

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 422

**Zasoby organizacji.
Zagadnienia epistemologiczne
i metodologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-572-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

Część 1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna

Paweł Bartkowiak: Znaczenie procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa (Value-co-creation process for a customer from company's perspective)	13
Jarema Batorski, Ewa Wszendybył-Skulska: Zmiany w kapitale ludzkim jako rezultat organizacyjnego uczenia się (Changes in human capital as a result of organizational learning).....	27
Katarzyna Boczkowska: Wybrane aspekty kultury bezpieczeństwa na uczelni technicznej (Some aspects of safety culture at technical university).....	39
Sylwia Flaszewska: Bariery utrudniające realizację procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii (Barriers to implementation of knowledge management processes in high technology companies).....	52
Marta Juchnowicz, Łukasz Sienkiewicz: Kultura organizacyjna kreatorem kapitału ludzkiego (Organisational culture as a creator of human capital)	61
Piotr Pachura: <i>Ba</i> jako przestrzeń kontekstu w procesie zarządzania wiedzą (<i>Ba</i> as contextual space in knowledge management)	72
Sylwia Stańczyk: Paradoksy kultury organizacyjnej (Paradoxes of organizational culture).....	81
Monika Stelmaszczyk, Jarosław Karpacz: Związek między dzieleniem się wiedzą a innowacjami mediowany zaufaniem – poziom indywidualny (Relationship between knowledge sharing and innovations mediated by trust – individual level).....	95

Część 2. Reputacja, marki, relacje

Ewa Głuszek: Paradoksy dobrej i złej reputacji przedsiębiorstwa (A good and bad corporate reputation – some paradoxes)	109
Paweł Mielcarek: Ekosystem innowacji w świetle paradygmatu otwartej innowacji (Innovation ecosystem in view of open innovation paradigm	122
Łukasz Sułkowski: Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania	

(Theories, paradigms, metaphors and ideologies of management – different ways of performing organizational and managerial discourse).....	131
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Wizerunek zawodowy studentów na rynku pracy w świetle badań empirycznych (Professional image of students on labour market in the light of empirical research)	144
Anna Walecka: Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie (Enterprises relational capital in crisis).....	158

Część 3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo

Piotr Górski: Ludzka strona zarządzania. Zagadnienia metodologiczne (Human side of management. Methodological issues)	173
Teresa Kraśnicka, Tomasz Ingram: Rola przywództwa transformacyjnego w kształtowaniu zachowań innowacyjnych pracowników (The role of transformational leadership in shaping employee innovative behaviors)...	181
Katarzyna Piórkowska: Wybrane menedżerskie postawy społeczne w ujęciu dualnym (Selected managerial social attitudes from a dual perspective)...	193
Barbara A. Sypniewska: Cechy i postawy przedsiębiorcze szansą własnej działalności gospodarczej (Proactive enterprise -like attitude as a chance to run own business activity)	210
Dorota Wójcik-Kośla: Orientacja prorynkowa kadry kierowniczej w podejmowaniu decyzji strategicznych – wyniki badań (Market orientation of the managers in the proces of strategic decision-making – results of the research).....	222
Aleksandra Zaleśna: Motywowanie menedżerów i kształtowanie wizji przyszłości firmy (Incentives for managers and the company’s vision creation)	235

Część 4. Zachowania organizacji i w organizacji

Katarzyna Bratnicka, Monika Kulikowska-Pawlak: Organizacyjny umysł i innowacyjność przedsiębiorstwa (Organizational mind and firm innovativeness)	247
Radosław Drozd, Wioleta Kucharska: Paradoks rozwoju przez innowacje produktowe (Development paradox through product innovations).....	257
Aldona Glińska-Noweś, Andrzej Lis: Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych (The paradox of co-existence of organisational citizenship behaviours and counterproductive work behaviours)	265

Piotr Grajewski, Jacek Rybicki: Paradoxs radykalizmu zmiany na przykładzie organizacji procesowej (The paradox of a change radicalism on an example of the process organization)	275
Sylwester Gregorczyk, Wioletta Mierzejewska, Agnieszka Sopińska, Piotr Wachowiak, Albert Tomaszewski: Paradoxs zachowań przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego (Paradoxes of enterprises' behavior during the economic crisis).....	287
Lech Miklaszewski: Twórcza destrukcja jako imperatyw rozwoju na przykładzie firmy inwestycyjnej (Constructive destruction as an imperative of development on the example of investment company)	303
Maciej Mitreęa: Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu (Dynamic marketing capabilities as a research area in management)	313
Barbara Mróz-Gorgoń, Aleksandra Calka: Branding i rebranding na przykładzie rynku aptecznego (Branding and rebranding on the example of pharmaceutical market)	322
Zofia Patora-Wysocka: Dryf strategiczny i zmiana organizacyjna w perspektywie procesualnej (Strategic drift and organizational change in the processual perspective)	335
Grzegorz Zieliński: Błędy w działaniach zarządczych ukierunkowanych na kryzys w podmiotach leczniczych i ich wpływ na jakość usług (Mistakes in management actions directed on the crisis in health care centers and their influence on service quality).....	347

Wstęp

Zasoby niematerialne organizacji od czasu publikacji Barneya znajdują się w centrum zainteresowania badaczy zajmujących się zarządzaniem, a zwłaszcza zarządzaniem strategicznym. Zasobowa teoria firmy ewoluuje wraz z licznymi badaniami odwołującymi się do jej założeń. Początkowo zainteresowania poznawcze ukierunkowane były głównie na zasób wiedzy i organizacyjne uczenie się, a aktualnie eksplorowane są intensywniej pozostałe zasoby, szczególnie kapitał relacyjny.

Ukierunkowanie badań na wnętrze organizacji i endogeniczne uwarunkowania jej funkcjonowania, strategii i zmian tworzy fundamenty pozwalające na lepsze zrozumienie istoty organizacji i mechanizmów, które w niej tkwią, wspomagając bądź ograniczając potencjał rozwoju.

Niniejsza publikacja jest wyrazem nieustającego wysiłku badaczy, skierowanego na wyjaśnianie rzeczywistości organizacyjnej z perspektywy zasobów.

Artykuły zostały pogrupowane pod kątem merytorycznym, tworząc jednorodne problemowo części:

1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna,
2. Reputacja, marki, relacje,
3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo,
4. Zachowania organizacji i w organizacji.

Autorzy postawili wiele ważnych poznawczo pytań. Podjęli także wątki metodyczno-metodologiczne. Ale myślą przewodnią opracowania są paradoksy oraz paradygmaty odnoszone do poszczególnych obszarów problemowych. Liczymy, że lektura tego zbioru będzie inspiracją do stawiania kolejnych pytań badawczych, do rozwijania istniejących teorii, do konstruowania zaleceń aplikacyjnych, do prowadzenia badań empirycznych i w końcu stanie się inspiracją do rozwijania nauki o zarządzaniu w sposób satysfakcjonujący zarówno akademików, jak i praktyków.

Życząc owocnej lektury, dziękujemy Autorom za wysiłek włożony w przygotowanie publikacji, a Recenzentom za zaangażowanie na rzecz ich jakości.

Ewa Stańczyk-Hugiet, Joanna Kacala

Marta Juchnowicz, Łukasz Sienkiewicz

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

e-mails: marta.juchnowicz@sgh.waw.pl; lukasz.sienkiewicz@pg.gda.pl

KULTURA ORGANIZACYJNA KREATOREM KAPITAŁU LUDZKIEGO

ORGANISATIONAL CULTURE AS A CREATOR OF HUMAN CAPITAL

DOI: 10.15611/pn.2016.422.05

Streszczenie: W artykule zaprezentowano wyniki badań wpływu kultury organizacyjnej przedsiębiorstw na jakość kapitału ludzkiego. Podstawą teoretyczną badań empirycznych jest model „4K” zakładający, że jakość kapitału ludzkiego w organizacji determinują kompetencje pracowników (wiedza, umiejętności i postawy), ale także kontakty interpersonalne, klimat organizacyjny, a przede wszystkim kultura organizacyjna, czyli nieformalny system wzorów myślenia i postępowania. Na tym założeniu oparto analizę kultury organizacyjnej 20 przedsiębiorstw w czterech kluczowych obszarach: wartości i zasad organizacyjnych, wizji i celów działania, elastyczności i proaktywności oraz orientacji na rozwój. Badania wykazały istotne zależności między kulturą organizacyjną a wielkością przedsiębiorstwa. Analiza statystyczna wykazała silne korelacje obszarów kultury organizacyjnej (szczególnie otwartości firmy na otoczenie i szybkie reagowanie na potrzeby rynku) ze wskaźnikami ekonomicznej wartości dodanej w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, kapitał ludzki, pomiar kapitału ludzkiego.

Summary: The article presents the results of research on the impact of corporate culture on the quality of human capital. The basis of the theoretical empirical research is a model of “4K” assuming that the quality of human capital in an organization is determined by the employees’ competences (knowledge, skills and attitudes), but also interpersonal contacts, organisational climate, and above all, organizational culture, which is an informal system of thought patterns and codes of conduct in the organisation. On this basis, an analysis of organizational culture of 20 companies has been conducted in four key areas: organizational values and principles, vision and objectives for action, flexibility and pro-activeness and orientation on development. Studies have shown significant correlations between elements of the organizational culture and the size of the company. Statistical analysis revealed strong correlations of some areas of organizational culture (especially the openness of the company to external environment and fast response to market demands) with indicators of economic value added in the given enterprise.

Keywords: organisational culture, human capital, measurement of human capital.

1. Wstęp

Przedmiotem badań przedstawionych w niniejszym artykule jest wpływ kultury organizacyjnej przedsiębiorstw na jakość kapitału ludzkiego. Celem artykułu jest analiza relacji kultury organizacyjnej z jakością kapitału ludzkiego organizacji. Pozyskany materiał empiryczny jest wynikiem projektu „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa”¹. Analizy teoretyczne uzupełnione zostały wynikami dwóch badań empirycznych prowadzonych w ramach projektu: ilościowego badania na próbie 600 przedsiębiorstw² oraz pogłębionego badania na próbie 20 przedsiębiorstw³.

2. Kultura organizacyjna jako determinanta jakości kapitału ludzkiego

Kapitał ludzki stanowią wartości niematerialne ucieleśnione w pracownikach, które są użyczane pracodawcy na podstawie określonych stosunków pracy [Juchnowicz 2014 (red.), s. 34]. Kapitał ludzki utożsamiany bywa z zasobem wiedzy i umiejętności pracowników, co oczywiście nie wyczerpuje jego istoty. Składnikami kapitału ludzkiego są również kompetencje społeczne. Większość badań polskich, a także międzynarodowych wykazuje duże deficyty w obszarze kompetencji społecznych, w tym w obszarze postaw wobec pracy [Górniak 2015 (red.), s. 10]. Kompetencje społeczne – to udowodniona (w pracy, nauce oraz w rozwoju osobistym) zdolność stosowania wiedzy i umiejętności z uwzględnieniem zinternalizowanego systemu wartości [Sławiński (red.) 2014, s. 54]. Wśród nich istotne znaczenie dla efektywnego działania mają postawy, jakie przyjmują pracownicy wobec pracy i organizacji. Postawa wyraża się względnie trwałym zachowaniem, w określony sposób, wobec przedmiotu postawy. Postawę wobec pracy i organizacji tworzy wiele postaw konkretnych, cząstkowych w stosunku do różnych szczegółowych uczuć i problemów związanych z procesem pracy.

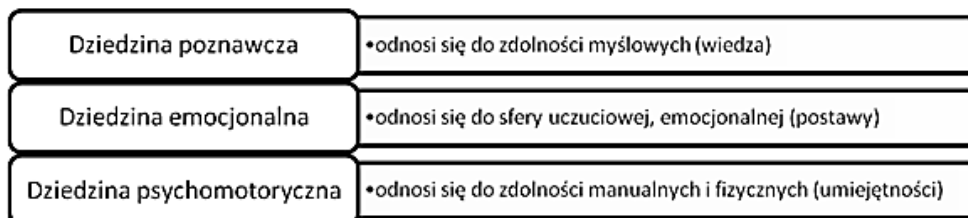
Te trzy komponenty kapitału ludzkiego (wiedza, umiejętności, postawy) określają potencjał kompetencyjny indywidualnego pracownika. Do celów programowa-

¹ Projekt realizowany jest w partnerstwie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (Lider projektu) oraz Katedry Rozwoju Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (Partner projektu) w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – Priorytet II Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących, Poddziałanie 2.1.3 Wsparcie systemowe na rzecz zwiększenia zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw. Numer umowy: UDA-POKL.02.01.03-00-036/11-00.

² Badaniem objęto przedsiębiorstwa reprezentujące zróżnicowane obszary działalności według PKD, w podziale na mikro (178 firm), małe (222 firmy), średnie (150) i duże (50) podmioty.

³ W firmach tych przeprowadzono pogłębioną analizę z wykorzystaniem metod jakościowych (IDI, obserwacja uczestnicząca) oraz ilościowych – autorskich kwestionariuszy ankiety, w tym kwestionariusza do Badania Kultury Organizacyjnej (19 pytań).

nia rozwoju zawodowego Komisja Europejska charakteryzuje potencjał kompetencyjny jako: dynamiczną kombinację wiedzy, umiejętności oraz postaw posiadanych przez absolwenta. Struktura ta wywodzi się z taksonomii celów kształcenia Benjamina Blooma (rys. 1).



Rys. 1. Obszary aktywności edukacyjnej

Źródło: [Marszałek 2011].

Stosowany w amerykańskim systemie edukacji model KSA (*Knowledge, Skills, and Attitudes*) wskazuje, iż zgeneralizowane postawy są tym elementem, który umożliwia przejawianie wiedzy i umiejętności w środowisku zawodowym (rys. 2).



Rys. 2. Struktura potencjału kompetencyjnego

Źródło: opracowanie własne.

Potencjał kompetencyjny indywidualnego pracownika jest korygowany przez motywację, cele, wartości i normy etyczne. Dlatego kapitał ludzki w wymiarze organizacyjnym nie jest prostą sumą potencjałów kompetencyjnych. Autorski model „4K” zakłada, że jakość kapitału ludzkiego w organizacji determinują cztery grupy czynników: obok kompetencji pracowników, także kontakty interpersonalne, klimat organizacyjny oraz kultura organizacyjna, czyli nieformalny system wzorów myślenia i postępowania w organizacji [Juchnowicz (red.) 2013, s. 36].

Model „4K” stał się podstawą teoretyczną przeprowadzonych badań empirycznych.

Kultura organizacyjna została zdefiniowana poprzez cztery obszary:

- wartości i zasady organizacyjne,
- wizja i cele działania,
- elastyczność i proaktywność oraz
- orientacja na rozwój.

Charakterystykę poszczególnych obszarów zawiera tab. 1.

Tabela 1. Zakres problemowy badań

Obszar	Opis obszaru
Wartości i zasady organizacyjne	Wartości panujące w przedsiębiorstwie i ich wzajemna spójność są niezwykle istotne dla profilowania kultury organizacyjnej, szczególnie w firmach mikro, małych i średnich. Wspólne wzorce myślenia są dobrym predyktorem istnienia silnej kultury organizacyjnej motywującej ludzi do przykładania maksymalnego wysiłku w wykonywanie czynności zawodowych. Ponadto wartości te znajdują swoje odzwierciedlenie w różnych praktykach organizacyjnych. Wysokie wartości wskaźnika w tym obszarze (oraz związany z tym wysoki odsetek odpowiedzi pozytywnych na pytania) wskazują na istnienie sprecyzowanych głównych wartości organizacji, skuteczność ich komunikowania w organizacji oraz zgodność działań wszystkich pracowników firmy zgodnie z tymi wartościami.
Wizja i cele działania	Pracownicy funkcjonujący w przedsiębiorstwie muszą mieć przekonanie, że praca, którą wykonują, ma sens. Dlatego też kluczowym elementem jest odpowiednie określenie celów zawodowych i wizji przyszłości dla całej organizacji. Wysokie wartości wskaźnika w tym obszarze (oraz związany z tym wysoki odsetek odpowiedzi pozytywnych na pytania) wskazują na istnienie jasnej wizji działania przedsiębiorstwa i/lub strategii, zrozumienie perspektywy przyszłościowej przez pracowników oraz partycypację pracowników w ustalaniu celów zespołowych i organizacyjnych.
Elastyczność i proaktywność	Kultura organizacyjna może stać się czynnikiem wpływającym na osiągnięcie przez przedsiębiorstwa przewag konkurencyjnych, gdy jest ona „elastyczna”, gotowa do zmian i otwarta na potrzeby otoczenia. Konieczne jest więc reagowanie elastyczne lub proaktywne (innowacyjne) inicjowania nowych procesów lub produktów, nie tylko wewnętrznie, ale także poprzez współpracę w otoczeniu. Wysokie wartości wskaźnika w tym obszarze (oraz związany z tym wysoki odsetek odpowiedzi pozytywnych na pytania) wskazują na elastyczne reagowanie na zmiany w otoczeniu organizacji i potrzeby rynku, adaptacyjność firmy do konkurencji i zmian w procesach wewnętrznych, proaktywną postawę wobec wymagań klientów oraz otwartość na ryzyko w działaniach swoich pracowników.
Orientacja na rozwój	Kultura organizacyjna przedsiębiorstw nakierowanych na tworzenie kapitału intelektualnego powinna być nastawiona na ciągłe doskonalenie – zorientowana na rozwój. Inwestycje przedsiębiorstwa, zarówno w doskonalenie organizacji pracy, jak i wyposażenie techniczne, są niezwykle istotne. Najważniejsza jest jednak otwartość na inwestycje w kapitał ludzki – doskonalenie kompetencji swoich pracowników – ponieważ dążenie do rozwoju jest postrzegane jako warunek <i>sine qua non</i> osiągnięcia przewag konkurencyjnych i wzrostu wartości ekonomicznej przedsiębiorstw. Wysokie wartości wskaźnika w tym obszarze (oraz związany z tym wysoki odsetek odpowiedzi pozytywnych na pytania) wskazują na aktywną orientację przedsiębiorstwa na rozwój we wszystkich powyższych wymiarach.

Źródło: opracowanie własne.

Do każdego z wymienionych obszarów, poza opisem, przyporządkowany jest zestaw stwierdzeń (itemów) kwestionariusza badawczego, pozwalający na zbadanie opinii pracownika na temat danego obszaru kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Pomiaru kapitału ludzkiego dokonano, stosując innowacyjny produkt – narzędzie do pomiaru kapitału ludzkiego (NKL)⁴.

⁴ Narzędzie wypracowano w projekcie „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa” i można je bezpłatnie pobrać ze strony internetowej: <http://nkl.parp.gov.pl/index/index/3039>.

3. Charakterystyka próby badawczej

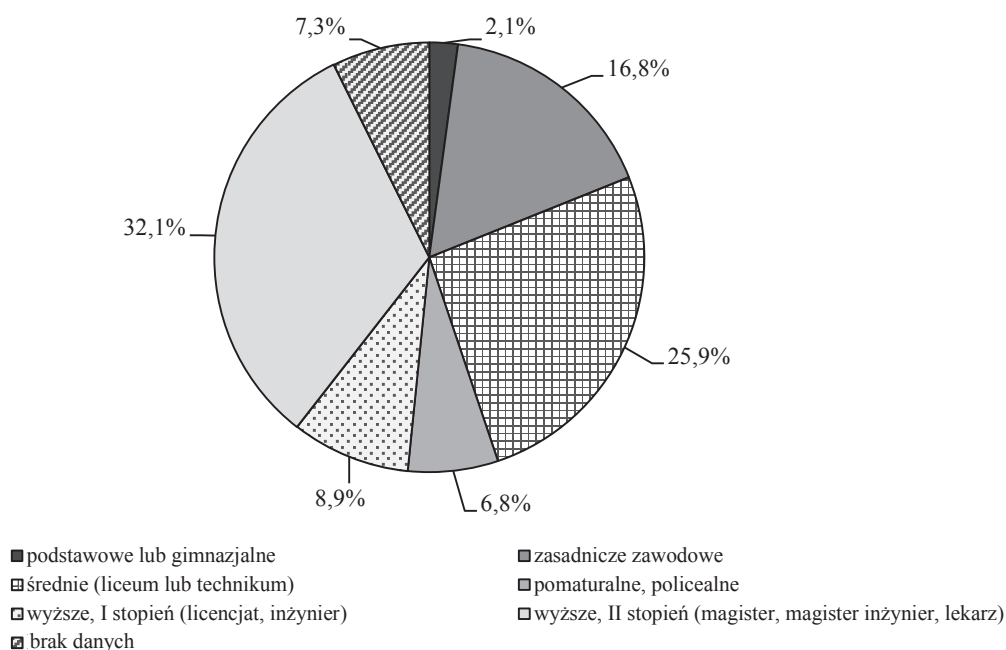
Badanie, analizowane w niniejszym opracowaniu, przeprowadzone zostało w 20 przedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwa te reprezentowały różne obszary działalności, z przewagą sektora usług. Różniły się także pod względem wielkości zatrudnienia. 5 spośród badanych firm to firmy mikro, 4 to firmy małe, 7 firmy średnie i 4 firmy duże (tab. 2).

Tabela 2. Struktura badanych przedsiębiorstw

Wielkość	Wielkość zatrudnienia (liczba zatrudnionych w przeliczeniu na pełne etaty 2013)	Rodzaj działalności
Mikro	5	Działalność wspomagająca edukację
Średnie	55	Produkcja opakowań z tworzyw sztucznych
Mikro	6	Usługi pakowania
Duże	2541	Usługi kurierskie
Średnie	215	Edukacja/szkolnictwo wyższe
Małe	19	Instalacja alarmów przeciwpożarowych i elektrycznych urządzeń do gaszenia ognia oraz alarmów i urządzeń przeciwwłamaniowych
Duże	672	Działalność usługowa wspomagająca transport
Małe	24	Transport i spedycja międzynarodowa
Średnie	141	Prowadzenie prac badawczo-rozwojowych w dziedzinie nauk przyrodniczych i technicznych oraz informacji naukowo-technicznej
Mikro	6	Produkcja pozostałej odzieży i dodatków higienicznych do odzieży
Małe	27	Szkolenia, edukacja
Mikro	8	Produkcja metalowych elementów stolarki budowlanej
Średnie	110	Kształtowanie i obróbka tafli szklanych
Średnie	71	Emisja programu radiowego
Duże	292	Wytwarzanie i zaopatrywanie w parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych
Średnie	98	Produkcja spożywcza – branża FMCG
Mikro	6	Serwis samochodowy
Duże	233	Działalność profesjonalna, usługowa i techniczna; pozostała działalność usługowa; przetwórstwo przemysłowe
Małe	41	Pomiary i usługi związane z ochroną środowiska
Średnie	203	Projektowanie, produkcja i wdrażanie systemów informatycznych klasy MRP II/ERP

Źródło: opracowanie własne.

Badania terenowe przeprowadzono w okresie kwiecień-czerwiec 2014. Badania prowadzone były przez 3-osobowe, specjalnie przeszkolone zespoły eksperckie, dysponujące pełną wiedzą o narzędziu. W 20 analizowanych przedsiębiorstwach przebadano łącznie około 560 osób. Wśród ankietowanych dominowały osoby w wieku 25-34 lat – 27,0%. Drugą pod względem liczebności (23,6%) stanowiły osoby w wieku 35-44 lat. Tylko 6,3% znajdowało się w grupie wiekowej 18-24 lat. Pod względem wykształcenia najliczniejszą grupę respondentów stanowiły osoby z wyższym wykształceniem – 41,0%, w tym wyższym II stopnia 32,1%. Kolejną grupą były osoby z wykształceniem średnim ogólnokształcącym (25,9%) (rys. 3).

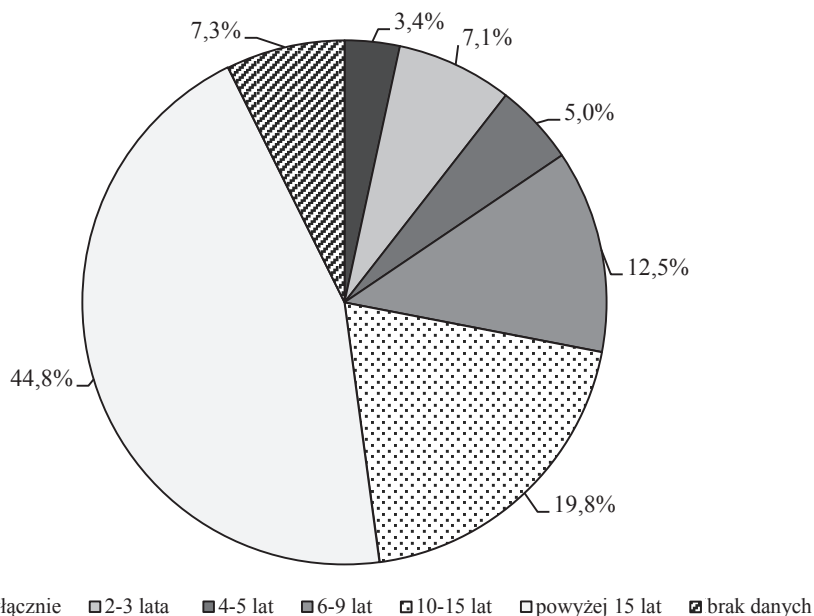


Rys. 3. Struktura respondentów pod względem wykształcenia

Źródło: opracowanie własne.

Badane osoby legitymowały się długim stażem pracy ogółem. 64,6% respondentów przepracowało zawodowo ponad 10 lat, w tym 44,8% powyżej 15 lat. Były to osoby ustabilizowane, gdyż 39,7% posiadało staż pracy w firmie powyżej 10 lat. Tylko 11,3% respondentów pracowało w danej organizacji poniżej 1 roku, a 15,5% od 2 do 3 lat (rys. 4).

Osoby biorące udział w badaniu reprezentowały różne grupy zawodowe. Najliczniejszą grupę stanowili specjaliści (27%) oraz operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń (17,1%) (tab. 3).



Rys. 4. Struktura respondentów pod względem stażu pracy ogółem

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Struktura zawodowa respondentów

Respondenci	Grupa zawodowa	
	liczba	odsetek
Kierownicy, przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy	70	12,5%
Specjaliści	151	27,0%
Technicy i inny średni personel	47	8,4%
Pracownicy biurowi	62	11,1%
Pracownicy usług osobistych i sprzedawcy	5	0,9%
Rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy	4	0,7%
Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy (robotnicy wykwalifikowani)	42	7,5%
Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	96	17,1%
Pracownicy przy pracach prostych (robotnicy niewykwalifikowani)	31	5,5%
Brak danych	52	9,3%

Źródło: opracowanie własne.

4. Wyniki badań

Zebrane w trakcie badań dane poddano analizie statystycznej obejmującej:

1) analizę statystyczną danych z badań ankietowych oraz opracowanie ich wyników dla poszczególnych przedsiębiorstw,

2) analizę zależności pomiędzy elementami narzędzia do pomiaru kapitału ludzkiego (NKL),

3) analizę statystyczną danych z badań ankietowych oraz raportów zbiorczych dla kategorii: mikro, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa,

4) analizę wpływu czynników demograficznych (płeć, wiek, wykształcenie, staż pracy, grupa zawodowa) oraz kategorii przedsiębiorstwa na kształtowanie się jakościowych wymiarów kapitału ludzkiego.

W ramach analizy zależności pomiędzy elementami NKL dokonano selekcji wskaźników NKL zgromadzonych w 20 przedsiębiorstwach do analizy korelacji. Selekcji dokonano spośród: wskaźników kapitału ludzkiego (w tym: wskaźników kosztowych, czasowo-ilościowych, wskaźników efektywności oraz jakościowych), wskaźników finansowych oraz wskaźników opisujących kluczowe dane dotyczące zasobów przedsiębiorstwa. Selekcja wskaźników została dokonana ze zbioru liczącego 107 wskaźników. Do analizy korelacji zakwalifikowano wskaźniki, dla których w bazie danych wskaźników NKL zgromadzono wartości pochodzące z co najmniej 10 przedsiębiorstw. Następnie obliczono współczynniki korelacji pomiędzy wszystkimi wyselekcjonowanymi wskaźnikami NKL (81 wskaźników). Obliczono również wskaźniki korelacji pomiędzy tymi 81 wskaźnikami i średnimi odpowiedzi na pytania pochodzące z sześciu kwestionariuszy (łącznie 204 pytania), w tym kwestionariusza Badania Kultury Organizacyjnej.

W badaniu zaobserwowano istotne zależności pomiędzy elementami kultury organizacyjnej a wielkością przedsiębiorstwa, w którym zatrudniony był respondent. Co ciekawe, świadomość istnienia celów i kierunków działania organizacji maleje wraz z jej wielkością (tab. 4). Respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa duże zdecydowanie rzadziej zgadzają się z tym stwierdzeniem w porównaniu z przedstawicielami mniejszych (mikro i małych) przedsiębiorstw.

Tabela 4. Firma, w której pracuję, ma jasno określone cele i kierunki działań (w %) (N = 558)

Odpowiedzi	Mikro n = 23	Małe n = 80	Średnie n = 180	Duże n = 275	Razem n = 558
Zdecydowanie tak	47,9	38,8	33,3	28,7	32,4
Raczej tak	47,8	55,0	49,4	47,6	49,3
Raczej nie	4,3	6,3	13,9	19,3	15,1
Zdecydowanie nie	0,0	0,0	3,3	4,4	3,2

Źródło: opracowanie własne.

Zaskakująca jest również struktura odpowiedzi na pytanie o świadomość istnienia w organizacji jasno opracowanej strategii na przyszłość (tab. 5). Respondenci z przedsiębiorstw dużych zdecydowanie rzadziej deklarują świadomość istnienia takiej strategii niż pracownicy mikroprzedsiębiorstw.

Tabela 5. Moja organizacja posiada jasno opracowaną strategię na przyszłość (w %) (N = 554)

Odpowiedzi	Mikro n = 23	Małe n = 80	Średnie n = 179	Duże n = 272	Razem n = 554
Zdecydowanie tak	26,1	10,0	19,0	18,4	17,7
Raczej tak	60,9	66,3	55,9	48,2	53,8
Raczej nie	13,0	23,8	20,7	27,6	24,2
Zdecydowanie nie	0,0	0,0	4,5	5,9	4,3

Źródło: opracowanie własne.

Znajomość wspólnych celów dla pracowników różnych szczebli organizacji jest również wyższa wśród respondentów z przedsiębiorstw mikro i małych (tab. 6). Na przykład odpowiedzi pozytywnej w firmach małych udzieliło 80,2% badanych pracowników, w porównaniu z 58,3% w firmach dużych.

Tabela 6. W mojej firmie istnieją wspólne cele dla pracowników z różnych szczebli organizacji (w %) (N = 553)

Odpowiedzi	Mikro n = 23	Małe n = 80	Średnie n = 179	Duże n = 271	Razem n = 553
Zdecydowanie tak	21,7	13,8	11,7	11,4	12,3
Raczej tak	47,8	66,3	55,3	46,9	52,4
Raczej nie	21,7	18,8	25,7	35,8	29,5
Zdecydowanie nie	8,7	1,3	7,3	5,9	5,8

Źródło: opracowanie własne.

Co ciekawe, w opinii pracowników firmy mniejsze (szczególnie mikro i małe) lepiej reagują na konkurencję i zmieniające się otoczenie biznesowe (tab. 7). Wyrażnie wyższy jest wśród tych firm odsetek odpowiedzi twierdzących (zarówno „zdecydowanie tak”, jak i „raczej tak”) niż w przedsiębiorstwach największych. Wynikać to może z potwierdzonej licznymi badaniami większej „biurokratyzacji” pracy w dużych przedsiębiorstwach związanej z istnieniem wewnętrznych procedur oraz wieloetapowych procesów podejmowania decyzji.

Tabela 7. Moja firma dobrze reaguje na konkurencję i zmieniające się otoczenie biznesowe (w %) (N = 553)

Odpowiedzi	Mikro n = 23	Małe n = 80	Średnie n = 174	Duże n = 276	Razem n = 553
Zdecydowanie tak	26,1	25,0	16,7	13,4	16,6
Raczej tak	69,6	62,5	56,3	53,6	56,4
Raczej nie	4,3	11,3	23,0	28,3	23,1
Zdecydowanie nie	0,0	1,3	4,0	4,7	3,8

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8. Przykładowe wskaźniki narzędzia NKL – ekonomiczna wartość dodana (EVA)

Ekonomiczna wartość dodana (EVA) na koszty pracy	Wskaźnik przedstawia ekonomiczną wartość dodaną przypadającą na 1 złotówkę kosztów pracy	<p>Niski poziom oznacza, że wskaźnik przyjmuje wartości ujemne. W tej sytuacji wskaźnik informuje, ile ujemnej wartości dodanej przypada na złotówkę kosztów pracy, co świadczy o bardzo niskiej efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego. Ten poziom wskaźnika należy rozpatrywać w dwóch przypadkach: (1) gdy w kosztach pracy składniki inwestycyjne stanowią bardzo mały udział i (2) gdy w kosztach pracy dużą część stanowią wydatki na inwestycje w kapitał ludzki. W pierwszym przypadku przedsiębiorstwo nie może oczekiwać poprawy sytuacji ekonomicznej dzięki inwestycjom w kapitał ludzki, gdyż te są na bardzo niskim poziomie, w drugim przypadku ewentualna poprawa sytuacji może być efektem inwestycji w kapitał ludzki.</p> <p>Wysoki poziom oznacza, że wskaźnik przyjmuje wartości istotnie wyższe od zera. W takiej sytuacji wskaźnik informuje, ile wartości dodanej przypada na złotówkę kosztów pracy. Im wyższa wartość, tym lepsza jest efektywność wykorzystania kapitału ludzkiego. Ten poziom wskaźnika należy rozpatrywać w dwóch przypadkach: (1) gdy w kosztach pracy składniki inwestycyjne stanowią bardzo mały udział i (2) gdy w kosztach pracy dużą część stanowią wydatki na inwestycje w kapitał ludzki. W pierwszym przypadku, ze względu na niskie inwestycje w kapitał ludzki, sytuacja ekonomiczna może się pogorszyć, w drugim przypadku przedsiębiorstwo może oczekiwać utrzymania dobrej sytuacji ekonomicznej w perspektywie dłuższego czasu.</p>
Ekonomiczna wartość dodana (EVA) przypadająca na 1 pracownika	Wskaźnik przedstawia ekonomiczną wartość dodaną przypadającą na 1 pracownika	<p>Niski poziom oznacza, że wskaźnik przyjmuje wartości ujemne. Taka sytuacja występuje wówczas, gdy wynik z działalności operacyjnej po opodatkowaniu jest ujemny lub gdy jego dodatnia wartość nie wystarcza na pokrycie kosztu pozyskania kapitału. Dokładna interpretacja wskaźnika wymaga analizy struktury kosztów działalności operacyjnej oraz czynników determinujących osiągnięte przychody. Niemniej ten poziom wskaźnika informuje o niskiej efektywności wykorzystywanego kapitału ludzkiego, a jego utrzymywanie się w kolejnych okresach rozliczeniowych może przyczynić się do przeprowadzenia głębokich zmian restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwie.</p> <p>Wysoki poziom oznacza, że wskaźnik przyjmuje wartości znacząco wyższe od zera. Taka sytuacja występuje wówczas, gdy zysk z działalności operacyjnej przedsiębiorstwa po opodatkowaniu znacznie przekracza koszt pozyskania kapitału i jednocześnie świadczy o wysokiej efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego. W celu utrzymania wartości wskaźnika na tak wysokim poziomie należy rozważyć zainwestowanie dodatkowej nadwyżki finansowej lub utrzymanie obecnej wielkości nakładów na rozwój kapitału ludzkiego.</p>

Źródła: opracowanie własne.

Ponadto analiza statystyczna zgromadzonych danych dowiodła, że istotne zależności z wskaźnikami pomiaru kapitału ludzkiego wykazują następujące cechy kultury organizacyjnej:

- w obszarze „Wartości i zasady”: przestrzeganie zasad przez zarządzających (2) oraz Świadomość i akceptacja głównych wartości organizacji (3),
- w obszarze „Wizja i cele działania”: „Istnienie” celów i kierunków działań organizacji (5) Strategia organizacji (6) oraz Wspólne wyobrażenie pracowników dotyczące organizacji w przyszłości (7),
- w obszarze „Elastyczność i proaktywność”: Otwartość na otoczenie i szybkie reagowanie przez firmę na potrzeby rynku (9) oraz „Wdrażanie” uwag klientów-otwartość na potrzeby klientów (12).

Otwartość firmy na otoczenie i szybkie reagowanie na potrzeby rynku było silnie skorelowane ze wskaźnikami ekonomicznej wartości dodanej (EVA), zarówno w przeliczeniu na koszty pracy, jak i na jednego pracownika – we wszystkich przypadkach wartość współczynnika korelacji liniowej kształtowała się powyżej 0,7. Z tym ostatnim wskaźnikiem wysoką korelację wykazało również stwierdzenie ankiety badawczej, że „Uwagi klientów i ich rekomendacje są stale brane pod uwagę w projektowaniu i wdrażaniu zmian organizacyjnych” (współczynnik korelacji liniowej – 0,7186). Opis tych wskaźników wraz z ich interpretacją zaproponowaną w narzędziu NKL przedstawia tab. 8.

5. Zakończenie

Analiza wyników badań empirycznych dowiodła prawidłowości przyjętej koncepcji badawczej, zgodnie z którą kultura organizacyjna stanowi czynnik wpływający na kształtowanie kapitału ludzkiego w organizacji. Pozwoliła także w lepszym stopniu zrozumieć zależności pomiędzy kulturą organizacyjną a jakością kapitału ludzkiego organizacji.

Literatura

- Alvesson M., 2002, *Understanding Organizational Culture*, Sage, London.
- Armstrong M., 2009, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Detert J.R., Schroeder R.G., Mauriel J.J., 2000, *A framework for linking cultures and improvement initiatives in organizations*, *Academy of Management Review*, vol. 25, no. 4.
- Górnjak J. (red.), 2015, *Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010-2015*, PARP, Warszawa-Kraków.
- Juchnowicz M., 2012, *Zaangażowanie pracowników. Metody pomiaru i motywowania*, PWE, Warszawa.
- Juchnowicz M., 2014, *Satysfakcja zawodowa pracowników – kreator kapitału ludzkiego*, PWE, Warszawa.
- Juchnowicz M. (red.), 2014, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Problemy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa.
- Marszałek A., 2011, *Doskonalenie kluczowych kompetencji jako wymóg współczesnego rynku pracy*, <http://www.e-mentor.edu.pl/czasopismo/spis-tresci/numer/40>, e-mentor, nr 3(40).
- O'Reilly C.A., Chatman J.A., Caldwell D.F., 1991, *People and organizational culture: A profile comparison approach to person-organization fit*, *Academy of Management Journal*, 1991, vol. 34.
- Sławiński S. (red.), 2014, *Słownik podstawowych terminów dotyczących krajowego systemu kwalifikacji*, IBE, Warszawa.