

Kinga Kijewska, Eugeniusz Z. Zdrojewski

Kultura organizacyjna jako integralny element kapitału ludzkiego na przykładzie przedsiębiorstwa usługowego w powiecie brodnickim

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 8, 121-128

2008

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Kinga Kijewska
Eugeniusz Z. Zdrojewski

KULTURA ORGANIZACYJNA JAKO INTEGRALNY ELEMENT KAPITAŁU LUDZKIEGO NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA USŁUGOWEGO W POWIECIE BRODNICKIM

Wprowadzenie

Współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi zakłada, że ludzie stanowią najcenniejszy kapitał, w który należy inwestować. *„To ludzie dostarczają organizacji swoją pracę, energię i zaangażowanie. Tworzą oni organizację, określają i realizują jej cele. Należy przy tym pamiętać, iż pracownicy mogą być z jednej strony sposobem odróżnienia danej placówki od innych, z drugiej zaś, mogą być powodem, dla którego klienci się odwracają”*¹. Wizerunek przedsiębiorstwa (w szczególności usługowego) ostatecznie jest kształtowany przez ludzi². Alfred Sloan stwierdził: *„Weź mój majątek, zostaw moich ludzi, a w ciągu 5 lat będę miał to wszystko z powrotem”*³.

Kapitał ludzki to jednocześnie najcenniejszy i najbardziej nieprzewidywalny zasób organizacji, nigdy nie mamy 100% pewności, że to, co uzgodnione i nakazane, zostanie przez pracowników dokładnie wykonane. Sukces przedsiębiorstwa

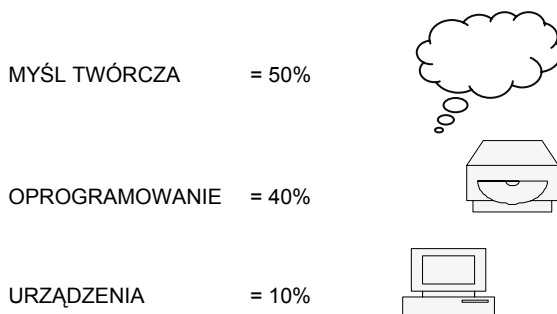
¹ P. Mudie, A. Cottam, *Usługi. Zarządzanie i marketing*, PWN, Warszawa 1998, s. 163.

² P. Szukalski, *TQM – wzmocnienie kreatywności pracowników przedsiębiorstw*, „Normalizacja” nr 7, 1997, s. 4.

³ A. Sloan – w połowie lat dwudziestych XX wieku objął kierownictwo podupadającego koncernu General Motors: przyczynił się do tego, że zarządzana przez niego firma stała się największym przedsiębiorstwem świata. Za: K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 23.

w dużej mierze zależy od właściwego uaktywnienia myśli twórczej pracowników (rysunek 1) oraz od odpowiedniego ich traktowania

Rys. 1. Determinanty sukcesu



Źródło: opracowanie na podstawie: P. Szukalski, TQM – wzmocnienie kreatywności pracowników przedsiębiorstwa, „Normalizacja” nr 7, 1997, s. 5.

Współczesna rzeczywistość gospodarcza rządząca się prawami rynkowymi wymusza na przedsiębiorstwach ciągłą pracę nad budowaniem przewagi konkurencyjnej. Poszukując obszarów, na których można zbudować tę przewagę, przedsiębiorstwa wyznaczają wiele kierunków poszukiwań, ale wspólną płaszczyzną ich aktywności jest rozwój tzw. kultury organizacyjnej, która jednak jest wieloznaczna i definiowana na wiele sposobów.

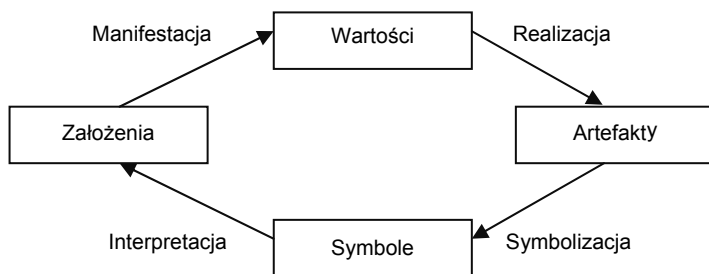
Celem niniejszego opracowania jest próba charakterystyki kultury organizacyjnej, w przedsiębiorstwach usługowych znajdujących się na obszarach wiejskich. Charakterystyka zostanie przedstawiona w oparciu o wyniki ankiet przeprowadzonych wśród pracowników przedsiębiorstwa usługowego X.

1. Kultura organizacyjna

Najczęściej spotyka się określenie kultury organizacyjnej jako wyuczonego i podlegającego ciągłemu kształtowaniu produktu grupowego, doświadczenia opartego na wartościach, normach i symbolach, z których wynikają artefakty i zachowania członków danej organizacji. Taki obraz kultury organizacyjnej jest znamieny dla takich badaczy tematu, jak E. Schein, M.J. Hatch, G. Hofstede, Ph. Kotler czy J. Heskett. Wszyscy oni podkreślają wagę wartości wspólnie wyznawanych przez członków organizacji, determinujących sposoby zachowań

organizacyjnych. M. Hatch podaje przy tym model kultury organizacyjnej, który nie tylko wymienia i porządkuje składniki kultury, ale przedstawia również sprzężenia zwrotne pomiędzy nimi (rys. 2).

Rys. 2. Model kultury według M.J. Hatch



Źródło: M. Hatch, *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford 1997.

Kultura organizacyjna jest budulcem pożądanых zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej firmy i jej wizerunku zewnętrznego⁴. Jest to możliwe dzięki sprzężeniom zwrotnym między kulturą organizacyjną a członkami organizacji. Z jednej strony kultura wpływa na ludzi w ten sposób, że przyjmują oni wspólne założenia, wartości, normy i postawy oraz kierują się nimi w swoich działaniach, z drugiej jednak ludzie wpływają na kulturę, kształtując ją i rozwijając w pożądanym przez organizację kierunku⁵.

2. Kształtowanie kultury organizacyjnej a jakość kapitału ludzkiego

Kształtowanie kultury organizacyjnej polega na celowej modyfikacji wartości, norm i wynikających z nich wzorów, co powinno prowadzić do nowych, spójnych i efektywniejszych w określonych warunkach konfiguracji kultury organizacyjnej⁶. Należy zatem świadomie kształtować kulturę organizacyjną, ponieważ wyznacza

⁴ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999, s. 43.

⁵ A. Stańda, *O niektórych zależnościach między kulturą organizacyjną a strategią przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe AE Kraków nr 3, Kraków 1999.

⁶ Ł. Sułkowski, *Czy jest możliwe kształtowanie kultury organizacyjnej?*, „Organizacja i Kierowanie” 4/2001.

ona ramy zachowań i determinuje decyzje podejmowane przez wszystkich członków organizacji i tym samym decyduje o jej efektywności⁷.

Za kształtowaniem kultury organizacyjnej przemawiają dodatkowo takie przesłanki, jak⁸:

- oddziaływanie kultury na wydajność jednostek;
- wpływ kultury na motywację i zaangażowanie pracowników;
- interakcja kultury i normatywnej kontroli zachowań organizacyjnych;
- współoddziaływanie kultury z innymi podsystemami organizacji;
- powstawanie modyfikacji wartości, norm i wzorów kulturowych zgodnie z założeniami zarządzających.

Kultura organizacyjna umożliwia płynną i ciągłą realizację zbiorowego wysiłku na rzecz doskonalenia organizacji⁹. Pomaga w stworzeniu warunków podstaw organizacyjnych dla stałego wzrostu poziomu systemów zarządzania. Tak więc w wyniku posiadanej świadomości każdy pracownik zdaje sobie sprawę, iż od efektów pracy uzależniony jest stan obecny i przyszły przedsiębiorstwa. Przyszłość zarządzania firmą spoczywa w rozwoju kultury organizacyjnej, która jest podstawą tożsamości firmy, determinacją sukcesu, źródłem rozwoju, budulcem odpowiedniego wizerunku w oczach klientów¹⁰.

Kultura organizacyjna jest więc ściśle związana z kapitałem ludzkim rozumianym jako zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii vitalnej¹¹. Kapitał, jakim jest człowiek, obejmuje także predyspozycje psychiczne oraz motywacje do pracy¹², jest także źródłem korzyści, satysfakcji dla właścicieli. J. Wilkin uważa, że głównym elementem kapitału ludzkiego jest wykształcenie. Tak więc pojęcie kapitału ludzkiego związane jest z pracownikiem, posiadany przez niego

⁷ E. Gwiazda, *Badania socjologiczne kultury organizacyjnej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 10/2002.

⁸ Porównaj R. Kamiński, *Kultura organizacyjna a sprawność organizacji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 9/2000.

⁹ S. Tkaczyk, *Strategia zarządzania przedsiębiorstwem w oparciu o zasady TQM*, w: *Materiały Konferencyjne VIII Konferencji Naukowej „Zarządzanie jakością, środowiskiem, wiedzą, bezpieczeństwem... – praktyka wzbogaca teorię”*, pod red. Z. Kłosa, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2004.

¹⁰ Ł. Sułkowski, *Problemy poznawcze opisu kultury organizacyjnej*, „*Przegląd Organizacji*”, 2/2002.

¹¹ S.R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 19.

¹² *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie – kształtowanie i wykorzystanie*, red. M. Gableta, Wydawnictwo Naukowe AE im. Lanego we Wrocławiu, 1998, s. 12.

umiejętnościami oraz zdolnością do przyswajania nowej wiedzy lub rozwijania już posiadanej. Utrzymanie wysokiej jakości kapitału, jakim są ludzie, wymaga inwestowania w rozwój intelektualny. W przedsiębiorstwie należy stworzyć solidny system szkoleń i doskonalenia pracowników, który będzie wpisany w kulturę przedsiębiorstwa. Takie podejście jest kluczem do zapewnienia pełnego uczestnictwa pracowników w działalności przedsiębiorstwa.

3. Charakterystyka kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa usługowego. Studium przypadku

Badane przedsiębiorstwo posiada 7 placówek położonych w gminach powiatu brodnickiego. Zatrudnia łącznie 45 pracowników. Wyniki przedstawionych poniżej badań opracowano na podstawie wywiadów bezpośrednich z pracownikami. W wywiadzie wzięły udział 42 osoby (troje pracowników przebywało w czasie przeprowadzania badania na urlopie wychowawczym).

Specyfika działalności usługowej wymaga bezpośredniego kontaktu pracownika z klientem. Od jego umiejętności i lojalności zależy sukces przedsiębiorstwa. Zadowolenie klientów uzależnione jest od zaangażowania oraz profesjonalizmu działań pracowników. Wszyscy pracownicy kształtują wizerunek instytucji. Oznacza to, że każdy pracownik powinien myśleć w kategoriach klienta. Istnieje wyraźna zależność między postawami i zaangażowaniem pracowników a zadowoleniem klientów. Wobec istotnego znaczenia profesjonalizmu w kształtowaniu wizerunku i pozycji instytucji należy dążyć do wbudowania w kulturę organizacyjną: chęci nieustannego uczenia się, potrzeby wzajemnego zaufania, a co się z tym wiąże – gotowości do dzielenia się wiedzą.

Pytania zawarte w wywiadzie dotyczyły 4 obszarów:

- wzajemnego zaufania,
- otwartości na kontakty z otoczeniem,
- potrzeby władzy,
- potrzeby rozwoju (chęci uczestnictwa w programach doskonalenia).

Podczas wywiadu pracownikom przedstawiono listę pojęć charakteryzujących poszczególne obszary badawcze, poproszono o wskazanie, które z nich uważają za najważniejsze, oraz określenie, czy w przedsiębiorstwie są one powszechnie stosowane.

W pierwszej części badania pracownicy poproszeni zostali o ocenę swojego stosunku do firmy. Prawie 90% (88%) respondentów określało, że są lojalni wo-

bec firmy, utożsamiają się z jej celami (79%) oraz postrzegają związek własnego interesu z interesem firmy (33%). Jedynie 6% pracowników określiło, iż przedsiębiorstwo X nie spełnia oczekiwań, jakie z nim wiązali (warto wskazać, iż tę grupę respondentów stanowiły w 99% osoby na stanowiskach kierowniczych).

W kolejnym etapie pracownicy określili swój stosunek do współpracowników oraz stosunku kierownictwa do nich. Na tym etapie pracownicy wskazali, że najważniejsze jest wzajemne zaufanie (89%). Ta grupa respondentów wysoko oceniła stosunek naczelnego kierownictwa do problemów pracowników, jednocześnie wskazała, iż kierownicy poszczególnych działów raczej nie wyrażają chęci współpracy i pomocy. Tylko 8% pracowników stwierdziło, że mogą polegać jedynie na sobie, przy czym zaznaczyli, że w wyjątkowych sytuacjach jest kilka osób, którym można ufać i liczyć na ich pomoc. Jedynie 3% respondentów uważa, że w przedsiębiorstwie nie istnieje zaufanie, tylko trwa walka o stanowiska (ta grupa respondentów to w 100% kierownicy średnich szczebli).

W drugiej części pracownicy oceniali otwartość na kontakty z otoczeniem, 89% wskazało, iż zawsze dba o potrzeby klientów, nawet gdy mają do czynienia z bardzo wymagającymi klientami zadającymi dużo pytań, i to powtarzających się (pracownicy ci wskazali, cytujemy: „Jesteśmy tu, aby spełnić oczekiwania klientów”), 11% pracowników przyznało się, iż często okazuje brak cierpliwości wobec klientów, którzy zadają „zbyt dużo pytań”.

W kolejnym etapie pracownicy oceniali gotowość do dzielenia się wiedzą. 78% pracowników wskazało gotowość do dzielenia się wiedzą (nie widzą w tym działaniu zagrożenia dla swojego stanowiska), jednak wskazują, iż sami nie poprosiliby o pomoc w przypadku niewiedzy (raczej skorzystaliby z pomocy jednostek zewnętrznych niż z pomocy przełożonego). 12% badanych uważa, że do wszystkiego dochodzili sami i nie widzą potrzeby pomocy innym w „dochodzeniu do znalezienia najlepszych sposobów rozwiązania problemu”. 10% widzi w dzieleniu się wiedzą jedynie zagrożenie dla swojego stanowiska.

Kolejny etap badania dotyczył chęci rozwoju poprzez uczestnictwo w różnego rodzaju szkoleniach i doskonaleniach zawodowych. 62% wiąże swoją przyszłość z przedsiębiorstwem, ponieważ daje ono im duże możliwości rozwoju nie tylko poprzez udział w szkoleniach wewnętrznych, ale także partycypuje w ponoszeniu kosztów różnego rodzaju szkoleń i studiów podyplomowych, a to stwarza „możliwość awansu”. 12% badanych czeka jedynie na emeryturę, cyt.: „Ja wiem wszystko, co mam wiedzieć, niech młodzi się kształcą”. 18% badanych niechętnie

podchodzi do możliwości rozwoju: „Moje stanowisko daje mi prestiż społeczny, nie chcę nic więcej”. Pozostała część respondentów nie chce brać aktywnego udziału w możliwościach doskonalenia, ponieważ, cyt.: „Wyjeżdżam do miasta, tam są lepsze perspektywy”.

Podsumowanie

Ogólna analiza wyników badań wskazuje, że przedsiębiorstwo usługowe charakteryzuje się takimi wartościami, jak szacunek dla klienta (93%), odpowiedzialność (73%), otwartość na kontakty z otoczeniem (89%), gotowość do współpracy (54%), zaangażowanie (46%), uczciwość (49%). Należy też jednak dodać, iż w przedsiębiorstwie znajduje się grupa pracowników, którą charakteryzuje niechęć do zmian, pasywność, wygodnictwo. Kierownictwo średniego szczebla jest raczej konserwatywne, „czeka za emeryturę”, nie stara się współpracować z podwładnymi w obawie przed utratą swojej pozycji.

Zadaniem kierownictwa naczelnego jest utrzymanie kultury organizacyjnej ukazującej wizerunek firmy w pozytywnym świetle poprzez stworzenie odpowiedniej polityki zarządzania organizacją. Polityka ustanowiona przez silnego lidera, którego zachowania zawsze są nieskazitelne i godne szacunku (co zaznaczyli respondenci w wypowiedziach na temat naczelnego kierownictwa) z pewnością poprowadzi do doskonałości w zarządzaniu oraz znakomitych wyników rynkowych. Przed naczelnym kierownikiem staje zadanie zmiany kierowników szczebli pośrednich, którzy, jak wskazują respondenci, nie wyrażają chęci współpracy, raczej zniechęcają do otwartości, wzajemnego uczenia się. Pomimo to pracownicy wyrażają chęć rozwoju, ponieważ jak sami twierdzą: „Ostateczna ocena i tak zależy od naczelnego kierownictwa”.

Naczelne kierownictwo nie tylko czynami, ale i postawą powinno popierać pozytywne czynniki kultury organizacyjnej, działając w myśl zasady, iż kształtowanie odpowiedniej kultury zapewni sukces przedsiębiorstwu¹³, ponieważ gdy pracownicy (najcenniejszy kapitał) poczują się doceniani, lepiej będą odpowiadać na potrzeby klientów.

Reasumując, należy pamiętać, że nowoczesna instytucja będzie budowała kulturę organizacyjną zorientowaną na otwartość, chęć współpracy oraz rozwój. Naczelne kierownictwo będzie uczestniczyło w życiu firmy, aby pracownicy mo-

¹³ A. Zarębska, *Kultura przedsiębiorstwa w procesie zmian organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 6/2002.

gli się z nią utożsamiać, przez co będą czuć się docenieni, lepiej będą wypełniać swoje obowiązki. Taką sytuację, mimo pewnych nieprawidłowości, zobrazowano w badanej organizacji.

Wyniki badań udowodniły, że bezpośredni kontakt z kierownictwem naczelnym pomógł pracownikom przezwyciężyć negatywne wpływy kierownictwa średniego szczebla. W badanym przedsiębiorstwie doszło do sprzeczności zachowań władzy.

ORGANIZATIONAL CULTURE AS AN INTEGRATED ELEMENT OF THE HUMAN CAPITAL ON THE EXAMPLE OF THE SERVICE COMPANY IN THE BRODNICA ADMINISTRATIVE DISTRICT (POVIAT)

Summary

The competitiveness of an enterprise depends to a large extent on the level of qualifications, innovativeness and entrepreneurship of employees. Turbulent environment and non-linear course of phenomena in the contemporary world cause the increase of the importance of the cultural factor in the process of human capital management. The article is intended as an attempt to characterize the organizational culture in a service enterprise in the Brodnica administrative district (powiat). Particular attention is paid to mutual trust, openness to contacts with the environment, thirst for power and personal development by trainings and improvement programs, as the basis of the organizational culture in favour of the development of the human capital.

*Translated by Kinga Kijewska
and Eugeniusz Z. Zdrojewski*