

Artykuł pochodzi z publikacji: *Zarządzanie wartościami niematerialnymi w erze gospodarki cyfrowej*, (Red.) W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2015

# **Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie kapitałem ludzkim w tworzeniu wartości dodanej organizacji**

*Wiesław Harasim<sup>1</sup>*

## **Abstrakt**

W artykule podjęto próbę zdefiniowania obszarów istotnych dla zarządzania organizacją w przyszłości. Na początku autor zadaje sobie pytanie: jak ważny jest wpływ poszczególnych elementów kultury organizacyjnej na zarządzanie kapitałem ludzkim? Następnie pokazano relacje pomiędzy kulturą organizacyjną, a kapitałem ludzkim w organizacji. Zaprezentowano strukturę i istotę zarządzania kapitałem ludzkim. W końcowej części artykułu przedstawiono tworzenie innowacyjnej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, zarządzanie kapitałem ludzkim, innowacyjna kultura organizacyjna.

---

<sup>1</sup> prof. nzw. dr hab., Rektor Wyższej Szkoły Promocji, Mediów i Show Businessu w Warszawie oraz Dyrektor Instytutu Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Przewodniczący Rady Naukowej w Instytucie Biznesu w Warszawie, ekspert w komisji oceniającej projekty unijne, wykładowca – trener, doradca.

## Abstract

This article attempts to define the areas relevant for the management of the organization in the future. At the beginning the author asks the question: how important is the influence of individual elements of organizational culture on human capital management? Then, showing the relationship between organizational culture and human capital in Organisation. They presented the structure and essence of human capital management. In the final part of the article presents the creation of innovative organizational culture of the company.

**Keywords:** organizational culture, human capital management, innovative organizational culture.

## 1. Tendencje zmian w kreowaniu kultury organizacyjnej

Znaczenie kultury organizacyjnej, wartości i wizji w organizacji wzrasta wtedy, gdy wzrasta udział usług, kapitału intelektualnego oraz wzrastają oczekiwania interesariuszy. Aby efektywnie realizować cele i zadania w danej instytucji należy kształtować zachowania poszczególnych aktorów wewnątrz i na zewnątrz.

Henri Janne wyróżnia siedem dźwigni akulturacji:

1. Język – wdrażanie nowych procedur czy technik zarządzania powoduje wprowadzenie do języka danej organizacji określonego słownictwa. Co powoduje interwencję w fundamentalne podłoże kultury organizacji, a zarazem jej zmodyfikowanie.
2. Edukacja – kształcenie w zakresie nowych rozwiązań funkcjonowania i działania. W procesie uspołecznienia jednostki w danej organizacji bierze udział: rodzina, kościół, show – biznes, media, wydawnictwa itp. Każda z nich oddziałuje na daną organizację, poprzez realizację swoich celów.
3. Propaganda – komunikacja pomiędzy organizacją a klientem. Najefektywniejsze organizacje dbają o jakość komunikacji, zarówno o jej treść, jak i formę. Poza tym wykorzystują one wszystkie możliwe kanały informacyjne do przekazu informacji. W swych przekazach podkreślają wartość organizacji.

4. Prognozy sprawcze, przyspieszające i destrukcyjne – tworzenie wizji i strategii. Pracownicy organizacji oczekują od zarządzających, aby oni występowali w roli wróżbitów. Z tego też powodu wizja i jej realizacja stają się jednym z najważniejszych elementów współczesnego zarządzania. Wizja stanowi formułę ambicji i nadziei danej instytucji.
5. Oczekiwania normatywne – wartości, cele, uznawanie osiągnięć, wynagradzanie i systemy płac. Normatywne oczekiwane są wyrażane przez organizację poprzez projektowanie systemów informacyjnych i informatycznych, odpowiedni system kontroli procesów zarządzania, systemy oceny pracowników, systemy premiowania i wynagradzania pracowników. Wskaźniki, cele i systemy uznawania i wynagradzania mają za zadanie określić kierunki oczekiwań normatywnych.
6. Moda – podążanie za postępem i modnymi trendami. Każda moda jest efektem jakiegoś przedsięwzięcia innowacyjnego w jakiejś organizacji.
7. Wzorce i modele kulturowe – kadra kierownicza, zespoły, efektywne organizacje, bohaterowie organizacyjni. Można wyróżnić następujące modele kulturowe ze względu na poziom ich występowania: model człowieka, zespołu, organizacji i narodu. Naśladowanie zachowań występujących w tych modelach jest jednym z najważniejszych procesów akulturacji.<sup>2</sup>

Wykorzystując siedem powyżej przedstawionych dźwigni, można postawić tezę, że organizacja stanie się siedmiokrotnie silniejszą i szybszą w działaniu. Wszystkie organizacje, aby przetrwać w warunkach określonych przez paradygmaty Nowej Ekonomii będą zmuszone do bardzo szybkiego wprowadzania zmian i innowacji.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa, PWE, 2002, s. 78.

<sup>3</sup> Harasim W., Dziwulski J., *Human Capital Management in organisation of the future [w:] Competitive and cooperative business strategies for efficient outcomes in different markets – internal organizational drivers*, edited by Wioletta Wereda & Sylwia Starnawska, Siedlce, Siedlce University of Natural Sciences and Humanities, 2011, p. 10 – 11.

**Tabela 1. Główne trendy zmian w kulturze organizacyjnej.**

Wymiar	Warianty		
Stosunek do środowiska	Dominacja	Harmonia	Podporządkowanie się
Orientacja w czasie	Na przeszłość	Na teraźniejszość	Na przyszłość
Natura ludzka	Dobra	Mieszana	Zła
Stosunek do działania	Istnieć	Sprawować nadzór	Działać
Odpowiedzialność	Jednostkowa	Grupowa	Hierarchiczna
Postrzeganie przestrzeni	Prywatne	Mieszane	Publiczne

Źródło: Kuc B.R., *Zarządzanie doskonale. Poszukiwanie przenikliwości*, PTM. Wyd. Menedżerskie, Warszawa 2008.

Model kultury organizacji „7S” Mc Kinseya zakłada, że:

- strategia to spójna wiązka działań, która ma doprowadzić organizację do założonych pozycji,
- struktura organizacyjna odzwierciedlona jest w schemacie organizacyjnym i opisach stanowisk pracy,
- systemy to procesy i procedury, które są niezbędne do wykonania zadań i osiągnięcia założonych celów, z uwzględnieniem systemów technologicznych,
- style kierowania, czyli sposoby zachowania się menedżerów,
- załoga (pracownicy) to ludzie w organizacji, pokazanie silnych i słabych stron,
- podzielane wartości, które są związane z kulturą organizacyjną,
- zdolności i umiejętności oznaczają możliwości osiągnięcia różnych poziomów przez całą organizację.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Szaban J., *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Warszawa, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, 2003, s.15 – 16.

Koncepcje kultury organizacyjnej:

1. Kultura jako część nadrzędnej całości. Badacze angloamerykańscy używają określenia corporate culture, które oznacza, że organizacja charakteryzuje się kulturą mającą jedną z jej cech konstytutywnych (tzn. kultura współtworzy organizację).
2. Organizacja jako całość uważana jest za kulturę, a organizacja jest kulturą.<sup>5</sup>

**Tabela 2. Warianty wymiarów kultury organizacyjnej według Kluckhohna-Strodtbecka.**

Wymiar	Warianty		
Stosunek do środowiska	Dominacja	Harmonia	Podporządkowanie się
Orientacja w czasie	Na przeszłość	Na teraźniejszość	Na przyszłość
Natura ludzka	Dobra	Mieszana	Zła
Stosunek do działania	Istnieć	Sprawować nadzór	Działać
Odpowiedzialność	Jednostkowa	Grupowa	Hierarchiczna
Postrzeganie przestrzeni	Prywatne	Mieszane	Publiczne

Źródło: Szaban J., *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s.19.

R.M. Kanter uważa, że w dobie globalizacji rynków i rozwoju technologii informatycznych dla kultury organizacji charakterystyczne są następujące elementy:

- strategia rozwoju firmy nie jest sztywnym scenariuszem, ale jest ona oparta o improwizację i tworzeniu nowych innowacji,
- modele organizacyjne muszą opierać się na większej integracji wewnętrznej, co za tym idzie nie ma tu miejsca na silną centralizację i biurokrację,

<sup>5</sup> Szaban J., *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Warszawa, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, 2003, s. 11.

- odchodzi się od budowy aliansów, a w zamian za to tworzy się szeroką sieć współpracy,
- stosowanie zróżnicowanych technik motywacyjnych, aby najlepsi pracownicy nie opuszczali organizacji.<sup>6</sup>

Kultura organizacyjna według E. Scheina to system wspólnych przekonań i wartości, rozwijający się w organizacji i kierujący zachowaniami jej członków.<sup>7</sup>

Kultura organizacji jest przedstawiana na dwóch poziomach:

- kultura dostrzegalna,
- kultura fundamentalna.

Kultura dostrzegalna są to elementy, które się widzi i słyszy, kiedy człowiek porusza się po organizacji w charakterze gościa, klienta czy pracownika. Wyznacznikami kultury tego typu są: ubiór pracowników, rozmieszczenie ich biur, zachowania i rozmowy między nimi, treść ich rozmów, jak mówią o swoich klientach i jak ich traktują. Kultura dostrzegalna to także elementy, które pomagają członkom organizacji podzielać oraz wzmacniać szczególne cechy lub tożsamość organizacji.

- Opowieści – historie i narracje, wielokrotnie powtarzane przez członków, o dramatycznych sagach i wydarzeniach w życiu organizacji.
- Bohaterowie – ludzie, na których zwraca się szczególną uwagę i których osiągnięcia spotykają się z uznaniem i podziwem ze strony członków organizacji.
- Ceremonie i rytuały – uroczystości i spotkania, planowane czy nieplanowane, w trakcie których świętuje się ważne okazy.
- Symbole – specjalne sposoby wykorzystania języka i niewerbalnych środków komunikacji do przekazania ważnych komunikatów z życia organizacji.<sup>8</sup>

Przywództwo w organizacji ma silne powiązanie z kreowaniem odpowiedniej kultury organizacyjnej. Podobnie jak organizacja jako całość, każda grupa zadaniowa lub zespół pracowników ma własną kulturę. W jakim stopniu kultura organizacyjna wspomaga efektywność

<sup>6</sup> Kanter R.M., *How to be a leader in the times of uncertainty?*, "Master Business Administration" 2002, nr 2, s. 42.

<sup>7</sup> Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, ed. 2, Addison-Wesley, Reading, MA, 1997. Schein E.H., *Organizational Culture*, "American Psychologist" 1990, No. 45.

<sup>8</sup> Schermerhorn J.R., *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, Warszawa, PWE, 2008, s. 195 – 196.

zależy od tego, jak silne są wartości fundamentalne całego zespołu. Na dowolnym szczeblu menadżerowie powinni propagować wartości spełniające następujące warunki:

- istotności,
- powszechności,
- siły.

**Tabela 3. Cechy charakterystyczne czterech typów kultur przedsiębiorstwa.**

	Rodzina	Wieża Eif a	Pocisk stero- wany	Inkubator
Stosunki między zatrudnionymi	Całościowe stosunki z ograniczoną całością, z którą jest się związanym.	Wycin-kowa rola w mecha-nicznym systemie wymaganych interakcji.	Wycinkowe zadania w systemie cybernetycznym, nakierowane na wspólne cele.	Całościowe spontaniczne relacje powstające podczas wspólnego procesu twórczego.
Postawa wobec władzy	Status jest przypisywany postaciom rodzicielskim, które są blisko i sprawują pełną władzę.	Status jest przypisywany nadrzędnym rolom, które są odległe, ale wszechmocne.	Status jest osiągany przez członków grupy roboczej, którzy mają swój wkład w osiągnięcie wytyczonego celu.	Status jest osiągany przez jednostki stanowiące wzór kreatywności i rozwoju.
Sposoby myślenia i uczenia się	Intuicyjne, holistyczne, lateralne i naprawiające błędy.	Logiczne, analityczne, pionowe i racjonalnie skuteczne.	Skupione na problemie, fachowe, praktyczne, interdyscyplinarne.	Zorientowane na proces kreatywne, ad hoc, inspirowane.
Postawa wobec pracowników	Członkowie rodziny.	Zasoby ludzkie.	Fachowcy i eksperci.	Współtwórcy.
Sposoby zmieniania się	„Ojciec” zmienia kurs.	Zmiana reguł i procedur.	Zmiana podejścia w miarę, jak cel się porusza.	Improwizacja i dostrajanie się.

Sposoby motywowania i nagradzania	Osobiste zadowolenie, że jest się kochanym i szanowanym. Zarządzanie przez przedmioty.	Awansowanie na wyższe stanowisko, większa rola. Zarządzanie przez opis stanowiska.	Płaca albo uznanie za wyniki i rozwiązywane problemy. Zarządzanie przez cele.	Udział w procesie tworzenia nowej rzeczywistości. Zarządzanie przez entuzjazm.
Krytyka i rozwiązywanie konfliktów	Nadstaw drugi policzek, chroń innych przed utratą twarzy, nie przegraj gry o władzę.	Krytyce zarzuca się irracjonalność, chyba że istnieją odpowiednie procedury polubownego rozstrzygania konfliktów.	Krytyka konstruktywna i dotycząca wyłącznie zadania, potem przyznanie się do błędu i szybka korekta.	Krytyka musi ulepszać ideę twórczą, a nie negocjować ją.

Źródło: Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 211.

Powyższa tabela odnosi się do czterech modeli kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Zatrudnieni w nich pracownicy odmiennie odnoszą się do siebie, mają inne poglądy na władzę, inaczej myślą, uczą się i wprowadzają zmiany, innymi nagrodami są motywowani, a także w inny sposób podchodzą do krytyki oraz różnie rozwiązują konflikty. Najwięcej firm typu pocisk sterowany występuje w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, a najwięcej firm rodzinnych we Francji i w Hiszpanii. Szwecja przoduje, jeśli chodzi o inkubatory, a Niemcy – pod względem wieży Eifla.

Należy to interpretować ostrożnie, gdyż mniejsze firmy, bez względu gdzie funkcjonują przybierają model rodzinny lub inkubatora. Wielkie przedsiębiorstwa, wymagające struktury dla zapewnienia spójności, wybierają częściej model wieży Eifla albo pocisku sterowanego.

## 2. Struktura kapitału ludzkiego

Kapitał ludzki można rozpatrywać w wymiarze jednostkowym i organizacyjnym. W procesie zarządzania kapitałem ludzkim jest



istotne rozróżnienie celowe dlatego, że występują odmienne struktury i czynniki determinujące jego wartość.

Kapitał ludzki jednostki jest to wiedza, umiejętności, postawy, cele, motywacje i normy etyczne, a także zalicza się do niego zasób zdrowia i energii witalnej. Można stwierdzić, że kapitał ludzki w wymiarze jednostkowym tworzą następujące czynniki:

- wiedza, umiejętności,
- postawy i cechy wnoszone do prac, zalicza się do nich przede wszystkim inteligencja, przedsiębiorczość, elastyczność, zaangażowanie,
- zdolności do uczenia się: uzdolnienia, wyobraźnia, kreatywność,
- motywacja do dzielenia się wiedza, wyobraźnia, kreatywność,
- stan zdrowia i kondycja psychofizyczna.<sup>9</sup>

Model kapitału ludzkiego (określany modelem „4K”) w wymiarze organizacyjnym ma strukturę następującą:

- kompetencje, czyli wiedza, umiejętności, uzdolnienia, kondycja fizyczna, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania oraz inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy mogą doprowadzić do osiągnięcia celów i wyników określonych w strategicznych zamierzeniach organizacji,<sup>10</sup>
- kontakty interpersonalne, obejmują relacje międzyludzkie, a także system komunikacji informacji w organizacji,
- kultura organizacyjna, czyli nieformalny system wzorów myślenia i postępowania w organizacji,
- klimat organizacyjny, czyli atmosfera, która panuje w organizacji, subiektywnie odczuwana przez pracowników, zależy od indywidualnych cech osobowych pracowników i uwarunkowań organizacyjnych.<sup>11</sup>

Wszystkie składniki kapitału ludzkiego wchodzą ze sobą w interakcje w procesie kreowania wartości organizacji. Kapitał ten kształ-

---

<sup>9</sup> Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014, s. 35.

<sup>10</sup> Rostkowski T., *Zintegrowany system zarządzania kompetencjami [w:] Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2003, s. 162.<sup>11</sup> Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014, s. 36.

towany jako efekt wzajemnych zależności i powiązań poszczególnych jego elementów.

**Tabela 4. Analiza porównawcza kultur organizacji.**

Kultura organizacyjnej tradycyjnej	Kultura kapitału ludzkiego
Oparta na rolach indywidualnych członków organizacji	Oparta na dialogu i więzi między członkami organizacji
Kultura, której podstawę stanowią: silna hierarchia, wyraźnie określona rola i miejsce każdego członka organizacji, ograniczone kanały komunikacji	Spontaniczna, otwarta i woluntarystyczna, o nieograniczonych możliwościach w dziedzinie myślenia i zachowania Zmienność ról odgrywanych przez członków organizacji
Przekonanie o niewielkim wpływie kultury organizacyjnej na otoczenie	Przekonanie o dużym wpływie kultury organizacyjnej na otoczenie
Dominacja artefaktów w tworzeniu kultury organizacyjnej	Kultura oparta na wartościach
Kultura niskiej tolerancji niepewności	Kultura wysokiej tolerancji niepewności, zorientowana na zadania, skoncentrowana na celach procesach
Kultura ukierunkowana na rozwiązywanie bieżących problemów	Kultura sprzyjającą rozwiązaniu złożonych problemów i wytwarzaniu innowacji
Mała elastyczność zachowań, przeważa sztywność i rutyna w zachowaniach	Duża elastyczność zachowań, unikanie rutyny
Ograniczone formy współpracy, najczęściej w ramach obecnej struktury	Różne formy współpracy ludzi w organizacji, dzielenia się wiedzą, funkcjonowanie w zmiennych zespołach projektowych

Źródło: opracowanie na podstawie: Wróblewska V., *Uwarunkowania zarządzania wiedzą w organizacji*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, maszynopis powielony, s. 187.

Proces zarządzania kapitałem ludzkim można zdefiniować jako uporządkowany w czasie ciąg zmian i następujących po sobie efektów. Do cech procesu zalicza się:

- granice – określenie początku i końca procesu, czyli wejścia i wyjścia,
- cel – zidentyfikowanie efektów procesów,
- tworzenie wartości – czyli określenie odpowiedzi na pytanie: W jaki sposób rezultaty zrealizowania procesu zwiększą wartość danej organizacji?,
- uporządkowanie, czyli logiczne ułożenie poszczególnych działań i efektów,
- zgodność ze strukturą organizacyjną – założenia procesu mają wspierać daną strukturę organizacyjną.<sup>12</sup>

Podmioty zarządzania kapitałem ludzkim odgrywają różne role w realizowaniu poszczególnych zadań, które wchodzi w skład procesów zarządzania kapitałem ludzkim:

1. Kierownik – podmiot, który kieruje całością danego procesu. Przypisaną ma odpowiedzialność za efekty wykonania, np. dyrektor ds. ZKL odpowiedzialny za wykonanie ocen okresowych pracowników organizacji.
2. Wykonawca – podmiot, który wykonuje samodzielnie działania w danym procesie, np. specjalista ds. rekrutacji, który odpowiada za pozyskanie odpowiednich kandydatów do pracy.
3. Współpracownik – podmiot, który wykonuje wspólnie z innymi określone zadania w danym procesie, za które jest współodpowiedzialny także w obszarze efektów. Na przykład pracownik danej komórki organizacyjnej prowadzi proces doboru pracowników, dokonując przy tym wspólnie z pracownikiem z komórki ZKL wstępnej selekcji na podstawie przeanalizowania otrzymanych CV.
4. Pomocnik – podmiot, który w bierze udział w procesie lub jego części wykonując zadania pomocnicze na jego rzecz. Na przykład pracownik ZKL odpowiedzialny za przygotowanie narzędzi do realizacji danego procesu.

---

<sup>12</sup> Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*. PWE, Warszawa 2014, s. 220.

5. Konsultant – podmiot, który udziela wsparcia merytorycznego potrzebnego do realizacji danego procesu. Przykładem jest pracownik ZKL doradzający przełożonym w zakresie ocen okresowych pracowników.
6. Informator – podmiot, który dostarcza niezbędnych informacji do realizacji danego procesu. Przykładem może być menedżer innej komórki organizacyjnej blisko współpracujący z pracownikiem, dostarczając informacji o nim do oceny okresowej.
7. Decydent – podmiot, który podejmuje decyzję w ramach całego lub części procesu. Przykładem może być osoba, która podejmuje decyzję o zatrudnieniu konkretnego kandydata w kierowanej przez nią jednostce organizacyjnej.
8. Współdecydent – podmiot, który współdecyduje w ramach procesu decyzyjnego całego lub jego części. Może brać udział w samym procesie podejmowania decyzji lub jedynie akceptować lub odrzucać decyzje związane z rozwiązaniem danego problemu.
9. Regulator – podmiot, który tworzy określone zasady do realizacji procesu, pewne standardy lub reguły.
10. Strażnik zasad (kontroler, ewaluator) – podmiot, który przeprowadza audyt wewnętrzny w organizacji.<sup>13</sup>

Wartość kapitału ludzkiego jest uzależniona od jego potencjału do budowania przewagi konkurencyjnej organizacji lub jej głównych kompetencji.<sup>14</sup> Jakość kapitału ludzkiego ma przełożenie na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Doprowadziło to do zainteresowania problemem pomiaru wartości tego kapitału, ponieważ:

- kapitał ludzki jest bardzo ważnym elementem wartości rynkowej organizacji, zatem powinno się uwzględnić jego wartość w rozliczeniach finansowych, by wskazać inwestorom lub menadżerom planującym fuzje czy przejęcia, jaka jest całkowita wartość danej organizacji, z uwzględnieniem materialnych i niematerialnych aktywów.
- proces określenia mierników, zbierania i analizy informacji, które są powiązane z kapitałem ludzkim pozwoli zarządzają-

<sup>13</sup> Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014, s. 224 – 225.

<sup>14</sup> Lepak D.P., Snell S.A., *The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development*, “Academy of Management Review” 1999, vol. 24, no 1, p. 31 – 48.

cym skupić się na działaniach mających na celu znalezienie, utrzymanie i rozwój ludzi w organizacji.

- pomiary wartości kapitału ludzkiego mogą zostać wykorzystane do tworzenia strategii personalnych organizacji, przy wsparciu innymi zasobami firmy mają na celu osiągnięcie wyższego poziomu kluczowych kompetencji organizacji.
- pomiary mogą być wykorzystane do procesu monitorowania osiągania celów strategicznych ZZL oraz oceny efektywności działań personalnych.<sup>15</sup>

**Tabela 5. Typologia badań kultury w teorii organizacji i zarządzania ze względu na założenia dotyczące kultury oraz jej roli w otaczającej rzeczywistości.**

<b>Kultura jako zmienna niezależna</b>	<b>Kultura jako zmienna wewnętrzna</b>	<b>Kultura jako metafora rdzenna</b>
Zarządzanie międzykulturowe Narodowe style zarządzania. Podobieństwa i różnice w sposobie zarządzania w różnych krajach. Związek efektywności i kultury narodowej. Globalizacja kultury organizacyjnej.	Kultura przedsiębiorstwa Zarządzanie kulturą przedsiębiorstwa. Związek efektywności i kultury organizacyjnej. Zmiany i klasyfikacje kultur organizacyjnych.	Podjęcie poznawcze Organizacja jako przedsięwzięcie poznawcze. Podjęcie symbolistyczne Organizacja – dyskurs symboliczny. Podjęcie dramaturgiczne Ludzie jako aktorzy organizacyjni. Organizacja traktowana jest jako teatr. Podjęcie interpretatywne Rzeczywistość organizacyjna jako intencjonalny konstrukt świadomości. Podjęcie psychodynamiczne Badanie organizacji jako formy ludzkiej ekspresji.
Funkcjonalizm		Paradygmaty nefunkcjonalne

Źródło: Sulkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 166; Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, s. 63.

<sup>15</sup> Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 24.

Jedenaście wskaźników kultury organizacyjnej:

1. Mitologia, opowieści, bohaterowie i normy.
2. Stereotypy i subkultury.
3. Stopień formalizacji.
4. Stopień familizmu.
5. Styl kierowania, stopień partycypacji i typ socjalizacji pracowników.
6. Stopień centralizacji oraz wizerunek władzy organizacji (wskaźnik pośredni).
7. Cechy struktury organizacyjnej i mobilność pracowników (wskaźnik pośredni).
8. Cele i strategia organizacji (wskaźnik pośredni).
9. Sposoby dokonywania się zmian w organizacji (wskaźnik pośredni).
10. Kanały i sposoby komunikacji w organizacji.
11. Podejście do zasobów ludzkich – dobór, motywowanie i rozwój pracowników (wskaźnik pośredni).<sup>16</sup>

**Tabela 6. Typy kultur organizacyjnych a przykłady zarządzania ludźmi.**

Typy kultur organizacyjnych	Sposoby zarządzania kapitałem ludzkim		
	Nabór	Motywowanie	Rozwój
<b>Armia rycerska</b>	Poszukiwanie kompetentnych jednostek, wyłącznie kadry kierowniczej.	Kierownicy nagradzają pojedynczych pracowników.	Szkolenie kadr kierowniczych w dziedzinach szczegółowych.
<b>Najemcy</b>	Nabór kompetentnych i silnie konkurencyjnych jednostek.	Mechanizmy nagradzania najlepszych (regulaminy premiowania).	Samodoskonalenie, ograniczone szkolenia wewnętrzne w dziedzinach szczegółowych.
<b>Armia konkwistadorów</b>	Lider poszukuje potencjalnych zwolenników, kluczem jest determinacja i motywacja do pracy.	Nagradzane są zaangażowanie i lojalność wobec lidera.	Kształcenie jest procesem integracji wokół osoby lidera.

<sup>16</sup> Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, Warszawa, PWE, 2002, s. 76.

<b>Pospolite ruszenie</b>	Samorekrutacja: większość zainteresowanych może rozpocząć pracę.	Mechanizmy nagradzania i w konsekwencji selekcja (najslabsi nie zarabiają).	Samokształcenie, ograniczone szkolenie specjalistyczne.
<b>Armia janczarów</b>	Nabór osób podatnych na dyscyplinę i lojalnych.	Nagradzanie według regulacji biurokratycznych.	Silne szkolenia, indoktrynacyjne i budujące lojalność.
<b>Rewolucjoniści</b>	Nabór osób podatnych na działalność misyjną.	Samonagradzanie i w konsekwencji selekcja (najslabsi nie zarabiają).	Szkolenie indoktrynacyjne, sieciowe mechanizmy awansu.
<b>Drużyna książęca</b>	Nabór osób chcących funkcjonować w silnym i lojalnym zespole.	Nagradzane są zaangażowanie i lojalność wobec grupy.	Szkolenia integracyjne, skupione wokół kadry kierowniczej.
<b>Partyzanci</b>	Nabór osób wyznających ideę i chcących wdrażać ją w zespole.	Nagradzane są zaangażowanie i lojalność wobec grupy i idei.	Szkolenia integracyjne i indoktrynacyjne obejmują kierowników i specjalistów.

Źródło: Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 166; Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, s. 86 – 87.

### 3. Tworzenie innowacyjnej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa

W przyszłości powstanie nowa, globalna i ujednolicona kultura organizacyjna, która będzie się charakteryzować:

- relatywizacją wartości i norm kulturowych (wcześniej uznawanych za uniwersalne tylko dla kultur lokalnych),
- ujednoceniem wartości i wzorców,
- utratą znaczenia i specyfiki wartości narodowych,
- ujednoceniem komunikacji.<sup>17</sup>

Kultura globalna jest rozpowszechniana przez następujące mechanizmy:

- korporacje transnarodowe,

<sup>17</sup> Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, Warszawa, PWE, 2002, s. 151.

- globalne rynki finansowe,
- ujednoczoną komunikację masową,
- wzory zarządzania on best way.

Kultura organizacyjna pełni pięć funkcji:

- integracyjną,
- percepcyjną,
- adaptacyjną,
- nadawania tożsamości,
- stymulowania zmian organizacyjnych.<sup>18</sup>

Funkcja integracyjna kultury organizacyjnej według P. Bate'a to kultura rozumiana jako społeczny „klej” utrzymujący organizację w całości. Ten „klej” to uczestnictwo w organizacji, które przejawia się w zrealizowaniu i akceptowaniu wspólnych celów, wartości, norm i zwyczajów. E. H. Schein wymienia sześć grup czynników, które pozwalają oceniać stopień integracji kulturowej grupy pracowniczej:

- wspólny język oparty na podobnych rozumianych kategoriach pojęciowych, na własnym słownictwie,
- określanie granicy grupy, oddzielającej ją od otoczenia,
- stworzenie hierarchii wewnętrznej i zasad stratyfikacji społecznej wewnątrz grupy,
- utrwalenie się zasad, reguł i rytuałów regulujących stosunki między członkami grupy,
- uzgodnienie systemu kar i nagród,
- przyjęcie wspólnej ideologii, która pozwala uzasadnić stosunek członków grupy do samej organizacji oraz panujących w niej reguł.<sup>19</sup>

Funkcja percepcyjna jest to sposób postrzegania rzeczywistości, otoczenia, organizacji i siebie przez członków organizacji. A.M. Pettigrew<sup>20</sup> definiuje kulturę organizacyjną przez nawiązanie do funkcji percepcyjnej, jako system kolektywnie akceptowanych znaczeń, zrozumiałych dla grupy w określonym czasie. Funkcja ta może być postrzeganiem rzeczywistości organizacyjnej i otoczenia przez pryzmat filtrów poznawczych i stereotypów, wspólnych członkom organizacji.

<sup>18</sup> Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna w instytucji*, Łódź, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, 1990, s. 13 – 16.

<sup>19</sup> Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985, s. 50.

<sup>20</sup> Pettigrew A.M., *On Studying Organizational Culture*, „Administrative Science Quarterly”, December 1979.



Funkcja adaptacyjna wiąże się z wypracowaniem scenariuszy zachowania się w określonych sytuacjach dzięki postrzeganiu rzeczywistości organizacyjnej i otoczenia jako względnie stabilne elementy. E.H. Schein mówi o funkcji adaptacyjnej jako spoiwie grupy pracowniczej. Kultura organizacyjna umożliwia identyfikację pracowników z organizacją poprzez budowanie porozumienia. Elementy konsensusu według Scheina:

- wizja, misja i strategia,
- cele organizacji, z jednej strony prowadzą do realizacji misji, zaś z drugiej uwzględniają interesy pracowników,
- środki umożliwiające osiągnięcie celów, np. system zarządzania, model podejmowania decyzji, podział pracy, technologia itp.,
- kryteria oceny działania organizacji wraz z założonymi strategiami i metodami oraz narzędziami służącymi do korygowania działań.

Nadawanie tożsamości organizacji jest związane z tworzeniem wspólnego, spójnego wizerunku organizacji, poczucia wspólnoty jej uczestników.

Kultura organizacyjna staje się katalizatorem i narzędziem zmian organizacyjnych.

Kształtowanie kultury organizacyjnej jest związane ze zmianami, które zachodzą w otoczeniu organizacji, a w szczególności w sektorze konkurencyjnym. E.H. Schein wymienia kilka możliwych negatywnych skutków braku zmian kultury, które wiążą się z oddziaływaniem na inne elementy organizacji:

1. Ograniczanie możliwości wdrażania nowych strategii – założenia dotychczasowej kultury kłócą się z założeniami nowej strategii.
2. Problemy pojawiające się w sytuacji fuzji czy przejęć – różne wartości kulturowe.
3. Trudności związane z wdrażaniem nowych rozwiązań w sferze organizacji, technologii i struktury organizacyjnej.
4. Generowanie konfliktów międzygrupowych – wzmocnienie subkultur czy kontrkultur.
5. Kłopoty z systemem komunikacji – różne perspektywy subkultur organizacji.
6. Trudności z asymilacją nowych pracowników w organizacji.

7. Zmniejszenie efektywności pracy poprzez pojawienie się nowych norm kulturowych, które obniżają wydajność i skuteczność działań pracowników.<sup>21</sup>

T. Kelley<sup>22</sup> twierdzi, że trzeba umieć stworzyć i utrzymać innowacyjną kulturę organizacyjną, aby uzyskać zdolność do stałego wyprzedzania konkurencji w codziennych działaniach. Jeżeli jako organizacja potrafimy stworzyć sugestywną wizualizację przyszłości to nasi partnerzy (dostawcy, dystrybutorzy czy konsultanci) oraz nasi klienci mogą pomóc nam w realizacji wizji przez nas.

Metodologię tworzenia innowacyjnej kultury organizacyjnej można ująć w pięciu krokach:

1. Zrozumienie rynku, klienta i technologii wraz z wszystkimi możliwymi ograniczeniami.
2. Obserwacja konkretnych ludzi w konkretnych sytuacjach.
3. Wyobrażenie nowych produktów czy usług wraz z ludźmi, którzy z nich korzystają.
4. Ocena i udoskonalanie prototypów.
5. Wdrożenie nowego produktu na rynek.

W większości firm innowacja zaczyna się od zespołów, a te tworzone są przez jednostki. T. Kelley<sup>23</sup> proponuje osiem szalonych postaci świetnych zespołów:

- wizjoner – osoba, która wyobraża sobie przyszłość, inspirowanie przywiązanie i zapał do pracy,
- facet na kłopoty – osoba, która nie toleruje głupców i ucina zbędne dyskusje w grupie. Umie sobie poradzić w każdej sytuacji i jest specjalistą od rozwiązywania wszelkich problemów.
- obrazoburca – osoba, która kwestionuje status quo. Nie podziela wszystkich poglądów na pracę zespołową i innowację. Dysponuje niesamowitą zdolnością wykrywania najważniejszych trendów i strategicznych sojuszników.
- badacz pulsu – osoba, która inspirowanie projektantów czy inżynierów w przedsiębiorstwie, pokazując im często nie-

<sup>21</sup> Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985, s. 30 – 44.

<sup>22</sup> Kelley T., *Sztuka innowacji. Lekcja kreatywności z doświadczeń czołowej amerykańskiej firmy projektowej*, Warszawa, Klasyka biznesu, New Media s.r.l., 2010, s. 125 – 128.

<sup>23</sup> Kelley T., *Sztuka innowacji. Lekcja kreatywności z doświadczeń czołowej amerykańskiej firmy projektowej*, Warszawa, Klasyka biznesu, New Media s.r.l., 2010, s. 128 – 131.

dostrzegane wyobrażenia i schematy zachowań zwykłych i niezwykłych ludzi.

- rzemieślnik – pozostawienie swobody ludziom tworzącym nowe rozwiązania, po to aby miały otwarty umysł.
- technolog – osoba, która zna się na skomplikowanych materiałach, urządzeniach czy technologiach. Potrafi rozwikłać bizantyjskie problemy czy wskazać na tajemnicze źródła informacji.
- przedsiębiorca – osoba, która jest błyskotliwa i skłonna do innowacji. Stale eksperymentuje z szybką burzą mózgow, opracowywaniem prototypów i komunikowaniem innowacji. Jest mistrzem procesu technologicznego i nadzwyczajnym liderem sesji burzy mózgow.
- transwestyta – osoba, która jest samoukiem i entuzjastą, o bardzo silnej motywacji wewnętrznej. Głównymi cechami takich osób są: energia, zdolności i osobowość.

## Bibliografia

1. Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
2. Brdulak J., *Zarządzanie wiedzą, a proces innowacji produktu*, Warszawa, Szkoła Główna Handlowa, 2005.
3. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa, PWE, 2002.
4. Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa, PWE, 2005.
5. Geertz C., *The Interpretation of Cultures*, London 1975.
6. Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Warszawa, Wyd. Naukowe PWN, 2000.
7. Harasim W., Dziwulski J., *Human Capital Management in organisation of the future [w:] Competitive and cooperative business strategies for efficient outcomes in different markets – internal organizational drivers*, edited by Wioletta Wereda & Sylwia Starnawska, Siedlce, Siedlce University of Natural Sciences and Humanities, 2011.
8. Harasim W., Dziwulski J., *Zarządzanie twórcze*, Wyższa Szkoła Promocji Mediów i Show Businessu, Warszawa 2015.

9. Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim*. Procesy – narzędzia – aplikacje. PWE, Warszawa 2014.
10. Kanter R.M., *How to be a leader in the times of uncertainty?*, "Master Business Administration" 2002, nr 2.
11. Kelley T., *Sztuka innowacji. Lekcja kreatywności z doświadczeń czołowej amerykańskiej firmy projektowej*, Warszawa, Klasyka biznesu, New Media s.r.l., 2010.
12. Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa, PWE, 1996.
13. Kuc B.R., *Zarządzanie doskonale. Poszukiwanie przenikliwości*, Warszawa, PTM. Wyd. Menedżerskie, 2008.
14. Lepak D.P., Snell S.A., *The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development*, "Academy of Management Review" 1999, vol. 24, no 1.
15. Lewis R.D., *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*, London, Nicholas Brealey, 1993.
16. Low J., Kalafut P.C., *Niematerialne wartości firmy*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna, 2004.
17. Maanen Van J., Schein E.H., *Toward a Theory of Socialization* [w:] *Research in Organizational Behavior*, ed. B.M. Staw, JAI Press, Greenwich, CT 1979.
18. Nogalski B., *Kultura organizacyjna a duch organizacji*, Bydgoszcz, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, 1998.
19. Pettigrew A.M., *On Studying Organizational Culture*, "Administrative Science Quarterly", December 1979.
20. Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Poznań, Zysk i S-ka, 2000.
21. Rostkowski T., *Zintegrowany system zarządzania kompetencjami*. [w:] *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2003.
22. Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, ed. 2, Addison-Wesley, Reading, MA, 1997.
23. Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
24. Schein E.H., *Organizational Culture*, "American Psychologist" 1990, No. 45.

25. Schenplein H., *Kultura przedsiębiorstwa i jej rozwój*, „Organizacja i Kierownictwo” 1988, nr 7/8.
26. Schermerhorn J.R., *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, Warszawa, PWE, 2008.
27. Sikorki Cz., *Kultura organizacyjna*, Warszawa, Wydawnictwo C.H Beck, 2002.
28. Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna w instytucji*, Łódź, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, 1990.
29. Smircich L., *Studying Organizations as Cultures [w:] Beyond Method Strategies for Social Research*, pod red. G. Morgan, Beverly Hills Sage Publications, 1983.
30. Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, Warszawa, PWE, 2002.
31. Szaban J., *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Warszawa, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, 2003.
32. Terelak J.F., *Psychologia organizacji i zarządzania*, Warszawa, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, 2005.
33. Trompenaars F., Hampden – Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna, 2002.
34. Wróblewska V., *Uwarunkowania zarządzania wiedzą w organizacji*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, maszynopis powielony.