

Dr Marek PAWŁOWSKI
Wyższa Szkoła Menedżerska W Warszawie
Mgr Anna KUŁAKOWSKA
Dr Zdzisław PIĄTKOWSKI
Wyższa Szkoła Ekologii i Zarządzania w Warszawie

KULTURA ORGANIZACYJNA W ORGANIZACJI®

Organizational culture in the organization®

Słowa kluczowe: kultura, kultura organizacyjna, organizacja, władza, menedżer, zarządzanie konfliktem, efektywność organizacyjna.

Celem artykułu jest zaprezentowanie filozofii kultury organizacyjnej określonej jako proces, który powoduje ukierunkowanie zachowań pracowników i kadry kierowniczej w kierunku neutralizowania totalnej ignorancji, kompletnego braku przyzwoitości wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Filozofia ta eliminuje również pogardę dla pracowników, a także brak jakiegokolwiek empatii czy totalną głupotę kadry kierowniczej w realizacji strategicznych celów organizacji. Należy podkreślić, iż kultura organizacyjna stanowi siłę dynamizującą zachowania i działania pracowników i kadry kierowniczej w relacjach integrujących ich z celami organizacji. Szczególną uwagę należy zwrócić na czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, które warunkują sprawne funkcjonowanie organizacji.

Key words: culture, organizational culture, organization, power, manager, managing conflict, effectiveness of the organization.

Introducing to philosophy the organizational culture determined as the process which the orientation causes is a purpose of the article of behaviours of employees and the senior staff towards neutralizing the total ignorance, of complete indecency in inside and outside the organization. This philosophy is also eliminating the contempt for employees, as well as in the realization of strategic aims an organization is lacking any empathy or the total stupidity of the senior staff. One should emphasize that the organizational culture constitutes dynamizing power of keeping both action of employees and the senior staff in reports integrating them with objectives of the organisation.

One should return the particular attention to intrinsic factors and outside which are conditioning the smooth functioning of the organization.

WPROWADZENIE

W każdej organizacji dają się wyodrębnić pewne normy, wartości i postawy, które są akceptowane przez większość pracowników. To, że one składają się na pojęcie terminu „**kultura**” i przejawiają się w zachowaniach i reakcjach ludzi (jednostek i zespołów pracowniczych), ich postawach, poglądach – jest tworem zbiorowości (np. społeczności organizacyjnej).

Samo słowo kultura jest różnie definiowane. F. Znaniecki uważał ją za „wszelkie wytwory czynności ludzkich oraz wszelkie te czynności, których działające jednostki uczą się od innych działających jednostek” [24 s. 249]. Natomiast J. Szczepański uważał kulturę za „wytwór działalności ludzkiej, materialnych i niematerialnych wartości i uznawanych sposobów postępowania, zobjektywizowanych i przyjętych w dowolnych zbiorowościach, przekazywanych innym zbiorowościom i następnym pokoleniom” [22, s. 47]. Zaś J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (jr.) podają, że kultura jest to „złożona mieszanka założeń, zachowań, opowieści, mitów, przenośni i innych koncepcji, które składają się na definicję tego, co oznacza przynależność do danego społeczeństwa” [19, s. 186].

Po raz pierwszy termin „kultura” w odniesieniu do organizacji pojawił się już w 1951 roku. Został on użyty przez

E. Jacques’a, który zdefiniował kulturę przedsiębiorstwa jako: „zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i działania, podzielany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich członków, a którego nowi członkowie muszą się nauczyć i przynajmniej częściowo zaakceptować, aby sami mogli być zaakceptowani w firmie” [1, s. 13].

Termin „kultura organizacyjna” pojawił się w literaturze anglojęzycznej w latach sześćdziesiątych jako kolokwializm będący synonimem klimatu. W latach siedemdziesiątych po raz pierwszy pojawiła się kultura organizacyjna jako koncepcja w nauce o organizacji i zarządzaniu, a popularność zyskała dopiero w latach osiemdziesiątych jako „kultura korporacyjna” [18, s. 11].

Na przestrzeni lat prowadzono wiele badań i analiz dotyczących zagadnienia kultury organizacyjnej. Zaowocowało to powstaniem wielu ujęć teoretycznych tego zagadnienia.

W literaturze przedmiotu istnieje jednak pewien kłopot z definiowaniem **kultury organizacyjnej**. Od pewnego czasu można spotkać inne, konkurencyjne określenie – **kultura organizacji**. W Polsce do niedawna zwykło się używać tylko tego pierwszego określenia.

Przegląd wybranych definicji kultury organizacyjnej zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Przegląd definicji kultury organizacyjnej

Table 1. Review of the definition of the organizational culture

Definicja kultury organizacyjnej / kultury organizacji	Autor
Kultura organizacji to „zbiór ważnych pojęć, takich jak normy, wartości, postawy i przekonania, wspólnych dla członków organizacji”.	J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (jr.)
Kultura organizacyjna jest zestawem wartości, które pomagają jej członkom zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje, co uważa za ważne. Kultura określa „nastrój” organizacji, za który są odpowiedzialni menedżerowie bądź założyciele organizacji i wykształca się ona w ciągu długiego okresu.	R.W. Griffin
Kultura organizacji to „system wspólnych pojęć, w znacznym stopniu wyznaczający sposoby postępowania pracowników”.	S.P. Robbins, D.A. DeCenzo
Ramy interpretatywne i podstawowe wartości tworzące unikalny sens znaczeń w organizacji.	S. Lewis
Kulturę organizacji jako „wzorec wyznaczonych przekonań i wartości, nadający pracownikom sens działania i dostarczający im reguł zachowania się w ich przedsiębiorstwie”.	S.M. Davies
Kultura organizacji jako „system wartości i norm zachowań oraz sposobów postępowania i myślenia, który został wykształcony i zaakceptowany przez pewien zespół ludzi i który powoduje wyraźne wyróżnianie się tego zespołu od innych”.	E. Keller
Wzór podstawowych założeń, który odróżnia pracowników danego przedsiębiorstwa od pracowników innego i ukierunkowuje dokonane przez nich wybory.	M. Bartnicki, R. Kryś, J. Stachowicz
Kultura organizacyjna scala, jednoczy, stabilizuje, zmniejsza niepewność, sprzyja wspólnemu widzeniu celów oraz ułatwia znajdowanie sposobów rozwiązywania problemów. Daje ona mocne osadzenie dla posunięć strategicznych organizacji.	B.R. Kuc
Kultura organizacyjna jest to osobowość konkretnego przedsiębiorstwa, urzędu, firmy. Przejawia się w zachowaniach i reakcjach jednostek i grup społecznych, w ich sądach i postawach, w sposobie rozwiązywania problemów. To także „zbiór dominujących wartości i norm postępowania, charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty zewnętrzne, sztuczne twory danej kultury”.	M. Kostera, S. Kownacki
Kultura organizacyjna to „sposób w jaki ludzie realizują powierzone im zadania. To także zespół norm i wartości, a także zasad postępowania, którymi ludzie posługują się w procesach realizacji ich organizacyjnych zadań”.	W. Kobyliński
Kultura organizacyjna to nieformalny system wzorów myślenia i postępowania w organizacji. Mają one przy tym istotne znaczenie dla formalnych celów organizacji.	M. Juchnowicz.
Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa to wszelkie zachowania pracowników, związane z wykonywaną przez nich pracą, jak też z rozwiązywaniem problemów i konfliktów.	L. Jabłonowska, G. Myśliwiec

Źródło: Opracowanie na podstawie [19, s. 186]; [3, s. 116–117]; [15, s. 251]; [12, s. 13–23]; [7, s. 7]; [9, s. 298–299]; [8, s. 269–270]; [2, s. 70]; [11, s. 279]; [5, s. 36]; [4, s. 11–12]; [13, s. 23]

Source: Study based on [19, s. 186]; [3, s. 116–117]; [15, s. 251]; [12, s. 13–23]; [7, s. 7]; [9, s. 298–299]; [8, s. 269–270]; [2, s. 70]; [11, s. 279]; [5, s. 36]; [4, s. 11–12]; [13, s. 23]

Wszystkie zaprezentowane wyżej definicje przedstawiają kulturę organizacyjną w pozytywnym świetle. Warto jednak odnotować, że kultura organizacyjna bywa również przedmiotem krytyki m.in. na gruncie nurtu *Critical Management Studies*. W jego ramach traktuje się ją m.in. w kategoriach psychicznego więzienia, pseudonaukowej mody, ideologii, a nawet narzędzia dominacji i opresji [21, s. 9].

Najogólniej rzecz biorąc „kultura organizacyjna” jest to zbiór dominujących wartości i norm postępowania, charakterystycznych dla danej organizacji.

Kultura organizacyjna spełniać może wiele funkcji, a tym samym służyć realizacji wielu celów. J. Skalik wyróżnia jej trzy funkcje [17, s. 124]:

- ♦ *integracyjną* – proces formowania się kultury organizacyjnej jest procesem formowania się grupy; kultura organizacyjna jest czymś w rodzaju „kleju” utrzymującego instytucję w całości;
- ♦ *percepcyjną* – umożliwia postrzeganie środowiska i rozumienie sensu rzeczywistości, w której organizacja działa;
- ♦ *adaptacyjną* – zmniejsza niepewność oraz umożliwia stabilizowanie rzeczywistości przez wykorzystanie gotowych schematów reagowania.

Natomiast powszechnie uznany na świecie E. Schein wyróżnił dwie ich grupy [9]:

1. funkcje dotyczące problemów związanych z dostosowaniem zewnętrznym,
2. funkcje dotyczące problemów związanych z funkcjonowaniem wewnętrznym organizacji.

W zakresie **dostosowania zewnętrznego** kultura spełnia poniższe funkcje [9]:

- ♦ umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji, identyfikację podstawowego celu organizacji przez jej uczestników,
- ♦ umożliwia integrację uczestników,
- ♦ umożliwia integrację wokół środków przyjętych dla realizacji celów organizacji oraz zwiększenie zaangażowania uczestników,
- ♦ oferuje uczestnikom jednoznaczne sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów. Dzięki nim jednostki, grupy są w stanie zgodzić się co do tego, czy cele zostały zrealizowane, a jeśli tak to w jakim stopniu.
- ♦ umożliwia ulepszenie środków i przeformułowanie celów, jeśli konieczna jest zmiana. Dzięki kulturze uczestnicy są

w stanie wspólnie wypracować strategię zmiany oraz kierunki i sposoby doskonalenia organizacji.

A zatem ma ona związek z realizowaniem przez daną organizację celów i wpływa na jej efektywność.

Szczególnie istotne znaczenie dla efektywności organizacji ma typ panującej wewnątrz niej kultury organizacyjnej. Aby organizacja mogła realizować strategię konieczne jest współdziałanie i współpraca wszystkich uczestników. Dlatego też ważna jest integracja wewnętrzna. W zakresie **wewnętrznej integracji** kultura spełnia poniższe funkcje [9, s. 302-303]; [23, s. 369]:

- ♦ oferowanie wspólnego języka i aparatu pojęciowego, który jest niezbędny dla prawidłowej komunikacji i funkcjonowania organizacji,
- ♦ definiowanie granic grupy, kryteria przyjęcia oraz odrzucenia, czyli podział grup i jednostek,
- ♦ „wyznaczenie” zasady władzy i kryteria statusu np.: poprzez określenie sposobu osiągnięcia władzy.

Ponadto:

- ♦ sprzyja zaspokajaniu w organizacji potrzeb bezpieczeństwa oraz afiliacji,
- ♦ zawiera kryteria nagradzania i karania,
- ♦ oferuje „religie” i ideologie.

Wpływa więc na jedność, integrację, zgranie pracowników danej organizacji.

Główną funkcją kultury organizacyjnej jest ograniczenie niepewności, wynikające z funkcjonowania organizacji w zmieniającym się otoczeniu, natomiast funkcje zapewniające integrację wewnętrzną pomagają uporać się z wewnętrzną niepewnością [25, s. 101–102].

KULTURA ORGANIZACYJNA W DZIAŁALNOŚCI PRAKTYCZNEJ ORGANIZACJI

W organizacji, w której dyrektor stosuje autokratyczny styl kierowania, pracownicy w praktyce są ubezwłasnowolnieni. W związku z tym nie wychodzą oni z inicjatywami, stają się bierni, wykonując jedynie powierzone im obowiązki i to w minimalnym zakresie. Sytuacja ta jest wynikiem osobowości dyrektora organizacji, który krytykuje pracowników również wówczas, gdy włożą oni w wykonywane obowiązki wiele pracy i zaangażowania. Gdy sytuacja taka powtarza się wielokrotnie, pracownicy stają się obojętni, spodziewając się krytyki w każdej sytuacji. Wówczas wykonują swoje obowiązki jedynie w zakresie niezbędnego minimum, gdyż w zasadzie spodziewają się krytyki bez względu na włożony wysiłek.

Jednocześnie pracownicy nie koncentrując się na wykonywanych obowiązkach, poświęcają wiele czasu na tworzenie nieformalnych grup, koterii, których członkowie wspierają się nawzajem i są wrogo usposobieni do innych tego rodzaju grup. Każda z grup stara się pozyskać przychyłność dyrektora organizacji. Energia pracowników nie jest wykorzystywana do twórczej pracy na rzecz organizacji, lecz do tworzenia nieformalnych grup oraz budowania ich przewagi nad innymi

grupami w oczach przełożonego. Sytuacja jest bardzo niekorzystna dla atmosfery panującej w organizacji oraz wskazuje na konieczność zmiany istniejącego stanu rzeczy.

Zdaniem Cz. Sikorskiego wyróżnić można cztery główne typy kultury organizacyjnej. Są to [26, s. 47–49]:

- ♦ Kultura dominacji – charakteryzuje się tym, iż pracownicy podporządkowują się zasadom panującym w danej organizacji. Nie doceniają własnych umiejętności, zachowują się rutynowo, mało kreatywnie, działają w sposób automatyczny, bezrefleksyjny. Negatywnie wpływa to na konkurencyjność organizacji, ponieważ pracownicy nie są prawdziwie zaangażowani w swoją pracę,
- ♦ Kultura rywalizacji – panuje wśród pracowników rywalizujących, skonfliktowanych ze sobą. Pracownicy mogą tworzyć małe grupy, wrogo nastawione względem siebie i wzajemnie się zwalczające. Nie dążą więc do realizowania wspólnych celów,
- ♦ Kultura współdziałania – przejawia się we współpracy, wzajemnej otwartości pracowników na propozycje oraz pomysły innych osób, charakteryzuje ją również praca zespołowa oraz wzajemny szacunek pracowników,
- ♦ Kultura adaptacji – przejawia się w adaptacji pracowników do osiągania celów organizacji oraz ich poczuciu nie tylko zbiorowej, lecz również indywidualnej odpowiedzialności za ich osiągnięcie.

T.E. Deal i A.A. Kennedy wymieniają cztery inne typy kultury organizacyjnej:

- ♦ twarda (*macho-guy culture*);
- ♦ „pracuj ciężko i baw się” (*the work hard, play hard*);
- ♦ spokojnego działania (postaw na swoją firmę);
- ♦ trwania, stabilności [27, s. 67–68].

Dla G. Hofstede podstawowe wymiary, które pozwalają zidentyfikować różnice między kulturami organizacji, skupiają się wokół następujących zagadnień:

- ♦ dystans władzy;
- ♦ indywidualizm/kolektywizm;
- ♦ męskość/kobiecość;
- ♦ konfucjański dynamizm [27, s. 70].

Na współczesną kulturę organizacji według J. Petersa składają się czynniki warunkujące:

- ♦ innowacje, kreatywność, zmianę i wprowadzanie nowości;
- ♦ działanie, osiągnięcia, energię i wyniki;
- ♦ kontrolę, konsolidację, ochronę i konserwatyzm;
- ♦ harmonię, rozwagę, porozumienie i zabezpieczenie [27, s. 72–73].

L. Zbiegień-Maciąg uważa, że w firmach funkcjonują następujące kultury:

- ♦ twarda, oparta na władzy;
- ♦ innowacji;
- ♦ biurokratyczna;
- ♦ wspólnoty, harmonii, oparta na zasobach ludzkich [27, s. 76].

Analizując kulturę organizacyjną panującą w organizacji, najlepiej jednak odwołać się do klasyfikacji kultury organizacyjnej stworzonej przez R. Harrisona. Wskazał on na występowanie czterech typów kultury organizacyjnej [14, s. 44–45]:

- ◆ **Kultura władzy** – cechuje się ona niskim poziomem formalizacji, a jednocześnie wysoką centralizacją. Charakteryzuje się również brakiem formalnych reguł postępowania. Zarządzanie ma charakter autokratyczny, scentralizowany, silny. Wszelkie polecenia powinny być bezwzględnie akceptowane i realizowane przez pracowników. Wśród zalet tego rodzaju kultury organizacyjnej wskazuje się m.in. możliwość szybkiego wprowadzania zmian. Do jej wad zalicza się natomiast brak mechanizmów kontrolnych wobec osób zarządzających, a także hamowanie rozwoju organizacji. Często spotykana jest ona tam, gdzie szefem firmy jest jednocześnie jej właściciel. Problematiczne jest to, że podwładni mogą bać się przekazywać przełożonym złe informacje, przez co przełożeni mogą nie posiadać pełnej wiedzy na temat tego, co aktualnie dzieje się w organizacji.
- ◆ **Kultura roli** – opiera się na poszanowaniu przepisów, norm. Władza zależna jest od miejsca zajmowanego przez daną osobę w strukturze organizacji. Ważna jest tu komunikacja pionowa. Jednocześnie nie oczekuje się od pracowników zaangażowania oraz aktywności. Ten typ kultury organizacyjnej spotkać można m.in. w administracji państwowej, dużych przedsiębiorstwach przemysłowych jak również bankach.
- ◆ **Kultura wsparcia** – cechuje się niską centralizacją oraz wysoką formalizacją. Ważne jest w niej wzajemne zaufanie pomiędzy organizacją a jej członkami. Pracownicy cechują się dużym poczuciem podmiotowości. Wagę przywiązują się do pracy zespołowej. Władza w tego rodzaju przypadkach opiera się na wiedzy, kompetencjach, skuteczności danej osoby. Ten typ kultury występuje często w firmach konsultingowych, agencjach marketingowych, biurach badawczych etc. Członkowie organizacji w których panuje ten typ kultury organizacyjnej cechują się wysokim poziomem własnej wartości oraz wewnętrznej motywacji.
- ◆ **Kultura sukcesu** – panuje w niej klimat innowacyjności oraz przedsiębiorczości. Jednostka posiada dużą swobodę działania, niezależności oraz zaangażowania. Kluczowe są efekty jej pracy. Kultura taka występuje często w firmach doradczych oraz kancelariach prawnych.

Analizując przywołane wyżej charakterystyki poszczególnych typów kultury organizacyjnej wydaje się, iż w organizacjach panuje przeważnie kultura organizacyjna władzy. W organizacji władza skupiona jest w rękach dyrektora, co rodzi wiele negatywnych skutków. Jego decyzje nie zależą bowiem od jakichkolwiek formalnych reguł, ale raczej od jego subiektywnych przekonań i opinii. W takiej sytuacji próby przypodobania się dyrektorowi przez poszczególne grupy wydają się zrozumiałe. W ten sposób starają się one wpłynąć na subiektywną opinię kierownika na swój temat, zbudować pozytywny wizerunek w jego oczach, często kosztem innych grup i pracowników.

Sytuacja ta nie jest korzystna dla opisywanej instytucji, gdyż antagonizuje pracowników względem siebie, nie sprzyja ich współpracy, a tym samym nie przyczynia się do jedności, integracji oraz zgrania zespołu pracowników.

KULTURA ORGANIZACYJNA A WŁADZA MENEDŻERA

Wyróżniki kultury typowej dla danego społeczeństwa mają istotne znaczenie przede wszystkim dla:

- ◆ specyfiki zarządzania organizacjami międzynarodowymi;
- ◆ koncepcji i metod doboru menedżerów;
- ◆ skali stosowania pracy zespołowej;
- ◆ stylu kierowania pracownikami;
- ◆ stopnia akceptacji różnych wartości i przejawiania postaw mniej lub bardziej proefektywnościowych [16, s. 51].

Mając na uwadze przywołany wyżej opis sytuacji panującej w organizacji zauważyć można, iż zagadnieniem, które wydaje się leżeć u podstaw występujących problemów jest władza, wykorzystywana w sposób niekorzystny dla organizacji oraz panującej w niej kultury organizacyjnej.

W istniejącej literaturze wskazuje się, że władza ma istotny związek z kulturą organizacyjną, opisywaną wręcz jako sieć relacji władzy, w której tkwią pracownicy, a jednocześnie z której korzystają oni zarówno dla realizacji swoich indywidualnych jak i grupowych celów. Wskazuje się, iż relacje władzy mogą funkcjonować zarówno jako czynnik, który jednoczy, lecz również jako czynnik, który dzieli, co wynika ze zróżnicowanego dostępu do zasobów. Ten fakt w bardzo transparentny sposób przedstawia obecny konflikt panujący w organizacji, a dotyczący wynagrodzeń. Brak od 10 lat podwyżek wynagrodzeń spowodował wystąpienie sporu zbiorowego pomiędzy dyrektorem organizacji a pracownikami. Wywołało to falę negatywnych emocji oraz agresywnych działań.

Kultura pracy menedżerów zależy nie tylko od ich osobowości, przekonań i hierarchii wartości, ale również od czynników kultury organizacji i kultury narodowej, którymi są:

- ◆ stosunek do otoczenia;
- ◆ sposób postrzegania kultury firmy;
- ◆ natura człowieka;
- ◆ ludzka asertywność;
- ◆ stosunki międzyludzkie [16, s. 48].

Tworzenie kultury jest związane z działalnością liderów. W praktyce wszystkie liczące się koncerty wpływające na gospodarkę światową zostały ukształtowane przez wybitne osoby. Nawet w małych firmach menedżerowie przyjmują na siebie funkcję twórców kultury, liderów zmian [27, s. 88].

Pojęcie „**lider zmian**” zawiera w sobie wzorzec osoby twórczej, zdolnej zintegrować ludzi wokół misji, oddziaływać nie tylko na sferę racjonalną, ale i emocjonalną pracowników. Lider zmian dba o pozyskanie do zespołów takich ludzi, których cechy osobowości będą współgrały z osobowością firmy [27, s. 88].

Dla M. Armstronga „kultura organizacji przejawia się w tym, jak menedżerowie i zatrudnieni pracownicy indywidualnie lub w grupach zachowują się w organizacji. Wpływy zachowań zgodnie z kulturą organizacji przejawiają się w trzech obszarach [27, 88–89]:

1. wartości firmy – wiara w to, co jest dla firmy najlepsze;
2. klimacie firmy – atmosfera pracy postrzegana i odczuwana przez ludzi;

3. stylu zarządzania – sposób w jaki menedżerowie zachowują się i kierują ludźmi”.

M. Maccoby wyróżnia cztery podstawowe typy menedżerów mających wpływ na zmianę kultury [27, s. 89]:

- ◆ rzemieślnik – niezależny profesjonalista, którego pasją jest jakość i tworzenie coraz lepszych rzeczy;
- ◆ wojownik dżungli – osoba żadna władzy lubi wzbudzać strach, odnosi niepowodzenie, jeżeli o sukcesie decyduje współpraca grupy;
- ◆ człowiek firmy – uprzejmy, lojalny, który wierzy w osiągnięcia i ludzi, lecz bardziej niż sukcesu pragnie bezpieczeństwa;
- ◆ hazardzista – silny, elastyczny, lubiący zmiany, odczuwa przyjemność zwyciężając.

Każdy z nich w inny sposób kształtuje kulturę organizacji.

W opisywanej organizacji władza przełożonego jest czynnikiem, który dzieli pracowników, co jest zjawiskiem niekorzystnym z jej punktu widzenia. Skutkiem są starania poszczególnych grup pracowników o zyskanie sympatii czy uznania przełożonego kosztem pozostałych grup. Pracownicy nie koncentrują się na celach organizacji, ale na własnych, partykularnych interesach. Mogą oni m.in. utwierdzać przełożonego w słuszności jego decyzji, nawet gdy faktycznie uznają je za błędne, co może negatywnie wpływać na funkcjonowanie całej organizacji. Ich postawa wynika z konformizmu służącego osiągnięciu własnych, doraźnych celów.

Zagadnienie to znajduje potwierdzenie w literaturze przedmiotu, w której podkreśla się, iż różnice dotyczące udziału w władzy mają wpływ na to, co członkowie organizacji myślą o wartościach głoszonych jako wspólne dla członków grupy. W związku z tym, osoby zarządzające daną organizacją mogą odnosić mylne wrażenie, iż nawet, gdy pracownicy publicznie wyrażają poparcie dla pewnych wartości, w istocie są oni do nich przekonani i uznają je za własne. Pracownicy ponadto mogą zachowywać się zgodnie z wartościami organizacji nie dlatego, iż zgadzają się z nimi, ale dlatego, że wyżej cenią inne wartości, takie jak stabilność zatrudnienia (bardziej istotny cel osobisty).

Opisywana sytuacja negatywnie wpływa na relacje pomiędzy poszczególnymi pracownikami, co finalnie również negatywnie oddziałuje na panującą w organizacji kulturę organizacyjną. Kultura organizacyjna jest bowiem wypadkową relacji pomiędzy przełożonym, a podwładnym, relacji pomiędzy pracownikami, jak też relacji pomiędzy organizacją a jej otoczeniem [23, s. 367]. Opisywana w organizacji kultura organizacyjna wpływa również na efektywność funkcjonowania tej instytucji.

KULTURA ORGANIZACYJNA A EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACJI

Istotne jest pytanie o to, w jaki sposób kultura organizacyjna organizacji przekłada się na jej efektywność w kontekście faktu, iż opisana instytucja jest instytucją publiczną, finansowaną z budżetu państwa. Jej głównym celem działania nie jest tym samym działalność zarobkowa, jak ma to miejsce w przypadku organizacji gospodarczych, przedsiębiorstw.

Instytucja ta została powołana do kultywowania i wzbogacania swoją działalnością np. historycznych tradycji kulturowych, krzewienia współczesnej rodzimej twórczości muzycznej oraz upowszechniania najbardziej wartościowych utworów repertuaru światowego. Instytucje kultury mają na celu przede wszystkim wykonywanie zadań, do których zostały powołane, podlegających ocenie pod względem ich celowości oraz zgodności z prawem. Mają one za zadanie wypełnianie celów ustawowych, spełnianie oczekiwań interesariuszy oraz wykonywanie swoich zadań możliwe jak najtaniej [20, s. 105].

Z harwardzkich badań J.P. Kottera, J.L. Hesketa wynika, że kultura ma silny – i rosnący wpływ na efektywność organizacji. Badania doprowadziły do czterech głównych wniosków [19, s. 193–194]:

1. Kultura korporacji może wywierać istotny wpływ na długofalową efektywność ekonomiczną przedsiębiorstwa;
2. Kultura korporacji zapewne będzie w następnym dziesięcioleciu jeszcze ważniejszym czynnikiem, decydującym o powodzeniu albo niepowodzeniu firm;
3. Nierzadko występują kultury korporacji utrudniające długoterminową efektywność finansową; rozwijają się one łatwo nawet w tych firmach, w których jest dużo rozsądnych i inteligentnych ludzi;
4. Kulturę korporacji trudno zmieniać, można jednak spowodować, że będzie ona bardziej sprzyjać efektywności.

J.P. Kotter i J.L. Heskett odkryli, że niektóre kultury korporacji, w odróżnieniu od innych, sprzyjają dostosowywaniu się do zmian i utrzymaniu efektywności organizacji. Rozróżniali oni kultury elastyczne („dostosowawcze”) i sztywne („niedostosowawcze”) oraz zdefiniowali podstawowe wartości i zwyczajowe zachowania w obu rodzajach kultury. Rozróżnienia te przedstawia tabela 2 [19, s. 193–194].

Tabela 2. Elastyczne i sztywne kultury organizacji

Table 2. Elastic and stiff corporate cultures

	Elastyczne kultury	Sztywne kultury
Podstawowe Wartości	Większość kierowników bardzo się troszczy o klientów, akcjonariuszy i pracowników. Cenią ludzi i procesy, które mogą doprowadzić do pożytecznych zmian (np. do przywództwa na rozmaitych poziomach hierarchii).	Większość kierowników troszczy się głównie o siebie, własną grupę roboczą albo o wyrób (lub technologię). Znacznie wyżej cenią uporządkowane procesy zarządzania ograniczające ryzyko niż inicjatywy przywódcze.
Powszechnie występujące zachowania	Kierownicy zwracają baczność na wszystkich interesariuszy, zwłaszcza na klientów, oraz inicjują zmiany leżące w ich uzasadnionym interesie, nawet jeżeli to się wiąże z pewnym ryzykiem.	Kierownicy zachowują się w sposób nieco zaściankowy, biurokratyczny i politykierski. W efekcie nie zmieniają dostatecznie szybko strategii, aby się dostosować lub aby wykorzystać zmiany zachodzące w otoczeniu.

Źródło: Opracowanie na podstawie [19, s. 194]

Source: Study based on [19, p. 194]

Tabela 3. Cechy kultury organizacyjnej proefektywnościowej i anty-efektywnościowej

Table 3. Features of the organizational culture pro-effectiveness and antas-effectiveness

KULTURA ORGANIZACYJNA	
<p>ANTYEFEKTYWNOŚCIOWA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. W ramach organizacji istnieje podział jej członków na różne grupy, często przeciwstawne sobie; 2. Władze organizacji i jej przedstawiciele wyrażają się niezbyt pochlebnie o podwładnych; 3. Kierownictwo nie jest zorientowane ani zainteresowane aspiracjami, opiniami i postawami pracowników; 4. Kontakty między kierownictwem a podwładnymi są rzadkie; 5. Kierownictwo i pracownicy są nastawieni wobec siebie niechętnie, a ich wzajemne kontakty przebiegają w atmosferze konfrontacji; 6. Wyobrażenia kierownictwa o motywacjach szeregowych pracowników sprowadzają się głównie do obaw, braku zaufania i uprzedzeń; 7. Widoczny brak pozytywnego trendu w zakresie produktywności i wydajności pracy; 8. Istnieje wyraźny podział między pracownikami różnych szczebli, pionów czy służb. 	<p>PROEFEKTYWNOŚCIOWA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pracownicy identyfikują się z firmą, mówią „my” o całej organizacji; 2. Wszyscy pracownicy są zaangażowani w realizowanie celów organizacji, które przyjmują jako wspólne; 3. Kierownictwo traktuje swoich podwładnych jako współpracowników, z którymi ma wspólnie realizować cele organizacji; 4. Pracownicy widzą w przełożonych swoich przywódców i uważają ich za reprezentantów całej organizacji.

Źródło: [10, s. 134]

Source: [10, p. 134]

Ostatnio coraz częściej mówi się i pisze o kształtowaniu **proefektywnościowej** kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Kultura organizacji pozostaje w bardzo ścisłym związku z efektywnością organizacji. Może jej nie sprzyjać – wówczas jest to kultura antyefektywnościowa lub wręcz przeciwnie: wspierać i wspomagać efektywność – taką kulturę nazwiemy proefektywnościową. Ogólnie mówiąc kultura antyefektywnościowa dzieli należących do danej organizacji ludzi, natomiast proefektywnościowa łączy całą organizację [10, s. 133–180]. W tabeli 3 dokonano zestawienia cech kultury organizacyjnej pro- i antyefektywnościowej.

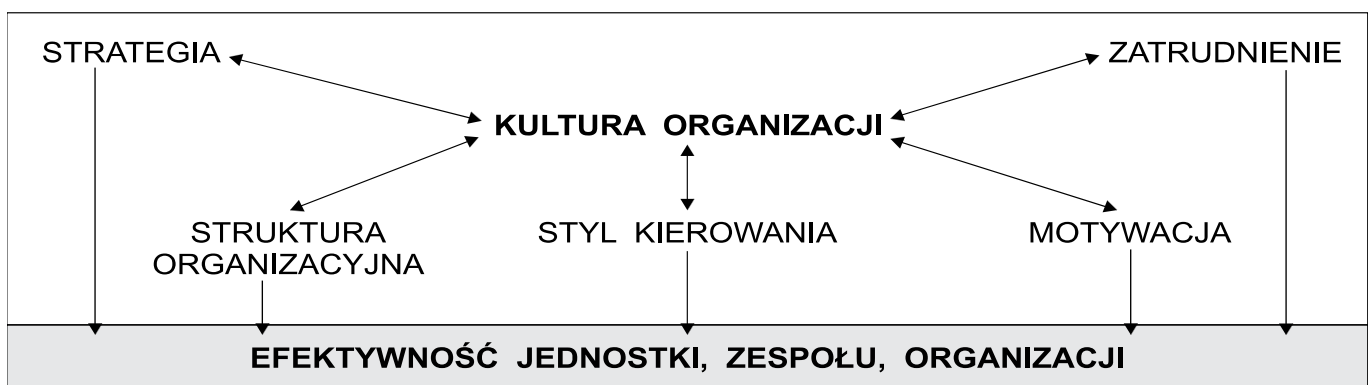
Do cech kultury **proefektywnościowej** należy jeszcze dodać takie cechy jak [10, s. 180]:

- ♦ stworzenie warunków dla rozwoju i doskonalenia umiejętności pracowników oraz ich przełożonych;
- ♦ organizacja jest otwarta na otoczenie, „uczy się”;
- ♦ pracownicy, niezależnie od pełnionej przez siebie funkcji, mogą i nie boją się zgłaszać sposoby rozwiązywania problemów występujących na odcinku ich pracy.

Rysunek 1 przedstawia sposób w jaki kultura organizacyjna oddziałuje na efektywność organizacji.

Do grupy interesariuszy opisywanej organizacji zaliczają się również jej pracownicy. W związku, z tym w funkcjonowaniu np. teatru należy uwzględnić również interesy i oczekiwania tej właśnie grupy.

Jak wspomniano, kultura organizacyjna ma istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji jak i jej pracowników. W toku analizy przeprowadzonej w niniejszym artykule stwierdzono, iż kulturę organizacyjną panującą w opisywanej organizacji określić można mianem kultury władzy oraz kultury dominacji, które wywołują wiele negatywnych następstw. Działanie zmierzające do zmiany kultury organizacyjnej obowiązującej w opisywanej organizacji wydaje się być zasadne m.in. ze względu na wewnętrzną funkcję kultury organizacyjnej, jaką jest jej wpływ na jedność, integrację oraz zgranie pracowników danej instytucji. Obowiązująca obecnie w analizowanej organizacji kultura organizacyjna wydaje się natomiast nie wpływać na zadania zewnętrzne, polegające na realizacji celów opisywanej organizacji.



Rys. 1. Sposób oddziaływania kultury organizacyjnej na efektywność.

Fig. 1. Manner of having an influence of the organizational culture on the effectiveness.

Źródło: [10, s. 133]

Source: [10, p. 133]

W przypadku opisywanej organizacji istotne może być więc wprowadzenie zmian, dotyczących przede wszystkim sposobu działania dyrektora oraz jego podejścia do pracowników. Istotne jest stworzenie atmosfery wzajemnego szacunku oraz równego traktowania wszystkich pracowników ze strony ich przełożonego.

Może to przyczynić się do zaistnienia lepszej atmosfery w opisywanej organizacji oraz wzrostu zadowolenia pracowników z wykonywanej przez nich pracy.

PODSUMOWANIE

Należy stwierdzić, iż kultura organizacyjna w organizacji nie ma bezpośredniego wpływu na jej efektywność, rozumianą jako realizację ustawowych celów w sposób zgodny z obowiązującymi przepisami prawnymi. Kultura organizacyjna ma natomiast istotny wpływ na jedność, zgranie i współpracę zatrudnionych w niej osób, a także na ogólną atmosferę panującą w miejscu pracy.

Pochodnymi oddziaływania kultury organizacyjnej w podsystemach organizacji są stany, które przejawiają się w poniższych płaszczyznach:

- ◆ Komórki organizacyjne ewoluują w kierunku powstawania autonomicznych zespołów, zintegrowanych z celami organizacji,
- ◆ Pracownicy pełnią samodzielne role oraz realizują wielofunkcyjne i wyspecjalizowane zadania,
- ◆ Aktywacja dynamicznego procesu edukacji, zmierza do osiągnięcia przez pracowników wymaganych poziomów wykształcenia,
- ◆ Priorytetem staje się przeorientowanie oceny efektywności funkcjonowania organizacji na jej poziom skuteczności przetrwania, rozwoju i ekspansji w turbulentnym otoczeniu,
- ◆ Preferowana staje się ocena możliwości pracownika w stosowanym kryterium jego awansu,
- ◆ W organizacjach dominują struktury płaskie, wirtualne i oparte na wiedzy,
- ◆ Zmienia się strategia zarządzania organizacją, polegająca na przejściu z autokratycznego podejmowania decyzji na pełnienie roli przywódczej,
- ◆ Zarządzanie konfliktem staje się elastycznym instrumentem w procesie osiągnięcia efektywności funkcjonowania organizacji, a kadra kierownicza kieruje nim w sposób, umożliwiający optymalizowanie sukcesu organizacji.

Biorąc pod uwagę fakt, iż rolą kultury organizacyjnej jest realizacja zarówno jej funkcji zewnętrznej jak i wewnętrznej, należy stwierdzić, iż w opisywanej organizacji istotne wydaje się wprowadzenie zmian w zakresie wewnętrznych skutków panującej w niej kultury organizacyjnej.

Niniejsza analiza z pewnością nie wyczerpuje w pełni złożoności podejmowanych w niej zagadnień. Autorzy wyrażają przekonanie, iż może ona stać się przyczynkiem do kolejnych, o wiele bardziej pogłębionych badań na temat kultury organizacyjnej oraz jej wpływu na efektywność organizacji.

LITERATURA

- [1] **ANISZEWSKA G. 2007.** Kultura organizacyjna – istota zjawiska [w:] Kultura organizacyjna w zarządzaniu (red.) G. Aniszewska. Warszawa: PWE: 13.
- [2] **BARTNICKI M., R. KRYŚ, J. STACHOWICZ. 1988.** Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium Kształtowania procesu zmian zarządzania. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- [3] **GRIFFIN R.W. 1996.** Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: PWN: 116–117.
- [4] **JABLONOWSKA L., G. MYŚLIWIEC. 2006.** Współczesna etykieta pracy. Warszawa: Wydawnictwo Szkoła Główna Handlowa: 11–12.
- [5] **JUCHNOWICZ M. 2013.** Zarządzanie kapitałem ludzkim. Warszawa: PWE: 36.
- [6] **KACHNIARZ M. 2012.** Efektywność usług publicznych – teoria i praktyka. Wydawnictwo UE we Wrocławiu.
- [7] **KŁOS Z. 1997.** Kształtowanie kultury przedsiębiorstwa. Radom: Wyd. Instytutu Technologii Eksploatacji: 7.
- [8] **KOBYLIŃSKI W. 1996.** Podstawy organizacji i kierowania w oświacie. Warszawa: Stowarzyszenie Oświatowców Polskich: 269–270.
- [9] **KOSTERA M., S. KOWNACKI. 1995.** Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi. [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski Wł. (red.), Zarządzanie, Teoria i praktyka. Warszawa: PWN: 298–299, 302–303.
- [10] **KOZIOL L. 2000.** Zarządzanie czasem pracy. Kraków: Wyd. Antykwa: 133–180.
- [11] **KUC B.R. 2000.** Zarządzanie doskonałe. Warszawa: Wydawnictwo Menadżerskie PTM: 279.
- [12] **LEWIS S. 1997.** ‘Family Friendly’ Employment Policies: A Route to Changing Organizational Culture or Playing About at the Margins? Gender, Work and Organization, Vol. 4, No. 1.
- [13] **NADOLNA D. 2018.** Badanie wpływu kultury organizacyjnej na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach. Poznań: Politechnika Poznańska: 23.
- [14] **PANASIEWICZ L. 2013.** Ukryta przewaga. Kultura organizacyjna jako czynnik sukcesu współczesnych przedsiębiorstw. Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej: 44–45.
- [15] **ROBBINS S.P., D.A. DECENZO. 2002.** Podstawy zarządzania. Warszawa: PWE: 251.
- [16] **SAJKIEWICZ A. 2010.** Kultura pracy menedżera kreacją kapitału ludzkiego [w:] Kultura pracy menedżera (red.) S. Milczarek. Warszawa: Placet: 48–51.
- [17] **SKALIK J. 2001.** Organizacja i zarządzanie. Wrocław: Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów we Wrocławiu: 124.

- [18] **STAŃCZYK S. 2008.** Nurt kulturowy w zarządzaniu. Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: 11.
- [19] **STONER J.A.F., R.E. FREEMAN, D.R. GILBERT (jr.). 1997.** Kierowanie. Warszawa: PWE: 186–194.
- [20] **STRĄK T. 2012.** Modele dokonań jednostek sektora finansów publicznych. Warszawa: Difin: 105.
- [21] **SUŁKOWSKI Ł. 2011.** Krytyczna wizja kultury organizacyjnej. Problemy Zarządzania, Vol. 9, nr 4(34)/2011: 9.
- [22] **SZCZEPAŃSKI J. 1965.** Elementarne pojęcia socjologii. Warszawa: PWN: 47.
- [23] **SZMURŁO A. 2013.** Kultura organizacyjna jako czynnik wpływający na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria Administracja i Zarządzanie, nr 99/2013: 367–369.
- [24] **WAJDA A. 2003.** Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami. Warszawa: Difin: 249.
- [25] **WEISS E. 2005.** Organizacja i zarządzanie. Wybrane zagadnienia. Wrocław: Wyd. I-BiS: 101–102.
- [26] **WOŁK Z. 2009.** Kultura pracy. Etyka i kariera zawodowa. Radom: Wyd. ITE: 47–49.
- [27] **ZBIEGIEŃ-MACIĄG L. 2005.** Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm. Warszawa: PWN: 67–89.