

Zarządzanie

Zarządzanie kontraktem psychologicznym w polskiej kulturze organizacyjnej

Anna Rogozińska-Pawełczyk



Zarządzanie kontraktem psychologicznym w polskiej kulturze organizacyjnej



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

[Kup książkę](#)

Zarządzanie

Zarządzanie kontraktem psychologicznym w polskiej kulturze organizacyjnej

Anna Rogozińska-Pawełczyk

Anna Rogozińska-Pawełczyk – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Instytut Logistyki i Informatyki, Katedra Pracy i Polityki Społecznej
90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 37

RECENZENT

Aleksy Pocztowski

REDAKTOR INICJUJĄCY

Beata Koźniewska

REDAKCJA

Monika Wolska-Bryl

SKŁAD I ŁAMANIE

Monika Wolska-Bryl

KOREKTA TECHNICZNA

Anna Sońta

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efectoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/Jirsak

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Anna Rogozińska-Pawełczyk, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Monografia powstała w oparciu o wyniki badań prowadzonych w dwóch projektach badawczych: „Model Zarządzania Zasobami Ludzkimi oparty na kontrakcie psychologicznym” nr UMO-2013/09/B/HS4/00474 oraz „Rola kontraktu psychologicznego w budowaniu proaktywności pracowników sektora BSS (Business Services Sector)” nr UMO-2018/31/B/HS4/01284 finansowanych w obu przypadkach przez Narodowe Centrum Nauki

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09961.20.0.M

Ark. druk. 12,25

ISBN 978-83-8220-325-7

e-ISBN 978-83-8220-326-4

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 665 58 63

[Kup książkę](#)

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Kontekst polskiej kultury organizacyjnej	13
1.1. Kultura organizacyjna – rozważania definicyjne i koncepcyjne	13
1.2. Polska kultura organizacyjna w świetle badań Hofstede	16
1.3. Wpływ kontekstu kultury organizacyjnej na praktyki HR	22
1.4. Kultura organizacyjna a kontrakt psychologiczny	24
Rozdział 2	
Efektywne HRM w kontekście kulturowym	27
2.1. Dynamika zmian w HRM	28
2.2. W poszukiwaniu praktyk HR	30
2.3. Praktyki HR z punktu widzenia kultury organizacyjnej i osiągania wyników pracy w ramach realizacji kontraktu psychologicznego	35
Rozdział 3	
Kontrakt psychologiczny w organizacji	47
3.1. Koncepcja kontraktu psychologicznego – ujęcie teoretyczne	47
3.2. Zmieniające się relacje pracy i charakter kontraktu psychologicznego	51
3.3. Relacja pracownik–pracodawca w świetle teorii wymiany społecznej	54
3.4. Realizacja lub naruszenie założeń kontraktu psychologicznego	56
3.5. Badania związane z kontraktem psychologicznym w kontekście polskiej kultury organizacyjnej	59
Rozdział 4	
Pośrednicząca rola kontraktu psychologicznego między praktykami HR a postawami, zachowaniami i wynikami pracy pracowników	65
4.1. Mediująca rola kontraktu psychologicznego	65
4.2. Praktyki HR i kontrakt psychologiczny	67

4.3. Wpływ kontraktu psychologicznego na indywidualne postawy i zachowania pracowników	69
4.4. Postawy i zachowania a wyniki pracy	76

Rozdział 5

Metodologiczne podstawy badań	81
--------------------------------------	-----------

5.1. Przesłanki dla podjęcia badań własnych	81
5.2. Cele, pytania badawcze i hipotezy w ramach podjętych badań	84
5.3. Metoda i przebieg badań własnych	89
5.4. Metodyka badań jakościowych	91
5.5. Metodyka badań ilościowych	95
5.6. Wpływ rezultatów prowadzonych badań na rozwój wiedzy na temat kontraktu psychologicznego	101

Rozdział 6

Wyniki badań jakościowych	103
----------------------------------	------------

6.1. Kluczowe obszary praktyk HR w polskiej kulturze organizacyjnej	103
6.2. Wpływ realizacji kontraktu psychologicznego na kształtowanie postaw i zachowań pracowników	115
6.3. Dyskusja nad uzyskanymi wynikami	123

Rozdział 7

Wyniki badań ilościowych	127
---------------------------------	------------

7.1. Analiza danych przy użyciu eksploracyjnej analizy czynnikowej	127
7.2. Analiza danych przy użyciu confirmacyjnej analizy czynnikowej	135
7.3. Analiza danych przy użyciu techniki modelowania równań strukturalnych	142
7.4. Weryfikacja postawionych hipotez badawczych	151
7.5. Dyskusja nad uzyskanymi wynikami	154

Zakończenie – wnioski i kierunki przyszłych badań	157
---	-----

Bibliografia	171
--------------	-----

Spis rysunków	193
---------------	-----

Spis tabel	195
------------	-----

Wstęp

Globalizacja otworzyła nowe możliwości coraz większej liczbie organizacji, umożliwiając im przekraczanie granic państw i wkraczanie na nowe rynki pracy. Zapewnienie sukcesu nowo zaistniałego na rynku międzynarodowego przedsiębiorstwa jest niezwykle trudne. Zarówno na krajowych, jak i międzynarodowych arenach biznesowych uznaje się, że pracownicy stanowią ważne źródło przewagi konkurencyjnej (Pocztowski, 2008; Anbuoli i in., 2016: 105–107). Dlatego też najważniejsze jest, aby korporacje przyjęły politykę zarządzania zasobami ludzkimi (HRM) i praktyki HR, które w najlepszym możliwym sposób wykorzystują w pełni potencjał swoich pracowników (Anbuoli i in., 2016: 105–107). W niniejszej pracy posiłkowano się praktykami HR w obszarach: retencji zatrudnienia; szkolenia i rozwoju; wynagradzania pracowników; organizowania pracy indywidualnej i zespołowej, komunikowania i stabilnego zatrudnienia, stosowanymi w badaniach przeprowadzonych przez Finegolda i in. (2000: 497–516), Devine i in. (2007: 333–349), Chanda (2010: 551–566), Ahmada i Schroedera (2003: 19–43) oraz Aycana (2005: 1083–1119). Prowadzone dotychczas badania wskazują na zachodzące relacje pomiędzy praktykami HR a osiąganymi wynikami organizacyjnymi (Lepak i in., 2007: 223–246; Stavrou i in. 2010; 933–962; Sanders i in., 2014: 489–503; Ostroff, Bowen, 2016: 196–214). Ponadto skuteczne HRM może pomóc w generowaniu w dłuższej perspektywie trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji (Anbuoli i in., 2016: 105–107), ponieważ w odróżnieniu od technologii i zasobów materialnych łatwych do nabycia w dowolnym momencie przez firmy, kapitał ludzki jest często bardzo trudny do naśladowania lub powielania (Maheshwari, Vohra, 2015).

Mimo że wiele organizacji przekracza granice, aby osiągnąć korzyści płynące z międzynarodowych rynków, umiędzynarodowienie działalności skutkuje osiągnięciem przewagi konkurencyjnej tylko wtedy, gdy firmy integrują lokalne różnice w zakresie HRM, realizując globalne korzyści ekonomiczne i efektywnie przekazując wiedzę i technologię ponad granicami (Alvesson, 2013). Bez zrozumienia specyficznych czynników organizacyjnych, społeczno-ekonomiczno-kulturowych, menedżerowie nie będą w stanie w pełni wykorzystać dostępnych zasobów i możliwości

(Eskiler i in., 2016: 53–64). Jednym z głównych wyzwań stojących przed menedżerami międzynarodowych korporacji jest skuteczne HRM w różnych kontekstach społeczno-ekonomiczno-kulturowych. Te ostatnie odgrywają znaczącą rolę w kształtowaniu stosunku pracy, ponieważ wiele aspektów umów o pracę zawieranych w oparciu o orientację kulturową pracowników, nie jest do końca spisanych. Niepisana lub nieformalna umowa opiera się na postrzeganiu i interpretacji przez pracownika komunikatu i obietnic złożonych przez pracodawcę, która jest określana mianem kontraktu psychologicznego. Kultura organizacyjna odgrywa ważną rolę w interpretacji idiosynkratycznych i wyraźnych obietnic składanych przez pracodawców swoim pracownikom w procesie realizacji kontraktu psychologicznego. Podczas gdy bezpośrednie i pośrednie skutki naruszenia kontraktu psychologicznego były szeroko badane (Alcover i in., 2017: 4–35; Solinger, 2019: 223–242), niewiele badań zostało przeprowadzonych na temat wpływu realizacji kontraktu psychologicznego na wyniki indywidualne pracownika z pracy. Przedstawione w niniejszej monografii wyniki badań dotyczą realizacji kontraktu psychologicznego, a w szczególności jego pośredniczącej roli między praktykami HR a postawami i zachowaniami pracowników. Badania te zostały przeprowadzone w kontekście polskiej kultury organizacyjnej.

Teoria wymiany społecznej (Blau, 2009) została użyta jako tło teoretyczne w celu zrozumienia pośredniczącej roli realizacji kontraktu psychologicznego pomiędzy praktykami HR a indywidualnymi wynikami pracowników. W podjętym procesie badawczym wykorzystano podejście wielopłaszczyznowe integrujące zarówno metodologię badań jakościowych, jak i ilościowych. Głównym celem badań jakościowych było poznanie lepszego rozumienia roli, jaką odgrywa kontekst polskiej kultury organizacyjnej w kształtowaniu oczekiwań pracowników oraz sposobu, w jaki reagują oni na spełnienie tych oczekiwań w ramach realizowanego kontraktu psychologicznego. W badaniu jakościowym z wykorzystaniem pogłębionych wywiadów indywidualnych-IDI (*individual in-depth interview*) częściowo ustrukturyzowanych wzięło udział 56 pracowników średnich i dużych firm (w tym 10 z sektora Business Services Sector). Wywiady pogłębione pozwoliły na uzyskanie szczegółowych opinii i informacji od respondentów na temat doświadczeń związanych z wypełnianiem kontraktu psychologicznego, konkretnych przykładów zachodzących relacji respondenta z pracodawcą, zarówno w sytuacjach, gdy wzajemne zobowiązania były wypełniane lub nie. Pytania miały także na celu określenie kluczowych obszarów z punktu widzenia polskiej kultury organizacyjnej praktyk HR, mających wpływ na postrzeganie realizacji kontraktu psychologicznego przez pracownika. Ponadto, w ramach badania oceniono postrzeganie przez pracowników realizacji założeń kontraktu psychologicznego pod kątem poziomu ich motywacji, satysfakcji z pracy, zaangażowania oraz podejmowania zachowań typu OCB.

Głównym celem badań ilościowych było zbadanie pośredniczącej roli wypełnienia kontraktu psychologicznego pomiędzy praktykami HR a postawami i zachowaniami pracowników. Dane do badania uzyskano za pomocą wywiadów typu „papier i ołówek” (PAPI), przeprowadzonych z 978 pracownikami pracującymi w różnych firmach funkcjonujących na terenie Polski. Zgodnie z przewidywaniami, wyniki badania wykazały istotne pozytywne relacje pomiędzy sześcioma praktykami HR w obszarze: retencji zatrudnienia, szkolenia i rozwoju, wynagradzania, organizowania pracy indywidualnej i zespołowej, komunikowania oraz stabilnego zatrudnienia, a postawami i zachowaniami pracowników w zakresie: motywacji do pracy, satysfakcji z pracy, zaangażowania w pracę i organizacyjnych zachowań obywatelskich, w ramach pośredniczącej roli wypełniania kontraktu psychologicznego. Wyniki ujawniły również istnienie statystycznego związku pomiędzy postawami i zachowaniami pracowników a ich indywidualnymi wynikami. Analiza badań ilościowych była zgodna z wynikami analizy jakościowej.

Badania te stanowią ważny wkład w literaturę z zakresu kształtowania kontraktu psychologicznego w organizacji. Kontrakt psychologiczny ułatwia elastyczne reakcje na wiele zmian organizacyjnych i opiera się na subiektywnych sądach i przekonaniach członków organizacji. Dlatego też może być inaczej rozumiany i postrzegany przez strony kontraktu, w związku z czym może wykroczać daleko poza oficjalne prawne ustalenia, wynikające np. z kodeksu pracy, układu zbiorowego, kontraktu menedżerskiego czy umowy o pracę. Ostatnie zainteresowanie kontraktem psychologicznym przez menedżerów HR koncentruje się głównie na jego zarządzaniu. Jeśli kontrakt psychologiczny jest zdefiniowany jako w dużej mierze ukryty, stwarza to trudności w realizowaniu jego założeń. Dlatego wszystkie działania personalne (począwszy od wejścia pracownika do organizacji, a skończywszy na opuszczeniu przez niego firmy) związane z zarządzaniem kontraktem psychologicznym nie powinny być przypadkowe, ale przybierać charakter regulacyjny.

Poznano odpowiedzi, które praktyki HR są praktykami najlepiej pasującymi do polskiej kultury organizacyjnej. Zidentyfikowano i opisano kluczowe obszary sześciu praktyk HR w znaczący sposób wpływających na realizację kontraktu psychologicznego w kontekście polskiej kultury organizacyjnej. Zbadano pośredniczącą rolę kontraktu psychologicznego w wypełnianiu relacji pomiędzy praktykami HR a wynikami pracy pracowników. Według obecnej wiedzy autorki, jest to jedno z pierwszych badań mających na celu zbadanie odczuć i rezultatów postrzegania przez pracowników kontraktu psychologicznego w organizacjach w kontekście polskiej kultury organizacyjnej.

Tak zarysowane tło i podejście badawcze znajduje odzwierciedlenie w strukturze niniejszej monografii, na którą składa się siedem rozdziałów.

Rozdział pierwszy „Kontekst polskiej kultury organizacyjnej” rozpoczyna się dyskusją terminologiczną, wyjaśniającą i porządkującą stosowane w literaturze określenia związane z pojęciem kultury i czynników wpływających na nią. Zaprezentowano najbardziej prawdopodobne wymiary kulturowe dla polskiej kultury

organizacyjnej na podstawie badań Hofstede (1980, 1993: 81–93). Rozważania prowadzone są wokół znaczenia kontekstu kultury organizacyjnej na praktyki HR i kontrakty psychologiczne.

W rozdziale drugim „Efektywne HRM w kontekście kulturowym” zaprezentowano podejścia do HRM, bazującego na kryteriach wartości i unikalności tego kapitału. Poszukując odpowiedzi, czym powinno charakteryzować się efektywne HRM, skupiono się na stojących przed nim wyzwaniach. Dokonano przeglądu literatury identyfikującej praktyki HR w polskiej kulturze organizacyjnej, czego efektem było zaprezentowanie sześciu praktyk, które w części empirycznej monografii zostały poddane statystycznej weryfikacji. Przeanalizowano wątki teoretyczne i praktyczne, wskazujące na relacje pomiędzy praktykami HR a wynikami pracy pracowników w ramach pośredniczącej roli kontraktu psychologicznego.

W rozdziale trzecim „Kontrakt psychologiczny w organizacji” skupiono się na poznaniu i lepszym zrozumieniu koncepcji kontraktu psychologicznego w świetle teorii wymiany społecznej. W syntetyczny sposób zaprezentowano genezę, powstanie i rozwój koncepcji kontraktu psychologicznego, koncentrując się wokół zmian, jakie zaszły w charakterze kontraktu psychologicznego w ciągu ostatnich lat. Rozdział kończy się prezentacją dotychczas prowadzonych badań nad kontraktem psychologicznym w ramach polskiego kontekstu kulturowego.

Rozdział czwarty „Pośrednicząca rola kontraktu psychologicznego między praktykami HR a postawami, zachowaniami i wynikami pracy pracowników” w całości poświęcony jest pośredniczącej roli kontraktu psychologicznego. Przegląd literatury oraz badań prowadzony był w aspekcie rozpatrywania kontraktu psychologicznego jako regulatora związków zatrudnienia i prawidłowego funkcjonowania pracowników w organizacji. Kolejnym krokiem było omówienie relacji pomiędzy przyjmowaniem postaw i zachowań pracowników, postrzeganiem wypełnieniem lub naruszeniem kontraktu psychologicznego pracownika a indywidualnymi wynikami pracowników z pracy.

Piąty rozdział „Metodologiczne podstawy badań” wprowadza do badania, określając tło i przesłanki podjęcia badania, dla którego ustalono cele szczegółowe, pytania i hipotezy badawcze. W rozdziale tym omówiono również znaczenie badania, przedstawiając, w jaki sposób może ono przyczynić się do poznania i ustanowienia praktyk HR w organizacji. Ponadto omówiono znaczenie prowadzenia badań kontraktu psychologicznego w kontekście polskiej kultury organizacyjnej. Przedstawiono krótki opis metodologii stosowanej w odniesieniu do komponentów badania jakościowego i ilościowego.

W rozdziale szóstym „Wyniki badań jakościowych” przedstawiono dane dotyczące komponentu jakościowego. Zaprezentowano je w kontekście kluczowych obszarów praktyk HR, które wpływają na oczekiwania pracowników, a następnie na podejmowanie postaw w zakresie motywacji do pracy, satysfakcji z pracy, zaangażowania oraz podejmowania zachowań typu OCB w oparciu o postrzeganie przez respondentów poziomu realizacji kontraktu psychologicznego. Każdy istot-

ny kulturowo obszar praktyki HR i jej dalszy wpływ na wyniki pracy pracowników zilustrowano za pomocą analizy narracyjnej.

Rozdział siódmy „Wyniki badań ilościowych” przedstawia analizę danych z badania przeprowadzonego wśród pracowników firm działających w kontekście polskiej kultury organizacyjnej. W celu identyfikacji podstawowych wymiarów oraz statystycznego sprawdzenia poprawności badanych konstruktów, dane poddano najpierw eksploracyjnej analizie czynnikowej (EFA), następnie konfirmacyjnej analizie czynnikowej (CFA), a na końcu użyto techniki modelowania równań strukturalnych (SEM), w celu zbadania zakładanych relacji pomiędzy konstrukcjami. Na zakończenie rozdziału, została dokonana ocena dobroci dopasowania pomiędzy proponowanym modelem a zebranymi danymi z użyciem metody SEM.

Monografia kończy się omówieniem wyników i wniosków z analiz jakościowych i ilościowych przeprowadzonych w badaniu. W ramach prowadzonej dyskusji wyciągnięto szereg wniosków i przedstawiono sugestie pomocne w prowadzeniu dalszych badań oraz sformułowano kilka praktycznych implikacji dla praktyki HR. Wszystko to przedstawiono w kontekście polskiej kultury organizacyjnej. W zamyśle autorki monografia ma stanowić wkład w uporządkowanie i poszerzenie wiedzy w obszarze pojęcia kontraktu psychologicznego oraz zarządzania tym kontraktem w organizacjach, wskazując teoretykom i praktykom, jak w polskich realiach powinno wyglądać zarządzanie kontraktem psychologicznym w polskiej kulturze organizacyjnej.

Rozdział 1

Kontekst polskiej kultury organizacyjnej

Kontekst kulturowy odgrywa znaczącą rolę w efektywnym zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji, ponieważ może wynikać z różnic historycznych, społecznych, a także politycznych danego kraju (Tanure, Duarte, 2005: 2201–2217). Praktyki HR mogą prowadzić do długoterminowej przewagi konkurencyjnej organizacji tylko wtedy, gdy są dostosowane do czynników kulturowych i innych czynników kontekstowych (Pocztowski, 2019: 17–33). Aby lepiej zrozumieć ten wpływ, niniejszy rozdział swoją uwagę koncentruje wokół zagadnień związanych z polską kulturą organizacyjną. W pierwszej kolejności przedstawiona została istota kultury organizacyjnej i czynników wpływających na nią. Ze względu na rozpatrywany temat, część rozdziału jest poświęcona określeniu najbardziej prawdopodobnych wymiarów kulturowych dla kontekstu polskiej kultury organizacyjnej na podstawie popularnych badań Hofstede (1980, 1993: 81–93). Rozdział zawiera przegląd literatury na temat wpływu kontekstu kultury organizacyjnej na praktyki HR i kontrakty psychologiczne. Z literatury jasno wynika, że kultura może mieć i ma wpływ na praktyki HR (Pocztowski, 2019: 17–33), jak również na postrzeganie przez pracowników potencjalnego wypełnienia lub naruszenia ich kontraktu psychologicznego (Triandis, 1994; Kickul i in., 2004: 229–252; Schalk, Soeters, 2008; Kats i in., 2010). Takie postrzeganie kontraktu psychologicznego może mieć w następstwie wpływ na postawy i zachowania, a także wyniki pracy pracowników. Dzięki tym dyskusjom, w rozdziale opracowano tło teoretyczne, dotyczące kulturowo kluczowych obszarów praktyk HR wpływających na postrzeganie przez pracowników realizacji kontraktów psychologicznych w polskim kontekście kultury organizacyjnej.

1.1. Kultura organizacyjna – rozważania definicyjne i koncepcyjne

Kultura organizacyjna jest elementem analizowanym na gruncie zarządzania, psychologii, socjologii i antropologii. Powoduje to zróżnicowanie podejść do omawianego zagadnienia, a pojawiające się w literaturze definicje charakteryzuje złożoność i wieloznaczność.

Jedna z ogólnych definicji kultury wskazuje, że składa się ona z różnorodnych sposobów myślenia, odczuwania i reagowania (Kluckhohn, 1951: 181). Jest nabywana i przekazywana głównie przez symbole. Istotny trzon kultury stanowią tradycyjne idee, a zwłaszcza związane z nimi wartości (Kluckhohn, 1951: 181).

W socjologii i psychologii organizacji, kulturę rozumie się w sposób niewartościujący, natomiast w teorii organizacji i zarządzania dominuje ujęcie wartościujące (Hemmatinezhad, 2012: 69–78). Kultura organizacyjna wiąże się przede wszystkim z zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa i koncentruje się na zachowaniach ludzkich, które stały się społecznym nawykiem, będącym regularnością dla licznych członków określonej grupy, podporządkowanym pewnym wzorcom i modelom, głównie osobowym.

Geert Hofstede (1980), jeden z pionierów studiów nad kulturą organizacyjną, w następujący sposób określa kulturę: Kultura nie jest cechą charakterystyczną dla jednostek; obejmuje szereg osób, które były uwarunkowane tym samym wykształceniem i doświadczeniem życiowym. Kiedy mówi się o kulturze organizacji odnosi się do zbiorowego programu mentalnego, który różni się od programu innych organizacji. Cameron i Quinn (2006) określają kulturę organizacyjną jako zbiór wartości uważanych za oczywiste, założeń, o których się nie mówi, wspólnych oczekiwań, definicji, elementów pamięci zbiorowej. Do najbardziej słynnych definicji kultury należy interpretacja Scheina (2010), według którego kultura jest zespołem podstawowych założeń, które dana grupa ustanowiła w trakcie pokonywania problemów adaptacji do otoczenia i budowania wewnętrznej integracji. Kultura jest istotna w zarządzaniu, zrozumieniu zachowań w wydarzeniach społecznych instytucji i procesów (Alvesson, 2013).

Każda organizacja charakteryzuje się właściwą tylko sobie kulturą organizacyjną, skomponowaną według oryginalnego wzoru, bądź będącą odzwierciedleniem koncepcji prowadzenia biznesu przez jego właścicieli. Każdą kulturę można jednak standaryzować, wyodrębniając jej cechy dominujące i przyrównujące je do teoretycznych modeli. Trudno jest zmienić kulturę, jeśli w ogóle jest ona zmienna (Hofstede, 1980). Dzieje się tak głównie dlatego, że kultura jest dzielona przez grupę ludzi i zazwyczaj krystalizuje się w budowanych przez nich instytucjach społecznych: rodzinie, strukturach, organizacjach religijnych, strukturach edukacyjnych, formach rządów prawa, literaturze i organizacjach pracy (Hofstede, 1980, 1993: 81–93).

Eskiler i współpracownicy (2016: 53–64) przyjmują, że kultura organizacyjna powstaje i rozwija się na podłożu konkretnych rozwiązań instytucjonalnych, tworzy pozytywne zachowania w pracy oraz ich wzajemne relacje na różnych poziomach organizacyjnych. Takie rozumienie kultury sprawia, że traktuje się ją jako zmienną zależną, aktywnie kształtowaną przez czynniki kulturotwórcze (Khan, 2018) i wykorzystywaną jako źródło przewagi konkurencyjnej (Eskiler i in., 2016: 53–64). Według ostatnich opracowań (Lorsch, McTague, 2016: 980–995) należy spojrzeć na kulturę jako na efekt zmian. Modyfikacja kultury

organizacyjnej jest kluczem do pomyślnego wdrożenia wszelkich programów mających przynieść wzrost efektywności, a także warunkiem przystosowania do coraz bardziej zmiennego otoczenia, w którym działają przedsiębiorstwa (Cameron, Quinn, 2006).

Przegląd wybranych czynników mających wpływ na kulturę organizacyjną pozwala wyłonić najważniejsze elementy wspólne. Należą do nich: czynniki związane z organizacją i pozaorganizacyjne, mające swe źródło w środowisku zewnętrznym organizacji. A zatem:

- kultura jest z warta w umysłach ludzi, gdyż to oni tworzą organizację,
- kultura jest spoiwem, które łączy, jednoczy, stabilizuje,
- kultura to całość ludzkich sposobów życia, stosunków międzyludzkich, zaspokajania potrzeb, poczucia bezpieczeństwa, pewności oraz komfortu psychicznego każdego z członków organizacji,
- kultura pomaga wspólnie utrzymać określone zasady zachowań.

Można także powiedzieć, że spłot i kombinacja owych czynników wpływa na proces tworzenia kultury danej organizacji (Rośca, 2008: 561). Na potrzeby niniejszej pracy przyjmuje się ogólnie, że kultura organizacyjna to zbiór względnie powszechnie podzielanych wartości i przekonań, determinujących pracownicze postawy i zachowania, wyznaczających normy, reguły i zasady, którym w organizacji powinno się podporządkować, oraz nakreślających wzajemne zobowiązania i oczekiwania, a także zachodzące relacje interpersonalne.

Kultura organizacyjna stanowi potężną siłę napędową każdego pracodawcy. Kultura jest unikalna dla każdej organizacji. Napędzają ją takie czynniki jak: przywództwo organizacyjne czy wytwarzany produkt lub usługa. W przypadku fuzji lub przejęć może być konieczne ponowne zdefiniowanie kultury. Działy HR mogą odgrywać kluczową rolę w tworzeniu lub utrzymaniu kultury poprzez jasne określenie, jaki rodzaj kultury powinna posiadać firma, a następnie zdefiniowanie kultury dla miejsca pracy i wspieranie środowiska pracy. Mocno określona kultura przyciąga pracowników, daje im poczucie celu i podstawę do uczestnictwa w podejmowaniu decyzji. Odbiór kultury nie jest jednoznaczny dla różnych ludzi – firmy przyciągają tych, którzy uważają, że kultura jest dla nich pożądana. Atrakcyjność ta może oznaczać wszystko, od posiadania dużej swobody do uczestnictwa w decyzjach biznesowych, po pracę z misją ratowania życia. Podczas gdy odpowiedź na to pytanie wymaga spełnienia szeregu kryteriów, wizerunki kulturowe organizacji, które odniosły sukces, w pełni odnoszą się do tych kategorii: równowaga między pracą a życiem prywatnym, poczucie celu, celebrowanie różnorodności, aktywne uczestnictwo w zarządzaniu i środowisko integrujące ciągłe uczenie się (Anbuoli i in., 2016: 105–107).

1.2. Polska kultura organizacyjna w świetle badań Hofstede

Teoria wymiarów kultury Hofstede'a stanowi ramy dla zarządzania międzykulturowego, które zostały po raz pierwszy opracowane przez holenderskiego naukowca z dziedziny zarządzania Geerta Hofstede. Wymiary kultury Hofstede opisują wpływ kultury danego społeczeństwa na wartości jego członków oraz to, jak wartości te odnoszą się do ich indywidualnych zachowań (Jackson, 2020: 3–6).

Wielu badaczy konceptualizuje i mierzy kulturę poprzez różne wymiary (por. Kluckhohn, Strodtbeck, 1961; Triandis, 1994; Trompenaars, Woolliams, 2004; Schein, 2010; Project GLOBE, 2004; Hofstede, 1980; Hofstede, 2011: 1–18). Pomimo głosów krytyki, to podejście, oparte na wymiarach, jest powszechne i korzystne, ponieważ zidentyfikowane wymiary kulturowe wykazują zasadność i ustalają związek pomiędzy zjawiskami na poziomie indywidualnym i organizacyjnym, jak również społecznym (Hofstede, 2011: 1–18).

Hofstede od czasów opublikowania pierwszej i najbardziej przełomowej pracy (1980) bada różnice kulturowe między 40 narodami. Badacz początkowo określił cztery główne międzykulturowe wymiary opisujące kulturę danego kraju lub społeczeństwa: dystans władzy, unikanie niepewności, indywidualizm/kolektywizm i męskość/kobiecość. Później, w toku dalszych badań Hofstede (1993) dodał piąty wymiar oparty na: orientacji czasowej. Każdy wymiar stanowi pewnego rodzaju kontinuum, w którym na przeciwległych biegunach pojawiają się skrajne wartości. Te wartości są wskaźnikiem relacji lub też dystansu dzielącego poszczególne kraje i regiony w skali danego wymiaru kulturowego.

Teoria Hofstede'a przetrwała kilkadziesiąt lat, najprawdopodobniej dzięki swojej prostocie oraz praktycznym atutom wraz z proponowanym doradztwem w zakresie zarządzania organizacjami, dlatego z powodzeniem jest wykorzystywana przez innych badaczy.

Poniżej zostały przybliżone wymiary kulturowe Hofstede najbardziej prawdopodobne dla polskiej kultury organizacyjnej. Zostały one ograniczone do wątków bezpośrednio związanych z organizacją, pracą, zarządzaniem, relacjami z ludźmi oraz zarządzaniem zasobami ludzkimi ze względu na tytułowy obszar zainteresowań.

Dystans władzy to miara psychologicznego dystansu między menedżerem a podległymi pracownikami oraz akceptacja istnienia hierarchicznej struktury i nierówności związanej z zajmowaną pozycją. Dystans władzy odnosi się do stopnia, w jakim jednostki akceptują różnice między ludźmi jako uzasadnione i oczekiwane (Hofstede, 2011: 1–18). Kultura organizacyjna, w której dystans władzy jest wysoki, eksponuje różnice między przełożonymi i podwładnymi jako odmienne, z dużymi różnicami statusu. Pracownicy w kulturach o małym dystansie władzy postrzegają mniej różnic hierarchicznych, przełożeni są bardziej otwarci, a różnice

między płciami w odniesieniu do statusu społecznego są mniej wyraźne (Hofstede, 2011: 1–18).

Wyniki kolejnych badań Hofstede pokazują, że wyniki dotyczące dystansu władzy w Polsce są dość wysokie (por. tabela 1.1), co oznacza, że polscy pracownicy akceptują hierarchiczny porządek w organizacjach, jak również w społeczeństwie. Miejsce każdej jednostki w organizacji opiera się na dobrze ustalonej hierarchii. Centralizacja władzy jest powszechna w społeczeństwach o dużym dystansie władzy, a podwładni oczekują, że będą prowadzeni lub kierowani przez przełożonych (Hofstede i in., 2005; 2010).

Wymiar indywidualizm/kolektywizm odnosi się do zakresu, w jakim ludzie myślą o sobie jako jednostkach lub jako członkach grup i zgodnie z tym poczuciem zachowują się w życiu. Indywidualizm związany jest ze skupianiem się pracowników na indywidualnych potrzebach i pragnieniach (Hofstede, 2011: 1–18). Polska, jako kraj ze średnim poziomem wymiaru indywidualizmu, podkreśla odpowiedzialność i osiągnięcia poszczególnych jednostek. Z drugiej strony, kultury kolektywistyczne, w tym firmy z Chin, Tajwanu, Meksyku czy Turcji, kładą nacisk na wysiłek grupowy, pracę zespołową i członków grupy (Sung i in., 2020: 15–32). Podstawową kwestią, którą zajmuje się ten wymiar, jest stopień współzależności, jaki członkowie organizacji utrzymują ze sobą. W społeczeństwach indywidualistycznych, w tym w Polsce, ludzie zazwyczaj interesują się tylko sobą i swoją najbliższą rodziną. W przeciwieństwie do nich, osoby o niskim poziomie indywidualistycznym lub wysokim kolektywizmie należą do grupy lub organizacji, która się nimi opiekuje (Hofstede, 2011: 1–18). W krajach rozwiniętych i Europy Zachodniej dominuje indywidualizm, natomiast w krajach słabiej rozwiniętych i wschodnich – kolektywizm; Japonia zajmuje w tym wymiarze pozycję środkową (Hofstede, 2011: 1–18).

W polskich przedsiębiorstwach, w których kultury organizacyjne charakteryzuje średni indywidualizm, pracownicy sami dbają o swoje interesy, panuje przekonanie o trafności decyzji podejmowanych przez pojedyncze osoby, osobista inicjatywa jest nagradzana, a podstawą awansu są osiągnięcia w pracy (Sung i in., 2020: 15–32).

Męskość/kobiecość to kolejny wymiar kulturowy, w którym role społeczne wyraźnie się różnią. Męskość odnosi się do stopnia, w jakim pracownicy wykazują męskie zachowania, takie jak dominacja, niezależność, asertywność, skupienie się na sukcesie materialnym. Natomiast kobiety są reprezentantkami takich cech jak: otwartość, wzajemna zależność, skromność, uczciwość, orientacja na jakość życia, relacje interpersonalne. Kobiecość odnosi się do społeczeństw, w których role pokrywają się, tj. zarówno od kobiet i od mężczyzn oczekuje się, że będą łagodni, skromni, uczciwi, zorientowani na relacje społeczne (Hofstede, 2011: 1–18). W kulturach o wysokim stopniu męskości wyraźnie widać zróżnicowanie płci, ról, niezależnych wyników, osiągnięć i ambicji. W kulturach o wysokim poziomie

kobiecości kładzie się większy nacisk na równe role płci, jakość życia i pomaganie innym (Hofstede i in., 2005; 2010).

Polska wskazuje na męski wymiar kultury organizacyjnej, gdzie oczekuje się, że menedżerowie będą stanowczy i zdecydowani. Dużą wagę przywiązuje się do wyników, konkurencji i sprawiedliwości. Dla pracowników istotne są wartości ekonomiczne tj.: zarobki, awans czy osiągnięcia zawodowe. W polskich męskich kulturach organizacyjnych menedżerowie dążą raczej do konkurencji niż do konsensusu, a pracownicy cenią sobie możliwości płynące z rozwoju kariery, profitów płynących ze statusu stanowiska pracy oraz niezależności w podejmowaniu decyzji (Sung i in., 2020: 15–32).

Wymiar **unikanie niepewności** to miara tolerancji niepewności i ryzyka, preferowanie sytuacji, w jakich pracownicy są gotowi zaakceptować sytuację niepewności i zmiany, a także działać mimo braku formalnych procedur (Hofstede, 2011: 1–18). Innymi słowy, unikanie niepewności odnosi się do stopnia, w jakim ludzie czują się komfortowo z niejednoznacznością. Tam, gdzie stopień unikania niepewności jest niski, pracownicy są skłonni podejmować ryzyko, łatwiej akceptują zmiany, a przepisy i procedury są modyfikowane w uzasadnionych merytorycznie sytuacjach. Osoby o niskim tym wymiarze są bardziej skłonne „iść naprzód” nie wiedząc, co ich w przyszłości czeka. Wysoki stopień unikania niepewności oznacza niechęć do podejmowania ryzyka, opór wobec zmian, traktowanie przepisów i procedur jako nienaruszalnych. Osoby o wysokim stopniu unikania niepewności kładą duży nacisk na stabilność i pewność oraz preferują różne mechanizmy, które zwiększają poczucie bezpieczeństwa (Hofstede i in., 2005; 2010).

Wyniki badań pokazują, że polską kulturę organizacyjną charakteryzuje wysoki poziom unikania niepewności, gdzie nacisk kładzie się na traktowanie procedur i przepisów jako nienaruszalnych, a planowanie przyszłości prowadzone jest z dużą dozą niepewności i strachem przed zmieniającymi się okolicznościami. Pracownicy podchodzą z powagą do organizacyjnych spraw dnia codziennego. W rezultacie, istnieje niski stopień akceptacji dla nowych, innowacyjnych pomysłów, a duży opór wobec zmian ogranicza chęć podejmowania ryzyka (Sung i in., 2020: 15–32).

Orientacja czasowa występuje w podziale na orientację krótko i długodystansową. Długodystansowa orientacja czasowa, to ukierunkowanie na wzmacnianie zachowań, które przynoszą nagrody w przyszłości, np. wytrwałość lub oszczędzanie. Orientacja długodystansowa odnosi się do tego, jak organizacja oraz zatrudnieni w niej pracownicy reagują na obecne i przyszłe wyzwania. Na przeciwnym biegunie znajduje się orientacja krótkodystansowa, która polega na większym zainteresowaniu przeszłością i teraźniejszością. Ważny jest wobec tego np.: szacunek dla tradycji, honorowe zachowanie czy wypełnianie zobowiązań społecznych. Pracownicy w orientacji krótkodystansowej zużywają zasoby w celu zaspokojenia bieżących potrzeb. Z drugiej strony, kultury zorientowane długodystansowo oszczę-

dzają zasoby, aby spełnić długoterminową lub przyszłą wizję własnego rozwoju lub organizacyjną (Hofstede i in., 2005; 2010).

Polska, jako kraj, gdzie dominuje kultura organizacyjna z wymiarem orientacji krótkodystansowej, wskazuje na silne preferencje przestrzegania określonych zasad zgodnie z obowiązującymi przepisami. Pracownicy charakteryzują się poszanowaniem tradycji, a także społecznych i statutowych zobowiązań, niezależnie od ponoszonych kosztów. W polskich organizacjach o tym wymiarze kultury organizacyjnej panuje społeczna presja na dorównanie drugiej osobie, nawet jeśli wiąże się ono z nadmiernymi wydatkami. Ludzie oczekują szybkich rezultatów, dążą do prawdy i do tzw. zachowania „twarzy” (Sung i in., 2020: 15–32).

Zwięzłą charakterystykę wymiarów dla Polski zawiera tabela 1.1. Zamieszczono tam wyniki, jakie uzyskała Polska w stosunku do innych badanych krajów, co plasuje ją na określonej pozycji. Wynik wysoki oznacza wysoki poziom danego wymiaru.

W przypadku indywidualizmu/kolektywizmu, Polska uzyskała wynik 60 i znalazła się na 22–24 miejscu wśród 74 badanych krajów, co sprzyja średniemu poziomowi indywidualizmu. Wymiar dystansu władzy jest na wyższym poziomie, bowiem Polska znalazła się na 27–29 miejscu z wynikiem 68. W polskiej kulturze organizacyjnej występuje niski stopień unikania niepewności. Polska z wynikiem 93 uplasowała się na 9–10 pozycji. Z kolei jeśli chodzi o wymiar męskość/kobiecość, Polska zdecydowanie należy do wymiaru męskości, gdyż w tym badaniu osiągnęła wynik 64 i znalazła się na 14–16 pozycji. Polska należy także do krajów z orientacją krótkookresową, gdyż spośród 39 badanych krajów uzyskała wynik 32 i znalazła się na 24 miejscu.

Wysoki dystans władzy w polskich przedsiębiorstwach wiąże się z tworzeniem relacji o charakterze patriarchalnym między pracodawcą a pracownikami, „spontanizmem” zarządzaniem, małą skłonnością do delegowania zadań. Relacje między polskimi pracownikami charakteryzują się dużym dystansem między kierownikiem–właścicielem a pracownikami oraz bardzo silną solidarnością pracowników skierowaną przeciwko kierownictwu. W firmach nie ceni się wysoko postaw indywidualistycznych. Znaczną wagę przywiązuje się do więzów rodzinnych (nepotyzm) oraz tworzenia koleżeńskich nieformalnych „grup wsparcia”. Pracownicy odczuwają silną potrzebę akceptacji ze strony kolegów, solidarności i harmonii w grupie, choć postaw tych nie traktują w kategoriach „kolektywistycznych”, a raczej jako przejaw indywidualizmu wobec zwierzchników.

Mówiąc o wskaźniku męskości należy zwrócić uwagę na stale utrzymujące się społeczno-gospodarcze uprzywilejowanie mężczyzn – pod względem liczby zatrudnionych, typu, hierarchii zajmowanych stanowisk, płac, możliwości awansu, uregulowań prawnych związanych z zatrudnieniem, a także na zjawisko dyskryminacji kobiet w sferze obyczajowej. Z drugiej strony jednak, dostrzec można skłonność Polaków do myślenia i tzw. zachowań kobiecych – przywiązywania większej wagi do pielęgnowania relacji międzyludzkich niż do rywalizacji, niechęć wobec osób dążących do dominacji.