

**PRACE NAUKOWE**

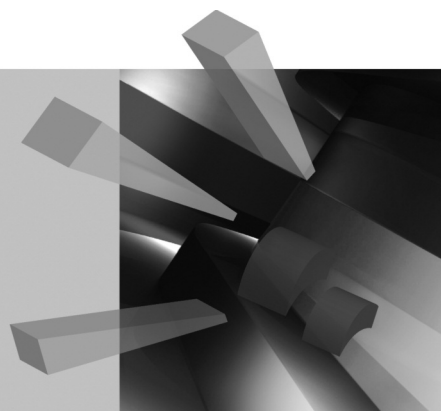
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**223**

# **Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców**



pod redakcją

**Małgorzaty Gablety**

**Agaty Pietroń-Pyszczek**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Henryk Bieniok, Kazimierz Jaremczuk, Stefan Lachiewicz,  
Zbigniew Malara, Aleksy Pochtowski, Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek,  
Agata Stachowicz-Stanusch, Lidia Zbiegień-Maciąg

Redaktor Wydawnictwa: Małgorzata Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej  
Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-155-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część 1. Interesy pracobiorców – ich różnorodność i zmienność

---

<b>Stefan Lachiewicz</b> , Oddziaływanie zmian w polskim systemie gospodarczym na relacje: kadra kierownicza – pracownicy przedsiębiorstw .....	15
<b>Adam Dzikowski</b> , Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców .....	22
<b>Małgorzata Striker</b> , Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych.....	30
<b>Magdalena Dunikowska</b> , Pracownicy jako interesariusze w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw .....	39
<b>Bernadette Jonda</b> , Sytuacja pracowników administracji gminnych wobec zmieniających się wymagań. Wybrane wyniki z badań porównawczych w polskich i niemieckich urzędach gminnych .....	48
<b>Agnieszka Bera</b> , Dysfunkcje partycypacji w środowisku <i>contact center</i> .....	58
<b>Monika Król-Stępień</b> , Wizerunek przedsiębiorców świadczących usługi publiczne – w świetle ustawy o przejrzystości.....	66
<b>Danuta Kunecka</b> , Interesy pracowników medycznych na tle restrukturyzacji zatrudnienia w sektorze zdrowia.....	73

---

### Część 2. Pracodawcy wobec respektowania interesów pracobiorców

---

<b>Jacek Bendkowski</b> , Przesłanki rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym .....	83
<b>Łukasz Skowron</b> , Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników .....	90
<b>Barbara Chomątowska</b> , Promocja zdrowia w miejscu pracy .....	99
<b>Izabela Kołodziejczyk-Olczak</b> , Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat w świetle projektu <i>Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+</i> .....	107
<b>Anna Lipka</b> , Jakość działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców....	117
<b>Katarzyna Wojtaszczyk</b> , Respektowanie interesów pracowników warunkiem budowania silnej marki pracodawcy .....	126
<b>Anna Rogozińska-Pawelczyk</b> , Kontrakt psychologiczny w organizacji – w poszukiwaniu nowej równowagi .....	135
<b>Joanna Cewińska</b> , Pracodawcy wobec badań opinii zatrudnionych .....	147

<b>Agata Borowska-Pietrzak</b> , Rola motywacji niematerialnej w kształtowaniu zaangażowania pracowników .....	154
<b>Michał Kapias</b> , Odpowiedzialność społeczna jako sposób realizacji personalistycznej koncepcji pracy ludzkiej .....	163

---

### Część 3. Równowaga praca – życie interesem współczesnego pracobiorcy

---

<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann</b> , Praca zawodowa w systemie wartości jednostki w kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.....	173
<b>Wanda Kopertyńska</b> , Równowaga praca zawodowa a życie prywatne pracowników – doświadczenia badawcze z przedsiębiorstw .....	183
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień</b> , Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem.....	191
<b>Grażyna Bartkowiak</b> , Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiąganie celów organizacji .....	199
<b>Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki</b> , Wybrane aspekty wypalenia zawodowego w pracy menedżera .....	211

---

### Część 4. Harmonizowanie interesów pracodawcy i pracobiorców – aspekt narzędziowy i podmiotowy

---

<b>Janusz Strużyna</b> , Miopia zarządzania zasobami ludzkimi na tle ewolucji polskich organizacji .....	221
<b>Tomasz Kawka</b> , Rola funkcji personalnej w kontekście zmieniającej się organizacji .....	234
<b>Urszula Skurzyńska-Sikora</b> , Kompetencje organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi .....	244
<b>Agnieszka Izabela Baruk</b> , Budowanie organizacji sprzyjającej ludziom w kontekście oczekiwań potencjalnych pracowników .....	252
<b>Henryk Bieniok</b> , Inteligencja emocjonalna menedżera .....	261
<b>Anna Balcerek-Wieszala</b> , Badanie opinii pracowników jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi .....	271
<b>Magdalena Czupryńska</b> , Kultura organizacyjna i polityka personalna w kontekście realizacji interesów pracowników hotelu .....	282
<b>Liliana Mierzwińska</b> , Kształtowanie zaangażowania pracowników IT w strategii personalnej przedsiębiorstwa X.....	291
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji .....	298

---

**Część 5. W poszukiwaniu wspólnoty interesów w organizacji**


---

<b>Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna, Analiza i ocena wykorzystania technik manipulacji i indoktrynacji w szkoleniach wprowadzających do pracy.....</b>	313
<b>Dagmara Lewicka, Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyjności przedsiębiorstwa – analiza czynnikowa.....</b>	322
<b>Anna Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek, Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce.....</b>	334
<b>Malorzata Król, Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych..</b>	341
<b>Anna Pietruszka-Ortyl, Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów jako determinanta ich kreatywności .....</b>	350
<b>Małgorzata Trenkner, Kształtowanie środowiska sprzyjającego kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych projąkociowo...</b>	359

**Summaries**

<b>Stefan Lachiewicz, Influence of changes in Polish economic system on relationships between managers and workers of enterprises .....</b>	21
<b>Adam Dzikowski, Anthropological approach in recognising the employers' interests .....</b>	29
<b>Małgorzata Striker, Modern labour market and expectations of Generation Y to employment – the results of research .....</b>	38
<b>Magdalena Dunikowska, Employees as stakeholders in mergers and acquisitions .....</b>	47
<b>Bernadette Jonda, The situation of administrative staff in communes in the light of changing terms and conditions: selected results of comparison studies in Polish and German communes.....</b>	57
<b>Agnieszka Bera, Dysfunction of participation in the Contact Center environment.....</b>	65
<b>Monika Król-Stępień, The image of public service companies – in view of the law on transparency .....</b>	72
<b>Danuta Kunecka, Medical professionals' interests in relation to structural changes in the health care sector .....</b>	79
<b>Jacek Bendkowski, Conditions for development of trust in virtual environment.....</b>	89
<b>Skowron Łukasz, ISMP index as the modern method of employee satisfaction and motivation measurement.....</b>	98
<b>Barbara Chomałowska, Health promotion in workplace.....</b>	106

<b>Izabela Kołodziejczyk-Olczak</b> , Training as a support for workers aged over 50 years in the light of the project <i>Equalising Opportunities on the Labour Market for People Aged 50+</i> .....	116
<b>Anna Lipka</b> , Quality of actions stimulating employees' commitment .....	125
<b>Katarzyna Wojtaszczyk</b> , Meeting the employees' needs in the process of strengthening employer brand image .....	134
<b>Anna Rogozińska-Pawelczyk</b> , Psychological contract in the organization – to find a new balance .....	146
<b>Joanna Cewińska</b> , Employers towards employees' opinions – the results of empirical research .....	153
<b>Agata Borowska-Pietrzak</b> , Importance of nonmaterial motivation in creating employees commitment .....	162
<b>Michał Kapias</b> , Social responsibility as a way of realization of the personalistic conception of human work .....	170
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann</b> , Work in an individual system of values in organizational culture context .....	182
<b>Wanda Kopertyńska</b> , Employees' work-life balance – practice experiences.	190
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień</b> , The impact of development of professional on the maintenance of work-life balance .....	198
<b>Grażyna Bartkowiak</b> , Employees well-being, job satisfaction, “organizational health” and workers' engagement in organizational goals .....	210
<b>Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki</b> , Selected burnout aspects in manager's work .....	217
<b>Janusz Strużyna</b> , Myopia human resource management on the background of the evolution of polish organizations .....	233
<b>Tomasz Kawka</b> , Significance of HRM in a context of organizational changes .....	243
<b>Urszula Skurzyńska-Sikora</b> , Organization competences in the human resources management .....	251
<b>Agnieszka Izabela Baruk</b> , Building an organization favourable for people in the context of potential employees' expectations .....	260
<b>Henryk Bieniok</b> , Emotional intelligence of a manager .....	270
<b>Anna Balcerek-Wieszala</b> , Employees opinion survey as a tool of human resources management improvement .....	281
<b>Magdalena Czupryńska</b> , Organizational culture and personnel policy in the context of hotel employees' interests .....	290
<b>Liliana Mierzwińska</b> , Shaping the organizational commitment of the IT employees in the personnel strategy of “X” enterprise .....	297
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Internal customer relationship in the company .....	309
<b>Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna</b> , Analysis and evaluation of manipulation and indoctrination processes during induction courses .....	321

---

<b>Dagmara Lewicka</b> , Influence of personnel function in supporting innovative enterprise – analysis of factors .....	333
<b>Agnieszka Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek</b> , Organizational culture of information technology companies in Poland.....	340
<b>Małgorzata Król</b> , Self-evaluation of the temporary workers' commitment...	349
<b>Anna Pietruszka-Ortyl</b> , Knowledge sharing among professionals as a determinant of their creativity .....	358
<b>Małgorzata Trenkner</b> , Developing an environment conducive to creativity of employees in quality-oriented enterprises.....	366

**Magdalena Czupryńska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## KULTURA ORGANIZACYJNA I POLITYKA PERSONALNA W KONTEKŚCIE REALIZACJI INTERESÓW PRACOWNIKÓW HOTELU

---

**Streszczenie:** O sukcesie przedsiębiorstwa decyduje podejście do ludzi, a szczególnie zakres i warunki respektowania ich interesów. Podejście to wynika z przyjętej w organizacji polityki personalnej. Między tą polityką a kulturą organizacji występuje sprzężenie, które w istotny sposób wpływa na realizację owych interesów. Konkretnie rozwiązania w obrębie polityki personalnej wzmacniają wartości kulturowe, te zaś są istotną determinantą tej polityki. Umiejętne zarządzanie ludźmi jest szczególnie ważne w sektorze turystycznym. Człowiek decyduje tu bowiem o wzmocnieniu zjawiska powracania klientów. Zarządzający powinni być więc świadomi zasad, którymi należy się kierować przy podejmowaniu decyzji dotyczących pracowników, oraz implementować w przedsiębiorstwie politykę personalną i kulturę organizacyjną.

**Słowa kluczowe:** polityka personalna, kultura organizacyjna, interesy pracownicze, przedsiębiorstwo turystyczne (hotel)

### 1. Wstęp

Współcześnie koniecznością jest poszukiwanie, przez kierujących przedsiębiorstwami, nowych sposobów funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu. Poszukiwania te wskazują, iż ważnym czynnikiem sukcesu bądź porażki organizacji staje się jej polityka personalna, będąca zbiorem zasad i wytycznych gospodarowania potencjałem ludzkim organizacji. Wyznacza ona podejście do pracowników, a zatem i zakres respektowania ich interesów. Jednocześnie warto mieć na uwadze, iż między omawianą polityką a kulturą organizacyjną występuje sprzężenie zwrotne. Polityka personalna jest ważnym narzędziem kształtowania kultury organizacyjnej. Ta z kolei wpływa na preferowane w przedsiębiorstwie podejście do pracowników.

W literaturze przedmiotu kultura organizacyjna jest różnie definiowana. Według E.H. Scheina jest ona określana jako zbiór podstawowych przekonań, które zostały opracowane, wymyślone bądź przyjęte w celu rozwiązywania trudności, jakie przedsiębiorstwo napotyka, przystosowując się do warunków zewnętrznych oraz w procesie wewnętrznej integracji [Chojnacki, Balasiewicz 2005, s. 276]. Tworzą



ją wszyscy członkowie organizacji, jednakże szczególną rolę w jej kreowaniu mają do odegrania zarządzający. Ważne wydaje się budowanie takiej kultury, która sprzyja realizacji interesów pracowników, a jednocześnie skłania ich do działania pożądanego z punktu widzenia celów strategicznych organizacji.

Zarządzanie zasobami ludzkimi z uwzględnieniem respektowania interesów pracowników wydaje się szczególnie istotne w przedsiębiorstwie turystycznym. Wynika to z faktu, iż człowiek jest tutaj bezpośrednim kreatorem działań innowacyjnych, kształtując przy tym poziom konkurencyjności i przedsiębiorczości organizacji. Decyduje o jakości świadczonych usług oraz o „powracaniu” klientów do tych samych hoteli, restauracji czy biur turystycznych [Tokarz 2008, s. 7; Sarnowski, Kirejczyk 2007, s. 159].

W opracowaniu skoncentrowano się na przedsiębiorstwie świadczącym usługi turystyczne, jakim jest hotel, który funkcjonuje na polskim rynku od 2001 r. Zatrudnienie znajduje tutaj 30 osób.

Analizie i ocenie poddano politykę personalną i kulturę organizacyjną tego hotelu w kontekście respektowania interesów pracowników. Podjęto przy tym próbę zdiagnozowania cech kultury organizacyjnej oraz rozpoznania polityki personalnej jako narzędzia kreowania omawianej kultury. Do osiągnięcia tak określonego celu przeprowadzono studia literatury przedmiotu oraz informacji o hotelu zamieszczonych na stronach internetowych. Na potrzeby zdiagnozowania kultury organizacyjnej wykorzystano badania ankietowe oraz obserwacje własne i luźne wywiady z zatrudnionymi. Mając na uwadze, iż hotel nie dysponuje sformalizowanym ujęciem polityki personalnej, w celu rozpoznania jej zasad posłużono się badaniem ankietowym.

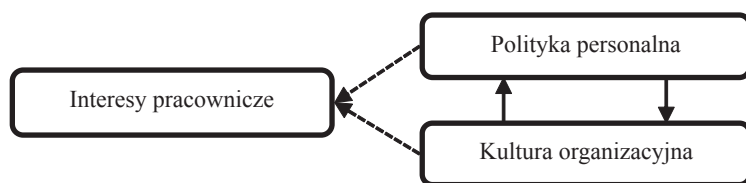
## **2. Powiązania między polityką personalną a kulturą organizacyjną**

Polityka personalna przedsiębiorstwa stanowi wyraz preferowanej w nim koncepcji zarządzania ludźmi, a tym samym postrzegania pracowników. Wyraża ona przyjęte przez kierownictwo zasady i wytyczne gospodarowania potencjałem ludzkim. Akceptacja owych zasad ma prowadzić do osiągnięcia celów organizacji przy jednoczesnym zapewnieniu realizacji interesów pracowników [*Potencjał pracy...* 2006, s. 30-31].

Stosowanie konkretnych narzędzi polityki personalnej tworzy zręby kultury organizacyjnej. Kultura zaś, jako wytwór świadomych działań kadry kierowniczej przedsiębiorstwa, tworzona jest po to, aby osiągnąć konkretny cel, poprzez stymulowanie pożądanых postaw, a zarazem działań pracowników. Jak stwierdza M.J. Oczki, jedną z jej kluczowych funkcji jest stworzenie dogodnych warunków do realizacji procesu zarządzania ludźmi. Polityka personalna powinna z jednej strony być dostosowywana do norm i założeń kulturowych, z drugiej zaś wskazywać na cenione w przedsiębiorstwie wartości. Ważne jest, aby zasady i wytyczne polity-

ki personalnej pozostawały w duchu kultury organizacyjnej, ta zaś przeobrażała się pod ich wpływem [Oczki 2009, s. 32].

Potencjalne powiązania pomiędzy polityką personalną, kulturą organizacyjną oraz interesami pracobiorców zobrazowano na rys. 1. Owe interesy są skonkretyzowanym odzwierciedleniem oczekiwań pracowników, które odnoszą się do przedsięwzięć podejmowanych w danej organizacji [Człowiek i praca... 2009, s. 59]. Chodzi tutaj przede wszystkim o interesy pracownicze ujawniające się w związku z dobrą atmosferą w pracy, ochroną zatrudnienia, odpowiednim przepływem informacji, udzielaniem pomocy i poparcia, oferowaniem bogatego pakietu szkoleń, elastycznym czasem pracy, jak i jasno sformułowanymi „regułami gry” w zakresie polityki awansów, wynagrodzeń itd. Wymaga to „wyjścia” poza interesy chronione prawem a zatem sięgnięcia po odpowiednie narzędzia zarządzania.



**Rys. 1.** Polityka personalna i kultura organizacyjna jako determinanty respektowania interesów pracowniczych

Źródło: opracowanie na podstawie [Potencjał pracy... 2006, s. 30-31].

W literaturze przedmiotu spotyka się różne modele polityki personalnej, a zatem i sposoby respektowania omawianych interesów [Zarządzanie zasobami... 2006, s. 425-430]. Za podstawowe uznaje się model kapitału ludzkiego oraz model sita. Pierwszy ułatwia budowanie kultury organizacyjnej opartej na wspólności, integracji, współpracy i lojalności, tj. cechach charakterystycznych dla kultur żeńskich. Model sita natomiast kreuje kultury oparte na realizacji zadań, dążeniu do osiągnięcia zamierzonych celów, indywidualizmie, skłonności do ryzyka oraz rywalizacji, a zatem o cechach męskich [Kulturowe uwarunkowania... 2009, s. 230-231].

Dysponowanie potencjałem ludzkim w związku z realizacją określonych zamierzeń powinno znaleźć odzwierciedlenie w zindywidualizowanym podejściu do kształtowania polityki personalnej. Podejście to uwidacznia się w praktyce najczęściej poprzez mieszany model polityki personalnej. Chodzi o to, aby w sposób jasny i przejrzysty promować określone zasady traktowania pracowników w konkretnych okolicznościach procesu decyzyjnego. Zasady te powinny dotyczyć przede wszystkim formowania miejsc pracy, warunków pracy oraz realizacji funkcji personalnej w sposób, który gwarantuje respektowanie interesów pracowniczych. Istotne jest także, aby wynikały one ze szczególnie cenionych w organizacji wartości kulturowych, w których widoczne powinno być także zainteresowanie oczekiwaniami ludzi.

Sprzyja temu formalizacja polityki personalnej, która jednak bardzo często ma charakter jedynie intuicyjny, wyrażający się poprzez utrwalone sposoby załatwiania spraw i rozwiązywania problemów personalnych. Ważne jest też dokonywanie systematycznej diagnozy kultury organizacyjnej, tzn. śledzenie jej symptomów, a w rezultacie i rozpoznawanie cech. Zarządzający organizacją byli zatem świadomi znaczenia zasad, którymi kierują się przy podejmowaniu decyzji związanych z ludźmi i ich pracą.

### 3. Identyfikacja cech kultury organizacyjnej badanego hotelu

Badany hotel funkcjonuje na polskim rynku od dziesięciu lat. Wchodzi w skład nowoczesnej sieci hoteli działających w całej Europie. Wszystkie hotele są odpowiednio przystosowane i gwarantują wysoką jakość świadczonych usług przy stosunkowo niedużych kosztach. We wrocławskim oddziale hotelu (tak jak we wszystkich) znajduje się restauracja, bar, siłownia, sauna oraz sale konferencyjne. Filozofia sieci wyraża się poprzez następujące hasło: „tworzenie wartości dla wszystkich ludzi”, tzn. gości, klientów, właścicieli, społeczeństwa i członków zespołu.

Diagnozę kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie przeprowadzono drogą badań ankietowych, wywiadów luźnych, obserwacji bezpośrednich oraz analizy informacji dotyczących hotelu zamieszczonych na stronach internetowych. Analiza tych informacji pozwoliła wskazać na cenione w hotelu wartości. Są nimi: troska, wola zwycięstwa, odpowiedzialność, praca zespołowa, spójność, rozrywka (zabawa) dla wszystkich. Deklarowane wartości zostały – w procesie diagnozy kultury organizacyjnej – skonfrontowane z wynikami badań ankietowych przeprowadzonych z większością pracowników (94%).

Formularz ankiety zawierał pytania dotyczące zarówno polityki personalnej, jak i kultury organizacyjnej. Pierwsze miały formę zamkniętą (test wyboru), otwartą (dającą swobodę wypowiedzi), a także półotwartą (możliwość uzupełnienia sugerowanych odpowiedzi o własne propozycje). Pytania dotyczące kultury organizacyjnej opracowano, wykorzystując typologie: T.E. Deal'a i A.A. Kennedy'ego, K.S. Cameron'a i R.E. Quina i G.H. Hofstede'go.

Typologie te zestawiono w postaci czterech zasadniczych grup kultur, tj. harmonijnych, opartych na zasobach ludzkich; innowacyjnych; twardych, opartych na władzy; biurokratycznych (tab. 1). Nawiązują one do kwestii szczególnie znaczących w hotelu, takich jak stosunki międzyludzkie, przywództwo w organizacji, styl zarządzania czy komunikacja interpersonalna.

Pytania opracowane na podstawie dwóch pierwszych typologii zawierały cztery możliwe odpowiedzi, z których każda przedstawiała cechy charakterystyczne dla danego typu kultury. Jednym z pytań było np.: jaka jest ogólna charakterystyka organizacji? Ankietowani rozdysponowywali sto punktów w zależności od tego, w jakim stopniu dana odpowiedź charakteryzowała sytuację w hotelu, np. odpowiedź a) organizacja jest miejscem osobistego spotkania, przypomina wielką rodzinę, ludzie

mocno się angażują – 44 punkty, b) dominującymi cechami organizacji są energia i przedsiębiorczość, ludzie chętnie podejmują ryzyko – 38 punktów, c) w organizacji liczą się przede wszystkim wyniki, główną troską jest jak najlepsze wykonanie zadań – 6 punktów, d) w organizacji obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola, tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzą formalne procedury – 12 punktów. Odpowiedzi odpowiednio charakteryzowały cechy kultury klanu, adhokracji, rynku i hierarchii.

**Tabela 1.** Cztery zasadnicze grupy kultur

Autorzy typologii	Kultura			
	harmonijna	innowacyjna	twarda	biurokratyczna
T.A. Deal, A.A. Kennedy	zrównoważona	hazardzistów	indywidualistów	rutyniarzy
K.S. Cameron, R.E. Quinn	klanu	adhokracji	rynku	hierarchii
G.H. Hofstede	zorientowana na strukturę i rutynowe procedury	zorientowana na realizację zadań	zorientowana na wspieranie inicjatyw	zorientowana na stabilizację i bezpieczeństwo

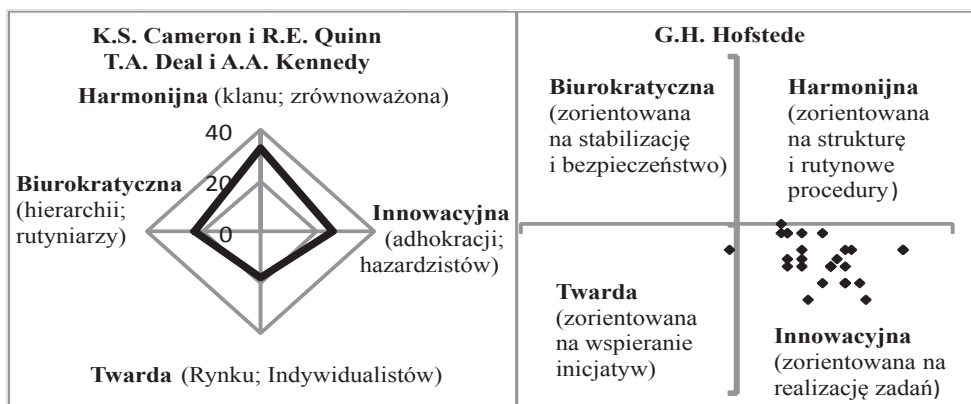
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Zbiegień-Maciąg 2002, s. 63-76].

Odpowiadając na pytania opracowane na podstawie typologii G.H. Hofstede, mieli natomiast do wyboru zestaw par przeciwstawnych odpowiedzi, które dotyczyły konkretnych wymiarów kultury proponowanych przez tego autora, tj. indywidualizmu/kolektywizmu, kobiecości/męskości, małego/dużego dystansu władzy oraz silnego/słabego stopnia unikania niepewności. W każdej parze zaznaczali tylko jedną odpowiedź, np. a) w hotelu widoczna jest orientacja na sprawną komunikację, zaspokajanie potrzeb pracowników lub b) w hotelu widoczna jest orientacja na zadania. Odpowiedzi te dotyczyły wymiaru kobiecości (odp. a) / męskości (odp. b). Suma punktów zebranych po udzieleniu odpowiedzi na cały zestaw pytań określała położenie kultury hotelu na osi. Analiza wszystkich wymiarów dała podstawy do określenia typu kultury dominującego w badanym przedsiębiorstwie.

Konfrontacja uzyskanych wyników z deklarowanymi wartościami, a także filozofią działania hotelu wykazała, iż kultura organizacyjna ma tu cechy charakterystyczne dla kultur harmonijnych, nadających wysoką rangę człowiekowi, oraz innowacyjnych, ukierunkowanych na realizację zadań, w mniejszym zaś stopniu biurokratycznych i twardych (rys. 2).

Widoczne są tutaj prawa (dla) wszystkich zatrudnionych. Nie ma ścisłej hierarchii, przełożony jest zawsze dostępny dla podwładnych. Istnieje przekonanie, że ważna jest przynależność do przedsiębiorstwa oraz jego sukces. Wszyscy pracują zatem wspólnie, aby osiągnąć cel. Organizacja jest miejscem osobistego spotkania, relacje między pracodawcą i pracownikami przypominają więzy rodzinne. Widoczna jest orientacja na sprawną komunikację, kontakty międzyludzkie, zespołowość,

sprawne wykonywanie zadań oraz zaspokajanie potrzeb pracowników. Spójność zapewniana jest przez lojalność i wzajemne zaufanie.



**Rys. 2.** Kultura organizacyjna hotelu wg typologii K.S. Camerona, R.E. Quina; T.A. Deala, A.A. Kennedy'ego oraz G.H. Hofstede

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Zbiegień-Maciąg 2002, s. 72].

Miarą sukcesu jest tutaj troska o ludzi. Dominuje świadomość, iż od nich zależy osiągnięcie zamierzonych rezultatów, mamy bowiem do czynienia z kulturą zorientowaną na człowieka, gdzie widoczne jest zainteresowanie oczekiwaniami pracowników. Owe oczekiwania dotyczą w znacznej mierze możliwości rozwoju, udzielania pomocy i poparcia, tworzenia dobrej atmosfery pracy, zagwarantowania bezpieczeństwa pracy, jasno określonych „reguł gry”, a także ochrony świadczeń socjalnych. Przywództwo utożsamiane jest ze służeniem radą i pomocą, roztaczaniem opieki, ale także z nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka. Silne poczucie wspólnoty, dążenie do wewnętrznej spójności, dobra atmosfera w miejscu pracy oraz działanie zgodne z wewnętrznymi zasadami znajdują odzwierciedlenie w harmonijnych cechach kultury hotelu. Występuje tutaj także kultura innowacyjna, ponieważ preferowana jest współpraca, poświęcenie, wysoki poziom zaangażowania, ale też umiejętność odpoczynku i odreagowania we właściwym czasie. Ważne jest także wspieranie innowacyjności, przedsiębiorczości oraz poszukiwanie nowatorskich rozwiązań. Przeprowadzone badania wskazały, iż w hotelu występują także w niewielkim zakresie pewne cechy charakterystyczne dla kultur twardych. Płaska struktura organizacyjna, typowa dla przedsiębiorstw hotelarskich, powoduje, iż rzadko obserwuje się tutaj awanse. Zorientowanie na realizację zadań i kontrolowanie pewnych aspektów pracy powodują, iż kultura ta wykazuje także cechy kultury biurokratycznej. Wynika to z faktu, iż w działalności hotelu dość często konieczne jest określenie wewnętrznych procedur regulujących oraz usprawniających funkcjonowanie jednostki.

#### 4. Interesy pracownicze oraz warunki ich respektowania w hotelu

Analiza realizowanego w badanym hotelu procesu zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje, iż zasady i wytyczne polityki personalnej nawiązują tutaj do modelu mieszanego, który ewoluuje w kierunku modelu kapitału ludzkiego.

W przedsiębiorstwie nadaje się wysoką rangę pracownikom. Wynika to z faktu, że to pracownik decyduje o jakości świadczonych usług i o zadowoleniu gości hotelowych. Każdy nowo zatrudniony odbywa szkolenie wstępne, w ramach którego zapoznawany jest z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa oraz zadaniami wykonywanymi na danym stanowisku. W hotelu funkcjonuje formalny proces adaptacji nowych pracowników. Zatrudnieni objęci są także okresem ochronnym, a w razie potrzeby mogą liczyć na pomoc doświadczonych kolegów. Ankietowani stwierdzali, iż proces wdrażania, wzbogacony dodatkowo o udzielanie im pomocy i poparcia, pozwala im szybko zaaklimatyzować się w hotelu. Działania takie motywują pracowników i zapewniają satysfakcję.

W przedsiębiorstwie przywiązuje się dużą wagę do rozwoju zatrudnionych. Organizowane są liczne szkolenia (tradycyjne, jak i elastyczne – *e-learning*). Potrzeby szkoleniowe określane są przez menedżerów w drodze konsultacji z pracownikami, z uwzględnieniem ich indywidualnych oczekiwań w omawianym zakresie.

Analiza badanego hotelu pozwoliła zauważyć, iż w przedsiębiorstwie opracowano dokumenty, które nadają przejrzystość obowiązującemu systemowi wynagrodzeń. Są nimi: regulamin wynagradzania oraz regulamin premiowania. Jasno określone „reguły gry” powodują, że każdy pracownik wie, czego się od niego wymaga i jakie dodatkowe działania musi podjąć, aby zostać nagrodzony premią.

W hotelu widoczna jest także troska o utrzymanie miejsc pracy. Stanowi ona niewątpliwie przejaw respektowania interesów pracobiorców. Ankietowani zadeklarowali, iż gwarancja bezpieczeństwa zatrudnienia jest dla nich szczególnie ważna, zwłaszcza obecnie, przy zmniejszającym się zapotrzebowaniu na pracę. W ramach prowadzonej działalności socjalnej zatrudnieni otrzymują bilety na basen, siłownię i do kina. Organizowane są także imprezy integracyjne oraz sportowo-rekreacyjne. Inicjatywy te powodują, iż w hotelu panuje atmosfera sprzyjająca realizacji zadań, a także nawiązywania nieformalnych kontaktów.

Wywiady swobodne przeprowadzone z pracownikami hotelu pozwoliły rozpoznać także obszary, które należałoby objąć większą troską. Chodzi zwłaszcza o stworzenie pracownikom możliwości awansów, np. finansowych, związanych z poszerzeniem zakresu odpowiedzialności. Przejrzysta polityka awansów jest jednym z ważnych czynników, który wpływa na realizację interesów zatrudnionych. Dodatkowo pracownicy wskazywali, iż uelastycznianie czasu pracy w znacznym stopniu wpłynęłoby na zwiększenie poziomu ich zadowolenia z pracy, ponieważ równowaga między pracą a życiem zawodowym jest dla nich bardzo ważna.

Przedstawione wyżej przejawy stosowanej polityki personalnej oddziałują pozytywnie na kulturę organizacyjną hotelu. Powodują, iż nadawane są jej cechy typowo

społeczne, w których dużo uwagi poświęca się pracownikom, czego przejawem jest respektowanie ich interesów.

## 5. Zakończenie

Respektowanie interesów pracowników powinno znajdować odzwierciedlenie w zasadach oraz wytycznych polityki personalnej, które jasno i przejrzysto promują sposób traktowania pracowników w nawiązaniu do ich oczekiwań. Sposób ten powinien wynikać z propagowanej w organizacji kultury. Stanowi ona bowiem bardzo ważny obszar funkcjonowania każdej organizacji.

Spośród czynników decydujących o pozycji na rynku kultura organizacyjna jest z zasady niemożliwa do odwzorowania przez konkurencję. Dostrzeżenie i wykorzystanie powiązań pomiędzy cechami tej kultury, polityką personalną oraz interesami pracowniczymi może się stać ważną przesłanką sukcesu każdej organizacji, w tym i analizowanego hotelu.

Ważne jest, aby wskazane powiązania były w pełni uświadamiane i pociągały za sobą systematyczne działania w analizowanych wyżej obszarach. Chodzi głównie o przeprowadzanie diagnozy kultury organizacyjnej oraz formalne ujmowanie polityki personalnej. Działaniom tym powinno towarzyszyć badanie satysfakcji pracowników, a w tym i poziomu zaspokojenia ich interesów.

Rozpatrując analizowaną triadę: kultura organizacyjna – polityka personalna – interesy pracownicze, warto zwrócić szczególną uwagę na narzędzia tej analizy. Trafność ich doboru wiąże się z rozpatrzeniem uwarunkowań funkcjonowania ludzi w specyficznych okolicznościach realizacji określonej wiązki zadań.

## Literatura

- Chojnacki W., Balasiewicz A., *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2005.
- Gableta M., Adamska M., *Kształtowanie procedury uwzględniania interesów pracowniczych w procesie gospodarowania*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2009.
- Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Lipka A., *Kultura adhocracji a instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Oczki J., *Możliwości wykorzystania narzędzi ZZL do kształtowania optymalnej kultury organizacyjnej w zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, red. M. Gableta, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006.

- Sarnowski J., Kirejczyk E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, Wydawnictwo Almamery Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2007.
- Tokarz A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze turystycznym*, Difin, Warszawa 2008.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

## ORGANIZATIONAL CULTURE AND PERSONNEL POLICY IN THE CONTEXT OF HOTEL EMPLOYEES' INTERESTS

**Summary:** Currently, the company's success depends on company's approach to people, especially on scope and terms of respecting people's interests. Such an approach results from the company's personnel policy. There is a connection having a significant impact on the accomplishment of these interests between mentioned policy and organizational culture. Particular solutions within the personnel policy build up cultural values and these are important determinants of this policy. A wise people management is crucial in the tourism sector. Here the man is the one who decides about the customers' returning process. Therefore managers should be aware what rules should be followed while making decisions about employees and they should implement company personnel policy and organizational culture.

**Keywords:** personnel policy, organizational culture, employees' interests, tourist company.