

KRZYSZTOF KONECKI
Uniwersytet Łódzki

KULTUROWE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI. SPRZEŻENIA ZWROTNE W DZIAŁANIU*

WPROWADZENIE

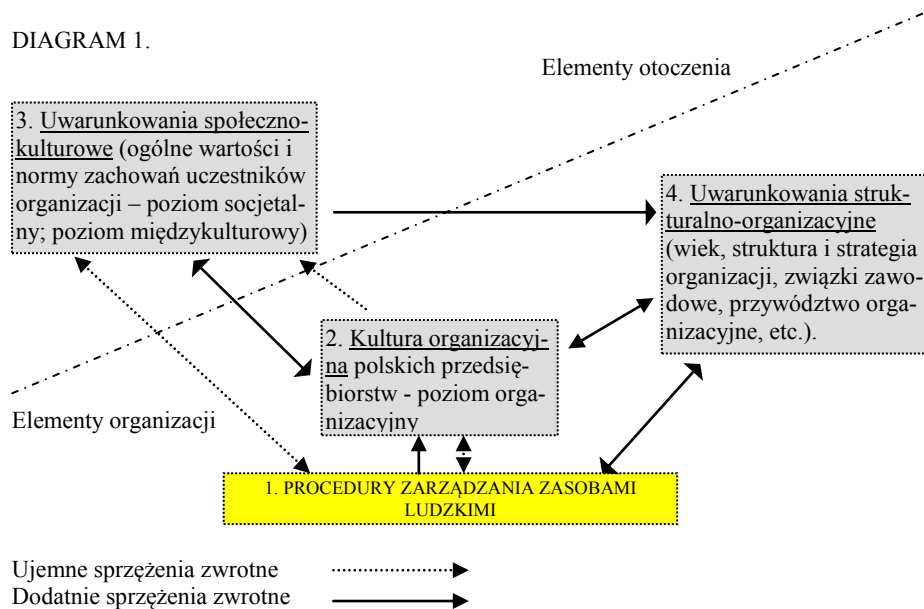
Celem artykułu jest przeanalizowanie relacji pomiędzy uwarunkowaniami społeczno-kulturowymi oraz organizacyjno-zarządczymi a charakterem i treścią praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Problematyka artykułu mieści się w ramach przedmiotu badań socjologii zarządzania (Konecki, Tobera, 2002). Główny i wyjściowy schemat analityczny artykułu przedstawiamy w diagramie Nr 1.

Jakie czynniki wpływają na kształtowanie kultury organizacyjnej? Czy praktyki zarządzania zasobami ludzkimi można potraktować jako zmienną niezależną wobec kultury organizacyjnej czy też zmienną zależną? Przyjmując określone założenia o istniejących relacjach i wpływach dochodzimy do określonych konkluzji. By maksymalnie ograniczyć tego typu założenia w artykule przyjmujemy perspektywę systemową, w której określone zmienne w określonym kontekście wpływają i same są pod wpływem innych zmiennych bezpośrednio bądź pośrednio. Według Umberto Maturany i Francisco Varela (patrz Morgan, 1997: 275–298) systemy żywe charakteryzują się trzema cechami: **autonomią, okrężnością i autoreferencyjnością**. Autonomia polega na tym, że systemy żywe dążą do zachowania tożsamości. Osiągają to dzięki okrężnym wzorcom interakcji, gdzie zmiana w każdym punkcie systemu jest sprzężona ze zmianami w każdym innym miejscu. Systemy żywe są zamknięte i autonomiczne ale nie całkowicie odizolowane. Systemy zawierają się w sobie i łączą się poprzez okrężne relacje. Systemy odwołują się do siebie co daje im zdolność do tworze-

* Artykuł jest wersją części opracowania teoretycznego w programie badawczym kierowanym przez K. Koneckiego pt. „Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi” finansowanego przez KBN (Zespół Nauk Społecznych, Ekonomicznych i Prawnych, NR 2 H0E 016 23).

nia samych siebie i odnawiania się. Najważniejszym ich produktem jest ich własna organizacja i tożsamość. Systemy mają otoczenie, ale relacje z otoczeniem są wyznaczone i „zdeterminowane” wewnątrz. Granice między systemem a otoczeniem są względne, otoczenie jest integralnym elementem systemu, powoduje to określony łańcuch interakcji pomiędzy różnymi elementami systemu i otoczenia. Trudno tutaj stwierdzić, iż istnieje niezależny wzorzec przyczynowości. Cały łańcuch relacji między zmiennymi jest częścią samookreślającego się wzorca (jw.: 278). Pomędzy zmiennymi istnieją pętle sprzężenia zwrotnego (ujemnego lub dodatniego), które mogą przyczynić się do zmiany na skutek nawet drobnej zmiany w jednym elemencie. Zmiana ma źródło w losowych wariacjach wewnątrz najogólniejszego systemu, te przypadkowe zmiany mogą dotyczyć procesów reprodukcji lub nowych interakcji i związków. Wydaje się nam, że wpływ na zmianę mogą mieć procesy interpretacji dokonywane przez aktorów organizacyjnych a dotyczące odtwarzania systemu lub wytwarzania nowych relacji i związków. To tutaj wytwarzana jest procesualna i konstruktywistyczna jakość systemów organizacyjnych. Zmiana może mieć charakter zmiany wykładniczej, wg stałej stopy wzrostu. Ostateczny skutek zmian może być jednak diametralnie różny od zmian początkowych, które mogą nie zapowiadać brzemiennych w skutki zmian systemowych. Systemy okazują się wrażliwe na „warunki początkowe” (por. Gleick, 1996: 31–32).

DIAGRAM 1.



Możemy na początku analizy przyjąć oczywiście, iż podstawową zmienną wyjaśnianą jest tutaj zespół procedur zarządzania zasobami ludzkimi, a zmiennymi wyjaśniającymi są: kultura organizacyjna, warunki społeczno-kulturowe oraz warunki organizacyjne. Należy jednak pamiętać, że mamy tutaj do czynienia ze wzajemnymi wpływami, tj. ze sprzężeniem zwrotnym (dodatnim i/lub ujemnym), praktyk zarządzania zasobami ludzkimi i kulturowymi uwarunkowaniami (zewnętrznymi w stosunku do organizacji i wewnętrznymi). Sprzężenia te określone są konkretnym kontekstem współwystępowania wszystkich elementów i procesami interpretacji aktorów organizacyjnych „w ramach” wyszczególnionych zmiennych.

Pierwszy argument zajęcia się problemem kulturowych uwarunkowań zarządzania zasobami ludzkimi jest związany z potrzebą diagnozy i analizą wpływu czynników kulturowych na praktyki zarządzania w przedsiębiorstwach. Socjologowie i psychologowie organizacji oraz badacze z dziedziny organizacji i zarządzania zaczęli zajmować się badaniem i analizą kultury organizacyjnej od początku lat osiemdziesiątych i później dziewięćdziesiątych (Hofstede, 1980, 1991; Hampden-Turner, Trompenaars, 1998; Fukuyama, 1997). Inspiracją dla badań nad kulturą organizacyjną było olbrzymie przyspieszenie w zmianach strategii, struktur oraz funkcjonowaniu współczesnych organizacji w gospodarkach zachodnich oraz w warunkach postępującej globalizacji gospodarki. Badacze wyżej wspomniani stwierdzają olbrzymi wpływ uwarunkowań socjetalnych (kulturowych na poziomie danego kraju, tj. wartości i norm społecznych) na praktyki zarządzania i prowadzenie działalności gospodarczej. Zarządzanie korporacjami międzynarodowymi w kontekście międzykulturowym wymaga połączenia różnych perspektyw poznawczych i skoordynowania działań przebiegających często wg odmiennych wzorów kulturowych (Koźmiński, 1999; Allison, Hayes, 2000).

Bogactwo zmian, których doświadczyły również gospodarki postkomunistyczne było inspiracją dla badań w wielu dyscyplinach, takich jak: ekonomia, nauki o zarządzaniu, nauki polityczne, socjologia, psychologia. Niżej opisany schemat analityczny będący podstawą dla przyszłych badań jest kontynuacją tego trendu.

Postkomunistyczne gospodarki miały i nadal mają problem ze swoją kulturą pracy i przedsiębiorczości, (Korzhev, 1999; Fey, Bjorkman, Pavlovskaya, 2000) a w konsekwencji, z tym samym problemem tworzenia proefektywnościowych kultur organizacyjnych borykają się przedsiębiorstwa oraz inne organizacje formalne działające w tych gospodarkach. Pytaniem nurtującym badaczy w naszym obszarze geograficznym było pytanie o to, czy nasza kultura jest pro-kapitalistyczna i czy jest ona warunkiem stworzenia gospodarki libe-

ralnej i obowiązującego „uniwersalnego” wzorca zarządzania. Problematyka kultury organizacyjnej była już badana we wschodnio-europejskim kontekście. Przeprowadzono kilka wartościowych badań i analiz na ten temat (Kostera, 1994, 1996; Mięka, Nasierowski, 1995; Konecki, Kulpińska, 1995; Konecki, Frączak-Konecka, 1998; Czarkowska, 1999; Zbiegień-Maciąg, 1999). Zastosowanie wiedzy pochodzącej z psychologii społecznej, antropologii i socjologii do badania organizacji może pozwolić wytworzyć nową perspektywę pomocną w zrozumieniu transformacji gospodarek post-komunistycznych. Zastosowanie tej perspektywy umożliwiłoby nam zbadanie czy i jak zjawiska organizacyjne o charakterze psycho-społecznym (kultura organizacyjna) są zależne od ekonomicznych zmiennych (kondycja ekonomiczna, konkurencja, itp.)? Pozwoli także na zbadanie wewnętrznej dynamiki relacji pomiędzy różnymi zmiennymi organizacyjnymi oraz zmiennymi otoczenia. Trzema ważnymi zmiennymi są: „wartości i normy” występujące w otoczeniu organizacyjnym, które wpływają na ogólne wartości deklarowane przez kierowników, kultura organizacyjna (wartości i normy zachowań występujące w danej organizacji i dotyczące funkcjonowania organizacji), oraz „procedury zarządzania zasobami ludzkimi”. Trzecia zmienna (a właściwie grupa zmiennych) jest tutaj traktowana jako zbiór procedur zarządzania ludźmi w firmie, które między innymi obejmują:

- strategię zarządzania zasobami ludzkimi,
- planowanie zatrudnienia,
- systemy rekrutacji i selekcji pracowników,
- systemy ocen pracowników,
- programy rozwoju zawodowego – szkolenia i ścieżki karier,
- systemy wynagradzania i motywowania,
- atypowe formy zatrudnienia.

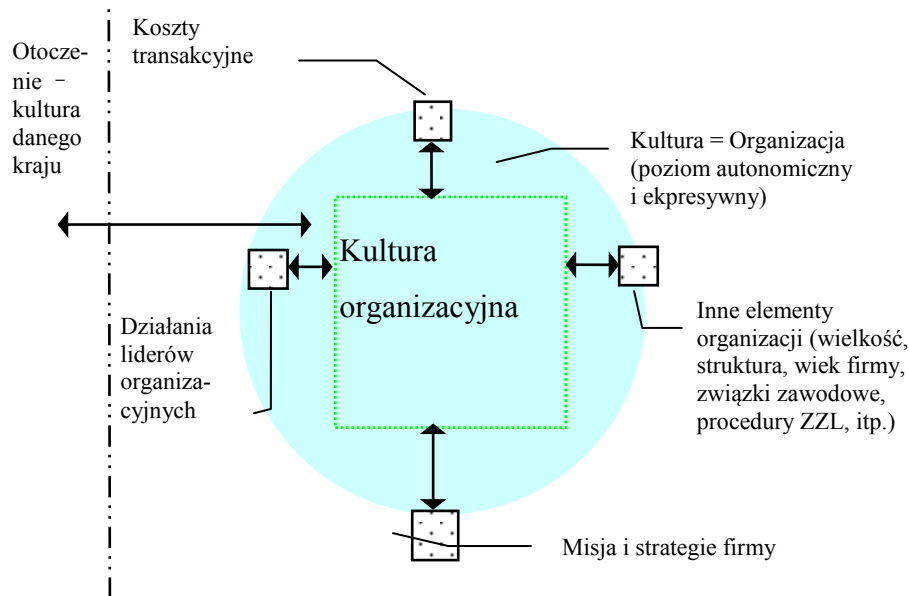
D r u g i m a r g u m e n t e m dla podjęcia tego tematu jest rozwój dziedziny zwanej „zarządzaniem zasobami ludzkimi” (ZZL). Dziedzina, która ma swoje mocne zakorzenienie w praktyce zarządzania i strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw zachodnich, japońskich i koreańskich, w Polsce zdobywa dopiero sobie należną pozycję w praktyce gospodarczej i zarządzania. Poziom realizacji funkcji personalnej w polskich przedsiębiorstwach zależy od stopnia restrukturyzacji firm czyli ich przystosowania do warunków rynkowych w dobie globalizacji gospodarki i globalizacji zarządzania (Listwan 1999). Dziedzina zarządzania zasobami ludzkimi w polskich firmach charakteryzuje pewne „zapóźnienie” w stosunku do firm zachodnich i daleko-wschodnich. Podobna sytuacja występuje w Rosji, np. odnośnie szkoleń pracowniczych (Clarke, Metalina, 2000). Nadal funkcja ta jest niedoceniana w polskich

przedsiębiorstwach (H. Król, 1999). Choć powszechnie wspomina się o silnym związku praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z kulturą organizacyjną i podłożem socjetalnym, do tej pory brak jest poważnych badań na temat wpływu kultury organizacyjnej polskich przedsiębiorstw na zarządzanie zasobami ludzkimi. Czy praktyki zarządzania zasobami ludzkimi zależą od kultury organizacyjnej firm? Badania K. Obłója i M. Weinsteina (1999) pokazują jak praktyki zarządzania zasobami ludzkimi silnie uzależnione są od zmiennych otoczenia (konkurencji zagranicznej) oraz od strategii i umiejętności strategicznych występujących w danych firmach. W badaniach tych uwzględniono jednak tylko zmienne strukturalne (wielkość firmy, bezrobocie, siłę związków zawodowych, formę własności, itp.) Podobnie uwzględnia w swych badaniach i analizach systemów zarządzania zasobami ludzkimi tylko zmienne strukturalne T. Listwan (1999). Brak jest w tych badaniach uwzględnienia zmiennych kulturowych oraz towarzyszących im procesów interpretacji zjawisk organizacyjnych przez aktorów organizacyjnych (na poziomie socjetalnym oraz konkretnych instytucji), których wpływ na ZZL powinien być zbadany i przeanalizowany. Kultura organizacyjna może wpływać na to jak zarządza się firmami i zasobami ludzkimi a procedury ZZL mogą zwrotnie wzmacniać (podtrzymywać tożsamość kulturową) bądź zmieniać kulturę organizacyjną.

KULTURA ORGANIZACYJNA

Kulturę organizacyjną rozumiemy tutaj jako podzielane zbiorowo w danej organizacji i często wywodzące się z otoczenia organizacji systemy wartości i normy, potoczne i często nieuświadomiane założenia oraz związane z nimi, wytwarzane przez członków danej organizacji, reguły działania, a także całą wewnętrzną symboliczną sferę funkcjonowania organizacji. Sfera symboliczna to: język organizacyjny, ideologie, mity, przekonania, systemy wiedzy, rytuały, które występują w danej organizacji (Konecki, 1994). Czynności symboliczne odnoszą się do różnego rodzaju symboli, a symbol to przedmiot posiadający znaczenie lub wartość dla osób nim się posługujących (Kłoskowska, 1980: 78–80). W naszym ujęciu należy, zatem badać na tym poziomie rytuały organizacyjne i narzędzia komunikacji wewnętrznej jako procedury zarządzania personelem. Rozróżnienie na czynności symboliczne i bezpośrednie, a więc „polegające na manipulacji własnym ciałem i wszelkimi przedmiotami zewnętrznymi dla osiągnięcia bezpośrednich i obiektywnych rezultatów...” (Kłoskowska, 1980: 82), byłoby tutaj trudne, a empirycznie jest niewykonalne. Pojęcie kultury organizacyjnej tak przez nas zdefiniowane ma raczej cha-

rakter ideacyjny, i może zatem pełnić **funkcję integrującą** opis jakiejś organizacji czy przedsiębiorstwa oraz funkcję narzędzia wyjaśniającego inne zjawiska organizacyjne. Użycie zintegrowanego pojęcia kultury organizacyjnej i czynników na nią wpływających (Rys. 1) może posłużyć do wyjaśniania procedur zarządzania, w tym „procedur zarządzania zasobami ludzkimi”.



Rysunek 1. ZINTEGROWANY MODEL KULTURY ORGANIZACYJNEJ.

Kultura tak rozumiana i podzielona na różne czynniki wewnętrzne, ściśle ze sobą powiązane, pozwoli nam zbadać wpływ wszystkich tych elementów na stosowanie procedur zarządzania zasobami ludzkimi i odwrotnie (w ramach sprzężeń zwrotnych) procedur zarządzania na kulturę organizacyjną, a nawet dalej na kulturę narodową danego kraju (por. Diagram 1). Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi są zarówno biurokratyczną kwintesencją reguł wytwarzanych wewnątrz organizacji (w tym struktur) jak i wartości kultury danego kraju czy też elementem gry organizacyjnej lub symbolami pewnych zjawisk kulturowych, np. mającymi charakter rytuałów. Związki powyżej wymienionymi elementami mają charakter sprzężeń zwrotnych.

WPLYW KULTURY NA ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Wydaje się, że analizy i badania powinny uwzględnić ogólne wartości, szczególnie silnie związane z sytuacją pracy, która wpływa na sposób zarządzania ludźmi. Przyjęte przez nas na początku badań założenia o kierunku wpływów mogą mieć silny wpływ na przyszłe ich wyniki. Dlatego też kierunki wzajemnych wpływów oraz gniazda pętli sprzężeń zwrotnych powinny za każdym razem być ustalane empirycznie.

Powołamy się tutaj na koncepcję Hampdena-Turnera i Trompenaarsa (1998) i pokażemy pięć (spośród siedmiu) wymiarów różnicujących te wartości na poziomie kultury narodowej. Wymiary te wg nas najbardziej odnoszą się do kontekstu zarządzania personelem w firmie¹. Oto one:

a) uniwersalizm – partykularyzm (Czy działaniami menedżerów rządzą ogólne reguły czy też każdy przypadek decyzyjny wg nich powinien być rozważany jako wyjątkowy, niezależnie od reguły?);

b) analiza – synteza (Czy menedżerowie są skłonni rozkładać każdy przypadek, zjawiska na części, pojedyncze fakty, zadania, liczby, jednostki, punkty, czy też łącząc elementy tworzą z nich nowe ogólne całości i szersze schematy?);

c) indywidualizm – kolektywizm (Czy ważniejsza jest jednostka, jej rozwój, indywidualne prawa, nagrody, czy też ważniejsza jest zbiorowość, grupa, przedsiębiorstwo?);

d) równość – hierarchia (Czy ważniejsze jest traktowanie pracowników jako równych czy też akcentowanie hierarchii i władzy tych, którzy rządzą?);

e) następstwo – synchronizacja (Jaka jest koncepcja czasu wśród pracowników? Czy dla menedżerów najważniejsze jest wykonanie zadania w jak najkrótszym okresie czasu czy też synchronizacja i koordynacja działań?).

Powyżej wymienione wartości są przedstawione w charakterze dylematów. W pewnych sytuacjach każdy człowiek podejmując jakieś działania, wg autorów, powinien wybrać jedną z możliwości przedstawionego dylematu. Autorzy sądzą, iż wybór określonego członu dylematu zależy od kultury da-

¹ Istnieją również inne koncepcje wymiarów kultury, np. G. Hofstede (1980, 1991). Wyróżnia on następujące wymiary: indywidualizm – kolektywizm, męskość – kobiecość, niski – wysoki dystans władzy, wysoki – niski stopień unikania niepewności oraz wymiar orientacji długoterminowej. Jednak wydaje nam się, że koncepcja Hampdena-Turnera i Trompenaarsa (1998) jest pełniejsza. Zawiera ona więcej wymiarów odnoszących się do wartości, które nie tylko bardziej odnoszą się do wartości uznawanych przez kierowników i pracowników, ale również do samej praktyki kierowania, jak np. wartości odnoszące się do wymiaru uniwersalizm-partykularyzm.

nego kraju, i tak np. kultura niemiecka i amerykańska jest bardziej uniwersalistyczna niż kultura japońska czy chińska. Przeprowadzili oni na ten temat bardzo szerokie międzynarodowe badania porównawcze (zob. Hampden-Turner i Trompenaars, 1998).

Sądzymy, iż wybór (a więc i interpretacja rzeczywistości) jakiejś możliwości z danego dylematu powoduje preferowanie określonych działań zarządczych oraz technik i metod zarządzania, w naszym przypadku chodzi o procedury zarządzania zasobami ludzkimi. Wybrane techniki i metody zarządzania mogą, z kolei, wpływać na wzmacnianie określonych wartości, które leżały u podłoża ich wyboru. To dodatnie sprzężenie zwrotne dotyczy, wg nas, nie tylko preferowanych metod i procedur zarządzania w danym kraju i różnic międzynarodowych w tym zakresie, ale również zróżnicowania międzyorganizacyjnego i regionalnego w jednej kulturze narodowej. Menedżerowie mogą również podejmować decyzje biorąc pod uwagę mikro – kontekst działań (daną interakcję) a wartości mogą być dla nich sposobem *ad hoc* na wyjaśnienie czy też usprawiedliwienie swych decyzji. Organizacje mogą być zróżnicowane pod względem wyboru określonych wartości w ramach poszczególnych dylematów. Decydują o tym wybory i uznawane oraz realizowane przez menedżerów oraz pracowników wartości. Badania pokazują, iż organizacje w jednym kraju są zróżnicowane pod względem kulturowym. Różnice te wynikają głównie z uwarunkowań osobowościowych menedżmentu oraz sytuacji ekonomiczno-rynkowej poszczególnych firm (Konecki, Frączak-Konecka 1998). Można zatem użyć metody dylematów do diagnozy zarówno kultury organizacyjnej jak i diagnozy dopasowanej do niej polityki personalnej.

Silne przywiązanie do „**uniwersalizmu**” (a nie **partykularyzmu**) w danej kulturze skłania menedżerów do stosowania uznanych za powszechne reguł, które zostały odkryte przez behawioryzm i nauki o zarządzaniu. Regułami, które kierują zarządzaniem ludźmi są reguły legislacyjne i reguły zarządzania finansami. Pracownicy traktowani są jako „zasoby” materialne bądź finansowe. Świadczy o tym choćby pojęcie „zarządzania zasobami ludzkimi” (human resources management). W kulturach partykularystycznych pojęcie to jest trudne do zaakceptowania, bowiem zwraca się w nich uwagę na cały społeczny kontekst zachowań pracowników.

Przywiązywanie wagi do rozwiązań sugerowanych tylko i wyłącznie przez prawo pracy jest syndromem skłonności uniwersalistycznych. Prawnicy odgrywają tutaj kluczową rolę w rozwiązywaniu konfliktów w pracy. Konsensus pozaprawny, zwracanie uwagi na specyfikę sytuacji danych pracowników

w danej firmie, w danym otoczeniu przy podejmowaniu decyzji personalnych (partykularne podejście) nie cieszy się popularnością w kulturach uniwersalistycznych.

Behawioryzm dał asumpt do traktowania ludzi w identyczny sposób bez względu na ich afiliacje kulturowe. Nagrody wg tej koncepcji psychologicznej działają wszędzie identycznie. Przy pomocy tych samych koncepcji można motywować ludzi do pracy wszędzie. Wystarczy dać pracownikom premie, udzielić im awansów, a będą pracowali wydajniej. Motywowanie wg osiągnięć i wydajności pracy (pay-by-performance) nie sprawdza się jednak w kulturach partykularystycznych. Osoby opłacane wysoko za swe indywidualne osiągnięcia mogą w takich kulturach czuć się winne wobec swoich kolegów z pracy, którzy mają mniejsze osiągnięcia, ważniejsza jest dla nich akceptacja i zachowanie dobrych stosunków niż indywidualne docenienie przez system motywowania (Trompenaars, Hampden-Turner 1998: 61–63). Kultury, które odrzucają zachodnie „uniwersalistyczne” systemy wynagradzania i premiowania uważane są za „tradycyjalne, niebiznesowe a nawet zacofane” (jw.: 189).

Pracowników w kulturach uniwersalnych zwalnia się na podstawie analizy obiektywnych kryteriów nie wnikając w okoliczności, które sprawiły że pracownik nie mógł sprostać tym kryteriom. Cała kultura przedsiębiorczości opartej na korzystaniu z pracy konsultantów zarządzania zasobami ludzkimi czerpie inspiracje z idei uniwersalistycznych. Konsultanci uzyskują wiedzę na uczelniach gdzie zwykle podaje się im gotowe i mające walor powszechności recepty (na przykład na studiach MBA). Stosują oni je jak jeden szablon do wszystkich kontekstów kulturowych i instytucjonalnych z małymi modyfikacjami. Dotyczy to np. szablonów związanych z wartościowaniem pracy, gdzie podstawowe kryteria wyceny stanowisk pracy mają charakter uniwersalny i konsultanci oraz eksperci uważają, że można je stosować wszędzie. Wiedza i *know-how* dotyczące wartościowania pracy pochodzi jednak z amerykańskiego (USA) kontekstu kulturowego, i to co sprawdza się w USA, niekoniecznie musi być słuszne w innych kontekstach kulturowych. Dotyczy to również technik selekcji pracowników, które zostały wypracowane w zachodnich kulturach uniwersalistycznych, a wg ekspertów mogą być stosowane również w kulturach partykularnych. Należy jednak pamiętać, że rekrutacja i selekcja w kulturach partykularnych opiera się głównie na sieci nieformalnych powiązań a nie na wynikach uzyskanych przy pomocy standaryzowanych i sprawdzonych pod względem trafności i rzetelności testów psychologicznych.

Przywiązanie do „**analizy**” (a nie syntezy) powoduje, iż pracowników traktuje się jako „zasoby ludzkie” zrównane ze źródłami kapitału i surowca-

mi. Nie są oni traktowani w sposób podmiotowy. Organizacje są traktowane jako maszyny a w najlepszym razie jako organizmy (Morgan, 1997: 41–84). Kulturowo uwarunkowana skłonność do analizy ukształtowała tyloryzm czy naukowe zarządzanie. Analiza łączy się z linearnym pojmowaniem czasu, który można podzielić na małe cząstki, do których przypisane są konkretne czynności.

W konsekwencji powstał styl zarządzania zwany „zarządzaniem przez cele” a także opisy stanowisk pracy i selekcja pracowników w kontekście tego opisu, oraz wartościowanie pracy (Hampden-Turner, Trompenaars, 1998: 40, 44). Pracownik ma dokładnie pasować do drobiazgowo opisanego stanowiska pracy. Wartościowanie pracy, a więc analiza stanowiska pracy i nadanie poszczególnym jego elementom określonej ilości punktów pozwala ocenić jego wartość w stosunku do innych. Wszystko to wymaga zobiektywizowanej kwantyfikacji, będącej głównym narzędziem analizy. Ważne jest tutaj działanie reguły większości, pracownicy którzy produkują więcej i lepiej są wyżej oceniani. Linearne podejście do produktywności, oceny i rozwoju pracownika jest tutaj dominującym sposobem myślenia również o człowieku.

Podejście syntetyczne pozwala widzieć system organizacji jako system społeczny, system więzi pomiędzy poszczególnymi zespołami i działami organizacyjnymi. Organizacja jest raczej organizmem niż maszyną dającą się podzielić i rozłożyć na najdrobniejsze cząstki. Wartość zaufania jest tutaj tkanką łączącą cały system zarządzania ludźmi. Kapitał ludzki jest wówczas zdolny do „**spontanicznych zachowań społecznych**”, a więc samoorganizacji (97: 41–84), lojalności i dyscypliny wobec większych całości społecznych, w tym przypadku organizacji formalnych (por. Fukuyama, 1997). Większa całość opiera się na wartościach, a jedną z podstawowych wartości jest zaufanie. Zaufanie z kolei związane jest z umiejętnością i motywacją do działania w większych zbiorowościach społecznych. Zatem umiejętności syntezy opierają się na wyuczonych skłonności do spontanicznych zachowań społecznych.

Kwintesencją analitycznych dążeń jest główne kryterium oceny skuteczności zarządzania, tj. zysk, gdzie więcej znaczy lepiej. Skłonności analityczne rodzą także biurokrację z jej drobiazgowym podejściem do regulowania zachowań pracowników przy pomocy przepisów. Drobiazgowo regulacje formalne, z kolei, zwrotnie wzmacniają skłonności analityczne. Wzmocnienie to może wychodzić poza organizacje, wpływając na otoczenie prawne.

Wartości indywidualistyczne (lub kolektywistyczne) określają sposoby wynagradzania i motywowania pracowników. Narzędzia zarządzania i kierowania ludźmi takie jak: promowanie, premiowanie i wynagradzanie za osiągnięcia indywidualne, indywidualne rozliczanie pracowników z wykonanych

zadań (np. praca akordowa), metody selekcji i doboru pracowników (analiza CV, analiza biograficzna, referencje) oparte są na założeniach o indywidualistycznych skłonnościach ludzi. Analiza pojedynczych CV i innych dokumentów z założenia wyizolowuje jednostkę ze zbiorowości, to ona jest odpowiedzialna za swe osiągnięcia i to ona będzie samodzielnie wykonywała obowiązki na swym stanowisku pracy i sama za nie odpowiadała. Bardziej do takiego kontekstu kulturowego dostosowany jest model zarządzania ludźmi zwany „modelem sita” (por. Kostera, 1994: 25–27).

Jednak można wynagradzać ludzi także zespołowo, jeśli hołdują wartościom kolektywistycznym. Wówczas pracownicy ufają sobie, wspierają się nawzajem, dzielą pomysłami, harmonijnie współpracują. Daje to asumpt do tworzenia zespołowych form pracy. Wartości kolektywistyczne powinny być wówczas wspierane wartościami związanymi z harmonijnym układaniem stosunków międzyludzkich i procesualnym podejściem do pracy i jej oceny, i pozytywnym wartościowaniem zaufania (Konecki, por. 1994: 64, 70–75). Procesualne podejście do pracy to podejście indukcyjne, gdy wnioski usprawnień i projekty decyzji są opracowywane w kolektywach pracowniczych na średnim poziomie i dołach hierarchii organizacyjnej. Jest to podejście zaprzeczające idei odgórnego zarządzania i kierowania ludźmi.

Firmy, w których akcentuje się wartości kolektywistyczne wspierają pracowników, zatrudniają ich głównie na czas nieokreślony, pamiętając także o ich rodzinach. Rozbudowane są świadczenia socjalne. Rodzina pracownika staje się faktycznym elementem systemu organizacyjnego. Firmy te mogą stosować w zarządzaniu personelem model kapitału ludzkiego (por. Kostera, 1994: 27–30).

Silna akceptacja „**hierarchii**” (**a nie równości**) określa rodzaj struktur organizacyjnych (struktury wysmukłe), ograniczenie pola do swobodnej rywalizacji (ograniczonosc awansów wewnętrznych), brak partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji, autokratyczne przywództwo oraz duże różnice w płacach pomiędzy kierownictwem firmy a pracownikami wykonawczymi. Oprócz wpływu czynników strukturalnych np. formy własności i udziału kapitału zagranicznego na zarządzanie zasobami ludzkimi istnieją również wpływy kulturowe, np. może to być kulturowo uwarunkowane silne przywiązanie do rozbudowanej hierarchii, jak ma to miejsce np. w Indiach (Amba-Rao, Petrick, Gupta, Von der Embse, 2000). Również waga statusu przypisanego jest w tej kulturze zdecydowanie bardziej waloryzowana. Równe szanse i osiąganie statusu dzięki ciężkiej pracy nie jest w tego typu kulturach cenione. Docenienie statusu osiąganego przekłada się na pionowe projekty ścieżek karier. W tym wyścigu opartym na zasadzie statusu osiąganego znajdują się

jednak przegrani. „Assessment centers” promują, zarówno w selekcji jak i w ocenach pracowników najlepszych, którzy zaakceptowali reguły gry tego narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi. Ale wielu pracowników, którzy kilka razy przegrali w tej grze nabywa tożsamość „przegranego”. Trudno im później wystartować w następnych selekcjach gdzie ta, poniekąd obiektywna i trafna metoda, wykluczyła ich z grona przedstawionych do akceptacji i awansu (por. Iles, 1999). Zasada statusu osiąganego zwalnia kierownictwo z odpowiedzialności za losy pracowników. To oni są „kowałami własnego losu” i odpowiadają za swe kariery zawodowe. Szkolenia pracowników są zbędne, „przecież nie można ich zmuszać do podnoszenia kwalifikacji”. Motywacja pracowników jest ich wewnętrzną sprawą, sprawą ich potrzeby indywidualnych osiągnięć.

Następstwo – synchronizacja. Sekwencyjne podejście do produkcji i zarządzania ludźmi jest powszechne w krajach zachodnich. Linearne podejście do czasu ułatwia jego kontrolę. Podział produkcji i czynności związanych z kierowaniem ludźmi ułatwia ich ocenę. Ocenę, która sprowadza się do faworyzowania osób, które wykonają najwięcej czynności, lub produktów w jak najmniejszej jednostce czasu. Wyścig z czasem i wygrana z czasem jest oceniana bardzo wysoko i jest podstawą awansów i budowania ścieżek karier pracowników. Ceniona jest młodość i rekrutacja młodych pracowników, bowiem z założenia są bardziej wydajni. Waloryzacja doświadczenia wiążącego się ze starszym wiekiem jest oznaką synchronicznego podejścia do czasu. Doświadczenie starszych pracowników zazwyczaj przegrywa w linearnym podejściu do czasu. Doświadczenie łączy przeszłość z przyszłością, zapewnia harmonijne stosunki międzyludzkie i wspiera zespołowość w pracy, jeśli jest połączone z wartościami kolektywnymi.

Synchroniczność w działaniu służy osiągnięciu celów przy uwzględnieniu różnych punktów widzenia. Umożliwia to np. rotacja pomiędzy stanowiskami pracy i rotacja zespołowa. Chodzi tutaj o osiągnięcie celów w dłuższym okresie czasu. Synchroniczne podejście oznacza rezygnację z silnego nacisku na osiągnięcie zysków w krótszym okresie czasu. Bardzo ważne jest tutaj planowanie długookresowe. Firmy, które planują zatrudnienie w długich okresach czasu bazują na synchronicznym podejściu do czasu.

Synchroniczność wpływa także na tendencję do szkoleń wewnętrznych oraz szkoleń na stanowiskach pracy. Przekazywanie wiedzy wewnątrz organizacji jest niezbędne dla odtwarzania cyklu wiedzy, a także dla poszerzania wiedzy przez następców, już na wyższym poziomie. Szkolenia zewnętrzne nie są, zatem wystarczającym wskaźnikiem nacisku na rozwój kadry. Może odbywać się on niezauważalnie w sensie formalnym wewnątrz przedsiębiorstwa.

DIAGNOZA KULTURY ORGANIZACYJNEJ – AUTOANALIZA

By zrozumieć otoczenie i swoje w nim miejsce należy zacząć od autorefleksji i odpowiedzieć sobie na pytanie „jaka jest nasza kultura organizacyjna”? Bowiem rozumienie innych i otoczenia jest zwykle projekcją samego siebie. Odkrycie tego, co stanowi sedno naszej kultury organizacyjnej, a więc naszą tożsamość, pozwoli nam stwierdzić co należy zmienić, czy nie jesteśmy zbyt egocentryczni, a nawet narcystyczni w postrzeganiu siebie? Czy jesteśmy w stanie zobaczyć szerszej sprężenia zwrotne w systemach w których uczestniczymy? Czy nasza strategia i tożsamość jest dostosowana do aktualnego i dominującego wzorca relacji w otoczeniu? Taka autoanaliza daje nam możliwość uzyskania pewnej mądrości systemowej, pozwalającej przewidywać pewne trendy w przyszłości i dokonywać w organizacji odpowiednich zmian wyprzedzających.

Zarządzając personelem należy sobie najpierw odpowiedź na pytanie: **jakie wartości deklaruje kadra kierownicza i pracownicy wykonawczy w badanych przedsiębiorstwach?** To zwykle najwyższa kadra kierownicza i menedżerowie decydują o użyciu określonych procedur zarządzania zasobami ludzkimi. Należy zatem badać ich wartości oraz normy, które z nich wynikają. Wartości mogą być badane np. „metodą dylematów”, tj. wyboru określonej decyzji w danej empirycznie opisanej sytuacji (Hampden-Turner, Trompenaars, 1998) lub wyboru stopnia akceptacji określonych wartości (patrz Załączniki). Badany jest tutaj poziom socjetalny, choć wartości te mogą być zróżnicowane na poziomie firm działających w jednej kulturze narodowej. Ponadto może istnieć tutaj zróżnicowanie wartości w spółkach międzynarodowych, gdzie występuje połączenie i wymieszanie różnych kultur narodowych. Wartości byłyby badane wg następujących wymiarów:

- a) uniwersalizm – partykularyzm;
- b) analiza – synteza;²
- c) indywidualizm – kolektywizm;
- d) równość – hierarchia;
- e) następstwo – synchronizacja (Hampden-Turner, Trompenaars, 1998).

Kryteria powyższe zostały wybrane, jak już zostało to wspomniane w poprzednim paragrafie, ze względu na ich wagę w generowaniu wartości zwykle przypisywanych do konstruowania sytuacji i organizacji pracy. Dotyczy to np. uniwersalizmu generującego reguły formalne (biurokratyczne), syntezy gene-

² Pamiętajmy, że do tego wymiaru wchodzi wyuczona skłonność do „spontanicznych zachowań społecznych” oparta na wartości zaufania. Skłonność do zachowań tego typu jest kulturowo zróżnicowana (zob. Fukuyama, 1997).

rującej myślenie biznesowe w kategoriach systemowych, indywidualizmu generującego nastawiony na jednostkę system motywacyjny, czy równości wytwarzającej określone struktury organizacyjne. Postawienie diagnozy wartości odnoszących się do pracy określi nam jaka kultura organizacyjna występuje w danym przedsiębiorstwie, oraz czy istnieje zróżnicowanie i/bądź sprzeczność kulturowa pomiędzy różnymi poziomami struktury organizacyjnej? Jeśli założymy, że użyte procedury zarządzania personelem wynikają z wartości menedżmentu to może się zdarzyć, że pracownicy wykonawczy deklarują inne wartości niż kierownictwo i użyte procedury, zarówno odnośnie rodzaju jak i wewnętrznej treści procedur (np. kryteria oceny) są niedopasowane do ich postaw i wartości. Niedopasowanie to może być, w pętli sprzężeń zwrotnych, zaczątkiem zmian w systemie organizacyjnym.

Badane wartości można zanalizować jeszcze w związku z funkcjonowaniem jednostek na czterech poziomach życia społecznego: poziom makro (naród, państwo, religia), poziom mezo (społeczność lokalna, miejsce pracy), poziom mikro (rodzina, społeczność religijna, związki przyjacielskie), poziom indywidualny (sukces indywidualny, zawodowy, indywidualny awans społeczny). Diagnoza systemu wartości deklarowanych przez poszczególnych pracowników stanowi punkt wyjścia do dalszych analiz. Pamiętajmy, że z wartości wynikają określone normy zachowań, a więc to co nas najbardziej interesuje w zarządzaniu ludźmi. Badanie wartości jest pewnym sposobem ogniskowania kultury organizacyjnej i technicznego przyspieszenia diagnozy. Diagnoza może zostać przeprowadzona przy pomocy ankiety (patrz Załącznik Nr 1, pyt. 1) lub jakościowych metod badawczych, np. obserwacji, wywiadu swobodnego, wywiadu grupowego czy strategii badawczej typu *case study* (zob. Konecki, 2000, 126–141). Można też łączyć powyższe narzędzia by mieć pełny wgląd w kulturę organizacyjną danej firmy (triangulacja metod), a więc zbadać wartości, normy, podstawowe założenia oraz sferę symboliczną funkcjonowania organizacji.

Następnie należałoby zdiagnozować wartości dotyczące stricte funkcjonowania organizacji. Bardzo ważne będzie, zatem odpowiedzenie na pytanie: Jakie wartości odnoszące się do funkcjonowania organizacji deklarują menedżerowie w badanych firmach? Badane wartości będą dotyczyły przywiązywania określonych priorytetów do następujących aspektów działań organizacji: nacisk na stabilność zatrudnienia, identyfikację pracowników z firmą, planowość działań, innowacyjność, zysk, markę firmy, harmonijne stosunki międzyludzkie, hołdowanie zasadzie równości, umacnianie władzy kierownictwa, ekologiczną produkcję, etyczne postępowanie wobec klientów, itp. (patrz Załącznik Nr 1, pyt. 2). Bada się tutaj to, co uważa się za najważniejsze

w funkcjonowaniu danej organizacji, a więc wartości organizacyjne. Są one badane zarówno w kategoriach oceniających aktualny stan (jak jest) oraz w kategoriach pożądanego stanu (jak powinno być; patrz Załącznik Nr 1, pyt. 2). Zdiagnozowany stan pożądany (jak powinno być) trzeba wziąć pod uwagę w sytuacji gdy chcemy wprowadzić nową kulturę organizacyjną. Widzimy wtedy wyraźnie czy postulowana przez najwyższy menedżment kultura jest zbieżna z oczekiwaniami pracowników. Metryczka ankiety pozwala nam zobaczyć i przeanalizować podział wartości w firmie wg stanowisk, wykształcenia, wysokości płacy, itd. Pozwoli nam zdiagnozować czy kultura organizacyjna jest wewnętrznie zróżnicowana i czy podlega procesowi fragmentacji? Ta wiedza jest niezbędna by przygotować się prawidłowo do ewentualnej zmiany kultury organizacyjnej, by wiedzieć gdzie będzie wobec zmiany największy opór, i jak zróżnicować procedury ZZL w stosunku do określonej kategorii pracowników.

ZWIĄZEK PROCEDUR ZZL Z KULTURĄ ORGANIZACYJNĄ – WSKAZÓWKI PRAKTYCZNE

Następnie biorąc pod uwagę występujące w firmie wartości pracowników oraz wartości organizacyjne oraz porównując je z misją firmy i jej założeniami oraz pożądaną przez menedżment kulturą organizacyjną należy opracować określone procedury ZZL. Jeśli wartości istniejącej kultury są zbieżne z pożądaną wizją to należy użyć takich procedur oraz ich treści, które daną kulturę będą wzmacniały. Jeśli mamy do czynienia z sytuacją odwrotną należy przeformułować procedury i ich treść tak by kulturę zmieniać. Oczywiście zmiany będą następowały początkowo powoli, bowiem kultura organizacyjna bardzo silnie opiera się wszelkim zmianom. Choć później może nastąpić nawet wykładnicze przyspieszenie zmian. Procedury ZZL pozwolą odtworzyć się systemowi organizacyjnemu, ale już pod inną postacią. Widzimy, że zmiany będą generowane poprzez użycie procedur ZZL, i to one będą zaczątkiem zmian w pętli sprzężenia zwrotnego. Oczywiście ich twórcy interpretując w określony sposób rzeczywistość organizacyjną sami je konstruują lub wdrażają. Następnie, dzięki sprzężeniom zwrotnym, zmiany mogą nastąpić nawet na poziomie socyjetyalnym. Kultura proefektywnościowa, czy też nawet probiznesowa może rozwijać się w danym kraju, dzięki zmianom jakie następują wewnątrz przedsiębiorstw.

Konstruowanie rzeczywistości organizacyjnej może wyglądać tak jak to opiszemy hipotetycznie poniżej. Jeśli np. w firmie dominują wartości indywidualistyczne (rywalizacja, nastawienie na sukces indywidualny, niska akcep-

tacja pracy zespołowej, itp.), a chcemy by firma była raczej kolektywem niż zbiorem rywalizujących indywidualistów, to należałoby skonstruować następujące narzędzia ZZL:

1. Kryteria oceny w **procesie selekcji** powinny kłaść nacisk na: umiejętności pracy zespołowej, rozległe doświadczenie w pracy w zespołach, umiejętności harmonijnego układania stosunków międzyludzkich, umiejętność współpracy, nastawienie prospołeczne, itp. Podobnie powinny być skonstruowane profile wymaganych cech osobowych dotyczące wszystkich stanowisk. Powinien w nich znaleźć się „kościół” cech, które promowałyby wybór kandydatów o cechach pro-grupowych. Proces selekcji nie mógłby wtedy być konkursem w którym akcentuje się rywalizację. Preferowaną metodą selekcji byłby wywiad, uniemożliwiający porównywanie się kandydatów. Wywiad powinien być przeprowadzony w sposób bezstresowy, należy unikać tzw. „stress-interviews”. Wywiad tego typu wywołuje skojarzenia z koniecznością przyjęcia postaw rywalizacyjnych. Rekrutacja powinna kłaść nacisk na wewnętrzny rynek pracy. Rekrutacja i selekcja oparta na powyższych zasadach pozwala nam stopniowo przyjmować i promować kandydatów najbardziej dostosowanych do preferowanej kultury organizacyjnej w której ważniejsze są wartości grupowe niż wartości indywidualistyczne.

2. Podobne jak wyżej kryteria ocen musi posiadać **system ocen pracowniczych**. Powinny być użyte tylko absolutne metody oceny. Najlepiej sprzyjające atmosferze współpracy grupowej byłyby następujące metody: ocena opisowa, punktowa skala ocen, metoda wydarzeń krytycznych i skale behawioralne. Należy unikać metod relatywnych, np. rankingów, czy porównywania parami, które promują indywidualizm i postawy rywalizacyjne. Oceny powinny dotyczyć krótkiego jak i długiego okresu czasu, z akcentem na długi czas oceny.

3. **System motywowania** powinien promować pracę zespołową, np. premie dla zespołu za wykonanie zadania grupowego. Premiuje się także pracowników za lojalność wobec firmy. Należy unikać indywidualnego systemu premii lub prowizji, który wzmacnia postawy indywidualistyczne i rywalizacyjne, a często niszczy również postawy prospołeczne w organizacji. Kultury kolektywistyczne wysoko cenią wartości rodzinne. Należy zatem tak skonstruować system socjalny w przedsiębiorstwie by rodziny pracowników zostały włączone w życie firmy i odczuwały troskę firmy o swój los.

4. **Kariery** powinny być projektowane tak by promowani na wyższe stanowiska byli pracownicy lojalni i pracujący dłuższy czas w danej firmie. Karierę powinny mieć także charakter poziomy, tj. przesunięć na inne stanowiska, które umożliwiają pracownikom poszerzenie kwalifikacji i rozwój zawodowy.

Przy projektowaniu karier należy brać pod uwagę postawy „równościowe” oraz postawy dotyczące wartości „sprawiedliwości społecznej” w organizacji.

5. **Szkolenia** powinny kłaść nacisk na rozwój ogólny, a nie tylko na specjalistyczne kwalifikacje. Zgodnie z zasadą równości szkoleni są wszyscy pracownicy firmy. Kładzie się nacisk na wszechstronność kwalifikacji pracowników, by pracownicy mogli nawzajem zastępować się w pracy w danym zespole, a także przechodzić do pracy w innych działach firmy.

Należy pamiętać, że system procedur jest także systemem sprzężeń zwrotnych. Oczywiście jeśli chcemy podtrzymać istniejącą kulturę indywidualistyczną to w polityce ZZL czynimy dokładnie odwrotnie niż było to wskazane w powyższych punktach wzmacniając wartości indywidualistyczne. Wszystko zależy od interpretacji przyszłości i związanych z nią decyzji kierowników (Turner, 1971). To one są zaczątkiem zmiany organizacyjnej i początkiem pętli sprzężeń zwrotnych.

W powyższych wskazówkach socjotechnicznych uwzględniono przykładowo zaledwie jeden wymiar wartości to jest „indywidualizm – kolektywizm. Należy jednak pamiętać także o pozostałych wymiarach, o których była mowa we wcześniejszych paragrafach, bądź skonstruować, na podstawie obserwacji zachowań pracowniczych, inne wymiary, które najlepiej diagnozują badaną kulturę organizacyjną.

WNIOSKI

System organizacyjny ma tendencję do samoodtwarzania i podtrzymywania swojej tożsamości, o której decyduje generalnie stan kultury organizacyjnej firmy. Wyobrażenie o sobie, o podstawowych wartościach pracowników i firmy, może być podstawą ustanawiania relacji z otoczeniem, by podtrzymać istniejącą kulturę organizacyjną i tożsamość. Organizacja stwarza w otoczeniu lustro w którym sama się przegląda. Przekonanie np. o tym, że naszą kulturę określają wartości indywidualistyczne może być elementem podtrzymującym istniejącą tożsamość i kulturę organizacyjną jako indywidualistyczną.

Kulturę organizacyjną można zmienić w dłuższym okresie czasu, ale tylko pod warunkiem, że system procedur i ich wewnętrznych kryteriów będzie spójny. System procedur wzajemnie łączy się w pętli sprzężenia zwrotnego. Sprzeczne kryteria są zaczynem do powstania ujemnego sprzężenia zwrotnego, np. oceny pracowników, lub jednoczesne używanie metod relatywnych i absolutnych ocen, wywołują dysonans poznawczy, a jego likwidacja idzie zwykle w kierunku potwierdzania istniejącej kultury organizacyjnej i odrzucenia kultury postulowanej. Procedury ZZL muszą stanowić pewien spójny

system dodatnich sprzężeń zwrotnych, i tak powinny być postrzegany przez pracowników. Postrzegany brak spójności wpływa demotywująco na kadre pracowniczą, a sprzężenia systemowe powodują, iż system dąży do samoregulacji i równowagi wewnętrznej odtwarzającej swą dawną tożsamość.

Sprzeczności w systemie ZZL są faktycznie sprzecznościami w kulturze organizacyjnej firmy. Jeśli chcemy stworzyć proefektywnościową kulturę firmy to musi ona scalać wszystkich pracowników w jedną społeczność (Kostera, 1994). Pracownicy wówczas identyfikują się z organizacją. Zaimek „my” najlepiej oddaje ich poczucie identyfikacji z przedsiębiorstwem. Podwładni są w takiej firmie współpracownikami a menedżerowie przywódcami. Procedury akcentujące proefektywność wywołują proefektywnościowe wartości (por. Diagram 1). Wartości te zostają zinstytucjonalizowane w postaci norm i struktur, które z kolei wpływają na podtrzymanie i wzmocnienie proefektywnościowych procedur ZZL wytwarzających proefektywnościowe wartości. Wytworzone gniazdo pętli wzajemnych wpływów pozwala odtwarzać już zmienioną kulturę organizacyjną. Przekształcona kultura organizacyjna może być zmienną zapoczątkowująca zmiany na poziomie socjetalnym bowiem każdy system jest wrażliwy na warunki początkowe.

Ani kultura organizacyjna, ani także zarządzanie zasobami ludzkimi nie mogą istnieć jako niezależne od siebie istności. Są sprzężone relacjami i istnieją tak naprawdę tylko w relacjach. Organizacyjne wartości indywidualistyczne nie mogą występować bez wzmacniających je i kształtujących procedur wynagradzania czy awansów (one z kolei są wytworem interpretacji przyszłości, decyzji i działań aktorów organizacyjnych). Relacja zawsze poprzedza ich istnienie.

BIBLIOGRAFIA

- Allison Ch., Hayes J. [2000], *Cross-national differences in cognitive style: implication for management*, „International Journal of Human Resource Management”, 11, no 1: 1–18.
- Amba-Rao S., Petrick J., Gupta J. Vonder Embse T. [2000], *Comparative performance appraisal practices and management values among foreign and domestic firms in India*, „International Journal of Human Resource Management”, 11, no 1: 60–89.
- Clarke S., Metalina T. [2000], *Training in the new private sector in Russia*, „International Journal of Human Resource Management”, 11, no 1: 19–36.
- Czarkowska L. [1999], *Antropologia ekonomiczna*, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.
- Fey C., Bjorkman I., Pavlovskaya A. [2000], *The effect of human resource management practices on firm performance in Russia*, „International Journal of Human Resource Management”, 11, no 1: 1–18.
- Fukuyama F. [1997], *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. Warszawa: PWN.

- Gleick J. [1996] *Chaos. Narodziny nowej nauki*, Poznań, Zys i S-ka.
- Hampden-Turner Ch., A. Trompenaars [1993/1998], *Siedem kultur kapitalizmu. USA Japonia Niemcy Francja Wielka Brytania Szwecja Holandia*, Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Hofstede G. [1980], *Culture's Consequences. International Differences in Work Related Values*, London: Sage.
- Hofstede G. [1991], *Cultures and Organizations: software of the Mind*. New York: McGraw-Hill (polskie wydanie, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa, 2000, PWE.
- P. Iles [1999], *Managing Staff Selection and Assessment*, Buckingham-Philadelphia: Open University Press.
- Kłoskowska A. [1980], *Kultura masowa*, Warszawa: PWN.
- Konecki K. [1985], *Kultura organizacyjna*, *Studia Socjologiczne*, 4–3: 237–258.
- Konecki K. [1992], *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna. Studium folkloru fabrycznego*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Konecki K. [1994], *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Konecki K., E. Frączak-Konecka [1998], *Spoleczne tworzenie strategii działania przedsiębiorstw przemysłowych. Konsekwencje prywatyzacji*, „*Studia Kupieckie*”, 1.
- Konecki K., J. Kulpińska, *Spoleczny Proces Definiowania Rzeczywistości Organizacyjnej*, [w:] *Ludzie i Instytucje. Stawianie się ładu społecznego*, Tom 1, Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Konecki K. [2000], *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa, PWN.
- Konecki K.P. Tobera [2002], *Szkice z socjologii zarządzania*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kostera M. [1994], *Zarządzanie personelem*, Warszawa, PWE.
- Kostera M. [1996], *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa: PWE.
- Korzhov G. [1999], *Historical and Cultural Factors of Entrepreneurship Re-emergence in Post-Socialist Ukraine*, „*Polish Sociological Review*”, 4: 503–532.
- Koźmiński A. [1999], *Zarządzanie międzynarodowe*. Warszawa: PWE.
- Król H. [1999] *Strategie personalne organizacji*, „*Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*”, 1–2: 69–84.
- Listwan T. [1999], *Zarządzanie kadrami w okresie transformacji gospodarczej w Polsce*, „*Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*”, 1–2: 33–50.
- Mikuła B., Nasierowski W. [1995], *Szkic do kultury organizacyjnej w Polsce*, [w:] *Humanizacja Pracy*, 4: 3–12.
- Morgan G. [1997], *Obrazy organizacji*, Warszawa: PWN.
- Obłój K., Winstein M. [1999], *Strategia i zarządzanie ludźmi w polskich przedsiębiorstwach*, „*Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*”, 1–2: 51–68.
- Smircich L. [1983], *Concept of Cultures and Organizational Analysis*, „*Administrative Science Quarterly*”, Vol.28: 339–358.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. [1998], *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Turner B. [1971], *Exploring the Industrial Subculture*, London: The Macmillan Press Ltd.
- Zbiegień-Maciąg L. [1999], *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Warszawa: PWN.

Krzysztof Konecki
University of Lodz

CULTURAL CONDITIONING OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT.
FEEDBACK IN ACTION*

S u m m a r y

In the article, the relations between the socio-cultural as well as organizational-management and the character as well as contents of human resources management practices were analyzed. These relations do not have a character of one-way dependency. They rather have a character of mutual influences, i.e. feedback (positive and/or negative), between human resources management practices and cultural conditioning, e.g. values (external and internal in relation to the organization). Feedback is defined by a specific context of co-existence of all elements and by interpretation processes of organizational actors within the frames of the specified variables. In the article the problem of the relations of such dimensions as universalism-particularism, analysis-synthesis, individualism-collectivism, equality-hierarchy, sequence-synchronization are applied to the specific procedures of human resources management (e.g. procedures of motivating and selecting employees) and their internal contents.

* The article is a version of a part of theoretical work in the research program coordinated by K. Konecki "Cultural conditioning of human resources management" financed by KBN (The social sciences economic and law collective body, No 2 HOE 016 23)

Załączniki

Załącznik Nr 1

KWESTIONARIUSZ BADAWCZY

KULTURA ORGANIZACYJNA FIRMY – badanie systemów wartości

1. Co w P. życiu jest ważne? Proszę na podanej skali od 1 do 5 [1) zdecydowanie nie; 2) raczej nie; 3) trudno powiedzieć; 4) raczej tak; 5) zdecydowanie tak] zaznaczając po jednej z możliwości wskazać na ważność danego punktu.

(proszę najpierw dokładnie przeczytać wszystkie wymienione stwierdzenia a następnie w odpowiednim miejscu proszę zakresić 1, 2, 3, 4 lub 5)

A) dobro państwa	1 2 3 4 5
B) mój naród	1 2 3 4 5
C) dobro mojej firmy	1 2 3 4 5
D) działalność w stowarzyszeniu, klubie, organizacji społecznej	1 2 3 4 5
E) dobro miejscowości, w której mieszkam	1 2 3 4 5
F) moi przyjaciele	1 2 3 4 5
G) moja rodzina	1 2 3 4 5
H) planowanie czasu	1 2 3 4 5
I) współpraca z innymi ludźmi i koordynacja wspólnych działań	1 2 3 4 5
J) mój indywidualny sukces zawodowy	1 2 3 4 5
K) zdobycie wysokiej pozycji społecznej	1 2 3 4 5
L) rywalizacja, konkurencja z innymi by osiągnąć osobisty sukces	1 2 3 4 5
M) podejmowanie nowych wyzwań i ryzyka	1 2 3 4 5
N) działanie przynoszące konkretne i wymierne rezultaty	1 2 3 4 5
O) moja religia (pytanie dotyczy tylko wierzących, niewierzący wpisują „nie dotyczy”).....	1 2 3 4 5
P) aktywne uczestnictwo w życiu swojej społeczności religijnej (grupy), parafii, itp. (pytanie dotyczy tylko wierzących, niewierzący wpisują „nie dotyczy”)	1 2 3 4 5
Q) wykształcenie, doksztalcenie się	1 2 3 4 5
R) samorealizacja i rozwój osobisty	1 2 3 4 5
S) uczciwość i przestrzeganie ogólnie przyjętych norm	1 2 3 4 5
T) zdrowie	1 2 3 4 5
U) hobby i inne zainteresowania realizowane w czasie wolnym	1 2 3 4 5
V) praca zawodowa	1 2 3 4 5
W) sukces materialny	1 2 3 4 5
X) działalność społeczna w różnych organizacjach i na rzecz innych ludzi	1 2 3 4 5
Y) bezwzględne przestrzeganie prawa	1 2 3 4 5
Z) posiadanie bogatej sieci kontaktów z innymi ludźmi	1 2 3 4 5
AA) inne	1 2 3 4 5

2. Co jest P. zdaniem ważne w P. firmie? Proszę na podanej skali od 1 do 5 [1) zdecydowanie nie; 2) raczej nie; 3) trudno powiedzieć; 4) raczej tak; 5) zdecydowanie tak] zaznaczając po jednej z możliwości wskazać na ważność danego punktu.

Proszę najpierw odnieść się do tego jak P. zdaniem jest, a następnie jak P. zdaniem powinno być w Pańskiej firmie. Wybrane punkty w kolumnach pierwszej (jak jest) i drugiej (jak powinno być) nie muszą się pokrywać.

(proszę najpierw dokładnie przeczytać wszystkie wymienione stwierdzenia a następnie w odpowiednim miejscu proszę zakreślić 1, 2, 3, 4 lub 5)

Wartości	jak jest	jak powinno być
a. stabilność zatrudnienia	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
b. identyfikacja pracowników z firmą	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
c. rozwój kwalifikacji u wszystkich pracowników w firmie	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
d. doskonałość i wysoka jakość produktu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
e. nagradzanie najbardziej efektywnych pracowników	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
f. przewidywalność, planowość działań, postępowanie wg. ściśle ustalonych przez siebie planów i procedur	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
g. innowacyjność, podejmowanie nowych wyzwań	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
h. posiadanie dobrych, dynamicznych, sprawnych menedżerów	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
i. marka firmy	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
j. pozycja firmy na rynku (poszerzanie rynku)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
k. działalność marketingowa i reklama	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
l. działalność Public Relations (działania informacyjne, broszury, foldery, obecność w mediach, sponsoring)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
m. ekologiczna produkcja	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
n. harmonijne stosunki międzyludzkie	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
o. hołdowanie zasadzie równości w traktowaniu pracowników	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
p. sprawiedliwe traktowanie pracowników wg przyjętych reguł	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
q. etyczne postępowanie wobec klientów	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
r. osiągnięcie zysku	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
s. obniżka kosztów	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
t. rozwój wielkości firmy	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
u. różnorodność produkcji	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
w. umacnianie władzy kierownictwa firmy	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
x. praca zespołowa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
y. wykonywanie zadań w jak najkrótszym okresie czasu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
z. współpraca z innymi ludźmi i koordynacja wspólnych działań	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Wartości	jak jest	jak powinno być
aa. przy podejmowaniu decyzji kadrowych branie pod uwagę sytuacji życiowej pracowników	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ab. Tworzenie sieci powiązań z innymi firmami i instytucjami	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ac. lojalna i z długim stażem kadra	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
ad. inne (jakie?)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

METRYCZKA

1. Wiek
2. Płeć M K
3. Wykształcenie
 - a/ podstawowe
 - b/ zasadnicze zawodowe (jaka specjalność?)
 - c/ średnie zawodowe (jaka specjalność?)
 - d/ średnie ogólne
 - e/ policealne (jaka specjalność?)
 - f/ wyższe (jaki kierunek?)
4. Wysokość płacy brutto (z ostatniego miesiąca)
5. Aktualne stanowisko pracy
6. Staż pracy ogółem
7. Staż pracy na ostatnim stanowisku
8. Miejsce zamieszkania
9. Przynależność do związków zawodowych tak nie
10. Przynależność do profesjonalnych organizacji (jakich?)
11. Ukończone kursy i studia podyplomowe (jakie?)