału ludzkiego przez stosowanie przywództwa transformacyjnego, jest zatem konieczne dla rozwoju teorii w tym obszarze.

Literatura

- Allport G.W., *Pattern and growth in personality*, Holt, Rinehart&Winston, New York 1961.
- Avolio B., Bass B., *Multifactor Leadership Questionnaire. Self evaluation*, Mindgarden Inc., Menlo Park (CA) 2007.
- Avolio B.J., Waldman D.A., Yammarino F.J., *The four I's of transformational leadership*, “Journal of European Industrial Training” 1991, 15(4).
- Bass B.M., *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, “Organisational Dynamics” 1990, Winter.
- Bass B.M., Avolio B.J. (eds.), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks (CA) 1994.
- Blake R., McCanse A.A., *Leadership Excellence – Gird Solutions*, Gulf Publishing Company, Houston 1991.
- Blake R., Mouton J., *Managerial Grid*, Gulf Publishing Company, Houston 1984.
- Boeke J.H., *Economics and economic policy in dual societies*, New York University Press, New York 1953.
- Burns J.M., *Leadership*, Harper&Row, New York 1978.
- Burns J.M., *Władza przywódcza*, [w:] J. Szczupaczyński (red.), *Władza i społeczeństwo*, tom 1, Scholar, Warszawa 1994
- Cattell R.B., *New concepts for measuring leadership in terms of group syntality*, “Human Relations” 1951, vol. 4.
- Coleman J.S., *Relational Analysis: The Study of Social Organizations with Survey Methods*, “Human Organization” 1958, 17.
- Etzioni A., *Dual Leadership in Complex Organizations*, “American Sociological Review” 1965, no. 30.

- Eysenck H.J., *Dimensions of personality: 16, 5, or 3? – Criteria for a taxonomic paradigm*, “Personality and Individual Differences” 1991, 12.
- Eysenck H.J., *Four ways five factors are not basic*, “Personality and Individual Differences” 1992, 13.
- Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Giegiel A., Wildowicz A., *Human Capital and International Competitiveness of OECD Countries*, [w:] *Quality of Labour Resources*, red. D. Kopycińska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.
- Hagen E.F., *The theory of social change: How economic growth begins*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood (Illinois) 1962.
- Hogan R., Curphy G.J., Hogan J., *What We Know about Leadership*, “American Psychologist” 1994, no. 49.
- Jemielniak D., Koźmiński A.K., *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2002.
- Lewis A., *Developing planning*, Harper&Row, New York 1966.
- Likert R., *The Human Organisation*, McGraw-Hill, New York 1967.
- Lim B., *Transformational leadership in the UK management culture*, *Leadership&Organization Development Journal*” 1977, vol. 18, iss. 6.
- Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki w organizacji*, PWN, Warszawa 2009.
- McCrae R.R., Costa P.T., Jr., *Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model*, [w:] J.S. Wiggins (ed.), *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives*, The Guilford Press, New York 1996, s. 51-87.
- MacGregor Burns J., *Władza przywódcza*, [w:] *Władza i społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1994.
- Marce H., *Świat w roku 2020. Potęga, kultura i dobrobyt – wizja przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
- Matwiejczuk W., Samul J., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w praktyce działalności małych przedsiębiorstw budowlanych*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. S. Lachiewicz, K. Szymańska, A. Walecka, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.
- Łukaszewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009.
- Mika S., *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa 1987.
- Robbins S., DeCenzo D., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Porter L.W., Lawler E.E., *Managerial Attitudes and Performance*, Dorsey Press, Homewood 1968.
- Rybałtowska A., Zyń E., *Nowe koncepcje pomiaru kapitału intelektualnego*, [w:] *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, red. D. Dobija, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2003.
- Schultz T.W., *Investing in People*, University of Chicago, Chicago 1981.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- Stoner C., Wankel J.A.F., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- Vroom V., *Work and Motivation*, Wiley, New York 1964.
- Vroom V.H., Yetton P.H., *Leadership and Decision-making*, University of Pittsburg Press, Pittsburg 1973.
- Yukl G.A., *Leadership in Organisations*, Prentice-Hall, New York 2006.

INFLUENCE OF TRANSACTION LEADERSHIP ON THE SELECTED ITEMS OF HUMAN CAPITAL IN THE RESEARCH ASPECT

Summary: The objective of the article is to define and determine the influence of transactional leadership on the structure of human capital. The article consists of two parts. The first part provides a theoretical presentation of leadership together with transactional and transformational leadership model and the concept of human capital. The second part on the other hand provides a conceptual model by which the author plans to measure the impact of transformational leadership on the selected items of human capital in Polish conditions.

Keywords: transformational leadership, concept of human capital, research model.