



Złożenie pracy online:
2017-07-04 21:22:37
Kod pracy:
1926/34800/CloudA

Monika Kubatek
(nr albumu: 21175)

Praca magisterska

Identyfikacja kultury organizacyjnej oraz jej związek z polityką personalną firmy na przykładzie Totalizatora Sportowego.

Identification of organizational culture and its relationship with the company's personnel policy on the example of the Totalizator Sportowy.

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie w administracji publicznej

Promotor: dr Maria Sidor

Serdeczne podziękowania kieruję do mojego promotora, którego pomoc i wsparcie było kluczowym elementem podczas powstawania mojej pracy.



Streszczenie

W pracy poruszono kwestie szeroko rozumianej kultury organizacyjnej oraz jej związek z polityką personalną firmy na przykładzie Totalizatora Sportowego. Autorka chciała zweryfikować własne obserwacje i doświadczenia z opiniami innych pracowników odnośnie kultury organizacyjnej. Praca nawiązuje również do zagadnień związanych z motywowaniem pracowników, jednocześnie szczegółowo opisując motywy jakimi posługuje się badana organizacja w celu podniesienia poziomu motywacji swoich podwładnych. W opracowaniu zawarto także treści, które związane są z polityką personalną firmy. Część teoretyczna wprowadza w zagadnienia, które są obszarem badawczym pracy. Głównym celem pracy była identyfikacja kultury organizacyjnej oraz ustalenie związku kultury organizacyjnej firmy „Totalizator Sportowy” z kształtowaniem polityki personalnej, motywowaniem pracowników, które mają wpływ na zaspokajanie potrzeb oraz aspiracji zawodowych pracowników, umożliwiając jednocześnie realizowanie celów przedsiębiorstwa. Na podstawie badań przeprowadzonych wśród pracowników firmy autorka zweryfikowała postawione hipotezy.

Słowa kluczowe

organizacja, kultura organizacyjna, polityka personalna, rozwój zawodowy, motywacja



Abstract

The work deals with issues of broadly understood organizational culture and its relation to the company's personnel policy on the example of the Totalizator Sportowy. The author wanted to verify his own observations and experiences with the opinions of other employees regarding to organizational culture. The work also refers to issues related to employee motivation, while describing in detail the motivations used by the research organization to improve the motivation of their employees. The content also includes content related to the company's personnel policy. Theoretical part introduces into the issues that are the research area of work. The main objective of the work was to identify the organizational culture and to establish a relationship of the organizational culture of the company "Totalizator Sportowy" with the development of personnel policy, motivation of employees, which influence meeting the needs and aspirations of employees, enabling simultaneous realization of corporate goals. Based on the research conducted among the company's employees, the author verified the hypotheses.

Keywords

Organization, organizational culture, personnel policy, professional development, motivation



Spis treści

Wstęp	3
Rozdział 1. Teoretyczne aspekty kultury organizacyjnej	5
1.1 Istota i pojęcie kultury organizacyjnej	5
1.2 Modele kultury organizacyjnej.....	7
1.3 Funkcje kultury organizacyjnej	12
1.4 Typy kultury organizacyjnej.....	15
1.5 Metody identyfikacji i diagnozy kultury organizacyjnej.....	18
Rozdział 2. Rola kultury organizacyjnej w środowisku pracowniczym	24
2.1 Istota zarządzania zasobami ludzkimi	24
2.2 Modele polityki personalnej.....	28
2.3 Kulturowe determinanty zachowania się ludzi w organizacji	31
2.4 Znaczenie rozwoju zawodowego pracownika.....	37
Rozdział 3. Identyfikacja wybranych aspektów kultury organizacyjnej firmy Totalizator Sportowy ..	41
3.1 Metodyka badań własnych	41
3.1.1 Cel, przedmiot badań i zakres badań.....	41
3.1.2 Pytania i hipotezy badawcze	42
3.1.3 Metody i narzędzia wykorzystane w badaniu własnym	44
3.2 Firma Totalizator Sportowy jako obiekt badań	45
3.2.1 Historia firmy	45
3.2.2 Polityka personalna Totalizatora Sportowego.....	48
3.2.3 Elementy kultury organizacyjnej badanej firmy	50
3.2.4 Profil kultury organizacyjnej.....	54
Rozdział 4. Kultura organizacyjna a polityka personalna w firmie Totalizator Sportowy w świetle badań własnych	63
4.1 Charakterystyka badanej populacji.....	63
4.2 Analiza wyników przeprowadzonego badania ankietowego.....	65
4.3 Wnioski z przeprowadzonych badań.....	81



Zakończenie.....	84
Wykaz literatury	85
Spis rysunków	87
Spis tabel	88
Spis wykresów.....	89
Wykaz załączników.....	90
Załącznik nr. 1 Kwestionariusz ankiety	90



Wstęp

Tematem pracy jaki zdecydowała się podjąć jej autorka jest identyfikacja kultury organizacyjnej oraz jej związek z polityką personalną firmy na przykładzie Totalizatora Sportowego. Autorka podjęła powyższy temat ponieważ jest pracownikiem badanej organizacji i chciała zweryfikować własne obserwacje i doświadczenia z opinii innych pracowników odnośnie kultury organizacyjnej. W przeprowadzonych badaniach zdecydowała się sprawdzić jaki styl kultury organizacyjnej preferuje i wdraża firma w której pracuje, a także jaka część pracowników jest świadoma celów jakie zakłada przedsiębiorstwo. Podjęcie tematu miało ponadto na celu ustalić czy organizację cechuje spójność i czy możliwe jest wśród współpracowników podejmowanie pracy zespołowej, istotnej dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Głównym celem pracy było określenie związku kultury organizacyjnej organizacji Totalizatora Sportowego z kształtowaniem polityki personalnej, motywowaniem pracowników, które mają wpływ na zaspokajanie potrzeb oraz aspiracji zawodowych pracowników, umożliwiając jednocześnie realizowanie celów przedsiębiorstwa.

Grupę respondentów stanowili pracownicy kolektur Totalizatora Sportowego zlokalizowanych wyłącznie na terenie Nowego Sącza. Przedmiotem badań były poszczególne elementy kultury i ich wpływ na zaangażowanie jakie wykazują pracownicy. Analizie została również poddana polityka personalna firmy, a także systemy motywowania wdrażane w przedsiębiorstwie.

Praca składa się z czterech rozdziałów. Rozdział pierwszy został poświęcony zagadnieniom teoretycznym, dotyczącym kultury organizacyjnej i jej różnym wymiarom. Korzystając z bogatej literatury przedmiotu autorka zaprezentowała istotę kultury organizacyjnej jak również odniosła się do modeli, funkcji i typów kultury organizacyjnej. Rozdział kończy obszerny opis metod identyfikacji kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie.

Rozdział drugi prezentuje rolę jaką kultura organizacyjna odgrywa w środowisku pracowniczym. Poruszono kwestie szeroko rozumianych pojęć związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, omówione zostały modele polityki personalnej oraz kulturowe determinanty według których ludzie zachowują się w organizacji. Omówiono także znaczenie rozwoju zawodowego pracownika dla organizacji, a także skutki jego braku.

Dwa kolejne rozdziały to część aplikacyjna. W rozdziale trzecim zawarła metodykę pracy własnej z uwzględnieniem celu i przedmiotu badań, hipotez oraz charakterystyki metod



i narzędzi wykorzystanych w badaniu własnym. Rozdział zawiera również prezentację przedsiębiorstwa „Totalizator Sportowy”. Zamieszczono rys historyczny firmy, opis polityki personalnej firmy i elementów jej kultury organizacyjnej. Celem lepszej prezentacji firmy wykorzystano do stworzenia profilu firmy kwestionariusz OCAI. Rozdział został opracowany przy użyciu metody opisowej oraz obserwacji celowej. Pomocne w opracowaniu były dokumenty wewnętrzne firmy oraz doświadczenia zawodowe autorki, która pracuje w dziale obsługi klienta w badanej firmie.

W rozdziale czwartym zaprezentowane zostały wyniki badania przeprowadzonego wśród pracowników obsługi klienta z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Wyniki przedstawiono w formie graficznej oraz dokonano ich interpretacji.

W końcowej części pracy zawarto wnioski i zweryfikowano postawione hipotezy badawcze. Do opracowania części teoretycznej wykorzystano literaturę przedmiotu z lat 2006 – 2017. Uwzględniono również kilka starszych publikacji istotnych dla tematu pracy.



Rozdział 1. Teoretyczne aspekty kultury organizacyjnej

1.1 Istota i pojęcie kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna jest jednym z wielu priorytetów strategii firmy, ponieważ ma wpływ na wizerunek firmy. W literaturze przedmiotu pojawiło się wiele definicji kultury organizacyjnej lecz nie wszystkie zmierzały ku jednej myśli przewodniej. Jedni badacze przyjmują, że kultura organizacyjna jest kulturą samą w sobie jako organizacja. Kolejni bronią poglądu, że firma po prostu posiada kulturę przejawiającą się na przykład w:

- a) wartościach, wierzeniach, normach, zasadach, wzorcach zachowań, symbolach
- b) systemie znaczeń, wskazówek, dyrektyw motywujących członków personelu oraz zarządu
- c) zespole elementów nadzorujących pewne zachowania i określające je aprobatą bądź negacją¹.

Inne ujęcie kultury organizacyjnej to traktowanie kultury jako pojęcie, a nie rzecz. Rzecz jest przedmiotem czyli fizycznie jest albo go nie ma, może zostać on namierzony lub zbadany przez określone badania empiryczne. Główną cechą pojęć jest to, że są niemierzalne oraz tworzą się w ludzkich myślach i to człowiek nadaje im sens. Pojęcie kultury organizacyjnej jest szeroko interpretowane przez wielu badaczy

- a) Według Elliot Jacques „Kulturę w organizacji stanowi zwyczajowy, tradycyjny sposób myślenia i działania, który muszą poznać wszyscy nowi członkowie, i zaakceptować go w znacznym stopniu, jeżeli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy. Nowi członkowie w większym lub mniejszym stopniu zaczynają się do tego stosować. Sposób myślenia oraz działania wynika poniekąd ze wspólnych poglądów, wartości i norm – od typowego ubioru aż po obowiązek przestrzegania obecności na zebraniach.”².
- b) „Kultura organizacji również polegać może na niepisanych zasadach, które są często przestrzegane podświadomie. Mają one za zadanie wypełnić lukę między tym, co niepisane, a tym, co dzieje się rzeczywiście w organizacji. Dotyczy ona wspólnych wartości, poglądów, a także przekonań, oczekiwań czy też norm.”³.
- c) Schenplein twierdzi, że kultura organizacji to wszelkie wypracowane i akceptowalne przez większość pracowników pojęcia, wartości, normy i przekonania. Wszystkie części

¹ L. Zbiegień- Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 13.

² Tamże, s. 15.

³ L. Zbiegień- Maciąg, *Kultura...*, op. cit., s. 15.



są potrzebne, ponieważ jedne wynikają z drugich i napędzają system norm. Dzięki nim firma jest w stanie funkcjonować i osiągać zamierzone cele.⁴

- d) Kultura organizacyjna to także szereg reguł, które istnieją w organizacji i w pewien sposób charakteryzują to w jaki sposób współpracują ze sobą osoby zatrudnione w danym przedsiębiorstwie. Za praktykowanie wyznaczonych dla przedsiębiorstwa zasad odpowiadają między innymi osoby zasiadające w kadrze kierowniczej.
- e) Kultura organizacyjna obejmuje więc nie tylko wyznawane przez organizację systemy wartości, ale również różnego rodzaju reguły i zasady działania poszczególnych członków organizacji. Do kultury organizacyjnej zalicza się również język organizacyjny, ideologie, mity oraz systemy wartości⁵.

Znany badacz i znawca kultury Edgar H. Schein, sprowadza kulturę do kilku kluczowych zagadnień, które określają zasady i reguły postępowania w danej grupie osób. Owe normy same generują się poprzez konkretne, powtarzające się zachowania pracowników i są przykładem dla nowego personelu, który dostosowuje się do panujących norm. Najczęściej spotykane w literaturze charakterystyki kultury to określenie jako:

- a) ukryty łańcuch norm i reguł,
- b) połączenie między przeszłością a przyszłością,
- c) drogowskaz, informator,
- d) tradycje, wartości napędzane przez system norm i rytuałów panujących w organizacji,
- e) zasady, które motywują i nadają sens w dążeniu do wyznaczonego celu,
- f) normy, które dają poczucie akceptacji w grupie.

Często znaleźć można w literaturze stwierdzenie, że kulturę stanowi proces ciągle rozwijający się, napędzany przez serca i umysły ludzi, bo to oni tworzą organizację. Posiada ona charakter współdziałania, uwydatnia wszystkie zasady, które łączą i są wspólne w firmie (normy, zasady i reguły panujące w firmie). Niezmiernie istotny jest fakt, że kultura w organizacji odgrywa kluczową rolę. Określa zachowania i oczekiwania ludzi nadając sens ich funkcjonowania.

⁴ L. Zbiegień- Maciąg, *Kultura...*, op. cit., s. 15.

⁵ Tamże, s. 16.



1.2 Modele kultury organizacyjnej

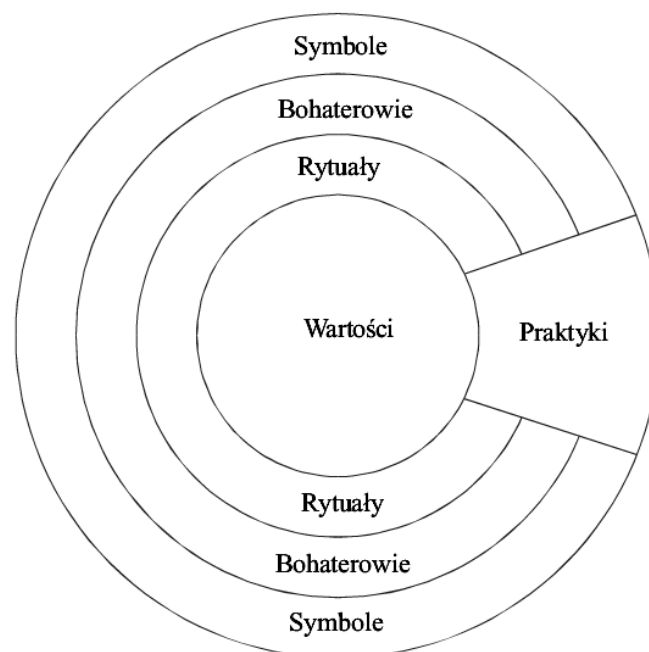
Interpretacja modeli kultury organizacji w dużej mierze uzależniona jest od dokonania analizy ich wewnętrznej budowy. Wewnętrzną strukturę kultury organizacyjnej można dokładnie sprecyzować w oparciu o jej elementy składowe.

W przypadku modelu kultury organizacyjnej według Geerta Hofstede należy wyróżnić poszczególne części, do których zalicza się:

- symbole,
- bohaterów,
- rytuały,
- wartości⁶.

Rozmieszczenie wskazanych składników ilustruje Rysunek 1.

Rysunek 1. Model kultury według G. Hofstede.



Źródło: A. Wojtowicz, Istota i modele kultury organizacyjnej – przegląd koncepcji, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Tarnów 2004, s. 164.

⁶A. Wojtowicz, Istota i modele kultury organizacyjnej – przegląd koncepcji, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Tarnów 2004, s. 164.

Przez symbole, czyli najbardziej zewnętrzną warstwę modelu rozumie się normy i wzorce. Mają one istotny wpływ na proces solidaryzowania się pracowników firmy. Symbole dzielą się na:

- materialne np. logo firmy, wystrój wnętrz, wzornictwo i liternictwo stosowane w dokumentacji i ogłoszeniach, uniformy organizacyjne;
- niematerialne np. folklor organizacyjny, uroczystości organizacyjne⁷.

Bohaterowie natomiast są to jednostki, które posiadają cechy oraz umiejętności wysoko cenione w organizacji. Działania swoje opierają na założeniach ogólnych z którymi firma chce się identyfikować. Mogą być to postacie współczesne bądź historyczne.

Trzecią warstwę stanowią rytuały, które zawierają przekaz, a także powtarzalność gestów i sytuacji. Tworzy je określony mechanizm czynności podejmowanych przez uczestników danej organizacji np. forma powitania, sposoby prowadzenia negocjacji⁸.

Sedno modelu G. Hofstede odnosi się do wartości. Składają się na nie uznawane zasady, cele i standardy, które stanowią podstawę do oceniania postaw członków organizacji. Wartości można sklasyfikować na cztery kategorie:

- wartości fundamentalne, które mają charakter zasadniczy, trwałe i niezmienny
- wartości pożądane, które są potrzebne w obliczu nowej strategii
- wartości wymagane, które obowiązują wszystkich, stanowią one minimum zasad do jakich ma się stosować członek firmy
- wartości przypadkowe, które mają miejsce w trakcie rozwoju jednostki⁹.

Inny podział kultury organizacyjnej przedstawia E. Schein. Wyróżnił on trzy poziomy do których zalicza się poziom artefaktów, poziom norm i wartości, poziom podstawowych założeń¹⁰.

Różnią się one między sobą ze względu na stopień w jakim są rozpoznawane przez potencjalnego wewnętrznego obserwatora oraz stopień uświadomienia sobie poszczególnych części składowych przez członków firmy. Elementy kultury organizacyjnej według E. Scheina przedstawia Rysunek 2.

⁷ Źródło internetowe: <http://www.e-mentor.edu.pl> (data odczytu: 14.12.2016 r.).

⁸ A. Wojtowicz, Istota i modele kultury organizacyjnej..., op. cit., s. 164.

⁹ A. Jashapara, Zarządzanie wiedzą, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 244.

¹⁰ W. Olejniczak, Zespół-Kultura-Projekt, Wydawnictwo Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2009, s. 33.



Rysunek 2. Model kultury organizacyjnej według E. Scheina.



Źródło: W. Olejniczak, Zespół-Kultura-Projekt, Wydawnictwo Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2009, s. 33.

Najwyżej położonym i jednocześnie najistotniejszym poziomem kultury organizacyjnej wg E. Scheina są jej artefakty, czyli to co dostrzegamy, słyszymy i czujemy w chwili zetknięcia się z daną kulturą¹¹. Dzielą się one na: artefakty językowe, artefakty behawioralne, artefakty fizyczne¹². Wyróżnia się wiele artefaktów językowych. Są to m. in. mity, legendy, tabu.

Mity mają głównie charakter wychowawczy i są to przede wszystkim anegdoty, opowieści, które utrwaliły się mocno, stanowią cel socjalizacyjny, podkreślają to, co w danej kulturze jest akceptowalne, a także to, czego nie można tolerować¹³. Zadaniem ich jest wskazanie i przekazanie cennych wskazówek, porad bądź tkwiącej mądrości zbiorowej. Za ich pomocą przeszłość organizacji staje się mocno powiązana z teraźniejszością czego przykładem są wyjaśnienia obecnie stosowanych praktyk w firmie.

Tabu natomiast to tematy o których nie powinno się rozmawiać wewnątrz organizacji oraz działania, których wykonanie jest niemożliwe. Tabu w organizacji może dotyczyć np. kryteriów polityki awansów, nieujawniania wysokości wynagrodzenia, szczegółów z życia prywatnego pracownika¹⁴.

¹¹ A. Wojtowicz, Istota i modele kultury organizacyjnej..., op. cit., s. 166.

¹² W. Olejniczak, Zespół ..., op. cit., s. 33.

¹³ L. Zbiegień-Maciąg, Kultura ..., op. cit., s. 49.

¹⁴ Tamże, s. 50.

Artefakty behawioralne dotyczą przede wszystkim występowania języka oraz różnego rodzaju rytuałów, ceremonii i obyczajów. Język w kulturze organizacji jest jednym z najistotniejszych determinantów prawidłowego funkcjonowania firmy. Najważniejszym sposobem porozumiewania się jest stosowanie specyficznego dla danej organizacji kodu językowego, który umożliwia wymianę informacji, poglądów, stanowisk pracowników, a także przyczynia się do budowy kanałów komunikacji. Artefakty fizyczne, zaś odnoszą się np. do sposobów ubierania się pracowników, wystroju wewnątrz organizacji, produktów, architektury przemysłowej, loga, technologia.

W środkowej warstwie modelu kultury organizacyjnej według E. Scheina znajduje się poziom norm i wartości. Podzielić je można na deklarowane oraz przestrzegane¹⁵. Wartości i normy deklarowane są łatwe do zaobserwowania w organizacji, często zostają one zapisane w zestawy, które zostają przedstawione nowym członkom firmy. W przypadku norm i wartości przestrzeganych są one widoczne po pewnym czasie i stanowią rodzaj etykiety organizacyjnej. Dzięki takim działaniom tworzą się typy standardów, które obowiązują wszystkich bez wyjątku oraz budują tożsamość przedsiębiorstwa.

Poziom trzeci odnosi się do podstawowych założeń dotyczących rzeczywistości. Obejmuje on elementy związane z naturą człowieka i środowiska, relacjami międzyludzkimi, organizacją i jej otoczeniem. Założenia te mają istotne i praktyczne znaczenie, gdyż stanowią podstawowe i fundamentalne źródło działań¹⁶.

Odmiennej model kultury organizacyjnej stworzył Steven Davies. Jest on szczególnie interesujący (w porównaniu do wskazanych wcześniej modeli) ze względu na inny sposób klasyfikacji elementów kultury. Twórca ujmuje kulturę organizacyjną z perspektywy teorii zarządzania, natomiast wcześniejsze modele przedstawiają perspektywę socjologii organizacji¹⁷. Usytuowanie elementów kultury organizacyjnej ilustruje Rysunek 3.

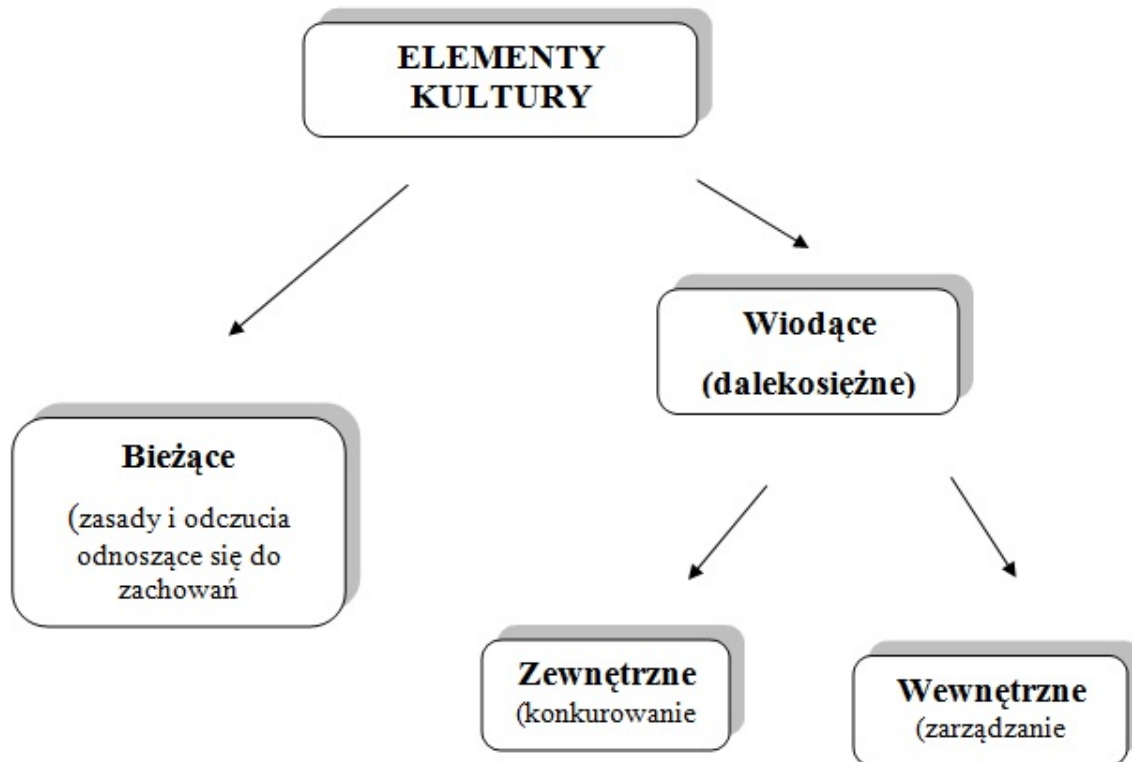
¹⁵ A. Koźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie teoria i praktyka, PWE 2000, s. 372.

¹⁶ K. Piątkowski, M. Świątkowski, Kierowanie zespołami ludzi, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000 s. 158.

¹⁷ A. Wojtowicz, Istota ..., op. cit., s. 169.



Rysunek 3. Model kultury organizacyjnej według S. M. Daviesa.



Źródło: B. Wiernek, Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, Prace Naukowe WSZiB Nr 23, Kraków 2000, s.69.

Jak argumentuje Davies, korelacje poszczególnych składników kultury organizacyjnej tworzą podstawę do jej funkcjonowania w firmie. Sama w sobie kultura organizacyjna stanowi o tożsamości firmy oraz ma bezpośredni wpływ na zachowanie się jej członków.

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele różnych koncepcji oraz modeli. Wynikają one ze złożoności pojęcia kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna jest nieodzownym elementem prawidłowego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, pomimo tego, że osoby zatrudniane w przedsiębiorstwach nie zawsze zdają sobie sprawę z tego, że pracują według ustalonych reguł i zasad. Zachowania ich kierowane są także wzorcami przekazywanymi przez podwładnych, a także przez współpracowników.

1.3 Funkcje kultury organizacyjnej

Teorie organizacji i zarządzania wypracowały różne pojęcia na temat funkcji organizacyjnej. Zostały one podzielone na dwa typy ze względu na kontakt z organizacją czyli funkcje wewnętrzne oraz na powiązane z otoczeniem zewnętrznym – funkcje zewnętrzne. Wśród funkcji wewnętrznych organizacji można wyróżnić :

a) Funkcję integrującą, która odznacza się polityką wspólnoty, wszelkiej współpracy oraz procesu tworzenia zgody. Ma na nią wpływ wiele czynników odznaczających się integracją między współpracownikami a co za tym idzie rzutującym na tożsamość firmy.

Kultura jako wspólnota tworzy się w procesie poprzez wspólne:

- wzory myślenia
- uczucia,
- wartości,
- doświadczenia,
- procesy uczenia się,
- poznawanie się nawzajem.

Osoby zatrudnione w poszczególnych organizacjach, które zawierają między sobą mocną nić porozumienia narażają kulturę organizacyjną firmy na brak możliwości wprowadzania konstruktywnych zmian, ponieważ zawiązuje się tzw. „tajne porozumienia”, które utrudnia cały proces. Inne negatywne zjawisko tej funkcji to „wyuczona bezradność” czyli utrzymywanie jednego poziomu efektywności w grupie. Brak osób odstających pozytywnie i negatywnie od całej grupy utrzymywanie średnich rezultatów. Integrujące poczucie bezpieczeństwa w firmie daje pracownikom komfort myślenia i działania. Personel czuje się bezpiecznie, ponieważ ma świadomość, że w razie kryzysowej sytuacji nie zostanie sam, ponieważ ma wsparcie w reszcie grupy. Firma integrująca w ten sposób ludzi, daje gwarancję bezpiecznego funkcjonowania „ Nic nam nie grozi”, „ Razem zrobimy więcej”, „Jeden za wszystkich wszyscy za jednego”, „ Firma nie pozwoli nas skrzywdzić”. Te oto zwroty dają mocne poczucie bezpieczeństwa w organizacji, a z czasem wzmacniają się więzi i na drugi plan są spychane konflikty i problemy.

Ludzie aplikujący do takich firm, które posiadają silną kulturę organizacyjną mocno osadzoną w tradycji sugerują iż owa firma da im poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji. Budowanie tożsamości organizacji to przede wszystkim zbiór charakterów, osobowości, temperamentów, zdolności i talentów załogi firmy. Na jej podstawie umacnia się tożsamość firmy.



Henry Mintzenberg twierdzi, że tożsamość organizacji jest tym, czym osobowość dla jednostki. Organizacja tak jak jednostka posiada swoją osobowość, indywidualne cechy, charakter jedyny w swoim rodzaju, a nawet temperament czy usposobienie mierzone siłą i potencjałem drzemiącym w pracownikach¹⁸.

Każda organizacja powinna być indywidualnością, jedyną w swoim rodzaju i niepowtarzalną. Gareth Morgan podobnie jak Mintzberg konfrontuje kulturę organizacji z osobowościami jednostek. Badacze wspominają o „jaźni” organizacji czyli o wszystkich elementach, które czynią ją wyjątkową pod każdym względem. Utożsamiają ją z duchem firmy zakorzenionym głęboko w kulturze, wartościom, tradycjom podtrzymywanym. Organizacja, która nie posiada swojej historii nie ma „jaźni” czyli tradycji, mitów i stereotypów, które potwierdzają jej wiarygodność. Ludzie nie mają do czego odnieść się, ponieważ nie ma twardych zasad, które mogliby respektować i identyfikować się z nimi¹⁹.

b) Funkcję poznawczo- informacyjną - polega na poznawaniu wspólnych nawyków poprzez przebywanie ze sobą i współpracę. Funkcja ta dostarcza informacji, pozwala na wymianę wiedzy oraz poszerzanie horyzontów. Następuje wymiana doświadczeń oraz objaśnianie zaistniałych zdarzeń oraz procesów²⁰. Wiąże się ona z kulturą jako nośnikiem wiedzy, pozwala na rozgraniczenie co jest dobre a co złe, co ma sens poprzez wymianę poglądów między personelem.

c) Funkcja adaptacyjna - pozwala na identyfikację z daną organizacją poprzez zidentyfikowanie gotowych schematów działania, sposobów radzenia sobie w życiu. Daje możliwość planowania, przewidywania, a zarazem zmniejsza pierwiastek niepewności. Konsekwencjami tej funkcji jest wspólne motywowanie się przez współpracowników do efektywnego działania i osiągnięcia zamierzonych celów. Poprzez ograniczenie stopnia niepewności wzrasta odwaga do szybkiego oraz ryzykownego podejmowania decyzji. Model kultury organizacyjnej uwypukla pewne zażyłości, które mają charakter nieświadomy lecz nadają sens wspólnej idei organizacyjnej.

W podobnym kierunku zmierzał Shein, który wyszczególnił kilka „uzgodnień” nadających sens tejże funkcji:

- wspólny język oraz slogany pojęciowe,
- wskazanie granic niezależności grupy,

¹⁸ L. Zbiegień-Maciąg, Kultura ..., op. cit., s. 33-35.

¹⁹ G. Morgan, Obrazy organizacji, PWN, Warszawa 1997, s. 403.

²⁰ L. Zbiegień-Maciąg, Kultura ..., op. cit., s. 35.



- hierarchizacja członków grupy,
- ujednoczenie zasad przyznawania nagród i kar,
- przyjęcie wspólnej ideologii utożsamiającej grupę z organizacją²¹.

Studiując literaturę przedmiotu znaleźć można również funkcje zewnętrzne kultury organizacyjnej, które można przedstawić w następujący sposób:

- a) Wpływ uzgodnień wewnętrznych na kontakty zewnętrzne można do nich zaliczyć misję, strategię, cele instytucji. Istotny wpływ mają również środki realizacji zadań takie jak podział pracy alokacja zasobów oraz kryteria oceny rezultatów. Ważne są też sposoby obserwowania organizacji w sytuacjach konfliktowych jak i zmierzających do pomyślności.
- b) Wpływ czynników wywodzących się z otoczenia. Wpływ otoczenia zewnętrznego jest zazwyczaj znany nie opiera się on tylko na prestiżu firmy, jej roli i pozycji w branży. Wszystkie czynniki, które formują gospodarkę; prawo, ekonomia, polityka, wydarzenia lokalne mają wpływ na firmę przenosząc do niej wartości i wzory pochodzenia zewnętrznego. Z kolei wypracowane zasady panujące w organizacji w jakiś sposób przenikają do środowiska lokalnego i w większości są przez nie akceptowane. W zależności od otoczenia kultura w różny sposób przejawia się. Biorąc pod uwagę stabilne otoczenie ugruntowują się jasne, powtarzalne działania tzw. rutynowość czynności. Niestabilne otoczenie charakteryzuje się zwiększoną rywalizacją (konkurencyjnością), częstsze kryzysy, przyspieszony rozwój, który skłania ludzi do analizy poglądów i dokonywaniu zmian w wartościach²².

Kultura organizacyjna bez wątpienia spełnia jedną z najistotniejszych ról w firmie. Oddziałuje nie tylko na pracowników danej instytucji, ale również na jej klientów i kontrahentów. Wszelkie niesnaski i konflikty wewnątrz firmy, w efekcie końcowym trafiają rykoszetem w klientów. Jeśli w przedsiębiorstwie mają miejsce konflikty, wówczas atmosfera jaka tam panuje jest nieprzyjemna dla osób, które mają z nią jakąkolwiek styczność. Efektem takich działań są nie tylko zmęczeni i sfrustrowani pracownicy, ale również niezadowoleni klienci. Wszystkie te czynniki wpływają na coraz to gorsze funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa na rynku oraz w wielu przypadkach utratą klientów. A jak wiemy bez klientów żadne przedsiębiorstwo nie będzie istniało.

²¹L. Zbiegień-Maciąg, Kultura ..., op. cit., s. 36.

²²Tamże, s. 37.



1.4 Typy kultury organizacyjnej

Tworzenie kultury organizacyjnej zależy w największym stopniu od zaangażowania pracowników. Poprzez występowanie cech wspólnych wynikających z zachowań pracowników możliwe jest wskazanie pewnych rodzajów kultur organizacyjnych.

W literaturze przedmiotu występuje wiele różnorodnych typologii. Do jednej z nich należy typologia zaproponowana przez G. Hofstede. Badacz ten opierając się na analizie postaw pracowników w dużej wielonarodowej korporacji, funkcjonującej w czterdziestu różnych krajach, wskazał cztery kryteria rozróżniania grup narodowych²³:

- dystans władzy,
- indywidualizm/ kolektywizm,
- męskość/kobiecość,
- konfucjański dynamizm.

Dystans władzy jest wymiarem, który odnosi się do zakresu, w jakim pracownicy postrzegają formalną hierarchię organizacyjną oraz związane z nią różnice statusów społecznych²⁴. Występowanie dużego dystansu władzy może świadczyć o zbyt niskim poziomie zaufania do podwładnego. Natomiast, gdy jest mały dystans władzy członkowie organizacji traktują się na równi.

Indywidualizm/kolektywizm jest wymiarem, który obrazuje zakres, w jakim stopniu pracownicy są skłonni zaakceptować ważność wspólnych interesów nad jednostkowymi.

Wymiar męskość/kobiecość określa stopień przeważania w społeczeństwie wartości „męskich” (np. stanowczość, rywalizacje, chęć sukcesu, zarobki) lub „kobiecych” (np. pomoc, atmosferę w pracy, wzajemne zaufanie). Konfucjański dynamizm, zaś wyraża się w konsekwentnym dążeniu do celu poprzez: wdrażanie działań zapobiegawczych w przypadku występowania zagrożeń oraz stosowanie metod oszczędzania. Powyższe wymiary stanowią podstawę do wyodrębnienia czterech typów kultury w koncepcji Hofstede, które przedstawia tabela 1.

²³ O. Loundy, A. Bowling, Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 174.

²⁴ L. Zbiegień-Maciąg, Kultura..., op. cit., s.70.



Tabela 1. Typu kultury w koncepcji Hofstede

Typ kultury	Cechy i zasady
Kultura o orientacji na stabilizację i bezpieczeństwo	Wymagania dotyczą przestrzegania formalnych reguł. Postawa indywidualistyczna postrzegana jest jako zagrożenie. Kultura ta występuje w firmach charakteryzujących się sztywną strukturą i rygorystycznym podejściem do zarządzania.
Kultura o orientacji na strukturę i rutynowe procedury	Cechuje ona firmy, w których relacje między współpracownikami są w mniejszym stopniu sformalizowane. Pracownicy angażują się w realizację wspólnych zadań. Ogromną wagę przywiązuje się do tworzenia dobrej atmosfery w pracy.
Kultura nastawiona na wspieranie inicjatyw jednostek i małych grup	Fundamentalne zasady to: zaangażowanie, umiejętności kreatywnego rozwiązywania problemów. Cechuje organizacje, gdzie występuje wysoki stopień rywalizacji pomiędzy pracownikami
Kultura zorientowana na realizację zadań	Cechuje organizacje o tzw. płynnej strukturze i stylu zarządzania opartym na przywództwie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. Zbiegień-Maciąg, Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm, PWN, Warszawa 1999, s. 71.

Inny podział typów kultury organizacyjnej zaprezentował Charles Handy odnosząc się do mitologii. Wskazał on cztery typy kultury do których zalicza się:

- kulturę władzy, klubową, tzw. Zeusa,
- kulturę ról, funkcji, tzw. Apolla,
- kulturę zadań, zamierzeń, tzw. Ateny,
- kulturę osoby, egzystencjalną, tzw. Dionizosa²⁵.

Pierwszy typ kultury oznaczany jest symbolem sieci pajęczej, a wśród bogów greckich symbolizują ją Zeus²⁶. Zeus postrzegany był jako łącznik między ludźmi. Stanowił symbol, mądrości, sprawiedliwości, ładu oraz spokoju. W tym typie kultury władza zajmuje centralną pozycję w hierarchii organizacji. Stanowi główne źródło energii i zadań zorientowanych na osiągnięcie celów firmy.

Drugi typ kultury, to kultura roli, której symbolem jest świątynia grecka, a wśród bogów greckich symbolizuje ją Apollo²⁷. Świątynia grecka oznacza organizację opartą na sile i mocnych filarach. Natomiast Apollo był odzwierciedleniem artystycznego geniuszu, ideałem piękna i postępu. Fundamentalnymi cechami tej kultury są racjonalizm, porządek oraz stabilność. Ten typ kultury stosowany jest w organizacjach, które posiadają biurokratyczną strukturę oraz precyzyjnie określają zadania poszczególnych jednostek.

²⁵G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 54.

²⁶W. Olejniczak, *Zespół ...*, op. cit., s. 36.

²⁷A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit., s. 246.



Trzecim typem kultury jest kultura zadań, której patronką jest grecka bogini Atena, zaś symbolem sieć zadań²⁸. Charakteryzują ją organizacje, w których członkowie rozmieszczeni są w różnych miejscach sieci-macierzy. Stanowią oni część określonych zespołów zadaniowych, do których, należy rozwiązywanie problemów korporacji oraz realizowanie celów posiadających wysoki priorytet. Ponadto kultura zadań ma wpływ na rozwój innowacji oraz tworzy wysoki stopień rywalizacji między członkami firmy.

Czwartym typem jest kultura osobowa, której patronem jest Dionizos, a symbolem grono lub gwiazdy²⁹. Najważniejszym czynnikiem w tym typie kultury są stosunki międzyludzkie. Wpływają one bowiem bezpośrednio na rozwój i stabilizację korporacji. Wzajemny szacunek, komunikacja oraz zaufanie stanowią podstawę do odpowiedniego zarządzania. Organizacje kierujące się kulturą osobową nastawione są na zaspokajanie potrzeb pracowników oraz stwarzają możliwości do kształtowania odpowiedniego poziomu życia.

Odmienne sposoby postrzegania kultury organizacyjnej prezentują T. E. Deal i A. A. Kennedy. W swojej koncepcji wymieniają następujące typy kultur³⁰:

- twardą,
- „pracuj ciężko i baw się”,
- spokojnego działania,
- trwania, stabilności.

Kultura twarda stosowana jest w korporacjach, które nastawione są na dynamiczny rozwój oraz osiąganie sukcesów w przebojowy sposób. Język używany w komunikacji często bywa niekonwencjonalny ze względu na występowanie zapożyczeń z języków obcych. Poziom sukcesu świadczy o potędze i jest hucznie świętowany, natomiast porażki są bezlitośnie demaskowane. Pracownicy w firmie traktowani są w ten sam sposób. Kultura ta spotykana jest np. w przemyśle, branży kosmetycznej oraz sektorze rozrywkowym. Kultura „pracuj ciężko i baw się” opiera się na poświęceniu i wysokiej aktywności. Ceniona w niej jest ujmująca powierzchowność i bezkonfliktowa współpraca, Kluczową rolę odgrywa w niej połączenie zabawy z intensywną pracą. Kultura tego typu rozpowszechniona jest w firmach komputerowych oraz organizacjach zatrudniających aktywizatorów³¹.

²⁸ M. Furmanik, *Kultura organizacyjna w szkołach różnych krajów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 118.

²⁹ Tamże, s. 118.

³⁰ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura...*, op. cit., s. 68.

³¹ Tamże, s. 68.



W przypadku kultury działania najistotniejszymi jej cechami są racjonalność i porządek. Największą wagę przywiązuje się do ścisłego i odpowiednio zorganizowanego harmonogramu zarządzania. Niedopuszczalne jest wprowadzanie chaosu itp. działań. Rozwój kariery przebiega stopniowo po szczeblach organizacyjnych. Tego typu kultura wykorzystywana jest np. w spółkach naftowych, węglowych oraz bankach inwestycyjnych. Kultura trwania, stabilności odnosi się do precyzyjnego przepływu informacji między uczestnikami zespołu, każde z nich ma świadomość ściśle określonych obowiązków, a ponadto zna swoje miejsce w hierarchii organizacji. Stanowiska pracy dostosowane są odpowiednio do funkcji pełnionych przez pracowników. W kulturze tego rodzaju najważniejszymi aspektami są spójność zespołu, harmonia i tradycja. Spotykana jest ona głównie w agencjach ubezpieczeniowych, towarzystwach finansowych oraz firmach farmaceutycznych.

Wskazane typy kultur organizacyjnych posiadają wiele elementów wspólnych, jednak nie są one jednolite. Podkreślają wpływ czynnika ludzkiego na kulturę organizacji. Ponadto ukazują, że to wzajemne relacje pracowników stanowią podstawę do postrzegania kultury w otoczeniu zewnętrznym.

1.5 Metody identyfikacji i diagnozy kultury organizacyjnej

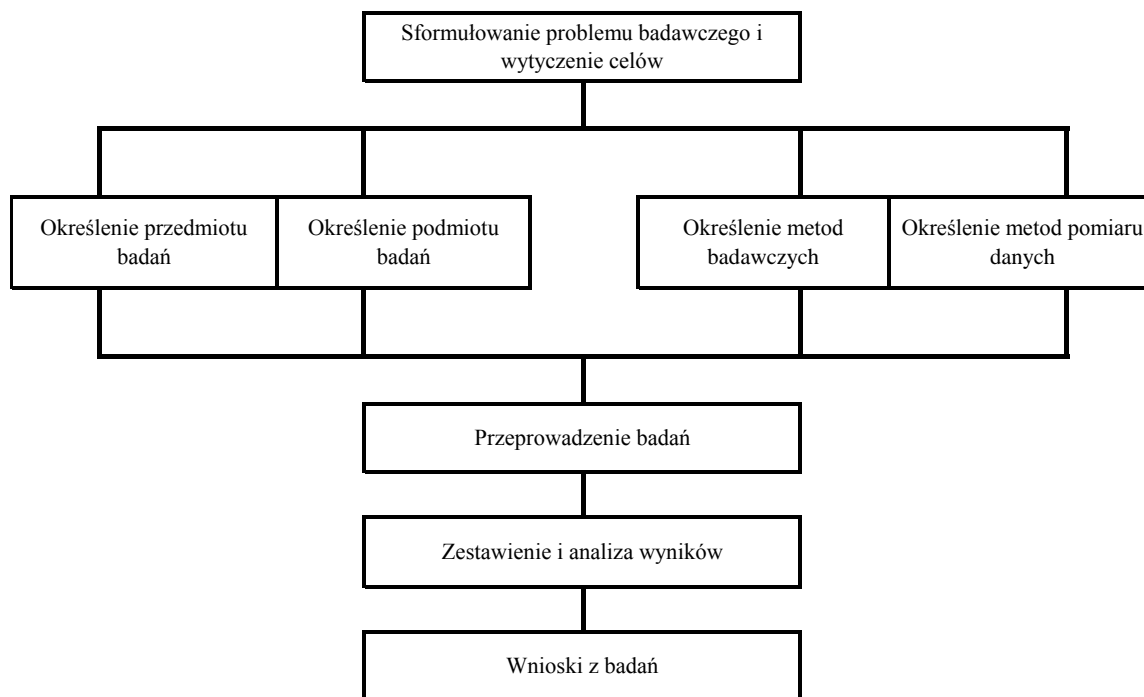
Kultura organizacyjna jest wieloaspektowym zjawiskiem wymagającym złożonej analizy. Stanowi ona dla badacza wyzwanie poprzez wiele elementów i zależności, które często są trudno mierzalne oraz obserwowalne. Badanie kultury organizacyjnej jest jednak procesem złożonym, a wybór metodologii jest konsekwencją głębszych wyborów poczynionych przez badacza, dotyczących założeń natury ontologicznej i epistemologicznej.³²

Fazą początkową badania kultury organizacyjnej jest zdefiniowanie problemu badawczego oraz wyznaczenie celów pomiaru. Określenie problemu badań oraz celów pozwala nakierować cały mechanizm na jednostki, które powinny stać się adresatami pytań oraz gronem kompetentnych osób do udzielenia odpowiedzi oraz informacji związanych z badanymi zagadnieniami. Kolejnym etapem jest dobór skutecznych metod i narzędzi badawczych. W literaturze wyróżnia się dwie metody odpowiednie dla badań kultury organizacyjnej. Są to metody ilościowe i jakościowe, które posiadają wiele technik ułatwiających badaczowi zebranie informacji.

³² M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s.20.



Rysunek 4. Procedura badawcza.



Źródło: K. Gadomska Lila, Metodologia badań kultury organizacyjnej, Katedra organizacji i Zarządzania, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2016, s. 14.

Badania ilościowe polegają na opisie i analizie faktów, zjawisk, procesów, przedstawiane są następnie w formie różnych zestawień i obliczeń statystycznych.³³ W większości przypadków opierają się na analizie matematycznej, której celem jest ustalenie powiązań przyczynowo-skutkowych. W tym rodzaju badań badacz ma nikły wpływ na próbę badawczą, ponieważ głównym założeniem jest zdobycie odpowiedzi na pytanie „ile?”.

Badania jakościowe cechuje szerszy obszar analizy. Nakierowane są na zdobywanie odpowiedzi na pytania szczegółowe takie jak: co?, dlaczego?, jak?, kiedy?. Umożliwiają poznanie istoty problemu badawczego oraz jej przyczyny. Pozwalają zrozumieć motyw, zachowania i postawy jednostek badanych. Metoda jakościowa jest zorientowana na proces. Nie ma charakteru statystycznego z czego wynika brak potrzeby wyłonienia odpowiedniej próby badawczej, a w rezultacie nie można generalizować wyników na opierając się o większą populację. Poniżej zostaną przedstawione przykładowe techniki gromadzenia danych.

³³ M. Łobocki, Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych, Oficyna wydawnicza IMPULS, Kraków 1999, s. 55.



Tabela 2. Popularne techniki zbierania informacji w procesie badania kultury organizacyjnej

TECHNIKI	ZALETY	WADY
Ankieta	<ul style="list-style-type: none"> -możliwość dotarcia do dużej grupy odbiorców, - gromadzenie dużej ilości danych, - ewentualność powtórzenia badań, - obiektywizm. 	<ul style="list-style-type: none"> - problemy z doborem odpowiedniej badanej próby, - bezzwrotność wypełnionych ankiet, - ograniczony wpływ badacza na badane podmioty, - prącochłonność.
Obserwacja	<ul style="list-style-type: none"> - obszerny zakres analizowanych zjawisk, - zwiększona szczegółowość, - możliwość obserwowania zachowań próby/ 	<ul style="list-style-type: none"> -czasochłonność, - selektywny dobór podmiotów i przedmiotów obserwacji, - problemy z bezstronną oceną analizowanych zjawisk, - wpływ badacza na zachowania obserwowanych podmiotów.
Wywiady	<ul style="list-style-type: none"> -koncentracja na danym temacie i pogłębiona analiza, - możliwość zadawania szczegółowych pytań, udzielania wyjaśnień, - okazja do ustalenia motywów postępowania respondenta. 	<ul style="list-style-type: none"> -mniejsza próba, - czasochłonność, - występowanie błędów w procesie analizy wywiadu, - zniekształcanie odpowiedzi respondentów poprzez błędną interpretację, - brak anonimowości.



<p>Analiza dokumentacji</p>	<ul style="list-style-type: none"> - trwałość, - obiektywizm, - powtarzalność analizy, - analiza dynamiki zjawisk, ze względu na prezentację stanu obecnego oraz przeszłego. 	<ul style="list-style-type: none"> -pojawiające się problemy z dostępem potrzebnych dokumentów, - selektywny dobór, - rozbieżności pomiędzy stanem faktycznym a udokumentowanym, - trudność w odtworzeniu w przypadku trwałego uszkodzenia lub zaginięcia.
-----------------------------	--	--

Źródło: K. Gadomska Lila, Metodologia badań kultury organizacyjnej, Katedra organizacji i Zarządzania, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2016, s.18.

Szczególnie przydatny przy zbieraniu oraz opracowywaniu informacji, które pomocne są w momencie ustalania cech, które są specyficzne dla kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa, okazuje się być model wartości konkurujących K.S. Camerona i R.E. Quinna. Model ten jest wynikiem badań prowadzonych na głównych cechach efektywnych organizacji. Badanie te określały kryteria oceny poprzez uzyskanie odpowiedzi na pytania dotyczące tego co decyduje o efektywności przedsiębiorstwa, a także jakie czynniki określają skuteczność działania organizacji. W miarę postępu badań, zostały zidentyfikowane wskaźniki efektywności organizacji, które zostały podzielone na cztery grupy takie jak elastyczność, samodzielność i dynamiczność versus niezmiennosc, porządek, kontrola. Jedne organizacje są uważane za efektywne, wówczas gdy się zmieniają i przystosowują, a także wtedy kiedy cechują się małym stopniem formalizacji. Z kolei inny pogląd głosi, że organizacje są skuteczne wtedy kiedy są przewidywalne, stabilne a ich struktura jest niezmienna³⁴.

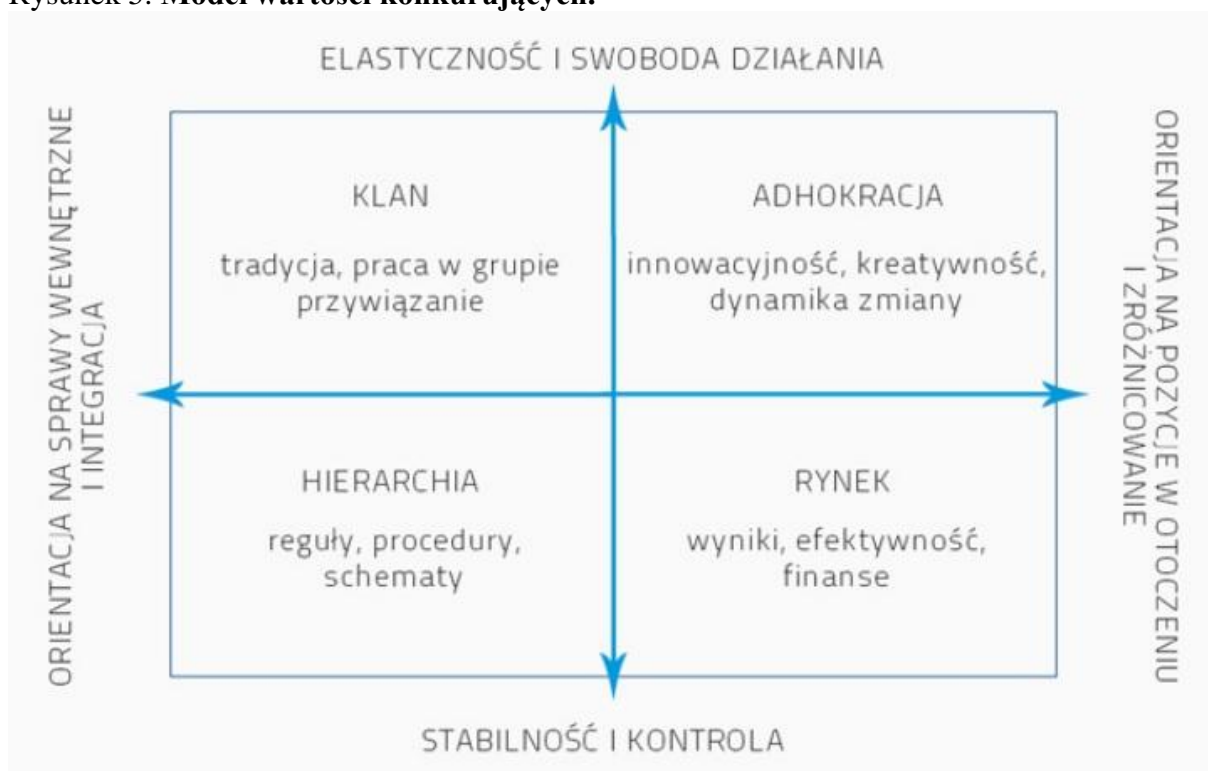
Drugi wymiar jest tworzony poprzez orientację na sprawy wewnętrzne, integrację i jedność versus orientacja na otoczenie, a także poprzez zróżnicowanie i rywalizację. Jedne organizacje są wówczas uznawane za skuteczne wtedy kiedy tworzą one harmonijną całość. Inne są efektywne wtedy, gdy koncentrują się na współpracy z innymi lub na współzawodnictwie. Gdy obydwa te wymiary zostaną skrzyżowane, następuje podział płaszczyzny na cztery ćwiartki, gdzie każda kolejna jest opisywana przez osobny komplet wskaźników efektywności. Wskaźniki efektywności mają za zadanie pokazać to co ludzie

³⁴ K.S. Cameron, R.E. Quinn, Kultura organizacyjna- diagnoza i zmiana, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 39.



cenią najwyżej jeśli chodzi o funkcjonowanie organizacji. Wspomniane cztery podstawowe wartości są względem siebie konkurencyjne i zarazem przeciwstawne. Ćwiartki otrzymały kolejno nazwy, które oddają cechy organizacji, które są najbardziej charakterystyczne : klan, adhokracja, rynek oraz hierarchia. Wymiary jakie osiągają poszczególne osie i ćwiartki są niezmiernie pomocne w wyjaśnianiu nie tylko różnorodnych orientacji, ale także konkurujących ze sobą wartości, które określają ludzkie zachowania. Pojemność poszczególnych typów skłoniła autorów modelu do identyfikowania każdej ćwiartki z określonym typem kultury. Każda z ćwiartek jest częścią składową kultury organizacyjnej. W wyniku posługiwania się modelem wartości konkurujących otrzymujemy profil kulturowy w postaci czworoboku. Czworobok ten pokazuje jak różnorodna kulturowo jest organizacja. Pomaga to w jednoznacznym określeniu typu kultury jaki dominuje w danej organizacji, a także umożliwia czytelne stwierdzenie tego jakie zmiany trzeba wprowadzić, aby profil kultury organizacyjnej był zgodny z naszymi oczekiwaniami³⁵.

Rysunek 5. Model wartości konkurujących.



Źródło: K.S. Cameron, R.E. Quinn, Kultura organizacyjna- diagnoza i zmiana, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 40.

³⁵K.S. Cameron, R.E. Quinn, Kultura..., op. cit., s. 39-40.

W obecnych czasach badanie kultury organizacyjnej pozwala ujawnić nowe spojrzenie na przedsiębiorstwo, dając nacisk na spełnianie potrzeby odczuwania a nie tylko myślenia. Dzięki badaniom otwiera się spojrzenie na organizacje z punktu ekspresyjnego, niwelując w większej części formę ekonomiczną. Bogate analizy kulturowe dają wyniki zwracające uwagę na głębsze spekulacje w kwestii funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Pojawiają się analizy i badania związane z człowiekiem jako jednostką i członkiem firmy. Nieprzypadkowo wdrażane wzory myślenia i kształtowane postawy pracowników nadają sens kulturze organizacyjnej. Przedsiębiorstwo, które ma świadomość swojej kultury organizacyjnej ma szansę w szybszy sposób osiągnąć sukces. Teoria nie zawsze jest jednak tożsama z praktyką i pomimo niejednokrotnie jasno ustalanych reguł i zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa zdarzają się od nich odstępstwa, które mogą okazać się dla organizacji tragiczne w skutkach.



Rozdział 2. Rola kultury organizacyjnej w środowisku pracowniczym

2.1 Istota zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi nabiera w dzisiejszych czasach, w dobie ciągłego rozwoju techniki i technologii coraz to większego znaczenia. Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga zrozumienia wszystkich zagadnień, które związane są bezpośrednio z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, a także z przystosowaniem jego strategii oraz polityki personalnej strictly do potrzeb związanych ze strategią organizacji. Należy również podkreślić fakt, że zasoby ludzkie mają obecnie ogromne znaczenie dla efektywnego, skutecznego i przynoszącego wymierne efekty działania poszczególnych organizacji.

Ricky W. Griffin uważa, że zarządzanie zasobami ludzkimi niegdyś zaliczano do drugorzędnych zadań organizacji, natomiast na przestrzeni ostatnich lat znacznie wzrosło jego znaczenie. Ma to związek zarówno z rosnącą złożonością materii prawnej, a także z uznaniem, że cennym źródłem poprawy wydajności dla organizacji są właśnie zasoby ludzkie. Koszty, które ponosi firma w momencie kiedy niewłaściwie zarządza zasobami ludzkimi jakie posiada, mogą okazać się dla niej niemożliwe do udźwignięcia. Przyjmuje się, że zarządzanie zasobami ludzkimi odgrywa współcześnie strategiczną rolę dla działania przedsiębiorstwa³⁶.

Zdaniem Aleksandra Pocztowskiego zarządzanie zasobami ludzkimi swoje źródła ma w założeniach związanych z koncepcją zarządzania zasobami ludzkimi, która powstała w latach osiemdziesiątych XX wieku w Stanach Zjednoczonych. Pracownicy byli niegdyś postrzegani jedynie jako źródło kosztów dla przedsiębiorstwa. Nowe podejście zakładało zupełnie odmienny sposób postrzegania pracowników. zaczęto ich postrzegać jako zasoby wiedzy i umiejętności, a także zdolności, które mogą pozwolić przedsiębiorstwu na uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej względem konkurencyjnych firm. W dzisiejszych czasach szersze podejście jest czymś oczywistym³⁷.

Definicja zarządzania zasobami ludzkimi swoje korzenie ma w literaturze amerykańskiej. Oznacza ono określone podejście w stosunku do sprawowania personalnych funkcji przedsiębiorstwa. Zarządzanie zasobami ludzkimi to strategia ale również i praktyka nabywania oraz wykorzystania i doskonalenia zachowań ludzi i wykazywanych przez nich w stosunku do przedsiębiorstwa umiejętności i możliwości. Szersza definicja tegoż pojęcia

³⁶A. Raczek, Współczesne problemy i wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach międzynarodowych, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016, s. 169.

³⁷A. Pocztowski, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, PWE, Warszawa 2007, s. 22.



określa zarządzanie zasobami ludzkimi jako stosunkowo nowe podejście do zarządzania personelem. Podejście to traktuje zasoby ludzkie jako podstawowe zasoby organizacji. Jeszcze inna definicja określa zarządzanie zasobami ludzkimi jako spójne oraz strategiczne podejście do kierowania najbardziej wartościowymi elementami składowymi firmy, czyli jej pracownikami³⁸.

Duże znaczenie dla rozwoju filozofii związanej z zarządzaniem zasobami ludzkimi w organizacji miały dwa ujęcia modelowe. Były to: model Michigan oraz model harwardzki. Model Michigan to efekt pracy grupy badaczy, która stworzyła koncepcję strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Koncepcja ta nadrzędna rolę przypisuje koncepcji strategii przedsiębiorstwa. Traktuje strukturę organizacyjną, a także zarządzanie zasobami ludzkimi, jako elementy, które wynikają ze strategii. Model Michigan wyszczególnia cztery składniki zarządzania zasobami ludzkimi, które wzajemnie się łączą i tym samym tworzą cykl. Są to:

- selekcja;
- ocenianie;
- wynagradzanie;
- rozwój³⁹.

Autorzy tego modelu założyli również, że ukształtowanie w odpowiedni sposób poszczególnych części składowych cyklu, pozwoli na oddziaływanie na zachowania pracowników, które pomogą w osiągnięciu celów. Cele jak wiadomo odnoszą się do efektywności działania poszczególnych firm.

Model harwardzki z kolei wyróżnia cztery obszary zarządzania zasobami ludzkimi. W obszarach tych podejmowane są decyzje. Obszary te stanowią między innymi przedmiot oddziaływania interesariuszy organizacji. Zaliczmy do nich akcjonariuszy, pracowników, związki zawodowe, kadre menedżerską, samorząd oraz rząd. Obszary znajdują się także pod wpływem różnych sytuacyjnych czynników do których zaliczyć można m. in. struktury zatrudnienia oraz sytuacja na rynku pracy czy strategia przedsiębiorstwa. Decyzje jakie podejmowane są w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi powodują efekt sprzężenia zwrotnego, a także pociągają za sobą bezpośrednie i pośrednie skutki. Bezpośrednie skutki to efektywność oraz zaangażowanie, natomiast do pośrednich zaliczyć można m.in. efektywność organizacji, dobrobyt społeczny oraz przede wszystkim zadowolenie pracowników. Do wspomnianych obszarów zaliczamy:

³⁸ H. Król, A. Ludwicyński, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Podręcznik, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2006, s. 54-55.

³⁹ A. Poczowski, Zarządzanie..., op. cit., s. 23.



- partycypacja pracowników;
- ruchliwość pracownicza;
- systemy wynagrodzeń;
- systemy pracy⁴⁰.

Jako główne zadanie procesu zarządzania zasobami ludzkimi przyjęto koordynację czterech wcześniej wymienionych obszarów, a także ich integrację ze strategią organizacji. Strategia organizacji jest w tym modelu jednym z sytuacyjnych czynników, które wpływają na proces zarządzania zasobami ludzkimi. Autorzy modelu harwardzkiego wyróżniają trzy możliwości realizacji danego zadania. Są to biurokracja, rynek i klan (tabela 3).

Tabela 3. Realizacja zadań według modelu harwardzkiego.

Obszar	Pracownik
Biurokracja	Pracownika traktuje się jak podwładnego. Jego zadania i role w organizacji są ograniczone jedynie do relacji służbowych. Pracownicze przemieszczenia mają miejsce niemalże jedynie wewnątrz funkcjonalnych komórek. Na podstawie określonych wymogów związanych z zajmowanymi przez daną osobę stanowiskami pracy następuje jej wynagradzanie. Integracja wewnątrz firmy następuje poprzez hierarchię. Przedsiębiorstwo takie cechuje się wysokim stopniem podziału pracy.
Rynek	Pracownik traktowany jest jak pracobiorca. Zakres jego obowiązków i przywilejów jest wyznaczany ramowo poprzez umowę o pracę. Zgodnie z potrzebami organizacji odbywają się takie działania jak zatrudnianie pracowników, ich przemieszczanie oraz zwalnianie. Podstawą wynagradzania jest efektywność pracownika na danym stanowisku pracy. Cechą, która charakteryzuje ten typ organizacji jest przekazywanie zarówno zleceń jak i zadań poszczególnym zatrudnionym lub grupom pracowniczym.

⁴⁰A. Pocztowski, Zarządzanie..., op. cit., s. 24.



Klan	Pracownika traktuje się jako członka organizacji. Może brać czynny udział w życiu danego przedsiębiorstwa poprzez zaangażowanie we wszelkie projekty, koła jakości czy też narady. Przedsiębiorstwo takie nastawione jest za długoterminowe zatrudnianie pracowników dzięki realizacji polityki stabilnego i długotrwałego zatrudniania. Możliwe jest również przemieszczanie pracowników wewnątrz organizacji zarówno w pionie jak i w poziomie. Wysokość wynagrodzenia jest liczona w oparciu o staż pracy, doświadczenie zawodowe oraz kompetencje danego pracownika. Istnieje także możliwość, aby pracownik posiadał udziału w zysku firmy.
-------------	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Pochtowski, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, PWE, Warszawa 2007, s. 26.

Na przestrzeni ostatnich lat, w literaturze przedmiotu znaleźć można coraz więcej informacji dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi. Osoby zatrudniane w organizacjach są na dzień dzisiejszy postrzegane jako jej zasoby strategiczne, które dają firmie możliwość nie tylko uzyskania przewagi nad konkurentami, ale również stwarzają szanse na utrzymanie tejże przewagi. Nie ma ludzi nieomylnych, niezawodnych, ale również nie ma ludzi niezastąpionych. W celu utrzymania prawidłowości funkcjonowania firmy powinna zachodzić wzajemna dobra relacja pomiędzy pracownikiem a jego przełożonych. Zatrudniony w momencie kiedy jest niedoceniany przestaje efektywnie pracować. Coraz gorzej wypełnia swoje obowiązki, pracuje coraz wolniej, często również swoje niezadowolenie wyładowuje na klientach. Wszystkie te negatywne konsekwencje prowadzą w swoich skutkach do coraz to gorszej renomy firmy na danym rynku. Niezmiernie istotne jest, aby ludzie którzy zajmują się w firmie zarządzaniem zasobami ludzkimi, byli do tego odpowiednio przygotowani. Aby posiadali kompetencje niezbędne do kierowania właśnie tą sferą. Osoby takie muszą nie tylko umieć zarządzać ludźmi, ale również muszą być świadomi odpowiedzialności jaka spoczywa na nich w związku z pełnioną funkcją.



2.2 Modele polityki personalnej

Organizacja i jej otoczenie ulegają nieustannym zmianom. Coraz mniej napotyka ją na swej drodze przeszkód związanych chociażby z odległością czy też niewystarczającymi zasobami posiadanej wiedzy. Wiedza jest jednak tym elementem, który jest dla organizacji niezbędny jeżeli chce ona istnieć na rynku. Wraz z dynamiką zmian zachodzących właśnie w jej otoczeniu, zmuszona jest ona do bardzo szybkich, niejednokrotnie niemalże natychmiastowych reakcji. Szybkość reakcji decyduje głównie o ich przetrwaniu na rynku, a także o przewadze nad konkurentami.

W celu utrzymania pozycji rynkowej, przedsiębiorstwa muszą kłaść jak największy nacisk na jak najlepsze wykorzystywanie posiadanych przez nich zasobów ludzkich. Ma to także wpływ na zmiany struktur organizacyjnych pracy, a także organizacji pracy. Organizacje przez wzgląd na bezproblemowe pokonywanie barier odległościowych, mają możliwość poszukiwania wysoko wykwalifikowanych pracowników w coraz to bardziej odległych miejscach. Zasady polityki personalnej przedsiębiorstwa to można by rzec względnie trwałe wskazówki, wytyczne co do sposobu działania w procesie zarządzania ludźmi.

W literaturze przedmiotu spotkać się można z dwoma modelami polityki personalnej. Modele są do siebie wzajemnie przeciwstawne. Są to model sita oraz model kapitału ludzkiego (model koszyka).

Model sita opiera się głównie na konkurencji, a także rywalizacji pomiędzy współpracownikami. W podejściu tym organizacja przyjmuje stanowisko swego rodzaju selekcyjona zasobów ludzkich, poprzez dobieranie spośród kandydatów tych o najlepszych kwalifikacjach. Wśród początkowo wybranych osób, prowadzone są dalsze selekcje. Stopniowo wykluczani są pracownicy „gorsi” a zostają tylko ci najlepsi, najbardziej efektywni. Proces ten powtarza się tak długo, dopóki nie zostaną znalezione osoby, które będą posiadały odpowiednie umiejętności. Niewątpliwie do zalet tego modelu zaliczyć można to, że pracownik jest oceniany poprzez pryzmat wykonanego przez siebie zadania. Daje on również możliwość dobrania i zespolenia dobrego grona specjalistów, co skutkuje profesjonalnym wykonywaniem zadań, a także pozwala zaoszczędzić fundusze przez wzgląd na brak potrzeby nieustannego przeprowadzania szkoleń wewnętrznych. Podsumowując



główny cel jaki model zakłada, można stwierdzić, że ma on na celu maksymalnie zredukować koszty jakie są związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi⁴¹.

Model kapitału ludzkiego zakłada on całkowicie odmienne założenia niż model sita. Model ten zakłada, że człowiek przez całe swoje życie nie tylko się uczy, ale również zmienia. Ze względu na dwa wspomniane fakty, warto jest więc nieustannie inwestować w szkolenie i rozwój danej jednostki. Działania takie mają na celu „przywiązać” pracownika emocjonalnie do organizacji, organizacja z kolei liczy wówczas na długookresowe zatrudnienie. Proces rekrutacyjny nie ma w tym przypadku tak dużego znaczenia. Bierze się pod uwagę doświadczenie i wykształcenie danych osób, nie mniej jednak najbardziej znaczącą rolę odgrywa osobowość kandydatów. Najchętniej przyjmowane są osoby nie tylko te, które wykazują duży potencjał rozwojowy, ale również takie, które nie są konfliktowe i chętnie podejmują współpracę⁴².

Tabela 4 przedstawia porównanie obydwu modeli. Obydwa modele posiadają wady i zalety, to od organizacji zależy, który z nich będzie wdrażać w swoje funkcjonowanie. Należy jednak pamiętać, że w momencie wyboru jednego z modeli konieczne jest przyjęcie odpowiedniej polityki zatrudnienia oraz rozwoju kadr, a także kształtowanie odpowiednich relacji pomiędzy personelem a kierownictwem.

Tabela 4. Model sita i model kapitału ludzkiego

Model	Elementy systemu personalnego
Sita	<p>Krótki i średni okres jeśli chodzi o planowanie. Zapotrzebowanie dostosowane do podaży siły roboczej, ilościowe podejście, głównie zewnętrzny rynek pracy.</p> <p>Selekcję stosuje się nie tylko dla nowo przyjmowanych kandydatów, ale również dla tych którzy już pracują.</p> <p>Selekcja pracowników związana bezpośrednio ich produktywnością i efektywnością, rygorystyczna selekcja na wejściu, możliwość szybkich awansów, pionowe ścieżki kariery.</p> <p>Skala ocen relatywna, okresy względem których ocenia się podwładnych są krótkie, koncentrują się na wynikach.</p> <p>System nagradzania jest nieodzownie połączony ze stopniem realizacji</p>

⁴¹ H. Król, A. Ludwiczynski, Zarządzanie zasobami ludzkimi; tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 80.

⁴²H. Król, A. Ludwiczynski, Zarządzanie..., op. cit., s. 80-81.



	<p>założonych dla pracownika celów.</p> <p>Krótkie kursy i szkolenia, duży nacisk na proces samokształcenia, a także na naukę poprzez doświadczenie.</p>
Kapitał ludzki	<p>Planowanie na długi okres czasu, wewnętrzny rynek pracy, nacisk kładziony na jakość siły roboczej a nie na jej ilość.</p> <p>Rygorystyczna selekcja, która dopuszcza przyjęcie kandydata, który nie jest w pełni ukształtowany zawodowo.</p> <p>Długotrwałe oraz bezpieczne zatrudnienie, poziome ścieżki karier i możliwości awansu, większa możliwość alternatywnych karier.</p> <p>Jasno określona skala ocen, premiowanie nie tylko określonych postaw ale również wykazywanego zaangażowania.</p> <p>Ogólne kryteria oceny zarówno odnoszące się do okresu długiego jak i krótkiego.</p> <p>Nagradza się za zaangażowanie , a także za wykazywana wobec firmy lojalność.</p> <p>Największą nagrodą jest rozwój.</p> <p>Nieustanne inwestowanie w personel i ego rozwój, duża ilość szkoleń, duża ilość środków przeznaczanych na rozwój. Kształcenie zarówno specjalistyczne jak i ogólne.</p>

Źródło: G. Aniszewska, Kultura organizacyjna w zarządzaniu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 67.

W literaturze przedmiotu znajdujemy stwierdzenie, jakoby najczęściej stosowanym modelem polityki personalnej wśród polskich przedsiębiorstw był model Mieszany zwany inaczej hybrydowym. Model ten stanowi z reguły nieświadoma i niecelową wręcz mieszankę dwóch omówionych powyżej. Wynika on bezpośrednio z potrzeby oszczędzania w organizacji i wygórowanych oczekiwań w stosunku do kandydatów na poszczególne stanowiska. Istotny jest fakt, że w jednej organizacji można wobec różnych stanowisk stosować różne modele polityki personalnej. Modele miesza się ze sobą np. poprzez zastosowanie modelu Sita dla stanowisk operacyjnych i wykonawczych. Model kapitału ludzkiego z kolei wprowadza się wówczas dla kadry menedżerskiej oraz specjalistów. Przedsiębiorstwa funkcjonujące według modelu Mieszanego, w momencie zatrudniania pracowników działają na zasadach modelu Sita ponieważ wymagają one wysokich kwalifikacji oraz umiejętności i doświadczenia, z kolei w stosunku do zatrudnionych już



pracowników realizuje się system, który zbliżony jest do modelu kapitału Ludzkiego. Polega on na tym, że pracownik, który raz został zatrudniony nie jest zwalniany, lecz w momencie kiedy nie wykazuje on dostatecznej efektywności, przesuwa się go do kolejnych zadań. Konkurencja jest wręcz znikoma. Dla coraz to skuteczniejszej pracy wprowadza się szkolenia zarówno rozwojowe jak i specjalistyczne⁴³.

To w jaki sposób zarządza się pracownikami poszczególnych organizacji, ma bardzo duży wpływ na jej funkcjonowanie. Począwszy od osiąganych wyników, usatysfakcjonowanych klientów, aż po zadowolonych pracowników. zadowolony i doceniony pracownik to spory sukces dla przedsiębiorstwa. W momencie kiedy pracownicy nie wykazują oznak zadowolenia, ulegają niekorzystnym warunkom pracy, konfliktom spowodowanym zbyt ostrą rywalizacją ze współpracownikami, mogą ulegać zjawiskom chronicznego stresu lub wypalenia zawodowego, którego bezpośrednią przyczyną również jest stres.

2.3 Kulturowe determinanty zachowania się ludzi w organizacji

Kultura organizacyjna przedsiębiorstw jest rozumiana na wiele sposobów. Autorka zawarła treści dotyczące kultury organizacyjnej w pierwszym rozdziale niniejszego opracowania. Podsumowując definicję kultury organizacyjnej w kilku słowach, stwierdzić można, że jest to pewien wzorzec pożądaných przez przedsiębiorstwo zachowań, który jest z reguły wymyślony bądź w pewnym sensie stworzony przez grupę ludzi danej organizacji.

Kultura organizacji jest nierozzerwalnie związana ze sferą dotyczącą zarządzania zasobami ludzkimi. Można by rzec, że te dwie płaszczyzny wzajemnie się uzupełniają. Kultura organizacyjna to również sposób patrzenia i myślenia o zachowaniu w organizacji jak i poza nią. Kultura odnosi się w tym sensie zarówno do teorii, które tłumaczą, a także przewidują w jaki sposób działają organizacje oraz ludzie którzy w nich pracują. Mają na nią wpływ między innymi takie determinanty jak:

- kultura społeczności w której działa dana organizacja;
- charakter otoczenia biznesowego bądź działalności firmy, a także wspólne wartości;
- podstawowe założenia założycieli firmy bądź jej liderów dominujących.

Wymienione powyżej trzy źródła kultury organizacyjnej nie pozostają względem siebie obojętne. Poprzez kulturę narodową określa się oczekiwania jakie organizacja ma

⁴³G. Aniszewska, Kultura organizacyjna w zarządzaniu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 68.



w stosunku do pracownika. Są to np. podporządkowanie się przełożonym, lojalność względem firmy, ale także w stosunku do osób z którymi jednostka współpracuje (niekonkurowania wewnątrz firmy). Charakter otoczenia biznesowego jest przyczyną powstawania podobieństw oraz różnic pomiędzy organizacjami. Firmy zajmujące się tą samą branżą mogą być podobne względem siebie chociażby ze względu na fakt, że zatrudniane przez nich osoby są wykształcone w tym samym kierunku. Czynnikiem, który wpływa na kulturę organizacyjną jest technologia, którą dane przedsiębiorstwo wykorzystuje. Zazwyczaj w tych firmach w których króluje technologia, wszystkie działania skierowane są na produkt. Mniejszą wagę przywiązuje się do ludzi – klientów, pracowników. Osoby, które są założycielami danej organizacji stanowią również źródło informacji i podstawowych wartości. Dzięki temu, że firma posiada swoich liderów, możliwe jest szybsze i sprawniejsze wdrażanie nowo zatrudnionych pracowników w obowiązki i zwyczaje panujące w organizacji⁴⁴.

Kultura organizacyjna jest w gruncie rzeczy wynikiem zdarzeń, jakie mają miejsce każdego dnia w przedsiębiorstwach. Przyczynia się ona z jednej strony do trudności związanych ze zmianą przyzwyczajzeń, które w danej organizacji utrwalane były przez lata, z drugiej strony z kolei pokazuje, że zmiany kulturowe w organizacji nie są czymś niemożliwym. W organizacjach z reguły przyjmuje się, że struktura organizacyjna stanowi swego rodzaju odzwierciedlenia poglądów, przekonań, wartości i oczekiwań. Poza wartościami zawartymi w oficjalnych dokumentach, są to przede wszystkim zasady, które wypełniają lukę pomiędzy tym co ma w rzeczywistości miejsce w organizacji, a także pomiędzy tym co głoszone jest na jej temat. Wszelkie obowiązujące w organizacji zasady, reguły w pewien sposób determinują sposób w jaki współpracują ze sobą nawzajem osoby zatrudnione⁴⁵.

Kultura organizacyjna wpływa na zachowanie poszczególnych jednostek w organizacji. Zgodnie z literaturą przedmioty kultura organizacyjna służy wprowadzaniu zauważalnych podziałów pomiędzy uczestnikami organizacji. Nie bez znaczenia pozostaje również fakt, że kultura sprzyja gromadzeniu, tworzeniu i przekazywaniu wiedzy i jest ona tym samym istotnym elementem, który ma za zadanie wspierać organizacyjne uczenie się. Może stanowić czynnik, który będzie zarówno motywował pracowników do tego, aby skłaniali się oni ku dzieleniu się wiedzą ze współpracownikami, jak również do nieustannego

⁴⁴G. Aniszewska, *Kultura...*, op. cit., s. 22.

⁴⁵ W. Walczak, *Wpływ założeń kulturowych na kształtowanie postaw i zachowań ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 204-206.



doskonalenia posiadanych przez siebie kompetencji. Kulturę organizacyjną cechuje niezwykła złożoność. Jej elementami są między innymi:

- deklarowana i przestrzegana hierarchia;
- wartości;
- źródła oraz sposób w jaki sprawuje się władzę;
- relacje na tle przełożony – podwładny;
- współudział przy podejmowaniu decyzji;
- zasady wynagradzania oraz wartościowania pracy;
- systemy motywacyjne oraz ścieżki kariery;
- satysfakcja z pracy i poziom zadowolenia pracowników;
- relacje pomiędzy współpracownikami;
- stopień w jakim osoby pracujące w organizacji są otwarte na zmiany i innowacje⁴⁶.

Kultura organizacyjna to normy i wartości będące nierozłącznie związane z głównymi celami przedsiębiorstwa, a także charakterem prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności. Wspomniane normy oraz wartości są swego rodzaju wyznacznikiem postępowania w relacjach zachodzących wewnątrz organizacji, a także w relacjach z potrzebami klientów wewnętrznych i zewnętrznych oraz w metodach komunikacji firmy z otoczeniem. Jest ona więc przejawem przyjętych wzorców myślenia, jak i sposobów działania, które odróżniają daną organizację względem innych. Kultura ma znaczący wpływ na zachowania jakie wykazują pracownicy danej organizacji. Pomędzy poszczególnymi jej składnikami zachodzi szereg reakcji oraz wzajemnych zależności. Powinno się jej analizować i interpretować w tzw. ujęciu systemowym czyli takim, które uwzględniało będzie zasadę zgodnie z którą elementy wyszczególnione wzajemnie na siebie oddziałują i są od siebie nawzajem zależne. Kulturowe założenia organizacji są związane z hierarchią wartości obowiązującą w danej firmie, ze źródłami władzy, a także rzutują na zachowania kierowników oraz na uczciwość i wiarygodność. To właśnie obowiązujący w danej organizacji styl kierowania jest pochodną norm oraz wartości etycznych i moralnych decydentów. Przyjęty styl kierowania i zasady z nim związane, przestrzegane i praktykowane są w przedsiębiorstwie każdego dnia⁴⁷.

Bardzo ważnymi czynnikami, które determinują i warunkują liczne zachowania i postawy przyjmowane przez pracowników, są m. in. metody zatrudniania/ naboru do pracy,

⁴⁶ W. Walczak, Wpływ..., op. cit., s. 206.

⁴⁷ Tamże, s. 207



zasady wynagradzania, a także zasady awansowania. Jeśli możliwość podjęcia zatrudnienia oparta jest wyłącznie na znajomościach i układach, wówczas zachowania takie mają również dominującą rolę w rozstrzygnięciu pozostałych procesów, które mają bezpośrednie powiązanie ze sferą zarządzania ludźmi. Źródła zaufania z kolei rzutują w największej mierze na skłonność do tego, aby dzielić się wiedzą. Wzajemne zaufanie może przybierać dwa oblicza. Po pierwsze może ono bazować na poszanowaniu prawdy, na uczciwości, a także na sprawiedliwości. Z drugiej jednak strony może opierać się wyłącznie na kalkulowaniu korzyści, a także na regulowaniu interesów. Rzeczywistość pokazuje, że to właśnie druga przedstawiona kategoria czyli tzw. zaufania kalkulacyjnego, jest w przedsiębiorstwach spotykana najczęściej. Daje to możliwość osiągnięcia niezwykle wysokich korzyści materialnych, a zdobyte wcześniej uprawnienia decyzyjne pozwalają na umacnianie nie tylko wpływów, ale również władzy. Założenia kulturowe to z kolei wartości i zasady według których należy postępować. Zbiór tychże wartości charakterystyczny jest tylko i wyłącznie dla danego przedsiębiorstwa o wybranym modelu kultury organizacyjnej. Problemem wielu organizacji jest rozbieżność wynikająca z różnic pomiędzy założeniami kulturowymi oficjalnie propagowanymi a wartościami oraz zasadami, które wyznaczają dane wzorce postępowania. Oficjalnie propagowane założenia kulturowe to takie, które zapisane są w dokumentach oficjalnych organizacji, pozostają w wersji deklaratywnej. Są to założenia teoretyczne z którymi bardzo łatwo każdemu jest się zapoznać. Dużo większą trudność stanowi druga grupa, czyli wartości i wzorce zachowań. Czynniki te mają swoje odzwierciedlenie w praktyce zarządzania. Niezmiernie trudno jest dobrze poznać oraz zrozumieć prawdziwe kulturowe założenia danej organizacji, gdyż są one umiejscowione w podświadomości poszczególnych członków organizacji. To właśnie te czynniki mają największy wpływ na kształtowanie się rzeczywistych zachowań oraz postaw organizacyjnych. Są one ukryte i trudno je spostrzec na pierwszy rzut oka. Ich zdiagnozowanie wymaga od obserwatora wnikliwej obserwacji. Osoba, która chce zdiagnozować poszczególne zachowania i wzorce, musi cechować się spostrzegawczością, a także mieć szeroki zakres wiedzy dotyczącej nie tylko samych zachowań, ale też ich przyczyn, źródeł czy skutków. Ważne jest, aby na badaną rzeczywistość spojrzeć z jak najszerszej perspektywy, w przeciwnym razie może to skutkować iluzorycznym wyobrażeniem rzeczywistej sytuacji organizacyjnej. Źródła władzy są z kolei zarówno powiązane jak i zależne między innymi od form własności danej organizacji oraz



od organizacyjno – prawnych podstaw i specyfikacji prowadzonej działalności. Jej źródło mogą stanowić różnego rodzaju kontakty i powiązania z interesariuszami⁴⁸.

Kulturowe założenia mają głównie za zadanie stworzyć wyimaginowany i często wyidealizowany obraz działania organizacji. Przyczyniają się także do kreowania pozytywnego wizerunku firmy w oczach odbiorców. Takie działania przyczyniają się najczęściej jednak do stworzenia takiego wizerunku, który nie jest tożsamy z rzeczywistą sytuacją jaka ma miejsce w organizacji.

Najważniejsze założenia dotyczące kultury organizacyjnej nie są jednak widoczne gołym okiem. Są one zakotwiczone głęboko w świadomości osób, które są członkami danej organizacji. Wnikliwe poznanie wszelakich zasad, które są pewnego rodzaju drogowskazem przy wyznaczaniu faktycznych postaw, daje możliwość zrozumienia mechanizmów, które wpływają na relacje oraz zachowania jakie zachodzą między ludźmi.

Panujące zasady i uwarunkowania kulturowe danej organizacji mają fundamentalny wpływ na takie zachowania wśród jej członków jak:

- stopień w jakim dane osoby angażują się w swoją pracę;
- stopień identyfikowania się z założonymi przez organizację celami;
- lojalność wobec współpracowników oraz przełożonych;
- skłonność do współpracowania i współdziałania z pozostałymi członkami organizacji;
- skłonność do wzajemnego dzielenia się wiedzą i doświadczeniem;
- wzajemny szacunek i skłonność do budowania trwałych relacji interpersonalnych⁴⁹.

Kulturowe założenia organizacji mogą wpływać zarówno pozytywnie jak i negatywnie na to czy funkcjonuje ona w sposób prawidłowy i sprawny. W momencie kiedy organizacja podejmuje próbę stworzenia kultury organizacyjnej, która w sposób pozytywny będzie wpływała na jej członków powinna mieć na względzie chociażby to, że to pracownicy są najważniejszym i najcenniejszym kapitałem i zasobem jaki organizacja posiada. Każdy przełożony, niezależnie od tego na jakim szczeblu zarządzania się znajduje, winien wykazywać szacunek dla podwładnych, praworządność, sprawiedliwość oraz uczciwość. Wszelkie przejawy nierównego czy wręcz dyskryminującego zachowania winny być wykluczane natychmiastowo. Wspomniany przez autorkę powyżej sposób rekrutacji i zatrudniania pracowników oparty wyłącznie na znajomościach, nie służy budowaniu prawidłowych relacji interpersonalnych. Istotnym elementem, który wpływa na prawidłowe funkcjonowanie organizacji, jest zaufanie przełożonego do podwładnych. Aby budowane

⁴⁸W. Walczak, Wpływ..., op. cit., s. 208.

⁴⁹W. Walczak, Wpływ..., op. cit., s. 209.



relacje cechowała trwałość i szacunek, niezbędne jest wykazywanie przez członków organizacji wzajemnego zaufania, szczerości, ale też odpowiedzialności. Nie tylko za samego siebie, ale w pewnym stopniu również za współpracowników. Wspomniana odpowiedzialność ma zdaniem odgrywać jedną z najważniejszych kwestii w przypadku nowo zatrudnianych osób. Osoby już będące pracownikami powinny „zatroszczyć” się o to, aby nowo zatrudniony pracownik czuł, że współpracownicy wykazują wobec niego nieprzymuszoną wolę pomocy i chęć nauczenia go wszystkiego co wchodzić będzie w zakres jego przyszłych obowiązków.

W rzeczywistości jednak bardzo mało osób postępuje wedle omówionych powyżej wskazówek, sugestii. Dużym wyzwaniem jest dla kadry zarządzającej stworzenie takiego środowiska pracy dla każdej z zatrudnionych osób, aby czuła się ona doceniana i szanowana. Stworzenie takich warunków prowadzi jednak do tego, że członkowie organizacji w pewien sposób utożsamiają się z jej celami. Wykazują oni wówczas większe zaangażowanie w wykonywaną przez siebie pracę. Liderami poszczególnych grup pracowniczych winny stawać się osoby, które wykazują największą wiedzę, doświadczenie, a także wszelkie niezbędne umiejętności i kompetencje do zarządzania ludźmi. Osoby takie wykazują tym większe zaangażowanie im większy wpływ mają na działanie organizacji i na podejmowanie decyzji z nią związanych. Usatysfakcjonowany pracownik to również taki, którego uwagi i pomysły brane są przez osoby kierujące pod rozwagę i są poddawane wspólnym dyskusjom. Wzbudzenie w pracownikach poczucia, że są oni potrzebni i ważni dla wszelakich działań organizacyjnych, wzmacnia w nich chęć do dzielenia się wiedzą, do uczenia się i nieustannego rozwijania swoich kompetencji i umiejętności.

Ważne jest dla podtrzymania prawidłowości zachodzących w organizacji procesów, aby komunikacja pomiędzy podwładnymi a przełożonymi działała obustronnie. To znaczy jeżeli podwładny zgłasza wszelkie swoje pomysły i idee mające związek z działalnością danej organizacji, przełożony także koniecznie powinien pracowników informować o wszystkich istotnych kwestiach mających związek z funkcjonowaniem organizacji.

Jednym z najistotniejszych elementów, który determinuje pozytywne zachowania organizacyjne pracowników, jest wynagrodzenie. Ludzie muszą być wynagradzani adekwatnie do poniesionego nakładu pracy, do posiadanej wiedzy i umiejętności. Wszelkie różnice płacowe, zwłaszcza te nieuzasadnione, wpływają na obniżanie u pracowników poziomu wykazywanej przez nich motywacji do pracy. Jeżeli pracownik dostanie takie wynagrodzenie, za które niemożliwe będzie zaspokojenie jego podstawowych potrzeb życiowych, wówczas nie będzie on wykazywał ponadprzeciętnej motywacji do pracy. Realia



są jednak takie, że pracodawcy w bardzo niewielu przypadkach wykazują jakiegokolwiek zainteresowanie co do poziomu życia ich podwładnych.

Efektywnie zarządzać pracownikami nie oznacza jedynie egzekwować i kontrolować czy polecenia kierownika wykonywane są w sposób prawidłowy. Nie odnosi się również tylko do utrzymywania rygoru i dyscypliny, a także bezwarunkowej uległości i posłuszeństwa. Kluczowe w budowaniu zaangażowania pracowników i w podnoszeniu ich motywacji do pracy jest stworzenie takich systemów wartości, które będą dla nich jasno określone i w pełni zrozumiałe.

Aby organizacja mogła w sposób prawidłowy funkcjonować, konieczne jest jasne określenie zasad, które mają w niej panować. Ważnym elementem jest również to, aby przełożeni nie tylko egzekwowali pewne zachowania od swoich podwładnych, ale również sami stosowali się do ustalonych reguł i zasad, a także funkcjonowali zgodnie z nimi. To prawda, że ludzie są najcenniejszym kapitałem jaki organizacja posiada, jednak często w praktyce firm/organizacji jest to kapitał nieodpowiednio wykorzystany i bardzo często niedoceniany.

2.4 Znaczenie rozwoju zawodowego pracownika

Rozwój związany ze zdobywaniem nowej wiedzy, kompetencji, nieustanne podnoszenie kwalifikacji, jest jednym z ważniejszych elementów ludzkiego życia. Od urodzenia bez przerwy życie zmusza nas ludzi do tego, żebyśmy się uczyli. Jest to niezbędne do tego, aby dana jednostka mogła funkcjonować w społeczeństwie w sposób prawidłowy. Rozwój zawodowy z kolei trwa tylko przez pewien okres ludzkiego życia i u każdego przebiega w sposób indywidualny. To od jednostki zależy również w którym momencie jej życia rozpocznie się on, a także kiedy ulegnie zakończeniu. Jest on jednak zawsze związany z indywidualnymi cechami osobowości, które odnoszą się do pracy zawodowej.

Sposób w jaki pracodawcy inwestują w zawodowy rozwój swoich podwładnych jest zależny od tego jaką strategię przyjmuje dana organizacja, a także od doboru określonych instrumentów. Aleksander Pochtowski w książce pt.: „*Zarządzanie zasobami ludzkimi*”, wyróżnia cztery strategiczne podejścia do rozwoju zasobów ludzkich.

Pierwsze podejście przyjmuje, że określone działania podjęte zostaną dopiero w momencie, kiedy wystąpią w organizacji problemy dotyczące braku pracowników o odpowiednim poziomie umiejętności oraz wiedzy. Pracownicy, którzy mają spełniać



niezbędne wymagania są wówczas pozyskiwani spośród osób, które organizacja już zatrudnia, bądź poprzez przyjmowanie nowych. *Drugie podejście* wdraża w organizacji politykę celową. Jej zadaniem jest przede wszystkim stworzenie w firmie odpowiedniego zasobu wiedzy oraz umiejętności, zakładając jednocześnie, że stanowią one ważny aspekt strategiczny dla rozwoju organizacji. Strategia opiera się na tym, że do pracy przyjmowane są nowe osoby. Z reguły są to młodzi ludzie, dysponujący niezmiernie wysokim potencjałem rozwojowym. W stosunku do tychże osób podejmowana jest w organizacji polityka celowa, która ma służyć rozwijaniu wspomnianego potencjału. *Podejście trzecie* zakłada, że organizacja przyjmować będzie pracowników, którzy już posiadają pewne doświadczenie zawodowe. Następnym krokiem jaki organizacja podejmuje w stosunku do tychże osób jest sprawdzanie ich aktywności i przydatności na różnorodnych stanowiskach, a na końcu dopiero podjęcie działań, które mają na celu rozwijać pożądane elementy potencjału pracowniczego. *W czwartym podejściu* organizacja zakłada, że pozyskiwanie potencjału pracowniczego jest możliwe jedynie poprzez jego zakupienie z zewnątrz⁵⁰.

Strategie dotyczące rozwoju zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie są wyznacznikiem dla ogólnych kierunków działania. W ramach tychże kierunków są zarówno planowane jak i realizowane przedsięwzięcia, które mają na celu rozwijanie poszczególnych składników zasobów ludzkich, stosując przy tym odpowiednie instrumenty. Jako główne trzy grupy instrumentów służących rozwojowi zasobów ludzkich klasyfikuje się:

- szkolenia;
- przemieszczenia pracowników;
- strukturyzację pracy.

Podstawowym narzędziem rozwoju ludzkich zasobów są bez wątpienia szkolenia. Definiuje się je jako ogół systematycznych oraz celowych działań, które mają miejsce w danej organizacji i są bezpośrednio nakierowane na pogłębianie, a także poszerzanie wybranych elementów zasobów ludzkich i wyposażenie ich w nowe elementy. Rozwój zasobów ludzkich, który ma związek ze szkoleniami następuje bezpośrednio poprzez uzupełnienie zdefiniowanego wcześniej braku poprzez nowo zdobytą wiedzę zawodową. Przemieszczenia zawodowe pracowników są z kolei formą pracowniczej ruchliwości, która charakteryzuje się względnie wysoką sterowalnością. Przemieszczanie nie tylko zmiany stanowisk pracy indywidualnych pracowników, ale też przez pewne grupy pracownicze we wnętrzu określonych komórek organizacyjnych. Stanowią one zarówno celowy jak

⁵⁰ A. Poczowski, Zarządzanie..., op. cit., s. 276.



i pożądany ruch wśród pracowników, który względem przyjętej hierarchii organizacyjnej może odbywać się zarówno w sposób pionowy jak i poziomy. Przemieszczenia pracowników mogą wpływać pozytywnie na pożytkowanie zawodowych kwalifikacji pracowników, a także umacniania więzi na tle pracownik – przedsiębiorstwo. Przemieszczenia są inicjowane zarówno przez kierownictwo jak i przez samych pracowników. Mają one wpływ na podnoszenie się efektywności zarządzania zasobami ludzkimi poprzez wpływ między innymi na efektywniejsze wykorzystywanie czasu pracy przez pracowników, a także poprzez lepsze pożytkowanie kwalifikacji zawodowych a co na to wpływa również wzrost satysfakcji z wykonywanej pracy. Trzecim sposobem jaki ma na celu minimalizowanie powstałych w organizacjach luk kompetencji jest strukturyzacja pracy. Ma ona na celu tworzenie nowych, a także modyfikowanie starych struktur pracy. Jej zadaniem jest również poprawa jakości gospodarowania w organizacji zasobami ludzkimi. Kształtuje ona treści, a także warunki pracy na poziomie wyznaczonego stanowiska lub grupy stanowisk. Strukturyzacja pracy ma wpływ na realizowanie zadań, które dotyczą bezpośrednio systemów pracy. Elementarnym systemem pracy jest stanowisko pracy, które dla osoby je zajmującej jest miejscem w którym nabywa ona wiedzę i niezbędne do prawidłowego wykonywania powierzonych jej obowiązków umiejętności. Od warunków pracy jakie pracodawca zapewni podwładnemu zależy w bardzo dużym stopniu jego motywacja do pracy⁵¹.

Rozwój zawodowy pracownika jest procesem. Proces ten wymaga nie tylko czasu, ale również niezbędnych do jego prawidłowego przebiegu nakładów finansowych. Działania jakie firmy podejmują w trosce o karierę pracownika, są podyktowane przesłankami takimi jak wzbudzanie w pracownikach poczucia lojalności w stosunku do przedsiębiorstwa, w którym pracują czy dbałością o wizerunek firmy.

Dzisiejszy rynek pracy wymaga od osób aktywnych zawodowo nieustannego dokształcania się, bardzo często konieczne także okazują się przekwalifikowania. Niemożliwe jest przypisanie osoby na stałe do danego stanowiska pracy ponieważ rynek pracy kładzie coraz to większy nacisk właśnie na elastyczność oraz na mobilność pracowników. Pracodawcy z kolei coraz częściej doceniają pracowników, którzy kładą nacisk na swój rozwój zawodowy. Pracodawcy powinni podejmować takie działania rozwojowe w stosunku do swoich podwładnych, aby czuli oni wsparcie z ich strony, a także chęć do podejmowania prób dalszego rozwoju. Ważne jest właściwe dbanie o rozwój zawodowy swoich pracowników ponieważ pomaga to w zapobieganiu obniżania się u nich poziomu motywacji

⁵¹A. Poczrowski, Zarządzanie..., op. cit., s. 277-279.



do pracy, a także pomagają uniknąć zjawiska jakim jest wypalenie zawodowe. Nieadekwatne działania rozwojowe ze strony pracodawców zamiast zamierzonego efektu, mogą wywoływać u pracownika uczucia zniechęcenia czy frustracji. Pracownik niezadowolony jak autorka wspomniała w poprzedniej części pracy, jest mniej wydajny.

Oprócz źródła korzyści dla pracodawcy, jakie niesie za sobą sprecyzowanie samejścieżki zawodowej pracownika, dla pracownika jest to proces samospelnienia, samorealizacji. Odpowiednio uitorowana kariera i określone cele zawodowe, pozwalają nie tylko na rozwijanie kompetencji, ale również na poczucie satysfakcji z pracy. W dobie niestannego rozwoju techniki i technologii, a także coraz to dynamiczniejszych zmian cywilizacyjnych, rynek pracy zmusza osoby, które podejmują na nim działania, do nieustannego doksztalcenia się i dostosowywania swoich kwalifikacji do aktualnych potrzeb rynkowych, a nawet do kilkukrotnego zmieniania zawodu w ciągu życia. Jednostka jest zmuszana do elastycznego reagowania na pojawiające się na rynku pracy zmiany. Znaczenie oraz potrzeba rozwoju indywidualnego pracownika jest podkreślana zarówno w wymiarze indywidualnym jak i organizacyjnym. Wymiar indywidualny jest istotny z punktu widzenia interesów dotyczących poszczególnych jednostek i ról, jaką chciałyby spełniać bądź spełniają w organizacji. Wymiar organizacyjny czyli szerszy, jest interpretowany z punktu widzenia organizacji jako całości. Idealną jest sytuacja, kiedy potrzeby jednostki są tożsame z zadaniami oraz celami, które stawia organizacja. W rzeczywistości jednak nie zawsze interesy obu stron są zbieżne.

Współczesne organizacje zmuszone są wykazywać niezwykle wysoką zdolność do adaptacji ponieważ otoczenie w jakim funkcjonują ulega ciągłym wpływom globalizacji. W wyniku zmieniającej się nieustannie rzeczywistości niezbędne jest tworzenie coraz to nowszych wzorców kultury. Wzorce te z kolei dają organizacjom możliwość wykazywania większej elastyczności działania, a także efektywniejszego wykorzystania zasobów ludzkich organizacji. Warunkiem niezmiernie ważnym w realizowaniu tychże zadań jest stworzenie pracownikom takich warunków w których będą oni chcieli rozwijać się i zdobywać nową wiedzę.



Rozdział 3. Identyfikacja wybranych aspektów kultury organizacyjnej firmy Totalizator Sportowy

3.1 Metodyka badań własnych

3.1.1 Cel, przedmiot badań i zakres badań

Kultura organizacyjna jest pojęciem, które wykazuje dużą złożoność. Można rozumieć kulturę w organizacji jako swego rodzaju czynnik, który łączy jej członków i jest zarazem zbiorem symboli, idei czy też wspólnie przyjętych wzorców. Z drugiej strony pojęcie to można rozumieć jako czynnik, który orientuje na coś człowieka i formułuje jego wyobrażenia. Kultura spełnia w organizacji jedną z najważniejszych ról. Pomaga w szybszym podejmowaniu decyzji, usprawnia procesy komunikacyjne w przedsiębiorstwie, podnosi poziom motywacji pracowników czy też stabilizuje wszelkie działania organizacji.

Autorka niniejszej pracy zdecydowała się na podjęcie tematu dotyczącego kultury organizacyjnej na przykładzie przedsiębiorstwa w którym pracuje, ponieważ chce ustalić w jaki sposób polityka personalna firmy wpływa na jej kulturę organizacyjną, a także czy reguły pracy zostały pracownikom jasno przedstawione. Autorka podjęła również próbę ustalenia czy pracownicy badanego przedsiębiorstwa mają szansę rozwijać się zawodowo i awansować.

Celem badań jest identyfikacja kultury organizacyjnej w firmie „Totalizator Sportowy” oraz próba oceny jej elementów przez pracowników obsługi klienta, a także ustalenie związku między kulturą organizacyjną a polityką personalną firmy Totalizator Sportowy. Tak określony cel zakreśla też **przedmiot badań**, który w tym przypadku stanowi kultura organizacyjna w dużej firmie. Niezbędna będzie identyfikacja kultury organizacyjnej w badanej firmie oraz charakterystyka prowadzonej polityki personalnej, co z kolei pozwoli na głębsze zdiagnozowanie tego zagadnienia. Funkcjonowanie pracownika ściśle związane jest istniejącą kulturą organizacyjną, która pokazuje pewne wartości tej kultury i wzmacnia więzi z pracownikami, ale również wpływa na ich postawy, motywacje, zaangażowanie. Każda firma prowadzi własną politykę personalną, która może być spójna z kulturą organizacyjną lub też deklaratywna.

Zakres przedmiotowy badań obejmował przejawy kultury organizacyjnej w firmie Totalizator Sportowy.

Zakres podmiotowy i przestrzenny- Badaniem objęto 100 pracowników spośród 55 kolektur Totalizatora Sportowego zlokalizowanych na terenie miasta Nowego Sącza.



Zakres czasowy- badanie ankietowe zostało przeprowadzone w dniach 22 – 27 czerwca 2017 roku. Spośród stu sporządzonych i rozdanych respondentom ankiet uzyskano zwrotność 60 %, czyli 60 osób udzieliło odpowiedzi na zadane im w kwestionariuszu ankiety pytania.

3.1.2 Pytania i hipotezy badawcze

Proces badawczy wymaga precyzyjnie określonego celu badań, przedmiotu, zakresu a także hipotez.

Literatura przedmiotu wskazuje wiele definicji i pojęć dotyczących problemów badawczych i hipotez. Henryk Cudak określa problem badawczy jako „trudność typu humanistycznego, która zostaje określona przy pomocy pytań i wymaga również badań z wykorzystaniem metod wielostronnych i technik”⁵². Tadeusz Pilch definiuje hipotezę „jako częściowo uzasadnione twierdzenie, a także wszystkie przypuszczenia przy wykorzystaniu których mamy zamiar dane faktyczne objaśnić”⁵³.

Główny problem badawczy w niniejszej pracy można sformułować w sposób następujący: *Czy istniejąca kultura organizacyjna i prowadzona polityka personalna firmy wpływa na identyfikowanie się z pracownikami firmy, na poziom motywacji pracowników, ich zaangażowanie, sprzyja rozwojowi personelu ?*

Na podstawie pewnych przesłanek wynikających z doświadczenia zawodowego autorki postawione zostały hipotezy :

Hipoteza główna:

Kultura organizacyjna Totalizatora Sportowego ma związek z kształtowaniem polityki personalnej, motywowaniem pracowników, które wpływają na zaspokajanie potrzeb i aspiracji pracowników, umożliwiając jednocześnie realizowanie celów przedsiębiorstwa.

Hipotezy szczegółowe:

- 1) *Pracownicy znają elementy istniejącej kultury, co sprzyja temu że utożsamiają się z firmą.*

⁵²H. Cudak., Funkcje szkoły w kształceniu kultury pedagogicznej rodziców, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1987, s. 64.

⁵³ T. Pilch, Zasady badań...op. cit., s. 67-38.



- 2) *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa sprzyja zaangażowaniu pracowników w działanie firmy i realizowanie jej celów.*
- 3) *Poprawność procesów komunikacyjnych w firmie wpływa na realizowanie przyjętej przez przedsiębiorstwo kultury organizacyjnej.*

Tak postawione hipotezy wymagają odpowiedzi na kilka bardziej szczegółowych pytań. To dzięki pytaniom badawczym możliwe jest przybliżenie obszarów niewiedzy wynikających z zakreślonego obszaru badawczego. Jak podkreśla się w literaturze przedmiotu „treści sformułowanych pytań badawczych powinny być tak skonstruowane, aby uzyskanie na nie odpowiedzi było możliwe przy użyciu dostępnych technik badawczych oraz narzędzi”⁵⁴.

Pytania badawcze umożliwiają poprawne sformułowanie hipotez badawczych. Zakreślony przez autorkę obszar badawczy i postawione hipotezy będą wymagały odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- 1) Czy kultura organizacyjna według której funkcjonuje organizacja wpływa na zwiększenie poziomu motywacji do pracy?
- 2) Czy kultura organizacyjna przedsiębiorstwa wpływa na poprawność procesów komunikacji?
- 3) Czy pracownicy Totalizatora Sportowego utożsamiają się z organizacją?
- 4) Czy osoby zatrudnione w Totalizatorze Sportowym mają wystarczające warunki, aby móc rozwijać się zawodowo?
- 5) Czy pracownicy są wystarczająco zmotywowani do wykonywania swojej pracy?
- 6) Czy cele przedsiębiorstwa są dla pracowników jasno określone?

Metoda wykorzystana w badaniu własnym oraz sposób przeprowadzenia badania zostaną szerzej opisane w dalszej części pracy.

⁵⁴ G. Babiński., Wybrane zagadnienia metodologii socjologicznych badań empirycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1998, s.19.



3.1.3 Metody i narzędzia wykorzystane w badaniu własnym

Kultura organizacyjna i zagadnienia z nią związane stanowią szeroki obszar zagadnień z dziedzin takich jak psychologia, socjologia, a także innych dyscyplin naukowych. Diagnoza kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa, a także próby opracowania jej pożądanego modelu, stwarzają szanse na analizę luki jaka ma miejsce pomiędzy kulturą pożądaną a tą która panuje w sytuacji obecnej.

Do prawidłowego zdiagnozowania kultury organizacyjnej wykorzystuje się metody zarówno ilościowe jak i jakościowe. Ilościowe metody mają na celu uzyskać rzeczywisty obraz kultury na dany moment działalności organizacji. Służą określaniu pewnych charakterystycznych cech (np. kwestionariusze, ankiety oraz wywiady).

Metody ilościowe z kolei skierowane są na opis i wyjaśnienie rzeczywistości w sposób liczbowy. Mają one na celu zbadać kulturę organizacyjną w sposób szczegółowy i określić jak często występują w danej zbiorowości różnego rodzaju fakty, zjawiska, a także opinie. Metody ilościowe określane są jako dynamiczne, zmieniające się w czasie. Zalicza się do nich np. obserwacje (w tym także obserwację uczestniczącą), analizę dokumentów oraz artefaktów.

Wiedza dotycząca bieżącej sytuacji w firmie, aktualnego stanu kultury i umiejętność obserwowania i rozróżniania priorytetów od tego co mniej ważne w firmie, jest kluczowym elementem do sprawnego wykorzystywania kultury organizacyjnej w procesie zarządzania. Autorka posłużyła się metodą opisową oraz wizytą w organizacji i obserwacją celową przy opracowaniu podrozdziału 3.2. Pomocne w opracowaniu były również dokumenty wewnętrzne firmy oraz doświadczenia autorki wynikające z pracy w punkcie obsługi klienta badanej firmy.

W celu identyfikacji, a także oceny wybranych elementów kultury organizacyjnej, wykorzystano kwestionariusz ankiety, który składał się z 15 pytań, a oraz z części metryczkowej, która zawierała zmienne takie jak: płeć, wiek, staż pracy w firmie. Zastosowano celową procedurę doboru próby. Grupę respondentów stanowili pracownicy obsługi klienta.



3.2 Firma Totalizator Sportowy jako obiekt badań

3.2.1 Historia firmy

Gry wszelkiego rodzaju, w tym też losowe przez stulecia cieszyły się dużym zainteresowaniem ludzi i w różnych obszarach kulturowych występowało wiele formy gier i loterii oraz przybierały różne formy organizacji. Polska „Loteria” rozpoczęła swoją działalność w 1786 roku jako monopol. Z dniem 1 września tego samego roku zgodnie z ustawą, postanowiono przejąć loterię jako Skarb Państwa. Wówczas zostały dla niej zabezpieczone fundusze, a także utworzono administrację. Ustawa z dnia 15.06.1787 roku potwierdziła, że państwo posiada wyłączność w organizowaniu gier loteryjnych.

Firma Totalizator Sportowy działa na polskim rynku przeszło 60 lat. Rozpoczęła swoją działalność na mocy Zarządzenia Przewodniczącego Komitetu Kultury Fizycznej z dnia 25 stycznia 1956 roku. Pierwsza utworzona kolektura była zlokalizowana w Warszawie u zbiegu ulic Wspólnej i Marszałkowskiej. Z każdym kolejnym rokiem struktura organizacyjna firmy obejmuje coraz to większą liczbę oddziałów i podległych im punktów sprzedaży⁵⁵.

Rysunek 6. Totalizator Sportowy -Logo



Źródło: Totalizator Sportowy, <https://www.google.pl/search?q=totalizator+Sportowy+nowy> (data odczytu: 09.06.2017).

W początkowej fazie działalności firmy trudność sprawiały procesy logistyczne ponieważ zarówno łączność jak i transport były w tamtym czasie utrudnione. Na przestrzeni lat zmianie uległy wszystkie procesy logistyczne, a także te związane z transmisjami i metodami według których następowało losowanie i nominowanie zwycięzców. 18 marca 1956 roku Toto Lotek odegrał wiekopomną rolę w zakładach piłkarskich. Już wtedy typowanie wyników cieszyło się bardzo dużym zainteresowaniem, kupony wysyłane były

⁵⁵ Totalizator Sportowy. Historia, <https://www.totalizator.pl/historia/jak-zaczynamy>, (data odczytu 10.06.2017).

pocztą, natomiast opłatę stanowił specjalny trójkątny znaczek. Transmisje z losowań przeprowadzało w tamtym czasie Polskie Radio. Poszczególne wyniki typowano za pomocą bączka, który w momencie kiedy przestawał wirować wskazywał wygraną, przegraną bądź remis. Od marca 1973 roku losowania Totalizatora zaczęto transmitować w TVP. Od 2010 roku losowania odbywają się na kanale TVP info⁵⁶.

Na przestrzeni lat Totalizator Sportowy wzbogacił proponowany przez 40 lat wachlarz gier. Od 1957 roku wprowadzono grę o nazwie Tutto – Lotek, gdzie należało skreślić 6 liczb spośród 49. W 1976 roku Totalizator zaproponował dwie nowości: Express Lotek oraz Zakłady Specjalne. Po dokładnie 10 latach wprowadzony został Super Lotek, a dwa lata później Twój Szczęśliwy Numer. Od 8 października 2007 roku rozpoczęto losowania w ramach Multi Lotka PLUS. W kwietniu 2010 roku wprowadzony został do oferty Joker i tym samym zakończył on sprzedaż produktu, którym był Twój Szczęśliwy Numer. Jego sprzedaż trwała do stycznia 2015 roku. W 2009 roku wprowadzono do oferty Zdrapki, które wcześniej występowały pod marką Lotek. Express Lotek zmienił z swoją nazwą na Mini Lotto, Duży Lotek stał się Lotto a w 2012 roku firma dodała dodatek w postaci PLUSA. Polega na tym, że klient ma możliwość dopłacić 1 zł do zakładu Lotto a jego los ma wówczas możliwość wzięcia udziału w dodatkowym losowaniu, które umożliwia wygranę miliona złotych. końcem 2014 roku do katalogu gier dołączono tzw. Ekstra Pensję. Gwarantuje ona główną wygraną w formie comiesięcznej wypłaty kwoty 5000 zł na okres 20 lat. Od 6 czerwca 2016 roku istnieje również szansa wygrania 2 milionów złotych w LOTTO- Super Szansa. Grając w Lotto, Multi Multi, Mini Lotto, Kaskadę lub Ekstra Pensja gracz może aktywować wytypowany numer Super Szansy płacąc dodatkowo 2 złote⁵⁷.

Przełomowe w historii firmy było wprowadzenie w 1991 roku systemu komputerowego. W 1993 roku gracze po raz pierwszy mieli możliwość użycia Lottomatu, czyli maszyny, która pozwala na bardzo szybką grę bez skreślania liczb na kartce. W zaledwie kilka sekund wysyła wybrane przez daną osobę liczby do głównego komputera. Taki system pozwala na obstawianie dowolnych liczb nawet na 30 minut przed planowanym losowaniem. Był to dla Totalizatora Sportowego skok cywilizacyjny⁵⁸.

Obecnie Spółka dysponuje 18 oddziałami rozlokowanymi na terenie całej Polsce. Siedziba Spółki zgodnie z § 2 Umowy Spółki Totalizator Sportowy ma swoją

⁵⁶ A. Adamczyk, J. Lis, 60 lat minęło czyli Totalizator Sportowy w anegdocie, Totalizator Sportowy Sp. z o.o., Warszawa 2016, s. 5,8.

⁵⁷ Historia, <https://www.totalizator.pl/historia/rozwoj/>, (data odczytu: 10.06.2017).

⁵⁸ A. Adamczyk, J. Lis, 60 lat minęło..., op. cit., s. 94.



lokalizację w Warszawie. Totalizator Sportowy dysponuje imponującą liczbą ponad 16 000 punktów sprzedaży zlokalizowanych w całej Polsce⁵⁹.

Rysunek 7. Oddziały Totalizatora Sportowego



Źródło: Raport Zrównoważonego Rozwoju i Bezpieczeństwa Gry 2009/2010, https://www.totalizator.pl/__data/assets/pdf_file/0018/80028/Raport_TS_2009-2010.pdf, (data odczytu 09.06.2017).

Oddziałem dla punktów Totalizatorów Sportowych w Nowym Sączu jest oddział znajdujący się przy ulicy Olszańskiej 5a w Krakowie. W Nowym Sączu zlokalizowanych jest 55 kolektur Totalizatora Sportowego. Zgodnie z założeniami firmy liczba ta z roku na rok ulega zwiększeniu.

⁵⁹ Dokumenty wewnętrzne firmy, Umowa Spółki Totalizator Sportowy, s. 2.

3.2.2 Polityka personalna Totalizatora Sportowego

Polityka personalna zwana inaczej kadrową stanowi jeden z ważniejszych elementów polityki i strategii firmy. Składają się na nią procedury, a także zwyczaje, które związane są z zasadami i standardami dotyczącymi tego, jak postępować z pracownikami.

Inwestycje w politykę personalną, w szkolenia, a także system wynagradzania pracowników mają na celu zwiększyć zdolności organizacyjne podwładnych, ich zbiorowe kompetencje oraz specjalistyczną wiedzę przedsiębiorstwa jako całości.

Działania, które mają związek z polityką personalną danego przedsiębiorstwa powinny stanowić spójną i nieodłączną część polityki firmy, wspomnianej już strategii rozwoju, a także wizji oraz misji. Jeżeli te elementy będą ze sobą spójne, wówczas organizacja będzie w stanie postrzegać współpracowników i podwładnych jako osoby utalentowane, zdolne z odpowiednimi predyspozycjami. Takie warunki stwarzają dla organizacji szansę na osiągnięcie nie tylko sukcesów biznesowych, ale również na bycie oryginalnymi. Oryginalność w tym kontekście ma związek z odróżnianiem się od konkurencji i tym samym budowanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej względem innych firm na rynku.

Totalizator Sportowy uznaje, że wpływ na jego sukces i powszechne zaufanie wśród konsumentów, mają między innymi kompetencje zatrudnianych pracowników. Działania jakie firma podejmuje mają między innymi na celu pozyskanie, a także utrzymanie i rozwój pracowników o odpowiednich predyspozycjach zawodowych. Pożądanymi przez firmę pracownicy to tacy, którzy potrafią współpracować w zespole, są zorientowani na klienta ale też na wyniki, potrafią się komunikować z innymi, posiadają fachową wiedzę.

Odpowiedzialność i obowiązek zatrudniania pracowników dla poszczególnych kolektur spoczywa na kierowniku danego regionu. To on zatrudnia daną osobę w momencie, kiedy pozytywnie przejdzie ona przez etap rozmów kwalifikacyjnych. Wówczas taki potencjalny pracownik kierowany jest na szkolenie w oddziale w Krakowie, podczas którego uczy się nie tylko zachowań i reguł jakie obowiązują w firmie, ale też tego jak należy postępować z klientami, jak obsługiwać system i poszczególne sprzęty na których zobligowany będzie pracować. Osoba taka podczas dwudniowego szkolenia nabywa także umiejętności i dożywotnie uprawnienia do pracy na lottomacie.

Poszukiwania pracowników odbywają się poprzez ogłoszenia w lokalnej prasie, a także w Internecie. Wiadomości odnośnie wolnych miejsc pracy niejednokrotnie przekazywane są tzw. pocztą pantoflową co wpływa na to, że nowo zatrudniane osoby mogą



być postrzegane jako takie, które dostały się na określoną posadę przez wzgląd na posiadanie w firmie kontaktów czy znajomości.

Firma dba o rozwój umiejętności wszystkich swoich pracowników po to aby utrzymać wysoki stopień ich motywacji i skuteczności. Działania takie mają na celu również rozwój potencjał zatrudnionych pracowników. Cel jaki firma obrała w odniesieniu do prowadzonej przez siebie polityki personalnej to m. in. pozyskać wyszkoloną i kompetentną kadrę, a także stworzyć takie zespoły osób, które będą ze sobą współpracować, a także będą realizowały strategię działalności przedsiębiorstwa.

Wśród pracowników 55 punktów Totalizatora Sportowego zlokalizowanych w Nowym Sączu, zauważyć można wzajemną pomoc i relacje oparte na obustronnej życzliwości. Warunki pracy jakie firma stwarza swoim pracownikom sprzyjają przyjaznej i otwartej atmosferze. Rywalizacja pomiędzy współpracownikami nie jest na pierwszy rzut oka zauważalna pomimo tego, że system wynagradzania oraz premiowania jaki obowiązuje w organizacji jest ściśle powiązany z uzyskanymi przez dany punkt, a także przez poszczególne jednostki wynikami sprzedaży wyznaczonych produktów. Produkt top, którego sprzedaż jest promowana w danym momencie, wyznaczany jest i podawany do wiadomości pracowników za pomocą lottomatów (np. zaczynające się promocje dotyczące sprzedaży zdrapek) z kilkudniowym wyprzedzeniem. Informacje dotyczące uzyskanych przez pracowników wyników sprzedaży są przekazywane przez kierownika danego oddziału na osobnych kartkach w zaklejonych kopertach, do prywatnej wiadomości każdej osoby. Od tego jaki wynik dana osoba osiągnie zależy między innymi jej premia, a także dodatek motywacyjny bo takie systemy motywacyjne przedsiębiorstwo również stosuje.

Totalizator Sportowy podchodzi do polityki personalnej z długofalowym nastawieniem. Pożądane wzorce zachowań u poszczególnych pracowników są aktywizowane poprzez ich właściwe angażowanie i nakierowanie na doskonalenie indywidualne. Działania takie w konsekwencji mają na celu podniesienie i rozwój kompetencji osobistych każdego pracownika z osobna.

Pracownicy Totalizatora Sportowego są traktowani jako strategiczne zasoby organizacji. Kadra zarządzająca wyznaje zasadę, że aby mieć dobrego pracownika konieczne jest to, aby w niego inwestować. Przedsiębiorstwo docenia także różnorodność poglądów i różne style pracy wśród pracowników ponieważ wierzy, że to jest jeden z elementów, który podnosi jakość świadczonych przez firmę usług i umożliwia osiąganie coraz to lepszych wyników biznesowych.



Cele i zadania jakie przedsiębiorstwa wyznacza swoim pracownikom są jasno określone i co najważniejsze realne do osiągnięcia. Ważne jest aby cel był realny i osiągalny. Pracownicy Totalizatora Sportowego dokładnie wiedzą czego oczekują od nich ich przełożeni – jakie wyniki powinni oni osiągać, a także jak mają postępować aby osiągnąć wyznaczony cel. Regularnie otrzymują oni także informacje zwrotne na temat tego, jakie wyniki osiągają i jak postrzegana jest ich praca.

Pracownicy Totalizatora Sportowego mają bogaty fundusz socjalny, który co roku jest rozbudowywany i urozmaicany. W funduszu tym znajduje się między innymi środki na dopłaty do wycieczek zagranicznych i krajowych. Wycieczka taka przysługuje każdemu pracownikowi raz na rok w określonym corocznie wymiarze dni. Firma zwraca podwładnym również koszty dojazdów na wszystkie szkolenia, które również są bezpłatne. Pracownicy otrzymują ponadto dwa razy w roku bony z okazji świąt Wielkanocnych i Bożego Narodzenia. Z okazji 60 – lecia istnienia Totalizatora Sportowego pracownicy otrzymali również gratyfikację finansową.

Firma zakłada, że ci pracownicy, którzy mają wysoki stopień motywacji, są w stanie osiągać wysokie wyniki i realizować w pełni cele jakie wyznacza przedsiębiorstwo. Dla prawidłowego funkcjonowania każdej firmy ważne jest, aby jej pracownicy posiadali odpowiedni poziom motywacji do pracy i byli nastawieni na rozwój.

3.2.3 Elementy kultury organizacyjnej badanej firmy

Kultura organizacyjna jest niezmiernie obszernym pojęciem. Każdy człowiek przynależy do jakiejś kultury często nie zdając sobie z tego sprawy. Na co dzień nie zastanawiamy się nad tym czym tak naprawdę jest owa kultura organizacyjna i jakie ma ona znaczenie dla nas jako ludzi, pracowników.

Kultura organizacyjna tak jak i struktura organizacji to pojęcia niezwykle obszerne i pomimo tego, że jako ludzie funkcjonujemy w różnorodnych kulturach, z reguły nie zastanawiamy się nad tym, wręcz niejednokrotnie tego nawet nie dostrzegamy. Czym więc jest kultura organizacyjna i jakie czynniki ją tworzą i jak wpływa ona na osoby, które w danej organizacji podejmują pracę?

Kultura organizacji to nic innego jak zjawiska powiązane bezpośrednio ze specyfiką danej firmy, z jej tożsamością oraz niepowtarzalnością/ oryginalnością. Jest to taki zestaw cech, który wpływa na wyróżnianie danego przedsiębiorstwa na tle pozostałych jednostek na



rynku. Kulturę organizacji stanowi ponadto zbiór obyczajów, wzorców postaw czy zachowań, a także przekonań, które są pomocne pracownikom w procesie zrozumienia tego w jaki sposób dana organizacja działa. Kultura ponadto zmierza w kierunku maksymalizacji lojalności pracowników w stosunku do firmy, a także ich stopnia zaangażowania w życie i funkcjonowanie danej organizacji. Na to jaki charakter przybiera kultura organizacyjna danego przedsiębiorstwa wpływ mają takie czynniki jak:

- Historia i tradycja firmy;
- Zasoby firmy;
- System kar i nagród;
- Wizja i misja przedsiębiorstwa;
- Stopień wykorzystania nowinek technologicznych (stopień nowoczesności);
- Siła oddziaływania na firmę innych dominujących organizacji, które działają na danym rynku;
- Procedury kształcenia oraz doskonalenia pracowników⁶⁰.

Historia działania organizacji jaką jest Totalizator Sportowy zaprezentowana została w jednym z poprzednich rozdziałów. Totalizator Sportowy działa na polskim rynku od 60 lat, cieszy się zaufaniem wśród obywateli i ogromną popularnością. Zasoby firmy to nie tylko centrala wraz ze wszystkimi oddziałami zlokalizowanymi na terenie całej Polski. To przede wszystkim wyposażenie informatyczne i komputerowe ponieważ w dobie nieustannego rozwoju techniki i technologii stanowi ono warunek niezbędny do funkcjonowania oddziałów oraz kolektur. W każdej kolekturze konieczne jest posiadanie lottomatu, drukarki fiskalnej, drukarki do kuponów, czytnika kuponów, a także monitora do gry keno. Najcenniejszym jednak zasobem jaki organizacja posiada są ludzie, których zatrudnia. Liczba zatrudnianych osób z roku na rok wzrasta a średni okres zatrudnienia w Totalizatorze Sportowym wynosi 9 lat.

W 2015 roku Totalizator Sportowy otrzymał europejski certyfikat dla firm Verafirm. Potwierdza to jego przynależność do światowej klasy elity. Uzyskanie takiego certyfikatu jest dowodem na to, że organizacja wdrożyła program zarządzania oprogramowaniem zgodnie z wymogami międzynarodowej normy ISO/IEC 19770 – 1⁶¹.

⁶⁰ E. Strońska, J. Trippner- Hrabi, Rola kultury organizacyjnej w kształtowaniu efektywności organizacji, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2015, s. 210-211.

⁶¹ Totalizator Sportowy pierwszą firmą w Europie z certyfikatem Verafirm, <https://www.totalizator.pl/media/korporacja/totalizator-sportowy-pierwsz-firm-w-europie-z-certyfikatem-verafirm>, (data odczytu: 18.06.2017).



Firma wprowadziła w życie System Monitorowania i Wspierania Rozwoju Kompetencji Pracowników, który opiera się na modelu kompetencyjnym. Na jego podstawie została opracowana Księga Kompetencji. Zawiera ona kompetencje ogólnie organizacyjne, specjalistyczne, menedżerskie, które są charakterystyczne dla poszczególnych stanowisk w organizacji. Księga stanowi dla spółki swego rodzaju mapę polityki personalnej, która jest niezbędna do odpowiedniego kształtowania zachowań pracowniczych, postaw, a także rozwoju wiedzy i umiejętności. Księga ta sprawdza się także w procesach rekrutacyjnych oraz szkoleniowych poszczególnych osób. Jest to narzędzie, które pozwala nie tylko na bieżąco monitorować kompetencje pracowników, ale także pozwala planować i koordynować ich rozwój.

Pracownicy są nagradzani za osiągnięcie wyznaczonych przez kierownictwo celów poprzez różnego rodzaju gratyfikacje finansowe, bony, dofinansowanie wycieczek (raz do roku), dofinansowanie pakietu sportowego, a także zapewnienie bezpłatnego udziału w szkoleniach podnoszących kwalifikacje. Jeżeli pracownik nie osiągnie wyznaczonego poziomu sprzedaży nie otrzymuje wówczas premii. Jeżeli jednak naruszy rażąco w jakikolwiek sposób przepisy bądź nie dopełni swoich obowiązków, może oprócz nieotrzymania dodatku finansowego zostać ukarany naganą bądź jego bezpośredni przełożony może zdecydować o odesłaniu go na dwudniowe szkolenie w najbliższym oddziale. Ostatecznością jest zwolnienie dyscyplinarne pracownika.

Wizja i misja Totalizatora Sportowego są opracowywane na podstawie analizy strategicznej, a także analizy trendów za jakimi podąża rynek zarówno polski jak i europejski. W prace nad wizją i misją przedsiębiorstwa każdorazowo angażowana jest zarówno kadra kierownicza jak Zarząd Spółki. Firma stawia na planowanie długofalowe, gdyż uważa, że takie działania sprzyjać będą jej bezproblemowemu utrzymaniu się na rynku i zrównoważonemu wzrostowi.

Nowa misja firmy to:

Dalsze zwiększanie środków, które trafiać będą do społeczeństwa, a także spełnianie marzeń klientów przy pomocy rozwoju usług z zakresu rozrywki takich jak gry, loteria i zakłady wzajemne, zachowując jednocześnie najwyższy standard odpowiedzialności społecznej.



Wizja firmy:

Pozostać liderem rynku i jednocześnie zapewnić graczom łatwy dostęp do innowacyjnych usług w dziedzinie rozrywki, stwarzając jednocześnie unikalne warunki rozwoju dla swoich pracowników. Być partnerem biznesowym godnym zaufania⁶².

Totalizator Sportowy jest spółką świadomą zmieniającego się nieustannie otoczenia. Priorytetem jest dla firmy zaspokajanie potrzeb swoich klientów w sferze nowinek technologicznych. Spółka stara się by zawsze iść krok dalej w celu nadążania za wymaganiami klientów. W firmie funkcjonuje nowoczesny system informatyczny, a także system sprzedaży. Pozwalają one nie tylko na sprawniejsze korzystanie z ofert Totalizatora, ale również jego zaletę stanowi większe bezpieczeństwo zawieranych transakcji.

Prowadzenie działalności w zakresie gier liczbowych, a także loterii pieniężnych stanowi monopol dla państwa. Wynika to chociażby z tego, że Totalizator Sportowy stanowi spółkę Skarbu Państwa. Totalizator Sportowy nie jest więc narażony na działania konkurencji.

Przedsiębiorstwo kładzie nacisk na nieustanne kształcenie swoich podwładnych i podnoszenie ich kompetencji. Totalizator oferuje swoim pracownikom szeroki wachlarz narzędzi podwyższających ich wiedzę. Największy nacisk kładzie się na szkolenia wewnętrzne w zakresie produktowym oraz proceduralnym. Firma finansuje również szkolenia, kursy wewnętrzne, a także konferencje.

Ciekawym rozwiązaniem okazała się być wprowadzona do użytku platforma e - learningowa. Dotychczas udostępniono pracownikom Spółki takie moduły kursów jak „Zarządzanie sobą w czasie” oraz „Strategie skutecznego działania”. Jeden z ostatnich projektów ‘ Akademia umiejętności”, skierowany został zarówno do kadry kierowniczej, jak i do pracowników sprzedaży. Projekt ten przyczynić miał się do rozwijania umiejętności w zakresie gospodarowania czasem pracowników, czy do podnoszenia umiejętności związanych z negocjowaniem. W ramach tego projektu, dla mobilnych pracowników sił sprzedażowych, którzy na co dzień nieustannie przemieszczają się służbowymi samochodami, zorganizowana została Szkoła Bezpiecznej Jazdy. Totalizator Sportowy od kilku lat wdraża skutecznie również program wolontariatu pracowniczego, który realizowany jest przez Fundację LOTTO Milion Marzeń. Pracownicy mają możliwość podzielenia się swoją wiedzą i umiejętnościami z potrzebującymi⁶³.

⁶² Dokumenty wewnętrzne firmy, Raport odpowiedzialności społecznej – Totalizator Sportowy, s. 18-19.

⁶³ Dokumenty wewnętrzne firmy, Raport odpowiedzialności społecznej – Totalizator Sportowy, s. 50-52.



Firma myśli przyszłościowo i wychodzi naprzeciw również osobom, które jeszcze nie pracują w organizacji, ale chciałyby taką możliwość otrzymać. Możliwość taka istnieje dzięki organizowanym programom stażowym. Umożliwia to zdobycie pierwszych, a zarazem niezbędnych na drodze przyszłej kariery doświadczeń oraz wiedzy.

3.2.4 Profil kultury organizacyjnej

Aby ocenić system funkcjonowania danej organizacji, niezbędne jest stworzenie profilu kultury organizacji. Umożliwia to stworzony przez R. E. Quinna i K. S. Camerona kwestionariusz Organizational Culture Assessment Instrument, czyli tzw. kwestionariusz OCAI.

Kwestionariusz składa się z 6 pytań i wymaga od respondentów oceny stopnia w jakim dany czynnik ma miejsce w ich organizacji. Dla czterech odpowiedzi możliwe jest rozdzielanie liczby 100 punktów w takim natężeniu w jakim osoba ankietowana uważa to za słuszne. Przykładowo jeśli odpowiedź A odzwierciedla sytuację w naszej firmie w stopniu znacznym, można przydzielić jej liczbę punktów 50, jeśli B oraz C są trafne, ale tylko w pewnym stopniu, można wycenić ją na 20 punktów każdą. Natomiast jeśli odpowiedź D jest odzwierciedleniem rzeczywistości w stopniu najmniejszym, wówczas przydzielamy jej najmniejszą ilość punktów. w tym wypadku jest to pozostałe 10 punktów. istotne jest, aby suma wszystkich czterech odpowiedzi z każdego kolejnego pytania wynosiła dokładnie 100⁶⁴.

Na potrzeby podjętej pracy dyplomowej, jej autorka zdecydowała się na sporządzenie profilu kultury organizacyjnej badanego Totalizatora Sportowego przy użyciu kwestionariusza OCAI, którego pytania zawarte zostały w ankiecie o której wypełnienie poproszono 100 pracowników kolektur Totalizatora Sportowego w Nowym Sączu. Dla określenia typu organizacji przeprowadzono wyłącznie diagnozę stanu rzeczywistego przedsiębiorstwa. Stan pożądany nie został poddany badaniu.

W kwestionariuszu zawarto sześć pytań, które zgodnie z modelem Quinna i Camerona posłużą do określenia profilu organizacji jaką jest Totalizator Sportowy. Poniższej analizie poddane zostaną pytania **2,3,4,5,10,11**. W kolejnym rozdziale, w części poświęconej analizie badania ankietowego zostaną omówione pozostałe pytania wraz z metryczką.

⁶⁴ K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, op. cit., s. 28-29.



Pytanie numer dwa dotyczyło kwestii tego jak dany respondent scharakteryzowałby organizację w której pracuje. Tabela 5 przedstawia zestawienie odpowiedzi jakie zostały udzielone w ankietach, gdzie :

A - Ludzie pracujący w organizacji bardzo mocno się angażują. Organizację scharakteryzować można jako jedną wielką rodzinę. Stanowi ona miejsce osobistego spotkania dla pracowników;

B - Osoby pracujące w organizacji z chęcią podejmują ryzyko. Energia oraz przedsiębiorczość są cechami, które w organizacji dominują;

C - Pracownicy nastawieni są głównie na osiągnięcia organizacja nastawiona jest w największym stopniu na wyniki a główną troskę stanowi możliwie jak najlepsze wypełnianie zarówno zadań jak i obowiązków;

D - Organizację cechuje ścisła kontrola i hierarchia. Zakres zadań i obowiązków wyznaczany jest przez formalne procedury.

Tabela 5. **Charakterystyka organizacji Totalizatora Sportowego**

SUMA A:	SUMA B:	SUMA C:	SUMA D:
4075	1190	380	355

Źródło: Opracowanie własne

Zgodnie z weryfikacją odpowiedzi jakich udzielili respondenci, tabela 5 pokazuje, że ludzie pracujący w organizacji traktują swoje miejsce pracy jak drugi dom. Jest to dla nich miejsce spotkań również o charakterze osobistym. Ponadto angażują się oni bardzo mocno w swoje obowiązki. Odpowiedzią, którą najczęściej wybierali respondenci (zaraz po odp. A), była odpowiedź B, zgodnie z którą cechami jakie wyrażają przedsiębiorstwo są energia, a także przedsiębiorczość. Pracownicy podejmują także z chęcią ryzyko. Pozostałe odpowiedzi były oceniane bardzo podobnie, jednak znacznie niżej niż dwie poprzednie. To, że pracownicy Totalizatora Sportowego wykazują się zaangażowaniem, otwartością, a także przedsiębiorczością, świadczyć mogą o tym, że satysfakcjonują ich zarówno warunki pracy jak i kontakty i relacje ze współpracownikami. Akceptują oni system wedle którego przedsiębiorstwo funkcjonuje i w pełni się z nim zgadzają. Takie odczucia i zachowania sprzyjają dużej spójności pracowników, a także wpływają na podnoszenie poziomu w jakim pracownicy utożsamiają się z daną organizacją.



Kolejne pytanie ankiety (pytanie numer 3), stanowiące jednocześnie pytanie kwestionariusza OCAI, weryfikowało styl przywództwa jaki ma miejsce w badanej organizacji. Udzielone odpowiedzi weryfikuje tabela 6, gdzie:

A - Przywództwo utożsamia się ze służeniem pomocą oraz radą, a także z opieką;

B - Przedsiębiorstwo utożsamia się z takim, które podejmuje ryzyko, cechuje się nowatorstwem oraz przedsiębiorczością;

C - Przedsiębiorstwo definiuje się jako zorientowane na wyniki, stanowcze, takie które wykazuje się ekspansywnością;

D - Przywództwo utożsamiane jest z koordynowaniem, z harmonią warunków mających przyczynić się do osiągnięcia dobrych wyników, a także ze sprawnym organizowaniem.

Tabela 6. Styl przywództwa Totalizatora Sportowego

SUMA A:	SUMA B:	SUMA C:	SUMA D:
2950	385	300	2365

Źródło: Opracowanie własne

Najwięcej osób opowiedziało się za tym, że ich organizacje cechuje pomoc, rada i opieka, a także stabilne warunki zatrudnienia, harmonia i spokój. Dla osób zatrudnianych w firmie ważne jest, to aby w miejscu swojej pracy osoby takie czuły się dobrze, swobodnie. Istotne jest poczucie ważności i niezbędności jakie powinien posiadać w sobie każdy pracownik niezależnie od tego jakie zajmuje on w danej firmie stanowisko.

Pytanie 3 kwestionariusza OCAI miało za zadanie zweryfikować styl według jakiego organizacja zarządza swoimi pracownikami. Zarządzanie podwładnymi to jedna z najistotniejszych kwestii każdego przedsiębiorstwa. Zły sposób kierowania personelem wpływa bezpośrednio na to, że osoby nie są zadowolone ze swojej pracy. Wpływa to również na ich wydajność i jakość obsługi – obniżając je. Niezadowolenie wpływa także na podniesienie poziomu stresu w organizmie co w skrajnych przypadkach może skutkować nawet wypaleniem zawodowym danej jednostki pracowniczej. Style zarządzania zgodnie z odpowiedziami to :

A - Organizacja kładzie nacisk na pracę zespołową, pomiędzy współpracownikami panuje zgoda i pełne uczestnictwo wszystkich członków organizacji;

B - Organizacja kładzie nacisk na pracę indywidualną, na indywidualne podejmowanie ryzyka, swobodę, a także innowacyjność;



C - W organizacji panuje ostra rywalizacja, stawiane są wysokie wymagania, kładzie się wysoki nacisk na osiągnięcia;

D - Organizację cechuje stabilność zatrudnienia, przewidywalność, niezmiennosc stosunków oraz podporządkowanie.

Tabela 7. Styl zarządzania w Totalizatorze Sportowym

SUMA A:	SUMA B:	SUMA C:	SUMA D:
3095	305	300	2300

Źródło: Opracowanie własne

W tabeli 7 przedstawiono zestawienie udzielanych przez respondentów odpowiedzi według których określają oni miejsce pracy jako organizację w której pracuje się zespołowo, a także taką, która nie dyskryminuje i nie wyklucza żadnego z jej członków. Typowana przez odpowiadających stabilność zatrudnienia oraz niezmiennosc warunków pracy i ich przewidywalność, to ważne aspekty funkcjonowania jednostek ludzkich w organizacji. Pracownicy cenią sobie stabilizację i pewność, a zarazem dobrą atmosferę i równość.

Kolejne pytanie kwestionariusza OCAI, które jednocześnie stanowiło pytanie numer 5 skonstruowanej przez autorkę ankiety, miało na celu zweryfikować, na jakie aspekty Totalizator Sportowy jako organizacja kładzie największy nacisk. Istotne jest, aby organizacja dbała o rozwój swoich pracowników nie wywierając na nich jednocześnie presji. Sytuacją idealną wydaje się być taka, gdzie przełożony jest w stanie motywować do pracy w jak największym stopniu swoich podwładnych, utrzymując jednocześnie wysoki poziom zadowolenia i zadowalające wyniki w pracy. Pytanie (zinterpretowane liczbowo w tabeli numer 8) pozwalało na zidentyfikowanie kierunku w jakim zarządzana jest organizacja pod czterema definicjami:

A - Największy nacisk organizacja kładzie na rozwój osobisty. Można zauważyć duże zaufanie, a także chęć współuczestnictwa i otwartość;

B - Zdobywanie nowych zasobów oraz podejmowanie coraz to nowszych wyzwań to czynniki na które organizacja kładzie największy nacisk. Istotne jest także szukanie nowatorskich pomysłów i rozwiązań;



C - Organizacja kładzie nacisk na wyniki i działania konkurencyjne. Ważne jest zwyciężanie na rynku i osiąganie ambitnych celów;

D - Organizacja kładzie nacisk na trwałość oraz niezmienność. Ważna jest sprawność oraz kontrola i praca bez zakłóceń.

Tabela 8. Na jakie aspekty kładzie nacisk Totalizator Sportowy

SUMA A:	SUMA B:	SUMA C:	SUMA D:
2650	915	370	2065

Źródło: Opracowanie własne

Stabilizacja, trwałość, niezmienność, a także możliwość rozwoju osobistego to cechy organizacji jakich pożąda pracownik. W dobie nieustannego rozwoju techniki i technologii ważne jest, aby pracownicy czuli się komfortowo, aby w ich podświadomości panowało przekonanie, że ich posada w danej firmie nie jest zagrożona. Poczucie nieustannej niepewności i braku stabilizacji wpływa także na obniżenie poziomu motywacji do pracy przez co traci cała organizacja.

W przedostatnim pytaniu poruszono kwestie spójności organizacji. Zapytano respondentów: co ich zdaniem, jakie czynniki mają wpływ na to, że organizacja w której pracują wykazuje się spójnością. Spójność jest niezwykle ważnym czynnikiem, który umożliwia realizowanie założonej przez przedsiębiorstwo strategii. Można by rzec, że jest to swego rodzaju nośnik. Od tego w jakim stopniu spójna jest organizacja zależy to, czy uda się jej zrealizować założenia i plany. W czasach, kiedy otoczenie organizacyjne nieustannie ulega zmianom i jesteśmy narażeni na wpływy konkurentów i pozostałych podmiotów rynkowych, ważne jest, aby być wystarczająco mocnym w przewyciężaniu swoich słabości i zmierzać ku maksymalnym osiągnięciom na rynku.

Tabela 9 przedstawia analizę udzielonych odpowiedzi gdzie:

A - Spójność jest zapewniana poprzez lojalność oraz obopólne zaufanie. Zaangażowanie jakie wykazują pracownicy w sprawy organizacyjne ceni się bardzo wysoko;

B - Spójność w organizacji zapewniana jest poprzez zaangażowanie w innowacje oraz rozwój. Duży nacisk kładzie się na poszukiwanie nowych dróg;



C - Spójność organizacji osiągana jest poprzez nacisk zarówno na wyniki jak i osiągnięcie celów. Ekspansywność, a także chęć zwyciężenia są najbardziej powszechnymi motywami działania;

D - Formalne zasady i regulaminy zapewniają spójność organizacji. Najważniejsze dla organizacji jest jej sprawne funkcjonowanie.

Tabela 9. Spójność organizacji Totalizatora Sportowego

SUMA A:	SUMA B:	SUMA C:	SUMA D:
2890	705	315	2090

Źródło: Opracowanie własne

Totalizator Sportowy jako organizacja wykazuje się dużym stopniem spójności. Zasady jakie tam panują sprzyjają procesom integracji pracowników i ich utożsamianiu się z przedsiębiorstwem. Nawiązuje się w tym przypadku pewna więź pomiędzy pracownikiem a miejscem w którym on pracuje. Lojalność to pożądana cecha a organizacja, która posiada lojalnego pracownika ma szansę na realizowanie zgodnie z założeniami swoich planów i strategii.

W Pytaniu ostatnim autorka badania podjęła próbę zweryfikowania kryteriów sukcesu badanej organizacji. Od tego w jaki sposób dana organizacja zdefiniuje sukces zależy to, w jaki sposób postrzegać ją będą zarówno pracownicy, konkurenci i inne rynkowe podmioty z którymi z racji swojej działalności zobligowana jest funkcjonować na rynku.

W tabeli 10 zebrano odpowiedzi osób wśród których przeprowadzono badanie, przy czym:

A - Jako miarę sukcesu organizacji definiuje się umiejętność pracy zespołowej, rozwój zasobów ludzkich, a także zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi;

B - Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie najbardziej nowatorskich i oryginalnych produktów, a także osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności;

C - Miarą sukcesu dla organizacji jest pokonywanie konkurentów i wygrana na rynku. Najważniejsze jest osiągnięcie pozycji lidera;



D - Za miarę sukcesu uważa się zarówno sprawność działania. Do najważniejszych elementów zalicza się pewność dostaw, niskie koszty produkcji, a także wywiązywanie się z terminów i harmonogramów.

Tabela 10. Kryteria sukcesu organizacji Totalizatora Sportowego

SUMA A:	SUMA B:	SUMA C:	SUMA D:
5040	300	310	350

Źródło: Opracowanie własne

Organizacja stawia na pracę zespołową, ale również na rozwój swoich pracowników ich wiedzy i umiejętności oraz ich zaangażowanie. Troska jaką organizacja wykazuje w stosunku do swoich podwładnych odzwierciedla ich zachowania i postawy jakie przyjmują w odniesieniu do miejsca w którym pracują.

Kolejnym krokiem jaki należało podjąć aby odpowiednio zweryfikować zebrane odpowiedzi było zsumowanie wszystkich odpowiedzi A, B, C i D w kolejnych pytaniach, a następnie wyliczenie ich średniej arytmetycznej.

Tabela 11 przedstawia zestawienie wszystkich odpowiedzi udzielonych w pytaniach powyższego kwestionariusza.

Tabela 11. Zestawienie odpowiedzi udzielonych przez respondentów

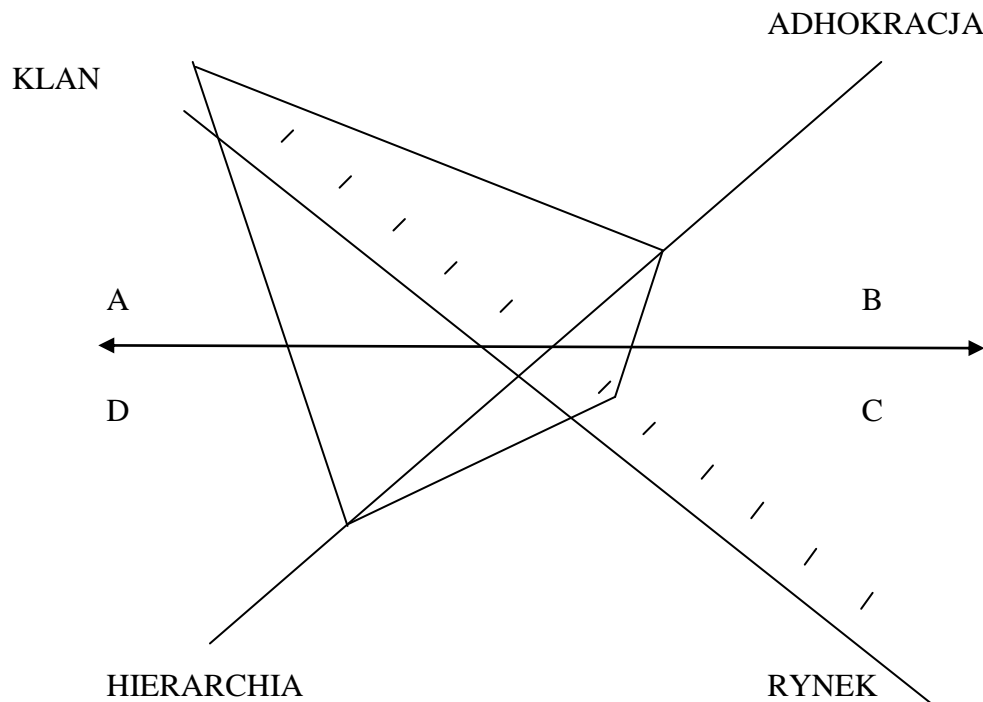
Numer pytania/ odpowiedź	A	B	C	D
1	4075	1190	380	355
2	2950	385	300	2365
3	3095	305	300	2300
4	2650	915	370	2065
5	2890	705	315	2090
6	5040	300	310	350
SUMA:	20700	3800	1975	9525
ŚREDNIA ARYTMETYCZNA	3450	633	329	1588

Źródło: Opracowanie własne



Zestawiając wyniki badania graficznie można stwierdzić, że Totalizator Sportowy to w przeważającej mierze kultura klanu z domieszką kultury hierarchii (Rys.8).

Rysunek 8. Model OCAI Totalizatora Sportowego



Źródło: Opracowanie własne

Kultura klanu to między innymi bardzo sprzyjające i przyjazne miejsce pracy. Ludzie w takiej organizacji wykazują chęć do współdziałania i tworzą coś co przypomina ogromną rodzinę. Zarówno szefostwo jak i przełożeni przyjmują rolę nauczycieli i doradców. Pracownicy wykazują się niezwykłą lojalnością, a także zaangażowaniem, co pozwala organizacji przetrwać. Organizacja przywiązuje wagę do spójności jak i dba o morale. Miarą według której mierzy się sukces organizacji jest troska o pracowników i ich rozwój osobisty. Praca zespołowa jest niezwykle ceniona⁶⁵.

Kultura hierarchii cechuje się wysokim stopniem sformalizowania, a także ścisłą hierarchią. Procedury są wyznacznikiem tego co robią w organizacji ludzie. Osoby

⁶⁵K. S. Cameron, R. E. Quinn, Kultura organizacyjna..., op. cit., s. 64.

zarządzające nastawione są na efektywność a najbardziej istotnym czynnikiem jest dla nich właściwe i efektywne funkcjonowanie organizacji. Spójność organizacji jest zapewniana poprzez regulaminy oraz przepisy. W perspektywie długookresowej forma nastawiona jest na zapewnienie swoim podwładnym warunków pracy bez zakłóceń, stabilności i wydajności. Pracownikami zarządza się poprzez zapewnienie im bezpieczeństwa zatrudnienia, stałości, a także przewidywalności⁶⁶.

Pracownicy Totalizatora Sportowego pomimo wysokiego stopnia formalizacji i wyznaczonej hierarchii, wykazują efektywność w swoich działaniach, chętnie uczestniczą w organizowanych szkoleniach, z jak największą starannością wykonują polecenia przełożonych i wdrażają w życie wszelkie nowinki oraz reguły. Totalizator to miejsce sprzyjające właściwej organizacji pracy z racji panującej tam pozytywnej atmosfery. Brak jest krytyki ze strony przełożonych. Nauczanie odbywa się w formie udzielania rad bądź wskazówek. Nagany zdarzają się niezwykle rzadko a niewiedza z której wyniknąć mógł błąd jaki dany pracownik popełnił, korygowana i uzupełniana jest na dwudniowym szkoleniu w najbliższym oddziale.

Kultura organizacyjna to, jak już wspomniano, jeden z najważniejszych i nieodzownych elementów funkcjonowania organizacji. Bardzo ważne jest to, w stronę której kultury organizacja będzie zmierzać. Nieodpowiednia kultura organizacyjna może przyczynić się do coraz to gorszego funkcjonowania organizacji a w efekcie nawet do niemożności utrzymania się jej na rynku.

⁶⁶K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, op. cit., s. 64.



Rozdział 4. Kultura organizacyjna a polityka personalna w firmie Totalizator Sportowy w świetle badań własnych

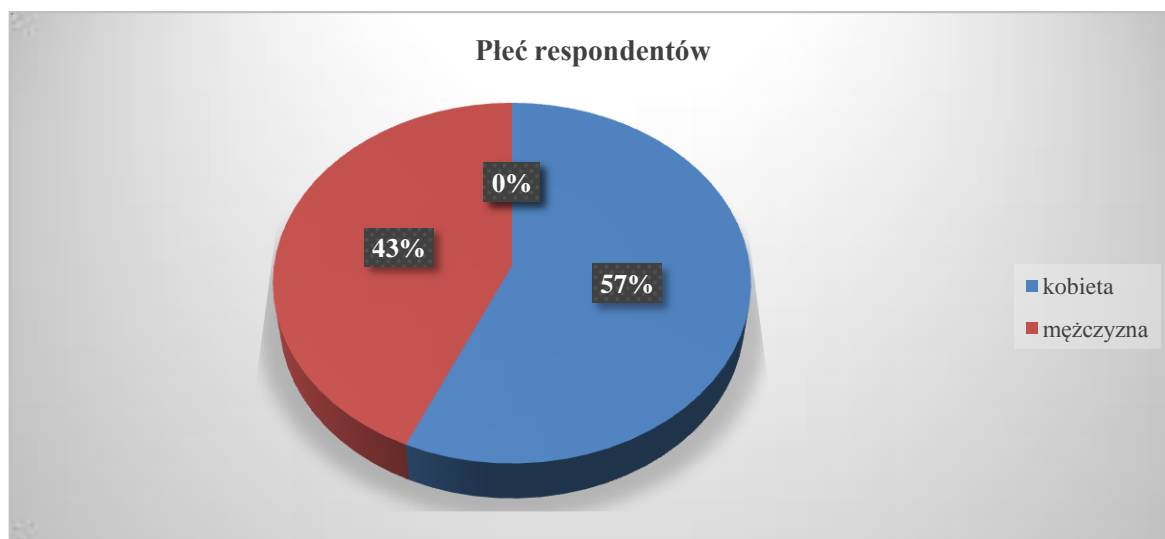
4.1 Charakterystyka badanej populacji

W badaniu ankietowym o udzielenie odpowiedzi poproszono grupę pracowników sprzedażowych, zatrudnianych przez Totalizator Sportowy. Respondenci to osoby pracujące w kolekturach lotto zlokalizowanych na terenie Nowego Sącza. Rozdanych zostało 100 ankiet z czego autorka uzyskała zwrotność w liczbie 60.

Ankietowani odpowiedzieli na 16 pytań kwestionariusza ankiety oraz wypełnili metryczkę, która miała na celu charakterystykę respondentów wg zmiennych wiek, płeć, staż pracy.

Zmienne zebrane za pomocą metryczki ankiety mogą różnicować odpowiedzi respondentów dotyczące różnych aspektów kultury organizacyjnej Totalizatora Sportowego.

Wykres 1. Płeć respondentów



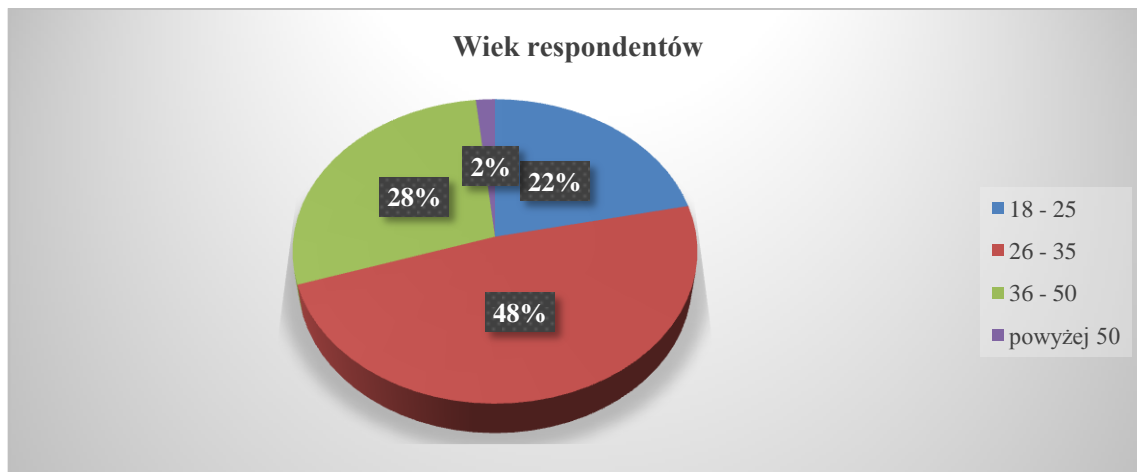
Źródło: Opracowanie własne

Większość respondentów to kobiety, chociaż różnica między grupami nie jest duża. Zawód pracownika obsługi w punktach sprzedaży Totalizatora Sportowego może być tak samo atrakcyjny dla kobiet jak i dla mężczyzn.

Dane wskazujące wiek respondentów są w kontekście podjętej problematyki badawczej istotną kwestią, z uwagi na fakt, że pracownicy w starszych przedziałach

wiekowych mogą już odczuwać oznaki zmęczenia czy znużenia. Mogą również być mniej elastyczni i otwarci na zmiany. Praca w kolekturach wiąże się nierozłącznie z ciągłymi szkoleniami, z uczeniem się coraz to nowszych rzeczy (np. obsługi nowych sprzętów komputerowych lub chociażby lottomatów).

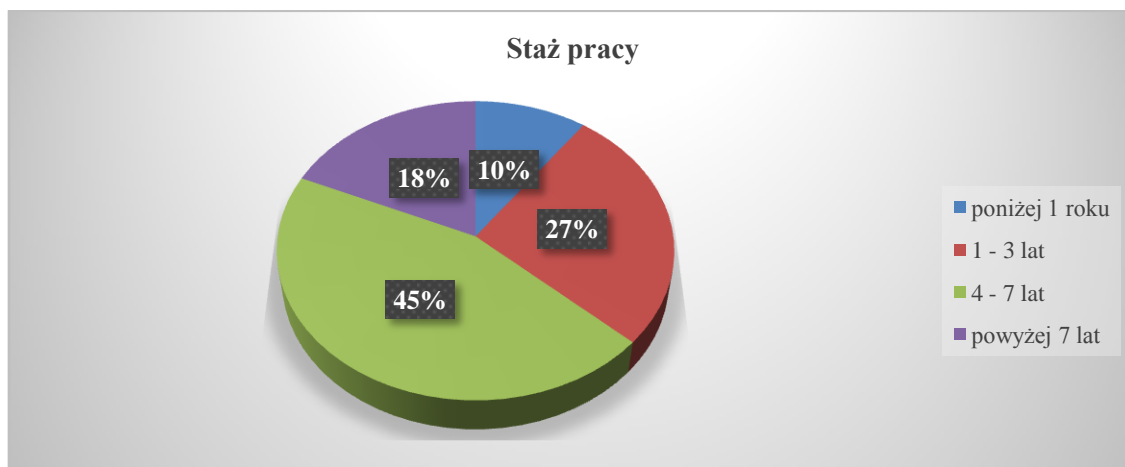
Wykres 2. **Struktura wieku respondentów**



Źródło: Opracowanie własne

Struktura wiekowa badanej populacji wskazuje, że blisko 50 % to ludzie młodzi, w przedziale wiekowym 26 – 35 lat. Z przedstawionych danych wnioskować można, że organizacja nastawiona jest na pracowników młodych. Młody człowiek pozostaje w wyobrażeniu osób postronnych jako ktoś energiczny, dyspozycyjny, chętny przyswajać nową wiedzę, ambitny. Staż pracy to zmienna, która w zasadniczy sposób może różnicować sposób postrzegania firmy. Pracownik w trakcie praktyki zawodowej nabywa nowe umiejętności, współpracuje z innymi, lepiej rozpoznaje politykę firmy i system motywacyjny, co pozwala mu na inne postrzeżenie warunków pracy, kultury organizacyjnej niż osobie nowo zatrudnionej.

Wykres 3. **Struktura respondentów wedle stażu pracy**



Źródło: Opracowanie własne

Zdecydowana większość respondentów to osoby ze stażem od 4 do 7 lat (co stanowi 63 % ogółu respondentów).

Staż pracy to zmienna, która może okazać się pomocna w ustaleniach dotyczących stabilności zatrudnienia w danym przedsiębiorstwie, a także chociażby z poziomu satysfakcji zarówno z warunków płacy jak i pracy. Pomaga ustalić również, czy osoby z dłuższym stażem pracy różnicują pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety.

4.2 Analiza wyników przeprowadzonego badania ankietowego

Przeprowadzenie badania ankietowego miało na celu zweryfikowanie postawionej przez autorkę hipotezy, która zakłada, że kultura organizacyjna Totalizatora Sportowego ma związek z kształtowaniem polityki personalnej, motywowaniem pracowników, które wpływają na zaspokajanie potrzeb i aspiracji pracowników, umożliwiając jednocześnie realizowanie celów przedsiębiorstwa.

Analiza wyników zebranych za pomocą kwestionariusza ankiety będzie zaprezentowana wg kolejności pytań zawartych w ankiecie.

Warunki pracy są ważnym aspektem zarówno dla pracownika, pracodawcy, oraz organizacji jako jednostki. Przykładowo, aby pracownik miał motywację do tego, żeby w sposób sumienny wykonywać swoje obowiązki, muszą mu zostać stworzone odpowiednie warunki w których wyznaczone czynniki (płacowe bądź pozapłacowe) będą go motywować.

Pracodawca powinien dokładać wszelakich starań, aby jego podwładni czuli się zadowoleni, ponieważ to wpływa bezpośrednio na funkcjonowanie i rynkową efektywność jego firmy.

Wykres 4. Stopień zadowolenia respondentów z warunków pracy



Źródło: Opracowanie własne

Warunki pracy oceniano pod względem temperatury, oświetlenia, wilgotności, czasu i tempa pracy oraz hałasu.

Ponad 80 % respondentów jest bardzo zadowolona z warunków pracy. Dość duży odsetek (13%) raczej tak co wskazuje, że tylko niewielki procent nie potrafił określić swojego zdania w tej kwestii. Deklaracja taka może wynikać z tego, że pracodawca zaspokaja potrzeby swoich pracowników w znacznym stopniu, co wpływa na ich pozytywne nastawienie w stosunku do badanej organizacji. Poziom zadowolenia z pracy może u poszczególnych osób mieć związek z ich wiekiem. Często zdarza się tak, że osoba nie jest zadowolona z miejsca w którym pracuje ponieważ np. nie ma możliwości awansu, lub ma poczucie, że już zbyt długo robi to samo i podejmuje zatrudnienie w tej samej firmie.

W pytaniu drugim respondenci mieli za zadanie scharakteryzować Totalizator Sportowy korzystając z czterech krótkich charakterystyk. Mogli dokonać wyboru i przepisać punktację oceniając, w jakim stopniu gotowa charakterystyka tożsama jest z ich miejscem pracy. Do oceny respondenci mieli pulę 100 punktów, które mogli przydzielić kolejno odpowiedziom od A do D wedle własnego uznania.

Odpowiedzi jakich udzielili ankietowani zebrane zostały w tabeli nr. 5 niniejszego opracowania. Wykres nr. 5 pokazuje zestawienie procentowe zebranych odpowiedzi.

Przypomnieć należy, że:

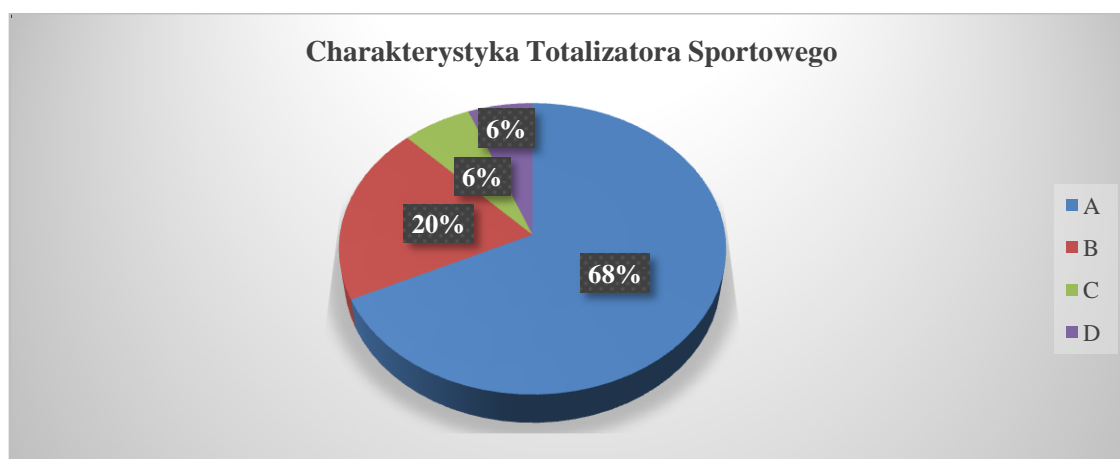
A –oznacza, że ludzie pracujący w organizacji bardzo mocno się angażują. Organizację scharakteryzować można jako jedną wielką rodzinę. Stanowi ona miejsce osobistego spotkania dla pracowników;

B - świadczy o tym, że osoby pracujące w organizacji z chęcią podejmują ryzyko. Energia oraz przedsiębiorczość są cechami, które w organizacji dominują;

C - oznacza, że pracownicy nastawieni są głównie na osiągnięcia, organizacja nastawiona jest w największym stopniu na wyniki a główną troskę stanowi możliwie jak najlepsze wypełnianie zarówno zadań jak i obowiązków;

D - Organizację cechuje ścisła kontrola i hierarchia. Zakres zadań i obowiązków wyznaczany jest przez formalne procedury.

Wykres 5. Charakterystyka Totalizatora Sportowego w opinii pracowników



Źródło: Opracowanie własne

Blisko 70% ankietowanych ocenia, że w stopniu znacznym angażuje się w wypełnianie obowiązków a przedsiębiorstwo w którym pracuje określa jako swój drugi dom, jako miejsce osobistego spotkania. Współpracownicy z kolei stanowią wielką rodzinę.

Praca to miejsce w którym spędza się znaczną ilość czasu w ciągu każdego dnia. Jeżeli w miejscu pracy nie czujemy się w sposób komfortowy, można szybko ulec poczuciu znudzenia i bardzo łatwo się wówczas zniechęcić do swoich obowiązków.

W trzecim pytaniu kwestionariusza ankiety respondenci zostali poproszeni o ocenę stylu przywództwa przedsiębiorstwa w którym pracują. Zasada według której udzielali oni odpowiedzi jest identyczna jak w poprzednim pytaniu, czyli pulę 100 punktów należało w odpowiednich proporcjach przypisać do poszczególnych opisów.

Zebrane od A do D odpowiedzi opisują kolejno:

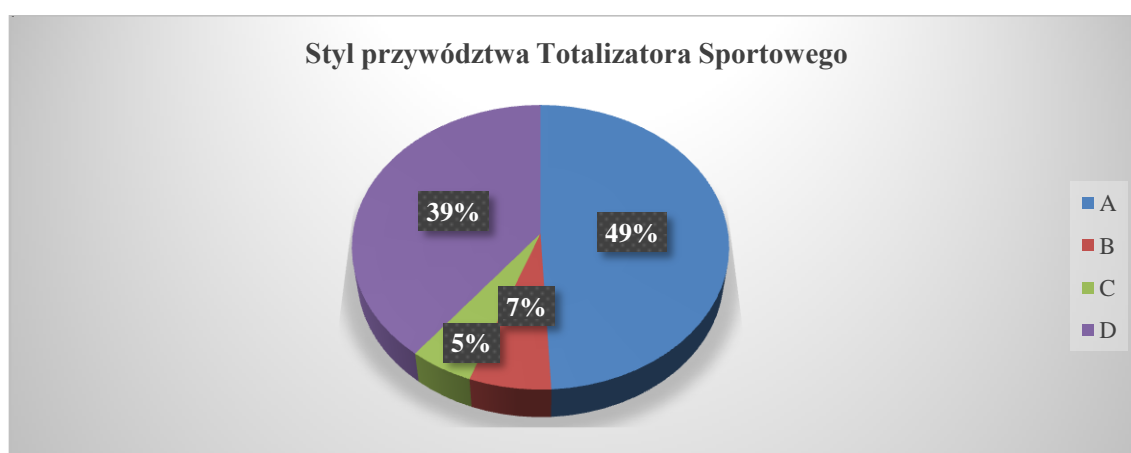
A – przywództwo utożsamiane jest z pomocą, ze służeniem i opieką;

B – firma podejmuje ryzyko, cechuje ją przedsiębiorczość oraz nowatorstwo;

C – przedsiębiorstwo jest stanowcze, zorientowane głównie na wyniki, jest ekspansywne;

D – przywództwo definiuje się jako harmonię warunków, które mają prowadzić bezpośrednio do uzyskiwania dobrych wyników, a także ze sprawnym organizowaniem i koordynowaniem.

Wykres 6. Styl przywództwa organizacji Totalizatora Sportowego



Źródło: Opracowanie własne

Sposób w jaki przewodzi się firmie jest bardzo ważny ponieważ jeśli pracownicy pracują w miejscu gdzie stawia się duży nacisk na stabilizację zatrudnienia, harmonię i pomoc, wówczas są w stanie dać z siebie o wiele więcej niżeli się od nich wymaga.

Blisko 50 % respondentów scharakteryzowała przedsiębiorstwo jako niosące pomoc, służące radą, miejsce stabilizacji i harmonii. Wnioskować można zatem, że polityka personalna firmy jest w odpowiedni sposób opracowana i wdrażana w życie i funkcjonowanie organizacji. Istotne jest, cele i ramy w jakich działa organizacja, tożsame były z celami i zasadami pracujących w niej pracowników. w relacjach na tle przełożony – podwładny istotne jest motywowanie i docenianie pracowników. Pracodawcy mają możliwość skorzystanie z całego wachlarza instrumentów, które mogą im pomóc w budowaniu lojalności pracowników względem firmy, czy chociażby zmniejszeniu rotacji pracowników.

Kolejne pytanie (3) miało na celu zweryfikować w jaki sposób firma zarządza pracownikami. Respondenci mając 100 punktów do rozdysponowania, również i w tym przypadku poproszeni zostali o oznaczenie w jakim stopniu dany opis tożsamy jest

z przedsiębiorstwem w którym pracują. Na poniższym wykresie kolejne odpowiedzi oznaczają:

A – organizacja kładzie nacisk na pracę zespołową pomiędzy osobami współpracującymi, panuje zgoda, a także współuczestnictwo wszystkich członków;

B – przeważa styl pracy i podejmowania ryzyka w formie indywidualnej. Innowacyjność i swoboda to cechy pożądane przez przełożonych;

C – organizację cechuje ostra rywalizacja i nacisk na osiągnięcia. Pracownikom stawia się wysokie wymagania;

D – organizację cechuje stabilność zatrudnienia przewidywalność, podporządkowanie, a także niezmiennosc stosunków.

Wykres 7. Styl zarządzania pracownikami Totalizatora Sportowego



Źródło: Opracowanie własne

Ponad połowa ankietowanych ocenia najwyższym faktem, że organizacja kładzie największy nacisk na współpracę podwładnych i pracę zespołową. Respondenci deklarują, że w organizacji panuje pełna zgoda i współuczestnictwo. Prawie 40 procent respondentów ocenia, że organizacja zapewnia im przewidywalność, stabilność zatrudnienia oraz niezmiennosc stosunków.

Stabilizacja i przewidywalność to cechy organizacji jakich mógłby życzyć sobie każdy pracownik. Ludzie cenią sobie pewność i niezmiennosc. Odczuwają wówczas spokój. Korelując odpowiedzi na to pytanie z danymi metryczkowymi, autorka wyraźnie spostrzegła, że omówione powyżej cechy najwyższym oceniane są przez kobiety, które znajdują się w wieku 26 – 35 lat i podejmują w Totalizatorze zatrudnienie od do 7 lat i więcej.

Analizując powyższe informacje wnioskować można, że firma być może zapewnia swoim pracownikom na tyle dobre warunki, że są oni w stanie pracować a oprócz tego mieć swoje rodziny i poświęcać im wystarczającą ilość czasu. Dla kobiet bardzo ważne jest aby móc pogodzić obowiązki zawodowe z domowymi.

Pytanie czwarte kolejne miało na celu zdiagnozować na jakie aspekty w przedsiębiorstwie kładzie się największy nacisk. Jest to według opinii respondentów rozwój osobisty, współuczestnictwo oraz otwartość, a także trwałość i niezmienność. Odpowiedzi kształtowały się w następujący sposób:

A – największy nacisk organizacja kładzie na rozwój osobisty. Cechuje ją duże zaufanie, a także chęć współuczestnictwa oraz otwartość;

B – organizacja kładzie nacisk na zdobywanie nowych zasobów, a także podejmowanie wyzwań oraz szukanie nowatorskich rozwiązań i pomysłów;

C – nacisk kładzie się głównie na wyniki oraz konkurencyjne działania. Niezwykle ważnym okazuje się zwyciężanie na rynku oraz osiągnięcie ambitnych celów;

D – trwałość i niezmienność to cechy na jakie organizacja kładzie nacisk. Istotne również są takie czynniki jak sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń.

Wykres 8. Czynniki na które Totalizator Sportowy kładzie największy nacisk



Źródło: Opracowanie własne

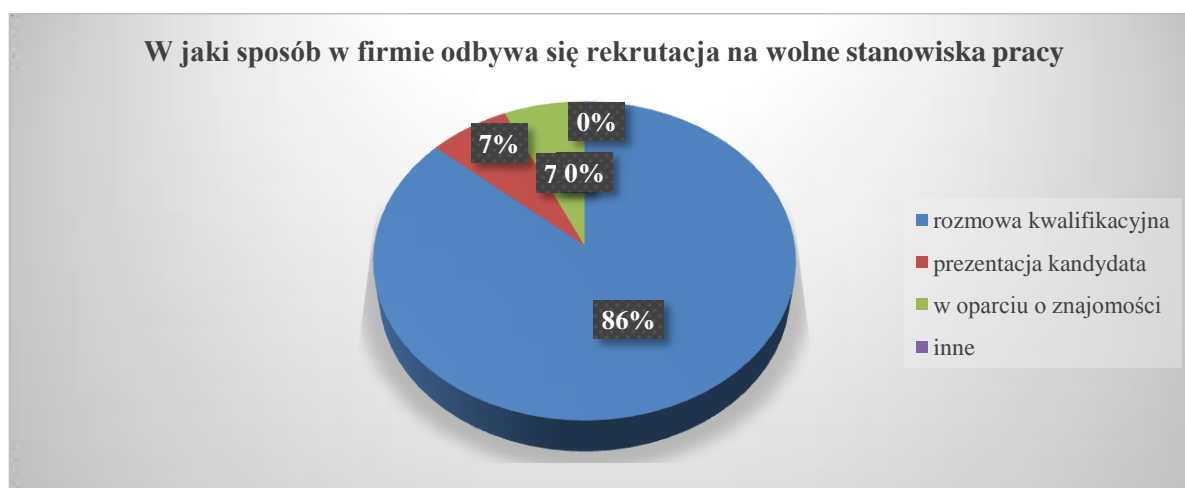
Ponad 40 % ankietowanych wskazała że największy nacisk Totalizator Sportowy kładzie na rozwój osobisty swoich pracowników. Cechami jakie wyróżniają tą organizację są otwartość, zaufanie oraz chęć współuczestnictwa. Pracodawcy jak i współpracownicy darzą siebie nawzajem zaufaniem i ma związek ze stażem pracy i wiekiem. Analizując odpowiedzi w korelacji z metryczką zauważyć można, że osoby, które pracują w firmie od 4

do 7 lat i więcej, darzą przełożonych oraz kolegów z pracy zaufaniem. Z kolei spory odsetek osób w przedziale wiekowym 26 – 35 oraz 36 – 50 ceni sobie trwałość i niezmiennosc, a także pracę bez zakłóceń. Analizując powyższe odpowiedzi w odniesieniu do płci, w większym natężeniu deklarowały je kobiety.

Istotnym czynnikiem, który będzie wpływał na to jak różnicują się udzielane odpowiedzi jest to, w jaki sposób przełożeni przekazują podwładnym swoje oczekiwania wobec nich. Zbyt duża presja często odnosi skutki odwrotne od oczekiwanych.

Pytanie 7 kwestionariusza ankiety miało na celu ustalić w jaki sposób firma zatrudnia na wolne stanowiska pracowników. Technologie komputerowe pozwalają na stosowanie wielu metod i narzędzi rekrutacji.

Wykres 9. Sposób rekrutacji na wolne stanowiska pracy



Źródło: Opracowanie własne

W pytaniu tym respondenci mieli możliwość zaznaczenia jednej z trzech odpowiedzi bądź wpisania własnej. Niespełna 90% deklaruje, że przyjęcie pracownika w poczet struktur zasobu siły pracowniczej Totalizatora Sportowego odbywa się poprzez rozmowę kwalifikacyjną, natomiast pozostałe osoby deklarują, iż rekrutacja odbywa się w oparciu o znajomości i o prezentację kandydata.

Zatrudnianie w przedsiębiorstwie pracowników przy pomocy posiadanych znajomości może wywołać poczucie niesprawiedliwości wśród już zatrudnionych osób, zwłaszcza tych, które pracują w firmie długo. Sytuacja taka może prowadzić do demotywacji pozostałych pracowników, a także do dyskryminacji nowo przyjętej osoby przez współpracowników.

Kolejne pytanie (8) dotyczyło sposobu wdrażania nowo zatrudnionych pracowników w kulturę organizacyjną Totalizatora Sportowego. Osoby odpowiadające na pytania mogły udzielić maksymalnie czterech odpowiedzi, tak więc łączna maksymalna liczba odpowiedzi wynosić może 240. Na wykresie nr. 10 zilustrowano odpowiedzi jakich udzieli respondenci. Żadna z ankietowanych osób nie skorzystała z możliwości pisemnego wyrażenia własnej opinii dotyczącej sposobów wdrażania nowych pracowników.

Wykres 10. **Sposoby wdrażania nowo zatrudnianych osób w kulturę organizacyjną Totalizatora Sportowego**



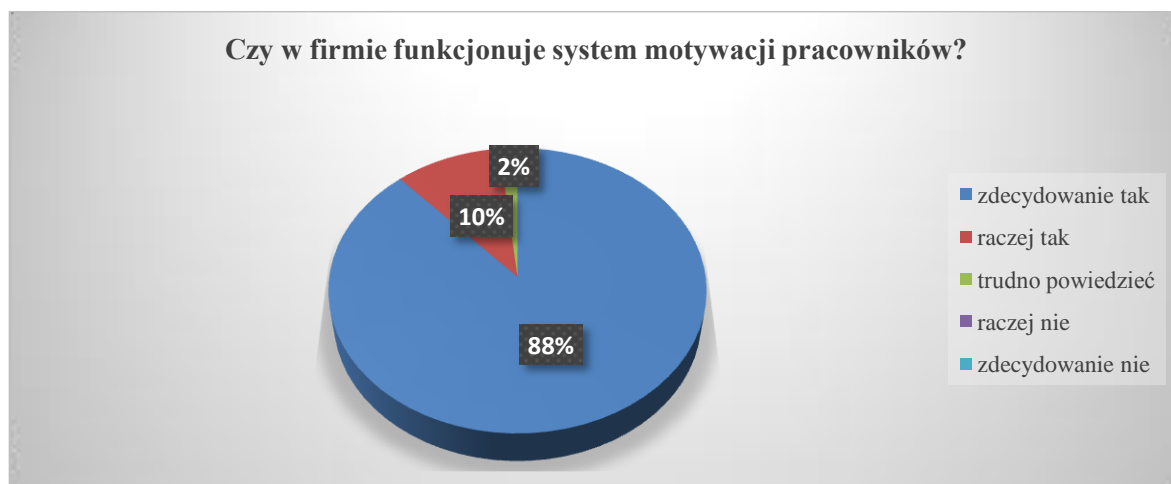
Źródło: Opracowanie własne

Respondenci w prawie 40% deklarują, że przedsiębiorstwo wdraża nowych pracowników poprzez ciągle pokazywanie im tego, jakie zachowania są w organizacji pożądane, nagradzane. Pracownicy znają dobrze zarówno wizję jak i misję firmy a kierownictwo z kolei dąży do tego, aby podwładni czuli potrzebę utożsamiania się z nimi. Założona misja i wizja wyrażane są poprzez codzienne funkcjonowanie członków organizacji, w sposobie ubioru, w zachowaniu w stosunku do klientów i przełożonych.

Wdrażanie ma sens wówczas, kiedy nie są to tylko i wyłącznie słowa i teoria. Najlepiej człowiek przyswaja wiedzę i umiejętności w praktyce, tak więc ważne jest, aby wyznawanie pewnych założonych w organizacji, było dla pracownika sposobem na życie i funkcjonowanie w danym przedsiębiorstwie.

Kolejne cztery pytania ankiety dotyczyły motywowania pracowników. System motywacyjny odgrywa w każdym przedsiębiorstwie bardzo ważną rolę ponieważ decyduje w głównej mierze o zapewnieniu podstawowego bytu pracownikowi oraz często przesądza o satysfakcji pracownika. Pytanie numer 8 miało posłużyć uzyskaniu informacji, czy w kolekturach Totalizatora Sportowego na terenie Nowego Sącza, istnieje w ogóle system motywacji pracowników.

Wykres 11. System motywacji pracowników Totalizatora Sportowego

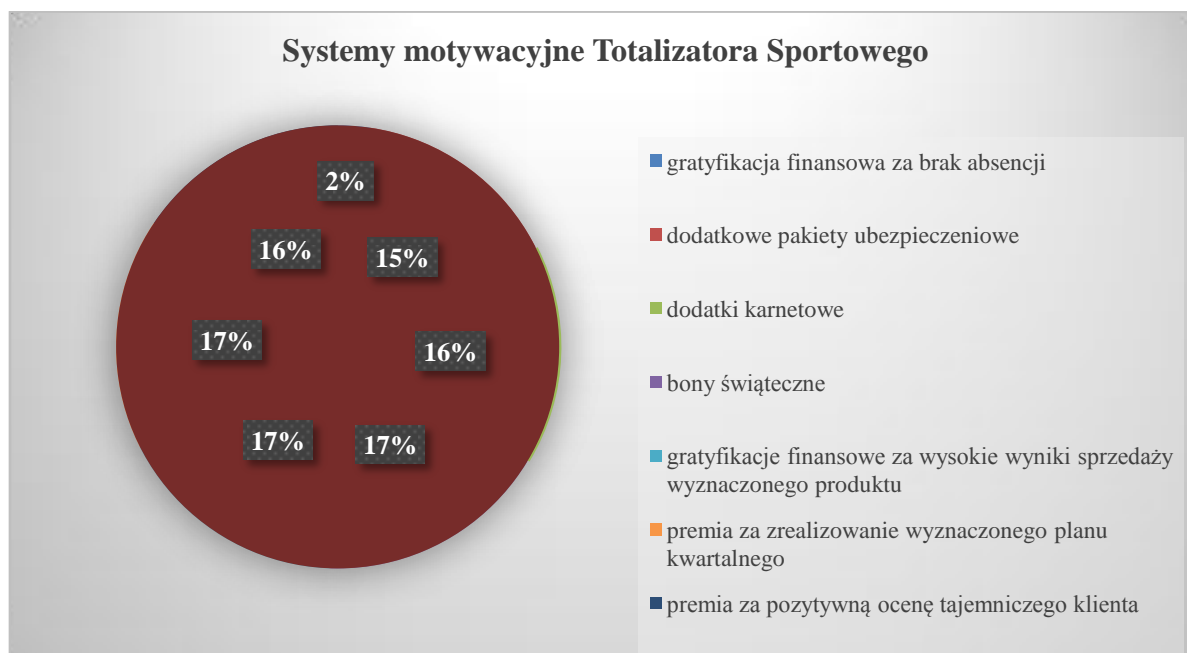


Źródło: Opracowanie własne

Blisko 90% ankietowanych stanowczo potwierdza, że firma stosuje wobec swoich podwładnych systemy motywowania. Są one ważne dla pracowników, dla przełożonych z kolei są jednym z instrumentów jakimi mogą się oni wspomóc w procesie motywowania swoich pracowników.

W kolejnym pytaniu(9) respondenci zostali poproszeni o wskazanie, które z wymienionych motywatorów mają zastosowanie w organizacji w której pracują. Systemy motywowania pracowników mają związek z podjętą w niniejszej pracy problematyką i tym samym z polityką personalną firmy, która jest ściśle związana z kulturą organizacyjną.

Wykres 12. Motywatory Totalizatora Sportowego



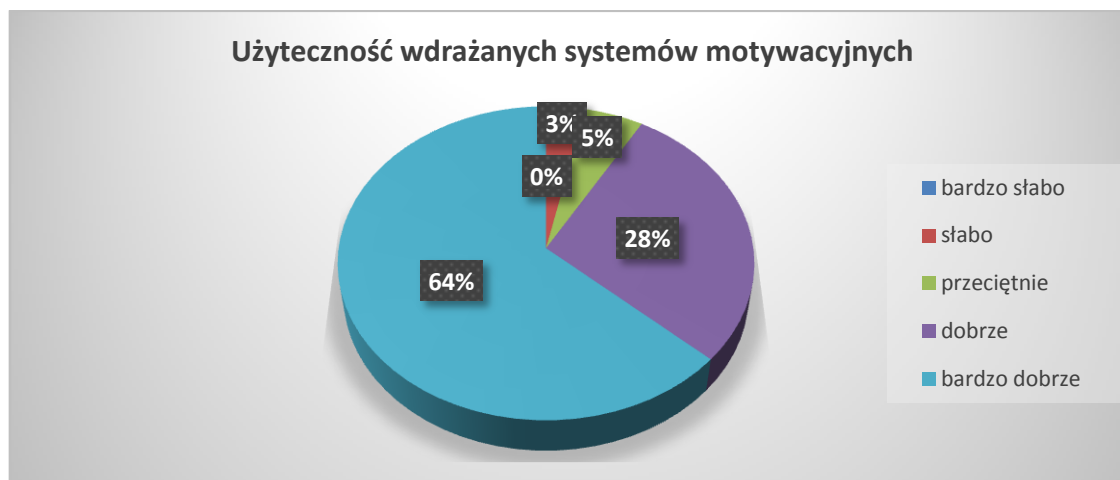
Źródło: Opracowanie własne

Systemy motywowania pracowników to istotny czynnik z punktu widzenia mobilizacji pracowników do działania. Perspektywa gratyfikacji czy to finansowej czy pozapłacowej jest swego rodzaju kołem napędowym do działania. W omawianym pytaniu ankietowym respondenci mogli udzielić tyle odpowiedzi, ile ich zdaniem było słusznych i zgodnych z rzeczywistością. Niemalże wszystkie możliwe warianty wykazują bardzo zbliżone wyniki wyboru. Autorka wnioskuje, że pracownicy Totalizatora Sportowego znają i pracują na wszelkiego rodzaju gratyfikacje.

Korelując odpowiedzi z częścią metryczkową ankiety można wnioskować, że postrzeganie systemów motywacyjnych badanego przedsiębiorstwa ma związek z wiekiem pracowników, a także ze stażem pracy. Istotny wydaje się być fakt, że osoby, które podejmują w Totalizatorze zatrudnienie w perspektywie długookresowej, mogą „znudzić się ciągłą aktywnością sprzedażową”, która wpisana jest w dotychczasowy system motywacyjny i skutkować to będzie spadkiem ich aktywności i obniżeniem wyników sprzedażowych, które to stanowią główne źródło gratyfikacji dla pracowników.

Kolejne pytanie (10) odnosiło się użyteczność wdrażanych w organizacji systemów motywacji pracowników. Respondenci mieli możliwość wyboru jednej z czterech odpowiedzi.

Wykres 13. Użyteczność wdrażanych systemów motywacyjnych



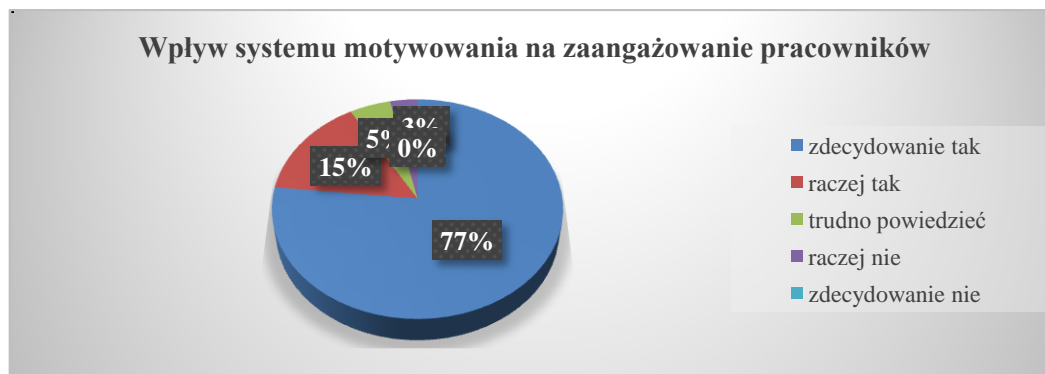
Źródło: Opracowanie własne

Ponad połowa respondentów uważa, że wdrażane systemy motywacji pracowników w bardzo dużym stopniu są użyteczne. Motywowanie pracowników jest „wrażliwą” sferą funkcjonowania i działania organizacji. Początkowo skuteczne motywatory mogą z biegiem czasu okazać się np. nieadekwatne do osiągnięć czy nakładu pracy danego pracownika. Analizując odpowiedzi na powyższe pytanie i zestawiając je z częścią metryczkową wyraźnie widać, że ocena użyteczności systemów motywacyjnych jako przeciętne i słabe, pojawia się u pracowników w przedziale wiekowym 36 – 50, pracujących powyżej 7 lat. Wnioskować można, że im dłuższy staż pracy i im starsza osoba, tym szybciej może ona ulegać zarówno poczuciu znudzenia jak i zmęczenia a motywatory mniej skuteczne.

Nieadekwatne narzędzie może prowadzić do niezadowolenia pracownika i do obniżenia jego wydajności i chęci rozwoju osobistego. Pracownicy, którzy są niezadowoleni mogą również stać się negatywnie nastawieni do systemów motywacyjnych. Istotne jest oprócz analizy dokumentów dotyczących wysokości sprzedaży i realizacji innych założonych celów, indywidualne podejście do pracownika. Wskazane są też nowelizacje w systemach motywacyjnych.

Ostatnie z czterech pytań dotyczących systemu motywowania pracowników miało na celu ustalić czy systemy motywacyjne stosowane w poddanych badaniu kolekturach, mają wpływ na stopień zaangażowania pracowników w wypełnianie powierzonych im obowiązków.

Wykres 14. Stopień zaangażowania pracowników wynikający z wdrażanych systemów motywacyjnych



Źródło: Opracowanie własne

Aż 80% ankietowanych określa, że system motywowania, który przełożeni wdrażają w organizacji, zdecydowanie wpływa na stopień ich zaangażowania w pracę i na motywację do pracy. Wskazane jest utrzymywanie w pracowniku chęci do pracy i odpowiedniego poziomu motywacji do niej, ponieważ jeżeli zacznie on stopniowo ulegać poczuciu zmęczenia i znużenia może w konsekwencji ulec zjawisku wypalenia zawodowego.

Kolejne dwa pytania (12,13) omówione zostały w poprzednim rozdziale przy okazji analizy polityki personalnej Totalizatora Sportowego i tworzeniu kwestionariusza OCAI. W pytaniu 12 poproszono respondentów o ocenę i stopień wpływu czterech czynników na spójność organizacji Totalizatora Sportowego. Podano do analizy cztery czynniki od A do D, gdzie:

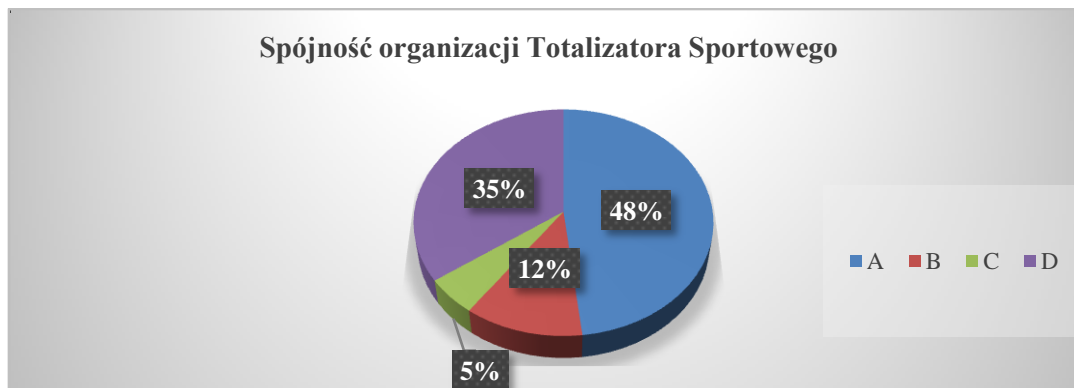
A - Spójność jest zapewniana poprzez lojalność oraz obopólne zaufanie. Zaangażowanie jakie wykazują pracownicy w sprawy organizacyjne ceni się bardzo wysoko;

B - Spójność w organizacji zapewniana jest poprzez zaangażowanie w innowacje oraz rozwój. Duży nacisk kładzie się na poszukiwanie nowych dróg;

C - Spójność w organizacji zapewniana jest poprzez zaangażowanie w innowacje oraz rozwój. Duży nacisk kładzie się na poszukiwanie nowych dróg;

D – Formalne zasady i regulaminy zapewniają spójność organizacji. Najważniejsze dla organizacji jest jej sprawne funkcjonowanie.

Wykres 15. Spójność organizacji Totalizatora Sportowego



Źródło: Opracowanie własne

Zasady panujące w Totalizatorze sportowym sprzyjają integrowaniu się pracowników, a także procesom związanym z ich integracją z przedsiębiorstwem. Organizacja wykazuje się dużym stopniem spójności. Wysoki poziom spójności sprzyja utożsamianiu się pracowników z przedsiębiorstwem.

Pytanie nr. 13 miało na celu określić jakie są główne kryteria sukcesu w organizacji Totalizatora Sportowego. Respondenci zostali ponownie poproszeni o rozdzielenie liczby 100 punktów w odniesieniu do czterech sugerowanych odpowiedzi, gdzie:

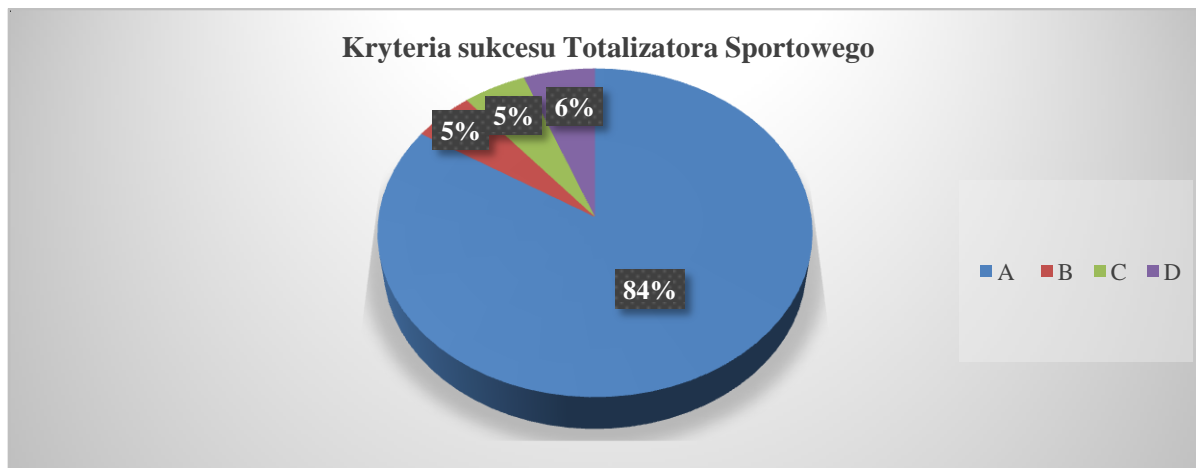
A - Jako miarę sukcesu definiuje się umiejętność pracy zespołowej, rozwój zasobów ludzkich, a także zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi;

B - Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie najbardziej nowatorskich i oryginalnych produktów, a także osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności;

C - Miarą sukcesu dla organizacji jest pokonywanie konkurentów i wygrana na rynku. Najważniejsze jest osiągnięcie pozycji lidera;

D - Za miarę sukcesu uważa się zarówno sprawność działania. Do najważniejszych elementów zalicza się pewność dostaw, niskie koszty produkcji, a także wywiązywanie się z terminów i harmonogramów.

Wykres 16. Miary sukcesu Totalizatora Sportowego



Źródło: Opracowanie własne

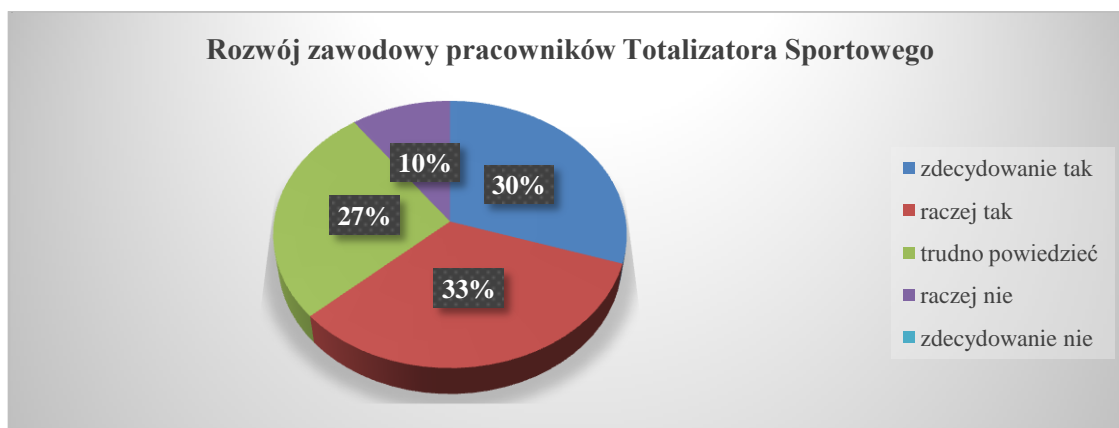
Praca zespołowa, rozwój osobisty pracowników i nieustanne zwiększanie ich zaangażowania w wypełnianie obowiązków to wymieniane przez respondentów kryteria sukcesu organizacji. Pracownicy, zgodnie z analizą wcześniejszych pytań kwestionariusza, utożsamiają się z organizacją w której pracują. Na pozytywne postrzeganie firmy i na taką postawę przekłada się też stosunek przełożonych do podwładnych.

Totalizator Sportowy jest monopolistą i nie musi walczyć z konkurencją o swoją pozycję rynkową ponieważ jest to Spółka Skarbu Państwa. Nie oznacza to jednak, że może zaniedbywać różne obszary zarządzania zasobami ludzkimi. Raczej powinien stosować modelowe podejścia do pracownika.

Pytanie 14 porusza kwestie dotyczące rozwoju zawodowego pracowników. Pracownicy obsługi klienta mieli możliwość ocienienia elementu kultury organizacyjnej jako stanowi rozwój zawodowy. Jest on ważny z punktu widzenia osoby pracującej, ponieważ jeżeli przedsiębiorstwo nie umożliwi zdobywania przez podwładnych wiedzy, to może się to przekładać na ich niezadowolenie z pracy i w konsekwencji odbije się to również na klientach.

Ponadto osoby z ambicjami zawodowymi wcześniej czy później odejdą z takiej organizacji.

Wykres 17. **Rozwój zawodowy pracowników Totalizatora Sportowego**

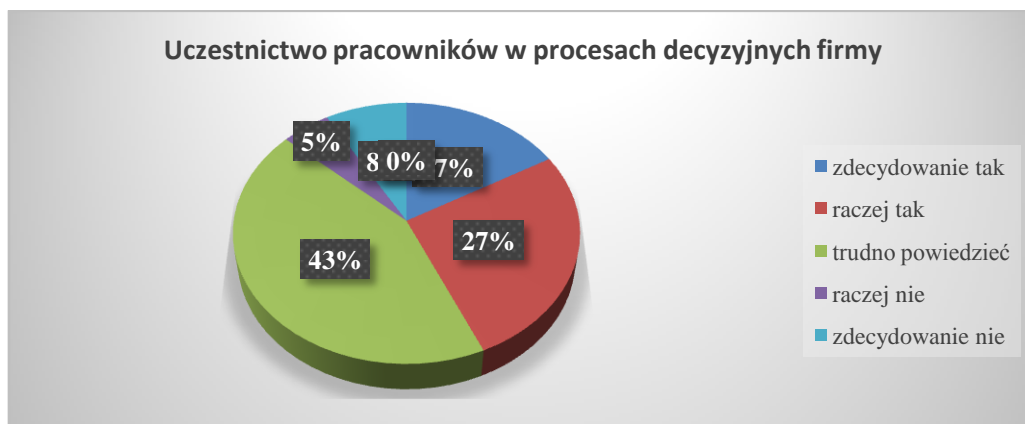


Źródło: Opracowanie własne

Ponad 60% respondentów deklaruje, że organizacja umożliwia im rozwój zawodowy. Korelując odpowiedzi ze zmiennymi metryczki można jednak zauważyć zróżnicowanie odpowiedzi. Osoby, które nie potrafiły jednoznacznie zadeklarować swojego stanowiska w tej kwestii, a także te, które nie do końca przekonane (udzieliły odpowiedzi – raczej nie), znalazły się w grupie osób pracujących od 4 do 7 lat i powyżej 7, a także będące w wieku 36 – 50 oraz 50 i więcej lat.

Przedostatnie pytanie kwestionariusza ankiety dotyczyło możliwość uczestniczenia w procesach podejmowania decyzji w organizacji. Jeżeli przełożeni umożliwiają pracownikom branie udziału w procesach decyzyjnych, budują w nich poczucie ważności i przynależności. To z kolei przekłada się na ich zwiększoną chęć do pracy i poprawę wydajności.

Wykres 18. **Czy pracownicy Totalizatora Sportowego mają możliwość uczestniczenia w procesach decyzyjnych dotyczących organizacji?**

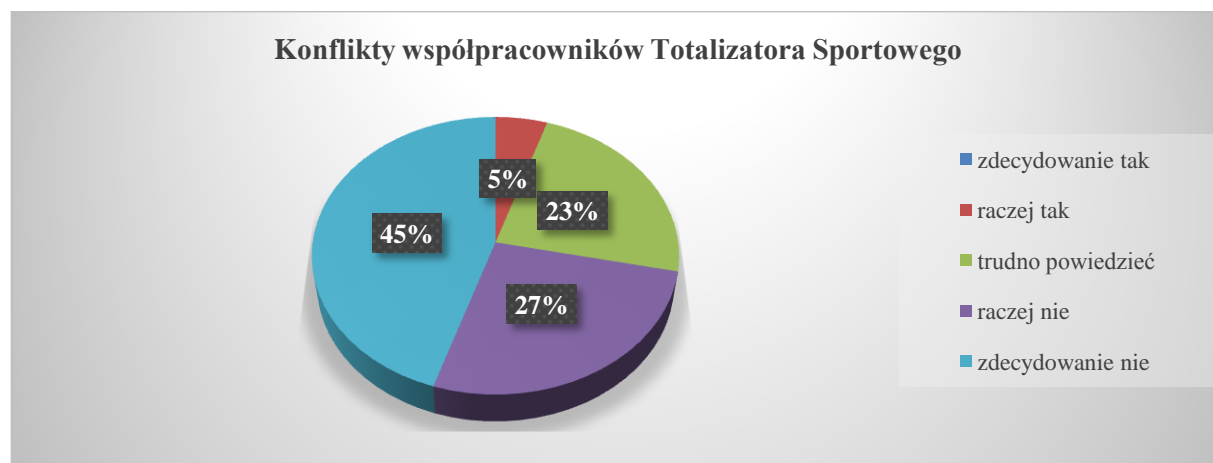


Źródło: Opracowanie własne

Tylko 30% respondentów ocenia, że mają oni możliwość brania udziału w decyzjach dotyczących organizacji w której pracują. Menedżerowie nie angażują i nie wtajemniczają wszystkich podwładnych we wszystkie sprawy firmy. Po wnikliwej analizie odpowiedzi i korelacji ze zmiennymi metryczki autorka doszła do wniosku, że w największym stopniu zaangażowane są osoby znajdujące się w wyższych przedziałach wiekowych i w większości byli to respondenci zatrudnieni dłużej niż 7 lat. Nasuwa się więc myśl, że przełożeni po wspólnie przepracowanych z tymi osobami latach, mają do nich zaufanie i mogą im powierzyć pewne sprawy i zaangażować w określone kwestie. Respondenci, którzy zadeklarowali brak możliwości udziału w decyzjach firmowych to te, które deklarują najniższy przedział wiekowy, a także staż pracy poniżej 1 roku i w sporadycznych przypadkach te, które pracują w organizacji krócej niż 3 lata.

Ostatnie pytanie miało zobrazować czy w organizacji mają miejsce konflikty pomiędzy współpracownikami. W świetle tematu realizowanych badań, konflikt w miejscu pracy odgrywa niebagatelną rolę ponieważ jego nadmierne występowanie może wpływać na utrzymanie spójności.

Wykres 19. **Konflikty współpracowników Totalizatora Sportowego**



Źródło: Opracowanie własne

W sumie ponad 70% ankietowanych uważa, że w organizacji nie występują konflikty (raczej nie i zdecydowanie nie). Potwierdza to fakt, że organizację cechuje wzajemna pomoc i relacje koleżeńskie. Ponad 20% waha się jakiej odpowiedzi udzielić, natomiast 5% udzieliło odpowiedzi twierdzącej. Ponownie zestawiając odpowiedzi na pytanie 16 i zestawiając je jednocześnie z częścią metryczkową wyraźnie widać, że odpowiedzi, które odbiegają od treści zaprzeczających występowaniu konfliktów, udzielali ci, którzy pracują

poniżej roku i są w grupie wiekowej 18 – 25. Faktem również jest, że grupę trzech osób, które udzieliły odpowiedzi – raczej tak, stanowiły wyłącznie kobiety.

Analizując pytania kwestionariusza ankiety wnioskować można, że poważne konflikty Totalizatora Sportowego występują raczej sporadycznie i nie wpisują się w pamięci pracowników. Przypuszczać można, że nieporozumienia pomiędzy współpracownikami wynikać mogą (ponieważ osoby te pracują bardzo krótko) ze wzajemnej nieznajomości siebie i być może do końca zasad i reguł jakie w organizacji panują.

Przeprowadzone badanie ankietowe dało autorce możliwość pozytywnego zweryfikowania postawionych hipotez. Jednym z pierwszych wniosków jakie nasuwają się na myśl jest, że współpracownicy znają siebie nawzajem i cenią. Służą sobie pomocą i radą, a także utożsamiają się z miejscem w którym pracują.

4.3 Wnioski z przeprowadzonych badań

Przeprowadzony przez autorkę sondaż diagnostyczny miał na celu zweryfikować postawioną tezę, że kultura organizacyjna Totalizatora Sportowego ma związek z kształtowaniem polityki personalnej, motywowaniem pracowników, które wpływają na zaspokajanie potrzeb i aspiracji pracowników, umożliwiając jednocześnie realizowanie celów przedsiębiorstwa.

Analizując wyniki badania przeprowadzonego przez autorkę niniejszej pracy, stwierdzić można, że kultura organizacyjna Totalizatora Sportowego jest kluczowym elementem w kreowaniu wizji, misji, a także polityki personalnej badanego przedsiębiorstwa.

W odniesieniu do pierwszej z trzech hipotez pomocniczych, stwierdzić można, że pracownicy rzeczywiście znają elementy kultury organizacyjnej, co sprzyja ich utożsamianiu się z przedsiębiorstwem. Zgodnie z odpowiedziami jakich respondenci udzielili prawdą jest, że w ich oczach organizacja jaką jest Totalizator Sportowy, uzyskuje poprzez swoje działania względem pracowników pozytywny wizerunek, przez co pracownicy angażują się w wypełnianie przez siebie obowiązki.

Przyczynia się to również do faktu, iż są oni zadowoleni z warunków pracy. Pracodawca zaspokaja w znacznym stopniu oczekiwania i potrzeby pracowników. Nie bez znaczenia pozostają w takiej sytuacji zmienne takie jak np. wiek. Pracodawca winien starać się zapewnić pracownikowi takie warunki, które nie pozwolą lub zminimalizują w jak największym stopniu ryzyko wypalenia zawodowego pracowników. Może do tego dojść,



jeżeli dana osoba stwierdzi, że zbyt długo pozostaje w organizacji na tym samym miejscu, znudzi się swoją pracą i nie będzie miała możliwości awansować.

Wzajemne zaufanie i lojalność w połączeniu z regułami i formalnymi zasadami stanowią o spójności przedsiębiorstwa. Jest to ważne z punktu widzenia funkcjonowania organizacji ponieważ jeśli organizacja wykazuje się spójnością, wówczas możliwe jest jej sprawne funkcjonowanie.

Do elementów kultury organizacyjnej jakie sprzyjają identyfikowaniu się pracowników z przedsiębiorstwem należą również jasno określone reguły dotyczące kryteriów sukcesu. Czytelne informacje według kolejnych szczebli zarządzania organizacją są niezmiernie ważne w odniesieniu do relacji interpersonalnych ponieważ jeżeli pomiędzy współpracownikami nie będą występowały niedomówienia i nieporozumienia wynikające z różnego rodzaju niejasności, nie będą one zaburzać równowagi przedsiębiorstwa. Wszelkie konflikty nie są wskazane gdyż wpływają destrukcyjnie na funkcjonowanie organizacji.

Organizacja skupia się na rozwoju osobistym swoich podwładnych, a także na umiejętności pracy zespołowej. Pracownicy dokładnie wiedzą jakie cele i zadania wyznacza zarówno sobie jak i im samym Totalizator Sportowy, wiedzą dokładnie do czego mają zmierzać, w jaki sposób i za pomocą jakich narzędzi i metod. Na bieżąco są oni szkoleni w zakresie zagadnień i umiejętności przydatnych w codziennej pracy.

Kwestionariusz ankiety pozwolił również na zweryfikowanie tezy, zgodnie z którą kultura organizacyjna sprzyja zaangażowaniu pracowników w działania firmy i realizowanie jej celów. Respondenci deklarują w ankiecie, że kolektury to miejsce pracy, które jest miejscem przyjaznym, miejscem ich osobistych spotkań i kontaktów międzyludzkich. Wszystkie te determinanty wpływają na ich zwiększone zaangażowanie i nastawienie na realizację założonych celów.

Duży stopień wzajemnego zaufania sprzyja procesom integracji i chęci współuczestnictwa. Totalizator Sportowy jako pracodawca zakłada, że sytuacja pracownika zatrudnianego w danej kolekturze, powinna być na tyle na ile to możliwe stabilna i niezmienna.

Systemy motywacji pracowników, jakie wdraża badana organizacja sprzyjają nastawieniu na cel i zwiększonemu zaangażowaniu. Skuteczne okazują się być zarówno motywatory finansowe jak i pozafinansowe. Świadomość możliwości uzyskania nagrody za wyniki w sprzedaży bądź wzorową frekwencję powoduje nieustanne poczucie chęci do pracy. Systemy takie spełniają swoją rolę wówczas gdy są sprawiedliwe – czyli adekwatne do osiągnięć oraz do nakładu pracy.



Znajomość wizji i misji przedsiębiorstwa, a także widoczne nieustanne dążenie do jej realizacji jest swego rodzaju przepustką do zwiększenia swoich możliwości decyzyjnych w przedsiębiorstwie. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że przełożeni angażują w podejmowanie niektórych decyzji pracowników, wobec których wykazują duże zaufanie (wobec osób, które pracują w firmie wiele lat).

Stopień realizacji przyjętej przez organizację kultury, uzależniony jest również od tego czy procesy komunikacyjne w firmie przebiegają poprawnie.

Sprawne przywództwo, jasno określone reguły, służenie radą i pomocą, a także sprawiedliwe ocenianie i równe postrzeganie wszystkich pracowników sprzyja atmosferze współpracy i zrozumienia, a także jednoczenia się po to, aby osiągnąć wspólny cel.

Sprawiedliwe zasady zatrudniania pracowników i ich rekrutacji, jasne określanie zadań, obowiązków i panujących reguł minimalizuje niemalże do zera możliwość różnorodnych nieporozumień i zakłóceń. Niedopuszczalna jest sytuacja, w której dany pracownik nie wie co ma robić i jak postępować. Każdy pracownik sprzedaży (i nie tylko) w momencie przyjęcia do pracy zostaje poddany szkoleniu w najbliższym oddziale, które kończy egzamin kompetencji, a następnie rozpoczyna swoją pracę, ale początkowo pod nadzorem starszych stażem kolegów lub koleżanek.

Kultura organizacyjna jest nieustannie wdrażana w życie poprzez codzienne zasady, reguły zachowań w określonych sytuacjach, rytuały. Istotne jest, aby od samego początku każdą nową osobę na bieżąco wdrażać i integrować nie tylko z osobami z którymi będzie musiała współpracować, ale również z wizją i misją przedsiębiorstwa ponieważ znajomość ich jest konieczna.



Zakończenie

Autorka pracy w pełni zgadza się z tezą i ustaleniami przeprowadzonych badań, że kultura organizacyjna wpływa na to, w jaki sposób kształtuje się polityka personalna danej firmy, a także działa motywująco na pracowników jak i również zaspokaja ich potrzeby i aspiracje, umożliwiając tym samym realizację celów przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone w niniejszej pracy badania pokazują, że wybrana grupa respondentów zna elementy kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa w którym pracuje. Mało tego identyfikuje się z nią. Motywatory jakie wdrażają firmy w swoje działania prowadzą bezpośrednio do podwyższenia produktywności i aktywności pracowników, co pozwala na osiąganie lepszych wyników i wpływa na relacje zarówno pomiędzy współpracownikami, jak i z kontrahentami, klientami oraz przełożonymi.

Stosunkowo dobre relacje interpersonalne wpływają również na zaangażowanie pracowników, a także pośrednio na chęć ich osobistego rozwoju, na pracę zespołową oraz na zminimalizowanie konfliktów wewnątrz organizacji.

Nieustanne motywowanie pracowników przynosi korzyści zarówno dla pracodawcy, pracownika i innych podmiotów, z którymi dana organizacja współpracuje. Prawdą jest, że zadowolony pracownik to również zadowolony klient. Ilość narzędzi do motywowania pracowników z jakich mogą skorzystać pracodawcy jest naprawdę duża. Konieczne jest takie ich wykorzystanie, aby nikomu nie wydały się one niesprawiedliwe.

Należy starać się zawsze podchodzić do każdego pracownika indywidualnie (jeżeli jest to możliwe) ponieważ każdy człowiek jest inny i ma inne cechy charakteru, inne poglądy. Człowieka trzeba doceniać i szanować ponieważ to właśnie ludzie są najcenniejszym zasobem jaki organizacja posiadać. Bez nich niemożliwe byłoby nawet istnienie jakiegokolwiek kultury organizacyjnej a co dopiero jej prawidłowe funkcjonowanie.



Wykaz literatury

Aniszewska G., Kultura organizacyjna w zarządzaniu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007

Adamczyk A., Lis J., 60 lat minęło czyli Totalizator Sportowy w anegdocie, Totalizator Sportowy Sp. z o.o., Warszawa 2016

Babiński G., Wybrane zagadnienia metodologii socjologicznych badań empirycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1998

Cameron K.S., Quinn R.E., Kultura organizacyjna- diagnoza i zmiana, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003

Cudak H., Funkcje szkoły w kształceniu kultury pedagogicznej rodziców, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1987

E – mentor, <http://www.e-mentor.edu.pl> (data odczytu: 14.12.2016 r.)

Furmanik M., Kultura organizacyjna w szkołach różnych krajów, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012

Gadomska Lila K., Metodologia badań kultury organizacyjnej, Katedra organizacji i Zarządzania, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2016

Jashapara A., Zarządzanie wiedzą, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006

Kostera M., Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003

Koźmiński A., Piotrowski W., Zarządzanie teoria i praktyka, PWE 2000

Król H., Ludwicyński A., Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Podręcznik, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2006

Król H., Ludwicyński A., Zarządzanie zasobami ludzkimi; tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006

Loundy O., Bowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000

Łobocki M., Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych, Oficyna wydawnicza IMPULS, Kraków 1999

Morgan G., Obrazy organizacji, PWN, Warszawa 1997

Nizard G., Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji, PWN, Warszawa 1998



Olejniczak W., Zespół-Kultura-Projekt, Wydawnictwo Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2009

Piątkowski K., Świątkowski M., Kierowanie zespołami ludzi, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000

Pocztowski A., Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, PWE, Warszawa 2007

Raczek A., Współczesne problemy i wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach międzynarodowych, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016

Raport Zrównoważonego Rozwoju i Bezpieczeństwa Gry 2009/2010, https://www.totalizator.pl/__data/assets/pdf_file/0018/80028/Raport_TS_2009-2010.pdf, (data odczytu 09.06.2017)

Stroińska E., Trippner- Hrabi J., Rola kultury organizacyjnej w kształtowaniu efektywności organizacji, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2015

Totalizator Sportowy, <https://www.google.pl/search?q=totalizator+Sportowy+nowy> (data odczytu: 09.06.2017)

Totalizator Sportowy. .Historia, <https://www.totalizator.pl/historia/jak-zaczynamy>, (data odczytu 10.06.2017)

Totalizator Sportowy. Historia, <https://www.totalizator.pl/historia/rozwoj>, (data odczytu:10.06.2017)

Totalizator Sportowy pierwszą firmą w Europie z certyfikatem Verafirm, <https://www.totalizator.pl/media/korporacja/totalizator-sportowy-pierwsz-firm-w-europie-z-certyfikatem-verafirm>, (data odczytu: 18.06.2017)

Walczak W., Wpływ założeń kulturowych na kształtowanie postaw i zachowań ludzi w organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012

Wojtowicz A., Istota i modele kultury organizacyjnej – przegląd koncepcji, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Tarnów 2004

Zbiegień- Maciąg L., Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999



Spis rysunków

Rysunek 1. Model kultury według G. Hofstede.	7
Rysunek 2. Model kultury organizacyjnej według E. Scheina.	9
Rysunek 3. Model kultury organizacyjnej według S. M. Daviesa.	11
Rysunek 4. Procedura badawcza.	19
Rysunek 5. Model wartości konkurujących.	22
Rysunek 6. Totalizator Sportowy	45
Rysunek 7. Oddziały Totalizatora Sportowego	47
Rysunek 8. Model OCAI Totalizatora Sportowego.	61



Spis tabel

Tabela 1. Typu kultury w koncepcji Hofstede.....	16
Tabela 2. Popularne techniki zbierania informacji w procesie badania kultury organizacyjnej.	20
Tabela 3. Realizacja zadań według modelu harwardzkiego.....	26
Tabela 4. Model sita i model kapitału ludzkiego	29
Tabela 5. Charakterystyka organizacji Totalizatora Sportowego.....	55
Tabela 6. Styl przywództwa Totalizatora Sportowego	56
Tabela 7. Styl zarządzania w Totalizatorze Sportowym.....	57
Tabela 8. Na jakie aspekty kładzie nacisk Totalizator Sportowy	58
Tabela 9. Spójność organizacji Totalizatora Sportowego.....	59
Tabela 10. Kryteria sukcesu organizacji Totalizatora Sportowego.....	60
Tabela 11. Zestawienie odpowiedzi udzielonych przez respondentów	60



Spis wykresów

Wykres 1. Płeć respondentów	63
Wykres 2. Struktura wieku respondentów	64
Wykres 3. Struktura respondentów wedle stażu pracy	65
Wykres 4. Stopień zadowolenia respondentów z warunków pracy	66
Wykres 5. Charakterystyka Totalizatora Sportowego w opinii pracowników	67
Wykres 6. Styl przywództwa organizacji Totalizatora Sportowego	68
Wykres 7. Styl zarządzania pracownikami Totalizatora Sportowego	69
Wykres 8. Czynniki na które Totalizator Sportowy kładzie największy nacisk	70
Wykres 9. Sposób rekrutacji na wolne stanowiska pracy	71
Wykres 10. Sposoby wdrażania nowo zatrudnianych osób w kulturę organizacyjną Totalizatora Sportowego	72
Wykres 11. System motywacji pracowników Totalizatora Sportowego	73
Wykres 12. Motywatory Totalizatora Sportowego	74
Wykres 13. Użyteczność wdrażanych systemów motywacyjnych	75
Wykres 14. Stopień zaangażowania pracowników wynikający z wdrażanych systemów motywacyjnych	76
Wykres 15. Spójność organizacji Totalizatora Sportowego	77
Wykres 16. Miary sukcesu Totalizatora Sportowego	78
Wykres 17. Rozwój zawodowy pracowników Totalizatora Sportowego	79
Wykres 18. Czy pracownicy Totalizatora Sportowego mają możliwość uczestniczenia w procesach decyzyjnych dotyczących organizacji?	79
Wykres 19. Konflikty współpracowników Totalizatora Sportowego	80



Wykaz załączników

Załącznik nr. 1 Kwestionariusz ankiety

Ankieta

Bardzo proszę o wypełnienie ankiety, której celem jest zweryfikowanie charakteru kultury organizacyjnej oraz stylu zarządzania firmy Totalizator Sportowy, a także wpływu tych elementów na motywację do pracy i chęć rozwoju pracowników.

Ankieta jest anonimowa a wyniki zostaną wykorzystane w pracy magisterskiej.

Serdecznie dziękuję za udział w badaniu

1) Czy jest Pan/Pani zadowolony/ zadowolona z warunków pracy?

- a) Zdecydowanie tak
- b) Raczej tak
- c) Trudno powiedzieć
- d) Raczej nie
- e) Zdecydowanie nie

2) Jak Pan/ Pani scharakteryzował by/ scharakteryzowała by organizację w której pracuje? (proszę przydzielić odpowiedziom od A do D kolejno w zależności od stopnia podobieństwa do stanu rzeczywistego organizacji, tyle punktów, ile Pan/ Pani uważa za stosowne. Suma przydzielonych punktów musi wynosić dokładnie 100)

A	Ludzie pracujący w organizacji bardzo mocno się angażują. Organizację scharakteryzować można jako jedną wielką rodzinę. Stanowi ona miejsce osobistego spotkania dla pracowników.	
B	Osoby pracujące w organizacji z chęcią podejmują ryzyko. Energia oraz przedsiębiorczość są cechami, które w organizacji dominują.	
C	Pracownicy nastawieni są głównie na osiągnięcia organizacja nastawiona jest w największym stopniu na wyniki a główną troskę stanowi możliwie jak najlepsze wypełnianie zarówno zadań jak i obowiązków.	
D	Organizację cechuje ścisła kontrola i hierarchia. Zakres zadań i obowiązków wyznaczany jest przez formalne procedury.	

3) Jaki jest według Pana/ Pani styl przywództwa w organizacji w której Pan/ Pani pracuje? (proszę przydzielić odpowiedziom od A do D kolejno w zależności od stopnia podobieństwa do stanu rzeczywistego organizacji, tyle punktów, ile Pan/ Pani uważa za stosowne. Suma przydzielonych punktów musi wynosić dokładnie 100)

A	Przywództwo utożsamia się ze służeniem pomocą oraz radą, a także z opieką.	
B	Przedsiębiorstwo utożsamia się z takim, które podejmuje ryzyko, cechuje się nowatorstwem oraz przedsiębiorczością.	
C	Przedsiębiorstwo definiuje się jako zorientowane na wyniki, stanowcze, takie które wykazuje się ekspansywnością.	
D	Przywództwo utożsamiane jest z koordynowaniem, z harmonią warunków	



	mających przyczynić się do osiągnięcia dobrych wyników, a także ze sprawnym organizowaniem.	
--	---	--

4) Jaki styl zarządzania pracownikami preferuje organizacja w której Pan/Pani pracuje? (proszę przydzielić odpowiedziom od A do D kolejno w zależności od stopnia podobieństwa do stanu rzeczywistego organizacji, tyle punktów, ile Pan/ Pani uważa za stosowne. Suma przydzielonych punktów musi wynosić dokładnie 100)

A	Organizacja kładzie nacisk na pracę zespołową, pomiędzy współpracownikami panuje zgoda i pełne uczestnictwo wszystkich członków organizacji.	
B	Organizacja kładzie nacisk na pracę indywidualną, na indywidualne podejmowanie ryzyka, swobodę, a także innowacyjność	
C	W organizacji panuje ostra rywalizacja, stawiane są wysokie wymagania, kładzie się wysoki nacisk na osiągnięcia.	
D	Organizację cechuje stabilność zatrudnienia, przewidywalność, niezmiennosc stosunków oraz podporządkowanie.	

5) Na co organizacja w której Pan/Pani pracuje kładzie największy nacisk? (proszę przydzielić odpowiedziom od A do D kolejno w zależności od stopnia podobieństwa do stanu rzeczywistego organizacji, tyle punktów, ile Pan/ Pani uważa za stosowne. Suma przydzielonych punktów musi wynosić dokładnie 100)

A	Największy nacisk organizacja kładzie na rozwój osobisty. Można zauważyć duże zaufanie, a także chęć współuczestnictwa i otwartość.	
B	Zdobywanie nowych zasobów oraz podejmowanie coraz to nowszych wyzwań to czynniki na które organizacja kładzie największy nacisk. Istotne jest także szukanie nowatorskich pomysłów i rozwiązań.	
C	Organizacja kładzie nacisk na wyniki i działania konkurencyjne. Ważne jest zwyciężanie na rynku i osiągnięcie ambitnych celów.	
D	Organizacja kładzie nacisk na trwałość oraz niezmiennosc. Ważna jest sprawność oraz kontrola i praca bez zakłóceń.	

6) W jaki sposób odbywa się w firmie rekrutacja na wolne stanowiska pracy?

- a) Rozmowa kwalifikacyjna
- b) Prezentacja kandydata
- c) Pracowników zatrudnia się w oparciu o tzw. znajomości
- d) Inne.....

7) W jaki sposób zatrudnieni pracownicy wdrażani są w kulturę organizacyjną Totalizatora Sportowego?(proszę o zaznaczenie wszystkich tych odpowiedzi, które Pan/Pani uważa za prawdziwe)

- a) Pracownikom nieustannie przekazuje się wzory zachowań w określonych sytuacjach
- b) Pracowników integruje się wobec misji oraz wizji przedsiębiorstwa
- c) Wartość firmy jest przenoszona każdego dnia na jej bieżące funkcjonowanie
- d) Dostosowanie ubioru pracowników zgodnie z kulturą materialną firmy
- e) Inne.....



8) Czy funkcjonuje w firmie system motywacji pracowników?

- a) Zdecydowanie tak
- b) Raczej tak
- c) Trudno powiedzieć
- d) Raczej nie
- e) Zdecydowanie nie

9) Które z wymienionych poniżej elementów systemu motywacyjnego mają zastosowanie w Totalizatorze Sportowym?

- a) gratyfikacja finansowa za brak absencji
- b) dodatkowe pakiety ubezpieczeniowe
- c) dodatki w postaci różnego rodzaju karnetów (kino, basen,)
- d) bony świąteczne
- e) gratyfikacja finansowa za wysokie wyniki sprzedaży wyznaczonego produktu
- f) premia za zrealizowanie wyznaczonego dla danego punktu planu kwartalnego
- g) premia za pozytywną ocenę tajemniczego klienta
- h) inne.....

10) Jak Pan/Pani ocenia użyteczność wdrażanych systemów motywacyjnych w organizacji?

- a) Bardzo słabo
- b) Słabo
- c) Przeciętnie
- d) Dobrze
- e) Bardzo dobrze

11) Czy system motywowania wpływa na zaangażowanie pracowników w wypełniania swoich obowiązków w pracy?

- a) Zdecydowanie tak
- b) Raczej tak
- c) Trudno powiedzieć
- d) Raczej nie
- e) Zdecydowanie nie

12) Co Pana/ Pani zdaniem zapewnia spójność organizacji w której Pan/Pani pracuje?

(proszę przydzielić odpowiedziom od A do D kolejno w zależności od stopnia podobieństwa do stanu rzeczywistego organizacji, tyle punktów, ile Pan/ Pani uważa za stosowne. Suma przydzielonych punktów musi wynosić dokładnie 100)

A	Spójność jest zapewniana poprzez lojalność oraz obopólne zaufanie. Zaangażowanie jakie wykazują pracownicy w sprawy organizacyjne ceni się bardzo wysoko.	
B	Spójność w organizacji zapewniana jest poprzez zaangażowanie w innowacje oraz rozwój. Duży nacisk kładzie się na poszukiwanie nowych dróg.	
C	Spójność organizacji osiągnana jest poprzez nacisk zarówno na wyniki jak i osiągnięcie celów. Ekspansywność, a także chęć zwyciężenia są najbardziej powszechnymi motywami działania.	



D	Formalne zasady i regulaminy zapewniają spójność organizacji. Najważniejsze dla organizacji jest jej sprawne funkcjonowanie.	
---	--	--

13) Jakie są Pana/ Pani zdaniem kryteria sukcesu w organizacji w której Pan/ Pani pracuje? (proszę przydzielić odpowiedziom od A do D kolejno w zależności od stopnia podobieństwa do stanu rzeczywistego organizacji, tyle punktów, ile Pan/ Pani uważa za stosowne. Suma przydzielonych punktów musi wynosić dokładnie 100)

A	Jako miarę sukcesu definiuje się umiejętność pracy zespołowej, rozwój zasobów ludzkich, a także zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi.	
B	Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie najbardziej nowatorskich i oryginalnych produktów, a także osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności.	
C	Miarą sukcesu dla organizacji jest pokonywanie konkurentów i wygrana na rynku. Najważniejsze jest osiąganie pozycji lidera.	
D	Za miarę sukcesu uważa się zarówno sprawność działania. Do najważniejszych elementów zalicza się pewność dostaw, niskie koszty produkcji, a także wywiązywanie się z terminów i harmonogramów.	

14) Czy Pana/Pani zdaniem firma daje swoim pracownikom możliwości rozwoju zawodowego?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Trudno powiedzieć
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie

15) Czy pracownicy obsługi klienta uczestniczą w podejmowaniu decyzji w firmie?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Trudno powiedzieć
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie

16) Czy w organizacji występują konflikty pomiędzy współpracownikami?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Trudno powiedzieć
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie



METRYCZKA

Proszę zaznaczyć odpowiednią odpowiedź.

Płeć	Wiek	Staż pracy w firmie
a) Kobieta b) Mężczyzna	a) 18 – 25 b) 26 – 35 c) 36 – 50 d) Powyżej 50	a) Poniżej 1 roku b) 1 – 3 lat c) 4 – 7 lat d) Powyżej 7 lat

