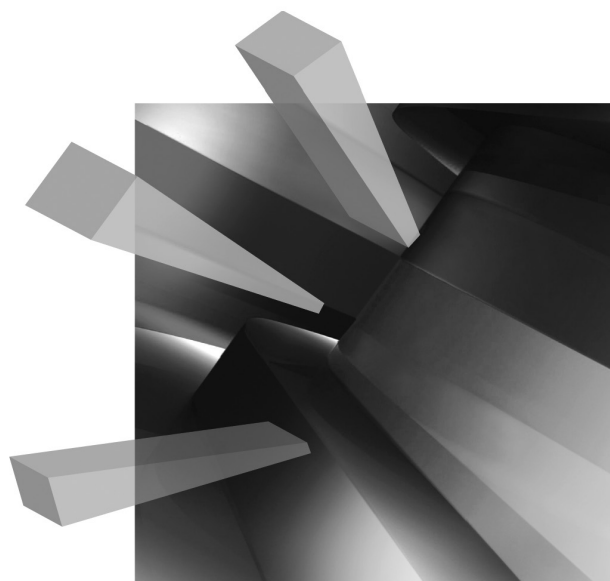


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

3(16)•2013



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Dorota Pitulec
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM
Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Ivan Blagun, Lesya Dmytryshyn: Statistical models for income distribution in the socio-economic systems	9
Michał Ginter: Klasy jako lokalna polityka stymulowania przedsiębiorczości na przykładzie województwa lubelskiego.....	21
Tomasz Ingram: Pomiar kultury organizacyjnej jako determinanty programów zarządzania talentami.....	36
Agata Krycia-Chomińska: Wpływ elementów nazwy marki na jej postrzeganie przez nabywców – badanie eksploracyjne	48
Anna Marciszewska: Zarządzanie zespołem projektowym w organizacjach <i>non-profit</i>	63
Joanna Mróz: Coaching i mentoring wobec współczesnych wyzwań w rozwoju pracowników.....	75
Igor Postuła: Problem określenia właściciela ekonomicznego majątku i akcji spółek Skarbu Państwa	91
Witold Szumowski: Czynniki warunkujące realizację funkcji personalnej....	109
Katarzyna Szydłowska: Europejskie i polskie hotelarstwo w dobie kryzysu europejskiego	119
Stanisław Urban, Mariola Michalowska: Determinanty wyboru konsumentów dotyczące miejsca zakupu. Raport z badań	133
Dorota Molek-Winiarska: Znaczenie postaw pracowników w procesie wdrażania programów redukcji stresu zawodowego.....	154

Summaries

Ivan Blagun, Lesya Dmytryshyn: Modele statystyczne dystrybucji dochodów w systemach społeczno-gospodarczych	20
Michał Ginter: Clusters as local policy of stimulating enterprise based on lubelskie voivodeship	35
Tomasz Ingram: Measuring organizational culture as talent management program contingencies.....	47
Agata Krycia-Chomińska: The influence of brand name components on purchaser's brand perception – exploratory study.....	62
Anna Marciszewska: Project team management in non-profit organisations.	74
Joanna Mróz: Coaching and mentoring as a response to new challenges in the employees development	90

Igor Postuła: The specification of economic owner of the state owned companies' property and shares.....	108
Witold Szumowski: Factors conditioning HR function	118
Katarzyna Szydłowska: European and Polish hospitality in the times of economic crisis.....	132
Stanisław Urban, Mariola Michałowska: Consumers' choice determinants regarding the place of purchase. Research report	153
Dorota Molek-Winiarska: Significance of employees' attitudes towards the implementation of stress management interventions.....	165

Tomasz Ingram

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

POMIAR KULTURY ORGANIZACYJNEJ JAKO DETERMINANTY PROGRAMÓW ZARZĄDZANIA TALENTAMI*

Streszczenie: Choć programy zarządzania talentami są doskonale opisane w literaturze, to jednak do dziś niewiele wiadomo o czynnikach wpływających na ich kształt. Celem niniejszego artykułu jest zaproponowanie sposobu pomiaru kultury organizacyjnej jako determinanty programów zarządzania talentami w organizacji. W oparciu o krytyczną analizę wyników badań jakościowych dotyczących zarządzania talentami w organizacji zidentyfikowano kryteria, które powinno spełniać narzędzie do pomiaru kultury organizacyjnej jako czynnika wpływającego na kształt programów zarządzania talentami. W oparciu o przeprowadzoną analizę wybranych narzędzi służących pomiarowi kultury organizacyjnej wskazano na optymalne narzędzie służące pomiarowi tego zjawiska w organizacji z perspektywy zarządzania talentami. Następnie zaproponowano metodę adaptacji narzędzia do warunków polskich i zaprezentowano wnioski natury metodycznej płynące z przeprowadzonych analiz.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, zarządzanie talentami, podejście konfiguracyjne.

1. Wstęp

Programy zarządzania talentami stanowią zinstytucjonalizowaną formę troski menedżerów o najbardziej wartościowych pracowników w organizacji [Boudreau, Ramstad 2005]. Same jednak nie przebiegają w organizacjach w izolacji [Ensley, Ensley 2011; Garavan, Carbery, Rock 2011]. Wśród kilku kluczowych elementów warunkujących kształt programów zarządzania talentami (strategia, struktura, pula kandydatów, wiek i wielkość organizacji, dynamika, złożoność i wrogość otoczenia) jednym z istotniejszych jest kultura organizacyjna. Od wielu lat stanowi ona istotny element kontekstu dla procesów przebiegających w organizacjach [Jackson, Schuller 1995]. Duża popularność i znaczenie kultury organizacyjnej spowodowały, że opracowano wiele koncepcji pomiaru tego zjawiska organizacyjnego. W procesie

* Badania były finansowane ze środków Narodowego Centrum Nauki, grant nr 2012/05/D/HS4/01521.

badawczym wielość koncepcji stanowi szansę i zagrożenie – tworzy warunki, w których dobór adekwatnego z punktu widzenia celów badania narzędzia jest utrudniony i musi być dobrze uzasadniony. Zawsze także badacz może się narazić na krytykę, nie uwzględniając którejś z koncepcji pomiaru. Z drugiej strony wielość koncepcji zwiększa prawdopodobieństwo odnalezienia narzędzia odpowiadającego potrzebom i celom badania, lecz gwarancji takiej nie daje. W przypadku nieodnalezienia adekwatnej koncepcji próba zaproponowania własnej, stworzonej dla celów badania, może się spotkać z zarzutem „mnożenia bytów”. Poza tym samo tworzenie narzędzia jest zadaniem czaso- i kosztochłonnym, co powoduje znaczący wzrost ryzyka. Zamierzeniem autora jest zaprezentowanie wielości koncepcji pomiaru kultury organizacyjnej oraz dokonanie ich analizy według zbioru kryteriów celem dobrania adekwatnego narzędzia pomiaru stanowiącego zmienną kontekstu organizacyjnego w modelu badającym zależności między programami zarządzania talentami a wynikami organizacji. Układ artykułu ma pozwolić na wyłonienie narzędzia badawczego zlokalizowanego w literaturze, adekwatnego z punktu widzenia analizy statystycznej wcześniej zbudowanego modelu. Aby zrealizować ten cel, w pierwszej kolejności przedstawiony zostanie fragment wyników badań jakościowych prowadzonych zgodnie z założeniami teorii ugruntowanej, dotyczący kultury organizacyjnej jako determinanty zarządzania talentami – wyniki są przedstawione, by wyłonić cechy, które ma spełniać narzędzie. W następnym kroku wypracowano wytyczne dotyczące cech, które powinno spełniać narzędzie – kwestionariusz do pomiaru kultury organizacyjnej jako uwarunkowania zarządzania talentami. W następnym kroku dokonano przeglądu i analizy wybranych koncepcji pomiaru kultury organizacyjnej. W końcowej części artykułu podjęto próbę wyboru spośród wielu koncepcji badania kultury organizacyjnej jednej, która będzie najlepiej pasować do modelu zależności między zarządzaniem talentami a wynikami organizacji. W końcowej części artykułu zaproponowano syntetycznie metodę dostosowania narzędzia do warunków krajowych oraz zaprezentowano implikacje metodologiczne.

2. Metodyka badań empirycznych

Relacje między kulturą organizacyjną a zarządzaniem talentami nie były do tej pory przedmiotem szerszych dociekań teoretycznych. Istniejące w tym zakresie opracowania nie dają wskazówek, jakich narzędzi do pomiaru kultury organizacyjnej użyć, aby były one dopasowane do specyfiki i tworzyły właściwy kontekst programów zarządzania talentami. W związku z powyższym dla wyspecyfikowania kryteriów, które powinno spełniać narzędzie do pomiaru kultury organizacyjnej, analizie zgodnej z metodą teorii ugruntowanej [Charmaz 2009] poddane zostaną wypowiedzi uczestników badań przeprowadzonych na przełomie 2011 i 2012 roku. W badaniach brały udział trzy podmioty krajowe, wyłonione w drodze doboru celowego. Były to firmy duże, zatrudniające ponad 1000 pracowników każda. Dwie z nich operowały w sektorze finansowym, jedna w branży FMCG. Respondentami były osoby odpo-

wiedzialne za programy zarządzania talentami w tych organizacjach oraz uczestnicy samych programów. Firmy różniły się między sobą w taki sposób, że w jednej program zarządzania talentami był w fazie projektowania, w drugiej funkcjonował, w trzeciej został zawieszony (decyzja kierownictwa naczelnego). Tym sposobem możliwe było poznanie procesów tworzenia programów zarządzania talentami, stanu istniejącego oraz przyczyn przemawiających za rezygnacją z programu. Pierwszym przypadkiem jest przedsiębiorstwo z branży finansowej, specjalizujące się w udzielaniu pożyczek i kredytów krótkoterminowych. Zatrudnia ponad 1200 osób we wszystkich rejonach Polski. W tym przedsiębiorstwie nie istniał program zarządzania talentami w chwili prowadzenia badania – projekt samego rozwiązania był natomiast przygotowany i rozpoczynano organizowanie prac wdrożeniowych. Drugi przypadek to międzynarodowa firma z branży FMCG, zatrudniająca w Polsce ponad 5000 osób. W tej organizacji program zarządzania talentami istniał – odbywały się kolejne edycje. Trzeci przypadek to międzynarodowy bank, zatrudniający ponad 100 000 pracowników na świecie i ponad 3000 osób w Polsce. W tym podmiocie program zarządzania talentami został zawieszony decyzją zarządu.

Ze względu na ograniczenia objętości artykułu w opisie programów zarządzania talentami skoncentrowano się na kluczowych zmiennych zidentyfikowanych w procesie badania. Kodowanie prowadzono w następujący sposób: w pierwszej kolejności przeprowadzono kodowanie otwarte. W następnym kroku zidentyfikowane kody, w trakcie analizy treści wypowiedzi, łączone były w homogeniczne grupy (kategorie), pomiędzy którymi poszukiwano zależności. Efektem badań jest model, w którym kultura organizacyjna stanowi jeden z elementów kontekstu dla programów zarządzania talentami. Poniżej opisano kluczowe elementy i poparto je wybranymi fragmentami wypowiedzi respondentów. Opisane poniżej wymiary kultury organizacyjnej obecne były w wypowiedziach wszystkich respondentów, wokół nich koncentrowały się wypowiedzi uczestników badania.

3. Kultura organizacyjna jako czynnik warunkujący kształt programów zarządzania talentami

Zdaniem uczestników badania kultura organizacyjna wpływa na programy zarządzania talentami przede wszystkim z perspektywy kultury narodowej oraz narzuconych przez zewnętrzne centrale uwarunkowań. Respondent 1, w organizacji w której program jeszcze nie zaczął w pełni funkcjonować, w taki sposób wypowiada się o wpływie kultury organizacyjnej na docelowy kształt programu (odpowiedź ta była reakcją na zadane pytanie dotyczące definicji talentu):

„(...)Kto dla nas będzie utalentowany, po czym poznamy. (...) Bardzo fajne było takie sformułowanie dotyczące talentu rozumianego jako: człowiek, który osiąga nieprzeciętne wyniki i do tego ma potencjał, aby się rozwijać i realizować więcej. Mi się to bardzo spodobało, bo (...) u nas chcę, żeby była taka „szyta na miarę”. To nasza firma i jej specyfika będzie określać, kto jest talentem, a kto nie. Czyli jeżeli

będziemy szukać utalentowanych doradców, to chcę, żeby to byli ludzie, którzy rzeczywiście: a) osiągają dobre wyniki, ale b) i to najważniejszy element, mają jeszcze potencjał, aby się rozwijać, żeby realizować inne zadania, oczywiście o takim poziomie uczenia się, ale w miarę szybko osiągać dobre wyniki (...) Respondent 1, wers 752-769.

Najwięcej na temat zależności między kulturą organizacyjną a programem zarządzania talentami wypowiedział się respondent 2, reprezentujący międzynarodową organizację z branży FMCG:

(...)Program częściowo jest modyfikowany, a częściowo jest przyniesiony z centrali, więc nie do końca mamy wpływ na wszystkie te czynniki. (...) Respondent 2, wers 2249-2253.

(...) Różnego rodzaju programy dotyczące brania ludzi młodych po studiach i awansowania w szybkim trybie na menedżerów. Nie we wszystkich kulturach kraju to się sprawdza. Nawet u nas jest tutaj opór, a już co dopiero w takich kulturach jak Japonia – kiedy masz siwe włosy, to już jesteś szanowany jako menedżer. (...) Respondent 2, wers 2327-2335.

Szczególne znaczenia w wypowiedziach respondentów nabierają kwestie indywidualizacji programów zarządzania talentami. Specyfika kraju jest w tym przypadku uważana za istotną – inaczej programy wyglądają w krajach o różnej kulturze. Tym samym podkreślana jest konieczność dopasowywania programów do konkretnych warunków panujących w organizacji, które wynikają z kultury narodowej.

W wypowiedziach respondentów pojawiała się także naturalna ostrożność, wynikająca z przekonań organizacyjnych:

(...)Same osoby mówiły nam, już w trakcie programu, „mówiłaś nam, że będzie ciężko, i jest”. Wiedzieliśmy, że „łapanie wielu srok za ogon” nie ma sensu. (...) Respondent 3, wers: 332-336.

Ostrożność ta jest wynikiem elementu kultury charakteryzowanego jako unikanie niepewności. Podobnie w trakcie wywiadów podkreślano znaczenie równości szans, choć jak wskazuje stwierdzenie poniżej, istnieje w organizacjach także kwestia wykluczenia pewnych grup społecznych. W podanym poniżej fragmencie wypowiedzi respondent odnosi się także do innego aspektu, jakim jest dystans władzy. Tak na temat powyższych kwestii wypowiada się respondent 2:

(...)Kultura programu i doświadczenie management training, tam jest normalne, że przychodzi student, który po roku czy dwóch rozmawia z bardzo doświadczonymi osobami na wysokich stanowiskach w biznesie. Tutaj, że tak powiem jest założenie swoje musisz odpracować albo eksponowanie młodych i niedoświadczonych ludzi na wysokie stanowiska i szerokie roboty nie jest do końca chyba mile widziane. Nie jest to kultura. Nie jest to element kultury (...). Respondent 2, wers 2380-2392.

W tym świetle jako istotna jawi się także kwestia męskości i kobiecości. Poza wymienionymi kwestiami w wywiadach wiele miejsca respondenci poświęcali zorientowaniu programu – choć oceny, czy było to nastawienia na długi okres, czy tylko chwilowa moda, mogą być niejednoznaczne. Tak o tym mówi respondent 3:

(...)Program był ukierunkowany na pracowników banku, jako forma nagrody dla najlepszych, przy czym warto już na wstępie wspomnieć o jednym z podstawowych kryteriów, którym był brak doświadczenia menedżerskiego. Można powiedzieć, że był to program dedykowany rozwojowi kadry i tworzeniu nowej kadry menedżerskiej. (...) Respondent 3, wers 17-26.

Podsumowując, respondenci w swoich wypowiedziach na temat programów zarządzania talentami bardzo silnie odnosili się do kwestii związanych z kulturą organizacyjną. Zostały przez nich wyróżnione w szczególności kwestie dystansu władzy, dynamizmu konfucjańskiego (stosunku do czasu, sposobu jego postrzegania), męskości-kobiecości, indywidualizmu-kolektywizmu oraz unikania niepewności. W poniższym fragmencie przedstawione zostaną implikacje dotyczące wyboru narzędzia do pomiaru kultury organizacyjnej, które umożliwi w kolejnym kroku zbadanie tego elementu i jego wpływu na sam kształt programu. Dla większej przejrzystości wnioski z analizy przedstawiono w formie wypunktowania.

Po pierwsze, narzędzie powinno pozwolić na uchwycenie czynników istotnych z punktu widzenia zarządzania talentami. Zmienne w narzędziu do badania kultury organizacyjnej powinny wyjaśniać lub wiązać się z cechami programów zarządzania talentami i potencjalnie mieć moc wyjaśniania zmian w kształcie samych programów. Powinno zatem umożliwiać zbadanie 5 wymienionych powyżej wymiarów. Po drugie, ze względu na liczbę i charakter innych zmiennych tworzących kontekst zarządzania talentami narzędzie powinno być możliwie krótkie i precyzyjne. Po trzecie, narzędzie powinno cechować się relatywnie wysokim poziomem współczynnika alpha Cronbacha (przekraczającym lub przynajmniej równym 0,6). Pomimo zasady, że poziom alpha powinien przekraczać 0,7, w badaniach często przyjmuje się, że poziom 0,6 jest akceptowalny – dzieje się tak, ponieważ znaczna część badań prowadzonych przy wykorzystaniu krótkich kwestionariuszy nie osiąga poziomu 0,7, a autorzy zazwyczaj argumentują taki stan ważnością/zasadnością konstruktów (*construct validity*) (zob. [Johnston, Snizek 1991; Hinkin 1995]). Przyjęto, że im wyższy poziom współczynnika alpha, tym bardziej rzetelne narzędzie. Po czwarte, narzędzie powinno badać kulturę organizacyjną, a nie indywidualne preferencje dotyczące kultury – powinno być osadzone w teorii zarządzania, a ściślej zachowań organizacyjnych, a nie psychologii (perspektywa organizacji, nie jednostki). Po piąte, narzędzie powinno być adresowane i możliwe do przeprowadzenia w oparciu o informacje gromadzone od osób odpowiedzialnych za programy zarządzania talentami. Po szóste, konstrukcja narzędzia powinna pozwolić na jego przeprowadzenie przy wykorzystaniu nowoczesnych metod prowadzenia wywiadów – na przykład CATI (*computer assisted telephone interview*), co oznacza, że powinno być proste i możliwe zrozumiałe dla odbiorcy. Zgodnie z wytycznymi metodycznymi dotyczącymi tworzenia kwestionariuszy badawczych każde pytanie powinno zachęcać uczestników do dostarczania adekwatnych odpowiedzi i dostarczania informacji w odpowiedniej ilości, zniechęcać do odmowy odpowiedzi i przerwania kwestionariusza we wczesnym stadium, a także pozostawić uczestnika badania z pozytywnym nastawieniem do udziału w badaniu [Cooper, Schindler 2011].

4. Przegląd wybranych narzędzi badawczych do pomiaru kultury organizacyjnej

Celem dokonania przeglądu metod badania kultury organizacyjnej posłużono się analizą baz danych Ebsco oraz Proquest. Wyszukiwanie prowadzone było w czasopiśmie recenzowanych. Stosowano także metodę docierania do źródeł „po śladzie”. Na tej podstawie zidentyfikowano 33 artykuły, spośród których, ze względu na ograniczenia objętości niniejszego opracowania, wybrano do analizy 18 prac najsilniej związanych z tematem. Przedstawiono je w tab. 1. Kryteria porównania metod to liczba pytań, kluczowe wymiary, współczynnik alpha Cronbacha. Badania ułożone zostały w porządku historycznym, aby uwypuklić wzbogacanie istniejących już koncepcji badawczych.

Tabela 1. Przegląd wybranych koncepcji pomiaru kultury organizacyjnej

Lp.	Autor, rok	Wymiary	Alpha Cronbacha	Liczba pytań/ stwierdzeń
1	2	3	4	5
1	Buchholz, 1977	Wierzenia na temat pracy: humanistyczne, organizacyjne, etyczne, partycypacji w zarządzaniu, związane z marksizmem	n/a	37
2	Hofstede, 1980, 2001	Indywidualizm, męskość, dystans władzy, unikanie niepewności, dynamizm konfucjański	różne, w zależności od badań	26
3	Reynolds, 1986	14 wymiarów opisanych na 7 sprzecznościach: zadania vs ludzie, indywidualizm vs kolektywizm podejmowania decyzji, kooperacja vs konkurencja, bezpieczeństwo vs ryzyko, stabilność vs innowacja, nacisk na wewnątrz vs otoczenie, procedury formalne vs nieformalne	n/a	14 pytań, 5 opcji wyboru w każdym
4	Erez, Earley, 1989	Indywidualizm, dystans władzy	0,69, 0,75	7
5	Cooke, Lafferty, 1987	12 norm/stylów identyfikujących podzielane wierzenia, wartości i oczekiwania wyznaczające sposób, w który członkowie organizacji wchodzi w interakcje z innymi	n/a	96
6	Hofstede, Bond, 1988	Orientacja na przyszłość/przeszłość	n/a	8
7	Baird, Lyles, Wharton, 1990	Dystans władzy, unikanie niepewności	n/a	4
8	O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991	Innowacyjność, uwaga dla detali, zorientowanie na wynik, agresywność, wsparcie, nacisk na wynagrodzenie, zorientowanie na zespół, decyzyjność	0,76	54

Tabela 1, cd.

1	2	3	4	5
9	Voich, 1995	Paternalizm, wartości etyczne w pracy, indywidualizm, męskość, dystans władzy, unikanie niepewności	n/a	31
10	Lind, Tyler, Huo, 1997	Dystans władzy	n/a	4
11	Ramamoorthy, Carroll, 1998	Indywidualizm i kolektywizm (supremacja interesów grupy, preferencje dotyczące pracy, wiara w poleganie na sobie, nadrzędność celów grupowych, konkurencyjność)	0,8	19
12	Hampden-Turner, Trompenaars, 2000	Uniwersalizm vs partykularyzm, indywidualizm vs kolektywizm, afektywność vs neutralność, konkretność vs rozproszenie, status zależny od osiągnięć, status zależny od przypisania, zorientowanie czasowe, relacja z naturą	n/a	wiele pytań, stwierdzeń, i scenariuszy zachowań
13	Furrer, Liu, Sudharshan, 2000	Indywidualizm, długookresowa orientacja, męskość, dystans władzy, unikanie niepewności	n/a	20
14	Brockner, Ackerman, Greenberg i in., 2001	Dystans władzy	0,26-0,77 zależnie od próby	4
15	Robert, Wasti, 2002	Indywidualizm i kolektywizm	0,71-0,82	12
16	Vitell, Paolillo, Thomas, 2003	Indywidualizm, dynamizm konfucjański, męskość, dystans władzy, unikanie niepewności	0,607-0,771	21
17	Sarros, Gray, Densten, Cooper, 2005	Orientacja na wyniki, społeczna odpowiedzialność, wsparcie, nacisk na wynagrodzenia, stabilność, konkurencyjność, innowacyjność	n/a	28
18	Srite, Karahanna, 2006	Męskość, kobiecość, indywidualizm vs kolektywizm, dystans władzy, unikanie niepewności	0,74-0,92	24

Źródło: opracowanie na podstawie: [Baird, Lyles, Wharton 1990; Brockner, Ackerman, Greenberg i in. 2001; Buchholz 1977; Cooke, Lafferty 1987; Erez, Earley 1989; Furrer, Liu, Sudharshan 2000; Hampden-Turner, Trompenaars 2000; Hofstede 1980, 2001; Hofstede, Bond 1988; Lind, Tyler, Huo 1997; O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991; Ramamoorthy, Carroll 1998; Reynolds 1986; Robert, Wasti 2002; Sarros i in. 2005; Srite, Karahanna 2006; Vitell, Paolillo, Thomas 2003; Voich 1995].

Analiza zaprezentowanych narzędzi służących pomiarowi kultury organizacyjnej prowadzi do stwierdzenia, że narzędzia Hofstede [1980], Reynolds [1986], Voich [1995], Furrer, Liu, Sudharshan [2000], Vitell, Paolillo, Thomas [2003] oraz Srite, Karahanna [2006] pozwalają na kompleksowy pomiar pięciu zakładanych wy-

miarów kultury organizacyjnej: dystans władzy, dynamizm konfucjański, męskość-kobiecość, indywidualizm-kolektywizm oraz unikanie niepewności. Spełniają one zatem warunek pierwszy, by mogły pozwalać na kompleksowe badanie wszystkich wymiarów istotnych z punktu widzenia zarządzania talentami w organizacji. Poza nimi badania Reynolds [1986], Erez i Earley [1989], Hofstede i Bonda [1988], Bairda, Lylesa i Whartona [1990], Lind, Tyler i Huo [1997], Ramamoorthy i Carroll [1998], Brockner, Ackerman, Greenberg i in. [2001], Robert, Wasti [2002] pozwalają na pomiar wybranych elementów stanowiących kontekst programów zarządzania talentami w organizacjach. Ponieważ nie umożliwiają one jednak kompleksowego pomiaru wszystkich elementów, zostaną wykluczone z dalszych rozważań.

Kryterium drugie wyboru metody, zakładające, że narzędzie ma być krótkie, nie jest możliwe do jednoznacznego określenia, bowiem „długość” – mierzona ilością czasu potrzebnego na wypełnienie narzędzia – zależna jest bezpośrednio od indywidualnych predyspozycji respondenta i liczby pytań. Długość jest pojęciem względnym, w związku z tym w tej części 6 narzędzi pozostałych po poprzednim etapie zostanie uszeregowane od najdłuższych do najkrótszych, przy czym kryterium będzie liczba pytań. W tym przypadku najlepsze okazuje się narzędzie Reynoldsa (14 pytań), a następnie, z niewielkimi różnicami, narzędzia: Furrer, Liu, Sudharshan [2000], 20 pytań, Vitell, Paolillo, Thomas [2003] – 21 pytań; Srite, Karahanna [2006] – 24 pytania, Hofstede [1980] – 26 pytań. Najmniej korzystne jest narzędzie Voich [1995]. Ponieważ różnice w długości narzędzi są niewielkie, należy przyjąć, że najkorzystniejsze jest narzędzie Reynoldsa, a pozostałe narzędzia są podobnie korzystne z perspektywy przyjętego kryterium.

Analizując poziomy alpha Cronbacha wybranych do analiz 6 narzędzi, można stwierdzić, że spośród badanych narzędzi jedynie 3 mają dane dotyczące rzetelności – Hofstede [1980], Vitell, Paolillo, Thomas [2003] oraz Srite i Karahanna [2006]. Wszystkie te narzędzia uzyskały w badaniach poziom rzetelności przekraczający 0,6. W odniesieniu do kryterium czwartego wszystkie przedstawione narzędzia je spełniają. Podobnie wszystkie narzędzia mogą być wypełniane przez specjalistów ds. zarządzania talentami w organizacjach. W odniesieniu do szóstego kryterium wszystkie z narzędzi mogą być przeprowadzone w formie CATI – zostały przygotowane w sposób ułatwiający ich zrozumienie dla odbiorcy.

Podsumowując, przeprowadzona analiza ukazuje, że 3 spośród zaprezentowanych narzędzi, a konkretnie Hofstede [1980], Vitell, Paolillo, Thomas [2003] oraz Srite i Karahanna [2006], pozwalają zrealizować postawione cele. W świetle ograniczeń dotyczących liczby pytań kryterium decydującym o wyborze będzie całkowita liczba pytań – w tym przypadku narzędzie Vitell, Paolillo, Thomas [2003] wydaje się najzasadnicze, choć równie warte rozważenia są 2 pozostałe – Srite i Karahana, ze względu na wysoki poziom alpha Cronbacha, Hofstede ze względu na to, że jest najstarszym spośród prezentowanych narzędzi do pomiaru kultury organizacyjnej i było poddawane największej liczbie testów. Dla celów dalszych badań zdecydowano się skorzystać z narzędzia Vitell, Paolillo, Thomas [2003]. W kolejnych kro-

kach konieczne jest przeprowadzenie adaptacji narzędzia do warunków krajowych (tłumaczenie metodą „back translation”, zapewnienie poprawności językowej: zrozumiałość, jednoznaczność, tendencyjność, przedstawianie założeń dotyczących rzeczywistości [Cooper, Schindler 2011, s. 328]) oraz test na próbie 60-80 respondentów – przedstawiciele organizacji.

5. Implikacje teoretyczne i podsumowanie

Weick twierdzi, że współczesne organizacje „przychodzą i odchodzą” („come and go”), a nietrwałość (zmiana) jest ich niezbywalną cechą. Jako takie osadzone są pomiędzy dymem i kryształem – pomiędzy rozmową i tekstem. Organizacje są „wypowiedane” w życie, gdy fragmenty konwersacji (podobne do dymu) są zachowywane w tekście (podobnym do kryształu), artykułowanym przez agentów wypowiadających się w imieniu rodzącej się społeczności [Weick 2009, s. 3-4]. Ta zmienność powoduje trudności w badaniu i wymusza adekwatny dobór zmiennych pozwalających wyjaśniać złożoną i dynamiczną całość.

Dobór zmiennych stanowiących kontekst (zmienną sytuacyjną) dla podstawowej zależności, jako bardzo istotny element modelu badawczego, nieodmiennie naręcza trudności. Sam w sobie jest także koniecznością, gdyż badania prowadzone w ujęciu uniwersalistycznym (najlepszych praktyk) zazwyczaj wyjaśniają jedynie bardzo wąski element rzeczywistości przy założeniu niezmienności pozostałych czynników organizacyjnych i pozaorganizacyjnych [Colbert 2004]. Tym samym prowadzą do nadmiernego upraszczania złożonej rzeczywistości organizacyjnej, co stoi w sprzeczności z postulatami braku przyzwolenia dla prostych rozwiązań i tolerancji dla wieloznaczności [Bratnicki 2001, s. 129; Weick 2004]. W rezultacie wnioski wyciągane z badań prowadzonych w konwencji najlepszych praktyk mogą być silnie uwarunkowane konkretną sytuacją, nieznaną szerszemu gronu, lub wręcz nieuprawnione.

Rozwiązaniem umożliwiającym choćby częściowe uchwycenie złożoności współczesnych organizacji jest zastosowanie podejścia konfiguracyjnego [Delery, Doty 1996], które minimalizuje prawdopodobieństwo pominięcia istotnej z punktu widzenia badania zmiennej kontekstowej. Wśród typowych zmiennych kontekstu organizacyjnego wyszczególnia się strategię, strukturę, kulturę organizacji oraz charakter jej otoczenia (por. [Colbert 2004]). W tym jednak podejściu obok podstawowej, badanej relacji istnieje konieczność włączenia do badań szeregu dodatkowych zmiennych. Powoduje to, że kwestionariusz badania rozrasta się, a możliwości techniczne jego przeprowadzenia maleją z każdym dodatkowym pytaniem – zwłaszcza w przypadku prowadzenia badań za pomocą nowoczesnych metod (np. komputerowych). W świetle powyższych stwierdzeń adekwatny dobór kwestionariusza badającego zmienne kontekstu organizacyjnego jest niezwykle istotny. Konieczny w tym zakresie jest kompromis między kompleksowością badania a jego wykonalnością, co oznacza, że dobór długich i sprawdzonych kwestionariuszy (np. [Hampden-Tur-

ner, Trompenaars 2000]) nie zawsze oznacza podniesienie wartości wyników. Kluczowe kwestie związane z doбором narzędzi do badania zmiennych kontekstowych to adekwatność (dobranie odpowiedniego narzędzia do projektu badania), rzetelność i wiarygodność (zdolność narzędzia do pomiaru zjawiska w poprawny metodycznie sposób), prostota (zrozumiałość) i długość – determinujące techniczne możliwości przeprowadzenia badań. Przedstawione w powyższym tekście analizy umożliwiły wyłonienie kwestionariusza odpowiedniego z punktu widzenia przyszłych badań ilościowych. Autor ma nadzieję, że wskazana metoda doboru narzędzi do celów badań może okazać się pomocna innym, a przegląd narzędzi do badania kultury organizacyjnej ułatwi podjęcie decyzji dotyczących wyboru jednego konkretnego narzędzia.

Literatura

- Baird I.S., Lyles M.A., Wharton R., *Attitudinal differences between American and Chinese managers regarding joint venture management*, "Management International Review" 1990, no. 30 (special issue), s. 53-68.
- Boudreau J.W., Ramstad P.M., *Talentship and the new paradigm for human resource management: From professional practices to strategic talent decision science*, "Human Resource Planning" 2005, no. 28(2), s. 17-26.
- Bratnicki M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Gnome, Katowice 2001.
- Brockner J., Ackerman G., Greenberg J., i in., *Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice*, "Journal of Experimental Social Psychology" 2001, no. 7(4), s. 300-315.
- Buchholz R.A., *The belief structure of managers relative to work concepts measured by a factor analytic model*, "Personnel Psychology and Marketing" 1977, no. 30, s. 567-587.
- Charmaz K., *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, PWN, Warszawa 2009.
- Colbert B.A., *The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management*, „Academy of Management Review” 2004, no. 29(3), s. 341-358.
- Cooke R.A., Lafferty J.C., *Organizational Culture Inventory (OCI)*, Human Synergistics, Inc., 1987, <http://www.hscanada.com/catalogue.htm#organizational>.
- Cooper D.R., Schindler P.S., *Business research methods. Eleventh Edition*, McGraw-Hill International Edition, Singapore 2011.
- Delery J.E., Doty D.H., *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurations*, „Academy of Management Journal” 1996, no. 39(4), s. 802-835.
- Ensley M.D., Ensley R.L., *The theoretical basis and dimensionality of the talent management system*, „Academy of Strategic Management Journal” 2011, no. 10(1), s. 81-114.
- Erez M., Earley P.C., *Collectivism and attitudes to teamwork scale*, Paper presented at "The Academy of Management Conference", 1989.
- Furrer O., Liu B. S.C., Sudharshan D., *The relationships between culture and service quality perceptions: Basis for cross-cultural market segmentation and resource allocation*, "Journal of Service Research" 2000, no. 2(4), s. 355-371.
- Garavan T.N., Carbery R., Rock A., *Mapping talent development: Definition, scope and architecture*, „European Journal of Training and Development” 2011, no. 36(1) s. 5-24.

- Hampden-Turner C., Trompenaars F., *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values*, Yale University Press, New Haven, London 2000.
- Hinkin, T.R., *A review of scale development practices in the study of organizations*, "Journal of Management" 1995, no. 21, s. 967-988.
- Hofstede G., Bond M.H., *The Confucian connection: From cultural roots to economic growth*, "Organization Dynamics" 1988, no. 16, s. 4-21.
- Hofstede G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, Sage Publications, London 2001.
- Hofstede G., *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage Publications, Beverly Hills 1980.
- Jackson S.E., Schuler R.S., *Understanding human resource management in the context of organizations and their environments*, "Annual Review of Psychology" 1995, no. 46, s. 237-264.
- Johnston G.P.III, Snizek W.E., *Combining head and heart in complex organizations: A test of Etzioni's dual compliance structure hypothesis*, "Human Relations" 1991, no. 44, s. 1255-1269.
- Lind E.A., Tyler T.R., Huo Y.J., *Procedural context and culture: Variation in the antecedents of procedural justice judgments*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1997, no. 73(4), s. 767-780.
- O'Reilly C.A., Chatman J., Caldwell D.F., *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit*, "Academy of Management Journal" 1991, no. 34(3), s. 487-516.
- Ramamoorthy N., Carroll S.J., *Individualism/collectivism orientations and reactions toward alternative human resource management practices*, "Human Relations" 1998, no. 51(5), s. 571-588.
- Reynolds P.D., *Organizational culture as related to industry, position and performance: A preliminary report*, "Journal of Management Studies" 1986, no. 23, s. 333-345.
- Robert C., Wasti S.A., *Organizational individualism and collectivism: Theoretical development and an empirical test of a measure*, "Journal of Management" 2002, no. 28(4), s. 544-566.
- Sarros J.C., Gray J., Densten I.L., Cooper B., *The organizational culture profile revisited and revised: An Australian perspective*, "Australian Journal of Management" 2005, no. 30(1), s. 159-182.
- Srite M., Karahanna E., *The role of espoused national cultural values in technology acceptance*, "Management Science Quarterly" 2006, no. 30(3), s. 679-704.
- Vitell S.J., Paolillo J.G.P., Thomas J.L., *The perceived role of ethics and social responsibility: A study of marketing professionals*, "Business Ethics Quarterly" 2003, no. 13(1), s. 63-86.
- Voich D., *Comparative Empirical Analysis of Cultural Values and Perceptions of Political Economy Issues*, Praeger, Westport 1995.
- Weick K.E., *Making sense of the organization. The impermanent organization. Volume 2*, John Wiley & Sons, Southgate Chichester, UK 2009.
- Weick K.E., *Mundane poetics: Searching for wisdom in organization studies*, "Organization Studies" 2004, no. 25(4), s. 29-48.

MEASURING ORGANIZATIONAL CULTURE AS TALENT MANAGEMENT PROGRAM CONTINGENCIES

Summary: While talent management programs are well described in the literature, little is known about factors influencing their shape. The aim of the paper is to propose a method of organizational culture measurement tool that would fit talent management programs specificity. On the basis of critical analysis of qualitative research results conducted in 2011 and 2012 regarding talent management in organizations, I identified criteria which should be met by the organizational culture measurement tool. On the basis of analysis of chosen organizational culture measurement tools confronted with previously identified criteria, I recommend the most adequate tool from the perspective of talent management programs specificity. In the final part I suggest the way of tool adaptation for Polish conditions and draw implications for theory.

Keywords: organizational culture, talent management, configurational approach.