

Anna Zgrzywa-Ziemak

Politechnika Wroclawska

Marian Hopej

Politechnika Wroclawska, PWSZ im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu

Ryszard Kamiński

Politechnika Wroclawska, Internationales Hochschulinstitut Zittau

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI A KSZTAŁTOWANIE OTWARTEJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ – NAJWAŻNIEJSZEGO CZYNNIKA KSZTAŁTUJĄCEGO ZDOLNOŚĆ UCZENIA SIĘ PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: W artykule podjęto próbę określenia wpływu rekrutacji, selekcji, oceny i rozwoju oraz motywowania pracowników na kulturę organizacyjną. W badaniach uwzględniono również inne czynniki kulturotwórcze. Wykazano, że na kształtowanie otwartej kultury organizacyjnej wpływ mają: przywództwo rozproszone, selekcja pracowników oraz kluczowe wartości.

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, kultura organizacyjna, organizacyjne uczenie się.

1. Wstęp

Dynamiczne zmiany w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw zmuszają je do ciągłego uczenia się. Z tego powodu zdolność uczenia się, rozumiana jako gotowość przedsiębiorstwa do zmiany jego wiedzy, jest postrzegana przez wielu autorów jako źródło przewagi konkurencyjnej [Cutcher-Gershenfeld, Ford 2005; Zgrzywa-Ziemak 2004]. W świetle badań empirycznych przeprowadzonych na próbie 212 przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce na strukturę zdolności uczenia się przedsiębiorstwa składa się aż 10 czynników¹, wśród których kluczowe znaczenie

¹ Model ścieżkowy confirmacyjnej analizy czynnikowej wykazał, że: najwyższe ładunki czynnikowe mają czynniki: „jednostka agentem organizacyjnego uczenia się” (0,93), „kolektywne uczenie się” (0,91) oraz „otwarta kultura organizacyjna” (0,90). Bardzo wysoki udział mają: „ciągłość organizacyjna” (0,84), „system informacyjny mobilizujący do rozwoju” (0,83), „przywództwo rozproszone”

ma kultura organizacyjna. Jak ujawniła eksploracja powiązań między poszczególnymi czynnikami, wpływa ona w istotny sposób na pozostałe czynniki (zbudowano model ścieżkowy zależności między czynnikami kształtującymi zdolność uczenia się). W szczególności badania wykazały, że im bardziej kultura organizacyjna zmieniała się w kierunku otwartej (jej wymiarami są: woluntaryzm, indywidualizm i tymczasowość), tym bardziej wszystkie pozostałe czynniki sprzyjały uczeniu się przedsiębiorstwa [Zgrzywa-Ziemak, Hopej, Kamiński 2010]. Nasuwa się w związku z tym pytanie: od czego zależy kształtowanie się otwartej kultury organizacyjnej (jej „otwieranie się”)?

W literaturze przedmiotu od dawna wskazuje się na zależności między zasobami ludzkimi a kulturą organizacyjną [Berthel 1995; Czerna 2003; Gielnicka, Aniszewska 2007; Trompenaars, Hampden-Turner 2005]. Uzasadnione wydaje się więc zbadanie wpływu takich działań, jak rekrutacja, selekcja, ocena i rozwój pracowników oraz ich motywowanie na normy i wartości kulturowe.

2. Wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na kulturę organizacyjną – hipotezy badawcze

Badanie wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na kulturę organizacyjną polegało na weryfikacji pięciu hipotez. Oto one:

- im częściej korzysta się z rekrutacji zewnętrznej, tym bardziej otwarta kultura organizacyjna,
- im bardziej selekcja kandydatów do pracy uwzględnia ich zdolności uczenia się i umiejętności przystosowania do nowych warunków (zadań), tym bardziej otwarta jest kultura organizacyjna,
- w im większym stopniu ocena pracowników przesunięta jest z oceny obecnych wyników pracy w stronę potencjału, jaki tkwi w pracownikach, tym bardziej otwarta jest kultura organizacyjna,
- im bardziej system szkolenia pracowników ukierunkowany jest strategicznie (nie na potrzeby dnia dzisiejszego, lecz na przygotowanie ludzi do przyszłych, przewidywanych potrzeb), tym bardziej otwarta jest kultura organizacyjna,
- im bardziej system bodźców jest zróżnicowany oraz zorientowany na pobudzenie innowacyjności, uczenie się i wychodzenie z inicjatywami, tym bardziej otwarta jest kultura organizacyjna.

W omawianych w niniejszym artykule badaniach wpływ na kulturę organizacyjną zarządzania zasobami ludzkimi rozpatrywano, podkreślić należy, w kontekście oddziaływania innych zmiennych niezależnych, tj. złożoności i zmienności otoczenia, kluczowych wartości, stosowanej technologii, charakterystyk struktury organi-

(0,80), „międzyorganizacyjne uczenie się” (0,76), „strategia zorientowana na przyszłość” (0,72) oraz „myślenie systemowe” (0,70). Zdecydowanie najniższy jest udział czynnika „innowacyjna struktura organizacyjna” (0,52), chociaż istotny statystycznie [Zgrzywa-Ziemak 2004].

zacyjnej, przywództwa, strategii oraz umiejętności i stażu pracowników. Przyjęto, iż oddziaływanie to polega na tym, że:

- im bardziej złożone otoczenie przedsiębiorstwa, tym bardziej otwarta kultura organizacyjna,
- im bardziej zmienne otoczenie przedsiębiorstwa, tym bardziej otwarta kultura organizacyjna,
- im większe nasycenie kluczowymi wartościami (podstawowe, trwałe zasady funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa) realizowanych działań i procesów, tym bardziej otwarta kultura organizacyjna,
- im bardziej nierutynowy charakter ma stosowana technologia, tym bardziej otwarta jest kultura organizacyjna,
- im bardziej organiczna jest struktura organizacyjna (im mniejsze są intensywność i rozpiętość kierowania, centralizacja i formalizacja oraz im niższy jest stopień specjalizacji i standaryzacji działań), tym bardziej otwarta jest kultura organizacyjna,
- im bardziej rozproszone (organiczne) przywództwo, tym bardziej otwarta jest kultura organizacyjna,
- im bardziej ewolucyjny charakter ma formułowanie strategii, tym bardziej otwarta jest kultura organizacyjna,
- im większe są umiejętności pracowników, tym bardziej otwarta jest kultura organizacyjna,
- im krótszy jest staż pracowników, tym bardziej otwarta jest kultura organizacyjna.

3. Wyniki badań

Badaniami objęto 101 przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce (były to badania ankietowe, na pytania dotyczące zmiennej zależnej i zmiennych niezależnych odpowiadali członkowie kadry kierowniczej). Analiza obliczonych współczynników korelacji (tab. 1) wskazuje, że z kulturą organizacyjną w sposób istotny statystycznie korelują:

- sposób selekcji kandydatów do pracy,
- sposób oceny pracowników,
- sposób przeprowadzania szkoleń,
- nasycenie kluczowymi wartościami realizowanych działań i procesów,
- stopień specjalizacji działań,
- stopień standaryzacji działań,
- przywództwo,
- sposób formułowania strategii przedsiębiorstwa².

² Ze względu na to, że przyjęte w ankiecie skale, miały porządkowy charakter, zastosowano współczynnik korelacji według Kendalla (tau-b Kendalla).

Tabela 1. Korelacja zmiennych niezależnych z kulturą organizacyjną

Zmienna	Współczynnik korelacji	Związek istotny statystycznie, jeśli $p < ,050$
Rodzaj rekrutacji (wewnętrzna – zewnętrzna)	–,087	,399
Selekcja kandydatów (profil wymagań sformułowany na bazie kwalifikacji podstawowych)	,413	,000
Ocena pracowników (ewaluacyjna – rozwojowa)	,564	,000
Forma szkolenia (ukierunkowana na obecne problemy – ukierunkowana strategicznie)	,535	,000
System bodźców	,151	,150
Złożoność otoczenia	,022	,831
Zmienność otoczenia	,100	,337
Kluczowe wartości	,544	,000
Technologia	,071	,502
Intensywność kierowania	,071	,497
Rozpiętość kierowania	–,070	,507
Centralizacja	,250	,014
Formalizacja działań	,113	,275
Specjalizacja działań	,223	,031
Standaryzacja działań	,368	,000
Przywództwo rozproszone (organiczne)	,724	,000
Formułowanie strategii (ewolucyjne – planistyczne)	–,390	,000
Umiejętności pracowników	,119	,538
Staż pracy pracowników	,008	,942

Półgrubym drukiem oznaczono statystycznie istotne korelacje.

Źródło: opracowanie własne.

Jak wiadomo, współczynniki korelacji opisują jedynie stopień, w jakim zmienne są współzależne, nie informują natomiast o wpływie zmiennych niezależnych na zależną (kulturę organizacyjną). W celu określenia tego wpływu zastosowano model regresji, którego wyniki zawiera tab. 2.

Otrzymane wyniki wskazują, że zaproponowany model wyjaśnia 62,3% zmienności zmiennej zależnej Y . Na zmienną zależną statystycznie istotny wpływ mają trzy zmienne: przywództwo, selekcja kandydatów i kluczowe wartości. Oznacza to, że pozytywnie zostały zweryfikowane jedynie trzy hipotezy, w tym jedna związana z oddziaływaniem zarządzania zasobami ludzkimi na kulturę organizacyjną, a tym samym na zdolność uczenia się przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Model regresji przy zastosowaniu eliminacji wstecznej**Model – podsumowanie**

R	R-kwadrat	Skorygowane R-kwadrat	Błąd standardowy oszacowania
,797 ^a	,635	,623	8,81600

^a Predyktory: (stała), kluczowe wartości, selekcja, przywództwo.

Analiza wariancji^b

	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Regresja	12028,373	3	4009,458	51,587	,000 ^a
Reszta	6917,240	89	77,722		
Ogółem	18945,613	92			

^a Predyktory: (stała), kluczowe wartości, selekcja, przywództwo.

^b Zmienna zależna: kultura.

Współczynniki^a

	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standardyzowane	<i>t</i>	Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta		
(Stała)	8,288	4,728		1,753	,083
przywództwo	2,124	,302	,553	7,032	,000
selekcja	1,927	,618	,222	3,121	,002
kluczowe wartości	1,217	,504	,190	2,416	,018

^a Zmienna zależna: kultura.

Źródło: opracowanie własne.

4. Interpretacja wyników badań

Przeprowadzone badania ujawniły, że kształtowanie otwartej kultury organizacyjnej zdaje się integrować w sobie zjawisko mobilizujące zmienność organizacyjną oraz odpowiadające za ciągłość organizacyjną [Zgrzywa-Ziemak, Kamiński 2009]. Pierwsze z nich ściśle koreluje z koncepcją przedsiębiorstwa ukierunkowanego na radzenie sobie ze złożonością, niepewnością i dynamiką otoczenia. Elementem tej koncepcji jest niewątpliwie rozproszone (organiczne) przywództwo, w którym przy-

wódca nie jest centralną postacią, ponieważ najważniejszy jest zespół jako całość. Przywództwo to wyłania się z relacji między pracownikami, „którzy stale ze sobą się komunikują, próbując zrozumieć znaczenie błyskawicznie zmieniających się warunków. Podstawą przywództwa jest komunikacja, która służy często próbom zmian. Członkowie organizacji tworzą wizję, wartości i procesy oraz stale dzielą się nimi” [Avery 2009, s. 56].

Innym elementem tej koncepcji jest sprzyjająca „otwieraniu się” kultury organizacyjnej selekcja kandydatów do pracy. Chodzi mianowicie o selekcję opierającą się na zasadzie redundancji umiejętności³. Jej przestrzeganie prowadzi do tego, że pracownicy:

- mają nadmiar umiejętności w tym sensie, że nie są one wykorzystywane w aktualnie wykonywanej pracy,
- są proaktywni, sami podejmują się rozwiązywania napotykaných problemów,
- umieją zachowywać niezależność (sądu i oceny), współpracując równocześnie z innymi w realizacji zadań.

Wynika stąd, że zarządzanie zasobami ludzkimi ma wpływ na kształtowanie się kultury. Ściślej mówiąc, wywierają na nie wpływ stosowane procedury selekcji, natomiast nie oddziałują, podkreślić należy, źródła rekrutacji, system oceny pracowników, a także rozwiązania w zakresie motywacji.

Jak już wspomniano, w kształtowaniu otwartej kultury organizacyjnej istotną rolę odgrywa również ciągłość organizacyjna. Wydaje się, że do funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa w lawinowo rosnącej niepewności niezbędne jest jego osadzenie na trwale w rzeczywistości, przez określenie kluczowych wartości i nasylenie nimi realizowanych działań i procesów. W przeciwnym razie może, wskutek działań przystosowawczych, narażać swoją tożsamość, a w skrajnej sytuacji nawet siebie zlikwidować. Perspektywa ciągłości organizacyjnej, w której przeszłość, teraźniejszość i przyszłość nie następują po sobie sekwencyjnie, ale są procesami połączonymi interaktywnie, „integruje i ukierunkowuje działania przedsiębiorstwa, przez co przyczynia się do budowania ładu wewnątrz niego i ułatwia jego przetrwanie w niepewnym otoczeniu” [Zgrzywa-Ziemak, Kamiński 2009, s. 177].

5. Podsumowanie

Na sformułowane we wstępie niniejszego artykułu pytanie można odpowiedzieć następująco: „otwieranie się” kultury organizacyjnej zależy od sprawowanego przywództwa, stosowanych procedur selekcji kandydatów do pracy oraz stopnia nasyce-

³ Zasada ta nawiązuje do zasady redundancji funkcji, sformułowanej przez G. Morgana. Głosi ona, że „zamiast dodawać do systemu zapasowe części, każdej z działających części przydziela się dodatkowe funkcje, toteż każda część może spełniać jakiś zakres funkcji, a nie tylko wykonywać jakąś jedną wyspecjalizowaną czynność” [Morgan 1997, s. 112].

nia kluczowymi wartościami realizowanych działań i procesów (największy wpływ ma przywództwo, natomiast najmniejszy – kluczowe wartości). Nietrudno przy tym zauważyć, że rozproszone przywództwo nie może zaistnieć bez odpowiednich pracowników, podzielających ukierunkowane na postęp kluczowe wartości.

Należy jednak pamiętać, że zmiana kultury organizacyjnej jest przedsięwzięciem bardzo trudnym [Schreyögg 1988]. Składa się na to kilka przyczyn:

- każda zmiana kultury jest zagrożeniem, ponieważ odrzuca dotychczasowe, sprawdzone sposoby redukcji niepewności w okresie zmiany, jednostka traci orientację i może nie wiedzieć, jak interpretować zjawiska,
- porzucenie starych założeń i trudności jest tym trudniejsze, im lepiej się sprawdziły w przyszłości,
- zmiana kultury z reguły wywołuje walkę o zachowanie *status quo*,
- kultura organizacyjna jest tworem bardzo skomplikowanym, przeto planując interwencję, nigdy nie można być pewnym skutków, które przyniesie.

Literatura

- Avery G.C., *Przywództwo w organizacji*, PWE, Warszawa 2008.
- Berthel J., *Personal-Management*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1995.
- Cutcher-Gershenfeld J., Ford J.K., *Valuable Disconnect in Organizational Learning Systems. Integrating Bold Visions and Harsh Realities*, Oxford University Press, New York 2005.
- Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- Gielnicka I., Aniszewska G., *Polityka personalna w systemie organizacji*, [w:] G. Aniszewska (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- Schreyögg G., *Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern?*, [w:] E. Dülfer (red.), *Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie*, Poeschel, Stuttgart 1988.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Zgrzywa-Ziemak A., *Czynniki kształtujące zdolność uczenia się przedsiębiorstwa*, rozprawa doktorska, Politechnika Wroclawska, Wrocław 2004.
- Zgrzywa-Ziemak A., Hopej M., Kamiński R., *Kształtowanie otwartej kultury organizacyjnej – istotnego uwarunkowania zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, [w:] M. Hopej, M. Moszkowicz, J. Skalik (red.), *Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2010.
- Zgrzywa-Ziemak A., Kamiński R., *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2009.

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND THE SHAPING
OF THE OPEN ORGANIZATIONAL CULTURE
– THE MOST IMPORTANT FACTOR OF THE ORGANIZATIONAL
LEARNING CAPABILITY**

Summary: The purpose of the article was an attempt to determine the influence of the recruitment, selection, evaluation, development and motivation of employees on organizational culture. Also other culture forming factors were taken into account. It was shown that three factors are affecting the open organizational culture: the dispersed leadership, selection of employees and core values.