

**Małgorzata Czerna**

Uniwersytet Gdański

## **WPŁYW KULTURY ORGANIZACJI NA ZARZĄDZANIE PERSONELEM**

### **1. Istota i znaczenie kultury organizacji**

W dzisiejszych czasach zaczyna się szukać kluczowych czynników sukcesu firmy w tzw. miękkich obszarach – społecznych, trudno mierzalnych. Do takich kategorii należy właśnie kultura organizacji. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjmijmy jej rozumienie zaproponowane przez M. Armstronga [2001, s. 149]. „Kultura to wzór wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które nie muszą być sformułowane, ale które kształtują zachowanie ludzi i sposoby realizacji zadań. Wartości odnoszą się do tego, co uznawane jest za ważne w zachowaniu ludzi i organizacji. Normy to niepisane zasady zachowania”.

Większość badaczy kultury organizacji, choć różnie ją definiuje, zgadza się, że [Hofstede 2000, s. 266-267]:

- jest holistyczna – obejmuje całość zjawiska, które jest przecież czymś więcej niż prostą sumą składowych,
- jest zdeterminowana historycznie – odzwierciedla historię organizacji,
- stanowi twór społeczny – powstaje i jest zatrzymywana przez grupę ludzi tworzących organizację,
- jest koncepcją miękką,
- trudno i w długim horyzoncie czasu poddaje się zmianom.

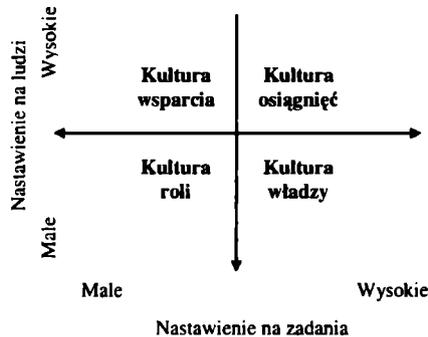
Powyższe rozumienie kultury organizacji pozwala zidentyfikować jej znaczenie dla organizacji:

- Ogranicza niepewność wynikającą ze zmienności otoczenia i wewnętrznych warunków funkcjonowania organizacji.
- Buduje tożsamość firmy. H. Mintzberg [1979, s. 35] wyraził pogląd, że tożsamość organizacji jest dla niej tym, czym osobowość dla jednostki. Odpowiada na pytanie: kim jesteśmy? Integruje uczestników organizacji i daje poczucie przynależności do konkretnej wspólnoty.

Tak pojmowana kultura wpływa na funkcjonowanie organizacji w wielu obszarach. Zarządzanie personelem jest właśnie jednym z takich bardzo istotnych obszarów, na które kultura organizacji ma bardzo duży wpływ.

## 2. Charakterystyka kultur organizacji

Spośród wielu spotykanych w literaturze klasyfikacji kultur organizacji na potrzeby niniejszego artykułu została wykorzystana dwuwymiarowa koncepcja E.H. Scheina [1985]. Wywodzi się ona z wcześniejszych koncepcji R. Harrisona i C. Handy'ego. Jej prezentację zawiera rys. 1.



Rys. 1. Typologia kultur według E.H. Scheina

Źródło: opracowanie własne.

**Kultura władzy** – przywództwo jest skoncentrowane, spoczywa w rękach kilku osób. Zwierzchnik uosabia interesy firmy, a jego oczekiwania wyznaczają działania podwładnych.

**Kultura roli** – postrzegana jest jako synonim „biurokracji”. Opiera się na jasno określonych i stabilnych zasadach i procedurach. Pracownicy muszą się im podporządkować, co ogranicza ich samodzielność i kreatywność. Firmy z tego rodzaju kulturą nie są w stanie szybko reagować na zmiany rynkowe.

**Kultura wsparcia** – w centrum zainteresowania stawia pracownika, jego cele i potrzeby. Praca w organizacji ma ułatwić uczestnikom realizację ich indywidualnych priorytetów.

**Kultura osiągnięć** – jest zorientowana na rezultat. Liczy się wspólne działanie i to kreatywne. Zespół, rola i zadania są zmienne, elastyczne. Ta kultura ułatwia firmie przystosowanie się do zmian.

Tabela 1. Znaczenie ludzi w poszczególnych kulturach

Kultura	Znaczenie ludzi	Wymiary		
		fizyczny	emocjonalny	intelektualny
Władzy	niskie	wyznaczone potrzebami realizacji zadań	strach przed reakcjami zwierzchników	tylko wybrani decydenci
Roli	niskie	granice fizycznej aktywności wyznaczone potrzebami procedur	brak zaangażowania, strach przed konsekwencjami formalnymi	brak sposobności do kreatywnych zachowań; role wyznaczone są przez procedury
Wsparcie	wysokie	wysiłek fizyczny uzależniony od zgodności zadań z preferencjami	wysiłek emocjonalny skierowany na samorealizację, zaangażowanie w pracy	wysiłek intelektualny skierowany na samodzielne rozwiązywanie problemów
Osiągnięć	wysokie	wysiłek wyznaczony potrzebami zadań zespołowych, motywacja przez zespół	komunikacja nieformalna, praca zespołowa	wysiłek intelektualny jako wkład w efekt pracy zespołu (synergia)

Źródło: opracowanie własne.

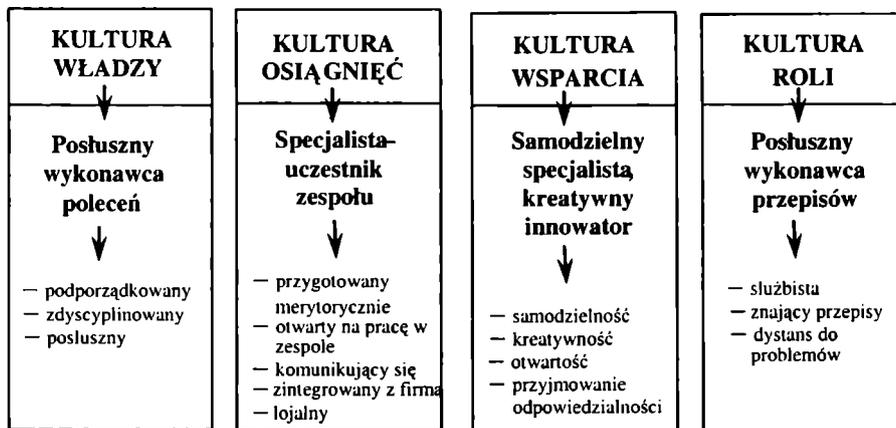
Tabela 2 zaprezentuje rolę zadań w poszczególnych rodzajach kultury.

Tabela 2. Znaczenie zadań w poszczególnych kulturach

Kultura	Znaczenie zadań	Wymiary		
		kryteria oceny	poziom stabilności zadań	realizatorzy
Rozwoju	niskie	zgodność działań z procedurami, uniezależnienie się ocen od wyników	przepisy i zadania stabilne w długim przedziale czasu	ocena i realizatorzy indywidualni
Wsparcia	niskie	liczy się rozwój podwładnych; dobór zadań do oczekiwań podwładnych	zmiennosc zadań, coraz ambitniejsze, trudniejsze, rozwijające	współpraca, ale tylko w zakresie pomocy w realizacji indywidualnych wyzwań
Władzy	wysokie	posłuszny realizator zadań zleconych przez kierownika (skuteczność)	zadania mogą być zmienne	ocena realizacji zadań zindywidualizowana (kierownik)
Osiągnięć	wysokie	efektywnosc realizacji zadań	zmienne	współpracujący zespół (efekt synergii)

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym problemem wartym rozważenia są oczekiwania wobec pracownika wyznaczane poszczególnymi rodzajami kultur.



Rys. 2. Modele pracowników wyznaczane przez poszczególne rodzaje kultur

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Modele zarządzania personelem wyznaczone przez poszczególne rodzaje kultur organizacji

Mechanizm wpływu kultur na zarządzanie personelem przedstawia rys. 3.



Rys. 3. Wpływ kultury organizacji na zarządzanie personelem

Źródło: opracowanie własne.

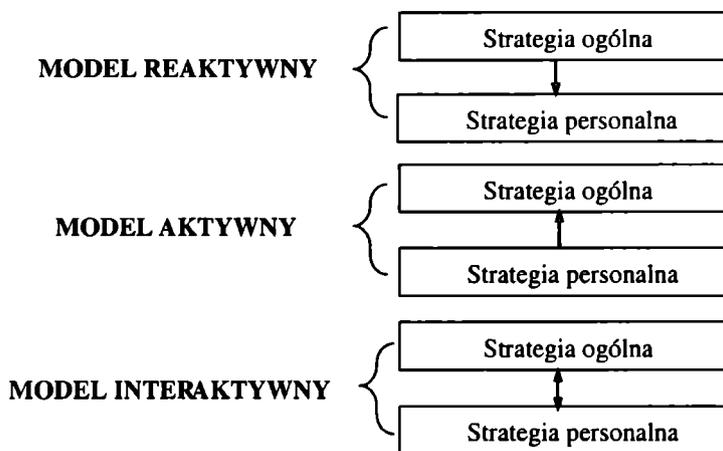
Rozważanie warto rozpocząć od prezentacji wpływu kultury organizacji na strategię personalną.

**Strategia personalna** – to długotrwała koncepcja dotycząca zarządzania ludźmi, zmierzająca do właściwego ich ukształtowania i zaangażowania, celem wsparcia organizacji w osiągnięciu powodzenia [Listwan 2002, s. 41].

Projektując strategię personalną, warto odpowiedzieć na kilka pytań [Listwan 2002, s. 46]:

- Jaki stan rzeczy pod względem zasobów pracowniczych charakteryzuje aktualnie firmę? (Gdzie jesteśmy?)
- Jaki stan rzeczy w określonym przedziale czasu (3-5 lat) zamierzamy osiągnąć? (Gdzie chcemy być?)
- Jak to uczynić? (Jak kształtować stan i strukturę kwalifikacyjną zasobów, jak doprowadzić do zaangażowania pracowników?)

Autorzy różnią się między sobą klasyfikacją i nazewnictwem strategii personalnych. Większość z nich jednak uznaje wzajemność związków strategii personalnej i strategii na poziomie firmy. T. Stalewski wyraźnie stwierdza: „Działania w ramach ZZL nie mogą być oderwane od ogólnej strategii firmy. Przeciwnie, powinny być jej logiczną konsekwencją i sposobem realizacji” [Stalewski, Chlebnicka 1997, s. 13]. Zaraz dalej zaznacza, że zależności pomiędzy obydwooma poziomami strategii powinny być obustronne. B. Wawrzyniak [Wawrzyniak 1989, s. 129] dodaje, że praktyka kadrowa jest elementem praktyki strategicznej przedsiębiorstw i jej uwarunkowaniem.



Rys. 4. Modele integracji strategii ogólnej i personalnej

Źródło: [Lipka 2000, s. 38].

Tak opracowana strategia personalna stanowi punkt wyjścia do opracowania założeń poszczególnych obszarów zarządzania personelem.

Przyjrzyjmy się teraz strategiom personalnym wyznaczonym przez poszczególne rodzaje kultur organizacji. Do rozważań przyjęto podział strategii personalnych zaproponowany przez T. Stalewskiego [Stalewski, Chlebnicka 1997, s. 28-33]:

- **Autoselekcja (rotacja)** – tworzenie procedur, które regulują funkcjonowanie uczestnika organizacji. Niepodporządkowanie się im automatycznie eliminuje pracownika z organizacji.

- **Autonomizacja** – to stworzenie motywującego do samorozwoju układu człowiek – praca. Pracownik, akceptując ten układ, dowodzi, że praca jest dla niego wartością samą w sobie i nie wymaga dodatkowych oddziaływań kierowniczych.
- **Transakcja** – to bieżące stałe oddziaływanie przez kierownika na pracowników za pomocą ściśle określonych narzędzi w zależności do poziomu równowagi w wymianie między pracownikiem a organizacją.
- **Transformacja** – to budowanie reguł i stosowanie narzędzi, zewnętrznego stymulowania rozwoju kadry.

Tabela 3. Kultura władzy a zarządzanie personelem

Elementy zarządzania personelem	Charakterystyka
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• transakcja</li> </ul>
Dobór	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zewnętrzny,</li> <li>• głównie oparty na biegłości w wykonywaniu potrzebnych dzisiaj zadań, posłuszeństwo,</li> <li>• przede wszystkim przy wykorzystaniu sprawdzianu z wykonania przyszłych zadań i dokumentów formalnych,</li> <li>• adaptacja głównie do zadań indywidualnych,</li> <li>• liczą się potrzeby firmy,</li> <li>• relatywnie duży przepływ pracowników przez firmę</li> </ul>
Rozwój	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wyznaczony bieżącymi potrzebami firmy,</li> <li>• szkolenia w zakresie poprawy biegłości,</li> <li>• awans głównie hierarchiczny oparty na kryteriach wykonawczych (rzadkość)</li> </ul>
Oceny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kryteria wynikowe, sprawność w realizacji zadań (każdorazowo),</li> <li>• wykorzystane głównie w obszarze zwolnień, motywacji finansowej,</li> <li>• pracownicy nie są poinformowani o kryteriach,</li> <li>• ocenia kierownik, brak dyskusji na temat oceny</li> </ul>
Motywacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• głównie finansowa, duży udział kar, zwolnień,</li> <li>• za perfekcję, sprawność, stopień realizacji zadań,</li> <li>• za wyniki indywidualne,</li> <li>• za wysiłek mięśni</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Przejdźmy teraz do dokładniejszej prezentacji wpływu poszczególnych kultur na zarządzanie personelem. W niniejszym artykule wyodrębniono cztery podstawowe obszary:

- dobór,
- motywację,
- oceny,
- rozwój.

Tabela 4. Kultura roli a zarządzanie personelem

Elementy zarządzania personelem	Charakterystyka
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• autoselekcja</li> </ul>
Dobór	<ul style="list-style-type: none"> <li>• głównie zewnętrzny, choć uzupełniany wewnętrznym,</li> <li>• głównie oparty na znajomości powszechnych procedur, pragmatyzmie, dokładności, zdyscyplinowaniu,</li> <li>• metody – test wiedzy, formalne dokumenty, referencje,</li> <li>• adaptacja – zapoznanie się ze szczegółowymi procedurami w firmie, z konsekwencjami ich nieprzestrzegania,</li> <li>• liczą się potrzeby firmy,</li> <li>• duży przepływ pracowników przez firmę</li> </ul>
Rozwój	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wyznaczony potrzebami ewentualnych zmian w procedurach,</li> <li>• szkolenie w zakresie procedur,</li> <li>• awans głównie oparty na kryterium biurokratycznym</li> </ul>
Oceny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kryteria zgodności działań z procedurami (nie skuteczność, nie efektywność) behawioralne,</li> <li>• kryteria zmienne i nie znane pracownikom,</li> <li>• wykorzystywane głównie w obszarze rekrutacji,</li> <li>• pracownicy są poinformowani o konsekwencji nieprzestrzegania procedur,</li> <li>• oceny incydentalne (za każdy przypadek nieprzestrzegania reguł) dokonywane przez kierownika bez szans na dyskusję</li> </ul>
Motywacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• za przestrzeganie przepisów,</li> <li>• głównie w obszarze zwolnień (negatywna), materialna (pozytywna)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Kultura wsparcia a zarządzanie personelem

Elementy zarządzania personelem	Charakterystyka
1	2
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• autonomizacja</li> </ul>
Dobór	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzajemny (pracownik – praca),</li> <li>• wykorzystanie źródeł zewnętrznych i wewnętrznych,</li> <li>• kryterium – dopasowanie zadań do oczekiwań kandydata, potrzeb samorealizacji,</li> <li>• metody – rozmowa wstępna, wywiad, <i>assessment centre</i>, testy psychologiczne, listy osiągnięć,</li> <li>• adaptacja do zadań, jeżeli wynik jest negatywny, odejście może być z inicjatywy pracownika</li> </ul>

1	2
Rozwój	<ul style="list-style-type: none"> <li>wyznaczony głównie potrzebami, oczekiwaniami pracownika,</li> <li>rozwój nie tyle aktualnie potrzebnych kwalifikacji, ale osobowości, języki, studia podyplomowe, MBA,</li> <li>awans to przydzielenie bardziej zajmujących, trudniejszych, wymagających zadań, będących wyzwaniem</li> </ul>
Oceny	<ul style="list-style-type: none"> <li>działań indywidualnych,</li> <li>kryteria efektywności uzyskiwanych wyników,</li> <li>znajomość kryteriów przez ocenianych,</li> <li>rozmowy oceniające z podwładnymi o ich problemach, trudnościach,</li> <li>wykorzystywane do rozwoju</li> </ul>
Motywacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>głównie pozytywna, indywidualna,</li> <li>odwołuje się do potrzeb wyższego rzędu (uznanie, delegowanie uprawnień, większa samodzielność, trudniejsze zadania),</li> <li>za kreatywność, innowacyjność,</li> <li>pomoc przy tworzeniu warunków rozwoju i realizacji zadań</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Kultura osiągnięć a zarządzanie personelem

Elementy zarządzania personelem	Charakterystyka
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>osiągnięć</li> </ul>
Dobór	<ul style="list-style-type: none"> <li>głównie wewnętrzny do konkretnych zespołów,</li> <li>kryteria – szeroko rozumiane kwalifikacje i umiejętności pracy zespołowej, lojalność,</li> <li>metody – testy wiedzy, zachowań, socjotechniki, referencje,</li> <li>przystosowanie zespołu do celów i zadań, prezentacja misji i celów</li> </ul>
Rozwój	<ul style="list-style-type: none"> <li>dotyczy poszerzenia specjalizacji, umiejętności pracy w zespole,</li> <li>wyznaczony potrzebami pracownika i firmy,</li> <li>awans poprzez pełnienie różnych ról w różnych zespołach,</li> <li>awans hierarchiczny oparty na kryteriach menedżerskich</li> </ul>
Oceny	<ul style="list-style-type: none"> <li>kryteria – wyniki zespołu (efektywność), behawioralne, stale i znane pracownikom,</li> <li>dokonywana przez zespół, kierownika i samoocena,</li> <li>wykorzystywane w całym zarządzaniu personelem</li> </ul>
Motywacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>za efektywność zespołową (zespołu, firm),</li> <li>za kreatywność grupową, lojalność,</li> <li>bodźce kompleksowe, grupowe</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

---

## Literatura

- Armstrong M. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.
- Lipka B. (2000), *Strategia personalna firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Listwan T. (red.), (2002), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa.
- Minzberg H. (1979), *The Structure of Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Schein E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, New York.
- Stalewski T., Chlebicka E. (1997), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane problemy i metody*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Wawrzyniak B. (1989), *Praktyka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

## THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE INTO HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

### Summary

The paper begins with presentation and classification of organizational culture. We have based on proposition of Schein (four types of culture). Every type of culture needs a different personal strategic (authority – transaction, role – auto selection, support – autonomization, attainment – transformation). Next part of paper describes the differences in HRM implicated by different organizational culture.