ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi

pod redakcją
Krzysztofa T. Koneckiego
i Piotra Chomczyńskiego

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO • ŁÓDŹ 2007

RECENZENT
Sławomir Partycki

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ
Hanna Wróblewska

REDAKTOR TECHNICZNY
Jolanta Kasprzak

SKŁAD KOMPUTEROWY
Anna Krysiak

KOREKTOR
Bogusława Kwiatkowska

OKŁADKĘ PROJEKTOWAŁA
Barbara Grzejszczak

Monografia została sfinansowana w ramach projektu KBN nr 2H02E01623

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
2007

Wydanie I. Nakład 300 egz.
Ark. druk. 10,0. Papier kl. III, 80 g, 70 × 100
Zam. 57/4087/2007. Cena zł 20,–

Drukarnia Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

ISBN 978-83-7525-054-1

Spis treści

Wstęp 5

1. *Próba badawcza* 9
PIOTR CHOMCZYŃSKI

2. *Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. Sprzężenia zwrotne w działaniu* 11
KRZYSZTOF T. KONECKI

3. *Wpływ wewnętrznych zmiennych strukturalnych na zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi* 31
BEATA PAWŁOWSKA

4. *Wpływ zewnętrznych zmiennych strukturalnych na zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi* 55
ANNA KUBCZAK

5. *Kultura organizacyjna – temporalne implikacje* 77
WALDEMAR DYMARCZYK

6. *Silna kultura organizacyjna a zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi* 99
ANETA CZAPLA, PIOTR CHOMCZYŃSKI

Wnioski 127

Załączniki 135

Wstęp

Gerd Hofstede, a także Charles Hempden-Turner i Alfons Trompenaars, projektując swoje międzynarodowe badania porównawcze (*cross national researches*) nad kulturami organizacji z różnych państw, wychodzili z założenia, że otoczenie firmy ma wpływ na wartości w niej funkcjonujące. Analizując założenia kulturowe występujące w określonym kraju, możemy – ich zdaniem – z dość dużym prawdopodobieństwem wyjaśnić „klucz kulturowy" obowiązujący w przedsiębiorstwach, które znajdują się na jego terytorium. Wiele lat później Pieter Van Oudenhoven potwierdził w swoich badaniach zasadność i istotność patrzenia na kulturę organizacyjną z perspektywy wartości i norm funkcjonujących w państwie. Także Francis Fukuyama w książce: *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu* podkreśla różnice kulturowe pomiędzy krajami i ich wpływ na szeroko rozumianą przedsiębiorczość i sukcesy ekonomiczne firm. Co więcej, zdaniem F. Fukuyamy, także różnice kulturowe wewnątrz tego samego kraju predestynują jedne przedsiębiorstwa do osiągnięcia sukcesu, podczas gdy inne – do niepowodzeń. Zjawisko to jest, jego zdaniem, szczególnie widoczne w przypadku Włoch – kraju niejednolitego pod względem kulturowym. Bogata Północ, przesiąknięta wartościami sprzyjającymi rozwojowi przedsiębiorczości, „gwarantuje" organizacjom kapitał społeczny niezbędny dla ich rozwoju, podczas gdy biedne i stosunkowo „upośledzone" kulturowo Południe obfituje w dający się zauważyć brak zaufania społecznego, który niekorzystnie rzutuje na powodzenie wszelkich inicjatyw gospodarczych.

U podstaw naszych badań leżało podobne założenie. Nadrzędną intencją było sprawdzenie, czy w Polsce pewne odmienności kulturowe powiązane z bogatą historią naszego kraju, a także dająca się zaobserwować różna dynamika rozwoju poszczególnych regionów odgrywają jakąś rolę w funkcjonowaniu organizacji. Czy możemy mówić o wpływie naszych zagranicznych sąsiadów na wartości wyznawane przez menedżerów z regionów z nimi graniczących? Czy różnice takie występują również w koncepcji zasobów ludzkich, realizowanej w poszczególnych firmach w ramach regionów, czy raczej mamy do czynienia z jednością platformy normatywno-kulturowej? Czy jesteśmy w stanie wyodrębnić ogólny preferowany model zarządzania, niezależny od uwarunkowań geograficznych i kulturowych?

Te i szereg innych pytań popchnęło nas w kierunku pionierskich badań dotyczących problemu różnic kulturowych pomiędzy regionami w Polsce, odnośnie do ich wpływu na wartości i normy eksponowane przez menedżerów. Postanowiliśmy także bliżej przyjrzeć się problemowi zarządzania zasobami ludzkimi. Te dwie kwestie znalazły swe odzwierciedlenie w dwóch różnych typach narzędzi badawczych wykorzystanych do ich pomiaru. Jeden typ wywiadu kwestionariuszowego miał za zadanie pomóc nam w dokonaniu diagnozy wartości deklarowanych przez kierownictwo, zaś drugi – skierowany do pracowników działów personalnych – miał dać nam możliwość określenia zasięgu i rodzaju stosowanych strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Badania objęły pracowników wyższego i średniego szczebla polskich przedsiębiorstw produkcyjnych zatrudniających powyżej stu pracowników. Wywiady kwestionariuszowe zostały przeprowadzone w Łodzi, Warszawie, Poznaniu i Rzeszowie. Kultura tychże miast potraktowana została przez nas jako zmienna niezależna, zaś kultura organizacyjna przedsiębiorstw i praktyki zarządcze w nich obecne – jako zmienna zależna. Interesuje nas zatem to, czy możemy mówić o różnych podejściach do zarządzania zasobami ludzkimi, które wyrastają z różnego podłoża kulturowego regionów, czy raczej istnieje jeden uniwersalny model, wspólny dla większości z nich.

W niniejszej monografii zawarte są zagadnienia składające się na badania w ramach grantu Komitetu Badań Naukowych (2HO2E 016 23) pt. *Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi* pod kierownictwem Krzysztofa T. Koneckiego. Badania zostały ukończone w 2005 r.

Nasze analizy, skupione wokół nadmienionych wyżej kwestii, pozwalają odpowiedzieć na szereg bardziej szczegółowych pytań problemowych. W przypadku norm i wartości dominujących wśród kadry kierowniczej staramy się dowiedzieć: na ile menedżerowie z Łodzi, Warszawy, Poznania i Rzeszowa różnią się pod tym względem od siebie? Jak postrzegają swoją rolę w organizacji i pracę, którą wykonują? Jak odnoszą się do czasu wolnego i czasu pracy? Czy możemy określić siłę kultur organizacyjnych, a jeśli tak – to jakie ma ona dalsze implikacje dla przedsiębiorstwa i jego procedur? Czy przedsiębiorstwa z poszczególnych miast są jednakowe, czy też nie, ze względu na kryterium siły organizacyjnej? Odpowiedzi na te i wiele innych pytań mają nam wskazać, w jaki sposób menedżerowie postrzegają swoją pracę i co jest dla nich ważne. Jest to niezwykle ważne w przypadku, gdy zamierzamy poznać specyfikę definicji sytuacji funkcjonującej i okazywanej przez kierownictwo polskich przedsiębiorstw produkcyjnych.

Drugą dziedziną naszej badawczej eksploracji jest problem stosowalności procedur w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Przechodzimy zatem z poziomu aksjonormatywnego, opartego na deklaracji wyznawanych zasad, na poziom „diagnostyczny" rzeczywistości organizacyjnej. Staramy się odpowiedzieć na pytanie: „jak jest?" Jakie procedury w ramach rekrutacji, selekcji, motywo-

wania i zarządzania są stosowane w polskich przedsiębiorstwach produkcyjnych? Co ma wpływ na zakres procedur zarządzania kapitałem ludzkim? Na ile przedsiębiorstwa z kapitałem polskim i zagranicznym różnią się od siebie? Czy przedsiębiorstwa z czterech miast, z regionów branych przez nas pod uwagę, są odmienne pod względem liczby stosowanych procedur zarządzania?

Poddając analizie pierwszy i drugi aspekt naszych zainteresowań, możemy spróbować odpowiedzieć sobie na pytanie: na ile deklarowane przez polskich menedżerów wartości znajdują swe odzwierciedlenie w praktyce? Czy pomiędzy tym, co eksponowane, a tym, co rzeczywiste, faktycznie istnieje związek?

Mamy nadzieję, że rezultaty naszych badań zaprezentowane w tej monografii przyczynią się do lepszego poznania i zrozumienia nowego jeszcze świata polskiej przedsiębiorczości. Wierzymy także, że skłonią innych do podjęcia tej problematyki, dzięki czemu łatwiej będzie nam wytłumaczyć wciąż nowe tendencje dominujące w rzeczywistości organizacyjnej.

Krzysztof T. Konecki
Piotr Chomczyński

1. *Próba badawcza*

PIOTR CHOMCZYŃSKI

Badania zawarte w tejże monografii zostały przeprowadzone za pomocą wywiadów kwestionariuszowych w 55 przedsiębiorstwach produkcyjnych zatrudniających powyżej stu pracowników i objęły cztery miasta: Warszawę, Łódź, Rzeszów i Poznań. Respondentami są menedżerowie średniego i wyższego szczebla zarządzania oraz kierownicy do spraw personalnych. Przyjęto model „10 + 1", który oznaczał, że w przypadku każdego przedsiębiorstwa do wzięcia udziału w badaniach wybieranych było dziesięciu menedżerów oraz jeden kierownik do spraw personalnych, wobec których odpowiednio zastosowano kwestionariusz badawczy nr 1 i 2 (załączniki 1 i 2). Przedsiębiorstwa dobrane były metodą losowo-kwotową. System kwotowy uwzględniał proporcje oparte na rozróżnieniu przedsiębiorstw prywatnych, z których całkowita liczba respondentów wyniosła 320 (czyli 72,9% z ogółu 439[1]) i państwowych – 119 badanych (stanowiących 27,1% z 439), z kapitałem krajowym – 332 (stanowiących 74,9% z 443) i zagranicznym – 111 (czyli 25,1% z 443). Tabela 1 prezentuje powyższe rozkłady procentowe wraz z podziałem na miasta.

Tabela 1: *Rozkład procentowy formy własności i pochodzenia firm ujętych w badaniu*

Rozkłady brzegowe zmiennych		Razem	Warszawa	Łódź	Poznań	Rzeszów
Forma własności	firma państwowa (%)	27,1	29,2	45,2	5,1	22,5
	liczba przypadków	119	40	56	5	18
	firma prywatna (%)	72,9	70,8	54,8	94,9	77,5
	liczba przypadków	320	97	68	93	62
	liczba przypadków ogółem (N)	439	137	124	102	88
Kraj pochodzenia firmy	firma krajowa (%)	74,9	76,6	83,1	52	86,9
	liczba przypadków	332	105	103	51	73
	firma zagraniczna (%)	25,1	23,4	16,9	48	13,1
	liczba przypadków	111	32	21	47	11
	liczba przypadków ogółem (N)	443	137	124	102	88

Źródło: Wyliczenia własne.

[1] Liczby dotyczące statusu prawnego, jak i formy własności przedsiębiorstw, w których pracują nasi respondenci, niższe niż 451, są konsekwencją braków danych na ten temat, jak również tym, że nie wszystkie przedsiębiorstwa można umieścić w ramach jednej kategorii.

Liczba firm zatrudniających powyżej 500 pracowników wyniosła 15, zaś firm zatrudniających od 100 do 500 pracowników było 38, z 53 wziętych pod uwagę[2]. Łącznie liczba zrealizowanych wywiadów kwestionariuszowych wyniosła 451 kwestionariuszy; w Rzeszowie N = 88, w Poznaniu N = 102, w Łodzi N = 124, zaś w Warszawie N = 137. Wśród respondentów objętych wywiadem kwestionariuszowym było 56,2%[3] (241 osób) mężczyzn i 43,8% (188) kobiet[4], o całkowitej średniej wieku 42,5 lat. Ogólna średnia liczba (w nawiasach podano odchylenie standardowe – sd) zatrudnionych wyniosła 569 (sd = 844) osób, zaś w Warszawie 1032 (sd = 1275), w Łodzi 187 (129), w Poznaniu 543 (660) i w Rzeszowie 501 (695). Dane te zostały zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2: *Średnia liczba zatrudnionych pracowników w badanych firmach w poszczególnych miastach wraz z odchyleniem standardowym*

Średnia liczba zatrudnionych	**Razem**	**Warszawa**	**Łódź**	**Poznań**	**Rzeszów**
	695	1 032	187	543	501
Odchylenie standardowe (sd)	844	1 275	129	660	695
Minimum	70	109	70	95	97
Maksimum	4 600	4 600	497	2 170	2 600
Liczba przypadków (N)	53	14	14	13	12

Źródło: Wyliczenia własne.

Przeciętny „wiek" firmy wyniósł 38 lat (sd = 36), a w poszczególnych miastach: w Warszawie 39 (sd = 49), Łodzi 53 (sd = 35), w Poznaniu 29 (sd = 29) i w Rzeszowie 29 (sd = 17).

[2] W dwóch kwestionariuszach brakowało danych na temat liczby zatrudnionych.

[3] Wyniki te nie odpowiadają próbie ogólnej N = 451, gdyż w 22 przypadkach stwierdzono braki danych.

[4] W Warszawie: spośród 130 respondentów mężczyźni stanowili 56,2% (73), a kobiety 43,8% (57); w Łodzi odpowiednio: m: 53% (61), k: 47% (54); w Poznaniu m: 58,2% (57), k: 41,8% (41); w Rzeszowie m: 58,1% (50), k: 41,9% (36).

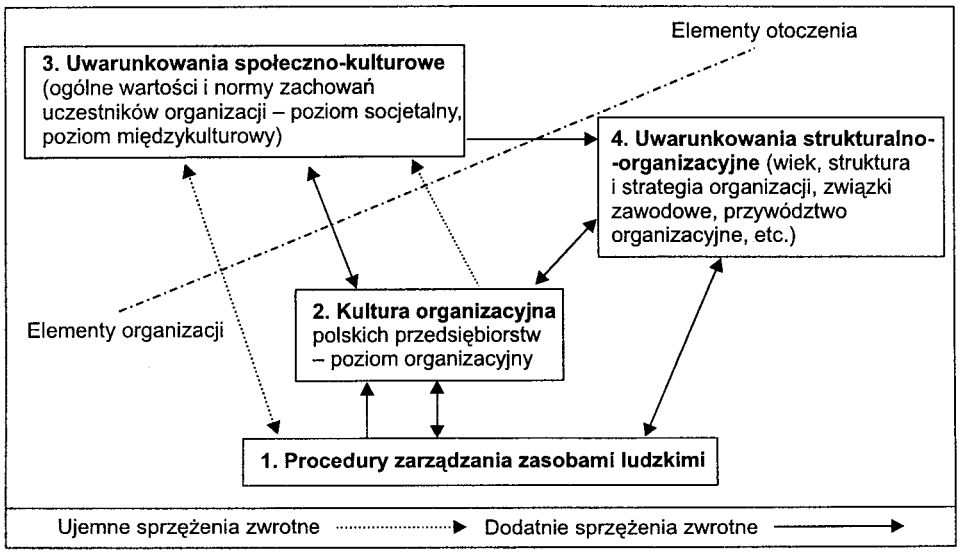
2. *Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi Sprzężenia zwrotne w działaniu**

KRZYSZTOF T. KONECKI

Wstęp

Celem artykułu jest przeanalizowanie relacji pomiędzy uwarunkowaniami społeczno-kulturowymi oraz organizacyjno-zarządczymi a charakterem i treścią praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Problematyka artykułu mieści się w ramach przedmiotu badań socjologii zarządzania (Konecki, Tobera, 2002). Główny i wyjściowy schemat analityczny artykułu przedstawiamy na rysunku 1.

Rys. 1: *Schemat analityczny artykułu*



* Wersja tego rozdziału pod tym samym tytułem ukazała się w „Przeglądzie Socjalistycznym", 2002, LI/2.

Jakie czynniki wpływają na kształtowanie kultury organizacyjnej? Czy praktyki zarządzania zasobami ludzkimi można potraktować jako zmienną niezależną wobec kultury organizacyjnej, czy też zmienną zależną? Przyjmując określone założenia o istniejących relacjach i wpływach, dochodzimy do określonych konkluzji. By maksymalnie ograniczyć tego typu założenia, w artykule przyjmujemy perspektywę systemową, w której określone zmienne w określonym kontekście wpływają i same są pod wpływem innych zmiennych – bezpośrednio bądź pośrednio. Według Umberto Maturany i Francisco Varela (patrz Morgan, 1997: 275–298), systemy żywe charakteryzują się trzema cechami: autonomią, okrężnością i autoreferencyjnością. Autonomia polega na tym, że systemy żywe dążą do zachowania tożsamości. Osiągają to dzięki okrężnym wzorcom interakcji, gdzie zmiana w każdym punkcie systemu jest sprzężona ze zmianami w każdym innym miejscu. Systemy żywe są zamknięte i autonomiczne, ale niecałkowicie odizolowane. Systemy zawierają się w sobie i łączą się poprzez okrężne relacje. Systemy odwołują się do siebie, co daje im zdolność do tworzenia samych siebie i odnawiania się. Najważniejszym ich produktem jest ich własna organizacja i tożsamość. Systemy mają otoczenie, ale relacje z otoczeniem są wyznaczone i „zdeterminowane" wewnętrznie. Granice między systemem a otoczeniem są względne, zaś otoczenie jest integralnym elementem systemu; powoduje to okrężny łańcuch interakcji pomiędzy różnymi elementami systemu i otoczenia. Trudno tutaj stwierdzić, iż istnieje niezależny wzorzec przyczynowości. Cały łańcuch relacji między zmiennymi jest częścią samookreślającego się wzorca (*ibidem*: 278).

Pomiędzy zmiennymi istnieją pętle sprzężenia zwrotnego (ujemnego lub dodatniego), które mogą przyczynić się do zmiany na skutek nawet drobnej zmiany w jednym elemencie. Zmiana ma źródło w losowych wariacjach wewnątrz najogólniejszego systemu; te przypadkowe zmiany mogą dotyczyć procesów reprodukcji lub nowych interakcji i związków. Wydaje się nam, że wpływ na zmianę mogą mieć procesy interpretacji dokonywane przez aktorów organizacyjnych, a dotyczące odtwarzania systemu lub wytwarzania nowych relacji i związków. To tutaj wytwarzana jest procesualna i konstruktywistyczna jakość systemów organizacyjnych. Zmiana może mieć charakter zmiany wykładniczej, według stałej stopy wzrostu. Ostateczny skutek zmian może być jednak diametralnie różny od zmian początkowych, które mogą nie zapowiadać brzemiennych w skutki zmian systemowych. Systemy okazują się wrażliwe na „warunki początkowe" (por. Gleick, 1996: 31–32).

Możemy na początku analizy przyjąć oczywiście, iż podstawową zmienną wyjaśnianą jest tutaj zespół procedur zarządzania zasobami ludzkimi, a zmiennymi wyjaśniającymi są: kultura organizacyjna, warunki społeczno-kulturowe oraz warunki organizacyjne. Należy jednak pamiętać, że mamy tutaj do czynienia ze wzajemnymi wpływami – tj.: ze sprzężeniem zwrotnym

(dodatnim i/lub ujemnym) praktyk zarządzania zasobami ludzkimi i kulturowymi uwarunkowaniami (zewnętrznymi w stosunku do organizacji i wewnętrznymi). Sprzężenia te określone są konkretnym kontekstem współwystępowania wszystkich elementów i procesami interpretacji aktorów organizacyjnych w ramach wyszczególnionych zmiennych.

Pierwszy argument zajęcia się problemem kulturowych uwarunkowań zarządzania zasobami ludzkimi jest związany z potrzebą diagnozy i analizą wpływu czynników kulturowych na praktyki zarządzania w przedsiębiorstwach. Socjologowie i psychologowie organizacji oraz badacze z dziedziny organizacji i zarządzania zaczęli zajmować się badaniem i analizą kultury organizacyjnej od początku lat osiemdziesiątych i później dziewięćdziesiątych (Hofstede, 1980, 1991; Hampden-Turner, Trompenaars, 1998; Fukuyama, 1997). Inspiracją do badań nad kulturą organizacyjną było olbrzymie przyspieszenie w zmianach strategii, struktur oraz funkcjonowaniu współczesnych organizacji w gospodarkach zachodnich oraz w warunkach postępującej globalizacji gospodarki. Wyżej wspomniani badacze stwierdzają olbrzymi wpływ uwarunkowań socjetalnych (kulturowych na poziomie danego kraju, tj. wartości i norm społecznych) na praktyki zarządzania i prowadzenie działalności gospodarczej. Zarządzanie korporacjami międzynarodowymi w kontekście międzykulturowym wymaga połączenia różnych perspektyw poznawczych i skoordynowania działań przebiegających często według odmiennych wzorów kulturowych (Koźmiński, 1999; Allison, Hayes, 2000).

Bogactwo zmian, których doświadczyły również gospodarki postkomunistyczne, było inspiracją do badań w wielu dyscyplinach, takich jak: ekonomia, nauki o zarządzaniu, nauki polityczne, socjologia, psychologia. Niżej opisany schemat analityczny, będący podstawą przyszłych badań, jest kontynuacją tego trendu.

Postkomunistyczne gospodarki miały i nadal mają problem ze swoją kulturą pracy i przedsiębiorczości (Korzhov, 1999; Fey, Bjorkman, Pavlovskaya, 2000), a w konsekwencji – z tym samym problemem tworzenia proefektywnościowych kultur organizacyjnych borykają się przedsiębiorstwa oraz inne organizacje formalne działające w tych gospodarkach. Pytaniem nurtującym badaczy w naszym obszarze geograficznym było pytanie o to, czy nasza kultura jest prokapitalistyczna i czy jest ona warunkiem stworzenia gospodarki liberalnej i obowiązującego „uniwersalnego" wzorca zarządzania.

Problematyka kultury organizacyjnej była już badana we wschodnioeuropejskim kontekście. Przeprowadzono kilka wartościowych badań i analiz na ten temat (Kostera, 1994, 1996; Mikuła, Nasierowski, 1995; Konecki, Kulpińska, 1995; Konecki, Frączak-Konecka, 1998; Czarkowska, 1999;

Zbiegień-Maciąg, 1999). Zastosowanie wiedzy pochodzącej z psychologii społecznej, antropologii i socjologii do badania organizacji może pozwolić na wytworzenie nowej perspektywy pomocnej w zrozumieniu transformacji gospodarek postkomunistycznych. Zastosowanie tej perspektywy umożliwiłoby nam zbadanie: czy i jak zjawiska organizacyjne o charakterze psychospołecznym (kultura organizacyjna) są zależne od ekonomicznych zmiennych (kondycja ekonomiczna, konkurencja, itp.)? Pozwoli także zbadać wewnętrzną dynamikę relacji pomiędzy różnymi zmiennymi organizacyjnymi oraz zmiennymi otoczenia. Trzema ważnymi zmiennymi są: „wartości i normy" występujące w otoczeniu organizacyjnym, które wpływają na ogólne wartości deklarowane przez kierowników; kultura organizacyjna (wartości i normy zachowań występujące w danej organizacji i dotyczące funkcjonowania organizacji), oraz „procedury zarządzania zasobami ludzkimi". Trzecia zmienna (a właściwie grupa zmiennych) jest tutaj traktowana jako zbiór procedur zarządzania ludźmi w firmie, które między innymi obejmują:

- strategię zarządzania zasobami ludzkimi;
- planowanie zatrudnienia;
- systemy rekrutacji i selekcji pracowników;
- systemy ocen pracowników;
- programy rozwoju zawodowego – szkolenia i ścieżki karier;
- systemy wynagradzania i motywowania;
- atypowe formy zatrudnienia.

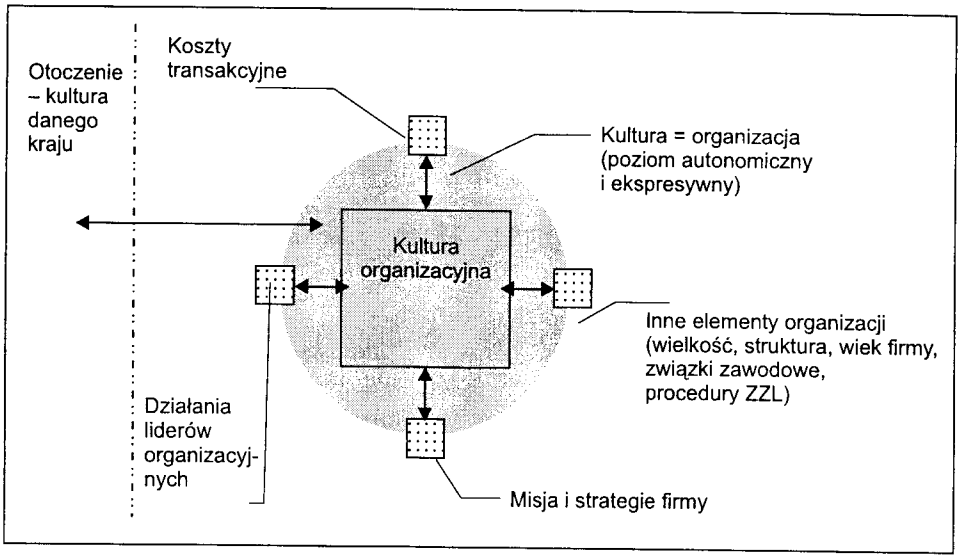
Drugim argumentem na podjęcie tego tematu jest rozwój dziedziny zwanej „zarządzaniem zasobami ludzkimi". Dziedzina, która ma swoje mocne zakorzenienie w praktyce zarządzania i strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw zachodnich, japońskich i koreańskich, w Polsce zdobywa dopiero sobie należną pozycję w praktyce gospodarczej i zarządzania. Poziom realizacji funkcji personalnej w polskich przedsiębiorstwach zależy od stopnia restrukturyzacji firm, czyli ich przystosowania do warunków rynkowych w dobie globalizacji gospodarki i globalizacji zarządzania (Listwan 1999). Dziedzina zarządzania zasobami ludzkimi w polskich firmach charakteryzuje pewne zapóźnienie w stosunku do firm zachodnich i dalekowschodnich. Podobna sytuacja występuje w Rosji, np. odnośnie do szkoleń pracowniczych (Clarke, Metalina, 2000). Nadal funkcja ta jest niedoceniana w polskich przedsiębiorstwach (Król, 1999). Choć powszechnie wspomina się o silnym związku praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z kulturą organizacyjną i podłożem socjetalnym, do tej pory brak jest poważnych badań na temat wpływu kultury organizacyjnej polskich przedsiębiorstw na zarządzanie zasobami ludzkimi.

Czy praktyki zarządzania zasobami ludzkimi zależą od kultury organizacyjnej firm? Badania K. Obłója i M. Weinsteina (1999) pokazują, jak praktyki zarządzania zasobami ludzkimi silnie są uzależnione od zmiennych otoczenia (konkurencji zagranicznej) oraz od strategii i umiejętności strategicznych występujących w danych firmach. W badaniach tych uwzględniono jednak tylko zmienne strukturalne (wielkość firmy, bezrobocie, siłę związków zawodowych, formę własności, itp.) Podobnie w swych badaniach i analizach systemów zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) postąpił T. Listwan (1999). Brak jest w tych badaniach uwzględnienia zmiennych kulturowych oraz towarzyszących im procesów interpretacji zjawisk organizacyjnych przez aktorów organizacyjnych (na poziomie socjetalnym oraz konkretnych instytucji), których wpływ na ZZL powinien być zbadany i przeanalizowany. Kultura organizacyjna może wpływać na to, jak zarządza się firmami i zasobami ludzkimi, a procedury ZZL mogą zwrotnie wzmacniać (podtrzymywać tożsamość kulturową) bądź zmieniać kulturę organizacyjną.

Kultura organizacyjna

Kulturę organizacyjną rozumiemy tutaj jako podzielane zbiorowo w danej organizacji i często wywodzące się z otoczenia organizacji systemy wartości i normy, potoczne i często nieuświadamiane założenia oraz związane z nimi, wytwarzane przez członków danej organizacji, reguły działania, a także całą wewnętrzną symboliczną sferę funkcjonowania organizacji. Sfera symboliczna to: język organizacyjny, ideologie, mity, przekonania, systemy wiedzy, rytuały, które występują w danej organizacji (Konecki, 1994). Czynności symboliczne odnoszą się do różnego rodzaju symboli, a symbol – to przedmiot posiadający znaczenie lub wartość dla osób nim się posługujących (Kłoskowska, 1980: 78–80). W naszym ujęciu należy zatem badać, na tym poziomie, rytuały organizacyjne i narzędzia komunikacji wewnętrznej jako procedury zarządzania personelem. Rozróżnienie na czynności symboliczne i bezpośrednie, a więc „polegające na manipulacji własnym ciałem i wszelkimi przedmiotami zewnętrznymi dla osiągnięcia bezpośrednich i obiektywnych rezultatów..." (Kłoskowska, 1980: 82), byłoby tutaj trudne, a empirycznie jest niewykonalne. Pojęcie kultury organizacyjnej – tak przez nas zdefiniowane – ma raczej charakter ideacyjny, może zatem pełnić funkcję integrującą opis jakiejś organizacji czy przedsiębiorstwa oraz służyć jako narzędzie wyjaśniające inne zjawiska organizacyjne. Użycie zintegrowanego pojęcia kultury organizacyjnej i czynników na nią wpływających (rys. 2) może posłużyć do wyjaśniania procedur zarządzania, w tym „procedur zarządzania zasobami ludzkimi".

Rys. 2: *Kultura organizacyjna i czynniki na nią wpływające*



Kultura, tak rozumiana i podzielona na różne czynniki wewnętrzne ściśle ze sobą powiązane, pozwoli nam zbadać wpływ wszystkich tych elementów na stosowanie procedur zarządzania zasobami ludzkimi i odwrotnie (w ramach sprzężeń zwrotnych): procedur zarządzania na kulturę organizacyjną, a nawet dalej – na kulturę narodową danego kraju (por. rys. 1). Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi są zarówno biurokratyczną kwintesencją reguł wytwarzanych wewnątrz organizacji (w tym struktur), jak i wartości kultury danego kraju, czy też elementem gry organizacyjnej lub symbolami pewnych zjawisk kulturowych, np. mającymi charakter rytuałów. Związki między powyżej wymienionymi elementami mają charakter sprzężeń zwrotnych.

Wpływ kultury na zarządzanie zasobami ludzkimi

Wydaje się, że analizy i badania powinny uwzględnić ogólne wartości, szczególnie silnie związane z sytuacją pracy, która wpływa na sposób zarządzania ludźmi. Przyjęte przez nas na początku badań założenia o kierunku wpływów mogą mieć silny wpływ na przyszłe ich wyniki. Dlatego też kierunki wzajemnych wpływów oraz gniazda pętli sprzężeń zwrotnych powinny za każdym razem być ustalane empirycznie.

Powołamy się tutaj na koncepcję Hampdena-Turnera i Trompenaarsa (1998), i pokażemy pięć (spośród siedmiu) wymiarów różnicujących te wartości na poziomie kultury narodowej. Wymiary te – według nas – naj-

bardziej odnoszą się do kontekstu zarządzania personelem w firmie[1]. Oto one:

a) **uniwersalizm – partykularyzm** (Czy działaniami menedżerów rządzą ogólne reguły, czy też każdy przypadek decyzyjny według nich powinien być rozważany jako wyjątkowy, niezależnie od reguły?);
b) **analiza – synteza** (Czy menedżerowie są skłonni rozkładać każdy przypadek, zjawiska na części, pojedyncze fakty, zadania, liczby jednostki, punkty, czy też, łącząc elementy, tworzą z nich nowe ogólne całości i szersze schematy?);
c) **indywidualizm – kolektywizm** (Czy ważniejsza jest jednostka, jej rozwój, indywidualne prawa, nagrody, czy też ważniejsza jest zbiorowość, grupa, przedsiębiorstwo?);
d) **równość – hierarchia** (Czy ważniejsze jest traktowanie pracowników jako równych, czy też akcentowanie hierarchii i władzy tych, którzy rządzą?);
e) **następstwo – synchronizacja** (Jaka jest koncepcja czasu wśród pracowników? Czy dla menedżerów najważniejsze jest wykonanie zadania w jak najkrótszym okresie, czy też synchronizacja i koordynacja działań?).

Powyżej wymienione wartości są przedstawione w charakterze dylematów. W pewnych sytuacjach każdy człowiek, podejmując jakieś działania – według autorów – powinien wybrać jedną z możliwości przedstawionego dylematu. Autorzy sądzą, iż wybór określonego członu dylematu zależy od kultury danego kraju; i tak np. kultura niemiecka i amerykańska jest bardziej uniwersalistyczna niż kultura japońska czy chińska. Przeprowadzili oni na ten temat bardzo szerokie międzynarodowe badania porównawcze (zob. Hampden-Turner, Trompenaars, 1998).

Sądzimy, iż wybór (a więc i interpretacja rzeczywistości) jakiejś możliwości z danego dylematu powoduje preferowanie określonych działań zarządczych oraz technik i metod zarządzania; w naszym przypadku chodzi o procedury zarządzania zasobami ludzkimi. Wybrane techniki i metody zarządzania mogą z kolei wpływać na wzmacnianie określonych wartości, które leżały u podłoża ich wyboru. To dodatnie sprzężenie zwrotne być może dotyczy, według nas, nie tylko preferowanych metod i procedur zarządzania w danym kraju i różnic międzynarodowych w tym zakresie, ale także zróżnicowania

[1] Istnieją również inne koncepcje wymiarów kultury, np. G. Hofstede'a (1980, 1991). Wyróżnia on następujące wymiary: indywidualizm – kolektywizm, męskość – kobiecość, niski – wysoki dystans władzy, wysoki – niski stopień unikania niepewności oraz wymiar orientacji długoterminowej. Jednak wydaje nam się, że koncepcja Hampdena-Turnera i Trompenaarsa (1998) jest pełniejsza. Zawiera ona więcej wymiarów odnoszących się zarówno do wartości uznawanych przez kierowników i pracowników, ale także do samej praktyki kierowania, jak np. wartości odnoszące się do wymiaru uniwersalizm – partykularyzm.

międzyorganizacyjnego i regionalnego w jednej kulturze narodowej. Menedżerowie mogą również podejmować decyzje, biorąc pod uwagę mikrokontekst działań (daną interakcję), a wartości mogą być dla nich sposobem *ad hoc* na objaśnienie czy też usprawiedliwienie swych decyzji. Organizacje mogą być zróżnicowane pod względem wyboru określonych wartości w ramach poszczególnych dylematów. Decydują o tym wybory, a także uznawane i realizowane przez menedżerów oraz pracowników wartości. Badania pokazują, iż organizacje w jednym kraju są zróżnicowane pod względem kulturowym. Różnice te wynikają głównie z uwarunkowań osobowościowych menedżmentu oraz sytuacji ekonomiczno-rynkowej poszczególnych firm (Konecki, Frączak-Konecka 1998). Można zatem użyć metody dylematów zarówno do diagnozy kultury organizacyjnej, jak i diagnozy dopasowanej do niej polityki personalnej.

Silne przywiązanie do „uniwersalizmu" (a nie partykularyzmu) w danej kulturze skłania menedżerów do stosowania uznanych za powszechne reguł, które zostały odkryte przez behawioryzm i nauki o zarządzaniu. Regułami, które kierują zarządzaniem ludźmi, są reguły legislacyjne i reguły zarządzania finansami. Pracownicy traktowani są jako „zasoby" materialne bądź finansowe. Świadczy o tym choćby pojęcie „zarządzanie zasobami ludzkimi" (*human resources management*). W kulturach partykularystycznych pojęcie to jest trudne do zaakceptowania, bowiem zwraca się w nich uwagę na cały społeczny kontekst zachowań pracowników.

Przywiązywanie wagi do rozwiązań sugerowanych tylko i wyłącznie przez prawo pracy jest syndromem skłonności uniwersalistycznych. Prawnicy odgrywają tutaj kluczową rolę w rozwiązywaniu konfliktów w pracy. Konsensus pozaprawny, zwracanie uwagi na specyfikę sytuacji danych pracowników w danej firmie, w danym otoczeniu, przy podejmowaniu decyzji personalnych (partykularne podejście) nie cieszy się popularnością w kulturach uniwersalistycznych.

Behawioryzm dał asumpt do traktowania ludzi w identyczny sposób, bez względu na ich afiliacje kulturowe. Nagrody – według tej koncepcji psychologicznej – działają wszędzie identycznie. Za pomocą tych samych koncepcji można motywować ludzi do pracy wszędzie. Wystarczy dać pracownikom premie, udziały w akcjach, awansować ich, a będą pracowali wydajniej. Motywowanie według osiągnięć i wydajności pracy (*pay-by-performance*) nie sprawdza się jednak w kulturach partykularystycznych. Osoby opłacane wysoko za swe indywidualne osiągnięcia mogą w takich kulturach czuć się winne wobec swoich kolegów z pracy, którzy mają mniejsze osiągnięcia; ważniejsze są dla nich akceptacja i zachowanie dobrych stosunków niż

indywidualne docenienie przez system motywowania (Trompenaars, Hampden-Turner 1998: 61–63). Kultury, które odrzucają zachodnie „uniwersalistyczne" systemy wynagradzania i premiowania, uważane są za „tradycjonalne, niebiznesowe, a nawet zacofane" (*ibidem*: 189).

Pracowników w kulturach uniwersalnych zwalnia się na podstawie analizy obiektywnych kryteriów, nie wnikając w okoliczności, które sprawiły, że pracownik nie mógł sprostać tym kryteriom. Cała kultura przedsiębiorczości opartej na korzystaniu z pracy konsultantów zarządzania zasobami ludzkimi czerpie inspiracje z idei uniwersalistycznych. Konsultanci uzyskują wiedzę na uczelniach, gdzie zwykle podaje się im gotowe i mające walor powszechności recepty (np. na studiach MBA). Oni stosują je jak jeden szablon do wszystkich kontekstów kulturowych i instytucjonalnych, z małymi modyfikacjami. Dotyczy to na przykład szablonów związanych z wartościowaniem pracy, gdzie podstawowe kryteria wyceny stanowisk pracy mają charakter uniwersalny, a konsultanci oraz eksperci uważają, że można je stosować wszędzie. Wiedza i *know-how* dotyczące wartościowania pracy pochodzi jednak z amerykańskiego (USA) kontekstu kulturowego, i to, co sprawdza się w Stanach Zjednoczonych, niekoniecznie musi być słuszne w innych kontekstach kulturowych. Dotyczy to również technik selekcji pracowników, które zostały wypracowane w zachodnich kulturach uniwersalistycznych, a zdaniem ekspertów, mogą być stosowane również w kulturach partykularnych. Należy jednak pamiętać, że rekrutacja i selekcja w kulturach partykularnych opiera się głównie na sieci nieformalnych powiązań, a nie na wynikach uzyskanych za pomocą standaryzowanych i sprawdzonych pod względem trafności i rzetelności testów psychologicznych.

Przywiązanie do „analizy" (a nie syntezy) powoduje, iż pracowników traktuje się jako „zasoby ludzkie" zrównane ze źródłami kapitału i surowcami. Nie są oni traktowani w sposób podmiotowy. Organizacje są traktowane jako maszyny, a w najlepszym razie – jako organizmy (Morgan, 1997: 41–84). Kulturowo uwarunkowana skłonność do analizy ukształtowała tyloryzm czy naukowe zarządzanie. Analiza łączy się z linearnym pojmowaniem czasu, który można podzielić na małe cząstki, do których przypisane są konkretne czynności.

W konsekwencji powstał styl zarządzania zwany „zarządzaniem przez cele", a także opisy stanowisk pracy i selekcja pracowników w kontekście tego opisu, oraz wartościowanie pracy (Hampden-Turner, Trompenaars, 1998: 40, 44). Pracownik ma dokładnie pasować do drobiazgowo opisanego stanowiska pracy. Wartościowanie pracy – a więc analiza stanowiska pracy i nadanie poszczególnym jego elementom określonej liczby punktów

– pozwala ocenić jego wartość w stosunku do innych. Wszystko to wymaga zobiektywizowanej kwantyfikacji będącej głównym narzędziem analizy. Ważne jest tu działanie reguły większości; pracownicy, którzy produkują więcej i lepiej, są wyżej oceniani. Linearne podejście do produktywności, oceny i rozwoju pracownika jest tutaj dominującym sposobem myślenia również o człowieku.

Podejście syntetyczne pozwala widzieć system organizacji jako system społeczny, system więzi pomiędzy poszczególnymi zespołami i działami organizacyjnymi. Organizacja jest raczej organizmem niż maszyną dającą się podzielić i rozłożyć na najdrobniejsze cząstki. Wartość zaufania jest tutaj tkanką łączącą cały system zarządzania ludźmi. Kapitał ludzki jest wówczas zdolny do „spontanicznych zachowań społecznych", a więc samoorganizacji, lojalności i dyscypliny wobec większych całości społecznych, w tym przypadku organizacji formalnych (por. Fukuyama, 1997). Większa całość opiera się na wartościach, jedną zaś z podstawowych wartości jest zaufanie. Zaufanie z kolei związane jest z umiejętnością i motywacją do działania w większych zbiorowościach społecznych. Zatem umiejętności syntezy opierają się na wyuczonej skłonności do spontanicznych zachowań społecznych.

Kwintesencją analitycznych dążności jest główne kryterium oceny skuteczności zarządzania – tj. zysk, gdzie więcej znaczy lepiej. Skłonności analityczne rodzą także biurokrację, z jej drobiazgowym podejściem do regulowania zachowań pracowników za pomocą przepisów. Drobiazgowe regulacje formalne z kolei zwrotnie wzmacniają skłonności analityczne. Wzmocnienie to może wychodzić poza organizacje, wpływając na otoczenie prawne.

Wartości indywidualistyczne (lub kolektywistyczne) określają sposoby wynagradzania i motywowania pracowników. Narzędzia zarządzania i kierowania ludźmi, takie jak: promowanie, premiowanie i wynagradzanie za osiągnięcia indywidualne, indywidualne rozliczanie pracowników z wykonanych zadań (np. praca akordowa), metody selekcji i doboru pracowników (analiza CV, analiza biograficzna, referencje), oparte są na założeniach o indywidualistycznych skłonnościach ludzi. Analiza pojedynczych CV i innych dokumentów, z założenia wyizolowuje jednostkę ze zbiorowości; to ona jest odpowiedzialna za swe osiągnięcia, i to ona będzie samodzielnie wykonywała obowiązki na swym stanowisku pracy i sama za nie odpowiadała. Bardziej do takiego kontekstu kulturowego dostosowany jest model zarządzania ludźmi zwany „modelem sita" (por. Kostera, 1994: 25–27).

Jednak można ludzi wynagradzać także zespołowo, jeśli hołdują wartościom kolektywistycznym. Wówczas pracownicy ufają sobie, wspierają się nawzajem, dzielą pomysłami, harmonijnie współpracują. Daje to asumpt do

tworzenia zespołowych form pracy. Wartości kolektywistyczne powinny być wówczas wspierane wartościami związanymi z harmonijnym układaniem stosunków międzyludzkich oraz procesualnym podejściem do pracy i jej oceny, a także pozytywnym wartościowaniem zaufania (Konecki, por. 1994: 64, 70–75). Procesualne podejście do pracy to podejście indukcyjne, gdy wnioski usprawnień i projekty decyzji są opracowywane w kolektywach pracowniczych na średnim poziomie i dołach hierarchii organizacyjnej. Jest to podejście zaprzeczające idei odgórnego zarządzania i kierowania ludźmi.

Firmy, w których akcentuje się wartości kolektywistyczne, wspierają pracowników, zatrudniają ich głównie na czas nieokreślony, pamiętając także o ich rodzinach. Rozbudowane są świadczenia socjalne. Rodzina pracownika staje się faktycznym elementem systemu organizacyjnego. Firmy te mogą stosować w zarządzaniu personelem model kapitału ludzkiego (por. Kostera, 1994: 27–30).

Silna akceptacja „hierarchii" (a nie równości) oznacza rodzaj struktur organizacyjnych (struktury wysmukłe), ograniczenie pola do swobodnej rywalizacji (ograniczoność awansów wewnętrznych), brak partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji, autokratyczne przywództwo oraz duże różnice w płacach pomiędzy kierownictwem firmy a pracownikami wykonawczymi. Oprócz wpływu czynników strukturalnych (np. formy własności i udziału kapitału zagranicznego) na zarządzanie zasobami ludzkimi, istnieją również wpływy kulturowe, np. może to być kulturowo uwarunkowane silne przywiązanie do rozbudowanej hierarchii, jak ma to miejsce np. w Indiach (Amba-Rao i in., 2000). Również waga statusu przypisanego jest w tej kulturze zdecydowanie bardziej waloryzowana. Równe szanse i osiąganie statusu dzięki ciężkiej pracy nie jest w tego typu kulturach cenione. Docenienie statusu osiąganego przekłada się na pionowe projekty ścieżek karier. W tym wyścigu opartym na zasadzie statusu osiąganego znajdują się jednak przegrani. „*Assessment centers*" promują – zarówno w selekcji, jak i w ocenach pracowników – najlepszych, którzy zaakceptowali reguły gry tego narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi. Ale wielu pracowników, którzy kilka razy przegrali w tej grze, nabywa tożsamość „przegranego". Trudno im później wystartować w następnych selekcjach, gdzie ta poniekąd obiektywna i trafna metoda wykluczyła ich z grona przedstawionych do akceptacji i awansu (por. Iles, 1999). Zasada statusu osiąganego zwalnia kierownictwo z odpowiedzialności za losy pracowników. To oni są „kowalami własnego losu" i odpowiadają za swe kariery zawodowe. Szkolenia pracowników są zbędne, „przecież nie można ich zmuszać do podnoszenia kwalifikacji". Motywacja pracowników jest ich wewnętrzną sprawą, sprawą ich potrzeby indywidualnych osiągnięć.

Następstwo – synchronizacja

Sekwencyjne podejście do produkcji i zarządzania ludźmi jest powszechne w krajach zachodnich. Linearne podejście do czasu ułatwia jego kontrolę. Podział produkcji i czynności związanych z kierowaniem ludźmi ułatwia ich ocenę. Ocenę sprowadzającą się do faworyzowania osób, które wykonują najwięcej czynności lub produktów w jak najmniejszej jednostce czasu. Wyścig z czasem i wygrana z czasem jest oceniana bardzo wysoko, i jest podstawą awansów i budowania ścieżek karier pracowników. Ceniona jest młodość i rekrutacja młodych pracowników, bowiem z założenia są bardziej wydajni. Waloryzacja doświadczenia wiążącego się ze starszym wiekiem jest oznaką synchronicznego podejścia do czasu. Doświadczenie starszych pracowników zazwyczaj przegrywa w linearnym podejściu do czasu. Doświadczenie łączy przeszłość z przyszłością, zapewnia harmonijne stosunki międzyludzkie i wspiera zespołowość w pracy, jeśli jest połączone z wartościami kolektywnymi.

Synchroniczność w działaniu służy osiąganiu celów przy uwzględnieniu różnych punktów widzenia. Umożliwia to na przykład rotacja pomiędzy stanowiskami pracy i rotacja zespołowa. Chodzi tutaj o osiąganie celów w dłuższym okresie. Synchroniczne podejście oznacza rezygnację z silnego nacisku na osiąganie zysków w krótszym czasie. Bardzo ważne jest tutaj planowanie długookresowe. Firmy, które planują zatrudnienie w długich okresach, bazują na synchronicznym podejściu do czasu.

Synchroniczność wpływa także na występowanie tendencji do szkoleń wewnętrznych oraz szkoleń na stanowiskach pracy. Przekazywanie wiedzy wewnątrz organizacji jest niezbędne dla odtwarzania cyklu wiedzy, a także do poszerzania wiedzy przez następców, już na wyższym poziomie. Szkolenia zewnętrzne nie są zatem wystarczającym wskaźnikiem nacisku na rozwój kadry. Może odbywać się on niezauważalnie w sensie formalnym, wewnątrz przedsiębiorstwa.

Diagnoza kultury organizacyjnej – autoanaliza

By zrozumieć otoczenie i swoje w nim miejsce, należy zacząć od autorefleksji i odpowiedzieć sobie na pytanie: „jaka jest nasza kultura organizacyjna?". Bowiem rozumienie innych i otoczenia jest zwykle projekcją samego siebie. Odkrycie tego, co stanowi sedno naszej kultury organizacyjnej, a więc naszą tożsamość, pozwoli nam stwierdzić, co należy zmienić; czy nie jesteśmy zbyt egocentryczni, a nawet narcystyczni w postrzeganiu siebie? Czy jesteśmy

w stanie zobaczyć szerzej sprzężenia zwrotne w systemach, w których uczestniczymy? Czy nasza strategia i tożsamość jest dostosowana do aktualnego i dominującego wzorca relacji w otoczeniu? Taka autoanaliza daje nam możliwość uzyskania pewnej mądrości systemowej, pozwalającej przewidywać pewne trendy w przyszłości i dokonywać w organizacji odpowiednich zmian wyprzedzających.

Zarządzając personelem, należy sobie najpierw odpowiedzieć na pytanie: jakie wartości deklaruje kadra kierownicza i pracownicy wykonawczy w badanych przedsiębiorstwach? To zwykle najwyższa kadra kierownicza i menedżerowie decydują o użyciu określonych procedur zarządzania zasobami ludzkimi. Należy zatem badać ich wartości oraz normy, które z nich wynikają. Wartości mogą być badane np. „metodą dylematów", tj. wyboru określonej decyzji w danej empirycznie opisanej sytuacji (Hampden-Turner, Trompenaars, 1998) lub wyboru stopnia akceptacji określonych wartości. Badany jest tutaj poziom socjetalny, choć wartości te mogą być zróżnicowane na poziomie firm działających w jednej kulturze narodowej. Ponadto może istnieć tutaj zróżnicowanie wartości w spółkach międzynarodowych, gdzie występuje połączenie i wymieszanie różnych kultur narodowych. Wartości byłyby badane według następujących wymiarów:

a) **uniwersalizm – partykularyzm**;
b) **analiza – synteza**[2];
c) **indywidualizm – kolektywizm**;
d) **równość – hierarchia**;
e) **następstwo – synchronizacja** (Hampden-Turner, Trompenaars, 1998).

Kryteria powyższe zostały wybrane – jak to już zostało wspomniane – ze względu na ich wagę w generowaniu wartości zwykle przypisywanych do konstruowania sytuacji i organizacji pracy. Dotyczy to np.: uniwersalizmu generującego reguły formalne (biurokratyczne); syntezy generującej myślenie biznesowe w kategoriach systemowych; indywidualizmu generującego nastawiony na jednostkę system motywacyjny, czy równości wytwarzającej określone struktury organizacyjne. Postawienie diagnozy wartości odnoszących się do pracy określi nam, jaka kultura organizacyjna występuje w danym przedsiębiorstwie, oraz czy istnieje zróżnicowanie i/bądź sprzeczność kulturowa pomiędzy różnymi poziomami struktury organizacyjnej? Jeśli założymy, że użyte procedury zarządzania personelem wynikają z wartości

[2] Pamiętajmy, że do tego wymiaru wchodzi wyuczona skłonność do „spontanicznych zachowań społecznych", oparta na wartości zaufania. Skłonność do zachowań tego typu jest kulturowo zróżnicowana (zob. Fukuyama, 1997).

menedżmentu, to może się zdarzyć, że pracownicy wykonawczy zadeklarują inne wartości niż kierownictwo, i użyte procedury – zarówno odnośnie do rodzaju, jak i do wewnętrznej treści procedur (np. kryteria oceny) – są niedopasowane do ich postaw i wartości. Niedopasowanie to w pętli sprzężeń zwrotnych może być zaczątkiem zmian w systemie organizacyjnym.

Badane wartości można zanalizować jeszcze w związku z funkcjonowaniem jednostek na czterech poziomach życia społecznego: poziomie makro (naród, państwo, religia), poziomie mezo (społeczność lokalna, miejsce pracy), poziomie mikro (rodzina, społeczność religijna, związki przyjacielskie), poziomie indywidualnym (sukces indywidualny, zawodowy, indywidualny awans społeczny). Diagnoza systemu wartości deklarowanych przez poszczególnych pracowników stanowi punkt wyjścia do dalszych analiz. Pamiętajmy, że z wartości wynikają określone normy zachowań, a więc to, co nas najbardziej interesuje w zarządzaniu ludźmi. Badanie wartości jest pewnym sposobem ogniskowania kultury organizacyjnej i technicznego przyspieszenia diagnozy. Diagnoza może zostać przeprowadzona za pomocą ankiety (patrz zał. 3, pyt. 1) lub jakościowych metod badawczych, np. obserwacji, wywiadu swobodnego, wywiadu grupowego czy strategii badawczej typu *case study* (zob. Konecki, 2000, 126–141). Można też łączyć powyższe narzędzia, by mieć pełny wgląd w kulturę organizacyjną danej firmy (triangulacja metod), a więc zbadać wartości, normy, podstawowe założenia oraz sferę symboliczną funkcjonowania organizacji.

Następnie należałoby zdiagnozować wartości dotyczące *stricte* funkcjonowania organizacji. Bardzo ważne będzie zatem odpowiedzenie na pytanie: jakie wartości odnoszące się do funkcjonowania organizacji deklarują menedżerowie w badanych firmach? Badane wartości będą dotyczyć przywiązywania określonych priorytetów do aspektów działań organizacji, takich jak: nacisk na stabilność zatrudnienia, identyfikacja pracowników z firmą, planowość działań, innowacyjność, zysk, marka firmy, harmonijne stosunki międzyludzkie, hołdowanie zasadzie równości, umacnianie władzy kierownictwa, ekologiczna produkcja, etyczne postępowanie wobec klientów, itp. (patrz zał. 3, pyt. 2). Bada się tutaj to, co uważa się za najważniejsze w funkcjonowaniu danej organizacji, a więc wartości organizacyjne. Są one badane zarówno w kategoriach oceniających aktualny stan (jak jest), jak i w kategoriach pożądanego stanu (jak powinno być; patrz zał. 3, pyt. 2). Zdiagnozowany stan pożądany (jak powinno być) trzeba wziąć pod uwagę w sytuacji, gdy chcemy wprowadzić nową kulturę organizacyjną. Widzimy wtedy wyraźnie, czy postulowana przez najwyższy menedżment kultura jest zbieżna z oczekiwaniami pracowników. Metryczka ankiety pozwala nam zobaczyć i przeanalizować podział wartości w firmie według stanowisk,

wykształcenia, wysokości płacy, itd. Pozwoli nam zdiagnozować, czy kultura organizacyjna jest wewnętrznie zróżnicowana i czy podlega procesowi fragmentacji. Ta wiedza jest niezbędna, by przygotować się prawidłowo do ewentualnej zmiany kultury organizacyjnej; by wiedzieć, gdzie będzie wobec zmiany największy opór, i jak zróżnicować procedury zarządzania zasobami ludzkimi w stosunku do określonej kategorii pracowników.

Związek procedur zarządzania zasobami ludzkimi z kulturą organizacyjną – wskazówki praktyczne

Następnie, biorąc pod uwagę występujące w firmie wartości pracowników oraz wartości organizacyjne oraz porównując je z misją firmy i jej założeniami oraz pożądaną przez menedżment kulturą organizacyjną, należy opracować określone procedury zarządzania zasobami ludzkimi. Jeśli wartości istniejącej kultury są zbieżne z pożądaną wizją, to należy użyć takich procedur oraz ich treści, które daną kulturę będą wzmacniały. Jeśli mamy do czynienia z sytuacją odwrotną – należy przeformułować procedury i ich treść tak, by kulturę zmieniać. Oczywiście zmiany będą następowały początkowo powoli, bowiem kultura organizacyjna bardzo silnie opiera się wszelkim zmianom. Później jednak może nastąpić nawet wykładnicze przyspieszenie zmian. Procedury zarządzania zasobami ludzkimi pozwolą odtworzyć się systemowi organizacyjnemu, ale już pod inną postacią. Widzimy, że zmiany będą generowane poprzez użycie procedur zarządzania zasobami ludzkimi, i to one będą zaczątkiem zmian w pętli sprzężenia zwrotnego. Oczywiście ich twórcy, interpretując w określony sposób rzeczywistość organizacyjną, sami je konstruują lub wdrażają. Następnie, dzięki sprzężeniom zwrotnym, zmiany mogą nastąpić nawet na poziomie socjetalnym. Kultura proefektywnościowa, czy też nawet probiznesowa, może rozwijać się w danym kraju dzięki zmianom, jakie następują wewnątrz przedsiębiorstw.

Konstruowanie rzeczywistości organizacyjnej może wyglądać tak, jak to opiszemy hipotetycznie poniżej. Jeśli na przykład w firmie dominują wartości indywidualistyczne (rywalizacja, nastawienie na sukces indywidualny, niska akceptacja pracy zespołowej, itp.), a chcemy, by firma była raczej kolektywem niż zbiorem rywalizujących indywiduów, to należałoby skonstruować następujące narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi:

1. Kryteria oceny w procesie selekcji powinny kłaść nacisk na: umiejętności pracy zespołowej, rozległe doświadczenie w pracy w zespołach, umiejętności harmonijnego układania stosunków międzyludzkich, umiejętność współpracy, nastawienie prospołeczne, itp. Podobnie powinny być skonstruowane

profile wymaganych cech osobowych dotyczące wszystkich stanowisk. Powinien w nich znaleźć się „kościec" cech, które promowałyby wybór kandydatów o cechach progrupowych. Proces selekcji nie mógłby wtedy być konkursem, w którym akcentuje się rywalizację. Preferowaną metodą selekcji byłby wywiad, uniemożliwiający porównywanie się kandydatów. Wywiad powinien być przeprowadzony w sposób bezstresowy; należy unikać tzw. „*stress – interviews*". Wywiad tego typu wywołuje skojarzenia z koniecznością przyjęcia postaw rywalizacyjnych. Rekrutacja powinna kłaść nacisk na wewnętrzny rynek pracy.

Rekrutacja i selekcja oparte na powyższych zasadach pozwalają nam stopniowo przyjmować i promować kandydatów najbardziej dostosowanych do preferowanej kultury organizacyjnej, w której ważniejsze są wartości grupowe niż indywidualistyczne.

2. Podobnie jak wyżej, system ocen pracowniczych musi posiadać kryteria ocen. Powinny być użyte tylko absolutne metody oceny. Najlepiej sprzyjające atmosferze współpracy grupowej byłyby następujące metody: ocena opisowa, punktowa skala ocen, metoda wydarzeń krytycznych i skale behawioralne. Należy unikać metod relatywnych (np. rankingów) czy porównywania parami, które promują indywidualizm i postawy rywalizacyjne. Oceny powinny dotyczyć zarówno krótkiego, jak i długiego okresu, z akcentem na długi czas oceny.
3. System motywowania powinien promować pracę zespołową, np. premie dla zespołu za wykonanie zadania grupowego. Premiuje się także pracowników za lojalność wobec firmy. Należy unikać indywidualnego systemu premii lub prowizji, który wzmacnia postawy indywidualistyczne i rywalizacyjne, a często niszczy również postawy prospołeczne w organizacji. Kultury kolektywistyczne wysoko cenią wartości rodzinne. Należy zatem tak skonstruować system socjalny w przedsiębiorstwie, by rodziny pracowników zostały włączone w życie firmy i by odczuwały, że firma troszczy się o ich los.
4. Kariery powinny być projektowane tak, by na wyższe stanowiska byli promowani pracownicy lojalni i pracujący dłuższy czas w danej firmie. Kariery powinny mieć także charakter poziomy, co oznacza przesunięcia na inne stanowiska, umożliwiające pracownikom poszerzenie kwalifikacji i rozwój zawodowy. Przy projektowaniu karier należy brać pod uwagę postawy „równościowe" oraz postawy dotyczące wartości „sprawiedliwości społecznej" w organizacji.
5. Szkolenia powinny kłaść nacisk na rozwój ogólny, a nie tylko na specjalistyczne kwalifikacje. Zgodnie z zasadą równości szkoleni są wszyscy pracownicy firmy. Kładzie się nacisk na wszechstronność kwalifikacji pracowników, by mogli oni nawzajem zastępować się w pracy w danym zespole, a także przechodzić do pracy w innych działach firmy.

Należy pamiętać, że system procedur jest także systemem sprzężeń zwrotnych. Oczywiście, jeśli chcemy podtrzymać istniejącą kulturę indywidualistyczną, to w polityce zarządzania zasobami ludzkimi czynimy dokładnie odwrotnie niż było to już tu wskazane, wzmacniając wartości indywidualistyczne. Wszystko zależy od interpretacji przyszłości i związanych z nią decyzji kierowników (Turner, 1971). To one są zaczątkiem zmiany organizacyjnej i początkiem pętli sprzężeń zwrotnych.

W powyższych wskazówkach socjotechnicznych uwzględniono przykładowo zaledwie jeden wymiar wartości – to jest „indywidualizm – kolektywizm". Należy jednak pamiętać także o pozostałych wymiarach, o których była mowa wcześniej, bądź skonstruować – na podstawie obserwacji zachowań pracowniczych – inne wymiary, które najlepiej diagnozują badaną kulturę organizacyjną.

Wnioski

System organizacyjny ma tendencję do samoodtwarzania i podtrzymywania swojej tożsamości, o której decyduje generalnie stan kultury organizacyjnej firmy. Wyobrażenie o sobie, o podstawowych wartościach pracowników i firmy, może być podstawą ustanawiania relacji z otoczeniem, by podtrzymać istniejącą kulturę organizacyjną i tożsamość. Organizacja stwarza w otoczeniu lustro, w którym sama się przegląda. Przekonanie na przykład o tym, że naszą kulturę określają wartości indywidualistyczne, może być elementem podtrzymującym istniejącą tożsamość i kulturę organizacyjną jako indywidualistyczną.

Kulturę organizacyjną można zmienić w dłuższym okresie, ale tylko pod warunkiem, że system procedur i ich wewnętrznych kryteriów będzie spójny. System procedur wzajemnie łączy się w pętle sprzężenia zwrotnego. Sprzeczne kryteria są zaczynem do powstania ujemnego sprzężenia zwrotnego; na przykład oceny pracowników lub jednoczesne używanie metod relatywnych i absolutnych ocen wywołują dysonans poznawczy, a jego likwidacja idzie zwykle w kierunku potwierdzania istniejącej kultury organizacyjnej i odrzucenia kultury postulowanej. Procedury zarządzania zasobami ludzkimi muszą stanowić pewien spójny system dodatnich sprzężeń zwrotnych, i tak powinny być postrzegane przez pracowników. Postrzegany brak spójności wpływa demotywująco na kadrę pracowniczą, a sprzężenia systemowe powodują, iż system dąży do samoregulacji i równowagi wewnętrznej odtwarzającej swą dawną tożsamość.

Sprzeczności w systemie zarządzania zasobami ludzkimi są faktycznie sprzecznościami w kulturze organizacyjnej firmy. Jeśli chcemy stworzyć proefektywnościową kulturę firmy, to musi ona scalać wszystkich pracowników w jedną społeczność (Kostera, 1994). Pracownicy wówczas identyfikują się z organizacją. Zaimek „my" najlepiej oddaje ich poczucie identyfikacji z przedsiębiorstwem. Podwładni są w takiej firmie współpracownikami, a menedżerowie – przywódcami. Procedury akcentujące proefektywność wywołują proefektywnościowe wartości (por. rys. 1). Wartości te zostają zinsytucjonalizowane w postaci norm i struktur, które z kolei wpływają na podtrzymanie i wzmocnienie proefektywnościowych procedur ZZL, wytwarzających proefektywnościowe wartości. Wytworzone gniazdo pętli wzajemnych wpływów pozwala odtwarzać już zmienioną kulturę organizacyjną. Przekształcona kultura organizacyjna może być zmienną zapoczątkowującą zmiany na poziomie socjetalnym, bowiem każdy system jest wrażliwy na warunki początkowe.

Ani kultura organizacyjna, ani także zarządzanie zasobami ludzkimi nie mogą istnieć jako niezależne od siebie istotności. Są sprzężone relacjami i istnieją tak naprawdę tylko w relacjach. Organizacyjne wartości indywidualistyczne nie mogą występować bez wzmacniających je i kształtujących procedur wynagradzania czy awansów (one z kolei są wytworem interpretacji przyszłości, decyzji i działań aktorów organizacyjnych). Relacja zawsze poprzedza ich istnienie.

Bibliografia

Allison Ch., Hayes J. (2000), *Cross – national differences in cognitive style: implication for management*, „International Journal of Human Resource Management", 11, No. 1, s. 1–18.

Amba-Rao S., Petrick J., Gupta J. Von der Embse T. (2000), *Comparative performance appraisal practices and management values among foreign and domestic firms in India*, „International Journal of Human Resource Management", 11, No. 1, s. 60–89.

Clarke S., Metalina T. (2000), *Training in the new private sector in Russia*, „International Journal of Human Resource Management", 11, No. 1, s. 19–36.

Czarkowska L. (1999), *Antropologia ekonomiczna*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.

Fey C., Bjorkman I., Pavlovskaya A. (2000), *The effect of human resource management practices on firm performance in Russia*, „International Journal of Human Resource Management", 11, No. 1, s. 1–18.

Fukuyama F. (1997), *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa.

Gleick J. (1996), *Chaos. Narodziny nowej nauki*, Zysk i S-ka, Poznań.

Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. (1993/98), *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wyd. ABC, Warszawa.

Hofstede G. (1980), *Culture's Concequences. International Differences in Work Related Values*, Sage, London.

Hofstede G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York [polskie wyd.: *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.

Iles P. (1999), *Managing Staff Selection and Assessment*, Open University Press, Buckingham – Philadelphia.

Kłoskowska A. (1980), *Kultura masowa*, PWN, Warszawa.

Konecki K. (1985), *Kultura organizacyjna*, „Studia Socjologiczne", 4–3, s. 237–258.

Konecki K. (1992), *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna. Studium folkloru fabrycznego*, Wyd. UŁ, Łódź.

Konecki K. (1994), *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wyd. UŁ, Łódź.

Konecki K. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa.

Konecki K., Tobera P. (2002), *Szkice z socjologii zarządzania*, Wyd. UŁ, Łódź.

Konecki K., Frączak-Konecka E. (1998), *Społeczne tworzenie strategii działania przedsiębiorstw przemysłowych. Konsekwencje prywatyzacji*, „Studia Kupieckie", 1.

Konecki K., Kulpińska J. (1995), *Społeczny proces definiowania rzeczywistości organizacyjnej*, [w:] *Ludzie i instytucje. Stawanie się ładu społecznego*, t. 1, Wyd. UMCS, Lublin.

Kostera M. (1994), *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa.

Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.

Korzhov G. (1999), *Historical and Cultural Factors of Entreprenership Re-emergence in Post – Socialist Ukraine*, „Polish Sociological Review", 4, s. 503–532.

Koźmiński A. (1999), *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa.

Król H. (1999), *Strategie personalne organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 1–2, s. 69–84.

Listwan T. (1999), *Zarządzanie kadrami w okresie transformacji gospodarczej w Polsce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 1–2, s. 33–50.

Mikuła B., Nasierowski W. (1995), *Szkic do kultury organizacyjnej w Polsce*, „Humanizacja Pracy", 4, s. 3–12.

Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa.

Obłój K., Weinstein M. (1999), *Strategia i zarządzanie ludźmi w polskich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 1–2, s. 51–68.

Smircich L. (1983), *Concept of Cultures and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly", vol. 28, s. 339–358.

Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (1998), *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, London.

Turner B. (1971), *Exploring the Industrial Subculture*, The Macmillan Press Ltd., London.

Zbiegień-Maciąg L. (1999), *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa.

3. *Wpływ wewnętrznych zmiennych strukturalnych na zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi*

BEATA PAWŁOWSKA

Wstęp

Sposób zarządzania ludźmi jest istotnym wskaźnikiem nowoczesności w zarządzaniu. Wielu autorów (Pffefer, 1994; Ulrich, 1997) wskazuje, że sposób zarządzania zasobami ludzkimi zaczyna być istotnym elementem budowy przewagi konkurencyjnej firmy. Praktyki ZZL są ściśle skorelowane z wysoką produktywnością i jakością produkcji (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Weinstein, Obłój, 2002). Jak wskazują badania dotyczące polityki personalnej największych polskich przedsiębiorstw (Frańczak, Sokołowski, Dziechciarz, 2000), przedsiębiorstwa nieposiadające długofalowej polityki personalnej częściej niż pozostałe odnotowują straty. Zatem nasuwają się pytania: które z procedur ZZL umożliwią przewagę konkurencyjną firmy? Jakie zmienne mają największy wpływ na zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi? Jaka jest pozycja polskich działów personalnych?

Aby odpowiedzieć na tak postawione pytania, za punkt wyjścia przyjęto model T. A. Kochana, H. Katza i R. McKersie (1986), który zakłada, że otoczenie firmy, czyli czynniki zewnętrzne (rynek pracy, konkurencja, udział kapitału zagranicznego, technologia), oraz jej charakterystyki, czyli czynniki wewnętrzne (wielkość, wiek, forma własności organizacji, siła związków zawodowych, przywództwo), będą miały podstawowe znaczenie dla systemu zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie (zob. Weinstein, Obłój, 1999). W tej części opracowania weryfikacji poddana została hipoteza o wpływie wewnętrznych zmiennych strukturalnych, czyli charakterystyki z przyjętego modelu, na zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi. Ponadto przyjęto założenie o deterministycznym wpływie kultury organizacyjnej firmy na zarządzanie zasobami ludzkimi.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest szeroką kategorią, która swym zasięgiem obejmuje wszystkie praktyki zarządzania ludźmi. Koncentruje się nie tylko na pracownikach, ale także uwzględnia potrzeby organizacji (Armstrong, 2000). Zarządzanie zasobami ludzkimi dostrzega nadrzędność potrzeby prowadzenia działalności ekonomicznej. Uwzględnia elastyczność poszczególnych osób oraz zgodność pomiędzy celami indywidualnymi a celami organizacji (McKenna, Beech, 1999: 12). Kierownik do spraw zarządzania zasobami ludzkimi nie walczy o wywieranie wpływu na kierowników liniowych (tak jak robi to kierownik do spraw personalnych), ale wpisany jest w rolę kierowników liniowych, z silną proaktywną postawą i z nastawieniem na biznes (*ibidem*: 11).

W okresie poprzedzającym wprowadzenie nowego ustroju gospodarczego w Polsce – można powiedzieć za T. Listwanem (1999) – zarządzanie kadrami (zasobami ludzkimi) w firmach nie stanowiło spójnego systemu. Brakowało planowania ścieżki rozwoju pracowników, powiązania poszczególnych elementów składowych (np. ocena pracownika była często elementem autonomicznym i biurokratycznym) lub w ogóle nie było strategii personalnej. Funkcja personalna pozostawała pod znaczącym wpływem podmiotów zewnętrznych, w tym instytucji partyjnych. Była wysoce scentralizowana, a pracowników służb personalnych nazywano „kadrówkami". Ich rola ograniczała się do prowadzenia dokumentacji kadrowej oraz działu socjalnego. W efekcie ranga funkcji personalnej była bardzo niska. Przeobrażenia, jakie miały miejsce w Polsce po 1989 r. zapoczątkowały zmiany, również w funkcjonowaniu i postrzeganiu roli komórek personalnych. Jednak do chwili obecnej pozycja działów personalnych nie jest tak silna, jak mogłoby się wydawać. Najczęstszym obszarem odpowiedzialności działów personalnych jest administrowanie sprawami pracowniczymi, a tylko co dziesiąty szef działu personalnego wchodzi w skład zarządu firmy (Frańczak, Sokołowski, Dziechciarz, 2000: 23).

Wraz ze wzrostem znaczenia działów personalnych (zarządzania zasobami ludzkimi) zaczęto stosować różne modele zarządzania zasobami ludzkimi. W literaturze przedmiotu wyróżnia się model Michigan (tzw. twardy model zarządzania) oraz model Harwardzki (tzw. miękki). Model Michigan powstał na Uniwersytecie Michigan, a zarządzanie zasobami ludzkimi jest tutaj ściśle powiązane ze strategią firmy i będącą jej konsekwencją strategią personalną danej organizacji. Funkcja działów personalnych sprowadza się do doboru pracowników, motywowania ich, oceniania efektów ich pracy oraz doskonalenia i rozwoju pracowników (Konecki, 2003: 210). Problem ma tutaj jasną definicję i uzgodnioną metodę rozwiązania. Jest to podejście statystyczne,

dotyczące głównie kosztów i liczby zatrudnionych (McKenna, Beech, 1999: 16). Model Harwardzki czerpie z idei wywodzących się z nauk behawioralnych. Problemy nie są tu jasno zdefiniowane. Istnieją różne metody radzenia sobie z nimi i różne warianty ich rozwiązania. Podkreśla się tutaj znaczenie kultury organizacyjnej, w tym misji i wizji przedsiębiorstwa. Docenia się unikatowy charakter ZZL i dostrzega, że ludzie mają uczucia i emocje (*loc. cit.*). Organizacja nie istnieje w próżni. Na ZZL mają wpływ czynniki sytuacyjne, jak: strategia przedsiębiorstwa, struktura zatrudnienia, filozofia zarządzania, sytuacja na rynku pracy, technologia, prawo, system wartości. Głównymi obszarami zarządzania zasobami ludzkimi są tutaj: partycypacja pracowników, ruchliwość pracowników (przyjmowanie, przemieszczanie, zwalnianie), systemy nagradzania i organizacja pracy (Konecki, 2003: 211).

Dwa inne modele zarządzania zasobami ludzkimi, a ściślej – modele polityki personalnej wyróżnia M. Kostera (1999). Są to: model sita oraz kapitału ludzkiego. Model sita związany jest z: planowaniem w krótkich okresach, rygorystyczną selekcją podczas doboru kadry, rywalizacją pomiędzy pracownikami, pionowymi ścieżkami karier, oceną w krótkich przedziałach czasowych skoncentrowaną na wynikach, szkoleniami mającymi na celu uzupełnianie kwalifikacji zadaniowych i będącymi krótko trwającymi kursami. Model kapitału ludzkiego natomiast związany jest z: planowaniem w długich okresach, selekcją raczej wewnętrzną, rozwojem karier alternatywnych, poziomymi ścieżkami karier, ocenami w dłuższych przedziałach czasowych uwzględniającymi również postawę i zaangażowanie pracownika, inwestowaniem w personel, licznymi szkoleniami i dokształcaniem pracowników (*ibidem*: 38–39). Model sita koresponduje z modelem szkoły Michigan, a model kapitału ludzkiego – z modelem szkoły Harwardzkiej.

W Polsce – jak stwierdza M. Kostera (1999) – stosowany jest model mieszany. W przedsiębiorstwach występuje planowanie w krótkich okresach, pracownicy rekrutowani są najczęściej z zewnątrz, na podstawie ścisłych kryteriów doboru, a szkolenia mają charakter głównie specjalistyczny, co wskazuje na model sita. Po przyjęciu pracownika menadżerowie stosują model kapitału ludzkiego. Pracownicy raczej nie są zwalniani. Ci mało efektywni przesuwani są na inne stanowiska. Ocena odbywa się w dłuższych przedziałach czasowych, a ocenia się nie tylko wyniki, ale również zaangażowanie i postawę wobec pracy. Potwierdzają to wyniki badań K. Koneckiego (2003).

W niniejszym opracowaniu postaramy się odpowiedzieć na pytania: które z wewnętrznych zmiennych strukturalnych mają wpływ na stosowanie określonego modelu polityki personalnej? oraz które z wewnętrznych zmiennych strukturalnych mają wpływ na zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi? W każdym z wyróżnionych modeli zarządzania zasobami ludzkimi (polityki personalnej) stosowane są inne procedury. Przez procedury zarządzania zasobami ludzkimi należy rozumieć: wypracowanie strategii ZZL, planowanie zatrudnienia, sposób rekrutacji i selekcji pracowników, ocenianie i motywowanie pracowników, rodzaj systemu wynagradzania, szkolenia, programy coachingu, mentoringu i outplacementu, ścieżki kariery oraz rodzaj systemu pracy (praca indywidualna i zespołowa). Uważamy, że im większa liczba stosowanych procedur zarządzania zasobami ludzkimi, tym ich zakres jest szerszy.

W celu zbadania postawionej na wstępie hipotezy o wpływie wewnętrznych zmiennych strukturalnych na zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi analizie zostanie poddany kwestionariusz wywiadu nr 2.

Model zarządzania zasobami ludzkimi
Wyniki badań

Dla analiz istotne było stworzenie wskaźnika diagnozującego model zarządzania zasobami ludzkimi, który umożliwiłby dokonanie dalszych analiz statystycznych mających na celu zweryfikowanie hipotezy głównej tej części opracowania. Wskaźnik stworzono na podstawie odpowiedzi uzyskanych na pytania kwestionariusza skonstruowane w oparciu o koncepcję modeli polityki personalnej M. Kostery (1999). Respondenci wybierali pomiędzy dychotomicznymi stwierdzeniami. Możliwości wyboru dotyczyły głównych procedur zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak: planowanie, rekrutacja i selekcja, ocenianie, nagradzanie, szkolenia oraz system socjalny. Wybory wskazywały na określony model zarządzania zasobami ludzkimi. Pary dychotomicznych stwierdzeń wskazujących na dany model ZZL (modele: S – sito, KL – kapitału ludzkiego) to:

a) planowanie zatrudnienia dotyczy krótkich przedziałów czasu (S)
b) zatrudnienie planujemy w dłuższym okresie (KL)

a) rekrutacja oparta jest głównie na zewnętrznym rynku pracy (S)
b) przy decyzji o rekrutacji najpierw analizujemy wewnętrzne zasoby ludzkie (KL)

a) selekcja jest bardzo rygorystyczna ze względu na kryteria związane z produktywnością i efektywnością (S)
b) w procesie selekcji wiodącymi kryteriami jest motywacja kandydata i chęć rozwoju (KL)

a) oceny pracowników dokonywane są w krótkich przedziałach czasowych (S)
b) pracownicy oceniani są w dłuższych okresach (KL)

a) oceny odnoszą się głównie do wyników (rezultatów) pracy (S)
b) w ocenie bierze się pod uwagę zaangażowanie i postawę wobec pracy (KL)

a) nagrody związane są głównie z realizacją konkretnych i określonych czasowo celów (S)
b) nagradzane jest zaangażowanie i lojalność wobec firmy (KL)

a) szkolenie pracowników ma głównie charakter specjalistyczny (S)
b) system szkoleń obejmuje również kształcenie i rozwój ogólny pracownika (KL)

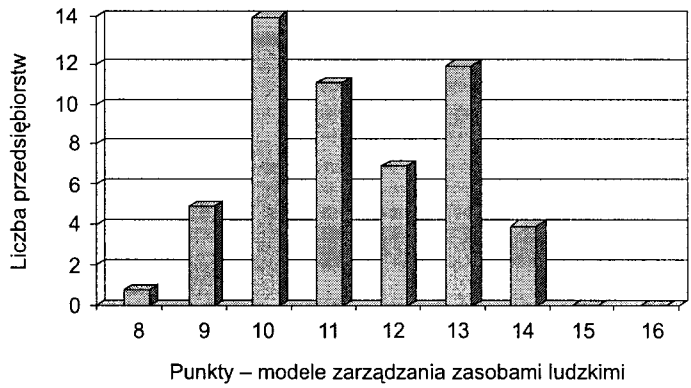
a) w firmie nie ma rozbudowanego systemu socjalnego (S)
b) pracownicy mają możliwość korzystania z rozbudowanego systemu socjalnego firmy (KL)

Następnie poszczególne odpowiedzi zostały dodane do siebie, w wyniku czego otrzymaliśmy zmienną transformowaną. Zakres zmiennej przyjmował wartość od 8 do 16. O czystym modelu sita (S) możemy mówić, gdy wskaźnik sumaryczny był bliski wartości 8. Natomiast o czystym modelu kapitału ludzkiego (KL) możemy mówić, gdy wskaźnik przyjmował wartość bliską 16. O występowaniu modelu mieszanego świadczyły wartości bliskie środka skali.

Stwierdzić możemy, że średni wskaźnik diagnostyczny dla modelu zarządzania zasobami ludzkimi w badanych przedsiębiorstwach wynosi 11,29 (minimalna wartość – 8, maksymalna – 16, mediana – 11,0, odchylenie standardowe – 1,56). Zatem badane polskie przedsiębiorstwa przemysłowe stosują mieszany model zarządzania zasobami ludzkimi, idący w kierunku modelu sita (rys. 1). Zaznaczyć należy, że tylko jedno z badanych przedsiębiorstw uzyskało wskaźnik równy 8 – określający czysty model sita, a żadna z badanych firm nie uzyskała wskaźnika o wartości 15 i 16 – określających „czysty" model kapitału ludzkiego. Gdy przyjmiemy, że przedsiębiorstwa uzyskujące wskaźnik równy 12 stanowią średnią, to

większa liczba przedsiębiorstw uzyskała wskaźniki oznaczające model sita (8–11; 31 przedsiębiorstw), w stosunku do firm uzyskujących wskaźniki oznaczające model kapitału ludzkiego (wskaźniki 13–16; 16 przedsiębiorstw).

Rys. 1. *Prezentacja przedsiębiorstw osiągających określony wskaźnik dla prowadzonej polityki personalnej*



Wniosek o mieszanym modelu zarządzania zasobami ludzkimi w polskich badanych przedsiębiorstwach potwierdzają wyniki badań dla poszczególnych kryteriów wskazujących na określony model polityki personalnej (tab. 1).

Tabela 1: *Kryteria diagnostyczne polityki personalnej; model sita (S) i model kapitału ludzkiego (KL). Wyniki badań*

Kryteria wskazujące na określony model polityki personalnej	**Liczba odpowiedzi**
a) planowanie zatrudnienia dotyczy krótkich przedziałów czasowych (S) b) zatrudnienie planujemy w dłuższym okresie (KL)	37 17
a) rekrutacja oparta jest głównie na zewnętrznym rynku pracy (S) b) przy decyzji o rekrutacji najpierw analizujemy wewnętrzne zasoby ludzkie (KL)	8 47
a) selekcja jest bardzo rygorystyczna ze względu na kryteria związane z produktywnością i efektywnością (S) b) w procesie selekcji wiodącymi kryteriami jest motywacja kandydata i chęć rozwoju (KL)	34 19
a) oceny pracowników dokonywane są w krótkich przedziałach czasowych (S) b) pracownicy oceniani są w dłuższych okresach (KL)	20 33
a) oceny odnoszą się głównie do wyników (rezultatów) pracy (S) b) w ocenie bierze się pod uwagę zaangażowanie i postawę wobec pracy (KL)	25 26

Tabela 1 (cd.)

Kryteria wskazujące na określony model polityki personalnej	Liczba odpowiedzi
a) nagrody związane są głównie z realizacją konkretnych i określonych czasowo celów (S)	45
b) nagradzane są zaangażowanie i lojalność wobec firmy (KL)	7
a) szkolenie pracowników ma głównie charakter specjalistyczny (S)	41
b) system szkoleń obejmuje również kształcenie i rozwój ogólny pracownika (KL)	12
a) w firmie nie ma rozbudowanego systemu socjalnego (S)	26
b) pracownicy mają możliwość korzystania z rozbudowanego systemu socjalnego firmy (KL)	28

Źródło: Oprac. własne.

Jak można zauważyć, model sita realizowany jest podczas planowania, selekcji, nagradzania i szkolenia, a model kapitału ludzkiego – podczas decyzji o rekrutacji (rekrutacja wewnętrzna jest tańsza dla przedsiębiorstwa), oceny pracownika oraz wobec faktu istnienia rozbudowanego systemu świadczeń socjalnych.

Uwzględniając zmienną regionu (Warszawa, Łódź, Poznań, Rzeszów), można stwierdzić, że lokalizacja przedsiębiorstwa słabo różnicuje model polityki personalnej stosowany w danej firmie. Średnie dla zmiennej agregacyjnej określającej model polityki personalnej w odniesieniu do regionu przedstawia tab. 2.

Tabela 2: *Średnie wartości modelu zarządzania zasobami ludzkimi z podziałem na regiony*

Model ZZL (zmienna agregacyjna)/ /region	Razem	Warszawa	Łódź	Poznań	Rzeszów
Średnia	11,29	11,69	10,84	11,23	11,33
Odchylenie standardowe	1,56	1,49	1,52	1,74	1,56
Liczba przypadków (N)	54	16	13	13	12

Źródło: Oprac. własne.

Powyższe stwierdzenie o braku lokalnego zróżnicowania w odniesieniu do modelu polityki personalnej potwierdza wskazanie metody One Way ANOVA (tab. 3).

Tabela 3: *One Way ANOVA dla modelu zarządzania zasobami ludzkimi z podziałem na regiony*

Szacowane zmienne	Rodzaj oszacowania	Stopnie swobody (df)	Wartość F	Istotność statystyczna
Model ZZL (zmienna agregacyjna/region	oszacowanie międzyklasowe	3	0,692	0,561
	oszacowanie wewnątrzklasowe	50	–	–
	oszacowanie całkowite	53	–	–

Źródło: Oprac. własne.

Jak zostało wspomniane wcześniej, zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi mierzony jest liczbą obszarów zadaniowych, za jakie odpowiedzialny jest dział personalny w danej firmie, wyrażoną w formie średniej arytmetycznej (zmienna agregacyjna). Obszary zadaniowe działów personalnych to: administracja spraw pracowniczych, marketing personalny, motywowanie pracowników, oceny pracowników, PR (*public relations*) wewnętrzny (gazetki zakładowe, radiowęzeł, tablica ogłoszeniowa, itp.), rekrutacja i selekcja pracowników, szkolenia i rozwój pracowników oraz inne obszary zadaniowe. Zakres zmiennej transformowanej przyjmował wartość od 1 do 8, gdzie 8 oznacza maksymalną liczbę procedur, jakie mogły stosować działy personalne. Średnia liczba procedur stosowanych w polskich przedsiębiorstwach wynosi 4,18, przy odchyleniu standardowym 2,01. Uwzględniając zróżnicowanie regionalne (Warszawa, Łódź, Poznań, Rzeszów – tab. 4), można powiedzieć, że średnie wartości zakresu stosowanych przez przedsiębiorstwa procedur zarządzania zasobami ludzkimi wskazują na zróżnicowanie regionalne. Średnia siła związku pomiędzy zakresem procedur (zmienna zależna) a regionem (zmienna niezależna) jest znaczna; Eta wyniosła 0,338 ($Eta^2 = 0,114$).

Tabela 4: *Średnie wartości zakresu procedur zarządzania zasobami ludzkimi z podziałem na regiony*

Procedury ZZL (zmienna agregacyjna) /region	Razem	Warszawa	Łódź	Poznań	Rzeszów
Zmienna agregacyjna	4,18	4,94	3,14	4,15	4,42
Odchylenie standardowe	2,01	1,88	1,4	1,72	2,68
Liczba przypadków (N)	55	16	14	13	12

Źródło: Oprac. własne.

Możemy stwierdzić, że najszerszy zakres stosowanych procedur zarządzania zasobami ludzkimi występuje w Warszawie, a najmniejszy – w Łodzi. Można przypuszczać, że jest to wynikiem pewnych zmiennych strukturalnych, takich jak: wielkość przedsiębiorstwa (najwięcej dużych przedsiębiorstw ma swoje siedziby w Warszawie), forma własności przedsiębiorstwa, a w szczególności udział kapitału zagranicznego (najwyższy w firmach poznańskich i warszawskich).

Wielkość, wiek i forma własności przedsiębiorstwa

Pierwszymi czynnikami, jakie naszym zdaniem będą istotnie różnicowały sposób i zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi, są wielkość firmy, jej wiek oraz forma jej własności. Zakładamy, że w dużych przedsiębiorstwach zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi będzie większy niż w pozostałych. Może być to wynikiem wdrożenia nowoczesnych metod zarządzania zasobami ludzkimi, bowiem koszty marginalne maleją wraz ze wzrostem liczby zatrudnionych osób. Poza tym duże przedsiębiorstwa mają łatwiejszy dostęp do *know-how*, mogą pozwolić sobie na zatrudnienie kierowników o najwyższym stopniu kwalifikacji (posiadają większe zasoby finansowe i mogą zaoferować lepsze zaplecze socjalne swoim pracownikom) oraz są bardziej skłonne do adaptacji sformalizowanych procedur ze względu na różnorodność grup pracowniczych i możliwości porównywania ich wyników.

Jak pokazują badania (Weinstein, Obłój, 1999, 2002; Listwan, 1999; Strużyna, Szczepankiewicz, 2003), strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w małych firmach nie jest szerzej rozpowszechnione i ma deklaratywny charakter (Strużyna, Szczepankiewicz, 2003). Im większa firma, tym innowacyjność systemu zarządzania zasobami ludzkimi jest większa (Weinstein, Obłój, 1999).

Najczęściej małe i średnie przedsiębiorstwa działają na rynkach lokalnych (Słomiński, Matrounitch, 2002: 254). Słabiej odczuwają presję konkurencji. Ich efektywność ekonomiczna zaznacza się w krótkich przedziałach czasowych. Firmy te prowadzą politykę ekonomiczną nastawioną na szybki zysk, w krótkich okresach. Tym samym nie czują potrzeby stosowania określonych procedur zarządzania zasobami ludzkimi. Zastosowanie strategii personalnej oraz stworzenie odpowiedniego klimatu organizacyjnego wymaga długofalowego planowania i perspektywicznego myślenia. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw, o ile deklarują istnienie strategii personalnej (Strużyna, Szczepankiewicz, 2003), o tyle nie stosują jej w codziennej działalności.

Zmiana systemu zarządzania zasobami ludzkimi nie jest w oczywisty sposób proefektywnościowa. Nie przekłada się ona na szybki zysk. Być może dlatego menedżerowie nie dostrzegają konieczności zmian w systemie zarządzania kadrami.

W dużych przedsiębiorstwach, szczególnie tych z udziałem kapitału zagranicznego, sposób zarządzania zasobami ludzkimi jest zbliżony do strategicznego zarządzania kadrami (Listwan, 1999). Można założyć, że w przedsiębiorstwach tych będą istniały i będą stosowane szczegółowo opracowane procedury zarządzania zasobami ludzkimi, choć mogą być one przeniesione bezpośrednio z zagranicznych centrali tych firm. Badania potwierdzają, że w dużych przedsiębiorstwach państwowych nastąpił regres w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, w stosunku do okresu poprzedzającego reformowanie gospodarki. Przedsiębiorstwa te charakteryzuje z reguły zła kondycja ekonomiczna, przerost zatrudnienia, zaawansowany wiek pracowników, w tym kierownictwa, i strategia określona mianem „strategii na przetrwanie". Polityka personalna sprowadza się do planowania wielkości zatrudnienia. Plany szkoleń obejmują tak zwane „szkolenia konieczne", czyli wynikające z przepisów Kodeksu pracy (np. szkolenia BHP). Funkcja motywowania jest ograniczona do bodźców płacowych. W firmach tych silnie zaznacza się nepotyzm (Listwan, 1999: 37). Zostało to potwierdzone w badaniach (Weinstein, Obłój, 1999, 2002; Tung, Havlovic, 2001), gdzie wykazano, że firmy państwowe i sprywatyzowane miały mniej nowoczesne systemy zarządzania ludźmi niż firmy z udziałem kapitału zagranicznego i firmy zagraniczne.

Firmy, których formę własności określono jako „prywatne", najczęściej należą do sektora małej i średniej przedsiębiorczości. Można zatem oczekiwać, że procedury zarządzania zasobami ludzkimi będą tutaj stosowane w stopniu minimalnym. Przedsiębiorstwa te opierać się będą na modelu sita (Kostera, 1993).

Wielkość, wiek i forma własności przedsiębiorstwa a model i zakres polityki personalnej

Wielkość przedsiębiorstwa a model zarządzania zasobami ludzkimi

W niniejszym badaniu wielkość przedsiębiorstwa definiowana jest przez liczbę zatrudnionych w nim osób. Średnia zatrudnienia w roku 1990 w badanych przedsiębiorstwach przemysłowych wynosiła 901 osób. W roku 2002

zmalała prawie o 40% i wynosiła 569 osób. Następnie dokonano grupowania przedsiębiorstw pod względem liczby zatrudnionych w nich osób. I tak wyodrębniono:

1) przedsiębiorstwa małe – zatrudniające do 100 pracowników (14 firm – rok 1990; 7 firm – rok 2002);
2) przedsiębiorstwa średnie – zatrudniające od 101 do 500 pracowników (11 firm – rok 1990; 32 firmy – rok 2002);
3) przedsiębiorstwa duże – zatrudniające powyżej 501 pracowników (19 firm – rok 1990; 14 firm – rok 2002).

Z danych wynika, że większość dużych przedsiębiorstw na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat zredukowała liczbę pracowników. Pocieszające jest, że w siedmiu przypadkach przedsiębiorstwa określone przez nas jako małe zwiększały liczbę zatrudnionych osób.

Poniżej spróbujemy odpowiedzieć na pytanie, czy wielkość przedsiębiorstwa ma wpływ na model zarządzania zasobami ludzkimi. Zakładamy, że małe i średnie przedsiębiorstwa częściej niż pozostałe stosować będą w podejściu do polityki personalnej model sita (**H-1**). Analizować będziemy jedynie dane dotyczące wielkości firm na rok 2002. W związku z niską liczebnością próby, zastosowano analizę korelacyjną metodą r-Spearmana. Przy poziomie istotności $p < 0{,}05$ współczynnik korelacji wynosi $r = 0{,}317$. Zatem można mówić o pewnym związku wielkości przedsiębiorstwa i modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Siła tego związku określana za pomocą wskaźnika Eta wynosi 0,33. Krzyżując model polityki personalnej z wielkością przedsiębiorstwa, możemy powiedzieć, że najczęściej model sita realizowany jest w przedsiębiorstwach średnich, a model kapitału ludzkiego – w przedsiębiorstwach dużych (choć tylko w połowie badanych dużych przedsiębiorstw).

Zależność istnieje przede wszystkim pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a selekcją pracowników (Phi = 0,383, $p < 0{,}051$; V Cramera = 0,383, $p < 0{,}051$) i systemem socjalnym (Phi = 0,424, $p < 0{,}021$; V Cramera = 0,424, $p < 0{,}021$). Stosowanie pozostałych procedur zarządzania zasobami ludzkimi nie zależy od wielkości przedsiębiorstwa. Podczas selekcji personelu, pracodawcy kładą nacisk na kryteria związane z produktywnością i efektywnością. Proces selekcji ma rygorystyczny charakter. W ten sposób firmy prawdopodobnie zmniejszają koszty związane z ewentualnym dokształcaniem i doskonaleniem kadry. Można wysunąć przypuszczenie, że im większe przedsiębiorstwo, tym selekcja swym charakterem bardziej nawiązuje do modelu sita. Przedsiębiorstwa, których wielkość zatrudnienia mieści się w przedziale 101–500 osób, prawie w równym stopniu stosują selekcję

efektywnościową związaną z modelem sita, jak i selekcję rozwojową związaną z modelem kapitału ludzkiego. W dużych przedsiębiorstwach stosuje się raczej selekcję efektywnościową.

Występowanie w firmie rozbudowanego systemu socjalnego zależne jest od wielkości przedsiębiorstwa. W dużych przedsiębiorstwach pracownicy mają większą możliwość korzystania z rozbudowanego systemu świadczeń socjalnych. Można przypuszczać, że im większe przedsiębiorstwo, tym większy posiada fundusz świadczeń socjalnych, który jest zależny od liczby zatrudnionych pracowników. Im większa liczba zatrudnionych osób, tym większa kwota odpisu na fundusz socjalny. Ponadto często istnienie regulaminu funduszu świadczeń socjalnych w określonej formie zależne jest od przedstawicieli organizacji związkowych działających na terenie danego przedsiębiorstwa. Można również wysnuć przypuszczenie, że istnienie w firmach rozbudowanego systemu świadczeń socjalnych jest wynikiem spuścizny poprzedniego systemu. Z badanych firm tylko 20 powstało po 1990 r.

Uwzględniając w analizie zmienną regionu, możemy powiedzieć, że największa liczba firm określonych jako duże występuje w Warszawie (średnia zatrudnienia = 1032 osoby). Firmy o najmniejszej średniej zatrudnienia działają na terenie Łodzi (średnia zatrudnienia = 187). Dla Poznania średnia zatrudniania wynosi 543 osoby, a dla Rzeszowa – 502.

Wielkość przedsiębiorstwa a zakres procedur zarządzania zasobami ludzkimi

Wielkość przedsiębiorstwa powiązana jest również z zakresem stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi. Korelując zmienną wyrażoną na skali interwałowej (wielkość przedsiębiorstwa) ze zmienną nominalną dychotomiczną (zakres procedur), otrzymujemy związek, którego siła współzależności wyrażona za pomocą r-Pearsona wynosi $r = 0{,}389$ przy $p = 0{,}004$. Oznacza to, że możemy przyjąć współwystępowanie wartości obu wymiarów.

Im większa firma, tym większa liczba stosowanych procedur (H-2). Takie założenie można przyjąć po wstępnej analizie krzyżówki zmiennej agregatowej określającej liczbę stosowanych procedur z wielkością przedsiębiorstwa.

Zobaczmy teraz, czy zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi jest zróżnicowany w zależności od badanego regionu (tab. 5). Jak

widać, najmniejszą liczbę procedur stosują przedsiębiorstwa łódzkie i poznańskie, a największą – warszawskie i rzeszowskie. Uwzględniając nasze hipotetyczne założenie, można powiedzieć, że rzeczywiście, w przedsiębiorstwach dużych zakres stosowanych procedur ZZL jest szerszy. Największy jest w Warszawie, a tam jest najwięcej przedsiębiorstw zatrudniających ponad 1000 osób, zaś najmniejszy w Łodzi, gdzie średnia zatrudnienia nie przekroczyła 200 osób. Jednak hipoteza ta nie sprawdza się w odniesieniu do Poznania. Tam liczba procedur jest mniejsza niż w Rzeszowie, a średnia liczba zatrudnionych osób większa niż w Rzeszowie.

Tabela 5: *Zakres stosowania procedur ZZL w zależności od regionu*

Zakres (liczba) procedur ZZL	Warszawa	Łódź	Poznań	Rzeszów	Razem
1	1	3	–	2	6
2	1	–	2	3	6
3	2	6	4	–	12
4	1	2	2	1	6
5	4	3	2	–	9
6	3	–	1	2	6
7	4	–	2	3	9
8	–	–	–	1	1
Razem	16	14	13	12	55

Phi = 0,715, $p < 0,13$; V Cramera = 0,413, $p < 0,13$
Źródło: Oprac. własne.

Można zatem stwierdzić, że o ile w odniesieniu do trzech regionów (Warszawa, Łódź, Rzeszów) hipoteza mówiąca, że im większe przedsiębiorstwo (większa liczba zatrudnionych w nim osób), tym większa liczba stosowanych procedur zarządzania zasobami ludzkimi (szerszy zakres procedur) znajduje potwierdzenie, o tyle do regionu czwartego – Poznania – nie da się jej pozytywnie zweryfikować.

Dlatego nasze spostrzeżenie ma bardziej charakter hipotezy do weryfikacji w innych badaniach niż postać syntetycznego wniosku.

Wiek przedsiębiorstwa a model i zakres procedur zarządzania zasobami ludzkimi

Średni wiek badanych przedsiębiorstw przemysłowych wynosi 39 lat. Najstarsze przedsiębiorstwa wystąpiły w Łodzi, a najmłodsze – w Poznaniu i Rzeszowie.

Jednak wiek przedsiębiorstwa nie jest powiązany ani z modelem polityki personalnej, ani z zakresem stosowanych procedur zarządzania zasobami ludzkimi (korelacje na poziomie nieistotnym statystycznie).

Forma własności przedsiębiorstwa a model i zakres procedur zarządzania zasobami ludzkimi

W przypadku 47 firm mamy dane dotyczące formy własności przedsiębiorstwa. W Poznaniu i Rzeszowie dominują przedsiębiorstwa prywatne, natomiast Łódź i Warszawa – to regiony, w których nie ma dominacji żadnej z dwóch form własności. Zobaczmy teraz, czy forma własności jest zmienną różnicującą model i zakres zarządzania zasobami ludzkimi. Zakładamy, że firmy prywatne będą stosować procedury zarządzania zasobami ludzkimi w mniejszym zakresie niż przedsiębiorstwa zagraniczne lub z kapitałem zagranicznym, ale w większym niż przedsiębiorstwa państwowe (H-3).

Z tabeli 6 możemy wnioskować, że model kapitału ludzkiego częściej stosowany jest przez firmy państwowe w stosunku do firm prywatnych.

Tabela 6: *Forma własności przedsiębiorstwa a model polityki personalnej firmy*

Model polityki personalnej	Przedsiębiorstwo		Razem
	prywatne	państwowe	
Model sita	20	8	28
Model mieszany	4	1	5
Model kapitału ludzkiego	8	6	14
Razem	32	15	47

Źródło: Oprac. własne.

Wyniki badań wskazują jednak, że forma własności przedsiębiorstwa nie różnicuje tak istotnie modelu polityki personalnej i zakresu stosowanych w danym przedsiębiorstwie procedur, jak mogliśmy to przypuszczać. Typ własności firmy współwystępuje jedynie z systemem ocen istniejącym w przedsiębiorstwie (Phi = 0,311, $p < 0{,}035$; V Cramera = 0,311, $p < 0{,}035$, uwzględniając przedziały czasu, w jakich dokonywana jest ocena pracownika, oraz Phi = 0,263, $p < 0{,}081$; V Cramera = 0,263, $p < 0{,}081$, uwzględniając stosowane kryteria oceny). Analizując powyższy związek, należy zwrócić uwagę na fakt, że jedynie w 18 z 55 badanych przedsiębiorstw stosuje się system ocen pracowników opracowany specjalnie dla danej firmy.

Siła związków zawodowych

Czwartą wewnętrzną zmienną strukturalną, która – jak przypuszczamy – będzie istotnie wpływać na zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, jest siła związków zawodowych. W niniejszym opracowaniu siłę związków zawodowych wyrażać będzie procent załogi należący do organizacji związkowych. Zakładamy, że im więcej osób w danej firmie będzie członkami związków zawodowych, tym siła tych związków będzie większa.

Silne związki zawodowe współpracujące z kierownictwem firmy, utrzymujące z nim dobre relacje, będą przyczyniać się do rozwoju polityki personalnej firmy nazwanej przez nas modelem kapitału ludzkiego (**H-4**).

Przedsiębiorcy amerykańscy oraz z innych gospodarek wolnorynkowych dostrzegają negatywny wpływ napięć społecznych w obrębie dużych przedsiębiorstw na ich sprawność rynkową. Starają się łagodzić antagonizmy pomiędzy kapitałem a pracą poprzez doprowadzenie do identyfikacji własnych celów pracowników z celami przedsiębiorstwa (Skiba, 2002: 264–266). Pracownicy odgrywają istotną rolę we współdziałaniu w zarządzaniu poprzez swoich przedstawicieli, szczególnie przez związki zawodowe. W Niemczech partycypacja robotnicza w zarządzaniu przedsiębiorstwem odbywa się na różnych szczeblach: od rad pracowniczych, aż po rady nadzorcze, w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (Chryssides, Kaler, 1999).

W naszych warunkach partycypacja związków zawodowych w procesie zarządzania kadrami ogranicza się jedynie do obrony swoich członków w przypadku zwolnień z pracy (Listwan, 1999) oraz do akceptacji aktów wynikających z rozwiązań prawnych (np. akceptacja list zwalnianych pracowników w przypadku zwolnień grupowych, ustalenie treści układu zbiorowego pracy). Przedstawiciele organizacji związkowych uczestniczą w pracach komisji socjalnych (jeżeli takie są powoływane) oraz komisji konkursowych (np. w konkursach na stanowisko dyrektora). W większości polskich firm państwowych oraz firm o innym typie własności, w których istnieją organizacje związkowe, brak jest zaufania i współpracy pomiędzy kierownictwem a związkowcami (Weinstein, 1995). Występuje opór związków wobec zmian polityki zarządzania zasobami ludzkimi, bez względu na ich kierunek (Cutcher-Gershenfeld, 1991). Pracownicy nazywają swoich pracodawców mianem wyzyskiwaczy (Skiba, 2002). W przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym oraz w przedsiębiorstwach małych, o dowolnej formie własności, reprezentacji pracowników w postaci związków zawodowych nie ma

w ogóle lub są niezbyt liczne. Dlatego rola podmiotu funkcji, jakim są organizacje związkowe, w funkcjonowaniu wyżej wymienionych firm jest niewielka (Listwan, 1999).

Z badań CBOS z sierpnia 2001 r. wynika, że najwyższy stopień uzwiązkowienia zaobserwować możemy w zakładach państwowych. Innymi słowy, największe odsetki pracujących w przedsiębiorstwach, w których są związki zawodowe, spotkać można w działach gospodarki charakteryzujących się najwyższym udziałem własności państwowej (CBOS, sierpień 2001). Jednocześnie pracownicy uznają, że związki zawodowe nie bronią skutecznie interesów pracowniczych. Blisko 82% badanych członków związków i 73% osób nienależących do organizacji związkowych podzielają ten pogląd (CBOS, sierpień 2001).

W naszych badaniach wielkość przedsiębiorstwa nie charakteryzowała siły związków zawodowych. Zarówno w przedsiębiorstwach prywatnych (16:16), jak i państwowych (7:8), w tym samym stopniu występowały (działały) związki zawodowe. Założyliśmy, że w przedsiębiorstwach określonych jako „duże" częściej będą działać związki zawodowe (H-5). Jednak wyniki badań nie potwierdzają powyższego założenia. Największa liczba organizacji związkowych występuje w przedsiębiorstwach, których wielkość określiliśmy jako „średnią" (17 firm). Można przypuszczać, że są to często przedsiębiorstwa, które zredukowały liczbę zatrudnionych osób i z „dużych" stały się „średnimi". W okresie ostatnich 10 lat personel redukowały przede wszystkim przedsiębiorstwa państwowe, restrukturyzowane, w których działały organizacje związkowe. Organizacje te nadal pozostały w przedsiębiorstwach, choć ich siła (procent osób należących do związków zawodowych) słabnie.

Średni odsetek załogi należącej do związków zawodowych dla badanych przedsiębiorstw wyniósł 39%. Najwięcej pracowników należy do organizacji związkowych w firmach rzeszowskich, a najmniej – w poznańskich.

Siła związków zawodowych a model i zakres zarządzania zasobami ludzkimi

Generalnie można powiedzieć, że występowanie organizacji związkowych na terenie przedsiębiorstwa nie jest zmienną różnicującą model i zakres zarządzania zasobami ludzkimi (korelacje na poziomie nieistotnym statystycznie). Krzyżując model zarządzania zasobami ludzkimi z działaniem na terenie przedsiębiorstwa związków zawodowych, możemy stwierdzić, że nie-

znacznie częściej model kapitału ludzkiego występuje w przedsiębiorstwach, w których istnieją organizacje związkowe.

Zakres stosowanych procedur zarządzania zasobami ludzkimi jest taki sam w organizacjach, w których działają związki zawodowe, jak i w organizacjach, w których organizacji związkowych nie ma.

Zatem można stwierdzić, że związki zawodowe prawdopodobnie tylko nieznacznie wpływają na stosowanie określonego modelu polityki personalnej i określonej liczby procedur. Zauważyć jednak należy, że w przedsiębiorstwach, gdzie działają organizacje związkowe, częściej stosuje się model kapitału ludzkiego oraz zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi jest szerszy. Uważamy, że wpływ organizacji związkowych na stosowanie przez przedsiębiorstwo modelu kapitału ludzkiego jest pośredni i łączy się z formą własności przedsiębiorstwa i jej wiekiem. Stopień uzwiązkowienia jest wyższy w przedsiębiorstwach państwowych (nieznacznie) oraz powstałych przed rokiem 1990.

Poziom kompetencji strategicznych
Wybór strategii

Wizja w przedsiębiorstwach o wysokim poziomie kompetencji strategicznych poddana zostaje weryfikacjom (analiza logiczna oraz własna wyobraźnia oceniającego przyszłość), a w konsekwencji przekształcona zostaje w strategię (Penc, 1994). Opracowanie strategii jest działaniem długofalowym i wymaga dobrej znajomości zarówno otoczenia, jak i samego przedsiębiorstwa. W tym celu przeprowadza się różnego rodzaju analizy strategiczne (analiza mocnych i słabych stron organizacji oraz możliwości i zagrożeń płynących ze strony otoczenia (analiza SWOT), analiza portfelowa, metoda BCG, macierz atrakcyjności branżowej, metoda ADL, itp.) szeroko omawiane w literaturze z zakresu zarządzania (por. Penc, 1994; Hatch, 2002; Lancaster, Massingham, 1993; Fourhier, 1993; Otta, 1994; Hill, Jones, 1992, Kotler, 1991, i inni).

Strategia organizacyjna to plan działań konkurencyjnych na rynku. Jest to zbiór taktyk, z których korzysta się w trakcie realizowania zaplanowanych działań, przy stałym dostosowaniu ich do zmieniającej się sytuacji (Hatch, 2002: 111). Celem strategii jest uzyskanie przewagi nad konkurencją (Nosal, 1993: 191). Firmy stosujące innowacyjne strategie i mające rozbudowany zestaw umiejętności strategicznych mają najbardziej zaawansowane systemy

zarządzania zasobami ludzkimi (Weinstein, Obłój, 2002). W niniejszym opracowaniu przez strategię rozumieć będziemy zaplanowane działanie kierownictwa najwyższego szczebla, przy udziale menedżera personalnego, mające na celu wywarcie wpływu na wyniki działań przedsiębiorstwa. Podczas szczegółowego opracowywania strategii zarządzania firmą, przedsiębiorstwo o wysokim poziomie kompetencji strategicznych powinno zacząć myśleć strategicznie również na rzecz zasobów ludzkich (por. McKenna, Beech, 1999: 30). Przyjmuje się założenie, że dopóki decyzje dotyczące zasobów ludzkich nie są podejmowane przez ścisłe kierownictwo (dyrektor personalny powinien zaliczać się do tej grupy), dopóty nie można oczekiwać planu strategicznego dotyczącego zarządzania kadrami (Purcell, 1992). Zatem, dopóki w firmach nie będzie spójnej strategii, w tym strategii dotyczącej polityki personalnej, dopóty przedsiębiorstwa nie będą w stanie stosować innowacyjnych procedur zarządzania zasobami ludzkimi.

Można przypuszczać, że zmienną różnicującą występowanie w firmie strategii rozwoju i strategii personalnej będzie wielkość i forma własności przedsiębiorstwa. Duże firmy będą posiadały długoterminową strategię rozwoju. Strategia małych i średnich przedsiębiorstw będzie miała krótkofalowy charakter i będzie nastawiona na przetrwanie firmy. Ponadto można założyć, że przedsiębiorstwa państwowe oraz restrukturyzowane będą preferowały strategię defensywną (zachowawczą, asekuracyjną, biurokratyczną), a przedsiębiorstwa prywatne – ofensywną (ekspansywną, innowacyjną, antycypacyjną) (zob. Penc, 1994; Drucker, 1992; Porter, 1992).

Przyjęliśmy założenie, że w polskich przedsiębiorstwach menedżerowie koncentrują się bardziej na samym działaniu niż na dłuższej perspektywie myślowej (strateg-pragmatyk) – **H-6**. Stoimy na stanowisku, że menedżerowie polskich przedsiębiorstw przemysłowych nie mają wizji ani koncepcji przyszłego rozwoju firmy. Nie stosują strategii konstrukcji, a więc rodzaju myślenia opierającego się na intuicyjnych ocenach, przewidywaniach oraz twórczej wyobraźni (Nosal, 1993: 211). Naszym zdaniem, takie podejście do zarządzania zasobami ludzkimi przejawiać się będzie w brakach długofalowych planów zatrudnienia oraz nieposiadaniu przez kierownika działu personalnego funkcji członka zarządu. Prawdopodobnie w małych i średnich przedsiębiorstwach w ogóle nie będziemy mieć do czynienia ze strategiczną wizją menedżerów (**H-7**). Istnienie strategii firmy, a szczególnie strategii personalnej, będzie miało deklaratywny charakter. Ponadto przekonanie o istnieniu strategicznych rozwiązań – na co wskazują badania J. Strużyny i E. Szczepankiewicz (2003) – będzie rosło wraz z wielkością firmy.

Poziom kompetencji strategicznych a model i zakres zarządzania zasobami ludzkimi

Ponad połowa badanych przedsiębiorstw posiada zarówno strategię rozwoju na najbliższe lata (28 firm), jak i strategię polityki personalnej (28 firm). Jednak jest to strategia mająca jedynie deklaratywny charakter. Blisko 38,5% przedsiębiorstw deklaruje jednoczesne posiadanie strategii rozwoju i strategii polityki personalnej. Jedna trzecia badanych przedsiębiorstw nie posiada ani strategii rozwoju firmy, ani strategii polityki personalnej. O deklaratywnym charakterze strategii może świadczyć fakt, że tylko dwa z badanych przedsiębiorstw wymieniły kilka założeń i punktów strategii. Pozostałe 53 przedsiębiorstwa nie wymieniły ani jednego założenia ze strategii, której posiadanie deklarowały. O deklaratywnym charakterze strategii świadczy również to, że z badanych firm 25 stwierdziło, iż w ich firmie stosowane są procedury planowania zatrudnienia. Jednakże aż 36 nie posługuje się żadnym planem zatrudnienia, co może świadczyć o braku perspektywicznego myślenia w badanych przedsiębiorstwach. Jeśli chodzi o plany zatrudnienia, to albo nie występują w ogóle (zatrudniamy w miarę bieżących potrzeb – 36 wskazań), albo są to plany półroczne (3 wskazania) i roczne (13 wskazań). Tylko w jednym przedsiębiorstwie rekrutacje planowane są na kilka lat naprzód.

Ponadto tylko w co czwartym badanym przedsiębiorstwie kierownik działu personalnego znajdował się w zarządzie firmy. Pozytywny jest fakt, że w 26 (na 47) przypadkach kierownik działu personalnego uczestniczył w zebraniach zarządu/dyrekcji firmy.

Aby odpowiedzieć na pytanie o istnienie współzależności pomiędzy występowaniem w przedsiębiorstwie strategii rozwoju a modelem i zakresem procedur zarządzania zasobami ludzkimi, skrzyżowaliśmy model polityki personalnej i zakres stosowanych procedur z występowaniem deklaratywnej strategii rozwoju, przedsiębiorstwa. Korelacja nie okazała się być korelacją na poziomie istotnym statystycznie. Jednakże z samego rozkładu zmiennych można wnioskować, że w przedsiębiorstwach, gdzie istnieje strategia rozwoju, częściej niż w pozostałych widoczny jest model kapitału ludzkiego i stosowana jest większa liczba procedur ZZL. Gdy zastosujemy analizę proporcji, wniosek ten staje się bardziej oczywisty. Podobnie uczestnictwo kierownika działu personalnego w zarządzie firmy zwiększa prawdopodobieństwo stosowania przez przedsiębiorstwo modelu kapitału ludzkiego i większej liczby procedur zarządzania zasobami ludzkimi.

Można zatem powiedzieć, że ranga działu personalnego mierzona ilością obszarów zadaniowych (procedur), za jakie dział ten odpowiada, rośnie wraz ze wzrostem pozycji kierownika personalnego w firmie.

Podsumowanie

Tak jak przypuszczaliśmy, wewnętrzną zmienną strukturalną mającą najsilniejszy wpływ na zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi jest wielkość organizacji. Strategia firmy ma niewielki wpływ, gdyż – jak przypuszczaliśmy – jej po prostu nie ma albo ma jedynie deklaratywny charakter. Strategia w polskich badanych przedsiębiorstwach przemysłowych nadal jest strategią krótkofalową i nastawioną na przetrwanie firmy, a nie na jej stopniowy rozwój. Naszym zdaniem, może to być wynikiem nie tylko braku stabilizacji ekonomicznej firmy i kraju, ale również sposobu postrzegania czasu przez społeczeństwo polskie.

Przedsiębiorstwa duże, państwowe oraz te, w których działają organizacje związkowe, częściej niż pozostałe w zarządzaniu zasobami ludzkimi wybierają model kapitału ludzkiego. Stosują one jednocześnie większą liczbę procedur zarządzania zasobami ludzkimi. Duże przedsiębiorstwa dysponują lepiej wykwalifikowaną kadrą, mają większy dostęp do *know-how*, a przede wszystkim posiadają większe zasoby finansowe. Mimo wszystko, także one w procesie rekrutacji i selekcji pracowników kierują się kosztami tych procesów, wybierając tańsze rozwiązania (tańszą rekrutację, opartą na modelu sita). W procesie selekcji stosowane są głównie dwa narzędzia: analiza dokumentów kandydata (CV, list motywacyjny, dyplomy itd.) – w 88,9% przypadków, oraz rozmowa kwalifikacyjna – w 81,5% badanych firm. Dla ponad połowy badanych przedsiębiorstw ważne są referencje, jakie posiada kandydat (68,5% firm). Prawie 90% badanych firm, obsadzając wolne stanowiska, w pierwszym rzędzie awansuje dotychczasowych pracowników. Świadczy to nie tylko o tym, że firmy stosują rekrutację wewnętrzną, tańszą i wskazującą na model kapitału ludzkiego, ale również i o tym, iż wspomniane wcześniej referencje mogą w głównej mierze pochodzić od kierowników i współpracowników. Być może dlatego metoda ta stosowana jest w tak dużej liczbie przedsiębiorstw. Pracownik znany, sprawdzony, znający firmę, który dobrze zinternalizował kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, jest bardziej cenny niż pracownik nowy, z zewnątrz. Jednak w badanych firmach nie wprowadzono systemu rozwoju zawodowego według zaprojektowanych ścieżek karier zawodowych (na 55 badanych firm, 47 firm nie posiada takiego systemu), co świadczy o działaniach chaotycznych i przypadkowych oraz potwierdza brak istnienia jakiejkolwiek strategii.

W badanych przedsiębiorstwach raczej nie stosuje się programów coachingu i mentoringu. Nie stosuje się również programu pozwalającego zwalnianym pracownikom znaleźć zatrudnienie na zewnątrz przedsiębiorstwa (*outplacement program*). Brak w przedsiębiorstwach spójnej polityki szkoleń

– co wskazuje na model sita – w efekcie prowadzi do niegospodarności w wydatkowaniu środków na nie przeznaczonych. Szkolenia często mają charakter przypadkowy. Szkoląc, przedsiębiorstwa korzystają z usług firm szkoleniowych (47 z 55 badanych firm).

Jak widać, badane polskie przedsiębiorstwa przemysłowe nie stosują nowoczesnych metod zarządzania zasobami ludzkimi. Brak jest stosowania programów opieki nad pracownikiem, brak systemów ocen skonstruowanych dla konkretnej firmy, motywowanie ma charakter Taylorowski, uzależnione jest od wyników i ilości pracy, a system wynagradzania najczęściej określony jest układem zbiorowym pracy.

Bibliografia

Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ofic. Ekonom., Kraków.

Arthur J. (1994), *Effects of human resource management on manufacturing performance and turnover*, „Academy of Management Journal", 37, s. 670–687.

Bartkowiak G. (2002), *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań.

Chryssides G. D., Kaler J. H. (1999), *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa.

Cutcher-Gershenfeld J. (1991), *The impact on economic performance of a transformation in workplace relations*, „Industrial and Labor Relations Review", 44, s. 241–260.

Deal T. A., Kennedy A. A. (1982), *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass.

Doktór K. (1982), *Społeczne aspekty kierowania*, [w:] *Reforma gospodarcza. Vademecum dyrektora*, Tonik, Warszawa.

Drucker P. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.

Fouhrier Ch. (1993), *Techniki zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem*, Poltext, Warszawa.

Handler A. D. (1962), *Strategy and structure. Chapters in History of the American Enterprise*, Cambridge – Massachusetts.

Hatch M. J. (1995), *Organization Theory*, Oxford Press, London.

Hatch M. J. (2002), *Teorie organizacji*, PWE, Warszawa.

Hill Ch., Jones G. (1992), *Strategic Management*, Boston.

Hoffstede G. (1980), *Cultural Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage, Beverly Hills.

Hofstede G. (1991), *Cultures and Organizations. Software of Mind*, McGraw-Hill, London.

Hryniewicz J. (2002), *Style kierowania a koszt psychiczny i inicjatywy pracownicze*, [w:] *Strategia rozwoju społecznej gospodarki rynkowej w Polsce*, red. S. Partycki, Wyd. UMCS, Lublin.

Huselid M. (1995), *The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate finance performance*, „Academy of Management Journal", 38, s. 635–672.

Kochan T. A., Katz H., McKersie R. (1986), *The transformation of American industrial relations*, Basic Books, New York.

Kostera M. (1993), *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa.

Kotler P. (1991), *Marketing Management analysis. Planning Implementation and Control.* Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Kozielecki J. (1988), *Mądrość działania*, „Problemy", nr 8.

Koźmiński A. K., Piotrowski W. (1998), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.

Krupińska G., Stobińska K. (1997), *Konfucjanistki dynamizm, czyli zarządzanie kulturą w korporacji ponadnarodowej*, „Personel", nr 3.

Lancaster G., Massingham L. (1993), *Marketing Management*, McGraw-Hill, London.

Listwan T. (1999), *Zarządzanie kadrami w okresie transformacji gospodarczej w Polsce*, „Humanizacja Pracy", nr 1/2, s. 33–49.

MacDuffie J. P. (1995), *Human resource bundles and manufacturing performance. Organizational logic and flexible production system in the world auto industry*, „Industrial and Labor Relations Review", 48, s. 197–221.

Masłyk-Musiał E. (2000), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ofic. Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Matejko A. (1993), *Kilka refleksji na temat zarządzania strategicznego*, „Organizacja i Kierowanie", 2.

Mączyński J. (1996), *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa.

McGinnis A. L. (1993), *Sztuka motywacji*, Ofic. Wyd. „Vacatio", Warszawa.

McKenna E., Beech N. (1999), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. FELBERG SJA, Warszawa.

Nosal Cz. (1993), *Umysł menedżera*, Wrocł. Wyd. „Przecinek", Wrocław.

Oblój K., Weinstein M. (1999), *Strategia i zarządzanie ludźmi w polskich przedsiębiorstwach*, „Humanizacja Pracy", nr 1–2, s. 51–68.

Otta W. J. (1984), *Analiza portfelowa*, „Przegląd Organizacji", nr 10.

Penc J. (1994), *Strategiczne zarządzanie. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*, Agencja Wyd. „Placet", Warszawa.

Peters J. (1993), *Management Decision*, „Business Policy in Action", vol. 31, No. 6.

Pffefer J. (1994), *Competitive advantage through people*, Harvard University Business Press, Boston Mass.

Porter M. (1992), *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa.

Pszczołowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław.

Purcell J. (1992), *The impact of corporate strategy on human resource management*, [w:] G. Salaman, *Human Resource Strategies*, Sage Publications, London.

Reddin B. (1993), *Testy dla menedżerów stawiających na efektywność. Poradnik psychologiczny*, Ofic. Wyd. „Alma-Press", Warszawa.

Sikorski Cz. (1999), *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa.

Skiba Ł. (2002), *Współudział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem – fakt społeczny czy utopijny postulat*, [w:] *Strategia rozwoju społecznej gospodarki rynkowej w Polsce*, red. S. Partycki, Wyd. UMCS, Lublin.

Słonimski A., Matrounitch A. (2002), *SMEs and innovation development in Belarus*, [w:] *Strategia rozwoju społecznej gospodarki rynkowej w Polsce*, red. S. Partycki, Wyd. UMCS, Lublin.

Stewart D. M. (1994), *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, PWE, Warszawa.

Stoner J. A., Wankel C. (1992), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.

Strużyna J., Szczepankiewicz E., (2003), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w małych polskich firmach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 5, IPiSS, Warszawa.

Tung R., Havlovic S. (1996), *Human resource management in transitional economies: the case of Poland and the Czech Republic*, „The International Journal of Human Resource Management", 7.

Ulrich D. (1997), *Human resource champions*, Harvard Business School Press, Boston.

Weinstein M. (1995), *From co-governance to ungovernability: The reconfiguration of Polish industrial relations, 1989–1993*, [w:] *The comparative political economy of industrial relations*, eds. K. S. Wever, L. Turner, Industrial Relations Research Association, Madison.

Weinstein M., Obłój K. (2002), *Strategic and environmental determinants of HRM innovations in post-socialist Poland*, „The International Journal of Human Resource Management", 13, s. 642–659.

White R., Lippit R. (1956), *Leader behavior and member reaction In three „social climates"*, [w:] *Group dynamics. Research and theory*, Chapter 40, Evanston, s. 585–611.

Wilson E. (1988), *O naturze ludzkiej*, PIW, Warszawa.

Zbiegień-Maciąg L. (1999), *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa.

Zbiegień-Maciąg L., Wiernek B., Pawnik W., Długosz-Truszkowska E. (1999), *Zarządzanie personelem w firmie*, Uczelniane Wyd. Nauk.-Dydakt., Kraków.

Zieleniewski J. (1982), *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa.

4. *Wpływ zewnętrznych zmiennych strukturalnych na zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi*

ANNA KUBCZAK

Wstęp

W tekście tym próbujemy określić, jak zewnętrzne zmienne strukturalne wpływają na zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi[1] w przedsiębiorstwach przemysłowych. Istniejące badania wskazują, że otoczenie (m. in. zagraniczna konkurencja) jest zmienną, która może silnie wpływać na stosowanie procedur zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach (Weinstein, Obłój, 1999; Tung, Havlovic, 1996; Weinstein, Obłój, 2002; Kostera, 1995; Kostera, Wicha, 1996; Roney, 1997; Blazejewski, Dorow, 2003; Wright, Boswell, 2003; Ebert, Tanner, 1996). Celem poniższych analiz jest zbadanie, czy istnieje bezpośredni związek zewnętrznych zmiennych strukturalnych z zakresem stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi.

Zmienna niezależna

Pierwszą zmienną otoczenia jest poziom bezrobocia. Poziom bezrobocia dla miast: Warszawy, Poznania, Rzeszowa i Łodzi jest znacznie niższy niż dla odpowiadających im województw. Należy jednak uwzględnić, że firma nie ogranicza swego funkcjonowania tylko do miasta, w którym jest zlokalizowana. I odwrotnie: na firmę mogą oddziaływać różnorodne czynniki na poziomie regionalnym, stąd w analizach stosujemy poziom bezrobocia nie dla wymienionych miast, ale dla województw, w których te miasta leżą, czyli dla województwa warszawskiego, wielkopolskiego, podkarpackiego i łódzkiego. Dane pochodzą ze statystyk Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej i dotyczą tego okresu, kiedy zbierane były materiały.

---

[1] Termin „zarządzanie zasobami ludzkimi" będzie dalej w tekście oznaczany skrótem ZZL.

Kolejną zmienną użytą do analiz jest konkurencja: polska i zagraniczna. Pytanie dotyczące konkurencji obejmowało następujące możliwości:
a) brak liczącej się konkurencji;
b) konkurencję ze strony krajowych przedsiębiorstw produkujących identyczny produkt od czasów socjalizmu;
c) krajowych producentów, którzy niedawno pojawili się na rynku;
d) firmy z kapitałem zagranicznym lub joint ventures powstałe w naszym kraju;
e) zagranicznych producentów oraz
f) inne podmioty.

W analizach opcje te rozpatrywane są oddzielnie; poza tym stworzone zostały dwie kategorie grupujące: konkurencja polska (opcje b i c) i konkurencja zagraniczna (opcje d i e). Ostatnią zmienną otoczenia jest obecność w firmie kapitału zagranicznego, z którym wiąże głównie się transfer kapitału finansowego, ale również nowych metod zarządzania, kultury organizacyjnej i zazwyczaj kadry zarządzającej.

Zmienna zależna

Zmienną zależną jest zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi. Zakres jest tu rozumiany jako liczba użytych metod zarządzania zasobami ludzkimi, w tym również metod bardziej nowoczesnych. Dla celów analizy stworzone zostały zmienne agregacyjne, które pełnią rolę wskaźników diagnostycznych, określających zakres (liczbę) stosowanych w przedsiębiorstwie procedur zarządzania zasobami ludzkimi. Dotyczą one m. in. modelu ZZL; obszaru zadaniowego działu personalnego w firmie; stosowanych narzędzi selekcji; systemu wynagradzania, form zatrudnienia, wewnętrznego PR (*public relations*); działań skierowanych na rynek pracy, szkolenia i rozwoju pracowników; współpracy z agencjami doradztwa personalnego; stosowania coachingu, mentoringu, pracy zespołowej; korzystania z usług agencji doradztwa personalnego i firm szkoleniowych, itp. Do testowania hipotez wykorzystano analizę średnich; związki między poszczególnymi zmiennymi przedstawione są także za pomocą krostabulacji.

Poziom lokalnego bezrobocia

Rynek pracy jest istotnym elementem otoczenia zewnętrznego wpływającym na funkcjonowanie organizacji – jest źródłem kandydatów do pracy. Sytuacja na rynku pracy wpływa na koszty ponoszone przez firmy w związku z realizacją obranej polityki personalnej (Sajkiewicz, Sajkiewicz, 2002; Lipiec, 2001). Niski poziom bezrobocia (rynek pracownika) stwarza większe szanse

dla osób poszukujących pracy i chcących ją zmienić, dla przedsiębiorstw zaś oznacza większe wydatki związane z rekrutacją nowych pracowników, czy też z zatrzymaniem w firmie tych najlepszych. Wysoki poziom bezrobocia (rynek pracodawcy) oznacza, że przedsiębiorstwa mogą minimalizować koszty transakcyjne związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, choć badania potwierdziły istnienie jedynie słabej relacji między lokalnym bezrobociem a praktykami ZZL, jednocześnie sugerując potrzebę dalszych badań (Weinstein, Obłój, 2002). Stąd istotne wydaje się zweryfikowanie przypuszczenia, że im większy poziom bezrobocia w regionie, tym mniejszy będzie zakres stosowania procedur ZZL w przedsiębiorstwie.

H1: Wysoki poziom bezrobocia będzie pozytywnie oddziaływał na stosowanie modelu sita w zarządzaniu zasobami ludzkimi;

H2: Wyższy poziom bezrobocia w regionie będzie negatywnie oddziaływał na zakres stosowania procedur ZZL.

Według informacji Ministerstwa Gospodarki Pracy i Polityki Społecznej[2], stopa bezrobocia dla poszczególnych miast wynosiła odpowiednio: 6,4% dla Warszawy; 19,5% dla Łodzi; 7,4% dla Poznania i 10,0% dla Rzeszowa. Z uwagi na to, że otoczenie firm nie ogranicza się do samego miasta, w którym firma jest zlokalizowana, dla celów analizy za poziom bezrobocia przyjmujemy wskaźniki bezrobocia dla województw. W tym przypadku różnice rozkładają się podobnie: najniższe bezrobocie odnotowuje się w województwie warszawskim 15,6%, następnie 17,6% w województwie wielkopolskim, 20,6% w rzeszowskim, a najwyższe w łódzkim – 21,2%. Aby określić, czy poziom bezrobocia wpływa na politykę personalną firmy, prześledzone zostały związki między poszczególnymi wymiarami polityki personalnej i wspomnianą zmienną. Przytoczone zostaną tylko te związki, które istotnie statystycznie różnicują wymiary polityki personalnej, przy przyjętym poziomie istotności $p < 0,05$.

Przeprowadzając analizę średnich zmiennej agregacyjnej charakteryzującej model ZZL, nie znaleziono poparcia dla hipotezy mówiącej o zależności między wysokim poziomem bezrobocia a tendencją do stosowania modelu sita[3] w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Stwierdzono wprawdzie istnienie zróżnicowania, a jego kierunek jest zgodny z oczekiwaniami – tzn. niższy poziom bezrobocia wiąże się z większym przesunięciem w kierunku modelu kapitału ludzkiego, jednak różnice są niewielkie, a zależność nie jest istotna

[2] Departament Rynku Pracy, *Informacja o bezrobociu w styczniu 2004 roku*, oprac. Zespół ds. Informacji Rynku Pracy (JJ), źródło: www.praca.gov.pl, (20 V 2004).

[3] Zastosowano modele ZZL zaproponowane przez M. Kosterę (1996) – model kapitału ludzkiego i model sita.

statystycznie. Podobne wnioski przedstawiali K. Obłój i M. Weinstein (2002), stwierdzając, że w ogóle trudno jest wyróżnić jakiś jeden czynnik, który wpływałby znacząco na kształt polityki personalnej. Trzeba raczej mówić o wielu czynnikach natury zewnątrzorganizacyjnej i wewnątrzorganizacyjnej, które taki wpływ wywierają (Obłój, Weinstein, 2002). Można jednak znaleźć pewne związki między poziomem bezrobocia a wymiarami polityki personalnej; zostaną one prześledzone poniżej.

Jak już wspomnieliśmy, różnice w modelu ZZL są statystycznie nieistotne, natomiast w odniesieniu do szkoleń wyraźnie zauważalny jest model sita: dominuje specjalistyczny typ szkoleń wiążący się z wyższym poziomem bezrobocia (V Cramera = 0,471, p = 0,008). Samo zakreślenie obszaru zadaniowego działu personalnego może wskazywać, w jakim zakresie będzie realizowana funkcja ZZL w przedsiębiorstwie. Wskaźnik diagnostyczny, oznaczający liczbę zadań realizowanych przez dział personalny, mógł przybierać wartości od 1 do 8; nie można jednak stwierdzić, że jest on uwarunkowany poziomem bezrobocia, gdyż zróżnicowanie nie jest istotne statystycznie. Szczegółowy wgląd w wyniki pokazuje, że wskazania na motywowanie pracowników jako zadanie wchodzące w zakres zadań działu personalnego wiążą się z niższym poziomem bezrobocia (V Cramera = 0,401, p = 0,032). Ta zależność jest zgodna z oczekiwaniami: rynek pracodawcy prawdopodobnie powoduje stan, w którym zagrożenie bezrobociem może być w przekonaniu pracodawców wystarczającym czynnikiem motywującym do wytężonej pracy. Warto wspomnieć również, że na pytanie o najważniejszą działalność z obszaru zadaniowego działu personalnego, ponad połowa firm zwróciła uwagę na szkolenie i rozwój pracowników. Częściej wskazywały na ten aspekt firmy zlokalizowane w miastach o niższym poziomie bezrobocia (V Cramera = 0,451, p = 0,012). Najwięcej wskazań, bo 13 z 16, było w Warszawie; najmniej, bo 3 z 13, w Łodzi. Taka relacja jest prawdopodobnie pochodną ogólnej sytuacji ekonomicznej w danym mieście, która może niekorzystnie wpływać na sytuację przedsiębiorstw, skłaniając je do ograniczania kosztów i hamując w ten sposób inwestycje w szkolenie i rozwój pracowników.

Zagregowany wskaźnik określający zakres stosowanych w firmie procedur selekcji mógł przyjmować wartości od 1 do 10, wskazując na ilość stosowanych w firmie narzędzi selekcji. Analiza średnich wartości wskaźnika nie wykazała jednak statystycznie istotnych różnic. W przypadku stosowanego w firmach systemu wynagradzania (tab. 1) zagregowany wskaźnik mógł przybrać wartość od 1 do 11, określając w ten sposób wyrafinowanie systemu

wynagradzania[4]. W Łodzi i w Warszawie wskaźnik ten przybiera podobne wartości. Inaczej jest w przypadku Poznania i Rzeszowa, gdzie zróżnicowanie systemu wynagradzania jest większe.

Tabela 1: *Średnie wartości wskaźnika diagnostycznego określającego liczbę stosowanych kryteriów wynagradzania*

Województwo	Poziom bezrobocia (w %)	Średnia	N	Odchyl. stand.	Mediana
Warszawskie	15,60	3,75	16	1,69	4,00
Wielkopolskie	17,60	5,00	13	1,08	5,00
Podkarpackie	20,60	6,08	12	1,78	6,00
Łódzkie	21,20	3,92	14	1,73	4,00
Razem		4,60	55	1,81	4,00
Szacowana zmienna	**Rodzaj oszacowania**	**Wartość F**	**df**	**Istotność statystyczna**	
System wynagradzania/bezrobocie	Wewnątrzklasowe	6,023	3	0,001	
	Międzyklasowe		51		
	Razem		54		

Eta = 0,511 Eta^2 = 0,262
Źródło: Oprac. własne.

Wartość testu F (6,023) większa od wielkości obszaru krytycznego pozwala na stwierdzenie zróżnicowania, a siła związku pomiędzy zmiennymi jest dość znaczna (Eta = 0,511) i w dużym stopniu (26%) pozwala na wytłumaczenie zróżnicowania uśrednionych wartości. Również w przypadku zmiennej zagregowanej dotyczącej zakresu form zatrudnienia stosowanych w firmach wyniki analizy wskazują na istnienie zależności: zakres stosowanych form zatrudnienia jest największy w firmach poznańskich i rzeszowskich, a najmniejszy – w łódzkich. Procedury wypożyczania pracowników (V Cramera = 0,465, p = 0,008) oraz stosowanie zmiennego czasu pracy dla pracowników zatrudnionych na stałe (V Cramera = 0,413, p = 0,029) współwystępują z niższym poziomem bezrobocia.

Kolejna płaszczyzna zróżnicowania dotyczy niektórych działań skierowanych na podniesienie konkurencyjności firmy na rynku pracy. Współpracę z organizacjami studenckimi (V Cramera = 0,420, p = 0,027) lub dążenie do wzmocnienia swej pozycji na rynku pracy poprzez korzystanie z internetu

[4] Czyli liczba uwzględnianych kryteriów, jak staż pracy, ilość/jakość pracy, premie, wartościowanie pracy, wyniki pracy itd.

(V Cramera 0,514, p = 0,003) deklarują firmy z miast o niższym poziomie bezrobocia. Cztery firmy spośród 29 wskazały na korzystanie z jeszcze innych metod wzmacniania swej pozycji na rynku pracy, w tym były trzy wskazania na pięć firm łódzkich. Wydawałoby się, że wybór tej zmiennej wiąże się z wyższym poziomem bezrobocia (V Cramera 0,623, p = 0,010), jednak zbyt mała liczba przypadków skłania do ostrożności w interpretowaniu tego wyniku. Być może wyjaśnienia dostarczyłaby analiza czynników wpływających na obsadę stanowisk, które wyznaczają sposób komunikacji firmy z rynkiem pracy. K. Konecki i P. Chomczyński (2003) stwierdzili, że w Łodzi istotne znaczenie ma syndrom „sieciowości" – powiązania rodzinne, polityczne i znajomości, natomiast w Warszawie i Poznaniu bardziej istotny zdaje się być syndrom merytokratyczny.

Uroczyste spotkania i wspólne obchodzenie świąt, imienin czy też awansów może być elementem integrującym pracowników i pozwalającym im bliżej się poznać, co sprzyja wytwarzaniu postaw lojalnościowych. Ogólnie zakres organizowanych spotkań nie jest duży – średnia wartość wskaźnika dla badanych miast jest niewielka i wynosi 2,34, podczas gdy wskaźnik maksymalnie mógł osiągnąć wartość 6,00. Uroczyste spotkania z okazji awansu, z okazji przyjęć nowych pracowników (V Cramera 0,449, p = 0,012) czy spotkania po pracy bez specjalnej okazji (V Cramera 0,520, p = 0,002) współwystępują z niższym poziomem bezrobocia. Więcej firm – 38 z 54 firm – uroczyście obchodzi święta Bożego Narodzenia. Tu również wyniki wskazują na powiązanie z niższym poziomem bezrobocia (V Cramera = 0,459, p = 0,010), jednakże w tym przypadku, gdy mamy do czynienia ze świętami głęboko zakorzenionymi w tradycji, być może należałoby uwzględnić również inne czynniki, jak choćby postawy religijne czy sytuację ekonomiczną mieszkańców danego miasta. Jakkolwiek wyniki ukazują pewne zróżnicowanie w odniesieniu do zakresu stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi, to jednak trudno jest jednoznacznie stwierdzić, czy jest to efekt poziomu lokalnego bezrobocia. Nie można wykluczyć, że to raczej lokalizacja firmy ma większe znaczenie dla wyjaśnienia zróżnicowania zakresu stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi.

Udział kapitału zagranicznego

Wchodząc na polski rynek, zagraniczni inwestorzy wdrażają nowe rozwiązania, dostosowując polskie oddziały do własnych standardów, a wraz ze zmianą kadry zarządzającej przenikają do firm nowe wzory kulturowe i wartości (Tung, Havlovic, 1996; Blazejewski, Dorow, 2003; Ebert, Tanner,

1996). M. Weinstein i K. Obłój (2002) zwracają uwagę, że innowacyjność w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi jest wynikiem oddziaływania kilku czynników: wspomnianego przepływu specjalistów HRM między zagranicznymi i polskimi firmami, benchmarkingu praktyk konkurencji, wpływu konsultantów HRM i zachodniego modelu kształcenia menedżerskiego.

Kapitał zagraniczny jest czynnikiem, dzięki któremu polskie firmy uzyskują dostęp do nowoczesnych technologii produkcyjnych i nowych metod zarządzania (Tung, Havlovic, 1996), pozwala na zwiększenie produktywności i skłania do zmniejszania zatrudnienia i zmiany systemu pracy (Chatman, Jehn, 1994; Łucewicz, 2002). Stwierdzono, że działy ZZL były bardziej zaawansowane w firmach z udziałem kapitału zagranicznego niż w państwowych: firmy sprywatyzowane z udziałem kapitału zagranicznego szybko wdrażają i rozwijają praktyki ZZL na wzór modelu zachodniego (Tung, Havlovic, 1996; Obłój, Weinstein, 1999), natomiast firmy państwowe rzadziej stosują innowacyjne rozwiązania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, co może być spowodowane przedłużającymi się procedurami prywatyzacyjnymi, które uniemożliwiają podejmowanie ważnych decyzji (Weinsteina, Obłój 2002). Stąd potrzeba zweryfikowania następujących hipotez:

H3: Udział kapitału zagranicznego pozytywnie oddziałuje na przyjęcie modelu kapitału ludzkiego w zarządzaniu zasobami ludzkimi;

H4: W firmach z udziałem kapitału zagranicznego zakres stosowania procedur ZZL będzie większy niż w firmach bez udziału kapitału zagranicznego.

Ogólnie można określić sytuację ekonomiczną firm z kapitałem zagranicznym jako lepszą niż firm z kapitałem krajowym. Spośród 14 firm z kapitałem zagranicznym 12 posiada dział personalny; wśród firm z kapitałem krajowym jest to odpowiednio 35 z 37 firm. Średnia wartość (średnia wartość wskaźnika 11,40; odchylenie standardowe 1,54; mediana 11,00) zagregowanego wskaźnika wskazuje na model mieszany ZZL, ale brak jest statystycznie istotnego związku między udziałem kapitału zagranicznego w firmie a rodzajem przyjętego modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Dość znaczne zróżnicowanie obserwuje się w odniesieniu do funkcji szkoleniowej (V Cramera = 0,314, p = 0,019); to firmy z udziałem kapitału zagranicznego częściej stosują programy szkoleniowe uwzględniające kształcenie i rozwój ogólny pracowników (zgodnie z modelem kapitału ludzkiego), natomiast wśród firm z kapitałem krajowym dominują szkolenia specjalistyczne, właściwe dla modelu sita.

Za najważniejszy obszar działalności działu ZZL firmy z kapitałem krajowym uznały administrację spraw pracowniczych, natomiast obecność

kapitału zagranicznego wiąże się z mniejszą tendencją do akcentowania aspektu biurokratycznego zarządzania zasobami ludzkimi (V Cramera = 0,367, p = 0,009). Podobnie w odniesieniu do dwóch innych obszarów ZZL – marketingu personalnego i wewnętrznego PR – firmy z udziałem kapitału zagranicznego uznały te funkcje za istotne (odpowiednio V Cramera = 0,386, p = 0,006 oraz V Cramera = 0,327, p = 0,021), co jest zgodne z oczekiwaniami, że to firmy z udziałem kapitału zagranicznego będą wprowadzały bardziej nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi. Obecność kapitału zagranicznego wiąże się również z przywiązywaniem większej wagi do rekrutacji i selekcji (V Cramera = 0,282, p = 0,046). Analiza wartości uśrednionego wskaźnika określającego liczbę stosowanych narzędzi selekcji wskazuje na istotne statystycznie zróżnicowanie (przy poziomie istotności 0,014, Eta = 0,346), zatem procedury selekcji w firmach z kapitałem zagranicznym cechują się większym wyrafinowaniem ze względu na stosowanie szerszego wachlarza narzędzi selekcji.

Tabela 2: *Wartości uśrednionego wskaźnika określającego liczbę stosowanych procedur selekcji w odniesieniu do udziału kapitału zagranicznego*

Przedsiębiorstwa (udział kapitału zagranicznego)		**Średnia**	**N**	**Odchyl. stand.**	**Mediana**
Z kapitałem zagranicznym		4,14	14	1,66	3,50
Z kapitałem krajowym		3,05	36	1,22	3,00
Razem		3,36	50	1,42	3,00
Szacowana zmienna	**Oszacowanie**	**Wartość F**	**df**	**Istotność statystyczna**	
Narzędzia selekcji/ udział kapitału zagranicznego	Międzyklasowe	6,530	1	0,014	
	Wewnątrzklasowe		48		
	Razem		49		

Eta = 0,346; Eta^2 = 0,129.
Źródło: Oprac. własne.

Z kolejnych zmiennych kwestionariusza utworzony został zagregowany wskaźnik[5] określający liczbę stosowanych procedur ZZL, który mógł przybierać wartości od 1 do 12. Średnia wartość wskaźnika wyniosła 6,10 (odchylenie standardowe 2,37, mediana 6,00). Zgodnie z oczekiwaniami,

[5] Wskaźnik obejmuje m. in. pytania o system rozwoju zawodowego (ścieżki karier), pracy zespołowej, reguły awansowania, obecność programów outplacementu, rotacji pracowników, szkoleń pracowniczych, coachingu i mentoringu, obecność zbiorowego układu pracy, korzystanie z usług agencji doradztwa personalnego i firm szkoleniowych, a także udział kierownika ZZL w procesie decyzyjnym na szczeblu zarządu firmy.

wartość wskaźnika dla firm z udziałem kapitału zagranicznego jest większa (7,43; odchylenie standardowe 3,23, mediana 8,00) niż dla firm z kapitałem krajowym (5,59; odchylenie standardowe 1,75, mediana 6,00). Wyniki krostabulacji wskazują na istnienie związku między zakresem stosowanych procedur ZZL a udziałem kapitału zagranicznego (V Cramera = 0,631, p = 0,027). Zróżnicowanie jest szczególnie znaczące w przypadku systemów rozwoju zawodowego (V Cramera = 0,648, p = 0,000) – posiada je połowa firm z kapitałem zagranicznym (ścieżki karier), a wśród firm z kapitałem krajowym nie ma ani jednej, która stosowałaby systemy rozwoju pracowników, chociaż 18 z 37 firm wskazało, że posiada strategię rozwoju. Prawdopodobnie posiadana strategia rozwoju tak naprawdę pozostaje tylko w sferze deklaracji i nie jest realizowana, a stosowany system rozwoju obejmuje jedynie szkolenia, do których pracodawca jest zobowiązany przez przepisy prawa (np. szkolenia BHP).

Obecność kapitału zagranicznego w firmie wiąże się z tendencją do włączania zwierzchnika działu personalnego w proces podejmowania decyzji na poziomie zarządu firmy (V Cramera = 0,346, p = 0,013) (tab. 3).

Tabela 3: *Udział kapitału zagranicznego a obecność kierownika działu zasobów ludzkich w zarządzie firmy*

Obecność kierownika ZZL w zarządzie	**Udział kapitału zagranicznego w przedsiębiorstwie**		
	z kapitałem zagranicznym	bez kapitału zagranicznego	razem
Tak	7	6	13
Nie	7	31	38
Razem	14	37	51

V Cramera = 0,346, p = 0,013.
Źródło: Oprac. własne.

Istnieje też statystycznie istotny związek między obecnością zwierzchnika działu personalnego w zarządzie firmy a posiadaniem strategii polityki personalnej (V Cramera = 0,283, p = 0,038) (tab. 4). Nie ma natomiast istotnego związku między kapitałem zagranicznym a posiadaniem strategii polityki personalnej, chociaż istnieje zróżnicowanie. Jego kierunek jest nawet zgodny z oczekiwaniami, tzn. strategię polityki personalnej posiada więcej firm z kapitałem zagranicznym niż firm z kapitałem krajowym. Jest to zrozumiałe biorąc pod uwagę fakt, że w firmach z kapitałem krajowym kierownik działu personalnego rzadziej uczestniczy w pracach zarządu firmy, a zatem w tych firmach zarządzanie zasobami ludzkimi prawdopodobnie raczej ma charakter działań doraźnych niż świadomie tworzonej strategii polityki personalnej.

Tabela 4: *Posiadanie strategii polityki personalnej a obecność zwierzchnika działu personalnego w zarządzie firmy*

Strategia polityki personalnej	Zwierzchnik działu personalnego w zarządzie firmy		
	jest w zarządzie	nie jest w zarządzie	razem
Polityka personalna istnieje	10	18	28
Brak polityki personalnej	3	23	26
Razem	13	41	54

V Cramera = 0,283, p = 0,038.
Źródło: Oprac. własne.

Obecność kapitału zagranicznego w firmie ma również związek (V Cramera = 0,487, p = 0,000) z korzystaniem z usług agencji doradztwa personalnego. W przypadku firm z kapitałem zagranicznym na korzystanie z usług agencji doradztwa personalnego wskazała ponad połowa firm (8 z 14); wśród firm z kapitałem krajowym – zaledwie jedna szósta (4 firmy z 37). Kolejnym analizowanym aspektem zarządzania jest forma zatrudniania, jednak – jak wskazują wyniki badań – w polskich przedsiębiorstwach elastyczne formy zatrudniania nie są stosowane często (Konecki, 2003). Analiza średnich nie wskazuje, by obecność w firmie kapitału zagranicznego miała związek ze stosowaniem bardziej zróżnicowanych form zatrudnienia. Analiza wyborów poszczególnych form zatrudnienia ukazuje wprawdzie pewne statystycznie istotne zróżnicowanie: stosowanie zmiennego czasu pracy dla pracowników zatrudnionych na stałe, pracy na wezwanie (odpowiednio: V Cramera = 0,501, p = 0,000 oraz V Cramera = 0,360, p = 0,010) oraz dzielenie się pracą (V Cramera = 0,292, p = 0,037) wiążą się z obecnością kapitału zagranicznego w firmie. Do działań związanych z wewnętrznym PR (*public relations*) firmy zdają się nie przykładać większego znaczenia. Zagregowany wskaźnik ilości stosowanych procedur mógł osiągnąć maksymalną wartość 6,00. Analiza średnich wartości wskaźnika pokazuje, że dla firm z kapitałem zagranicznym zakres stosowanych procedur jest większy.

Tabela 5: *Średnie wartości wskaźnika dla wewnętrznego PR w odniesieniu do udziału kapitału zagranicznego*

Udział kapitału zagranicznego w przedsiębiorstwie	Średnia	N	Odchyl. stand.	Mediana
Z kapitałem zagranicznym	3,35	14	1,39	4,00
Z kapitałem krajowym	2,52	37	1,10	3,00
Razem	2,76	51	3,00	3,00

Tabela 5 (cd.)

Szacowana zmienna	Rodzaj oszacowania	Wartość F	df	Istotność statystyczna
Wewnętrzny RP/ udział kapitału zagranicznego	Międzyklasowe	4,881	1	0,032
	Wewnątrzklasowe	1,421	48	
	Razem		49	

Eta = 0,304; Eta^2 = 0,029.
Źródło: Oprac. własne.

Tutaj również widoczny jest związek z obecnością kapitału zagranicznego; tzn. badania opinii pracowników (V Cramera = 0,311, p = 0,027) i programy sugestii pracowniczych (V Cramera = 0,280, p = 0,045), stosowane przez mniej niż jedną czwartą firm, częściej występują w firmach z kapitałem zagranicznym.

Kolejnym z analizowanych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi są działania nakierowane na kształtowanie relacji społecznych, przejawiające się w organizowaniu uroczystych spotkań dla pracowników z różnych okazji: świąt, awansowania pracownika, imienin. Wyniki krostabulacji (tab. 6) wskazują, że w firmach z udziałem kapitału zagranicznego stosuje się więcej procedur (V Cramera = 0,558, p = 0,023); potwierdza to również analiza uśrednionych wartości wskaźnika określającego organizowanie uroczystych spotkań dla pracowników (Eta = 0,335).

Tabela 6: *Wartości zagregowanego wskaźnika określającego występowanie uroczystych spotkań w firmach w odniesieniu do udziału kapitału zagranicznego*

Udział kapitału zagranicznego w przedsiębiorstwie		Średnia	N	Odchyl. stand.	Mediana
Z kapitałem zagranicznym		3,00	14	1,18	3,00
Bez kapitału zagranicznego		2,10	28	1,23	2,00
Razem		2,40	42	1,27	2,00
Szacowana zmienna	**Oszacowanie**	**Wartość F**	**df**	**Istotność statystyczna**	
Organizowanie uroczystych spotkań/ udział kapitału zagranicznego	Międzyklasowe	5,072	1	0,030	
	Wewnątrzklasowe		40		
	Razem		41		

Eta = 0,335; Eta^2 = 0,113.
Źródło: Oprac. własne.

Najwięcej wskazań pojawiło się w odniesieniu do świąt Bożego Narodzenia (38 z 51), co nie powinno dziwić, ponieważ te święta głęboko są zakorzenione w polskiej tradycji. Na organizowanie uroczystości z okazji „awansowania niektórych pracowników" częściej wskazywały firmy z kapitałem zagranicznym (V Cramera = 0,311, p = 0,026); podobnie było w odniesieniu do uroczystości z okazji imienin/urodzin (V Cramera = 0,274, p = 0,053) i spotkań po pracy (V Cramera = 0,376, p = 0,008).

Konkurencja polska i zagraniczna

Nie da się ukryć, że otwarcie polskiego rynku na zagranicznych producentów było jednym z najważniejszych wydarzeń wpływających na funkcjonowanie rodzimych firm produkcyjnych i miało wymusić ich restrukturyzację. Polskie firmy w spadku po minionym systemie wniosły: zapóźnienie technologiczne, silne związki zawodowe, przestarzałe i nieodpowiednie procedury zarządzania, braki kapitału i wyposażenia oraz brak doświadczenia w marketingu (Ebert, Tanner, 1996). Aktualną sytuację gospodarczą charakteryzuje zorientowanie rynków na potrzeby klientów, a co za tym idzie – dążenie do indywidualizacji i wymóg jakości (Hampden-Turner, Trompenaars, 1993/98). Jedną z konsekwencji takich przemian jest wzrost znaczenia wiedzy niezbędnej do tworzenia odpowiednio konkurencyjnych produktów i usług, co powinno być uwzględniane w strategii ZZL (Fields i in., 2000).

Stąd przypuszczamy, że konkurencja zagraniczna wpływa na zakres stosowania procedur ZZL. Związek między konkurencją a polityką zarządzania zasobami ludzkimi nie jest jednoznaczny (Weinstein, Obłój, 2002). Istnienie silnej konkurencji ze strony zagranicznych producentów, którzy dysponują bardziej zaawansowanymi technologiami i są przyzwyczajeni do reguł gospodarki rynkowej, powoduje m. in. nacisk na obniżanie kosztów działalności. W takiej sytuacji wdrażanie nowych procedur zarządzania może być postrzegane jako zbyt kosztowne. Istnienie konkurencji zagranicznej może jednak być też czynnikiem zmuszającym do zmian zwiększających efektywność działania firmy (Fields i in., 2000), w tym zmian w zakresie ZZL. Zaobserwowano silną pozytywną relację między obecnością zagranicznej konkurencji i poziomem innowacyjnych rozwiązań w dziedzinie ZZL wdrażanych w polskich firmach; ta prawidłowość nie dotyczy jednak wszystkich branż i wynika ze zróżnicowania poziomu konkurencji (Weinstein, Obłój, 2002). R. L. Tung i S. J. Havlovic z kolei (1996) zwrócili uwagę na duży nacisk na szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne w polskich firmach, które miały pomóc konkurować z innymi podmiotami na rynku. Wyniki ich

badań sugerują, że „firmy zmagające się z zagraniczną konkurencją na swoim rynku stosują więcej innowacji w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi niż te, które takiej konkurencji nie mają" (Weinstein, Obłój, 2002: 653). Weryfikowane hipotezy to:

H5: Zagraniczna konkurencja pozytywnie oddziałuje na stosowanie modelu kapitału ludzkiego w zarządzaniu zasobami ludzkimi;

H6: W firmach zmagających się z zagraniczną konkurencją zakres stosowania procedur ZZL będzie szerszy niż w firmach mających tylko polskich konkurentów.

Zewnętrzna zmienna strukturalna – konkurencja polska i zagraniczna – w pytaniu kwestionariusza wywiadu została zoperacjonalizowana w postaci następującej kafeterii:

a) nie mamy liczącej się konkurencji,
b) krajowe przedsiębiorstwa produkujące identyczny produkt od czasów socjalizmu,
c) krajowi producenci, którzy niedawno pojawili się na rynku,
d) firmy z kapitałem zagranicznym lub *joint venture* powstałe w naszym kraju,
e) zagraniczni producenci,
f) inni.

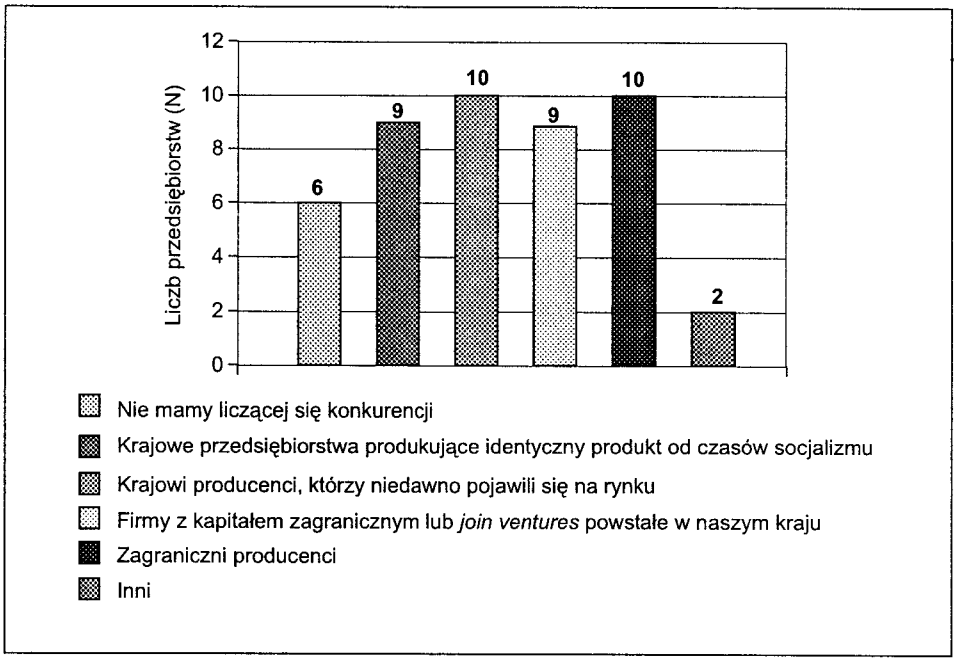
Dla celów analizy, aby uzyskać większą przejrzystość, opcje b) i c) oraz d) i e) zostały połączone i uzyskano dwie kategorie: konkurencja polska i konkurencja zagraniczna.

W odpowiedzi na pytanie, kto jest głównym konkurentem na rynku krajowym, 19 firm wskazało na konkurencją polską i 19 na konkurencją zagraniczną (zob. rys. 1).

Posiadanie działu personalnego wskazało 16 firm z polską konkurencją i 18 firm z konkurencją zagraniczną oraz wszystkie firmy, które określiły, że nie mają liczącej się konkurencji. Brak statystycznej istotności nie pozwala potwierdzić, że obecność zagranicznej konkurencji wiąże się z posiadaniem strategii polityki personalnej czy strategii rozwoju.

Czy konkurencja jest czynnikiem, który różnicuje model zarządzania zasobami ludzkimi, przyjęty w firmach? Zagregowany wskaźnik dla modelu ZZL mógł osiągać wartość od 8 do 16. Ogólnie można stwierdzić, że w firmach dominuje model mieszany, ale w tych firmach, które mają konkurencję, szczególnie ze strony producentów zagranicznych lub przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym (także *joint ventures*) powstałych w kraju, widać lekką tendencję w kierunku stosowania modelu kapitału ludzkiego, co pokazuje, że istnieje powiązanie między rodzajem konkurencji, z jaką firma zmaga się na krajowym rynku, a modelem ZZL (V Cramera = 0,468, p = 0,015).

Rys. 1: *Rozkład odpowiedzi na pytanie o konkurencję na rynku krajowym*



Źródło: Oprac. własne.

Porównując średnie wartości tego wskaźnika dla każdej z opcji odpowiedzi, którą respondent mógł wybrać, można stwierdzić, że tendencję w kierunku modelu sita najwyraźniej widać w przypadku firm konkurujących z krajowymi producentami, którzy niedawno pojawili się na rynku (średnia 10,60). Tendencja w kierunku modelu kapitału ludzkiego najwyraźniej uwidacznia się w przypadku firm wskazujących opcję „Inni" (średnia 13,00, ale tylko dwa przypadki) oraz firm z konkurencją w postaci przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym lub *joint ventures* powstałych w naszym kraju (średnia 12,11). Analizując średnie dla opcji pogrupowanych w dwie kategorie – „konkurencja polska" i „konkurencja zagraniczna" – można stwierdzić, że obecność konkurencji zagranicznej wiąże się ze stosowaniem modelu mieszanego, z lekką tendencją w kierunku modelu kapitału ludzkiego. Pogrupowanie danych w powyższe kategorie ujawnia dość silny związek (Eta = 0,428) i pozwala na wyjaśnienie zróżnicowania średnich (tab. 7).

Tabela 7: *Średnie wartości wskaźnika dla konkurencji polskiej i zagranicznej*

Rodzaj konkurencji	Średnia	N	Odchyl. stand.	Mediana
Brak liczącej się konkurencji	11,50	6	2,26	12,00
Konkurencja polska	10,74	19	1,19	10,00
Konkurencja zagraniczna	11,94	18	1,39	12,00
Inni	13,00	2		
Razem	11,42	45	1,53	12,00

Szacowana zmienna	Rodzaj oszacowania	Wartość F	df	Istotność statystyczna
Model zarządzania zasobami ludzkimi/ konkurencja	Międzyklasowe	6,283	3	0,039
	Wewnątrzklasowe		41	
	Razem		43	

Eta = 0,428; Eta^2 = 0,183.
Źródło: Oprac. własne.

Szczegółowy wgląd w wyniki pozwala stwierdzić, że zdecydowana większość firm (38 wskazań z 44 firm) nagradza pracowników głównie za realizację konkretnych i określonych czasowo celów – czyli kierując się modelem sita (V Cramera = 0,595, p = 0,008). Po pogrupowaniu poszczególnych opcji odpowiedzi w kategorie konkurencja polska i konkurencja zagraniczna, wspomniany związek jest dość silny i statystycznie istotny (V Cramera = 0,575, p = 0,002). Dane te pozwalają stwierdzić, że konkurencja zagraniczna wiąże się z tendencją do nagradzania pracowników według modelu sita, to jest na podstawie realizacji konkretnych celów. Trzeba jednak uwzględnić, że badane firmy to przedsiębiorstwa produkcyjne i sposób organizacji produkcji może być czynnikiem wpływającym na taki właśnie sposób nagradzania pracowników.

W przypadku wskaźnika określającego zakres obszarowy działu personalnego (maksymalna wartość 8) brak jest statystycznie istotnego związku z rodzajem konkurencji. Analizując dane, można jedynie powiedzieć, że największą średnią wartość (5,00) wskaźnik przyjmuje dla firm, które wskazały jako swych głównych konkurentów firmy z kapitałem zagranicznym/*joint ventures* powstałe w naszym kraju. Podobnie, z rodzajem konkurencji, z jaką zmagają się firmy na rynku, nie wiąże się zakres stosowanych narzędzi selekcji. Zagregowany wskaźnik ilości stosowanych narzędzi selekcji mógł przybrać wartość od 1 do 10, jednak najwyższa średnia wartość wskaźnika wynosi zaledwie 3,67, co wskazywałoby, że wachlarz stosowanych przez firmy narzędzi selekcji nie jest zbyt szeroki.

W odniesieniu do systemu wynagrodzeń, analiza średnich nie wykazuje statystycznie istotnego związku między zmiennymi. Zagregowany wskaźnik mógł osiągnąć maksymalną wartość 11,00, określając tym samym liczbę kryteriów wynagradzania branych pod uwagę. Średnia wartość wskaźnika dla badanych przedsiębiorstw wynosi 4,54 (odchylenie standardowe 1,90, mediana 4,00). W 34 na 43 firmy systemy wynagradzania uwzględniają jako kryterium jakość pracy. Dotyczy to wszystkich firm posiadających konkurencję, także tę z czasów socjalizmu (V Cramera = 0,596, p = 0,009); tylko przedsiębiorstwa deklarujące jako konkurencję nowo powstałe firmy krajowe wykazują odwrotną tendencję – tzn. wskazań negatywnych jest więcej niż pozytywnych: cztery wskazania z dziesięciu na jakość pracy. Z obecnością kapitału zagranicznego w firmie wiąże się też stosowanie programów outplacementu (V Cramera = 0,462, p = 0,02) i korzystanie z usług agencji doradztwa personalnego (V Cramera = 0,424, p = 0,041) (tab. 8).

Tabela 8: *Rodzaj konkurencji a korzystanie z usług agencji doradztwa personalnego*

Rodzaj konkurencji	**Korzystanie z usług agencji doradztwa personalnego**		
	korzystają	nie korzystają	razem
Brak liczącej się konkurencji		6	6
Konkurencja polska	2	17	19
Konkurencja zagraniczna	8	11	19
Inni		2	2
Razem	10	36	46

V Cramera = 0,424; p = 0,041.
Źródło: Oprac. własne.

Zagregowany wskaźnik określający liczbę stosowanych procedur ZZL[6] maksymalnie mógł wynieść 12,00. Dla badanych firm średnia wartość wskaźnika wynosi 6,09 (odchylenie standardowe 2,38, mediana 6,00). Firmy z konkurencją zagraniczną stosują więcej procedur ZZL (średni wskaźnik wynosi 6,68, odchylenie standardowe = 2,89, mediana = 7,00) niż firmy z konkurencją polską (średnia = 5,48, odchylenie standardowe = 1,95, mediana = 5,00). Wyniki są zgodne z oczekiwaniami, jednak brak tu statystycznie istotnego związku. Na podstawie analizy średnich wartości wskaźnika możemy co najwyżej stwierdzić, że zakres stosowanych procedur w przedsię-

[6] Wskaźnik obejmuje m. in. system rozwoju zawodowego, programy outplacementu, rotacji pracowników, coachingu i mentoringu, zasady awansowania, system pracy zespołowej, korzystanie z usług agencji doradztwa personalnego i firm szkoleniowych, udział zwierzchnika działu personalnego w zebraniach zarządu.

biorstwach produkcyjnych nie jest zbyt szeroki, gdyż średnia dla firm wynosi zaledwie 6,09, a maksymalna wartość wskaźnika to 12,00.

Kolejnym analizowanym aspektem prowadzonej przez firmy polityki personalnej jest zakres stosowanych form zatrudnienia. Pytanie kwestionariusza umożliwiało respondentom wybieranie spośród kafeterii liczącej 12 kategorii – zatem wartość zagregowanego wskaźnika mogła osiągnąć właśnie 12,00, oznaczając tym samym liczbę stosowanych w firmie form zatrudnienia. Uśredniona wartość tego wskaźnika dla badanych przedsiębiorstw wyniosła 4,5 (odchylenie standardowe = 1,86, mediana = 4,00), a więc nawet nie zbliżyła się do połowy maksymalnej wartości. Świadczy to o niezbyt szerokim wachlarzu form zatrudnienia stosowanych przez firmy, co nie zaskakuje w świetle istniejących badań (Konecki, 2003). Istotne statystycznie zróżnicowanie widoczne jest w odniesieniu do tymczasowego zatrudnienia, które wiąże się z posiadaniem zagranicznej konkurencji (V Cramera 0,513, p = 0,046). Dotyczy to firm posiadających konkurencję ze strony nowo powstałych firm krajowych lub ze strony firm z kapitałem zagranicznym (lub *joint ventures* powstałych w kraju) i zagranicznych producentów. Wytłumaczeniem może być konieczność obniżania kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, które tu dotyczy również kosztów pracy. Jednocześnie obecność konkurencji, wpływając na dynamikę rynku, może powodować konieczność szybkiego reagowania na wszelkie zmiany, włącznie z korzystaniem z pomocy dorywczych pracowników w momentach wzmożonego popytu na produkty firm.

Zagregowany wskaźnik, określający liczbę stosowanych procedur związanych z działaniami, które mają zwiększyć konkurencyjność firm na rynku pracy, maksymalnie mógł osiągnąć wartość 8,00. Tymczasem dla badanych firm uśredniona wartość wskaźnika wyniosła 3,55, a więc nie sięgnęła nawet połowy wartości maksymalnej. Tym, co różnicuje istotnie firmy, jest widoczny związek konkurencji zagranicznej z wykorzystywaniem ogłoszeń prasowych jako narzędzia podnoszącego konkurencyjność firmy na rynku pracy (V Cramera = 0,519, p = 0,041). Analiza krostabulacji zmiennych konkurencji oraz zagregowanego wskaźnika określającego liczbę stosowanych procedur, skierowanych na rynek pracy, uwidacznia, że konkurencja zagraniczna wiąże się ze stosowaniem większej liczby procedur (V Cramera = 0,508, p = 0,010).

Podsumowanie

Analizując średnie wartości zmiennej agregacyjnej charakteryzującej model ZZL, nie znaleziono jednoznacznego poparcia dla hipotezy mówiącej o zależności między wysokim poziomem bezrobocia a tendencją do stosowania modelu sita w zarządzaniu zasobami ludzkimi, choć kierunek istniejącego zróżnicowania jest zgodny z oczekiwaniami – tzn. niższy poziom bezrobocia

oznacza większe przesunięcie w kierunku modelu kapitału ludzkiego. Brak jest także statystycznie istotnego związku między udziałem kapitału zagranicznego w firmie a modelem zarządzania zasobami ludzkimi. Tutaj kierunek zróżnicowania również jest zgodny z oczekiwaniami – wskaźnik modelu ZZL dla firm z kapitałem zagranicznym jest wyższy niż dla firm z kapitałem krajowym, co wskazuje na nieznacznie większą tendencję w kierunku modelu kapitału ludzkiego.

W odniesieniu do ostatniej zmiennej ogólnie można stwierdzić, że w firmach dominuje model mieszany, ale w tych, które mają konkurencję, szczególnie ze strony producentów zagranicznych lub przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym (także *joint ventures*) powstałych w kraju, widać lekką tendencję w kierunku stosowania modelu kapitału ludzkiego. Analiza średnich zagregowanego wskaźnika modelu ZZL dla opcji pogrupowanych w dwie kategorie – „konkurencja polska" i „konkurencja zagraniczna" – ujawnia zależność między posiadaniem zagranicznej konkurencji a przyjmowaniem określonego modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Obecność konkurencji zagranicznej wiąże się ze stosowaniem modelu mieszanego zarządzania zasobami ludzkimi, z tendencją w kierunku modelu kapitału ludzkiego.

Tabela 9 prezentuje szczegółowe wyniki analizy zmiennych zależnych – wymiarów polityki personalnej, i zewnętrznych zmiennych – tj. poziomu bezrobocia, udziału kapitału zagranicznego i konkurencji (polskiej i zagranicznej).

Tabela 9: *Istotne statystycznie związki między wymiarami polityki personalnej a zewnętrznymi zmiennymi strukturalnymi*

Wymiary polityki personalnej	**Zewnętrzne zmienne strukturalne**		
	bezrobocie	udział kapitału zagranicznego	konkurencja
1	2	3	4
Model ZZL*			+
• Szkolenia pracowników	+	+	
• Nagradzanie pracowników			+
• Administrowanie		+	
• Motywowanie	+		
• Marketing personalny		+	
• PR wewnętrzny		+	
• Rekrutacja i selekcja		+	

Tabela 9 (cd.)

1	2	3	4
Narzędzia selekcji*		+	
• Rozmowa kwalifikacyjna grupowa	+		
• Zadania symulacyjne		+	
• Próbki pracy		+	
System wynagradzania*	+		
• Jakość pracy			+
• Rozwój zawodowy pracowników		+	
• Outplacement			+
• Mentoring	+		
• Usługi agencji doradztwa personalnego		+	+
Procedury ZZL*		+	
Formy zatrudnienia*	+		
• Wypożyczanie pracowników	+		
• Zmienny czas pracy	+	+	
• Praca na wezwanie		+	
• Dzielenie pracy		+	
• Tymczasowe zatrudnienie			+
Wewnętrzny PR*		+	
• Badania opinii pracowników		+	
• Programy sugestii pracowniczych		+	
Działania skierowane na rynek pracy*			+
• Ogłoszenia prasowe			+
• Współpraca z organizacjami studenckimi	+		
• Internet	+		
• Inne metody	+		
Organizowanie uroczystych spotkań*	+	+	
• Święta Bożego Narodzenia	+		
• Przyjęcia nowych pracowników	+		
• Spotkania po pracy bez specjalnej okazji	+	+	
• Awansowanie niektórych pracowników		+	
• Imieniny/urodziny pracowników		+	

* Zmienne w postaci zagregowanych wskaźników.
Źródło: Oprac. własne.

Jak widać, największa liczba związków między zmiennymi wystąpiła w odniesieniu do zmiennej „udział kapitału zagranicznego" – statystycznie istotne związki występowały 21 razy, w przypadku zmiennej „poziom bezrobocia" było ich 15, a zmiennej „konkurencja" – 8. Z tabeli 9 zatem wynika, że to „udział kapitału zagranicznego" jest zmienną, która w największym zakresie wpływa na kształt prowadzonej przez przedsiębiorstwa polityki personalnej. To stwierdzenie jest tym bardziej uzasadnione, że trudno jest jednoznacznie określić, czy w przypadku zmiennej „poziom bezrobocia" mamy do czynienia z wpływem tej właśnie zmiennej. Zróżnicowane wartości poziomu bezrobocia dla każdego z miast powodują, że podział według poziomu bezrobocia odpowiada także podziałowi ze względu na lokalizację. Trudno zatem rozstrzygnąć, czy zmienną wiążącą się ze stosowaniem określonych procedur zarządzania zasobami ludzkimi jest poziom bezrobocia, czy lokalizacja firmy.

W odniesieniu do zmiennej „poziom bezrobocia" większość związków wskazuje na to, że stosowanie określonych procedur zarządzania zasobami ludzkimi wiąże się z niższym poziomem bezrobocia (najniższy poziom bezrobocia był w Warszawie – być może należy wziąć pod uwagę lokalizację). Dotyczy to m. in. występowania programów mentoringu, większego zakresu stosowanych form zatrudnienia czy organizowania uroczystych spotkań dla pracowników. Wyższy poziom bezrobocia wiązał się jedynie z dwiema zmiennymi – stosowaniem szkoleń specjalistycznych (według modelu sita) oraz z wykorzystywaniem metod innych niż ogłoszenia prasowe, kontakty z organizacjami studenckimi czy Internet do tego, by zwiększyć konkurencyjność firmy na rynku pracy.

Analiza zmiennej „konkurencja polska" i „konkurencja zagraniczna" w pięciu przypadkach ujawniła, że stosowanie niektórych procedur zarządzania zasobami ludzkimi wiąże się z obecnością zagranicznej konkurencji. W firmach, które zmagają się z zagraniczną konkurencją na krajowym rynku, częściej występują m. in. outplacement, stosowanie tymczasowego zatrudnienia i działania skierowane na to, by być bardziej konkurencyjnym na rynku pracy. W jednym przypadku, w odniesieniu do modelu zarządzania zasobami ludzkimi widoczne jest, że konkurencja zagraniczna wiąże się ze stosowaniem mieszanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi, z lekką tendencją w kierunku kapitału ludzkiego. Natomiast nagradzanie pracowników odbywa się według modelu sita, liczy się realizacja konkretnych i czasowo określonych celów.

Zdecydowana większość związków zmiennej „udział kapitału zagranicznego" wskazuje, że stosowanie pewnych procedur zarządzania zasobami ludzkimi współwystępuje z kapitałem zagranicznym. W przedsiębiorstwach

z kapitałem zagranicznym częściej występują m. in.: systemy rozwoju zawodowego (ścieżki karier), programy sugestii pracowniczych i badanie opinii pracowników, zadania symulacyjne i próbki pracy podczas procesu selekcji. Częściej takie przedsiębiorstwa korzystają z usług agencji doradztwa personalnego, stosują wewnętrzne PR i organizują uroczyste spotkania dla swoich pracowników. W tych firmach również za ważne uznane zostały takie obszary działań, jak marketing personalny, wewnętrzne PR oraz rekrutacja i selekcja. Tylko w jednym przypadku, gdy chodzi o określenie ważności niektórych obszarów działań działów personalnych, pojawia się związek z kapitałem krajowym. Jest to zresztą związek oczekiwany; otóż firmy z kapitałem krajowym wskazywały, że jednym z najważniejszych obszarów działań służb personalnych jest administrowanie spraw pracowniczych. Wskazuje to na większą tendencję do biurokratycznego traktowania zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z kapitałem krajowym, co w świetle istniejących badań nie jest zaskoczeniem (Kostera, 1995; Kostera, Wicha, 1996; Weinstein, Obłój, 1999, 2002; Tung, Havlovic, 1996).

Ogólnie można stwierdzić, że zakres stosowanych w badanych przedsiębiorstwach procedur zarządzania zasobami ludzkimi nie jest duży. Porównanie średnich wartości zagregowanych wskaźników w odniesieniu do poszczególnych zmiennych wyraźnie wskazuje na niewielką liczbę stosowanych procedur – wartości średnich co najwyżej nieznacznie przekraczają połowę maksymalnej wartości wskaźników.

Bibliografia

Beech N., McKenna E. (1997), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i S-ka, Warszawa.

Blazejewski S., Dorow W. (2003), *Managing organizational politics for radical change: the case of Beierdorf-Lechia S.A. Poznan*, „Journal of World Business", 38, s. 204–223.

Chatman J. A., Jehn K. A. (1994), *Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?*, „Academy of Management Journal", vol. 37, No. 3, s. 522–553.

Czarniawska B. (1986), *The Management of Meaning in the Polish Crisis*, „Journal of Management Studies", 23, s. 3.

Ebert R. J., Tanner G., Tuturea M. (1996), *Coaligning Market Requirements, Quality Capabilities, and Human Resource Management: How Will Eastern Europe Compete in Manufacturing?*, „Journal of Quality Management", vol. 1, Issue 2.

Fields D. L., Chan A., Akhtar S. (2000), *Organizational context and human resource management strategy: a structural equation analysis of Hong Kong firms*, „The International Journal of Human Resource Management", 11, 2 April, s. 264–277.

Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. (1998), *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wyd. ABC, Warszawa.

Konecki K., Chomczyński P. (2003), *Wymiar merytokratyczny i sieciowy w percepcji menedżerów polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, [w:] H. Januszek (red.), *Kapitał społeczny we wspólnotach*, Wyd. Nauk. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Kostera M. (1995), *Differing managerial Response to Change in Poland*, „Organization Studies", 16/4, s. 673–697.

Kostera M. (1996), *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa.

Kostera M., Wicha M. (1996), *The „Divided Self" of Polish State-owned Enterprises: The Culture of Organizing*, „Organization Studies", 17/1, s. 83–105.

Lipiec J. (2001), *Human Resources Management Perspective at the Turn of the Century*, „Public Personnel Management", vol. 30, No. 2, Summer.

Łucewicz J. (2002), *Współczesne determinanty zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa.

Obłój K., Weinstein M. (1999), *Strategia i zarządzanie ludźmi w polskich przedsiębiorstwach*, „Humanizacja Pracy", 1–2.

Roney J. (1997), *Cultural Implications of Implementing TQM in Poland*, „Journal of World Business", 32 (2).

Saha S. K. (1993), *Managing Human Resources: China vs. the West*, „Canadian Journal of Administrative Sciences", 10 (2), s. 162–77.

Sajkiewicz A., Sajkiewicz Ł. (2002), *Nowe metody pracy z ludźmi. Organizacja procesów personalnych*, Poltext, Warszawa.

Tung R. L., Havlovic S. J. (1996), *Human resource management in transitional economies: the case of Poland and the Czech Republic*, „The International Journal of Human Resource Management", 7, 1 February.

Weinstein M., Obłój K. (2002), *Strategic and environmental determinants of HRM innovations in post-socialist Poland*, „The International Journal of Human Resource Management", 13, 4 June, s. 642–659.

Wright P. M., Boswell W. R. (2002), *Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research*, „Journal of Management", 28 (3), s. 247–276.

5. *Kultura organizacyjna – temporalne implikacje*

WALDEMAR DYMARCZYK

Pewniki są śmiertelne,
polityka jest śmiertelna,
poezja jest śmiertelna
dobre maniery są nieśmiertelne,
S. Themerson

Wstęp – uniwersalia

W 1960 r., filozof i antropolog Loren Eiseley pisał: „Rewolucja technologiczna [...] stała się przyczyną tak szybkich zmian w środowisku społecznym, że przekroczone zostały zdolności przystosowawcze człowieka do tych zmian. [...] Nigdy wcześniej w historii nie było możliwe urodzić się w jednej epoce, a umrzeć w innej. Wielu z nas żyje w całkiem innym świecie niż w tym, w którym się urodził. Rozpoczynaliśmy podróż w powozie, aby zakończyć ją w Cadillacu" (1960: 133f).

Dziesięć lat później, Alvin Toffler wypowiadał się w podobnym tonie, który najlepiej oddaje cytowane po wielokroć zdanie: „za dużo zmian w zbyt krótkim czasie" (1970: 2).

Czy jednak rewolucja, o której mowa, nie była zapowiedziana i nie stanowiła logicznej konsekwencji historii Zachodu? Odpowiedź brzmi: „oczywiście tak". Przeprowadzając dowód na poparcie powyższego stwierdzenia, należy sięgnąć aż do dziedzictwa Renesansu i Reformacji. Odrodzenie – to przede wszystkim zainteresowanie człowiekiem i jego potrzebami. Wiara w zdolności poznawcze umysłu. Przekonanie, że prawa przyrody mogą być nie tylko odkryte, ale również twórczo wykorzystane. Reformacja – to z kolei afirmacja doczesności, aktywnego i racjonalnego „poprawiania świata".

Skutkiem synergii obu prądów w obszarze cywilizacji zachodniej wykształcił się zupełnie nowy, w porównaniu z innymi ówczesnymi kręgami kulturowymi, sposób pojmowania prawdy i dochodzenia do „istoty rzeczy". Miejsce **tradycji** jako „życiowego drogowskazu" i źródła wiedzy o ota-

czającym świecie zajął **eksperyment**, ciągłe **testowanie** nowych pomysłów i rozwiązań, innymi słowy – **innowacyjność**. „Innowacyjność polega na przekraczaniu istniejących granic, na oddalaniu się od przyjętych wzorów myślenia i działania, na gotowości odrzucenia tego, co **jest**, na rzecz tego, **co może być**. [...] I chociaż wszystkie cywilizacje były w jakiejś mierze innowacyjne (gdyż w przeciwnym razie nie pojawiłyby się!), to jednak nie ulega kwestii, iż jedna z nich – kultura Zachodu odznaczała się – i nadal odznacza – innowacyjnością szczególną, rzec można: hiperinnowacyjnością" (Flis, 1996: 36–37).

Kolejne rewolucje naukowo-techniczne i sprzęgnięte z nimi nowe sposoby organizacji pracy skutkowały stale postępującym zakresem i intensywnością kontaktów pomiędzy gospodarującymi podmiotami rynku. Milowymi krokami w tym zakresie stały się: produkcja maszynowa i biurokratyzacja oraz rutynizacja procesu zarządzania przedsiębiorstwem, rozwój instytucji pośredniczących w procesie wymiany (np. banków), usprawnienie przepływu informacji (np. telefon, telegraf, fax), otwarcie rynków poprzez znoszenie barier handlowych i celnych. To tylko niektóre z całego ciągu innowacji, w efekcie których tempo pracy i życia uległo tak drastycznemu przyspieszeniu, że w pełni uzasadniało pełną troski reakcję, cytowaną tu już, wybitnego wizjonera: „za dużo zmian w zbyt krótkim czasie". Jednakże prawdziwe przyspieszenie nastąpiło całkiem niedawno.

Wraz z rewolucją informatyczną tempo i zakres kontaktów wzrosły w postępie geometrycznym. Organizacje uczestniczą w grze rynkowej w skali globalnej. W tej światowej konkurencji przestrzeń i czas ulegają autonomizacji, a więc **rozdzieleniu** (*separation*), ponieważ zostały oderwane od konkretnego **miejsca**, czyli pozbawione specyficznych, często unikatowych znaczeń i wartości. Fakt rozdzielenia nie oznacza jednak, że oba wymiary organizacji społeczeństwa pozostaną niepowiązane. „Przeciwnie, właśnie ów rozdział stwarza warunki, w których czas i przestrzeń mogą wiązać się w struktury pozwalające koordynować czynności społeczne bez konieczności uwzględniania specyfiki miejsca. Tak charakterystyczne dla nowoczesności organizacje – i organizacja – są nie do pomyślenia bez ponownego powiązania uprzednio oddzielonych od siebie czasu i przestrzeni. Nowoczesna organizacja społeczeństwa zakłada precyzyjną koordynację działań wielu jednostek ludzkich, które nie są fizycznie współobecne" (Giddens, 2001: 25). Mobilność ludzi, kapitałów i idei skłania wręcz do poszukiwania uniwersalnych wzorów, reguł postępowania i form konsumpcji w oderwaniu od tradycyjnego i lokalnego podłoża kulturowego. Za sprawą rozdzielenia i kompresji czasu i przestrzeni interakcje pomiędzy ludźmi a instytucjami świata zewnętrznego ulegają **wykorzenieniu** (*disembedding*), czyli wysadzeniu z kontekstów lokalnych, a w dalszej kolejności odtwarzane są w oparciu o zapośredniczone, zglobali-

zowane praktyki społeczne (*loc. cit.*). R. A. D'Aveni (1994) zauważa, że obecna konkurencja pomiędzy organizacjami polega nie tyle na osiąganiu mistrzostwa w określonej dziedzinie lub określonych sposobach działania, ile na wygrywaniu chwilowych przewag w dalekim od jakiegokolwiek stanu równowagi środowisku biznesowym. Reguła „kto pierwszy, ten lepszy" to z pewnością jeden z głównych aksjomatów, który światowy biznes zaakceptował i nie myśli, póki co, podważać. Przynajmniej do czasu kolejnej rewolucji.

Czas, kultura, organizacja – partykularia

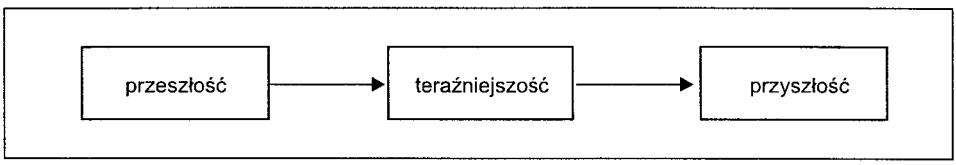
Popełniałby błąd ten, kto w globalnym, pędzącym i konkurującym na wszelkie możliwe sposoby świecie nie dostrzegałby specyficznych, lokalnych różnic. Różnic, których źródła sięgają daleko głębiej niż do czasów Forda i Rockefellera, a nawet Fouriera i Carnota. Zamiłowanie do analizy lub syntezy, stawianie jednostki ponad zbiorowością lub odwrotnie: pokładanie zaufania w układach hierarchicznych albo przywiązanie do równości – to efekt oddziaływania kilkusetletnich i tysiącletnich wpływów religii, prądów filozoficznych, wydarzeń historycznych. Również w wymiarze temporalnym kultury różnią się, i to znacznie, pomiędzy sobą. Czas przybiera partykularne formy w zależności od kontekstu, w ramach którego obowiązuje i który tym samym tworzy (por. Bielska, 2003: 119). Pomimo wszystko nadal jest lokalny.

„Czas można postrzegać jako «wyścig» lub jako «taniec». W wyścigu pędzimy do mety. W tańcu wszystkie ruchy są elegancko skoordynowane. Pierwszą wizję czasu można nazwać sekwencyjną, drugą – zsynchronizowaną. Według pierwszej, nad towarem pracuje się etapami, jak na dawnej taśmie produkcyjnej. Druga zakłada, że liczne działania trzeba wykonywać równolegle, zanim połączy się je we właściwym czasie" (Hampden-Turner, Trompenaars, 1998: 73). Żadna z koncepcji nie jest ani lepsza, ani gorsza. Są po prostu różne – tak jak różne są kultury, w łonie których wyrosły, a zarazem wpływały na ich kształt. Można zadać pytanie: gdzie „zwykli" ludzie, pracownicy i menedżerowie lepiej radzą sobie ze wspomnianym efektem przyspieszenia, w Nowym Jorku, Warszawie czy Tokio? Trudno prawdopodobnie orzec, gdzie lepiej. Wiadomo jednak, ponad wszelką wątpliwość, że w każdym przypadku inaczej. Jak? Zdefiniujmy wpierw terminy.

Sekwencyjność oznacza, że czas postrzegany jest w sposób **liniowy** (*linear*), zbliżony do takiego, jakim widział go Newton (por. rys. 1). Czas „płynie" od przeszłości do teraźniejszości, a z teraźniejszości do przyszłości, i nie sposób zatrzymać lub odmienić jego bieg. Linearna koncepcja czasu – uogól-

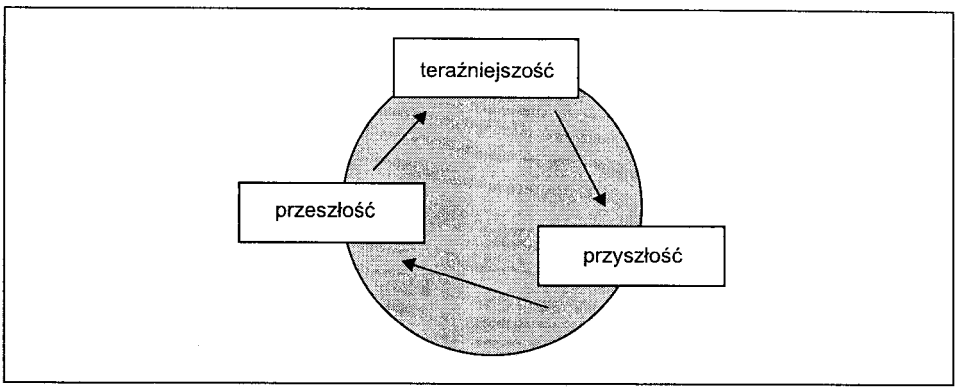
niając – wyraża żydowskie, chrześcijańskie i islamskie podejście do historii, jako chronologicznie następujących po sobie er lub epok, których ramy nakreślane są przez unikalne momenty dziejowe. Stworzenie świata, narodziny i śmierć Boga, lot Mahometa do Mekki, ale też zdobycie Konstantynopola, odkrycie Ameryki, wybuch II Wojny Światowej to wydarzenia unikatowe – jedyne w swoim rodzaju. Żadne z nich nie zdarza się i nie może zdarzyć się dwa razy. „Nic dwa razy się nie zdarza"; postrzeganie czasu w taki sposób implikuje szczególny sposób postrzegania własnego życia i wydarzeń historycznych czy w ogóle dziejów. Nie przypadkiem w kulturze Zachodu zadomowiły się i są często traktowane jako drogowskazy życiowe, sentencje; heraklitowskie „*panta rhei*" i horacjańskie „*carpe diem*". Nie przypadkiem również nauki Franklina w postaci: „pamiętaj, czas to pieniądz", „dobry płatnik jest panem cudzej kieszeni" czy „kto morduje koronę, ten niszczy wszystko, co mogłaby ona przynieść", stały się *modus faciendi* zachodniej ekonomii.

Rys. 1: *Linearny model czasu*



Ahistoryczne, **cykliczne** (*circular*) postrzeganie czasu ogniskuje się wokół doświadczania **powrotu** (*recurrance*) (Sorokin, 1937: 161–173). Czas zamknięty w kole nie ma zatem początku ani końca (rys. 2). Jego naturalną egzemplifikacją są: wschody i zachody słońca, igrzyska olimpijskie, kolejne rocznice urodzin, itp.

Rys. 2: *Cykliczny model czasu*



Wzór ten charakterystyczny jest dla wyznawców religii politeistycznych, jak buddyzm czy hinduizm (Konecki, 1994: 108). Eliade zaś podkreśla, że był on charakterystyczny dla archaicznych (przedjudajskich i przedchrześcijańskich[1]) społeczności ludzkich (Eliade, 1959, 1998). W przypadku perspektywy synchronicznej zauważamy zaś stałą obecność pewnych motywów wzdłuż ponadczasowych osi znaczeniowych (por.: Misztal, 2000: 112–122). Niezrozumiała dla ludzi zachodu cierpliwość i pogodzenie się z własnym losem, są charakterystyczne dla wielu mieszkańców Dalekiego Wschodu. Ów stoicki spokój wynika między innymi z postrzegania własnego życia w szerokiej perspektywie czasowej. Jednostka widzi siebie jedynie jako ogniwo w łańcuchu pokoleń i wiecznym cyklu przyrody: wzrostu, schyłku i ponownego wzrostu.

Edward T. Hall rozróżnia z kolei czas **monochroniczny** (*monochronic*) i czas **polichroniczny** (*polychronic*) (Hall, 1999: 53–68). Pierwszy hołduje zasadzie „robienia wszystkiego po kolei" i związany jest z linearną koncepcją czasu. Charakterystyczny jest dla kręgu kultury zachodniej.

Drugi opiera się na regule „robienia wielu rzeczy naraz". Bardziej precyzyjnie; polichroniczność polega na tym, że ludzie, działając w dowolnych organizacjach, wolą angażować się jednocześnie w wiele wydarzeń i zadań oraz wierzą, że taki sposób postępowania jest najbardziej właściwą drogą do osiągnięcia sukcesu we wszystkich tych obszarach (Bluedorn i in. 1999). Czas polichroniczny jest powszechny w kulturach śródziemnomorskich i „kolonialno-iberyjsko-indiańskich".

Tam, gdzie dominuje monochroniczny model czasu, ludzie starają się postępować w sposób zaplanowany. Harmonogramy i rozkłady zajęć traktowane są zwykle serio, a ich nieprzestrzeganie spotyka się często z negatywnymi sankcjami. Hall podkreśla, że kultury z czasem monochronicznym mają tendencję do fetyszyzacji zarządzania. Czas ten – zdaniem Halla – zdominował oficjalny świat biznesu, rządu, fachowców (Hall, 1999: 62). Tam, gdzie sekwencje działań są jasno określone, „nie ma czasu" na zatrzymanie się lub spoglądanie wstecz. Trwonienie tak ważnego zasobu jest nie tylko nieracjonalne, ale zgodnie z purytańską tradycją – nieetyczne.

Amerykanie, Austriacy, Szwedzi, Holendrzy widzą czas jako następujące po sobie ciągi zdarzeń (czas sekwencyjny), z kolei japońscy menedżerowie (i w pewnym stopniu niemieccy) skłaniają się ku synchronii – nieuchwytnemu i elastycznemu przenikaniu się przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. W praktyce jednak tylko „w nielicznych kulturach czas postrzegany jest jako oddzielne elementy i niewielu spośród menedżerów uznało, że

[1] Czym innym, jeśli nie echem, przedchrześcijańskiego, „pozahistorycznego" stosunku do czasu jest choćby ceremonia „dziadów" przedstawiona w mistrzowski sposób przez Wieszcza.

nie ma kierunku i jest całkowicie skoncentrowany. Tak stwierdziliby zapewne mistycy Wschodu, gdybyśmy zapytali ich o zdanie. W większości kultur ujmuje się czas jako postępujący i powracający, rozszerzający się i połączony"[2]. (Hampden-Turner, Trompenaars, 1998: 76).

Różny sposób postrzegania czasu – tak w obrębie kultur, jak i organizacji – przekłada się bezpośrednio na praktyki zarządcze. Dlatego też możemy wyróżnić dwa przeciwstawne sobie „temporalne typy menedżerów": menedżerów „sekwencyjnych" (a przy tym „linearnych") i menedżerów „synchronicznych" (Trompenaars, 1994, Hampden-Turner, Trompenaars, 1998).

Menedżerowie „sekwencyjni":

- starają się robić tylko jedną rzecz w danym momencie czasu (monochroniczność),
- postrzegają czas jako całkowicie policzalny i dający się wyrazić za pomocą standardowych miar,
- precyzyjnie planują spotkania i kontakty z partnerami biznesowymi,
- przestrzegają założonych planów i terminowych zobowiązań,
- koncentrują się na teraźniejszości, bieżących lub najbliższych celach i zdaniach,
- bliska jest im logika pryczynowo-skutkowa,
- konflikty rozwiązują w oparciu o zasadę: „kto pierwszy, ten lepszy",
- silnie koncentrują się na pracy, mają zwyczaj oddzielać czas pracy od czasu prywatnego,
- traktują czas jako ważny i podlegający zużyciu zasób, w związku z tym nie akceptują sytuacji, gdy jest trwoniony lub niewykorzystywany w optymalny sposób.

Menedżerowie „synchroniczni":

- zwykle robią wiele rzeczy naraz (polichroniczność),
- postrzegają czas jako elastyczny: podlegający kondensacji i „rozciągliwy",
- termin i czas trwania założonych spotkań określają w przybliżeniu,
- gotowi są do rewizji planów i zobowiązań terminowych, jeśli tylko uznają to za przydatne; często udzielają „czasowego rabatu" osobom, które uznają za znaczące,

[2] „Żyd, zapalając świece w trakcie święta Hanuka, dziękuje Bogu za doznane łaski. Wypowiada przy tym słowa: «w tych dniach, w tym czasie» (*bayamin ha-hem bazman ha-zeh*), co ewidentnie lokuje to święto w konkretnym momencie czasowym («w tych dniach»), oraz w ahistorycznym wymiarze («w tym czasie»)." (Zerubavel, 1985: 84).

- wykazują skłonność do przeplatania czasu pracy innymi rodzajami aktywności,
- działają w kierunku zawierania trwałych, często wieloletnich więzi z partnerami biznesowymi,
- preferencyjnie (w planach) traktują czas, który ma zostać spożytkowany na budowanie dobrych relacji z innymi.

Temporalne zróżnicowanie kultur i wyrosłych na ich gruncie organizacji wyraża się poprzez konkretne wybory w zakresie dylematów: sekwencyjność *versus* synchroniczność oraz linearyzm *versus* cykliczność. Istotne różnice zarysowują się także w zakresie wartościowania – używając języka Heideggera – trzech ekstaz: przeszłości, teraźniejszości i przyszłości.

Aprecjacja przeszłości – to niewątpliwie cecha zbiorowości legitymujących się bogatą i długą, w porównaniu z innymi, historią. Orientacja retrospektywna jest szczególnie widoczna tam, gdzie w zbiorowej świadomości utrwaliło się dojmujące poczucie utraty dawnego splendoru i znaczenia[3]. Takim postawom często towarzyszy kult przodków i bohaterów oraz zainteresowanie dziejami własnej grupy: rodziny, narodu i państwa, a często także firmy. Bieżące działania rozpatrywane są zaś w kontekście tradycji i historii.

Przeszłość zyskuje na znaczeniu także tam, gdzie dominuje synchroniczna wizja czasu. Na przykład Ch. Hampden-Turner i F. Trompenaars zauważają: „W sintoizmie i japońskich odmianach buddyzmu umarli powracają na świat, żeby pomóc w zbawieniu żywym, tak jak liście spadają na ziemię, żeby zasilić glebę. Życie toczy się więc wśród duchów naszych przodków, a w swoim czasie i my będziemy opiekować się przyszłymi pokoleniami" (1998: 127). Religijne i filozoficzne założenia przekładają się na konkretne praktyki w organizacjach: „W kulturze japońskiej duże znaczenie przypisuje się cyklom rozwojowym. Starzy, którzy już odchodzą, przekazują swoją mądrość i wiedzę młodym[4]. Ta sama logika rządzi

[3] Na przykład: Ziauddin Sardar – arabskiego pochodzenia pisarz i krytyk – zauważa, że muzułmanie „zawsze noszą ze sobą przeszłość. [...] Przeszłość zawsze jest obecna". Wyznawcy wahhabityzmu, doktryny obowiązującej w Arabii Saudyjskiej (wahhabitą jest także Osama bin Laden), dążą do odtworzenia idyllicznych czasów z okresu życia proroka Mahometa. „Wymiar przyszłości zostaje stłumiony – mówi Sardar – zaś szczególna wizja przeszłości ulega idealizacji. Wahhabici usiłują wszystkimi siłami odtworzyć przeszłość" (Ezzell, 2002: 57). Porównaj także przykład Francji (Hampden-Turner, Trompenaars, 1998: 76 i 307) i pod pewnymi warunkami Rosji (Trompenaars, 1994: 112 i 114).

[4] Podobnie w kulturze niemieckiej – w wyraźny sposób daje się zauważyć sekwencyjne podejście do czasu. W różnego typu organizacjach wysoko cenieni są specjaliści legitymujący się „długą" praktyką, w trakcie której zdobywają kolejne stopnie wtajemniczenia w zawodzie. Wobec młodszych kolegów pełnią oni rolę nauczycieli i mentorów. „Wciąż stosuje się tam bardzo skuteczny system praktyk, tak w warsztatach, jak i w biurach. [...] Wysoko wykwalifikowani i odpowiedzialni robotnicy niemieccy oczekują od swojego kierownika lub majstra, by

towarami. Osiągają dojrzałość rynkową i zaczynają wchodzić w fazę schyłkową, przekazując istotne informacje następnym generacjom towarów" (*ibidem*: 126).

W kulturach zorientowanych na teraźniejszość uwidacznia się silna presja w kierunku nastawionych na wymierny efekt, natychmiastowych działań. Jeśli jest „coś do zrobienia", to należy to uczynić „tu i teraz", bez odwlekania w bardziej lub mniej określoną przyszłość. W kulturach prezentystycznych długofalowe planowanie traktowane bywa jako przejaw „nieszkodliwej futurologii", i nawet jeśli dalekosiężne plany są tworzone, to rzadko są konsekwentnie realizowane. Wszystkie aspekty życia (rodzina, kariera, biznes itp.) postrzegane są jako zmienne i tymczasowe; dlatego tak ważne jest „chwytanie szans" i „wygrywanie okazji", ponieważ jutrzejsze okoliczności i reguły działania mogą w diametralny sposób różnić się od obecnych. Nietrwałość i zmienność współczesnego świata zwiększają poczucie niepewności związanej z przyszłością. Skutkiem tego aktor społeczny ogranicza swój horyzont czasowy i w większym stopniu koncentruje się na teraźniejszości. Przyszłość zostaje niejako włączona w bieżący plan działania i tylko w ten sposób może pozostawać pod względną kontrolą (por. Nowotny, 1988: 17–31, 1994: 45–74). Rozszerzona teraźniejszość[5] (*extended present*) jest zatem ochronnym parasolem zabezpieczającym współczesnego człowieka przed poczuciem bezradności wobec globalnych problemów nowego millenium.

Orientacja prezentystyczna to także, a może przede wszystkim efekt ukształtowania się społeczeństwa masowej konsumpcji. W wymiarze temporalnym proces ten zaowocował ostatecznie przesunięciem perspektywy – z przyszłościowej na zainteresowanie teraźniejszością, i natychmiastową konsumpcją (Bertman, 1998: 86–87)[6]. Jak słusznie zauważył Daniel Bell,

wyznaczał im zadania i był ekspertem w rozwiązywaniu problemów technicznych" (Łucewicz, 2000: 23).

Por. również tezy dotyczące „kultur prefiguratywnych" (Mead, 2000).

[5] Termin pochodzi z pracy H. Nowotny (1994).

[6] S. Bertman (1998) w jednym z akapitów swojej głośnej książki pt. *Hyperculture. The Human Cost of Speed* w metaforyczny sposób ukazuje różnicę pomiędzy sposobem postrzegania czasu w dobie rozwijającego się kapitalizmu i w epoce masowej konsumpcji. Autor, nawiązując do bajki La Fontaina, przeciwstawia zapobiegliwość mrówki, niefrasobliwości konika polnego. Pierwsza ma oczywiście symbolizować zorientowany ku przyszłości sposób myślenia kapitalisty dążącego do akumulacji zasobów, drugi – nastawionego na osiągnięcie natychmiastowej gratyfikacji konsumenta (Bertman, 1998: 87).

„... purytańska wstrzemięźliwość i protestancka etyka powstrzymywały nieokiełznany impet ekonomiczny. [...] Etykę protestancką podważył [...] sam kapitalizm. Najważniejszym wynalazkiem, który ją unicestwił, była sprzedaż ratalna i natychmiastowy kredyt. Wcześniej, aby coś kupić, trzeba było oszczędzać. Dziś za pośrednictwem karty kredytowej można

tradycyjna protestancka etyka kapitalistyczna, której naczelną zasadą była wstrzemięźliwość służąca akumulacji kapitału, a więc i odroczeniu konsumpcji, została podważona przez sam kapitalizm: „Najważniejszym wynalazkiem, który ją unicestwił, była sprzedaż ratalna i natychmiastowy kredyt" (*ibidem*: 56).

Orientacja prospektywna charakterystyczna jest dla zbiorowości ożywianych ideą postępu. Owładnięte tą ideą społeczeństwa epoki przemysłowej orientowały się przede wszystkim na przyszłość, zawierzając obietnicy stworzenia dostatniego i wygodnego świata. Podobną do idei postępu rolę w pewnych sytuacjach mogą odgrywać na przykład tendencje emancypacyjne czy niepodległościowe. Na przykład, w pierwszych zdaniach książki *Czas w życiu Polaków* Elżbieta Tarkowska, nawiązując do czasu początków stanu wojennego, wspomina spotkanie z reżyserem serialu *Najdłuższa wojna nowoczesnej Europy* – Jerzym Sztwiertnią. Dla tego człowieka, wychowanego w realiach PRL-u, wielkim zaskoczeniem był stosunek bohaterów serialu do czasu, głównie do przyszłości. „Odkryciem stał się dla niego fakt, że Polacy, rodziny polskie w XIX wieku, żyli szeroką perspektywą czasu, wybiegali myślą daleko w przyszłość. Tego typu orientacja stanowiła ogromny kontrast wobec klimatu epoki, w której jego pokolenie wychowało się i żyło, tzn. okresu powojennego, z charakterystyczną dlań dominacją teraźniejszości bez przyszłości" (Tarkowska, 1992: 9).

W kulturach synchronicznych, podobnie jak przeszłość, także przyszłość odgrywa duże znaczenie. Synchroniczna perspektywa czasowa bywa bardzo szeroka. Sięga dziesiątków i setek lat w przeszłość i przyszłość. Długoterminowe planowanie – tak charakterystyczne dla organizacji biznesowych Japończyków i paru innych krajów Dalekiego Wschodu, a także Skandynawów i Niemców – wynika między innymi z faktu, że stawiają one sobie za cel nie tyle **osiąganie zysków**, co **rozwój**. „Synchroniczna wizja przyszłości, połączonej z przeszłością i teraźniejszością, łączy się przede wszystkim z cyklem powrotu, to znaczy z «ziarnem» inspirujących technologii, zasianym teraz, żeby stworzyć przyszłe generacje nowych produktów" (Hampden-Turner, Trompenaars, 1998: 129).

W linearnym (sekwencyjnym) świecie, przeszłość, teraźniejszość i przyszłość są wyraźnie odseparowanymi istnościami. Przyjmując takie założenie, musimy się zgodzić, że przyszłość jest zasadniczo niepoznawalna, „ponieważ tysiące przyszłych przyczyn zmagają się ze sobą, żeby spowodować pożądane

natychmiast zaspokoić swe pragnienia. Stwarzając nowe potrzeby i nowe sposoby ich zaspokajania, masowa produkcja i masowa konsumpcja przekształciły cały system" (Bell, 1998: 56).

skutki" (Hampden-Turner, Trompenaars, 1998: 129). Długofalowe plany mają więc o tyle sens, o ile ich predykatory są wyraźnie osadzone w teraźniejszości, ponieważ obiektywna wiedza dotyczy tylko teraźniejszości.

Założenia badawcze

Od tysiąca lat Polska znajduje się w kręgu cywilizacji zachodniej, choć przez większość tego czasu stanowiła raczej peryferie tego obszaru kulturowego. Religia katolicka, postrzeganie dziejów jako następujących po sobie wydarzeń historycznych, traktowanie postępu jako miernika rozwoju i uzasadnienia podejmowanych działań, a także traktowanie tegoż postępu w sposób przyrostowy – to jedne z najważniejszych powodów, które pozwalają nam **zakładać, że w Polsce, a więc także w grupie menedżerów, dominuje linearny model czasu.**

W odniesieniu do orientacji na przeszłość, teraźniejszość lub przyszłość, rzecz wydaje się bardziej skomplikowana. W cytowanej tu wcześniej książce Elżbieta Tarkowska postawiła tezę o społeczeństwie polskim, jako „społeczeństwie różnych rytmów", co zresztą jest charakterystyczną cechą wielu współczesnych społeczeństw (por. Nowotny, 1994; Ziółkowski, 1997, 2000; Staniszkis, 2003). „W zmieniających się, zróżnicowanych postawach wobec czasu i jego kategorii wyrażają się odmienne sposoby dostosowania się do zmiany i odmienne sposoby radzenia sobie w nowej sytuacji" (Tarkowska, 1999: 351).

Przeszłość – zarówno ta dawna, jak i całkiem bliska – „realnosocjalistyczna", często mitologizowana i traktowana niezwykle wybiórczo – jest punktem odniesienia dla całkiem sporej grupy ludzi dotkniętych skutkami restrukturyzacji gospodarki, w tym bezrobociem. Z kolei w **„czasie zatrzymanym"** – teraźniejszości zredukowanej do „chwili obecnej" – żyją ci, którzy obawiają się tego, co przyniesie jutro, a jednocześnie utracili oni pamięć i nauki płynące z przeszłości. Ten typ charakteryzują postawy spauperyzowane, często w wyniku utraty pracy lub małych szans na jej zdobycie (np. grupy byłych lub niedoszłych robotników, lub też środowiska zagrożone różnego typu patologiami).

Orientacja czy też postawa **refleksyjna**, która w przypadku Polski pozostaje w ścisłym związku z interesami transgresyjnymi[7], jest cechą tzw.

[7] „W okresie transformacji systemowej chodzi przede wszystkim: po pierwsze – o zburzenie starych układów interesów i ich ugruntowanych sposobów percepcji; po drugie – o kreowanie nowych układów rzeczy i stabilizowanie nowych percepcji tych układów. Co więcej, często chodzi początkowo tylko o **kreację wyobrażeniową**" (Wesołowski, 1995: 12).

„rozszerzonej teraźniejszości". Jest to, co prawda nadal myślenie i działanie „w teraźniejszości", niemniej tak przeszłość, jak i przyszłość są tu istotnymi punktami odniesienia – zmiennymi interweniującymi. Zauważmy jednak, że przeszłość nie służy tu zachowaniu pamięci indywidualnej i zbiorowej czy szerzej – świadomości historycznej. Jest natomiast traktowana instrumentalnie[8] i, podobnie jak antycypowana przyszłość, służy tworzeniu bieżących projektów i strategii działania. Refleksyjne życie w rozszerzonej teraźniejszości charakteryzuje stosunek do czasu w rozwiniętych społeczeństwach zachodnich. W Polsce cechuje, zapewne, członków tych grup, które „nadążają" za zmianami cywilizacyjnymi. Są to ludzie posiadający cenione w gospodarce rynkowej zasoby, czyli takie, które w danej sytuacji historycznej przekształcają się lub mogą się przekształcić w kapitał. W tej grupie należy niewątpliwie umieścić większość **dyrektorów i menedżerów**.

Założono, że wraz z dominacją linearnego modelu i tendencją do zawężania (skracania) perspektywy czasowej, przeważać będzie orientacja w kierunku traktowania czasu jako cennego zasobu, którego nie należy marnotrawić. Taka postawa będzie się wyrażać w postaci działań skierowanych na maksymalnie **szybkie realizowanie** założonych celów biznesowych. Założono również istnienie zależności pomiędzy oboma analizowanymi dalej dylematami temporalnymi: „linearyzm *versus* cykliczność" i „szybkie tempo działań *versus* wolniejsze tempo działań" a dylematem „analiza *versus* synteza", w tym sensie, że orientacji linearnej i nastawieniu na szybkie tempo działań odpowiada postawa analityczna. I odwrotnie: im częściej respondenci będą wyrażać przywiązanie do cyklicznej wizji czasu i akceptacji wolniejszego tempa działań, tym częściej będą również skłonni wskazywać myślenie syntetyczne jako na właściwą metodę rozwiązywania problemów.

Wyniki badań

W celu weryfikacji hipotezy odnoszącej się do dominacji linearnego modelu czasu posłużyliśmy się tzw. „testem kołowym" autorstwa T. J. Cottle'a (1968). Zadanie przedstawione menedżerom brzmiało: „Proszę sobie wyobrazić, że przeszłość, teraźniejszość i przyszłość to koła. Proszę narysować trzy koła (na połowie kartki), przedstawiające przeszłość, teraźniejszość i przyszłość. Proszę ułóż je tak, żeby jak najlepiej obrazowały P. przekonania

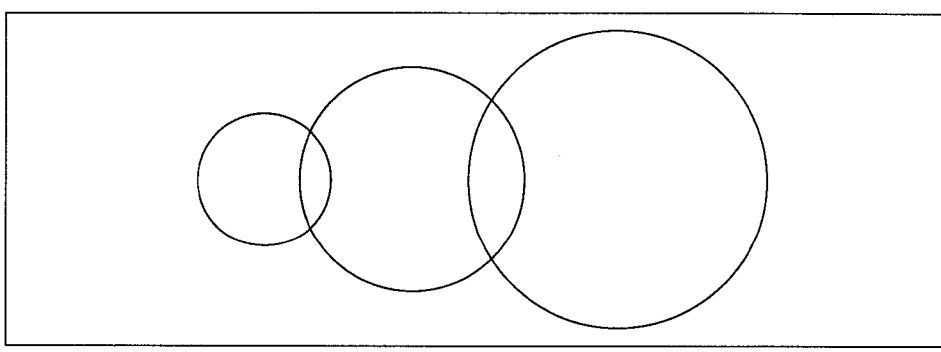
[8] „W królestwie biznesu, które stanowi dominujący model amerykańskiego stylu życia, tradycja to tyle co doświadczenie, doświadczenie zaś rozumiane jest jako coś bliskoznacznego – jeśli nie synonim – *know-how*" (Hall, 1987: 33).

o związku przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. Może P. rysować koła różnych rozmiarów. Kiedy P. skończy, proszę podpisać każde z nich, żeby było wiadomo, co oznaczają".

Przyjęto założenie, że respondenci, rysując koła, rzutują swoje wyobrażenia czasu na ich układ. Generalnie, rysunki, w których koła przedstawione są oddzielnie lub mniej lub bardziej zachodzące na siebie, odnoszą się do wyobrażeń czasu jako sekwencji albo czasu skondensowanego. Z kolei wielkość kół wskazuje, jakie znaczenie badani przywiązują do przeszłości, teraźniejszości, a jakie do przyszłości. Zakłada się, oczywiście, że im większe koło, w porównaniu z innymi, tym większe znaczenie danej sekwencji czasowej.

W badanej zbiorowości – zgodnie z przypuszczeniami – w zdecydowanym stopniu **przeważa linearny** sposób postrzegania czasu. Blisko trzy czwarte **respondentów (73,2%)** za pomocą swoich rysunków dało wyraz przywiązaniu do tego właśnie modelu. Należy jednak zaznaczyć, że pomimo wyraźnego, sekwencyjnego traktowania czasu jako następujących po sobie: przeszłości, teraźniejszości i przyszłości, większość badanych łączyło koła, tworząc wspólne „pola" przeszłości i teraźniejszości oraz teraźniejszości i przyszłości. Respondenci charakteryzowali się również orientacją prospektywną: koło symbolizujące przyszłość było zwykle większe od pozostałych (patrz rys. 3).

Rys. 3: *Dominujący model czasu* (analiza własna)



Powyższy model odzwierciedla zachodni sposób postrzegania czasu. Przeszłość, teraźniejszość i przyszłość są **względnie** samodzielnymi istnościami, choć w pewnych obszarach współwystępują i wzajemnie się warunkują. W taki sposób myślą na przykład Niemcy, Brytyjczycy, Belgowie... i Polacy.

(W kulturze Zachodu dość powszechny jest jeszcze inny wzór, gdzie przeszłość, teraźniejszość i przyszłość są całkowicie od siebie odseparowane i stanowią niezależne byty (*atomistic pattern*). Taką wizję czasu prezentują na przykład Austriacy, Holendrzy i Szwedzi. W naszym badaniu wzór ten, biorąc pod uwagę częstość występowania, znalazł się na drugim miejscu).

W celu uchwycenia **związku** pomiędzy konkretnymi wyobrażeniami czasu (wymiar: **linearyzm** *versus* **cykliczność**) a innymi zmiennymi niezależnymi, zdecydowano się na wygenerowanie transformowanej zmiennej obrazującej pewien **porządek**: skrajny linearyzm – umiarkowany linearyzm – umiarkowana cykliczność – skrajna cykliczność (patrz: załącznik nr 1). Dla weryfikacji hipotezy zerowej, mówiącej o braku zróżnicowania średnich agregacyjnych wspomnianego wymiaru w odniesieniu do wyróżnionych poniżej zmiennych, posłużono się jednoczynnikową analizą ANOVA. W celu prześledzenia siły związku pomiędzy zmienną agragacyjną a pozostałymi zmiennymi zastosowano współczynnik Eta. Obliczono również wartości współczynników kontyngencji V-Cramera.

Jednoczynnikowa analiza wariancji Oneway ANOVA dla zmiennej „linearność *versus* cykliczność" w kontekście zmiennych: „wykształcenie respondentów", „wiek", „płeć", „miejsce zamieszkania" (wieś – miasto), „religijność"[9]:

Tabela 1: *Analiza wariancji wymiaru „linearność versus cykliczność" i zmiennej „wykształcenie respondenta"*

Szacowana zmienna	Rodzaj oszacowania	Stopnie swobody	Wartość F	Istotność statystyczna
Linearyzm *vs* cykliczność / Wykształcenie respondenta	Oszacowanie międzyklasowe	3	9,663	0,000
	Oszacowanie wewnątrzklasowe	360		

N = 364; Eta = 0,273; Eta^2 = 0,075; V-Cramera = 0,197; p = 0,000.
Źródło: Wyliczenia własne.

[9] W przypadku innych zmiennych („wysokość wynagrodzenia", „staż pracy", „wielkość gospodarstwa domowego") nie zaobserwowano istotnych statystycznie zależności.

Tabela 2: *Analiza wariancji wymiaru „linearność versus cykliczność" i zmiennej „wiek respondenta"*

Szacowana zmienna	Rodzaj oszacowania	Stopnie swobody	Wartość F	Istotność statystyczna
Linearyzm *vs* cykliczność / Wiek respondenta	Oszacowanie międzyklasowe	4	5,811	0,000
	Oszacowanie wewnątrzklasowe	352		

N = 357; Eta = 0,249; Eta^2 = 0,062; V-Cramera = 0,159; p = 0,003.
Źródło: Wyliczenia własne.

Tabela 3: *Analiza wariancji wymiaru „linearność versus cykliczność" i zmiennej „płeć respondenta"*

Szacowana zmienna	Rodzaj oszacowania	Stopnie swobody	Wartość F	Istotność statystyczna
Linearyzm *vs* cykliczność / Płeć respondenta	Oszacowanie międzyklasowe	1	4,426	0,001
	Oszacowanie wewnątrzklasowe	359		

N = 361; Eta = 0,110; Eta^2 = 0,012; V-Cramera = 0,184; p = 0,001.
Źródło: Wyliczenia własne.

Tabela 4: *Analiza wariancji wymiaru „linearność versus cykliczność" i zmiennej „płeć respondenta"*

Szacowana zmienna	Rodzaj oszacowania	Stopnie swobody	Wartość F	Istotność statystyczna
Linearyzm *vs* cykliczność / Miejsce zamieszkania (wieś – miasto)	Oszacowanie międzyklasowe	1	6,086	0,001
	Oszacowanie wewnątrzklasowe	364		

N = 366; Eta = 0,128; Eta^2 = 0,016; V-Cramera = 0,146; p = 0,05.
Źródło: Wyliczenia własne.

Tabela 5: *Analiza wariancji wymiaru „linearność versus cykliczność" i zmiennej „religijność respondenta"*

Szacowana zmienna	Rodzaj oszacowania	Stopnie swobody	Wartość F	Istotność statystyczna
Linearyzm *vs* cykliczność / Religijność (wiara w Boga)	Oszacowanie międzyklasowe	1	4,156	0,04
	Oszacowanie wewnątrzklasowe	355		

N = 357; Eta = 0,108; Eta^2 = 0,012; V-Cramera = 0,161; p = 0,05.
Źródło: Wyliczenia własne.

Uzyskane wyniki wskazują na słabą zależność pomiędzy zmiennymi (V-Cramera – od 0,146 (p = 0,05) do 0,197 (p = 0,000)); również wskaźniki Eta^2 w znikomym stopniu pozwalają wytłumaczyć zróżnicowanie (od 1,2% do 7,5%) uśrednionych wartości w odniesieniu do kolejnych zmiennych niezależnych.

Należy stwierdzić, że tradycyjnie zmienne (metryczkowe) są słabo lub co najwyżej średnio przydatne w wyjaśnianiu przyczyn takiego lub innego stosunku do czasu (tu: wymiar „linearność *versus* cykliczność"). Jest to spowodowane – naszym zdaniem – faktem, że stosunek ów należy w znacznym stopniu traktować jako zmienną niezależną. Czas – jak pisze Edward T. Hall – jest „głębokim systemem" (*core system*) każdej kultury (Hall, 1999: 9). „Należy do zestawu uniwersalnych pojęć porządkujących, czyniących zrozumiałym uniwersum" (Tarkowska, 1992: 22). Choć stosunek do czasu modyfikowany jest poprzez jednostkowe i unikalne doświadczenia, odgrywane role i zajmowane pozycje, to w swej istocie stanowi odbicie zasadniczych wartości charakteryzujących ludzi żyjących w danym kraju, regionie czy obszarze kulturowym.

Test Cottle'a wskazuje, że dominującą temporalną wartością jest przyszłość. (Widoczne jest przy tym pewne „przenikanie się" wymiarów, zwłaszcza w wymiarze teraźniejszość–przyszłość). Jednakże w kontekście **działań** w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem respondenci wskazywali na priorytet „**codziennej** wytężonej pracy" nad „**doświadczeniem**" i w jeszcze większym stopniu nad „umiejętnością tworzenia **wizji i planów**" (patrz: tab. 6).

Tabela 6: *Rozkład wskazań pożądanych cech menedżera w kontekście wymiaru „przeszłość – teraźniejszość – przyszłość"*

Cechy charakteryzujące dobrego menedżera	**Częstość wskazań jako najważniejszej cechy**
Codzienna wytężona praca	251 (58%)
Doświadczenie	109 (25%)
Umiejętność tworzenia wizji i planów	76 (17%)

Źródło: Wyliczenie własne.

Dobry (a więc i skuteczny) menedżer jest zatem osobą, od której przede wszystkim wymaga się koncentracji na bieżących zadaniach, zaś nabyte w przeszłości doświadczenia oraz profetyczne zdolności i umiejętności planistyczne są przymiotami cenionymi w mniejszym stopniu. Stwierdzono również, że orientacji w kierunku aprecjacji teraźniejszości towarzyszy przekonanie o konieczności szybkiego osiągania zamierzonych celów.

PYTANIE Z KWESTIONARIUSZA:

Proszę wybrać, które z podanych niżej działań przynosi zwykle lepsze skutki dla przedsiębiorstwa. Jeżeli w różnych sytuacjach wykorzystuje P. obie te strategie, proszę wybrać tę stosowaną częściej:

a. *Szybkie i aktywne nawiązywanie kontaktów z różnymi parterami handlowymi.*

b. *Koncentrowanie wysiłków na pełnym i dogłębnym poznaniu partnerów.*

Zdecydowana większość respondentów (**63%**) wskazało na pierwszą opcję. Stwierdzono również istotną statystycznie (p = 0,05), choć słabą (współczynnik kontyngencji V-Cramera = **0,109**) zależność pomiędzy wyborem „codziennej wytężonej pracy" jako najważniejszej cechy sprawnego menedżera a wskazaniem opcji „a" w powyżej cytowanym pytaniu. Jednocześnie zauważono inną zależność: wybór opcji „b" lub „c" („doświadczenie", „umiejętność tworzenia wizji i planów") korespondował z wyborem „a" w zakresie dylematu przedstawionego w kolejnym pytaniu kwestionariusza.

PYTANIE Z KWESTIONARIUSZA:

Proszę wybrać to zdanie, z którym się P. bardziej utożsamia:

a. *To naturalne, że tak jak w przypadku pór roku, również w przypadku naszej firmy istnieją okresy wzrostu i kryzysu.*

b. *Dobra lub zła kondycja naszej firmy jest skutkiem określonych decyzji.*

Ci, którzy wybrali „doświadczenie" jako najważniejszą cechę dobrego menedżera, częściej byli skłonni wybierać jednocześnie opcję „a" z powyższego pytania (p = 0, 002, V-Cramera = **0,129**). Również ci, którzy skłaniali się ku „umiejętności tworzenia wizji i planów" jako najważniejszej cesze menedżera, chętniej opowiadali się za opcją „a" (p = 0,002, V-Cramera = **0,130**). Występowanie tego rodzaju relacji może świadczyć o skłonności do postrzegania bieżących działań w szerszej perspektywie czasowej.

W świetle dotychczas poczynionych pomiarów można zatem pokusić się o dokonanie następującej klasyfikacji respondentów; są nimi:

- menedżerowie (większość) działający pod presją chwili i operujący względnie krótką perspektywą czasową, w której to perspektywie przeszłość i przyszłość są niejako włączone i podporządkowane teraźniejszości (tzw. rozszerzona teraźniejszość (*extended present*) (Nowotny, 1988, por. też: Giddens, 2001);
- menedżerowie działający z poczuciem względnie szerokiej perspektywy czasowej, traktujący przeszłe doświadczenia i dalsze plany jako ważne zmienne interweniujące.

Dodatkowe informacje uzyskano w wyniku zestawienia i analizy trzech pytań kwestionariuszowych.

PYTANIA Z KWESTIONARIUSZA:

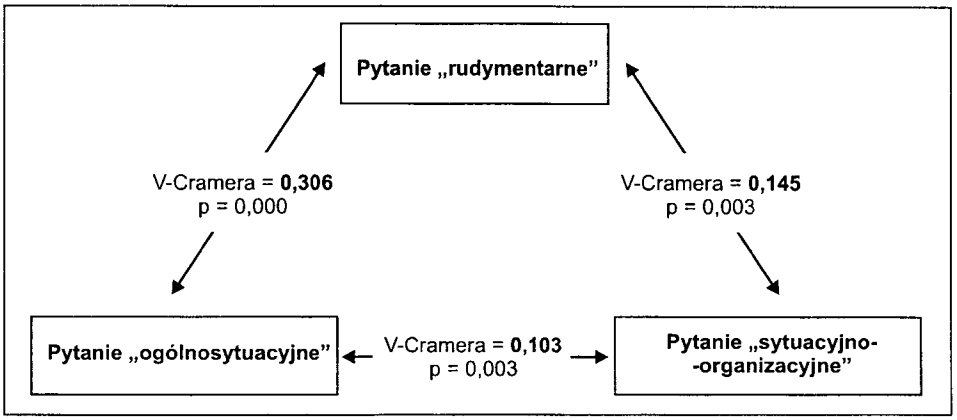
(Kod pytania: „rudymentarne")
Proszę wybrać przysłowie, które wydaje się P. bliższe:
a. *„Nie oglądaj się za siebie, bo ostatnich gryzą psy."*
b. *„Śpiesz się powoli."*

(Kod pytania: „ogólnosytuacyjne")
Proszę wybrać to ze zdań, z którym bardziej się P. utożsamia:
a. *W dzisiejszym świecie szybkie załatwianie spraw jest warunkiem sukcesu.*
b. *Chwilowe „zatrzymanie się", namysł, spojrzenie wstecz – to gwarancja podejmowania właściwych decyzji, a w konsekwencji osiągnięcia sukcesu.*

(Kod pytania: „sytuacyjno-organizacyjne")
Proszę wybrać, które z podanych niżej działań przynosi lepsze skutki dla przedsiębiorstwa. Jeżeli w różnych sytuacjach wykorzystuje P. obie te strategie, proszę wybrać tę stosowaną częściej:
a. *Szybkie i aktywne nawiązywanie kontaktów z różnymi parterami handlowymi.*
b. *Koncentrowanie wysiłków na pełnym i dogłębnym poznaniu partnerów.*

Współczynnik kontyngencji V-Cramera wskazuje na istotne statystycznie zależności pomiędzy zacytowanymi pytaniami (ilustruje to rys. 4).

Rys. 4: *Zależności pomiędzy pytaniami* (wyliczenia własne)



W pierwszym pytaniu („rudymentarnym"), dzięki odwołaniu się do potocznych, obiegowych stwierdzeń, uzyskano informację odnośnie do „naturalnej" (względnie niezdeterminowanej) postawy w zakresie dylematu: **szybkie tempo** działań *versus* **wolniejsze tempo** działań. Zdecydowana większość respondentów opowiedziała się po stronie stwierdzenia: *„Śpiesz się powoli"* (**65%**). Również w kolejnym pytaniu („ogólno-sytuacyjne") większość

badanych wskazało na konieczność rozważnego, niespiesznego rozwiązywania napotykanych na swej drodze problemów (*Chwilowe „zatrzymanie się", namysł, spojrzenie wstecz – to gwarancja podejmowania właściwych decyzji, a w konsekwencji osiągnięcia sukcesu.*) (**59%**). Dopiero następne pytanie („sytuacyjno-organizacyjne"), w którym najsilniej uwzględniony został kontekst organizacyjny – odniesienie do **konkretnych i rzeczywistych praktyk** – przynosi zasadniczą zmianę postaw (por. wskaźniki kontyngencji). W tym wypadku większość respondentów (**63%**) stwierdziła, że lepsze skutki dla przedsiębiorstwa przynosi zazwyczaj *„szybkie i aktywne nawiązywanie kontaktów z różnymi partnerami handlowymi"* niż *„koncentrowanie wysiłków na pełnym i dogłębnym poznaniu partnerów handlowych"*.

W świetle powyższych wyników można zatem postawić następującą tezę: Większość menedżerów ceni wolniejsze tempo działań, jednakże pod wpływem **presji** realnych okoliczności, w których przychodzi im funkcjonować, zaczyna dominować przekonanie o konieczności szybkiego realizowania założonych celów biznesowych. Rzeczywistość organizacyjna okazuje się więc znaczącym czynnikiem oddziałującym na prezentowane postawy i modyfikującym wyznawane wartości.

Jest oczywiście tak, że zmiana postaw względem pożądanego tempa działań dotyczy jedynie części respondentów. Część zaś prezentowała niezależne postawy, opowiadając się w każdym przypadku po tej samej stronie dylematu:

- Wybierający za każdym razem opcję „b" – **28%** („niezależni")
- Wybierający opcję „b" w 1 i 2 pytaniu – **23%** („sytuacyjni")
- Wybierający opcję „a" w 2 i 3 pytaniu – **18%** („sytuacyjni")
- Wybierający za każdym razem opcję „a" – **21%** („niezależni")

Przyjmując, że powyższe zestawienie jest odwzorowaniem swoistego kontinuum postaw[10] odnośnie do rozważanego dylematu, stało się możliwe zbadanie związków korelacyjnych z innymi zeskalowanymi (zagregowanymi) zmiennymi wyrażającymi zróżnicowanie w zakresie analizowanych kulturowych dylematów[11]. Dostrzeżono słaby, acz istotny statystycznie związek ze

[10] Tworząc transformowaną zmienną agregacyjną dla dylematu „szybkie tempo działań *versus* wolniejsze tempo działań", wyłączono te kwestionariusze, w których respondenci pominęli którekolwiek z trzech agregowanych pytań. Pominięto również te kwestionariusze, w których odpowiedzi nie dało się zakwalifikować do któregokolwiek z czterech punktów skali. Ostatecznie zmienna, o której mowa, zbudowana została z odpowiedzi wskazanych w 325 kwestionariuszach.

[11] Za pomocą pytań zawartych w kwestionariuszu badano następujące dylematy kulturowe: analiza *versus* synteza, równość *versus* hierarchia, uniwersalizm *versus* partykularyzm, indywidualizm *versus* kolektywizm.

zmienną obrazującą **realizowane** w firmach wartości w zakresie dylematu: analiza *versus* synteza (współczynnik τ-**Kendalla** = **–0,124**; **p = 0,000**)[12]. Okazuje się, że przejściu od akceptacji wolniejszego tempa działań w kierunku jego zwiększania, towarzyszy zmiana praktyk w kierunku coraz częstszego stosowania procedur właściwych myśleniu analitycznemu (kosztem syntezy).

Powyższa zależność wydaje się logiczna. Uleganie presji „uciekającego" czasu musi siłą rzeczy skutkować koncentracją na **bieżących** i **najpilniejszych** zadaniach (najczęściej wyrażanych ilościowo i przyrostowo) oraz stopniowym ograniczaniu temporalno-przestrzennej perspektywy. Zauważmy jednak, że „wyścig z czasem" może, ale wcale nie musi, skutkować dramatycznym skróceniem owej perspektywy. Można wręcz stwierdzić, że „fetyszyzacja kalendarza" „nie leży w naturze" polskich menedżerów. Wyniki uzyskane w kolejnych dwu pytaniach potwierdzają to stwierdzenie.

PYTANIA Z KWESTIONARIUSZA:

Który z podanych niżej poglądów bardziej P. przekonuje:

a. *Lepsze wyniki osiąga przedsiębiorstwo, gdy wszystkie przyszłe działania mają jasno określony horyzont czasowy.*

b. *Lepsze wyniki osiąga przedsiębiorstwo elastycznie reagujące na zmiany w jego otoczeniu, rezygnując z precyzyjnego planu rozwoju.*

Proszę wybrać jedno ze zdań, które lepiej oddaje P. przekonanie o skutecznym działaniu:

a. *Ważne jest, aby działania miały określoną kolejność i przebiegały według ustalonego harmonogramu.*

b. *Ważne jest mieć całościowy ogląd problemu, a kolejność działań i ich przebieg według ustalonego grafiku pełni jedynie pomocniczą, drugorzędną funkcję.*

W obu przypadkach respondenci zdecydowanie opowiedzieli się za opcją „b" (**65%** i **66%**, p = 0,000, V-Cramera = **0,225**).

Zaobserwowano również istotny statystycznie związek pomiędzy oboma pytaniami a opisanym wyżej wymiarem „linearyzm *versus* cykliczność" (pytanie pierwsze; p = 0,02, V-Cramera = **0,176**, pytanie drugie; p = 0,05, V-Cramera = **0,157**).

Linearnej wizji czasu nieco częściej towarzyszy przekonanie o konieczności przestrzegania precyzyjnie określonych harmonogramów i odwrotnie: synchroniczne postrzeganie czasu częściej idzie w parze z akceptacją elastyczności w podejściu do planów i terminów ich realizacji.

[12] Zakładano wcześniej występowanie istotnej statystycznie zależności pomiędzy zmienną „linearyzm *versus* cykliczność" a dylematem „analiza *versus* synteza"; takiej zależności jednak nie stwierdzono.

Podsumowanie

W wyniku przeprowadzonych analiz potwierdzenie uzyskała hipoteza mówiąca o dominacji umiarkowanie linearnej wizji czasu. Przeszłość, teraźniejszość i przyszłość w świadomości menedżerów istnieją jako następujące po sobie etapy, co jest zgodne z logiką fizyki newtonowskiej, chrześcijańską periodyzacją dziejów, a także z industrialną wizją organizacji, gdzie zajmowane pozycje i grane przez aktorów role musiały być jasno zdefiniowane i podzielone w wymiarze przestrzennym i czasowym (por. Mumford, 1934; Thompson, 1967; Morgan, 1997: 17–40; Hampden-Turner, Trompenaars, 1998: 73–83; Hassard, 2002). Jednakże owe trzy stany temporalne nie są całkiem odseparowanymi istnościami. Przeszłość w pewnym stopniu jest obecna i wpływa na teraźniejszość, która z kolei uobecnia i warunkuje przyszłość. Ta ostatnia wydaje się mieć dla respondentów szczególnie duże znaczenie. Można więc zakładać, że dominującą orientacją temporalną jest **orientacja prospektywna**. Równocześnie jednak, uzyskane wyniki wyraźnie wskazują, że aprecjacja przyszłości odnosi się raczej do sfery wartości deklarowanych lub co najwyżej oddaje „ogólną" postawę życiową badanych. Gdy przyjrzeć się wyborom dokonywanym w kontekście **działań organizacyjnych**, to optyka temporalna ulega istotnej zmianie. Wyżej niż umiejętność wybiegania w przyszłość, menedżerowie cenią codzienną, żmudną i wykonywaną w czasie teraźniejszym pracę oraz zdolność szybkiego finalizowania celów i zadań.

Modyfikujący wpływ **rzeczywistości organizacyjnej** na sposób postrzegania i wartościowania czasu widać wyraźnie, gdy skonfrontowano odpowiedzi na trzy pytania wchodzące w zakres zmiennej „szybkie tempo działań *versus* wolniejsze tempo działań". Generalnie, im bardziej przedstawiane do rozstrzygnięcia problemy odnosiły się do realnych sytuacji i konkretnych działań, tym częściej temporalna perspektywa, którą gotowi byli przyjmować menedżerowie, ulegała skróceniu. Stwierdzono również, że im silniej respondenci gotowi byli zaakceptować szybkie tempo działań jako organizacyjne *modus operandi*, tym chętniej akceptowali analityczny (zwykle szybszy i silnie osadzony w wymiernych i „twardych" faktach) sposób rozwiązywania problemów.

Zauważmy jednak, że pomimo wyraźnej presji czasowej mającej swoje źródło w rzeczywistości organizacyjnej, dla wielu menedżerów przeszłość oraz przyszłość nadal pozostawały istotnymi zmiennymi interweniującymi. Przy całej finezji dostępnych abstrakcyjnych systemów eksperckich (Giddens, 2001: 26), kwestia zachowania podstawowego bezpieczeństwa ontologicznego – zarówno w aspekcie jednostkowym, jak i zbiorowo-organizacyjnym – wy-

maga zakorzenienia w tradycji oraz przyjęcia nieco szerszej perspektywy niż zbliżający się rok obrachunkowy. Jak lapidarnie ujął to Charles Taylor: „Aby mieć jakieś wyobrażenie tego, kim jesteśmy, musimy mieć wyobrażenie tego, jak stawaliśmy się i dokąd zmierzamy" (Taylor, 2001: 94). Metaforycznie rzecz ujmując, tożsamość jednostki (i organizacji) jest „skrzyżowaniem kompasu i kotwicy" (Misztal, 2000: 145). Kompas zapewni utrzymanie właściwego kierunku i nie pozwoli zagubić się we mgle. Znając zaś współrzędne portu, po dotarciu do niego można bezpiecznie opuścić kotwicę.

Bibliografia

Beck U. (1992), *Risk Society: Towards a New Modernity*, Sage, London.

Bell D. (1988), *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, PWN, Warszawa.

Bertman S. (1998), *Hyperculture. The Human Cost of Speed. Connecticut*, Prager, Westport, London.

Bielska E. (2003), *Doświadczenie czasu i przestrzeni w kategoriach społeczeństwa późnej nowoczesności*, [w:] J. Nikitorowicz, J. Halicki, J. Muszyńska, *Międzygeneracyjna transmisja dziedzictwa kulturowego. Globalizm versus regionalizm*, Trans Humana, Białystok.

Cottle T. J. (1968), *The Location of Experience: A Manifest Time Orientation*, „Acta Psychologica", 28, s. 129–149.

D'Aveni R. A. (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York.

Durska M. (2003), *Męskość jako cecha kulturowa amerykańskiego biznesu: żyje się żeby pracować*, MBA, 3, s. 10–20.

Eiseley L. (1960), *The Firmament of Time*, Atheneum, New York.

Eliade M. (1959), *Cosmos and History*, Harper, New York.

Eliade M. (1998), *Mit wiecznego powrotu*, Wyd. KR, Warszawa.

Ezzell C. (2002), *Zegary kultury*, „Świat Nauki", 11, s. 56–57.

Giddens A. (2001), *Nowoczesność i tożsamość. „Ja" i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, PWN, Warszawa.

Hall E. T. (1987), *Bezgłośny język*, PIW, Warszawa.

Hall E. T. (1999), *Taniec życia*, Warszawskie Wyd. Liter. Muza S.A., Warszawa.

Hall E. T., Hall Mildred R. (1990), *Understanding Cultural Differences*, Intercultural Press, Inc., Yarmouth, ME.

Hampden-Turner Ch., Trompenaars F. (1998), *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wyd. ABC, Warszawa.

Konecki K. (1994), *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych. Studium socjologiczne*, Wyd. UŁ, Łódź.

Hassard J. (2002), *Essai: Organizational Time: Modern, Symbolic and Postmodern Reflections*, „Organization Studies", 23/6, s. 885–892.

Łucewicz J. (2000), *Menedżer i zarządzanie w perspektywie kulturowej, Humanizacja Pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 6, s. 21–30.

Mead M. (2000), *Kultura i tożsamość. Studium dystansu międzypokoleniowego*, PWN, Warszawa.

Misztal B. (2000), *Teoria socjologiczna a praktyka społeczna*, Universitas, Kraków.

Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa.

Mumford L. (1934), *Technics and Civilisation*, Hartcourt, Brace & World, New York.

Nowotny H. (1994), *Time. The Modern and Postmodern Experience*, Polity Press, Cambridge.

Sorokin P., Merton R. K. (1937), *Social Time: a Methodological and Functional Analisys*, „American Journal of Sociology", 42, s. 615–629.

Staniszkis J. (2003), *Władza globalizacji*, Scholar, Warszawa.

Tarkowska E. (1992), *Czas w życiu Polaków. Wyniki badań, hipotezy, impresje*, IFiS PAN, Warszawa.

Taylor Ch. (2001), *Źródła podmiotowości. Narodziny tożsamości nowoczesnej*, PWN, Warszawa.

Thompson E. P. (1967), *Time, work-discipline and industrial capitalism*, „Past and Present", 30, s. 56–97.

Toffler A. (1970), *Future Shock*, Random House, New York.

Trompenaars F. (1994), *Riding the Values of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, London.

Wesołowski W. (1995), *Niszczenie i tworzenie interesów w procesie systemowej transformacji. Próba teoretycznego ujęcia*, „Kultura i Społeczeństwo", 2, s. 3–25.

Zerubavel E. (1989), *The Seven Day Circle. The History and meaning of the Week*, The University of Chicago Press, Chicago, London.

Ziółkowski M. (1997), *O różnorodności teraźniejszości. (Pomiędzy tradycją, spuścizną socjalizmu, nowoczesnością a ponowoczesnością)*, „Kultura i Społeczeństwo", 4, s. 19–48.

Ziółkowski M. (2000), *Przemiany interesów i wartości społeczeństwa polskiego*, Wyd. Fund. „Humaniora", Poznań.

6. *Silna kultura organizacyjna a zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi*

ANETA CZAPLA, PIOTR CHOMCZYŃSKI

Wstęp

Przyjęta przez nas hipoteza badawcza brzmi: **silna kultura organizacyjna będzie w istotny sposób wpływała na zakres stosowania zarządzania zasobami ludzkimi**. Ma ona charakter dwuczłonowy. Zmienną niezależną jest tutaj **kultura organizacyjna** (jej siła), zaś zmienną zależną – **zarządzanie zasobami ludzkimi**. Zakładamy również, że wspomniana silna kultura organizacyjna będzie się „materializowała" w większym zakresie stosowania technik zarządzania zasobami ludzkimi. Zanim jednak przejdziemy do części eksploracyjnej, warto przybliżyć te dwa pojęcia oraz uściślić terminologię, jaką będziemy się posługiwali.

Spróbujmy zatem odpowiedzieć sobie na pytanie: czym w ogóle jest kultura organizacyjna i jaką pełni funkcję w organizacji? Niezwykłe rozpowszechnienie tego terminu wśród badaczy organizacji (por.: Sułkowski, 2002: 33; Dastmalchian, Lee, Ng, 2003: 388; Konecki, 2003: 238, i inni) zaowocowało wielością koncepcji i w konsekwencji – wielością definicji tego zjawiska. Dla jednych stanowi ona swoiście rozumiany „kodeks" (por. Meyerson, Martin: cyt. za Armstrong, 2002: 149), dla innych – unikalną, czyli typową dla każdej organizacji „konfigurację norm" (por.: Deal, Kennedy: cyt. za Armstrong, 2002: 149), czy też „zestaw kolektywnie podzielanych norm i wartości" (por. Konecki, 1994: 6–7; Griffin, 1996: 116; Furnham, Hunter: za Armstrong, 2002: 149, i inni), jak również „medium życia organizacji" (por. Czarniawska-Joerges: za Kostera, 1996: 75) i jej „psychologiczny majątek" przesądzający o jej kondycji (por. Hofstede, 2000: 55).

Jeszcze większa różnorodność pojawiła się w kwestii funkcji, jakie według badaczy pełni kultura organizacyjna. Oto kilka jej przykładów wraz z zaproponowaną przeze mnie kategoryzacją: mówi, co jest dobre, a co złe „funkcja wartościująca" (por. Kostera, 1994: 10); emituje wspólny wizerunek

świata i sposób widzenia rzeczywistości organizacyjnej – „funkcja percepcyjna" (por. Kostera, 1994: 10, oraz 1996: 75; Morgan, 1997: 146; Pettigrew: za Tourish, Pinnington, 2002: 148); kreuje system znaczeń – „funkcja symboliczna" (por. Czarniawska-Joerges: za Kostera, 1996: 75); kształtuje zachowanie i sposoby realizacji zadań – „funkcja kanalizująca" (por. Kostera, 1996: 185; Furnham, Hunter: za Armstrong, 2000: 150, oraz Armstrong, 2000: 149); umożliwia łączenie się w celu wykonania zadań – „funkcja asocjacyjna" (por. Eldridge, Rombie: za Armstrong, 2000: 149); porządkuje reguły współżycia społecznego – „funkcja porządkująca" (por. Kostera, 1994: 10); dostarcza wskazówek, jak się zachowywać – „funkcja normatywna" (por. Deal, Kennedy: za Armstrong, 2000: 150); upowszechnia preferowane wzory zachowań, sposobów myślenia itd. na wszelkie szczeble organizacji – „funkcja propagująca" (por. Hofstede, 1980: 25); dostarcza odpowiedzi na pojawiające się pytania i dylematy – „funkcja wyjaśniająca" (por. Strati, 1998: 1382); umożliwia wymianę informacji między organizacją a jej otoczeniem – „funkcja edukacyjna" (por. Alas, Kadi, 2003: 83); kształtuje poziom zaangażowania pracowników w wykonywane obowiązki i ich identyfikacje z firmą – „funkcja stymulacyjna" (por. Hampden-Tuner, Trompenaars, 2000: 14; Wasti, 2003: 303); przesądza o powodzeniu lub upadku firmy – „funkcja marketingowa" (por. Smircich, 1983: 339).

Staje się zatem widoczne, że badacze nie wypracowali wspólnego stanowiska w sprawie kultury organizacyjnej. Większość definicji zawiera wspólne elementy, jednakże przypisywany jest im różny stopień nasilenia, czyli wpływu na organizacje jako całość.

Dla przyjęcia jednego terminu posłużę się definicją zaproponowaną przez K. Koneckiego (1994: 6–7), w moim mniemaniu wystarczająco holistyczną, uwzględniającą większość z przedstawionych dotychczas punktów widzenia.

> Kultura organizacyjna [jest to] ta **istotność**, która **jest wytwarzana** w **otoczeniu** organizacji (kultura jako zmienna niezależna), ale także **wewnątrz** organizacji (kultura jako zmienna niezależna) oraz **w umysłach ludzi** (indeterministyczny model analizy). Kultura organizacyjna obejmowałaby zatem **podzielane zbiorowo** w danej organizacji i **głoszone systemy wartości, potoczne** i często **nieuświadamiane założenia** oraz związane z nimi, **obowiązujące** członków danej organizacji, **reguły działania** a także **sferę symboliczną** funkcjonowania organizacji. Sfera symboliczna to: język organizacyjny, ideologie, system wiedzy, rytuały, które występują w danej organizacji [podkr. aut.].

Widać zatem wyraźnie, że kultura organizacyjna jest czymś niezwykle złożonym i wewnętrznie spójnym. Zapewnia ludziom – którzy z jednej strony w niej uczestniczą, zaś z drugiej ją tworzą i reprodukują – oparcie i identyfikację z miejscem pracy. Jest powszechnie wiadome, że każda kultura organizacyjna (podobnie zresztą jak narodowa) jest zjawiskiem niepowtarza-

lnym i wyjątkowym. Konsekwencją tego jej atrybutu jest ograniczenie w swobodnym porównywaniu ze sobą poszczególnych kultur, gdyż trudno uchwycić i wygenerować obiektywne wymiary, na jakich takowa analiza mogłaby się oprzeć.

Jednym z nich jest siła kultury organizacyjnej. Mierzenie nasilenia zjawiska jakościowego nie jest zadaniem łatwym, dlatego wymaga przyjęcia określonej perspektywy. Musi ona wyznaczać zbiór pewnych zobiektywizowanych wymiarów, na których podstawie możemy wnioskować o sile kultury. Zanim jednak do nich przejdziemy, spróbujmy najpierw uściślić, co rozumiemy pod pojęciem **silna kultura**. W literaturze przedmiotu pojęcie silnej kultury jest najczęściej wiązane z rozpowszechnionym podzielaniem jej wartości (*widely shared*) wśród pracowników (por. Ogbonna, Harris, 2000: 769). Oznacza to, że siłę kultury określa jej zakorzenienie w świadomości pracowników oraz akceptacja jej podstawowych założeń. Silna kultura – to również taka, która jest wewnętrznie spójna i jako całość jest w dużym stopniu podzielana przez ludzi, którzy z jednej strony w niej współuczestniczą, zaś z drugiej – kreują i propagują wewnątrz organizacji[1], jak i na zewnątrz.

Normy i wartości składają się na pewien unikatowy i osobliwy dla każdej organizacji wzór kulturowy, i jako taki musi być znany wszystkim pracownikom. Sytuacja, w której powyższy „klucz kulturowy" jest znany jedynie wśród np. menedżerów średniego i wyższego szczebla, implikuje kulturę rozproszoną fragmentaryczną i pełną enklaw. Tworzą się wyraźnie zarysowane subkultury wraz ze wszystkimi konsekwencjami tego zjawiska, czyli niskim stopniem identyfikacji ogółu pracowników z założeniami podstawowymi organizacji, ograniczonym charakterem współpracy pomiędzy poszczególnymi działami oraz zespołami ludzi, trudnością w ustaleniu wspólnego celu czy niemożliwością pogodzenia odmiennych interesów poszczególnych grup i jednostek[2] (por. Gielnicka, 2003; strona www.otus.pl, dostęp: 14 X 2004 r.).

Zgodność postaw i zasad wyznawanych przez członków danej organizacji z kulturą w niej obowiązującą jest także „zabezpieczana" na drodze ustaleń proceduralnych sięgających już procesu selekcji nowych pracowników. Osoby przeprowadzające rekrutację kandydatów kierują się określonym „wzorcem"

[1] Działanie to najbardziej jest widoczne wówczas, gdy jest mu poddana osoba nowo przyjęta do pracy, która dopiero musi sobie przyswoić reguły rządzące w firmie.

[2] Należy jednak pamiętać, że o ile siła kultury organizacyjnej wyrażająca się w jednolitości i powszechnej akceptacji jej norm jest zjawiskiem zdecydowanie pożądanym, o tyle ujednolicenie na poziomie zadaniowym, kompetencyjnym czy każdym innym w ramach poszczególnych struktur jest już indywidualnym rozstrzygnięciem każdej firmy. Oznacza to, że monolityczność (siła) kultury organizacyjnej wcale nie musi się przekładać na niski stopień dyferencjacji poszczególnych komórek organizacyjnych.

idealnego pracownika. Jeśli starający się o pracę spełni ściśle określone kryteria (które jako takie mogą nawet nie być w pełni uświadamiane przez osobę odpowiedzialną za rekrutację), to w tym samym momencie profity wynikające z takiego „dopasowania" obejmują dwie strony relacji. Firma zyskuje nowego pracownika, który najprawdopodobniej da się szybko zasymilować, zaś „nowy" będzie musiał włożyć relatywnie[3] niewiele wysiłku w akceptację i dostosowanie się do obowiązujących w nowym miejscu pracy norm i wartości. W tym momencie rozpoczyna się proces socjalizacji wtórnej, który dzięki tak przeprowadzonej rekrutacji staje się również relatywnie bardziej efektywny i kompleksowy. Powyższa relacja jest możliwa między innymi dzięki temu, że silna kultura organizacyjna jest w stanie „wypracować" wspomniany wcześniej wzór, mający postać unikalnego dla każdej organizacji klucza (kodu). W procesie selekcji nowych kandydatów przyjmuje on postać zbioru kryteriów, jakie musi spełnić rekrut, aby podjąć pracę. Cały powyższy proces jest wpisany w ramy samowzmacniającego (autopojetycznego) systemu, którego zadaniem jest reprodukcja określonego wzorca kulturowego, który dominuje w organizacji obecnie i będzie także dominował w przyszłości (por. Morgan, 1997).

W literaturze przedmiotu można także spotkać się ze stwierdzeniem, iż funkcją silnej kultury organizacyjnej jest jej wydźwięk instrumentalny (teleologiczny). Innymi słowy, silna kultura organizacyjna to taka, która jest w stanie zapewnić przedsiębiorstwu sukces rynkowy.

P. Kotler podaje przykład pewnego dyrektora sieci hoteli, który w pierwszej kolejności pytał swoich pracowników o zadowolenie z pracy, zaś dopiero w dalszej kolejności interesowało go zdanie klientów na temat poziomu świadczonych w jego hotelach usług (por. Kotler, 2000). Wychodził on ze słusznego założenia, że zadowolenie pracowników przekłada się na zadowolenie klientów, które jest zjawiskiem wtórnym wobec pierwszego.

Przenosząc ten przykład na nasz tok rozumowania, możemy stwierdzić, że przyjazna pracownikowi kultura organizacyjna z jednej strony ma szanse na upowszechnienie i internalizację jej zasad wśród pracowników, zaś z drugiej – skłania ich tym samym do bardziej wydajnej i sumiennej pracy. To z kolei warunkuje sukces rynkowy przedsiębiorstwa.

Nasze dotychczasowe rozważania koncentrowały się jedynie wokół pozytywnych stron silnej kultury organizacyjnej. Pojawia się zatem pytanie: czy silna kultura organizacyjna niesie za sobą jakiekolwiek negatywne konsek-

[3] Relatywnie niewielki wysiłek nowego pracownika polega w tym wypadku na tym, że łatwiej jest mu się dostosować do wymagań organizacji niż np. osobie, która reprezentuje zupełnie inny wzorzec kulturowy niż ten, który preferuje firma.

wencje? Według I. Nonaki i H. Takeuchi silna kultura pociąga za sobą centralizację władzy, która z kolei przyczynia się do ograniczenia oddolnej inicjatywy pracowniczej. Kultura zatem dominuje zachowania pracowników, stanowiąc niejako przedłużenie i uzupełnienie działań podejmowanych przez przełożonych. Uwypukleniu ulega więc jej funkcja kontrolna i instrumentalna (patrz wyżej).

Naszym zdaniem zarzut ten nie jest do końca prawdziwy, gdyż opiera się na założeniu, że silna kultura jest równoznaczna z silną, scentralizowaną władzą. Jest to dość jednostronne ujęcie siły kultury, które pomija bardziej wysublimowane aspekty tego zjawiska. Powszechne podzielanie norm i wartości organizacyjnych przez pracowników nie może być warunkowane przez autorytarnych przywódców, gdyż w ten sposób nie da się osiągnąć akceptacji i zrozumienia dla celów firmy i metod ich realizacji. O sile kultury nie świadczy jedynie zdecydowany przywódca, lecz przede wszystkim internalizacja podstawowych założeń wśród pracowników. Możemy jednak zgodzić się z twierdzeniem, że w pewnych okolicznościach silna kultura może wpływać na trudne do kontrolowania budowanie silnych więzi pracowniczych. W jednych organizacjach mogą one wpływać na większe zaangażowanie pracowników w sprawy firmy, zaś w innych – ograniczać indywidualną kreatywność i niezależność myślenia. Należy jednak pamiętać o tym, że powyższe tendencje są z pewnością zależne od wartości składających się na kulturę organizacyjną, gdyż siła kultury jako taka jest czymś neutralnym, nie może być sama w sobie dobra albo zła. O jej wartości[4] dla organizacji zawsze świadczą jej założenia, natomiast jej siła (stopień upowszechnienia norm) wskazuje raczej na „stopień zakorzenienia w umysłach pracowników".

Ze względu na fakt, że nasze badania zostały przeprowadzone jedynie wśród menedżerów, musimy posłużyć się naszą własną perspektywą zgodną z zastosowanymi przez nas metodami badawczymi. Towarzyszy temu poczynione przez nas *implicite* założenie, że kierownictwo wyższego i średniego szczebla ma istotny wpływ na pozostałych pracowników w zakresie preferowanych i wyznawanych zasad składających się na kulturę organizacyjną firmy.

Wnioski nasze postanowiliśmy oprzeć na wartościach deklarowanych[5] przez respondentów, które w mniej lub bardziej bezpośredni sposób[6]

[4] Por. M. Kostera (1994) – kultura proefektywnościowa i antyefektywnościowa.

[5] W tym miejscu jesteśmy zmuszeni założyć, że różnica pomiędzy wartościami deklarowanymi a stosowanymi jest niewielka.

[6] Jak już wcześniej wspomnieliśmy, badania kultury organizacyjnej na podstawie deklarowanych wartości zawsze zakładają znaczną dozę abstrakcji, a także subiektywizmu badacza, dlatego w celu obiektywizacji tegoż związku wykorzystujemy perspektywę regionalną.

wskazują na badane przez nas zjawisko. Pytania kwestionariuszowe mają charakter projekcyjny i należą do „baterii wskaźników", dla których *indicatum* stanowi właśnie wspomniana siła kultury organizacyjnej.

Kultura organizacyjna a techniki zarządzania zasobami ludzkimi

Jak już wcześniej wspomnieliśmy, u podstaw naszej hipotezy leży przekonanie o wpływie (silnej) kultury organizacyjnej na techniki zarządzania zasobami ludzkimi. Aby analizować relację tych dwóch zmiennych, należy dokonać swego rodzaju obiektywizacji tego związku. W tym celu zbadamy powyższy wpływ na przykładzie Warszawy, Łodzi, Poznania i Rzeszowa – miast, w których zostały przeprowadzone badania. Możliwość prześledzenia związku różnych aspektów świadczących o sile kultur organizacyjnych na szczeblu regionalnym z ich „materializacją" w postaci technik zarządzania zasobami ludzkimi pozwoli nam na weryfikację przyjętej hipotezy.

Innymi słowy, musimy odpowiedzieć sobie na pytanie: czy pewne powiązania pomiędzy określonymi zmiennymi świadczące o sile kultury (uzyskane dzięki krostabulacjom par zmiennych oraz macierzy korelacyjnej), jak również procentowy udział odpowiedzi na wybrane pytania przekładają się na szerszy zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi? Jeśli na podstawie uwarunkowań regionalnych uda nam się stwierdzić tę prawidłowość, będzie to oznaczało, że przyjęta przez nas hipoteza zostanie zweryfikowana pozytywnie.

Nasze przekonanie o wpływie kultury organizacyjnej na ekspansję procedur zarządzania zasobami ludzkimi (rozumianą jako ilość wykorzystywanych technik w ramach działalności komórki personalnej, jak również obszar rzeczywistości organizacyjnej przez nie regulowany) można zobrazować przykładem Scheina. Wyodrębniając poziom artefaktów, wartości i założeń ogólnych, wskazał on z jednej strony – na wielopoziomowość kultury organizacyjnej, zaś z drugiej strony – na spójność i zgodność jej składników (por. Kostera, 1996). Często pod pojęciem kulturowej zgodności rozumie to, że różne aspekty kultury organizacji są zharmonizowane, czyli że we wszystkich obszarach działalności dominuje ten sam typ kultury (por. McKenna, Bebech, 1997: 66).

Przenosząc spostrzeżenia E. Scheina na nasz model teoretyczny, zakładamy, że siła kultury jest wpisana w pewien zbiór wartości (poziom drugi w schemacie Scheina), wyznawanych przez respondentów. Opieramy się zatem na ich osobistej matrycy spostrzeżeniowej zjawisk i procesów zachodzących w organizacji, w której pracują. Procedury zarządzania zaso-

bami ludzkimi są dla nas „namacalnymi" artefaktami kulturowymi (pierwszy poziom schematu Scheina), które stanowią swoistą „nadbudowę" wspomnianych wartości. Są one łatwe do stwierdzenia, gdyż znajdują swój wyraz na przykład w dokumentacji firmy (opisy stanowisk, stosowane metody rekrutacji, selekcji, awansu, zadania działu personalnego, itd.) i formalnych praktykach możliwych do zauważenia nawet dla osoby z zewnątrz.

Deklarowane wartości składające się na silną kulturę organizacyjną

Jak już wcześniej wspomnieliśmy, kultura organizacyjna jest zjawiskiem wieloaspektowym i dynamicznym (procesualnym), co czyni ją obiektem trudnym do zbadania. Przyjmując siłę kultury za przedmiot naszych analiz, poczyniliśmy także pewne założenia w stosunku do zmiennych, jakie mogą być wzięte pod uwagę. Badania, na których się opieramy, w pewnym stopniu są podobne do międzynarodowych badań porównawczych przeprowadzonych przez Ch. Hampdena-Turnera i A. Trompenaarsa. W obydwu przypadkach zostały wykorzystane te same wymiary ujęte w pary przeciwstawnych wobec siebie zmiennych[7] (analiza – synteza, indywidualizm – kolektywizm, uniwersalizm – partykularyzm, równość – hierarchia). Nasz kwestionariusz zawierał dodatkowo wymiar sieciowy. Widać zatem, że powyższe atrybuty ujęte w postaci dychotomicznej można zastosować do analizy różnych aspektów kultury organizacyjnej.

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że siła kultury polega między innymi na tym, że jest kolektywnie podzielana przez członków organizacji. Twierdzenie to oznacza, że kultura stanowi pewną uniwersalną platformę, na którą składają się powszechnie znane i podzielane normy oraz zasady. Jej siła polega zatem na uniwersalności wyrastającej ze zgodności elementów składowych.

Przyjęcie takiej perspektywy oznacza, że przede wszystkim skupimy się na wymiarze uniwersalizm – partykularyzm, który naszym zdaniem najlepiej pozwala na analizę siły kultury organizacyjnej. Jeśli chodzi o wymiar indywidualizm – kolektywizm, to zmienne wchodzące w jego skład będą potraktowane selektywnie. Podstawą takiego punktu widzenia jest twierdzenie, że pomimo to, iż silna kultura wyrasta z kolektywnego przyjęcia jej reguł, nie oznacza to, że wymusza ona postawy kolektywne wśród jej członków. Inaczej mówiąc, silna kultura organizacyjna może wystąpić zarówno w przedsiębiorstwie, w którym akcentuje się postawy silnie partykularne

[7] Podobieństwo wymiarów nie oznacza oczywiście zastosowania identycznej metody badawczej oraz tych samych pytań kwestionariuszowych.

wśród pracowników (np. firma komputerowa zatrudniająca wysoko wyspecjalizowanych informatyków-programistów, którzy są zachęcani do kreatywności i niezależności myślenia), jak również tam, gdzie ceni się postawy kolektywne oparte na szerokiej współpracy w ramach zespołów zadaniowych (np. fabryka japońskich samochodów osobowych Toyota). Przeniesienie powyższych wniosków do naszych badań oznacza, że do analizy zostaną wykorzystane tylko te pytania wchodzące w skład wymiaru indywidualizm – kolektywizm, które mogą świadczyć o sile kultury organizacyjnej.

Jak już wcześniej wspomnieliśmy w części teoretycznej pracy, siła kultury organizacyjnej jest konstruktem teoretycznym. Jej fenomen polega między innymi na tym, że choć każdy intuicyjnie wie, na czym ona polega i w jakich aspektach życia organizacyjnego się przejawia, to jednak wskazywanie konkretnych artefaktów, które by precyzyjnie potwierdzały nasze sądy, jest już problematyczne. Ze względu na fakt, że samo pojęcie kultury, a tym bardziej jej subtelnych przejawów (w tym siły) jest pojęciem wysoce ogólnym i raczej jakościowym, ułatwione zadanie mają badacze posługujący się właśnie technikami jakościowymi (wywiad swobodny, obserwacja uczestnicząca itd.).

Ci, którzy za podstawę swoich badań przyjęli techniki wchodzące w skład metod ilościowych, muszą dokonać kilku niezbędnych zabiegów, które pozwolą im mierzyć zjawisko jakościowe metodami ilościowymi. Najważniejszym z nich jest **operacjonalizacja**[8] badanego zjawiska do postaci arbitralnie wyodrębnionego (przez badacza) zestawu zmiennych, na podstawie którego możemy stwierdzić występowanie badanego przez nas zjawiska oraz jego cech. Zabieg ten zawsze połączony jest także z **redukcją**, gdyż analizowane zjawisko stanowi na ogół coś szerszego niż utożsamiany z nim, określony w badaniu, zbiór zmiennych. Także i w tym przypadku konieczne jest klarowne wyodrębnienie zestawu zmiennych niezależnych, które pomogą nam w opisie przesłanek wskazujących na siłę kultury organizacyjnej przedsiębiorstw produkcyjnych w poszczególnych miastach (Warszawie, Łodzi, Poznaniu i Rzeszowie).

Zanim przejdziemy do analizy, warto choć wstępnie uzasadnić wybór takich, a nie innych zmiennych, na podstawie których będziemy wnioskować o sile kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach.

[8] J. Lutyński używa także sformułowania: „przetłumaczenie języka teorii na język empirii, [czyli] sprowadzenia – przynajmniej częściowego – sensu terminów teoretycznych do podstawowych oraz powiązania tego sensu z określonymi badawczymi zabiegami" (Lutyński, 1994: 90).

Opis i charakterystyka zmiennych użytych w badaniach (operacjonalizacja badanych zjawisk)

Uważamy, że istotną rolę w procesie odtwarzania określonej kultury odgrywa rekrutacja oparta na rekomendowaniu przez pracowników danej organizacji osób mających podjąć w niej pracę (zmienna **REKOME10**). Dzięki temu istnieje większe prawdopodobieństwo, że nowy pracownik od samego początku będzie już zaznajomiony z przynajmniej częścią norm i reguł składających się na kulturę danej organizacji. Na jej wewnętrzną jednolitość mają także wpływ relacje zarówno pomiędzy pracownikami, jak i ich przełożonymi. Jeśli są one przyjazne i serdeczne, to istnieje możliwość podzielania przez społeczność pracowniczą tych samych wartości (**SERDEC10**).

Poprawne kontakty przekładają się z kolei na lojalność i wzajemne zaufanie pomiędzy „górą a „dołem" (**LOJALN10**). Akceptowanie przez pracowników reguł panujących w firmie wiąże się także z przestrzeganiem przez nich procedur i przepisów powstałych na stworzonej w ten sposób „normatywnej bazie" (**PROCED10**).

Silna kultura organizacyjna to – według autorów – również taka, która jest w stanie zmobilizować różne działy do współpracy w ramach jakiegoś projektu czy grupy zadań, i w ten sposób pokonać dzielące je różnice, wynikające z odmiennych funkcji, jakie się im powierza (**DZIALY10**). Jest zatem zdolna pokonać swoiste „enklawy organizacyjne", które zawsze tworzą się w strukturach zdywizjonowanych, jakimi najczęściej są przedsiębiorstwa produkcyjne.

Pokonywaniu barier opartych na różnicach (także jednostkowych), jakie występują w przedsiębiorstwie, sprzyja także umożliwienie **wszystkim** pracownikom osobistego rozwoju i podnoszenia kwalifikacji (**ROZWOJ10**). W zamian za to organizacja oczekuje od niego pełnego zaangażowania i identyfikacji z miejscem pracy (**IDENTY10**), czasami nawet kosztem życia prywatnego (**ZAANG10**). Silna kultura organizacyjna jest także w stanie wymóc na pracowniku włączenie się w sprawy firmy nawet w trakcie czasu wolnego, o ile nie jest to równoznaczne ze stosowaniem przez firmę gróźb czy kar w stosunku do takiego pracownika (**CZASWO10**).

Podstawą wyodrębnienia powyższych zmiennych są wartości siły związku korelacyjnego zachodzącego pomiędzy nimi, które posiadając statystyczną ważność, uprawniają nas do takiej właśnie operacjonalizacji zjawiska siły kultury organizacyjnej. Wyniki tychże korelacji uzyskane metodą r-Spearmana zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1: *Macierz korelacyjna zmiennych składających się na „siłę kultury organizacyjnej"*

		REKOME10	SERDEC10	LOJALN10	PROCED10	DZIALY10	ROZWOJ10	ZAANG10	CZASWO10
SERDEC10	• wartość korelacji • poziom istot. stat.	,080 ,091							
LOJALN10	• wartość korelacji • poziom istot. stat.	,061 ,196	,409** ,000						
PROCED10	• wartość korelacji • poziom istot. stat.	,079 ,096	,275** ,000	,323** ,000					
DZIALY10	• wartość korelacji • poziom istot. stat.	,040 ,396	,228** ,000	,283** ,000	,291** ,000				
ROZWOJ10	• wartość korelacji • poziom istot. stat.	,051 ,279	,245** ,000	,338** ,000	,321** ,000	,264** ,000			
ZAANG10	• wartość korelacji • poziom istot. stat.	,018 ,696	,073 ,122	,037 ,436	–,001 ,984	–,021 ,662	,048 ,307		

CZASWO10	• wartość korelacji • poziom istot. stat.	,151** ,001	,280** ,000	,307** ,000	,284** ,000	,230** ,000	,401** ,000	,203** ,000	
IDENTY10	• wartość korelacji • poziom istot. stat.	,100* ,034	,260** ,000	,477** ,000	,229** ,000	,208** ,000	,377** ,000	,210** ,000	,354** ,000

Oznaczenia: * p = 0,01–0,05; ** p < 0,01; **REKOME10** – Dobrą i stosowaną w naszej firmie formą rekrutacji jest przyjmowanie do pracy osób rekomendowanych przez już zatrudnionych pracowników; **SERDEC10** – Uważamy, że nacechowane pewną serdecznością stosunki międzyludzkie, przekształcające wszystkich pracowników w jedną dużą rodzinę, służą dobrze naszej firmie; **LOJALN10** – Za istotną wartość uważa się w naszej firmie wzajemną lojalność w stosunkach przełożonych i podwładnych; **PROCED10** – Postępowanie zgodne ze znanymi wszystkim pracownikom regułami i procedurami jest podstawą funkcjonowania naszej firmy; **DZIALY10** – W naszej firmie także te problemy, które zdają się dotyczyć jednego z jej działów, są rozwiązywane we współpracy z innymi działami; **ROZWOJ10** – Każdemu z pracowników staramy się dać możliwość rozwoju i podnoszenia kwalifikacji; **ZAANG10** – W naszej firmie oczekujemy od pracowników pełnego zaangażowania, czasami kosztem ich życia prywatnego; **CZASWO10** – Sprzyjamy pracownikom, którzy w czasie wolnym chcą się w coś wspólnie angażować; **IDENTY10** – Identyfikację pracowników z firmą uważamy u nas za bardzo ważną sprawę.

Źródło: Wyliczenia własne.

Analiza i interpretacja danych empirycznych

Powyższe zmienne mają charakter wymiarów zoperacjonalizowanych w formie pytań z wykorzystaniem skali Likerta. Odpowiedziom „zdecydowanie nie" przyznawaliśmy 1 punkt, zaś „zdecydowanie tak" – 5. Cyfry zamieszczone w tabeli 2 stanowią średnią arytmetyczną liczby punktów (od 1 do 5) dla odpowiedzi menedżerów z poszczególnych miast. Na tej podstawie spróbujemy uszeregować wybrane regiony pod względem ilościowego natężenia badanej przez nas cechy (w tym wypadku siły kultury organizacyjnej). W tabeli 2 została zamieszczona także wartość odchylenia standardowego, dzięki której możemy śledzić „poziom zgodności" odpowiedzi respondentów w ramach poszczególnych kategorii.

Już wstępna analiza różnic pomiędzy wskazaniami respondentów z badanych miast wskazuje, że są one niewielkie. Oznacza to, że użyte przez nas wymiary kultury organizacyjnej mają tak ujednoliconą postać, że nie można mówić o jakichkolwiek regionalnych uwarunkowaniach jej siły (rozumianej przez pryzmat wyodrębnionych przez nas zmiennych empirycznych). Potwierdzeniem dla tej wstępnej interpretacji jest relatywnie niewielka wartość poszczególnych odchyleń standardowych, co świadczy o zgodności respondentów w ramach poszczególnych regionów. Zanim jednak wyciągniemy dalej idące wnioski, musimy odpowiedzieć sobie na pytanie: czy te niewielkie lokalne różnice w średnich w ramach poszczególnych wymiarów są na tyle nieistotne, żeby mówić o jednolitości badanego przez nas zjawiska, czy jednak istnieje, przynajmniej w niektórych przypadkach, istotne statystycznie zróżnicowanie? W celu weryfikacji powyższych wyników posłużymy się metodą One Way ANOVA (patrz: tab. 3).

Wskazania metody One Way ANOVA potwierdzają nasze wcześniejsze przypuszczenia o braku lokalnego zróżnicowania w natężeniu badanych przez nas cech. Tylko w przypadku dwóch ostatnich zmiennych (**CZASWO10** i **IDENTY10**) można mówić o pewnych, istotnych statystycznie różnicach, wynikających z przekroczenia obszaru wartości krytycznej F (odpowiednio 2,83 i 3,64), przy dopuszczalnym poziomie istotności statystycznej ($p = 0,38$ i $p = 0,13$). Warto zatem stworzyć zmienną agregatową, która sumowałaby najbardziej znaczące statystycznie zmienne z tabeli 10. Postanowiliśmy zbudować ją z trzech najbardziej „wartościowych" zmiennych, które dotychczas wzięliśmy pod uwagę. Są to **CZASWO10** i **IDENTY10** – ze względu na ich najbardziej zróżnicowany i istotny statystycznie rozkład wartości przy podziale terytorialnym, oraz **SERDEC10** – zmienna najwyżej korelująca ze wszystkimi innymi. Dzięki redukcji liczby zmiennych wchodzących w skład agregatu uda nam się ograniczyć niwelujący wpływ pozostałych, „słabszych" zmiennych na wynik całości. Powstałą w ten sposób zmienną agregatową nazwaliśmy **SILAKULT**. Tabela 4 prezentuje wyniki uzyskane dzięki uśrednieniu tejże zmiennej i przedstawia jej wartości w badanych miastach.

Tabela 2: *Uśrednione wartości wymiarów wchodzących w skład „silnej kultury organizacyjnej"*

Wybrane wymiary silnej kultury organizacyjnej	Razem	Warszawa	Łódź	Poznań	Rzeszów
REKOME10	3,10	3,27	3,10	3,01	2,93
Odchylenie standardowe	1,04	1,02	1,00	1,12	0,99
Liczba przypadków (N)	450	137	123	102	88
SERDEC10	4,03	4,06	3,96	4,04	4,08
Odchylenie standardowe	0,93	0,90	1,03	0,91	0,86
Liczba przypadków (N)	451	137	124	102	88
LOJALN10	3,99	3,99	3,93	3,98	4,05
Odchylenie standardowe	0,93	0,86	1,08	0,96	0,79
Liczba przypadków (N)	449	136	123	102	88
PROCED10	3,87	3,80	3,78	3,94	3,99
Odchylenie standardowe	0,97	0,93	1,11	0,99	0,78
Liczba przypadków (N)	450	137	123	102	88
DZIALY10	3,35	3,25	3,20	3,53	3,49
Odchylenie standardowe	1,09	1,08	1,20	1,01	0,99
Liczba przypadków (N)	450	137	123	102	88
ROZWOJ10	3,81	3,82	3,65	3,80	4,04
Odchylenie standardowe	1,05	0,98	1,15	0,99	1,04
Liczba przypadków (N)	450	137	124	101	88
ZAANG10	3,76	3,72	3,68	3,98	3,68
Odchylenie standardowe	1,01	1,09	0,99	0,89	1,02
Liczba przypadków (N)	448	135	123	102	88
CZASWO10	3,52	3,64	3,30	3,53	3,64
Odchylenie standardowe	1,01	0,99	1,09	1,05	0,83
Liczba przypadków (N)	449	136	123	102	88
IDENTY10	4,13	4,23	4,00	4,00	4,34
Odchylenie standardowe	0,91	0,84	1,00	0,99	0,74
Liczba przypadków (N)	451	137	124	102	88

Oznaczenia: **REKOME10** – Dobrą i stosowaną w naszej firmie formą rekrutacji jest przyjmowanie do pracy osób rekomendowanych przez już zatrudnionych pracowników; **SERDEC10** – Uważamy, że nacechowane pewną serdecznością stosunki międzyludzkie, przekształcające wszystkich pracowników w jedną dużą rodzinę, służą dobrze naszej firmie; **LOJALN10** – Za istotną wartość uważa się w naszej firmie wzajemną lojalność w stosunkach przełożonych i podwładnych; **PROCED10** – Postępowanie zgodne ze znanymi wszystkim pracownikom regułami i procedurami jest podstawą funkcjonowania naszej firmy; **DZIALY10** – W naszej firmie także te problemy, które zdają się dotyczyć jednego z jej działów, są rozwiązywane we współpracy z innymi działami; **ROZWOJ10** – Każdemu z pracowników staramy się dać możliwość rozwoju i podnoszenia kwalifikacji; **ZAANG10** – W naszej firmie oczekujemy od pracowników pełnego zaangażowania, czasami kosztem ich życia prywatnego; **CZASWO10** – Sprzyjamy pracownikom, którzy w czasie wolnym chcą się w coś wspólnie angażować; **IDENTY10** – Identyfikację pracowników z firmą uważamy u nas za bardzo ważną sprawę.

Źródło: Wyliczenia własne.

Tabela 3: *Obliczenia metodą One Way ANOVA dla wybranych zmiennych wchodzących w skład siły kultury organizacyjnej*

Szacowane zmienne	Rodzaj oszacowania	Stopnie swobody (df)	Wartość F	Istotność statystyczna
REKOME10	Oszacowanie międzyklasowe Oszacowanie wewnątrzklasowe Oszacowanie całkowite	3 446 449	2,305	0,076
SERDEC10	Oszacowanie międzyklasowe Oszacowanie wewnątrzklasowe Oszacowanie całkowite	3 447 450	0,384	0,765
LOJALN10	Oszacowanie międzyklasowe Oszacowanie wewnątrzklasowe Oszacowanie całkowite	3 445 448	0,292	0,831
PROCED10	Oszacowanie międzyklasowe Oszacowanie wewnątrzklasowe Oszacowanie całkowite	3 446 449	1,180	0,317
DZIALY10	Oszacowanie międzyklasowe Oszacowanie wewnątrzklasowe Oszacowanie całkowite	3 446 449	2,560	0,054
ROZWOJ10	Oszacowanie międzyklasowe Oszacowanie wewnątrzklasowe Oszacowanie całkowite	3 446 449	2,423	0,065
ZAANG10	Oszacowanie międzyklasowe Oszacowanie wewnątrzklasowe Oszacowanie całkowite	3 444 447	2,109	0,098
CZASWO10	Oszacowanie międzyklasowe Oszacowanie wewnątrzklasowe Oszacowanie całkowite	3 445 448	2,834	0,038
IDENTY10	Oszacowanie międzyklasowe Oszacowanie wewnątrzklasowe Oszacowanie całkowite	3 447 450	3,643	0,013

Oznaczenia: **REKOME10** – Dobrą i stosowaną w naszej firmie formą rekrutacji jest przyjmowanie do pracy osób rekomendowanych przez już zatrudnionych pracowników; **SERDEC10** – Uważamy, że nacechowane pewną serdecznością stosunki międzyludzkie, przekształcające wszystkich pracowników w jedną dużą rodzinę, służą dobrze naszej firmie; **LOJALN10** – Za istotną wartość uważa się w naszej firmie wzajemną lojalność w stosunkach przełożonych i podwładnych; **PROCED10** – Postępowanie zgodne ze znanymi wszystkim pracownikom regułami i procedurami jest podstawą funkcjonowania naszej firmy; **DZIALY10** – W naszej firmie także te problemy, które zdają się dotyczyć jednego z jej działów, są rozwiązywane we współpracy z innymi działami; **ROZWOJ10** – Każdemu z pracowników staramy się dać możliwość rozwoju i podnoszenia kwalifikacji; **ZAANG10** – W naszej firmie oczekujemy od pracowników pełnego zaangażowania, czasami kosztem ich życia prywatnego; **CZASWO10** – Sprzyjamy pracownikom, którzy w czasie wolnym chcą się w coś wspólnie angażować; **IDENTY10** – Identyfikację pracowników z firmą uważamy u nas za bardzo ważną sprawę.

Źródło: Wyliczenia własne.

Tabela 4: *Wartości średnie wraz z odchyleniem standardowym (siła kultury organizacyjnej)*

Wybrane wymiary silnej kultury organizacyjnej	Razem	Warszawa	Łódź	Poznań	Rzeszów
SILAKULT	11,67	11,90	11,24	11,57	12,06
Odchylenie standardowe	2,01	1,90	2,34	2,06	1,80
Liczba przypadków (N)	451	137	124	102	88
Wartość minimalna	3	7	3	6	6
Wartość maksymalna	15	15	15	15	15

Źródło: Wyliczenia własne.

Wyniki z tabeli 4 wskazują na relatywnie niewielkie zróżnicowanie badanej przez nas zmiennej w poszczególnych miastach. Żeby przekonać się o statystycznej istotności tychże różnic, przeprowadzimy obliczenia metodą One Way ANOVA. Wyniki prezentujemy w tabeli 5.

Tabela 5: *Obliczenia metodą One Way ANOVA zmiennej agregatowej SILAKULT w oparciu o rozkład terytorialny*

Szacowana zmienna	Rodzaj oszacowania	Stopnie swobody (df)	Wartość F	Istotność statystyczna
SILAKULT	Oszacowanie międzyklasowe	3	3,526	0,015
	Oszacowanie wewnątrzklasowe	447		
	Oszacowanie całkowite	450		

Źródło: Wyliczenia własne.

Wartość rozkładu F jest wiążąca dla różnic w natężeniu badanej przez nas cechy w poszczególnych miastach (tab. 4). Oznacza to, że pewne niewielkie zróżnicowanie, jakie wystąpiło w rozkładzie zmiennej agregatowej, jest istotne statystycznie. Należy jednak stwierdzić, iż różnice te są na tyle niewielkie, że nie można mówić o lokalnych odmiennościach tak zoperacjonalizowanej siły kultury organizacyjnej. W celu analizy związku korelacyjnego pomiędzy zmienną niezależna „terytorialną" (miasto) a zmienną zależną – siła kultury organizacyjnej (SILAKULT) – posłużymy się metodą Eta (patrz: tab. 6).

Tabela 6: *Siła związku (Eta) pomiędzy zmienną zależną – siła kultury organizacyjnej* (SILAKULT), a zmienną niezależną – miasto (Warszawa, Łódź, Poznań, Rzeszów)

Analizowane zmienne	Eta	Eta^2
SPONTANICZNOŚĆ i SILAKULT	0,153	0,023

Źródło: Wyliczenia własne.

Na tym etapie naszych dociekań możemy powiedzieć, że prawdopodobnie siła kultury organizacyjnej, oparta na wyodrębnionych przez nas zmiennych, w badanych miastach jest porównywalna. Oznacza to, że nie istnieje na tyle silny związek pomiędzy podziałem na miasto (kategoryzacja terytorialna) a badaną przez nas kulturą organizacyjną, by można mówić o lokalnie występujących różnicach. Zanim jednak stwierdzimy ten fakt, z większą pewnością musimy przyjrzeć się pozostałym wymiarom, także związanym z siłą kultury organizacyjnej.

Siła kultury organizacyjnej przejawia się także w jej zdolności do generowania określonych modyfikacji w przedsiębiorstwie. Jeśli jest ona zdolna niejako „wymusić" zgodę członków organizacji na dokonanie określonych zmian, które zawsze przecież wiążą się z pewnym zbiorowym, a także indywidualnym kosztem ponoszonym przez pracowników, to możemy powiedzieć, że jest ona silna, czyli wpływowa. Spróbujmy zatem poddać analizie wypowiedzi respondentów wskazujące na gotowość przedsiębiorstwa, w którym pracują, do dokonywania niezbędnych zmian (**ZMIANY15**) (patrz: tab. 7).

Tabela 7: *Odpowiedzi respondentów na pytanie o gotowość do zmiany w strukturze i funkcjonowaniu firmy, w zależności od wymagań rynkowych*

Wybrane wymiary silnej kultury organizacyjnej	Razem	Warszawa	Łódź	Poznań	Rzeszów
ZMIANY15	4,10	4,18	3,93	4,24	4,05
Odchylenie standardowe	0,88	0,81	1,00	0,79	0,87
Liczba przypadków (N)	449	137	124	100	88

Źródło: Wyliczenia własne.

Podobnie jak w poprzednim wypadku także i tutaj możemy stwierdzić niewielki stopień zróżnicowania średnich. W celu weryfikacji powyższych wyników znowu posłużymy się metodą One Way ANOVA, która pomoże nam odpowiedzieć na pytanie, czy różnice w powyższych wartościach są istotne statystycznie i mogą być brane pod uwagę w dalszym toku wywodu (patrz: tab. 8).

Tabela 8: *One Way ANOVA dla wybranych zmiennych wchodzących w skład siły kultury organizacyjnej*

Szacowane zmienne	Rodzaj oszacowania	Stopnie swobody (df)	Wartość F	Istotność statystyczna
REKOME10	Oszacowanie międzyklasowe	3	2,773	0,041
	Oszacowanie wewnątrzklasowe	445		
	Oszacowanie całkowite	448		

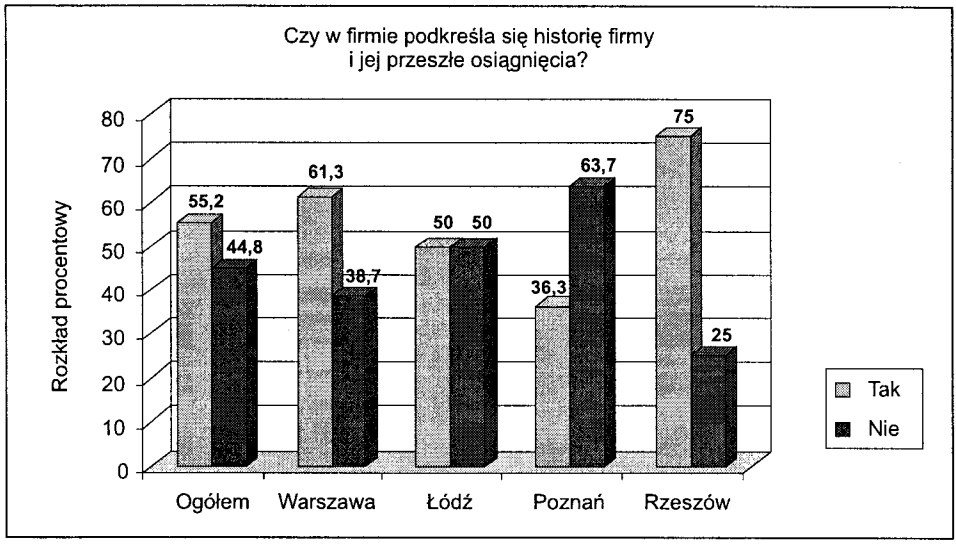
Źródło: Wyliczenia własne.

Wskazania metody One Way ANOVA pozwalają nam na ostrożną interpretację danych z tabeli 7. Najmniejszą gotowość do zmian w strukturze i funkcjonowaniu firmy w zależności od wymagań rynkowych deklarują menedżerowie z łódzkich przedsiębiorstw produkcyjnych (3,93), zaś największą – respondenci z Poznania (4,24) i Warszawy (4,18). Różnice te wprawdzie są zbyt niewielkie, by można było mówić o jakichś odmiennościach regionalnych w sile poszczególnych kultur organizacyjnych, lecz pozwalają na uchwycenie (niewielkich wprawdzie) różnic w odczuwanych przez kierownictwo możliwościach akomodacyjnych ich przedsiębiorstw. Z wyliczeń wynika, że w Łodzi – mieście relatywnie najuboższym z badanych, o najmniejszej dynamice rozwoju – także deklarowana gotowość do zmian jest najmniejsza. Być może w jakimś sensie jest ona funkcją rozwoju firm, a wraz z nimi całych regionów. Być może gotowość do zmian należy łączyć z silną kulturą proefektywnościową (patrz: Kostera, 1994), wzmagającą zdolność przedsiębiorstwa do generowania takiej polityki, która wychodzi naprzeciw zmiennej sytuacji zewnętrznej.

Ostatnią wreszcie kwestią, która również wydaje się istotna w analizie zagadnienia siły kultury organizacyjnej, jest podkreślanie przez pracowników firmy jej historii. W przedsiębiorstwach japońskich, słynących z silnej kultury, historia firmy przepełniona jest mitami i anegdotami, i stanowi spójną wewnętrznie całość. Kultywowanie zbiorowej pamięci o niej jest czymś bardzo popularnym. Wielu badaczy właśnie w tym zjawisku upatruje przysłowiowej już lojalności japońskich pracowników w stosunku do przedsiębiorstwa (i odwrotnie, gdy weźmiemy pod uwagę praktykę dożywotniego zatrudniania), jak również – w konsekwencji sukcesu – ekonomicznego. Na rys. 1 oraz w tabeli 9 prezentujemy procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie: „Czy w firmie podkreśla się historię firmy i jej przeszłe osiągnięcia?"

Wyniki okazują się dość zaskakujące w porównaniu z poprzednimi. Zdecydowana większość respondentów w Rzeszowie (75%) i Warszawie (61,3%) deklaruje, że w firmie podkreśla się jej historię, jak również jej przeszłe osiągnięcia. Z kolei w Łodzi (50%) i Poznaniu (36%) sytuacja jest odmienna. Powyższe zróżnicowanie trudno jest wytłumaczyć choćby i z tego względu, że wcześniejsze badane przez nas aspekty siły kultury organizacyjnej przybierały podobny kształt w każdym z badanych miast. Być może – wbrew naszym wcześniejszym założeniom – akurat ta zmienna nie jest znaczeniowo powiązana z siłą kultury organizacyjnej, choć na to wskazywałaby literatura przedmiotu.

Rys. 1: *Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów na pytanie o rolę historii firmy*



Źródło: Wyliczenia własne.

Tabela 9: *Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów na pytanie o rolę historii firmy*

Czy w firmie podkreśla się historię firmy i jej przeszłe osiągnięcia?	**Razem**	**Warszawa**	**Łódź**	**Poznań**	**Rzeszów**
HISTOR22 • tak	55,2	61,3	50,0	36,3	75,0
• nie	44,8	38,7	50,0	63,7	25,0
Liczba przypadków (N)	451	137	124	102	88

Źródło: Wyliczenia własne.

Z naszych dotychczasowych analiz wynika, że ze względu na tak zoperacjonalizowaną przez nas siłę kultury organizacyjnej trudno jest wyodrębnić te regiony, w których przejawia się ona bardziej i mniej jaskrawo. W każdej badanej przez nas grupie przedsiębiorstw można było napotkać pewne różnice względem pozostałych, odnośnie do badanych przez nas zmiennych, lecz wzajemne „niwelowanie się" tych odmienności nie pozwala na dalej idącą interpretację związaną ze zróżnicowaniem kulturowym. Brak jasnych prawidłowości opartych na wpływie regionalizmu na kulturowe uwarunkowanie różnic w badanym przez nas zjawisku prowadzi nas do wniosku, że być może siła kultury organizacyjnej wszędzie jest podobna i nie sposób mówić

o jej lokalnych odmiennościach. Duża zbieżność uśrednionych odpowiedzi (poza rozkładem procentowym odpowiedzi na ostatnie pytanie związane z podkreślaniem przez pracowników historii firmy) może wskazywać na pewien ogólny model kultury organizacyjnej, na który zmienna terytorialno-kulturowa nie ma istotnego wpływu. Jej natężenie prawdopodobnie w większym stopniu jest zależne od zmiennych sytuacyjnych, takich jak np. branża przedsiębiorstwa, jego wielkość czy kondycja finansowa.

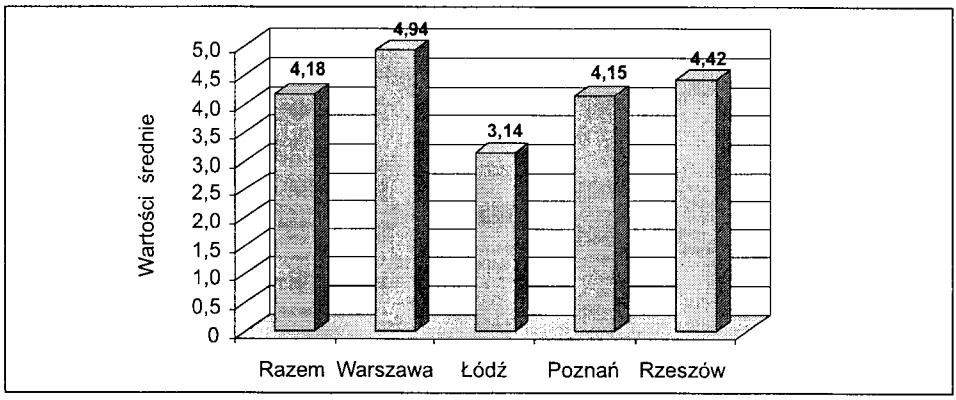
Skoro możemy już powiedzieć coś o pierwszej części hipotezy, powinniśmy skoncentrować nasze dociekania na jej drugim członie. Sytuacja jest o tyle szczególna, iż jeśli okaże się, że zakres stosowania procedur jest różny w przedsiębiorstwach z różnych miast, to będziemy mogli stwierdzić, że przyczyną tego raczej nie jest siła ich kultury organizacyjnej, tylko inne zmienne nie wzięte przez nas pod uwagę. W przypadku braku lokalnego zróżnicowania w ilości stosowanych procedur prawdopodobnie będziemy mieli do czynienia z pewną „uzgodnioną i powszechnie stosowaną" polityką zarządzania zasobami ludzkimi, która niesie za sobą swoisty „zestaw procedur zarządzania zasobami ludzkimi". W takiej sytuacji trudno by było szukać jakiegoś „czynnika wpływającego" na zjawisko o charakterze w zasadzie jednolitym.

Zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi rozumiany jest przez autorów tej pracy jako obszar zadań działu personalnego i mierzony jest ich ilością wyrażoną w formie średniej arytmetycznej w każdym z miast (zmienna **AGREG6**). W jej skład wchodzą następujące procedury:

1) administracja spraw pracowniczych,
2) marketing personalny,
3) motywowanie pracowników,
4) oceny pracowników,
5) PR wewnętrzny,
6) rekrutacja i selekcja pracowników,
7) szkolenia i rozwój pracowników.

Widać zatem, że maksymalna liczba procedur, jakie działy personalne mogą stosować, wynosi 7. Nie zajmujemy się jednak opisem poszczególnych procedur należących do kompetencji wyżej wymienionego działu, lecz interesuje nas pewien agregat, a raczej lokalne zróżnicowanie jego wielkości. W tym celu posłużymy się wcześniej już przez nas stosowaną metodą porównywania wartości średnich (patrz: rys. 2 i tab. 10).

Rys. 2: *Średnia liczby zadań, za jakie odpowiada dział personalny w firmie*



Źródło: Wyliczenia własne.

Tabela 10: *Wartości średnie wraz z odchyleniem standardowym (liczba zadań działu personalnego)*

Wybrane wymiary silnej kultury organizacyjnej	Razem	Warszawa	Łódź	Poznań	Rzeszów
AGREG6	4,18	4,94	3,14	4,15	4,42
Odchylenie standardowe	2,01	1,88	1,40	1,72	2,68
Liczba przypadków (N)	55	16	14	13	12

Źródło: Wyliczenia własne.

Poszczególne średnie wartości liczby zadań, za jakie odpowiada w przedsiębiorstwie dział personalny, wskazują na dość znaczne zróżnicowanie. Jest ono istotne statystycznie, co znalazło potwierdzenie także w wyliczeniach opartych na jednoczynnikowej analizie One Way ANOVA (patrz: tab. 11).

Tabela 11: *One Way ANOVA dla zmiennej agregacyjnej (AGREG6) ze względu na podział na regiony*

Szacowane zmienne	Rodzaj oszacowania	Stopnie swobody (df)	Wartość F	Istotność statystyczna
AGREG6	Oszacowanie międzyklasowe	3	2,192	0,100
	Oszacowanie wewnątrzklasowe	51		
	Oszacowanie całkowite	54		

Źródło: Wyliczenia własne.

Na tym etapie naszej analizy możemy już stwierdzić, że średnia liczba procedur zarządzania zasobami ludzkimi jest różna w poszczególnych miastach. Spróbujmy jednak prześledzić siłę związku pomiędzy kategoryzacją terytorialną (zmienna niezależna) a zakresem procedur (zmienna zależna). W tym celu posłużymy się metodą Eta, która pomoże nam stwierdzić, w jakim stopniu różnice w nasileniu badanego przez nas zjawiska możemy tłumaczyć podziałem na miasta (tab. 12).

Tabela 12: *Siła związku (ETA) pomiędzy zmienną zależną: zakres procedur ZZL oraz zmienną niezależną: miasto (Warszawa, Łódź, Poznań, Rzeszów)*

Analizowane zmienne	Eta	Eta^2
SPONTANICZNOŚĆ i MIASTO	0,34	0,11

Źródło: Wyliczenia własne.

Średnia siła związku pomiędzy obiema zmiennymi (0,34) informuje nas o tym, że podział na regiony (zmienna niezależna) z pewnością wpływa na zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi przez działy personalne. Możemy dodatkowo stwierdzić, że zmienna terytorialna w 11% „wyjaśnia" nam zróżnicowanie pomiędzy średnimi w poszczególnych miastach.

Spróbujmy zatem podsumować rezultaty naszych dotychczasowych analiz i sformułować wstępne wnioski. Wyniki zamieszczone na rys. 2 i w tabeli 10 dowodzą, że w badanych przez nas miastach występuje różne nasilenie analizowanego przez nas zjawiska. Największy zakres procedur stosowanych przez dział personalny istnieje w Warszawie i wynosi średnio prawie pięć (4,94) spośród siedmiu możliwych. Także w Rzeszowie zakres ich stosowania jest niewiele mniejszy (4,42). Trzecie miejsce „zajmują" przedsiębiorstwa produkcyjne z Poznania, w których średnio stosuje się około czterech procedur (4,15). Zdecydowanie najmniej zadań spośród wymienionych realizują działy personalne łódzkich przedsiębiorstw, gdyż statystycznie tylko trzy (3,14) spośród siedmiu możliwych. Jest to prawie o dwie mniej niż w Warszawie.

Powyższe wyniki nie posiadają jednak tak dużej mocy wyjaśniającej stan faktyczny, gdy weźmiemy pod uwagę także wartość średnich odchyleń standardowych. Ich relatywnie wysokie wskazania świadczą o tym, że istnieje duże zróżnicowanie w liczbie procedur w ramach firm z poszczególnych miast. Oznacza to, że choć średnia arytmetyczna może dostarczyć nam

ogólnego wyobrażenia na temat analizowanego przez nas zjawiska, to jednak nie jest w stanie opisać je precyzyjnie. Wprawdzie poziom istotności statystycznej, jak również wartość wskaźnika F, który przekroczył obszar krytyczny i tym samym pozwolił na odrzucenie hipotezy zerowej o braku zróżnicowania w średnich, uprawnia nas do dalszej analizy różnic, to jednak warto posłużyć się jeszcze jedną metodą analizy powyższych wyników.

Zanim to jednak zrobimy, już w tej chwili warto poddać weryfikacji naszą początkową hipotezę o wpływie silnej kultury organizacyjnej na zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi. Okazuje się, że nie zaistniały żadne statystycznie legitymizowane przesłanki, które pozwoliłyby nam stwierdzić jakąkolwiek relację pomiędzy tymi zmiennymi. Siła kultury organizacyjnej w zasadzie okazała się podobna w każdym z badanych przez nas regionów. Jednocześnie udało nam się dowieść, że zakres stosowanych procedur w każdym z nich jest różny. Oznacza to, że u podstaw tych różnic raczej nie może leżeć siła kultury tych organizacji, co pozwala nam negatywnie zweryfikować przyjętą przez nas hipotezę o związku między tymi dwiema zmiennymi.

Skoro już wiemy, że obszary zadaniowe należące do działów personalnych firm z poszczególnych miast są różne, a przyczyną tego nie jest siła kultury organizacyjnej, warto poszukać innych zmiennych, tym razem sytuacyjnych, które mogą jakiś wpływ posiadać. Pod uwagę zostaną wzięte:

- Średnia płaca brutto w firmie (zmienna **SREDPLA3**);
- Liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie w grudniu 2002 r. (**ZAT02**);
- Liczba poziomów struktury organizacyjnej (**POZSTR11**);
- Wielkość wskaźnika fluktuacji w firmie (**FLUKT15**);
- Od kiedy firma istnieje (**FIRZAL1**).

Powyższe zmienne są niezależne w stosunku do badanego przez nas zjawiska. Mają one charakter sytuacyjny i zdaniem autorów mogą wpływać na zakres procedur zarządzania zasobami ludzkimi. Jeśli okaże się, że tak jest, wówczas te zmienne niezależne zostaną wyodrębnione z tabeli macierzy korelacyjnej i powiązane ze zmienną terytorialną. W ten sposób będziemy mogli prześledzić, jakie determinanty konstytuują ilość (zakres) procedur stosowanych w firmach. Tabela 13 przedstawia macierz korelacyjną zmiennej zależnej (AGREG6) z pozostałymi, opisanymi wyżej, sytuacyjnymi zmiennymi niezależnymi.

Tabela 13: *Macierz korelacyjna zależnej zmiennej agregacyjnej (AGREG6) z sytuacyjnymi zmiennymi niezależnymi*

		AGREG6	SREDPLA3	ZAT02	POZSTR11	FLUKT15
SREDPLA3	Wartość korelacji	,393*				
	Poziom istot. stat.	,015				
	Liczba przyp. (N)	38				
ZAT02	Wartość korelacji	,389**	,146			
	Poziom istot. stat.	,004	,383			
	Liczba przyp. (N)	53	38			
POZSTR11	Wartość korelacji	,151	,341*	,133		
	Poziom istot. stat.	,306	,049	,369		
	Liczba przyp. (N)	48	34	48		
FLUKT15	Wartość korelacji	,235	,408	,198	,146	
	Poziom istot. stat.	,280	,104	,365	,505	
	Liczba przyp. (N)	23	17	23	23	
FIRZAL1	Wartość korelacji	,015	–,061	,078	,073	–,180
	Poziom istot. stat.	,913	,717	,579	,620	,410
	Liczba przyp. (N)	54	38	53	48	23

* Wartość korelacji przy poziomie istotności statystycznej $p \leqslant 0{,}05$; ** Wartość korelacji przy poziomie istotności statystycznej $p \leqslant 0{,}01$.
SREDPLA3 – średnia płaca brutto w firmie; **ZAT02** – liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie w grudniu 2002 r.; **POZSTR11** – liczba poziomów struktury organizacyjnej; **FLUKT15** – wielkość wskaźnika fluktuacji w firmie; **FIRZAL1** – od kiedy firma istnieje.

Źródło: Wyliczenia własne.

Wyniki umieszczone w tabeli 13 macierzy korelacyjnej prowadzą nas do wniosku, że zakres procedur zarządzania zasobami ludzkimi jest powiązany z dwiema zmiennymi sytuacyjnymi: średnią płacą brutto w firmie (zmienna **SREDPLA3**) oraz liczbą zatrudnionych w przedsiębiorstwie w grudniu 2002 r. (**ZAT02**). Siłę związku możemy określić jako „średnią wyższą", gdyż wyniosła odpowiednio 0,393 i 0,389; w przypadku pozostałych zmiennych nie zaistniał żaden związek.

Spróbujmy zatem powyższe zmienne niezależne (**SREDPLA3** i **ZAT02**), pozostające w związku korelacyjnym z analizowaną zmienną zależną agregatową (**AGREG6**), przeanalizować z perspektywy terytorialnej. Jeśli choć w przybliżeniu ich zróżnicowanie w poszczególnych miastach będzie pokrywało się z regionalnym zróżnicowaniem zakresu procedur, oznacza to, że będziemy mogli w jakimś stopniu wyjaśnić różny obszar zadań działu personalnego w poszczególnych regionach. W tym celu uśrednimy powyższe zmienne sytuacyjne i sprawdzimy ich lokalny rozkład (patrz: tab. 14 oraz rys. 3 i 4).

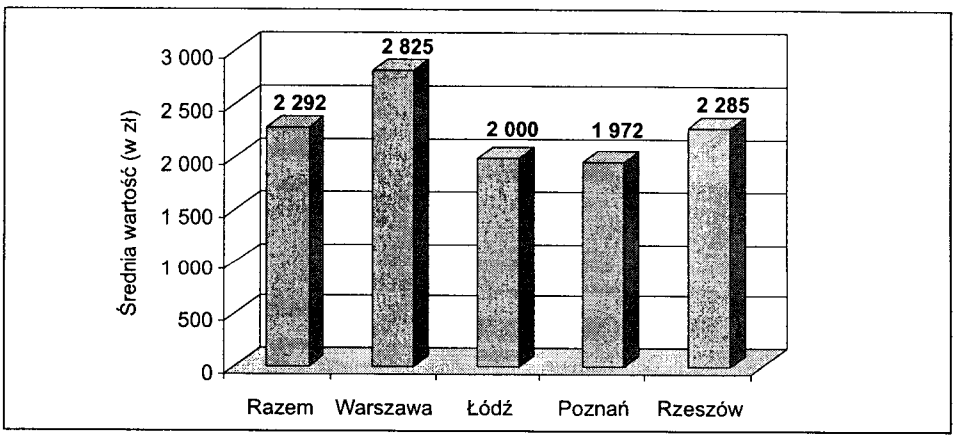
Dane zawarte w tabeli 10 oraz na obydwu wykresach (rys. 3 i 4) wskazują, że zarówno w przypadku średniej wielkości płacy, jak i ilości zatrudnionych osób zdecydowanie „prowadzi" Warszawa. W przypadku średniej płacy drugie miejsce przypada firmom z Rzeszowa, zaś pod względem liczby zatrudnionych osób – przedsiębiorstwom z Poznania. Łódzkie firmy plasują się odpowiednio na trzecim miejscu pod względem średniej płacy pracowników i na czwartym miejscu pod względem średniej liczby zatrudnionych osób. Najniższa przeciętna płaca występuje w firmach poznańskich.

Tabela 14: *Średnie wartości płacy i liczba zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach z podziałem na miasta*

Wybrane wymiary silnej kultury organizacyjnej	Razem	Warszawa	Łódź	Poznań	Rzeszów
SREDPLA3	2 292 zł	2 825 zł	2 003 zł	1 972 zł	2 285 zł
Odchylenie standardowe	940	1 357	415	531	883
Liczba przypadków (N)	38	11	9	10	8
ZAT02	569	1 032	187	543	501
Odchylenie standardowe	843	1 275	129	660	695
Liczba przypadków (N)	53	14	14	13	12

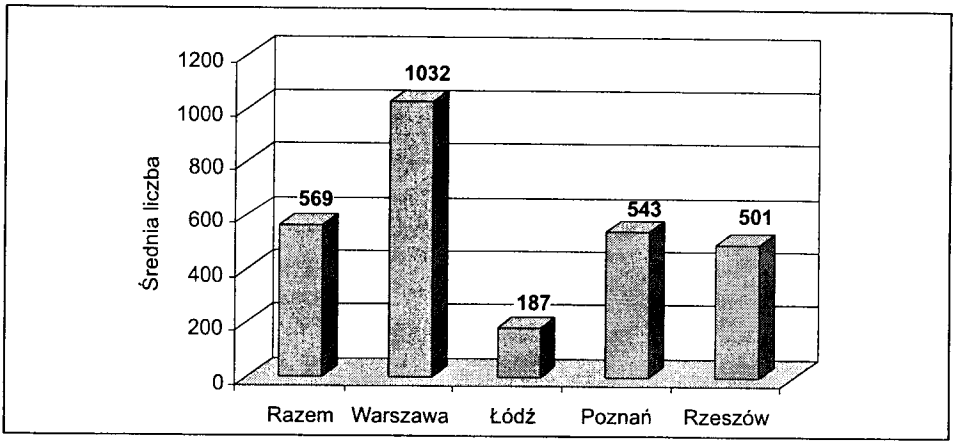
Źródło: Wyliczenia własne.

Rys. 3: *Średnia płaca ogółu pracowników (w zł) w poszczególnych miastach*



Źródło: Wyliczenia własne.

Rys. 4: *Średnia liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwach*



Źródło: Wyliczenia własne.

Zależności te, choć w dużym stopniu „osłabione" niekiedy bardzo wysokim wskaźnikiem średniego odchylenia standardowego, w pewnym stopniu przekładają się na zakres stosowanych procedur zarządzania zasobami ludzkimi. W Warszawie, w której obszar działalności działu personalnego jest zdecydowanie największy, możemy zaobserwować w przedsiębiorstwach także najwyższą średnią płacę oraz największą liczbę zatrudnionych w nich osób. W przypadku Łodzi, która pod względem zatrudnienia i wysokości płacy plasuje się odpowiednio na czwartym i trzecim miejscu, także zakres procedur jest najniższy wśród badanych miast. Przeważnie środkowe pozycje zajmują przedsiębiorstwa z Poznania i Rzeszowa, co również znajduje odzwierciedlenie w średniej ilości stosowanych procedur zarządzania zasobami ludzkimi.

Najsilniejsze okazały się zatem uwarunkowania sytuacyjne, czyli wielkość przedsiębiorstwa i wysokość płacy. Są one dość znacznie skorelowane pozytywnie z zakresem stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi. Oznacza to, że im większe i wyżej wynagradzające swoich pracowników przedsiębiorstwo, tym większy obszar zadań jest realizowany przez dział personalny. Najbardziej jaskrawymi a zarazem skrajnymi przykładami tej zależności są Warszawa oraz Łódź (patrz: rys. 2–4).

Wnioski ogólne

Wytłumaczeniem dla pierwszej zależności – czyli pozytywnej korelacji pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a zakresem procedur zarządzania zasobami ludzkimi – może być bodaj najsłynniejsza teoria mechanizmów rządzących strukturami biurokratycznymi, mianowicie teoria Maksa Webera. Zgodnie z poglądami tego teoretyka – jak się okazuje w dużej mierze ponadczasowymi – wraz z rozrostem organizacji rozrasta się również jej aparat biurokratyczny, a razem z nim ilość „wytwarzanych" przez niego procedur, regulacji i przepisów. Prawda ta wydaje się logiczna i nie potrzebuje lepszego uzasadnienia.

Sprawne zarządzanie dużym przedsiębiorstwem wymaga stworzenia pewnych zasad i norm, które przyjęłyby na siebie rolę regulacyjną i zarządczą. Inaczej można to wytłumaczyć, jeżeli przyjmiemy perspektywę opartą na stosunku władzy i podrzędności. Relacje hierarchiczne stają się szczególnie widoczne w dużych organizacjach przemysłowych, które G. Morgan określa mianem „mechanistycznych" (por. Morgan, 1997: rozdz. *Ujęcie mechanistyczne bierze górę. Organizacje jako maszyny*). W takim środowisku tychże organizacji, w którym zmiany otoczenia są relatywnie mało dynamiczne, przeważają struktury o raczej wysokim stopniu hierarchizacji.

Pogląd ten znajduje także potwierdzenie empiryczne w rezultatach naszych badań. Średnia liczba poziomów struktury organizacyjnej w badanych przez nas przedsiębiorstwach produkcyjnych wyniosła prawie pięć (4,73). Oznacza to, że rozpiętość pomiędzy „górą" organizacyjną a jej „dołem" jest dość znaczna, co w oczywisty sposób wpływa na silne relacje władzy. Można zatem ostrożnie przyjąć, że jeśli jej emanacją są przepisy, to ich ilość wzrasta wraz z jej polaryzacją. Taki pogląd odzwierciedla M. Crozier, który zauważa, że pośrednim przejawem władzy w organizacji mogą być także przepisy, które „są rezultatem walki o wpływy i władzę [...], która raz woli przyjąć taką formę, a kiedy indziej inną" (cyt. za Morawski, 2001: 54). Można więc odnieść wrażenie, że władza jako taka tworzy swego rodzaju „zabezpieczenie" oparte na prawomocności legitymizowanej właśnie poprzez zbiór przepisów i regulacji. To one kanalizują zachowania pracowników i tym samym pomagają kierownictwu ich kontrolować. One też wymuszają zmiany bądź utrzymują organizacyjne *status quo*.

Drugi interesujący nas związek zachodzi pomiędzy zakresem stosowania wyżej wymienionych procedur a średnimi płacami w przedsiębiorstwie. Pozytywna korelacja pomiędzy tymi dwiema zmiennymi prowadzi nas do wniosku, że w przedsiębiorstwach, w których pracownicy są wyżej wynagradzani, działy personalne wykonują większy zakres zadań, przekładający się na większą liczbę procedur zarządzania zasobami ludzkimi. Zależność ta nie jest

wprawdzie tak łatwa do wytłumaczenia, jak poprzednia, lecz także i w tym przypadku można wysunąć pewne przypuszczenie.

Być może większa uwaga, jaką skupia się na rekrutacji, w wyniku której starannie dobiera się pracowników, jak również wiele wysiłku poświęconego na ich wyszkolenie, sposoby efektywnego motywowania oraz stworzenie systemu ocen okresowych przekładają się na lepsze wynagrodzenie tak pozyskanego wartościowego kapitału ludzkiego. Być może mamy też do czynienia z odwrotną sytuacją; osoby, którym poświęca się tak wiele uwagi związanej ze szkoleniem, ocenianiem czy motywowaniem, pracują efektywniej, w związku z czym osiągają lepsze rezultaty przekładające się na płace. Innym wyjaśnieniem może być także to, że mamy do czynienia z zależnością „czysto statystyczną" między tymi dwiema zmiennymi, która mówi nam tylko tyle, że przedsiębiorstwa wyżej wynagradzające swoich pracowników posiadają lepszą sytuację ekonomiczną. W związku z tym „mogą sobie pozwolić" na stosowanie większej liczby procedur zarządzania zasobami ludzkimi, które przecież są stosunkowo kosztowne i wymagają niejednokrotnie usług specjalistycznych firm.

Zakończenie

Powyższe relacje pomiędzy badanymi przez nas zjawiskami uprawniają nas do stwierdzenia, że kultura zarówno organizacyjna, jak również całego regionu nie odgrywają, przynajmniej bezpośrednio, tak istotnej roli, jaką poprzednio zakładaliśmy. Okazuje się, że to nie regionalizm wiązany z lokalną kulturą wpływa na zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi, lecz uwarunkowania sytuacyjne; największy wpływ bowiem ma wielkość przedsiębiorstwa produkcyjnego oraz zarobki jego pracowników. Różnice w obszarze zadaniowym, za jaki odpowiada dział personalny, mogą stanowić wypadkową ogólnej makrospołecznej sytuacji regionu, czyli np.: jego zamożności, wskaźnika wykształcenia mieszkańców czy wielkości stopy bezrobocia. Być może inną determinantą różnic w badanym przez nas zjawisku może być także branża, w jakiej działają firmy.

Odpowiedź na to pytanie wykracza poza ramy projektu badawczego, a także samych badań, lecz wpływ tej zmiennej wydaje się być całkiem prawdopodobny. Wraz z charakterem działalności firmy idzie w parze także określony rynek, na którym ona funkcjonuje, zaś on z kolei wymusza pewne rozwiązania natury organizacyjnej. Te z kolei mogą przekładać się na analizowany przez nas problem badawczy, czyli zakres wyżej wymienionych procedur.

Uważamy, że powyższe wnioski płynące z badań mogą być istotne zarówno dla opisu instytucjonalnej działalności przedsiębiorstw produkcyjnych, jak również czynników, które je modyfikują. Przyjęcie postawy

wyjaśniającej, opartej na rozumowaniu przyczynowo-skutkowym, pozwala na wykrycie i śledzenie rozlicznych zależności świata organizacji od jej otoczenia oraz ewentualnej predykcji ich charakteru i możliwych alternatyw.

Bibliografia

Alas R., Vadi M. (2003), *The Impact of Organizational Culture on Organizational Learning at six Estonian Hospitals*, TRAMES, 7 (57/52), 2.

Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wyd. ABC, Kraków.

Dastmalachian A., Lee S., Ng I. (2002), *The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the Competing Values Framework*, „The International Journal of Human Resource Management", 11, s. 2.

Griffin R. W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.

Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. (2000), *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wyd. ABC, Kraków.

Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences – International Differences in Work – Related Values*, Sage Publications, London.

Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje*, Polskie Wyd. Ekonom., Warszawa.

Konecki K. (2003), *Change of Organizational Identity in Polish Enterprises*, [w:] H. J. Stuting, W. Dorow, F. Classen, S. Blazejewski (eds.), *Change Management in Transition Economies – Integrating Corporate Strategy, Structure and Culture*, Palgrave Macmillan, London.

Konecki K. (1994), *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw produkcyjnych*, Wyd. UŁ, Łódź.

Kostera M. (1994), *Zarządzanie personelem*, Państw. Wyd. Ekonom., Warszawa.

Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wyd. Ekonom., Warszawa.

Kotler P. (2000), *Marketing*, Felberg, Warszawa.

Lutyński J. (1994), *Metody badań społecznych – wybrane zagadnienia*, Łódzkie Tow. Nauk., Łódź.

McKenna E., Beech N. (1997), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Gebethner & S-ka, Warszawa.

Morawski W. (2001), *Socjologia ekonomiczna*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.

Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.

Ogbonna E., Harris L. C. (2000), *Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies*, „The International Journal of Human Resource Management", 11, s. 4.

Smircich L. (1983), *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly", 28.

Strati A. (1998), *Organizational Symbolism as a Social Construction: A Perspective from the Sociology of Knowledge*, „Human Relations', vol. 51, No. 11.

Sułkowski Ł. (2002), *Kultura – klucz czy wytrych do teorii organizacji*, „Przegląd Socjologiczny", t. L1/2.

Tourish D., Pinnington A. (2002), *Transformational leadership, corporate cultism and the spirituality paradigm: An unholy trinity in the workplace*, „Human Relations", vol. 55 (2).

Wasti A. S. (2003), *Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology", 76, s. 303–321.

www.otus.pl (dostęp: 14 X 2004 r.)

7. *Wnioski*

W ramach grantu KBN udało się przeprowadzić pionierskie badania nad kulturowymi uwarunkowaniami zarządzania zasobami ludzkimi. Analizie zostały poddane również wartości i normy deklarowane wśród kadry menedżerskiej. Omówione wyżej wyniki, przedstawione w charakterze poszczególnych problemów badawczych, mają postać raportów cząstkowych. Wyłania się z nich obraz świata polskich menedżerów doby posttransformacyjnej. Ich lektura pozwala nam ustosunkować się do pytań:

- Na ile odnaleźliśmy się w gospodarce wolnorynkowej?
- W jakim stopniu procedury upowszechnione i z powodzeniem stosowane w krajach zachodnich funkcjonują także w polskich średnich i dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych?
- Czy różnice między regionami pod względem zakresu stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi są znaczne, czy tylko symboliczne?
- Jakim wartościom hołdują polscy menedżerowie?

Poniżej znajdują się ogólne wnioski z poszczególnych raportów cząstkowych wraz z odpowiadającymi im pytaniami problemowymi, przedstawionymi w formie hipotez.

H1: Ogólne wartości deklarowane przez menedżerów wpływają na wartości występujące w kulturach organizacyjnych badanych firm

KRZYSZTOF KONECKI

System organizacyjny ma tendencję do samoodtwarzania i podtrzymywania swojej tożsamości, o której decyduje generalnie stan kultury organizacyjnej firmy. Wyobrażenie o sobie, o podstawowych wartościach pracowników i firmy, może być podstawą ustanawiania relacji z otoczeniem, by podtrzymać istniejącą kulturę organizacyjną i tożsamość. Organizacja stwarza w otoczeniu lustro, w którym sama się przegląda. Przekonanie na przykład

o tym, że naszą kulturę określają wartości indywidualistyczne, może być elementem podtrzymującym istniejącą tożsamość i kulturę organizacyjną jako indywidualistyczną.

Kulturę organizacyjną można zmienić w dłuższym okresie, ale tylko pod warunkiem, że system procedur i ich wewnętrznych kryteriów będzie spójny. System procedur wzajemnie łączy się w pętle sprzężenia zwrotnego. Sprzeczne kryteria są zaczynem do powstania ujemnego sprzężenia zwrotnego, na przykład oceny pracowników, natomiast jednoczesne używanie metod relatywnych i absolutnych ocen wywołuje dysonans poznawczy, a jego likwidacja idzie zwykle w kierunku potwierdzania istniejącej kultury organizacyjnej i odrzucenia kultury postulowanej. Procedury zarządzania zasobami ludzkimi muszą stanowić pewien spójny system dodatnich sprzężeń zwrotnych, i tak powinny być postrzegane przez pracowników. Brak spójności wpływa demotywująco na kadrę pracowniczą, a sprzężenia systemowe powodują, iż system dąży do samoregulacji i równowagi wewnętrznej odtwarzającej swą dawną tożsamość.

Sprzeczności w systemie zarządzania zasobami ludzkimi są faktycznie sprzecznościami w kulturze organizacyjnej firmy. Jeśli chcemy stworzyć proefektywnościową kulturę firmy, to musi ona scalać wszystkich pracowników w jedną społeczność (Kostera, 1994). Pracownicy wówczas identyfikują się z organizacją. Zaimek „my" najlepiej oddaje ich poczucie identyfikacji z przedsiębiorstwem. Podwładni są w takiej firmie współpracownikami, a menedżerowie – przywódcami. Procedury akcentujące proefektywność wywołują proefektywnościowe wartości. Wartości te zostają zinsytucjonalizowane w postaci norm i struktur, które z kolei wpływają na podtrzymanie i wzmocnienie proefektywnościowych procedur zarządzania zasobami ludzkimi, wytwarzających proefektywnościowe wartości. Wytworzone gniazdo pętli wzajemnych wpływów pozwala odtwarzać już zmienioną kulturę organizacyjną. Przekształcona kultura organizacyjna może być zmienną zapoczątkowującą zmiany na poziomie socjetalnym, bowiem każdy system jest wrażliwy na warunki początkowe.

Ani kultura organizacyjna, ani także zarządzanie zasobami ludzkimi nie mogą istnieć jako niezależne od siebie istotności. Są sprzężone relacjami i istnieją tak naprawdę tylko w relacjach. Organizacyjne wartości indywidualistyczne nie mogą występować bez wzmacniających je i kształtujących procedur wynagradzania czy awansów (one z kolei są wytworem interpretacji przyszłości, decyzji i działań aktorów organizacyjnych). Relacja zawsze poprzedza ich istnienie.

H2: Wewnętrzne zmienne strukturalne (wiek, wielkość firmy, sytuacja ekonomiczna, istnienie związków zawodowych, forma własności, przywództwo) wpływają na zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi

BEATA PAWŁOWSKA

Tak jak przypuszczaliśmy, wewnętrzną zmienną strukturalną mającą najsilniejszy wpływ na zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi jest wielkość organizacji. Strategia firmy ma niewielki wpływ, gdyż – jak przewidywaliśmy – nie jest jeszcze obecna w przedsiębiorstwach albo ma jedynie deklaratywny charakter. Przyjmowana „strategia" nadal ma postać krótkofalową i jest nastawiona na przetrwanie firmy, a nie na jej stopniowy rozwój. Naszym zdaniem może to być wynikiem nie tylko braku stabilizacji ekonomicznej firmy i kraju, ale również sposobu postrzegania czasu przez społeczeństwo polskie.

Przedsiębiorstwa duże, państwowe oraz te, w których działają organizacje związkowe, częściej niż pozostałe w zarządzaniu zasobami ludzkimi wybierają model kapitału ludzkiego. Stosują one jednocześnie większą liczbę procedur zarządzania zasobami ludzkimi. Duże przedsiębiorstwa dysponują lepiej wykwalifikowaną kadrą, mają większy dostęp do *know-how*, a przede wszystkim większe zasoby finansowe. Mimo wszystko także one w procesie rekrutacji i selekcji pracowników kierują się kosztami tych procesów, wybierając tańsze rozwiązania. Rekrutacja oparta na modelu sita jest tańsza. Firma od razu znajduje pracownika z najlepszymi kwalifikacjami i nie musi inwestować w drogie szkolenia.

W procesie selekcji stosowane są głównie dwa narzędzia: analiza dokumentów kandydata (CV, listu motywacyjnego, dyplomu itd.) – w 88,9% przypadków, oraz rozmowa kwalifikacyjna – w 81,5% badanych firm. Dla ponad połowy badanych przedsiębiorstw ważne są referencje, jakie posiada kandydat (68,5% firm). 90% badanych firm przy obsadzie wolnych stanowisk w pierwszym rzędzie awansuje dotychczasowych pracowników. Świadczy to nie tylko o tym, że firmy stosują rekrutację wewnętrzną, tańszą i wskazującą na model kapitału ludzkiego, ale również o tym, iż wspomniane wcześniej referencje mogą w głównej mierze pochodzić od kierowników i współpracowników. Być może dlatego metoda ta stosowana jest w tak dużej liczbie przedsiębiorstw. Pracownik znany, sprawdzony, znający firmę, który dobrze zinternalizował kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, jest bardziej cenny niż pracownik nowy, z zewnątrz. Jednak w badanych firmach

nie wprowadzono systemu rozwoju zawodowego według zaprojektowanych ścieżek karier zawodowych (47 firm na 55 badanych nie posiada takiego systemu). Świadczy to o działaniach chaotycznych i przypadkowych, i potwierdza brak istnienia jakiejkolwiek strategii.

H3: Zewnętrzne zmienne strukturalne (konkurencja polska, zagraniczna, udział kapitału zagranicznego, poziom bezrobocia) wpływają na zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi

ANNA KUBCZAK

Z badań wynika, że udział kapitału zagranicznego jest czynnikiem, który w największym zakresie wpływa na kształt prowadzonej przez przedsiębiorstwa polityki personalnej. To stwierdzenie jest tym bardziej uzasadnione, że trudno jest jednoznacznie określić, czy w przypadku zmiennej „poziom bezrobocia" mamy do czynienia z wpływem tej właśnie zmiennej. Zróżnicowane wartości poziomu bezrobocia dla każdego z miast powodują, że podział według poziomu bezrobocia tak naprawdę odpowiada podziałowi ze względu na lokalizację. Zatem trudno rozstrzygnąć, czy zmienną wiążącą się ze stosowaniem określonych procedur zarządzania zasobami ludzkimi jest poziom bezrobocia, czy lokalizacja firmy.

Analiza zmiennej „konkurencja polska" i „konkurencja zagraniczna" w pięciu przypadkach ujawniła, że stosowanie niektórych procedur zarządzania zasobami ludzkimi wiąże się z obecnością zagranicznej konkurencji. W firmach, które zmagają się z zagraniczną konkurencją na krajowym rynku, częściej występują między innymi outplacement, stosowanie tymczasowego zatrudnienia i działania skierowane na to, by być bardziej konkurencyjnym na rynku pracy.

Zdecydowana większość związków zmiennej „udział kapitału zagranicznego" wskazuje, że stosowanie pewnych procedur zarządzania zasobami ludzkimi współwystępuje z kapitałem zagranicznym. W przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym częściej występują na przykład systemy rozwoju zawodowego (ścieżki karier), programy sugestii pracowniczych i badanie opinii pracowników, zadania symulacyjne i próbki pracy podczas procesu selekcji. Częściej takie przedsiębiorstwa korzystają z usług agencji doradztwa personalnego, stosują wewnętrzne PR i organizują uroczyste spotkania dla swoich pracowników. W tych firmach również za ważne zostały uznane takie obszary działań, jak: marketing personalny, wewnętrzne PR oraz rekrutacja i selekcja.

Ogólnie można stwierdzić, że zakres stosowanych w badanych przedsiębiorstwach procedur zarządzania zasobami ludzkimi nie jest duży. Porównanie średnich wartości zagregowanych wskaźników w odniesieniu do poszczególnych zmiennych wyraźnie wskazuje na niewielką liczbę stosowanych procedur – wartości średnich co najwyżej nieznacznie przekraczają połowę maksymalnej wartości wskaźników.

H4: W Polsce, a więc także w grupie menedżerów, dominuje linearny model czasu

WALDEMAR DYMARCZYK

W wyniku przeprowadzonych analiz, potwierdzenie uzyskała hipoteza mówiąca o dominacji umiarkowanie linearnej wizji czasu. Przeszłość, teraźniejszość i przyszłość w świadomości menedżerów istnieją jako następujące po sobie etapy, co jest zgodne z logiką fizyki newtonowskiej, chrześcijańską periodyzacją dziejów, a także z industrialną wizją organizacji, gdzie zajmowane pozycje i grane przez aktorów role musiały być jasno zdefiniowane oraz podzielone w wymiarze przestrzennym i czasowym (por. Mumford, 1934; Thompson, 1967; Morgan, 1997: 17–40; Hampden-Turner, Trompenaars, 1998: 73–83; Hassard, 2002).

Jednakże owe trzy stany temporalne nie są całkiem odseparowanymi istnościami. Przeszłość w pewnym stopniu obecna jest i wpływa na teraźniejszość, która z kolei uobecnia i warunkuje przyszłość. Ta ostatnia wydaje się mieć dla respondentów szczególnie duże znaczenie. Można więc zakładać, że dominującą orientacją temporalną jest **orientacja prospektywna**. Równocześnie jednak uzyskane wyniki wyraźnie wskazują, że aprecjacja przyszłości odnosi się raczej do sfery wartości deklarowanych lub co najwyżej oddaje „ogólną" postawę życiową badanych. Gdy przyjrzeć się wyborom dokonywanym w kontekście **działań organizacyjnych**, to optyka temporalna ulega istotnej zmianie. Wyżej niż umiejętność wybiegania w przyszłość menedżerowie cenią codzienną, żmudną i wykonywaną w czasie teraźniejszym pracę oraz zdolność szybkiego finalizowania celów i zadań.

Modyfikujący wpływ **rzeczywistości organizacyjnej** na sposób postrzegania i wartościowania czasu widać wyraźnie, gdy skonfrontowano odpowiedzi na trzy pytania wchodzące w zakres zmiennej „szybkie tempo działań *versus* wolniejsze tempo działań". Generalnie, im bardziej przedstawiane do rozstrzygnięcia problemy odnosiły się do realnych sytuacji i konkretnych działań, tym częściej temporalna perspektywa, którą gotowi

byli przyjmować menedżerowie, ulegała skróceniu. Stwierdzono również, że im silniej respondenci gotowi byli zaakceptować szybkie tempo działań jako organizacyjne *modus operandi*, tym chętniej akceptowali analityczny (zwykle szybszy i silnie osadzony w wymiernych i „twardych" faktach) sposób rozwiązywania problemów.

H5: Silna kultura organizacyjna będzie w istotny sposób wpływała na zakres stosowania zarządzania zasobami ludzkimi

ANETA CZAPLA, PIOTR CHOMCZYŃSKI

Relacje pomiędzy badanymi przez nas zjawiskami uprawniają nas do stwierdzenia, że kultura organizacyjna, jak również całego regionu nie odgrywa, przynajmniej bezpośrednio, tak istotnej roli, jaką poprzednio zakładaliśmy. Okazuje się, że to nie regionalizm wiązany z lokalną kulturą wpływa na zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi, lecz uwarunkowania sytuacyjne. Największy wpływ ma wielkość przedsiębiorstwa produkcyjnego oraz zarobki jego pracowników. Różnice w obszarze zadaniowym, za jaki odpowiada dział personalny, mogą stanowić wypadkową ogólnej makrospołecznej sytuacji regionu, czyli np. jego zamożności, wskaźnika wykształcenia mieszkańców czy wielkości stopy bezrobocia. Być może inną determinantą różnic w badanym przez nas zjawisku może być także branża, w jakiej działają firmy. Odpowiedź na to pytanie wykracza poza ramy projektu badawczego, jak również samych badań, lecz wpływ tej zmiennej wydaje się całkiem prawdopodobny. Wraz z charakterem działalności firmy idzie w parze także określony rynek, na którym ona funkcjonuje, zaś on z kolei wymusza pewne rozwiązania natury organizacyjnej. Te z kolei mogą przekładać się na analizowany przez nas problem badawczy, czyli zakres procedur zarządzania zasobami ludzkimi.

Uważamy, że powyższe wnioski płynące z badań mogą być istotne zarówno dla opisu instytucjonalnej działalności przedsiębiorstw produkcyjnych, jak również dla czynników, które je modyfikują. Przyjęcie postawy wyjaśniającej, opartej na rozumowaniu przyczynowo-skutkowym, pozwala na wykrycie i śledzenie rozlicznych zależności świata organizacji od jej otoczenia oraz ewentualnej predykcji ich charakteru i możliwych alternatyw.

Przeprowadzone badania wniosły istotny wkład w zrozumienie kadry menedżerskiej jako swoistej klasy społecznej, wyraźnie odmiennej od tej sprzed kilkunastu lat. Analizując akceptowany przez nich system aksjonormatywny, będący w istocie autodefinicją, jesteśmy w stanie bliżej scharak-

teryzować ich wartości, dążenia, sposób postrzegania rzeczywistości i własnej w niej roli, jak również uznawaną rolę podwładnych. Dzięki temu ostatniemu mamy pogląd na kwestię rzeczywistego rozpowszechnienia wśród kierownictwa średniego i wyższego szczebla koncepcji kapitału ludzkiego. Czy teoria głosząca, że największym potencjałem przedsiębiorstwa jest pracownik, znajduje odzwierciedlenie w praktyce?

W ramach grantu KBN została także zorganizowana konferencja naukowa pt. *Organizacja jako proces. Interpretatywna socjologia pracy i organizacji* (6–8 października bieżącego roku), na której mogliśmy przedstawić wyniki naszych badań. Wart podkreślenia jest także fakt, iż kolejne rezultaty pracy badawczej w ramach KBN przedstawiane były na wcześniejszych konferencjach o ogólnopolskim i międzynarodowym zasięgu. Dane empiryczne uzyskane przez nas zostały także wykorzystane zarówno w celach dydaktycznych, jak i w pracach magisterskich, artykułach naukowych oraz w rozprawie doktorskiej.

Załączniki

Załącznik 1

© Katedra Socjologii Organizacji i Zarządzania – Uniwersytet Łódzki

Numer kwestionariusza: .....

„KULTUROWE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI"
Kwestionariusz badawczy Nr 1 (dla dyrektorów firm)

KR – podać kartę respondenta

1. W jakim stopniu zgadza się P. z każdym z poniższych stwierdzeń? (1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 2 – raczej się nie zgadzam; 3 – ani się zgadzam, ani nie zgadzam; 4 – raczej się zgadzam; 5 – zdecydowanie się zgadzam) *Na skali od 1 do 5 zaznaczyć odpowiedź respondenta*

a. Sądzę, że ludziom można ufać.	1 2 3 4 5
b. Jeżeli człowiek nie pilnuje się, inni wykorzystają go.	1 2 3 4 5
c. Skłonność do współpracy jest elementem prawdziwej natury ludzkiej.	1 2 3 4 5
d. Lojalność jest niezbędna do współpracy z ludźmi.	1 2 3 4 5
e. Obchodzenie prawa jest dopuszczalne tak długo, jak długo nie prowadzi do jego złamania	1 2 3 4 5

KR – podać kartę respondenta

2. Proszę wybrać to ze zdań, z którym bardziej P. się utożsamia:

a. W dzisiejszym świecie szybkie załatwianie spraw jest warunkiem sukcesu.
b. Chwilowe „zatrzymanie się", namysł, spojrzenie wstecz to gwarancja podejmowania właściwych decyzji, a w konsekwencji osiągnięcia sukcesu.

KR – podać kartę respondenta

3. W jakim stopniu zgadza się P. z każdym z poniższych stwierdzeń? (1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 2 – raczej się nie zgadzam; 3 – ani się zgadzam, ani nie zgadzam; 4 – raczej się zgadzam; 5 – zdecydowanie się zgadzam) *Na skali od 1 do 5 zaznaczyć odpowiedź respondenta*

a. Osiągnięcie sukcesu i szacunku otoczenia to kwestia ciężkiej pracy.	1 2 3 4 5
b. Należy zdecydowanie pomagać tym, którym się w życiu nie powiodło.	1 2 3 4 5
c. Ludziom starszym należy się większy szacunek niż młodym.	1 2 3 4 5

Załącznik 1 (cd.)

KR – podać kartę respondenta

4. Jak P. sądzi, co w Polsce liczy się najbardziej przy obsadzie stanowisk kierowniczych? ***W odpowiednim miejscu*** *proszę postawić krzyżyk.*

	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak
a. Powiązania rodzinne					
b. Powiązania polityczne					
c. Znajomości					
d. Kwalifikacje					
e. Doświadczenie zawodowe					
f. Wykształcenie					
g. Inne, jakie?					

KR – podać kartę respondenta

5. W jakim stopniu zgadza się P. z każdym z poniższych stwierdzeń? (1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 2 – raczej się nie zgadzam; 3 – ani się zgadzam, ani nie zgadzam; 4 – raczej się zgadzam; 5 – zdecydowanie się zgadzam) *Na skali od 1 do 5 zaznaczyć odpowiedź respondenta. Rotować co cztery kolejność zadawania pytań, np. pierwszy wywiad zaczynamy od stwierdzenia „a", drugi od „e", itd. Zakreślić pytanie, od którego rozpoczęto.*

a. Jeśli mam w domu jakiś problem, zawsze mogę liczyć na pomoc sąsiadów.	1 2 3 4 5
b. W życiu ważne jest, by pozostawać w harmonii ze światem i samym sobą.	1 2 3 4 5
c. Zajmowanie przez kogoś wyższej pozycji w hierarchii stanowi wystarczający powód do tego, by okazywać mu szczególny szacunek.	1 2 3 4 5
d. Samo polskie obywatelstwo nie wystarczy do tego, by być Polakiem.	1 2 3 4 5
e. Codzienne sytuacje życiowe są zazwyczaj tak zróżnicowane i niepowtarzalne, że zawodzą wszelkie ogólne reguły czy zasady.	1 2 3 4 5
f. Załatwianie różnych spraw dzięki osobistym znajomościom jest nieuczciwe.	1 2 3 4 5
g. Polskie firmy, które znalazły się w trudnej sytuacji, powinny móc liczyć na szczególne traktowanie ze strony naszego państwa.	1 2 3 4 5
h. Gdyby dziecko mojego dobrego przyjaciela poszukiwało teraz pracy, z pewnością mogłoby liczyć na moją pomoc.	1 2 3 4 5
i. By poradzić sobie ze skomplikowanym problemem, należy ogarnąć go w całości i **od razu szukać najogólniejszych rozwiązań.**	1 2 3 4 5

j. Nawet dorosłe dzieci winne są swym rodzicom **bezwzględny** szacunek.	1 2 3 4 5
k. Nigdy nie dopuściłbym do sytuacji, w której kariera zawodowa zagroziłaby mojemu życiu rodzinnemu.	1 2 3 4 5
l. Sprzedaż polskich firm czy ziemi w obce ręce jest sprzeczna z interesem narodowym.	1 2 3 4 5
m. Bardzo ważne, by w życiu kierować się powszechnie akceptowanymi zasadami.	1 2 3 4 5
n. Decyzjom władz mojego miasta powinny się podporządkować nawet te społeczności czy grupy, w których interesy godzą te decyzje.	1 2 3 4 5
o. Mając na względzie dobro moich najlepszych przyjaciół, jestem skłonny „pójść im na rękę" w sytuacjach nie określonych zbyt dokładnie przepisami.	1 2 3 4 5
p. Któreś z dzieci powinno przejąć po ojcu kierowanie rodzinną firmą.	1 2 3 4 5
r. Zatrudnianie krewnych przez osobę na stanowisku w podległej jej placówce jest czymś niewłaściwym.	1 2 3 4 5
s. Zawsze było dla mnie ważne, by znaleźć jakiś najważniejszy sens czy cel, któremu podporządkowane byłyby wszystkie moje życiowe dążenia.	1 2 3 4 5
t. Każdy problem można rozwiązać, jeśli się zna i zastosuje odpowiednie reguły.	1 2 3 4 5
u. Mieszkańcy mojego osiedla wiele problemów rozwiązują wspólnie, nie angażując w to organów lokalnych.	1 2 3 4 5
w. Ważne jest, by menedżer był starszy od swych podwładnych.	1 2 3 4 5
x. W otrzymaniu pracy istotne jest posiadanie znajomości i kontaktów.	1 2 3 4 5

KR – podać kartę respondenta

6. Proszę wybrać jedno ze zdań, które lepiej oddaje P. przekonanie o skutecznym działaniu:

a. Ważne jest, aby działania miały określoną kolejność i przebiegały według ustalonego harmonogramu.
b. Ważne jest mieć całościowy ogląd problemu, a kolejność działań i ich przebieg według ustalonego grafiku pełni jedynie pomocniczą, drugorzędną funkcję.

KR – podać kartę respondenta

7. Proszę wybrać przysłowie, które wydaje się P. bliższe:

a. „Nie oglądaj się za siebie, bo ostatnich gryzą psy."
b. „Śpiesz się powoli."

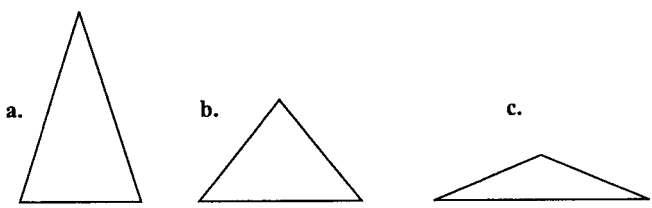
8. Proszę sobie wyobrazić, że przeszłość, teraźniejszość i przyszłość to koła. Proszę narysować poniżej trzy koła, przedstawiające przeszłość, teraźniejszość i przyszłość. Proszę ułożyć je tak, żeby jak najlepiej obrazowały P. przekonania o związku przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. Może P. rysować koła różnych rozmiarów. Kiedy P. skończy, proszę podpisać każde z nich, żeby było wiadomo, co oznaczają. *(Podać kwestionariusz respondentowi i poprosić o narysowanie).*

Załącznik 1 (cd.)

KR – podać kartę respondenta

9. Poniżej przedstawiono figury geometryczne obrazujące różne typy hierarchii: od „ostrej" po „łagodną". Proszę o wybranie (zakreślenie) kształtu, który według P. najlepiej symbolizuje strukturę organizacyjną P. przedsiębiorstwa:

Proszę zakreślić odpowiedź respondenta (a, b lub c).



KR – podać kartę respondenta

10. W jakim stopniu zgadza się P. z każdym z poniższych stwierdzeń? (1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 2 – raczej się nie zgadzam; 3 – ani się zgadzam, ani nie zgadzam; 4 – raczej się zgadzam; 5 – zdecydowanie się zgadzam) *Na skali od 1 do 5 zaznaczyć odpowiedź respondenta. Rotować co cztery kolejność zadawania pytań, np. pierwszy wywiad zaczynamy od stwierdzenia „a", drugi od „e", itd. Zakreślić pytanie, od którego rozpoczęto.*

a. Wszystkie konflikty w naszej firmie są rozwiązywane wyłącznie przez kierownictwo.	1 2 3 4 5
b. Istotną sprawą są dla naszej firmy dobre stosunki z okolicznymi mieszkańcami.	1 2 3 4 5
c. Szczególnie cenimy tych pracowników, którzy sobie dobrze radzą przy realizacji zupełnie nowych czy nietypowych zadań.	1 2 3 4 5
d. Wszyscy w naszej firmie wiedzą, że podstawą oceny ich pracy są konkretne fakty i liczby świadczące o indywidualnej efektywności.	1 2 3 4 5

e. Dobrą i stosowaną w naszej firmie formą rekrutacji jest przyjmowanie do pracy osób rekomendowanych przez już zatrudnionych pracowników.	1 2 3 4 5
f. Gdy przychodzi nam rozwiązać jakiś poważny problem, osoby zajmujące różne stanowiska w hierarchii pracują często na zasadach partnerskich.	1 2 3 4 5
g. Uważamy, że nacechowane pewną serdecznością stosunki międzyludzkie przekształcające wszystkich pracowników w jedną dużą rodzinę służą dobrze naszej firmie.	1 2 3 4 5
h. Za istotną wartość uważa się w naszej firmie wzajemną lojalność w stosunkach przełożonych i podwładnych.	1 2 3 4 5
i. Przed podjęciem decyzji o ukaraniu pracownika za niedociągnięcia w pracy zawsze uwzględniamy wszystkie szczególne okoliczności sprawy, w tym sytuację życiową pracownika.	1 2 3 4 5
j. Całą istotną wiedzę dotyczącą naszej firmy można w gruncie rzeczy przedstawić w postaci liczb, tabel i wykresów.	1 2 3 4 5
k. W naszej firmie uważamy, że o wiele efektywniej działają zespoły pracownicze scementowane silnymi więziami koleżeńskimi.	1 2 3 4 5
l. Postępowanie zgodne ze znanymi wszystkim pracownikom regułami i procedurami jest podstawą funkcjonowania naszej firmy.	1 2 3 4 5
m. Dokonując w naszej firmie ocen pracowników, uwzględniamy także ich sytuację rodzinną.	1 2 3 4 5
n. W naszej firmie także te problemy, które wydają się dotyczyć jednego z jej działów, rozwiązywane są we współpracy z innymi działami.	1 2 3 4 5
o. O prestiżu pracownika w naszej firmie decyduje nie jego aktualne stanowisko w hierarchii firmy, lecz posiadane kompetencje.	1 2 3 4 5
p. **Każdemu** z pracowników staramy się dać możliwość rozwoju i podnoszenia kwalifikacji.	1 2 3 4 5
r. W naszej firmie w miarę możliwości staramy się utrzymywać jakiś kontakt także z rodzinami pracowników.	1 2 3 4 5
s. Nasza firma znana jest w okolicy z działalności dobroczynnej.	1 2 3 4 5
t. W naszej firmie oczekujemy od pracowników pełnego zaangażowania, czasami kosztem ich życia prywatnego.	1 2 3 4 5
u. Sprzyjamy pracownikom, którzy w czasie wolnym chcą się w coś wspólnie angażować.	1 2 3 4 5
w. Płace mogą być bardzo zróżnicowane w sytuacji, kiedy zależne są od włożonego wysiłku.	1 2 3 4 5
x. Identyfikację pracowników z firmą uważamy u nas za bardzo ważną sprawę.	1 2 3 4 5
y. Problemy na linii firma – okoliczni mieszkańcy można i należy rozwiązywać wspólnie.	1 2 3 4 5

Załącznik 1 (cd.)

11. Proszę teraz wskazać wszystkie te stwierdzenia, które dotyczą spraw szczególnie ważnych dla P. firmy? *(Proszę wpisać literowe oznaczenia wybranych przez respondentów stwierdzeń – respondent powinien wybrać przynajmniej 5!)* .....

KR – podać kartę respondenta

12. Zdecydowanie większa i silniejsza firma działająca w tej samej branży co i P. proponuje sojusz i wzajemną, ścisłą współpracę. Jednakże oprócz korzyści finansowych istnieje również ryzyko wywierania wpływu na decyzje w P. firmie. Czy decyduje się P. na ów związek?

a. Zdecydowanie nie
b. Raczej nie
c. Trudno powiedzieć
d. Raczej tak
e. Zdecydowanie tak

KR – podać kartę respondenta

13. Proszę wybrać jedno stwierdzenie, które najlepiej oddaje sytuację w P. firmie:

a. W mojej firmie kierownicy dzielą się z podwładnymi kompetencjami, wszyscy czujemy się odpowiedzialni za realizowane projekty.
b. W mojej firmie nie istnieje delegowanie władzy i uprawnień na niższe szczeble, które pełnią funkcję jedynie wykonawczą.
c. W mojej firmie delegowanie uprawnień na niższe szczeble dotyczy tylko wybranych projektów.

KR – podać kartę respondenta

14. Czy tworzy P. nowe strategie postępowania, dostosowując swoje zachowanie do:
W odpowiednim miejscu proszę postawić krzyżyk.

	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak
a. Indywidualnego klienta					
b. Indywidualnego pracownika					
c. Indywidualnego zadania					

KR – podać kartę respondenta

15. W jakim stopniu zgadza się P. z każdym z poniższych stwierdzeń? (1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 2 – raczej się nie zgadzam; 3 – ani się zgadzam, ani nie zgadzam; 4 – raczej się zgadzam; 5 – zdecydowanie się zgadzam) *Na skali od 1 do 5 zaznaczyć odpowiedź respondenta.*

a. Zmiany w strukturze firmy, będące odpowiedzią na potrzeby rynku, wzbudzają we mnie niepokój.	1 2 3 4 5
b. Potrafimy rozszerzyć zakres oferowanych klientom usług i dostosować się do ich wymagań.	1 2 3 4 5
c. Jesteśmy w stanie w poważnym stopniu zmienić strukturę i funkcjonowanie firmy, jeśli dzięki temu zdobędziemy nowe rynki i zwiększymy zyski.	1 2 3 4 5
d. Nasi klienci są lojalni, nie pozwalamy, by przejęła ich konkurencja.	1 2 3 4 5
e. Systematycznie i planowo wprowadzamy innowacje w strukturze firmy, jej produktach/usługach i sposobach ich wytwarzania.	1 2 3 4 5
f. Szybciej niż konkurencja wprowadzamy na rynek nowe produkty/usługi.	1 2 3 4 5

KR – podać kartę respondenta

16. Który z podanych niżej poglądów bardziej P. przekonuje:

a. Lepsze wyniki osiąga przedsiębiorstwo, gdy wszystkie przyszłe działania mają **jasno określony horyzont czasowy.**
b. Lepsze wyniki osiąga przedsiębiorstwo elastycznie reagujące na zmiany w jego otoczeniu, **rezygnując z precyzyjnego planu rozwoju.**

KR – podać kartę respondenta

17. Czy łatwo utrzymuje P. dobre kontakty ze współpracownikami, potrafi wczuwać się w ich sytuację, konstruktywnie rozwiązywać konflikty?

a. Zdecydowanie nie
b. Raczej nie
c. Trudno powiedzieć
d. Raczej tak
e. Zdecydowanie tak

KR – podać kartę respondenta

18. Proszę uszeregować wg ważności podane poniżej cechy dobrego menadżera:
(1 – cecha **najważniejsza**; 2 – cecha **mniej ważna**; 3 – cecha **najmniej ważna**; odpowiednie cyfry proszę wpisać w **rubryce „Ważność"**).

Cecha	Ważność
a. Codzienna wytężona praca	
b. Doświadczenie	
c. Umiejętności tworzenia wizji i planów	

KR – podać kartę respondenta

19. Proszę wybrać, które z podanych niżej działań przynosi zwykle lepsze skutki dla przedsiębiorstwa. Jeżeli w różnych sytuacjach wykorzystuje P. obie te strategie, proszę wybrać tę stosowaną częściej:

a. Szybkie i aktywne nawiązywanie kontaktów z różnymi partnerami handlowymi.
b. Koncentrowanie wysiłków na pełnym i dogłębnym poznaniu partnerów handlowych.

Załącznik 1 (cd.)

KR – podać kartę respondenta

20. Proszę wybrać jedno zdanie, z którym się P. bardziej utożsamia:

a. To naturalne, że tak jak w przypadku pór roku, również w przypadku naszej firmy istnieją okresy wzrostu i kryzysu.
b. Dobra lub zła kondycja naszej firmy jest skutkiem określonych decyzji.

KR – podać kartę respondenta

21. Proszę wybrać jedną z dwóch możliwości: W naszym przedsiębiorstwie nad określonym projektem pracuje się...

a. Etapami, tak aby było wiadomo, w którym punkcie znajduje się projekt.
b. W taki sposób, że liczne działania powinny być realizowane równolegle, zanim połączy się je we właściwym czasie.

22. Czy w P. firmie podkreśla się rolę historii firmy i jej przeszłe osiągnięcia?

a. Tak
b. Nie *(przejdź do pytania 24)*

23. W jaki sposób podkreśla się historię firmy i jej przeszłe osiągnięcia?

. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

KR – podać kartę respondenta

24. Czy podejmując jakieś decyzje w pracy...
*Proszę w **odpowiednim miejscu** postawić krzyżyk.*

	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Trudno powiedzieć	Raczej nie	Zdecydowanie nie
a. Wydaje P. polecenia po samodzielnym podjęciu decyzji, bez konsultacji z podwładnymi					
b. Częściowo konsultuje je P. z podwładnymi					
c. Wszystkie decyzje są podejmowane wspólnie z podwładnymi					
d. Podwładni mają duże możliwości samodzielnego podejmowania decyzji					

KR – podać kartę respondenta

25. Czy według P. silny przywódca jest niezbędnym warunkiem sukcesu firmy?

a. Zdecydowanie nie
b. Raczej nie
c. Trudno powiedzieć
d. Raczej tak
e. Zdecydowanie tak

Jeśli respondent wskaże odp. a, b lub c, przechodzimy do metryczki.

26. Czym według P. charakteryzuje się silny przywódca?

. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

METRYCZKA

1. Wiek .....

2. Płeć K M

3. Wykształcenie: *Respondent powinien wybrać **jedną możliwość**.*
a. podstawowe
b. zasadnicze zawodowe (jaka specjalność?) . . . . . .
c. średnie zawodowe (jaka specjalność?) . . . . . .
d. średnie ogólne
e. policealne (jaka specjalność?) . . . . . .
f. wyższe (jaka specjalność?) . . . . . .

4. Jakie jest wykształcenie P. ojca? *Respondent powinien wybrać **jedną możliwość**.*
a. podstawowe
b. zasadnicze zawodowe (jaka specjalność?) . . . . . .
c. średnie zawodowe (jaka specjalność?) . . . . . .
d. średnie ogólne
e. policealne (jaka specjalność?) . . . . . .
f. wyższe (jaka specjalność?) . . . . . .

5. Jakie jest wykształcenie P. matki? *Respondent powinien wybrać **jedną możliwość**.*
a. podstawowe
b. zasadnicze zawodowe (jaka specjalność?) . . . . . .
c. średnie zawodowe (jaka specjalność?) . . . . . .
d. średnie ogólne
e. policealne (jaka specjalność?) . . . . . .
f. wyższe (jaka specjalność?) . . . . . .

6. Jaka jest wysokość przeciętnej miesięcznej P. płacy brutto?

. . . . . .

7. Jaka jest średnia łącznych dochodów wszystkich członków P. gospodarstwa domowego. Proszę o umiejscowienie swojego gospodarstwa w danym przedziale płac:
a. do 1000 zł
b. od 1001 do 2000 zł
c. od 2001 do 3000 zł
d. od 3001 do 4000 zł
e. od 4001 do 5000 zł
f. powyżej 5001 zł

Załącznik 1 (cd.)

8. Aktualne stanowisko pracy . . . . . .

9. Staż pracy ogółem . . . . . .

10. Staż pracy w obecnej firmie . . . . . .

11. Staż pracy na obecnym stanowisku (łącznie, nie tylko w obecnej firmie) . . . . . .

12. Przynależność do związków zawodowych tak nie

13. Przynależność do innych organizacji (jakich?) . . . . . .

14. Miejsce zamieszkania
a) wieś b) miasto (**liczba mieszkańców** . . . . .)

15. Z ilu osób składa się P. gospodarstwo domowe? . . . . . .

16. Jak często rozmawia P. ze swoimi sąsiadami?
*Respondent powinien wybrać **jedną możliwość**.*
a. Tak, zazwyczaj kilka razy w tygodniu
b. Tak, raz w tygodniu
c. Tak, kilka razy w miesiącu
d. Tak, kilka razy w roku
e. W ogóle z nimi nie rozmawiam

17. Ilu przyjaciół P. obecnie posiada? . . . . . .

18. Jak często spotyka się P. ze swoimi przyjaciółmi?
*Respondent powinien wybrać **jedną możliwość**.*
a. Zazwyczaj kilka razy w tygodniu
b. Raz w tygodniu
c. Kilka razy w miesiącu
d. Kilka razy w roku
e. Prawie w ogóle się z nimi nie spotykam

19. Czy jest P. wierzący/a?
a) tak b) nie (*zakończ wywiad*)

20. Jeśli tak, to czy bierze P. udział w praktykach religijnych, takich jak: msze, nabożeństwa lub spotkania religijne?
*Respondent powinien wybrać **jedną możliwość**.*
a. Tak, zazwyczaj kilka razy w tygodniu
b. Tak, raz w tygodniu
c. Tak, kilka razy w miesiącu
d. Tak, kilka razy w roku
e. W ogóle w nich nie uczestniczę

Dziękuję za wywiad.

Załącznik 2

© Katedra Socjologii Organizacji i Zarządzania – Uniwersytet Łódzki

Numer kwestionariusza: .....

„KULTUROWE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI"
Kwestionariusz badawczy Nr 2 (dla szefów kadr)

INFORMACJE O POLITYCE PERSONALNEJ

1. Czy firma posiada:

a. Dział personalny (bądź jego odpowiednik wewnątrz firmy) tak nie

b. Strategię rozwoju na najbliższe lata tak nie

(jeśli nie, przejść do pyt. 3)

2. Proszę wymienić główne założenia i punkty tej strategii

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

3. Czy firma posiada strategię polityki personalnej? tak nie (*przejść do pyt. 5*)

4. Jeśli tak, to jakie są jej podstawowe założenia: . . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

KR – Podać kartę respondenta

5. Które z poniższych stwierdzeń odpowiadają polityce personalnej stosowanej w P. firmie? Proszę wybrać jedno stwierdzenie z każdej przedstawionej pary stwierdzeń.

a. planowanie zatrudnienia dotyczy krótkich przedziałów czasu
b. zatrudnienie planujemy w dłuższym okresie

a. rekrutacja oparta jest głównie na zewnętrznym rynku pracy
b. przy decyzji o rekrutacji najpierw analizujemy wewnętrzne zasoby ludzkie

a. selekcja jest bardzo rygorystyczna ze względu na kryteria związane z produktywnością i efektywnością
b. w procesie selekcji wiodącymi kryteriami jest motywacja kandydata i chęć rozwoju

a. oceny pracowników dokonywane są w krótkich przedziałach czasowych
b. pracownicy oceniani są w dłuższych okresach czasu

a. oceny odnoszą się głównie do wyników (rezultatów) pracy
b. w ocenie bierze się pod uwagę zaangażowanie i postawę wobec pracy

a. nagrody związane są głównie z realizacją konkretnych i określonych czasowo celów
b. nagradzane jest zaangażowanie i lojalność wobec firmy

Załącznik 2 (cd.)

a. szkolenie pracowników ma głównie charakter specjalistyczny
b. system szkoleń obejmuje również kształcenie i rozwój ogólny pracownika

a. w firmie nie ma rozbudowanego systemu socjalnego
b. pracownicy mają możliwość korzystania z rozbudowanego systemu socjalnego firmy

KR – Podać kartę respondenta

6. Za jakie obszary zadaniowe odpowiada dział personalny w P. firmie? Proszę wybrać wszystkie właściwe odpowiedzi.

a. administracja spraw pracowniczych
b. marketing personalny
c. motywowanie pracowników
d. oceny pracowników
e. PR wewnętrzny (gazetki zakładowe, radiowęzeł, tablica ogłoszeniowa itp.)
f. rekrutacja i selekcja pracowników
g. szkolenia i rozwój pracowników
h. inne (jakie) . . . . . .

7. Które z wyżej wymienionych obszarów uważa P. za zdecydowanie najważniejsze w działalności Państwa działu personalnego?

. . . . . .

8. Czy w firmie istnieją opisy stanowisk pracy? tak nie

9. Czy w firmie stosowane są procedury planowania zatrudnienia (analizy popytu i podaży rynków pracy)?

tak nie

10. Czy kierowany przez P. dział posługuje się planem zatrudnienia?

a. tak, są to plany półroczne
b. tak, są to plany roczne
c. tak, rekrutacje planowane są na kilka lat naprzód
d. nie, zatrudniamy w miarę bieżących potrzeb

KR – Podać kartę respondenta

11. Jakie narzędzia selekcji są stosowane przez P. firmę w procesie poszukiwania pracowników? Proszę wybrać wszystkie właściwe odpowiedzi.

a. analiza dokumentów kandydata (C.V., list motywacyjny, dyplomy itd.)
b. rozmowa (wywiad) kwalifikacyjna indywidualna
c. rozmowa (wywiad) kwalifikacyjna grupowa
d. testy psychometryczne
e. badania grafologiczne
f. zadania symulacyjne
g. pełna metoda Assessment Center
h. referencje
i. próbki pracy
j. inne (jakie?) . . . . . .

12. Czy w firmie stosuje się specjalnie dla niej opracowany system ocen pracowników?

tak nie

13. Czy stosowany w firmie system wynagradzania jest:

a. uzależniony od wyników pracy	tak	nie
b. skonstruowany na podstawie wartościowania pracy	tak	nie
c. uzależniony od czasu pracy	tak	nie
d. uzależniony jest od stażu pracy	tak	nie
e. o charakterze kafeteryjnym	tak	nie
f. połączony z premiowaniem za ilość pracy	tak	nie
g. połączony z premiowaniem za jakość pracy	tak	nie
h. połączony jest ze stałą premią (uznaniową)	tak	nie
i. czy w firmie stosuje się akord	tak	nie
j. określony układem zbiorowym pracy	tak	nie

k. inny (jaki?) . . . . . .

14. Czy w firmie wprowadzono system rozwoju zawodowego wg zaprojektowanych ścieżek karier zawodowych?

tak nie

15. Czy w firmie istnieje „outplacement program" (program pozwalający zwalnianym pracownikom znaleźć zatrudnienie na zewnątrz firmy)?

tak nie

16. Czy w firmie istnieje system rotacji pracowników pomiędzy stanowiskami?

tak nie

17. Czy przy obsadzaniu wolnych stanowisk w pierwszym rzędzie awansuje się dotychczasowych pracowników?

tak nie

18. Czy w firmie istnieje i jest stosowany system pracy zespołowej?

tak nie

19. Czy zwierzchnik (kierownik) działu personalnego (działu zasobów ludzkich) znajduje się w zarządzie/dyrekcji firmy?

tak nie

20. Jeśli nie, to czy zwierzchnik (kierownik) działu personalnego (działu zasobów ludzkich) uczestniczy w zebraniach zarządu/dyrekcji?

tak nie

Załącznik 2 (cd.)

21. Czy w firmie stosuje się programy:

a. *coachingu* (wyspecjalizowany program opieki i szkoleń pracowników przez wyznaczonych trenerów) tak nie
b. *mentoringu* (specjalny program opieki i doradztwa nad pracownikami prowadzony przez starszych i doświadczonych pracowników) tak nie

22. Czy w firmie istnieje układ zbiorowy pracy?

tak nie

23. Czy firma korzysta z usług agencji doradztwa personalnego? tak nie

24. Jeśli tak, to z jakich usług korzysta? . . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

25. Czy w firmie istnieje skonstruowany system szkoleń pracowniczych? tak nie

26. Czy firma korzysta z usług firm szkoleniowych? tak nie

27. Jeśli tak, to jakiego typu szkolenia zamawiacie Państwo najczęściej?
. . . . . .
. . . . . .

28. Czy w firmie stosuje się następujące formy zatrudnienia:

a. kontraktowanie pracy (umowy wygasają w momencie wykonania zadania) tak nie
b. umowa na czas określony tak nie
c. zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy tak nie
d. tymczasowe zatrudnienie (praca dorywcza) tak nie
e. zatrudnienie w ramach prac interwencyjnych tak nie
f. w ramach pracy na własny rachunek (samozatrudnienie – forma pracy zleconej często wykonywana na rzecz dotychczasowego pracodawcy) tak nie
g. wypożyczanie pracowników tak nie
h. dzielenie pracy przewidzianej wcześniej dla jednego pracownika tak nie
i. zmienny czas pracy dla pracowników zatrudnionych na stałe tak nie
j. praca na wezwanie (pracownik pozostaje do dyspozycji pracodawcy i np. pełni dyżur w domu a podejmuje pracę w przypadku wezwania) tak nie
k. praca w domu (w tym telepraca) tak nie
l. umowa na czas nieokreślony tak nie

29. Czy w firmie istnieją:

a. wydawnictwa wewnętrzne (np. gazeta zakładowa, broszury informacyjne)? tak nie
b. tablica informacyjna? tak nie
c. radiowęzeł zakładowy? tak nie
d. system badania opinii pracowników, np. na temat satysfakcji pracowników i komunikacji w firm, itp. (ankiety, kwestionariusze)? tak nie
e. program sugestii pracowniczych tak nie
f. intranet (komputerowa sieć komunikacji w obrębie firmy) tak nie

30. Jakie działanie podejmuje Państwa firma, aby stać się konkurencyjną na rynku pracy?

a. obecność na targach pracy tak nie
b. sponsoring imprez tak nie
c. współpraca z organizacjami studenckimi tak nie
d. współpraca z uczelniami/szkołami zawodowymi tak nie
e. ogłoszenia prasowe tak nie
f. kontakty ze społecznościami lokalnymi tak nie
g. ogłoszenia internetowe tak nie
h. nie podejmujemy żadnych tego typu działań tak nie
i. inne (jakie?) . . . . . .

31. Czy w firmie organizuje się uroczyste spotkania z okazji:

a. awansowania niektórych pracowników tak nie
b. świąt Bożego Narodzenia tak nie
c. przyjęć nowych pracowników tak nie
d. imienin i/lub urodzin poszczególnych pracowników tak nie
e. spotkania po pracy, np. w barze, restauracji, bez specjalnej okazji tak nie
f. innych okazji (jakich?) . . . . . .

32. Czy w firmie:

a. były w ostatnim roku redukcje zatrudnienia tak nie
b. planuje się w przyszłym roku redukcje zatrudnienia tak nie

INFORMACJE O FIRMIE

1. Od kiedy firma istnieje (podać datę powstania) . . . . . .

2. Forma prawna firmy
*Respondent powinien wybrać **jedną możliwość**.*

a. przedsiębiorstwo państwowe
b. spółka akcyjna jednoosobowa Skarbu Państwa
c. spółka z ograniczoną odpowiedzialnością jednoosobowa Skarbu Państwa
d. spółka akcyjna z wyłącznym kapitałem prywatnym krajowym
e. spółka akcyjna z udziałem kapitału zagranicznego
f. spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z wyłącznym kapitałem prywatnym krajowym

Załącznik 2 (cd.)

g. spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z udziałem kapitału zagranicznego
h. spółka jawna
i. spółka komandytowa
j. spółdzielnia
k. przedsiębiorstwo zagraniczne drobnej wytwórczości
l. zakład osób fizycznych
ł. inne (jakie?) . . . . . .

3. Średnia płaca brutto w firmie (w roku 2002): . . . . . .

4. Czy w firmie działają związki zawodowe?

tak nie

5. Jeśli tak, to jakie: . . . . . .

6. Jaki procent załogi należy do związków zawodowych? . . . . . .

7. Czy zagraniczny kapitał/inwestor posiada jakieś udziały w przedsiębiorstwie?

tak (jeśli tak, to **jaki** jest to **procent** .....) nie

8. W którym roku przedsiębiorstwo przyjęło obecną formę prawną? . . . . . .

9. Nazwy trzech głównych produktów

1990 r. 1)..... 2)..... 3)..... (jeśli firma powstała **po roku 1990**, to podać **produkty z pierwszego roku jej istnienia)**

2002 r. 1)..... 2)..... 3).....

10. Liczba zatrudnionych w P. przedsiębiorstwie:

1) w grudniu 1990 r. ..... (jeśli firma powstała **po roku 1990**, to **podać liczbę z pierwszego roku jej istnienia)**

2) w grudniu 2002 r. .....

11. Ile poziomów struktury organizacyjnej można wyróżnić w P. firmie? . . . . . .

12. Obecna sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa jest:
*Respondent powinien wybrać **jedną możliwość**.*

a. na skraju przepaści (bankructwa)
b. pogorszająca się
c. stagnacyjna
d. dobra
e. bardzo dobra

KR – Podać kartę respondenta

13. Kto jest głównym Waszym konkurentem na rynku krajowym?
*Respondent powinien wybrać **jedną możliwość**.*

a. Nie mamy liczącej się konkurencji.
b. Krajowe przedsiębiorstwa produkujące identyczny produkt od czasów socjalizmu.
c. Krajowi producenci, którzy niedawno pojawili się na rynku.
d. Firmy z kapitałem zagranicznym lub Joint Venture powstałe w naszym kraju.
e. Zagraniczni producenci.
f. Inni (kto?) . . . . . .

14. Obecna wielkość eksportu (2002 r.) w stosunku do całego wolumenu produkcji (w %)
. . . . . .

15. Wielkość wskaźnika fluktuacji w firmie (w%) . . . . . .

16. Miejsce działalności firmy (miejscowość) . . . . . .

METRYCZKA

1. Wiek .....

2. Płeć K M

3. Wykształcenie: *Respondent powinien wybrać **jedną możliwość**.*

a. podstawowe
b. zasadnicze zawodowe (jaka specjalność?) . . . . . .
c. średnie zawodowe (jaka specjalność?) . . . . . .
d. średnie ogólne
e. policealne (jaka specjalność?) . . . . . .
f. wyższe (jaka specjalność?) . . . . . .

4. Jakie jest wykształcenie P. ojca? *Respondent powinien wybrać **jedną możliwość**.*

a. podstawowe
b. zasadnicze zawodowe (jaka specjalność?) . . . . . .
c. średnie zawodowe (jaka specjalność?) . . . . . .
d. średnie ogólne
e. policealne (jaka specjalność?) . . . . . .
f. wyższe (jaka specjalność?) . . . . . .

5. Jakie jest wykształcenie P. matki? *Respondent powinien wybrać **jedną możliwość**.*

a. podstawowe
b. zasadnicze zawodowe (jaka specjalność?) . . . . . .
c. średnie zawodowe (jaka specjalność?) . . . . . .
d. średnie ogólne
e. policealne (jaka specjalność?) . . . . . .
f. wyższe (jaka specjalność?) . . . . . .

Załącznik 2 (cd.)

6. Jaka jest wysokość przeciętnej miesięcznej P. płacy brutto?

. . . . . .

7. Jaka jest średnia łącznych dochodów wszystkich członków P. gospodarstwa domowego. Proszę o umiejscowienie swojego gospodarstwa w danym przedziale płac:

a. do 1000 zł
b. od 1001 do 2000 zł
c. od 2001 do 3000 zł
d. od 3001 do 4000 zł
e. od 4001 do 5000 zł
f. powyżej 5001 zł

8. Aktualne stanowisko pracy . . . . . .

9. Staż pracy ogółem . . . . . .

10. Staż pracy w obecnej firmie . . . . . .

11. Staż pracy na obecnym stanowisku (łącznie, nie tylko w obecnej firmie) . . . . . .

12. Przynależność do związków zawodowych tak nie

13. Przynależność do innych organizacji (jakich?) . . . . . .

14. Miejsce zamieszkania

a) wieś b) miasto (**liczba mieszkańców** . . . . .)

15. Z ilu osób składa się P. gospodarstwo domowe? . . . . . .

16. Jak często rozmawia P. ze swoimi sąsiadami?
*Respondent powinien wybrać **jedną możliwość**.*

a) Tak, zazwyczaj kilka razy w tygodniu
b) Tak, raz w tygodniu
c) Tak, kilka razy w miesiącu
d) Tak, kilka razy w roku
e) W ogóle z nimi nie rozmawiam

17. Ilu przyjaciół P. obecnie posiada? . . . . . .

18. Jak często spotyka się P. ze swoimi przyjaciółmi?
*Respondent powinien wybrać **jedną możliwość**.*

a) Zazwyczaj kilka razy w tygodniu
b) Raz w tygodniu
c) Kilka razy w miesiącu
d) Kilka razy w roku
e) Prawie w ogóle się z nimi nie spotykam

19. Czy jest P. wierzący/a?

a) tak b) nie (*zakończ wywiad*)

20. Jeśli tak, to czy bierze P. udział w praktykach religijnych, takich jak: msze, nabożeństwa lub spotkania religijne?

Respondent powinien wybrać ***jedną możliwość.***

a) Tak, zazwyczaj kilka razy w tygodniu
b) Tak, raz w tygodniu
c) Tak, kilka razy w miesiącu
d) Tak, kilka razy w roku
e) W ogóle w nich nie uczestniczę

Dziękuję za wywiad.

Załącznik 3

KWESTIONARIUSZ BADAWCZY

Kultura organizacyjna firmy – badanie systemów wartości

1. Co w P. życiu jest ważne? Proszę na podanej skali od 1 do 5 (gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie"; 2 – „raczej nie"; 3 – „trudno powiedzieć"; 4 – „raczej tak"; 5 – „zdecydowanie tak"), zakreślając jedną z możliwości, wskazać na ważność danego punktu.
(Proszę najpierw dokładnie przeczytać wszystkie wymienione stwierdzenia, a następnie w odpowiednim miejscu proszę zakreślić 1, 2, 3, 4 lub 5).

A) dobro państwa
1 2 3 4 5

B) mój naród
1 2 3 4 5

C) dobro mojej firmy
1 2 3 4 5

D) działalność w stowarzyszeniu, klubie, organizacji społecznej
1 2 3 4 5

E) dobro miejscowości, w której mieszkam
1 2 3 4 5

F) moi przyjaciele
1 2 3 4 5

G) moja rodzina
1 2 3 4 5

H) planowanie czasu
1 2 3 4 5

I) współpraca z innymi ludźmi i koordynacja wspólnych działań
1 2 3 4 5

J) mój indywidualny sukces zawodowy
1 2 3 4 5

K) zdobycie wysokiej pozycji społecznej
1 2 3 4 5

L) rywalizacja, konkurencja z innymi, by osiągnąć osobisty sukces
1 2 3 4 5

M) podejmowanie nowych wyzwań i ryzyka
1 2 3 4 5

N) działanie przynoszące konkretne i wymierne rezultaty
1 2 3 4 5

O) moja religia (pytanie dotyczy tylko wierzących; niewierzący wpisują: „nie dotyczy") .....
1 2 3 4 5

P) aktywne uczestnictwo w życiu swojej społeczności religijnej (grupy), parafii itp. (pytanie dotyczy tylko wierzących; niewierzący wpisują: „nie dotyczy") .....
1 2 3 4 5

Q) wykształcenie, dokształcanie się
1 2 3 4 5

R) samorealizacja i rozwój osobisty
1 2 3 4 5

S) uczciwość i przestrzeganie ogólnie przyjętch norm
1 2 3 4 5

T) zdrowie
1 2 3 4 5

U) hobby i inne zainteresowania realizowane w czasie wolnym
1 2 3 4 5

V) praca zawodowa
1 2 3 4 5

W) sukces materialny
1 2 3 4 5

X) działalność społeczna w różnych organizacjach i na rzecz innych ludzi
1 2 3 4 5

Y) bezwzględne przestrzeganie prawa
1 2 3 4 5

Z) posiadanie bogatej sieci kontaktów z innymi ludźmi
1 2 3 4 5

AA) inne .....
1 2 3 4 5

2. Co jest P. zdaniem ważne w P. firmie? Proszę na podanej skali od 1 do 5 (gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie"; 2 – „raczej nie"; 3 – „trudno powiedzieć"; 4 – „raczej tak"; 5 – „zdecydowanie tak"), zakreślając jedną z możliwości, wskazać na ważność danego punktu.
Proszę najpierw odnieść się do tego, jak P. zdaniem jest, a następnie jak P. zdaniem powinno być w P. firmie. Wybrane punkty w kolumnach pierwszej (jak jest) i drugiej (jak powinno być) nie muszą się pokrywać.
(Proszę najpierw dokładnie przeczytać wszystkie wymienione stwierdzenia, a następnie w odpowiednim miejscu proszę zakreślić 1, 2, 3, 4 lub 5).
Wartości
jak jest
jak powinno być

a) stabilność zatrudnienia
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Załącznik 3 (cd.)

b) identyfikacja pracowników z firmą
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

c) rozwój kwalifikacji u wszystkich pracowników w firmie
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

d) doskonałość i wysoka jakość produktu
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

e) nagradzanie najbardziej efektywnych pracowników
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

f) przewidywalność, planowość działań, postępowanie według ściśle ustalonych przez siebie planów i procedur
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

g) innowacyjność, podejmowanie nowych wyzwań
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

h) posiadanie dobrych, dynamicznych, sprawnych menedżerów
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

i) marka firmy
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

j) pozycja firmy na rynku (poszerzanie rynku)
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

k) działalność marketingowa i reklama
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

l) działalność Public Relations (działania informacyjne, broszury, foldery, obecność w mediach, sponsoring)
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

m) ekologiczna produkcja
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

n) harmonijne stosunki międzyludzkie
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

o) hołdowanie zasadzie równości w traktowaniu pracowników
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

p) sprawiedliwe traktowanie pracowników według przyjętych reguł
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

q) etyczne postępowanie wobec klientów
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

r) osiąganie zysku
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

s) obniżka kosztów
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

t) rozwój wielkości firmy
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

u) różnorodność produkcji
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

w) umacnianie władzy kierownictwa firmy
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

x) praca zespołowa
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

y) wykonywanie zadań w jak najkrótszym czasie
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Załącznik 3 (cd.)

z) współpraca z innymi ludźmi i koordynacja wspólnych działań
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

aa) przy podejmowaniu decyzji kadrowych branie pod uwagę sytuacji życiowej pracowników
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

ab) tworzenie sieci powiązań z innymi firmami i instytucjami
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

ac) lojalna i z długim stażem kadra
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

ad) inne (jakie?) . . . . . .
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

METRYCZKA

1. Wiek.....

2. Płeć M K

3. Wykształcenie

a) podstawowe
b) zasadnicze zawodowe (jaka specjalność?)
. . . . . .
c) średnie zawodowe (jaka specjalność?)
. . . . . .
d) średnie ogólne
e) policealne (jaka specjalność?)
. . . . . .
f) wyższe (jaki kierunek?)
. . . . . .

4. Wysokość płacy brutto (z ostatniego miesiąca)
. . . . . .

5. Aktualne stanowisko pracy
. . . . . .

6. Staż pracy ogółem

. . . . . .

7. Staż pracy na ostatnim stanowisku

. . . . . .

8. Miejsce zamieszkania

. . . . . .

9. Przynależność do związków zawodowych tak nie

10. Przynależność do profesjonalnych organizacji (jakich?)

. . . . . .

11. Ukończone kursy i studia podyplomowe (jakie?)

. . . . . .