



PROBLEMY TEORETYCZNE I METODYCZNE

DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-11

Monika Pec*

Anna Słaby**

Wiesław Tereszko***

AGH – Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie
Wydział Zarządzania

WPŁYW SYSTEMU ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM I KULTURY ORGANIZACYJNEJ NA BEHAWIORALNE WYNIKI PRACY

Streszczenie

Niezwykle istotną i aktualną płaszczyznę badań stanowią społeczne i kulturowe czynniki organizacji. Każdy z nich tworzy wartościowy komponent pozostający w relacji do zarządzania kapitałem ludzkim. Konieczne jest powiększanie dorobku naukowego z tego zakresu, w szczególności w obrębie organizacji transnarodowych, którym jak dotąd nie poświęcono zbyt wielu opracowań, zwłaszcza na gruncie polskiej nauki. Głównym celem artykułu jest wykazanie wpływu praktyk zarządzania kapitałem ludzkim i kultury organizacyjnej na postawy i zachowania pracowników, takie jak przywiązanie organizacyjne (*organisational commitment*), postawy innowacyjne oraz wydajność pracy (*work performance*) w organizacji transnarodowej. Artykuł ma charakter teoretyczny i może stanowić podstawę dla podjęcia badań empirycznych w tym obszarze.

Słowa kluczowe: ZKL, kultura organizacyjna, przywiązanie organizacyjne, wydajność pracy

* Adres e-mail: mpelczar@interia.pl.

** Adres e-mail: a.slaby@interia.eu.

*** Adres e-mail: wieslaw.tereszko@gmail.com.

Wprowadzenie

W związku z nasileniem zjawisk globalizacyjnych, wchodząc na coraz bardziej odległe kulturowo rynki zagraniczne, przedsiębiorstwa dostrzegają różnice w zachowaniach ludzi, których zrozumienie wymaga wiedzy z zakresu zarządzania międzykulturowego. Ważną kwestią jest świadomość specyfiki kultur narodowych oraz potencjalnego wpływu na interakcje społeczne w organizacjach działających na rynkach zagranicznych, ponieważ kultura narodu stanowi element otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstw transnarodowych. Obecnie badania międzykulturowe stają się coraz ważniejsze (Inkson, Khapova, Parker, 2007), badacze szukają odpowiedzi na pytanie, jak duży jest bezpośredni i pośredni wpływ czynników kulturowych na zachowania i postawy pracowników w coraz bardziej globalnym środowisku, oraz zastanawiają się, jak pogodzić różnorodność członków organizacji i ich kultur z preferowanym modelem kultury organizacyjnej. Wyzwaniem dla menedżerów staje się uwalnianie potencjału pracowników, a także stworzenie środowiska pracy sprzyjającego ich zatrzymaniu. Sposoby oddziaływania na pracowników różnią się w zależności od dominującej kultury organizacyjnej (Nogalski, Szpitter, 2012). Jest to powód, dla którego należy w sposób rozmyślny kształtować organizację wielokulturową poprzez przyjmowanie odpowiednich strategii behawioralnych i przywiązywanie uwagi do miękkich aspektów zarządzania (Jankowska-Mihułowicz, 2008).

Przez behawioralne wyniki pracy autorzy rozumieją zachowania prowadzące do osiągnięcia określonego rezultatu bądź postawy, przejawiające się w skłonności do zachowywania w określony sposób. Dotyczą one zarówno sposobu wykonywania pracy, jak i wyników osiągniętych w konsekwencji jej wykonania. Według Brumbacka (1988) zachowania nie są jedynie instrumentem osiągania wyników, same w sobie stanowią rezultat (wynik) pracy, ponieważ są produktem włożonym w wykonanie zadania.

Zasadne wydaje się znalezienie odpowiedzi na pytanie o relacje pomiędzy kulturą organizacyjną a systemem ZKL oraz ich wpływ na postawy i zachowania pracowników, tj. proinnowacyjne i przywiązanie do organizacji. Warto poszukiwać ich związku z wydajnością organizacji na poziomie jednostki i organizacji.

Dostępne w literaturze przedmiotu badania mają charakter fragmentaryczny, ujmują zależności wpływu tylko jednej zmiennej, kultury (Chen, Chiu, Roese, Tam,

Lau, 2006; Gahan, Abeysekera, 2009) bądź systemu ZKL (Lewicka, 2013b) na postawy i zachowania pracownicze w organizacji, bądź koncentrują się na objaśnianiu tylko jednej zmiennej, np. przywiązania przez pryzmat kultury (Ortega-Parra, Sastre-Castillo, 2013) czy systemu ZKL (Cohen, 2007; Morrow, 2011). Brakuje podejścia, które w sposób kompleksowy powiązałoby wskazane przez autorów zmienne. Uwzględnione w badaniu konstrukty dobrano, mając na uwadze, że w dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej wydają się niezbędne do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

1. System ZKL i kultura organizacyjna w aspekcie organizacji transnarodowej

System ZKL odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu czynnikiem ludzkim w organizacjach zorientowanych na rozwój w dobie gospodarki opartej na wiedzy (Rau, 2012; Sonnenberg, Koene, Paauwe, 2011). Do zawartości systemu zalicza się praktyki personalne powiązane z wynagrodzeniem, pozyskiwaniem pracowników, szkoleniami, partycypacją i integracją pracowników z oraz oceną (Lewicka, Krot, 2015). Celem właściwego zarządzania w ramach systemu ZKL jest utrzymanie i wzmacnianie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników, wzmacnianie postaw pracowniczych budujących tzw. innowacyjne środowisko pracy, wspierania organizacyjnego uczenia się oraz generowania wiedzy (Nankervis, Stanton, 2010; Zakrzewska-Bielawska, 2008).

Rozwiązania w zakresie ZKL są mocno uwarunkowane kulturowo (Trompenaars, Hampden-Turner, 2005), co oznacza, że analiza praktyk ZKL powinna być prowadzona równolegle z analizą aspektów kulturowych. To, w jaki sposób kultura wpływa na zachowania uczestników organizacji, zależy od typu kultury. Jej wpływ może obejmować przykładowo poziom zaangażowania pracowników czy wspólną akceptację wartości innowacji (Krot, Lewicka, 2016). Peng, Ames i Knowles (2001) podkreślają, że nie ma jednej słusznej definicji kultury. Różne aspekty najczęściej przekładają się na wymiary kulturowe, a kategoryzowanie odbywa się za pomocą systemów wartości. Jednym z pierwszych modeli wymiarów kulturowych, który zyskał szeroką aprobatę w literaturze z zakresu biznesu międzynarodowego, była koncepcja Geerta Hofstede'go. Badał kulturę organizacyjną w korporacji mającej filie na całym świecie. Wskazał, w jaki sposób kultury narodowe wpływają

i zmieniają kulturę organizacyjną i wyróżnił cztery wymiary kultury istotnie wpływające na postawy oraz wartości wyznawane i manifestowane przez pracowników w miejscu pracy: dystans władzy, indywidualizm lub kolektywizm, męskość lub kobiecość, unikanie niepewności, orientacja na krótki lub daleki horyzont czasowy.

Kulturę organizacyjną uważa się za czynnik wpływający na funkcjonowanie organizacji oraz decydujący o jej skuteczności i efektywności (Deal, Kennedy, 1982; Peters, Waterman, 2006; Yilmaz, Ergun, 2008). Można ją wykorzystać jako narzędzie do budowania przywiązania organizacyjnego i osiągnięcia celów organizacji.

W aspekcie organizacji transnarodowej warto podjąć próbę odpowiedzi, do jakiego stopnia firma macierzysta może wpływać na kulturę organizacyjną rozproszonych przedstawicielstw, mając na uwadze, że w obszarze praktyk ZKL można zaobserwować znaczący efekt kraju goszczącego, ponieważ podlegają one oddziaływaniu czynników lokalnych (Björkmann, Fey, Park, 2007). Zdaniem Al-Sarayrah, Tarhini Obeidat (2016) oraz Al-Syaidh, Masa'deh, Al-Zu'bi (2015), w obliczu globalizacji organizacjom powinno zależeć na znalezieniu równowagi pomiędzy rynkiem globalnym a lokalnym. Warto znaleźć odpowiedź na pytanie o zakres niezbędnych dostosowań sposobu funkcjonowania firmy do specyfiki poszczególnych rynków, ponieważ czynniki kulturowe skłaniają ludzi do interpretowania rzeczywistości i problemów z nią związanych w określony sposób (Rozkwitalska, 2007).

2. Wymiary przywiązania pracowników do organizacji

Organizacje podejmują działania coraz bardziej nakierowane na stworzenie środowiska pracy sprzyjającego zatrzymaniu pracowników, a tylko rozumienie roli czynników wpływających na przywiązanie pracowników może zapewnić organizacji zatrzymanie wartościowych pracowników, dysponujących kluczowymi kompetencjami i tworzących dla organizacji wartość dodaną.

Allen i Meyer (1997) wskazują na aspekt wielowymiarowości przywiązania organizacyjnego, podkreślając jego trzy zróżnicowane komponenty:

- a) przywiązanie emocjonalne/afektywne (*affective commitment*) – opisujące emocjonalny związek pracownika z organizacją, który sprawia, że pozostaje on w organizacji, ponieważ jest to dla niego atrakcyjne; wyraża ono jego chęć do identyfikowania się z organizacją;

- b) przywiązanie trwania (*continuance commitment*) – przejawiające się w niechęci pracownika do ponoszenia kosztów związanych ze zmianą; osoba pozostaje w danej organizacji, ponieważ jest to dla niej pewien rodzaj przymusu;
- c) przywiązanie normatywne (*normative commitment*) – opisywane jako silne zobowiązanie pracownika (powinność) do pozostania w organizacji; osoba pozostaje w organizacji, gdyż uważa to za najwłaściwsze działanie, które jest moralnie uzasadnione.

Od rodzaju przywiązania pracowników będą zależeć rezultaty osiągnięte przez organizację, liczba wprowadzanych innowacji i zgłaszanych patentów, innowacyjność produktów czy usług.

3. Postawy innowacyjne

Spośród wielu czynników mających wpływ na szybkość i sprawność wdrażania innowacji w przedsiębiorstwie szczególną rolę odgrywają postawy pracowników. Postawy innowacyjne to umiejętność tworzenia nowych idei, kwestionowania istniejących schematów oraz wprowadzanie ulepszeń (Tang, 1998), których efektem jest tworzenie i wprowadzanie innowacji. Jednym z celów ZKL jest wzmacnianie postaw pracowniczych budujących tzw. innowacyjne środowisko pracy. W literaturze występują badania wykazujące wpływ systemu ZKL na postawy związane z innowacyjnością oraz dzieleniem się wiedzą z innymi pracownikami organizacji (Prieto, Pérez-Santana, 2014). Wprowadzanie innowacji jest zawsze procesem złożonym wymagającym pozyskania akceptacji i współdziałania pracowników w procesie jej wdrażania. Kierownictwo powinno zatem inspirować i ułatwiać ewolucję istniejącej kultury, ukazywać te wartości oraz utrzymywać normy zachowań, które będą korzystniejsze dla realizacji celów organizacji. Warto przy tym uwzględnić rolę systemu ZKL jako czynnika wspierania innowacyjności w przedsiębiorstwie (Lewicka, 2010, 2013a).

4. Wydajność pracy

Organizacje przywiązują coraz więcej uwagi do kultury wysokich wyników. Dokładają starań mających na celu wspieranie efektywności pracy rozumianej jako stosunek efektów do nakładów na pracę. Wydajność pracy jest pojęciem odnoszonym do zasobów ludzkich i w przypadku innych zasobów przedsiębiorstwa raczej niestosowanym.

Armstrong (2005) wskazuje, że efekty pracy mogą być rozumiane nie tylko jako bezpośrednio osiągnięte wyniki pracy, lecz także jako zachowania. Efektem może być zachowanie, które prowadzi do osiągnięcia wyniku, bądź efektem mogą być zarówno zachowania, jak i wyniki, ponieważ zachowania same w sobie stanowią rezultaty włożonych w wykonywane zadania wysiłków umysłowych i fizycznych i mogą być oceniane niezależnie od wyników.

Wielu autorów (Delery, Doty, 1996; Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw, Prennushi, 1997; Wright, Gardner, Moynihan, 2003) w badaniach przeprowadzanych w zróżnicowanych sektorach i branżach potwierdziło zależność pomiędzy praktykami ZKL i wydajnością pracy rozpatrywaną zarówno w kategoriach behawioralnych (*behaviour or performance outcomes*), jak i finansowych (*financial outcomes*).

Podsumowanie

Z przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu wynika, że kultura organizacyjna wywiera wpływ na organizację oraz pracowników, niezbędne jest zatem ciągle rozwijanie zdolności do działania w określony sposób w zróżnicowanym kulturowo środowisku (Lewicka, 2010; Rozkwitalska, 2007). Kierowanie się określonymi zasadami i normami sprzyja rozwojowi organizacji, a w przypadku organizacji transnarodowych nie powinny być one w opozycji do kultury narodowej kraju goszczącego.

Również system ZKL wywiera znaczący wpływ na postawy i zachowania pracowników w organizacji (Huselid, 1995; Lewicka, 2010; Lewicka 2012). Jak pokazują badania behawioralne, wyniki pracy są kształtowane zarówno przez system ZKL, jak i kulturę organizacyjną, jednak łącząca je relacja wydaje się nie do końca zdiagnozowana na gruncie badań empirycznych, dlatego określenie związków

między kulturą a systemem ZKL w szczególności w organizacji transnarodowej jest interesującym tematem dalszych poszukiwań.

Celem kolejnych badań mogłoby być ustalenie zakresu wpływu systemu ZKL i kultury organizacyjnej na objaśniane postawy i zachowania. Warto byłoby skupić się na potwierdzeniu całościowego modelu wpływu systemu ZKL i kultury organizacyjnej na postawy przywiązania, innowacyjne, wydajność pracy, podjąć próbę wyodrębnienia tych elementów kultury oraz praktyk ZKL, które najsilniej korelują z poszczególnymi typami przywiązania, odczuwaniem bodźców dotyczących innowacyjności, wydajnością pracy.

Godny dalszej eksploracji wydaje się również konstrukt wydajności pracy w ujęciu behawioralnym (*behaviour or performance outcomes*) jako postawy pracowników w organizacji przejawiające się w skłonności do zachowywania w określony sposób.

Aby dostrzec korzyści z zaprezentowanej metaanalizy, należałoby przeprowadzić badania empiryczne wśród jednostek organizacji transnarodowych. Takie badania pomogłyby menedżerom zrozumieć czynniki kształtujące efektywność kulturową, przyczyniając się do osiągania celów ekonomicznych i biznesowych organizacji transnarodowych.

Bibliografia

- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. London: Sage Publishing.
- Al-Sarayrah, S., Tarhini, A., Obeidat, B.Y. (2016). The Effect of Culture on Strategic Human Resource Management Practices: A Theoretical Perspective. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 4 (7), 704–716.
- Al-Syaidh, N.H.J., Masa'deh, R., Al-Zu'bi, Z. (2015). Transformational Leadership and its Impact on the Effectiveness of Employees' Behavior in the Public and Private Jordanian Hospitals. *Jordan Journal of Business Administration*, 1 (11), 22–41.
- Armstrong, M., (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Björkman, I., Fey, C.F., Park, H.J. (2007). Institutional Theory and MNC Subsidiary HRM Practices: Evidence From a Three-Country Study. *Journal of International Business Studies*, 38, 430–446.
- Brumbach, G.B. (1988). Some ideas issues and predictions about Performance Management. *Public Personnel Management*, Winter, 387–402.

- Chen, J., Chiu, C.Y., Roese, N.J., Tam, K.P., Lau, I.Y.M. (2006). Culture and counterfactuals: On the importance of life domains. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1 (37), 75–84.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336–354.
- Deal, T.E., Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Delery, J.E., Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of Universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 4 (39), 802–835.
- Gahan, P., Abeysekera, L. (2009). What shapes an individual's work values? An integrated model of the relationship between work values, national culture and self-construal. *The International Journal of Human Resource Management*, 1 (20), 126–147.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
- Ichniowski, C., Shaw, K., Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity. *American Economic Review*, 87, 291–313.
- Inkson, K., Khapova, S.N., Parker, P. (2007). Careers in cross-cultural perspective. *Career Development International*, 1 (12), 5–8.
- Jankowska-Miśkiewicz, M. (2008). Kulturowe uwarunkowania podejmowania decyzji strategicznych. W: P. Wachowiak (red.), *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw* (s. 35–43). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Krot, K., Lewicka, D. (2016). *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Lewicka, D. (2010). The impact of HRM on creating proinnovative work environment. *International Journal of Innovation and Learning*, 7, 430–449.
- Lewicka, D. (2012). Relacje między zaufaniem horyzontalnym. Współpraca i kultura proinnowacyjna. *Organizacja i Zarządzanie*, 3, 11–25.
- Lewicka, D. (2013a). Supporting innovation through HRM practices – importance of motivation. *International Journal of International*, 2 (14), 217–240.
- Lewicka, D. (2013b). Wpływ zaufania wertykalnego na zaangażowanie organizacyjne pracowników. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica*, 282, 179–186.
- Lewicka, D., Krot, K. (2015). The model of HRM-trust-commitment relationship. *Industrial Management & Data Systems*, 115, 1457–1480.

- Morrow, P.C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behaviour*, 79, 18–35.
- Nankervis, A., Stanton, P. (2010). Managing employee performance in small organizations: Challenges and opportunities. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 2 (10), 136–151.
- Nogalski, B., Szpitter, A. (2012). Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową. W: B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu* (s. 225–235). Kraków: Kraków University of Economics Foundation.
- Ortega-Parra, A., Sastre-Castillo, M.A. (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*, 5 (51), 1071–1083.
- Peng, K., Ames, D.R., Knowles, E.D. (2001). Culture and Humans Inference: Perspectives from Three Traditions. W: D. Matsumoto (red.), *The Handbook of Culture and Psychology* (s. 245–264). New York: Oxford University Press.
- Peters, T., Waterman, R.H. (2006). *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. New York: Collins Business Essentials.
- Prieto, I.M., Pérez-Santana, M.P. (2014). Managing innovative work behaviour: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 2 (43), 184–208.
- Rau, B., (2012). The diffusion of HR practices in unions. *Human Resources Management Review*, 1 (22), 27–42.
- Rozkwitalska, M. (2007). Różnorodność jako wartość kultury organizacyjnej na przykładzie pięciu największych korporacji transnarodowych świata. *Organizacja i Kierowanie*, 2 (128), 33–56.
- Sonnenberg, M., Koene, B., Paauwe, J. (2011). Balancing HRM: the psychological contract of employees. *Personnel Review*, 6 (40), 664–683.
- Tang, H.K. (1998). An integrative model of innovation in organizations. *Technovation*, 18, 297–309.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch. (2005). *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Yilmaz, C., Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43, 290–306.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. (2003). The impact of HR practices on performance in business units London Business School. *Human Resource Management Journal*, 3 (13), 21–36.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2008). *Organizational Design in the Enterprise Development Process. A Series of Monographs*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.

EFFECT OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF HUMAN CAPITAL AND ORGANIZATIONAL CULTURE FOR BEHAVIORAL RESULTS

Abstract

Social and cultural factors constitute a significant and relevant area of research inside an organisation. Each one of them creates a valuable component of human resources management. Expanding the body of research in this field, especially in the realm of transnational organisations, which have not received adequate attention, especially in Polish sources is thus crucial. The chief purpose of the article is to prove the influence of human resource management practices and organisational culture on the attitudes and behaviour of employees in a transnational organisation, such as: organisational commitment, innovation and work performance. The article is theoretical in nature and can act as a basis for undertaking empirical studies in this field.

Keywords: human resources management, organisational culture, organisational commitment, work performance

JEL codes: L2, L25, O15, O31