

Anna Michalska

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy

KULTURA ORGANIZACYJNA W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRODUKCYJNO-USŁUGOWYM

BUSINESS CULTURE IN A MANUFACTURING AND SERVICE ENTERPRISE

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, przedsiębiorstwo, narzędzia kultury organizacyjnej

Key words: business culture, enterprise, business culture tools

Abstrakt. Celem badań było przedstawienie części wyników z przeprowadzonego badania dotyczącego kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie produkcyjno-usługowym. Zaprezentowano ocenę pracowników w zakresie częstości stosowania wobec nich narzędzi i ważności czynników tworzących kulturę organizacyjną. Za najważniejsze czynniki kształtujące kulturę organizacyjną w badanym przedsiębiorstwie uznano: wychodzenie naprzeciw potrzebom pracowników, przepływ informacji między zespołami, wpływ dominujących liderów, system ewaluacji, kontroli szkoleń, zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa oraz system stosowanych zasad, kar i nagród. Najmniej ważne okazały się takie czynniki, jak: sposób wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie i obowiązek noszenia znaczka lub ubioru charakterystycznego dla firmy.

Wstęp

Kultura organizacyjna wzbudza coraz większe zainteresowanie w polskich przedsiębiorstwach. Jedną z przyczyn tej uwagi jest coraz większy nacisk na właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi i rozwój pracowników. Kultura organizacyjna jest niezwykle ważnym czynnikiem dobrego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Sam dobór personelu i kadry kierowniczej, ustalanie i przestrzeganie przyjętych zasad ma bardzo duży wpływ na to, jak pracownicy czują się w miejscu pracy i w jakim zakresie mają zapewnione poczucie stabilizacji oraz pewność, że ich zachowanie i sposób wykonywania obowiązków są aprobowane i doceniane. Pracownicy, którzy odczuwają satysfakcję z wykonywania swojej pracy i są zadowoleni z przebywania w miejscu pracy, lepiej utożsamiają własne cele z celami organizacji, są osobami bardziej twórczymi i mają chęć wykazywania się w wielu zakresach. Właściwie wprowadzona i podtrzymywana kultura organizacyjna może w dużym stopniu wpływać na mniejszą rotację pracowników, większe ich zaangażowanie i odnoszenie sukcesów poprzez realizację celów przedsiębiorstwa.

W literaturze pojęcie kultury organizacyjnej jest w różny sposób przedstawiane. Sikorski [2002] i Potocki [2005] zdefiniowano kulturę organizacji jako system nieformalnie utworzonych w środowisku społecznym organizacji wzorów zarówno myślenia, jak i działania, które mają znaczenie przy realizacji formalnych celów organizacji. Kozusznik [2002] stwierdził, że kultura organizacyjna to przestrzeń, w której jednostki działają dzięki przyjętym regułom, komunikują się między sobą i realizują zadania na tyle sensowne, że dające im poczucie tożsamości. Sułkowski [2002] określił kulturę organizacyjną jako wyuczony produkt pochodzący z grupowego doświadczenia, które jest oparte na wartościach i normach tworzących wzorce kulturowe. Wyróżnia się pięć funkcji kultury organizacyjnej:

- integracyjną, która polega na tym, że wszystkie składniki kultury organizacyjnej są wspólnie określane i utrzymywane w określonym środowisku. Warunkiem uczestniczenia w organizacji jest akceptacja wspólnych norm, celów, wartości i poglądów [Sikorski 2002, Sułkowski 2002, Potocki 2005, Januszek, Sikora 2000];
- percepcyjną, która jest związana ze sposobem postrzegania otoczenia grupy oraz nadawaniem znaczenia życiu społecznemu organizacji. Według tej funkcji wyznaczone wzory myślenia wyjaśniają kryteria określania i osądzania obserwowanych zachowań, zjawisk, procesów i sytuacji zachodzących w społeczności organizacji, stopień samokontroli, postrzegania danego porządku i sposobu rozumienia racjonalności gospodarowania a w konsekwencji celebrowanie tej funkcji [Sikorski 2002, Potocki 2005, Januszek, Sikora 2000];
- adaptacyjną, która wynika z faktu, iż kultura jest źródłem wyuczonych sposobów działania w określonych sytuacjach. Pod wpływem kultury wypracowywane są gotowe schematy zachowań, które powodują zmniejsz-

szenie niepewności, wyjaśniają sens zjawisk i procesów, dostarczają wzory działań przystosowawczych i umożliwiają ich skuteczne przewidywanie [Zbiegień-Maciąg 1999, Potocki 2005, Januszek, Sikora 2000];

- nadawania tożsamości organizacji, dotycząca tworzenia wspólnego i spójnego wizerunku przedsiębiorstwa oraz wykształcenia wspólnoty jej członków, czego wynikiem jest powstanie jednoznacznego obrazu firmy, który jest zrozumiały dla pracowników i otoczenia [Potocki 2005];
- stymulowanie zmian organizacyjnych, które gwarantuje, iż kultura jest katalizatorem oraz narzędziem zmian w organizacji [Sulkowski 2002, Potocki 2005].

Robbins [1998] zwrócił uwagę, że kultura organizacji odnosi się do systemu znaczeń, które są przyjmowane przez członków organizacji, cenione przez organizację i odróżniają tę organizację od wszystkich innych. Wyróżnia się siedem podstawowych cech kształtujących istotę kultury organizacji [Robbins 2004, Robbins 1998, Potocki 2005]:

- innowacja i podejmowanie ryzyka, która polega na zachęcaniu pracowników do podejmowania ryzyka i wprowadzania innowacji;
- zwracanie uwagi na szczegóły, polegające na określeniu oczekiwań wobec pracowników w zakresie precyzji i analitycznego podejścia;
- nastawienie na wyniki polegające na określeniu, w jakim stopniu kierownictwo jest skupione na wynikach, a w jakim na metodach i procesach stosowanych do ich uzyskania;
- nastawienie na ludzi polegające na określeniu, w jakim stopniu kierownictwo uwzględnia w podejmowaniu decyzji wpływ wyników na ludzi w organizacji;
- nastawienie na zespoły, które polega na sprecyzowaniu stopnia organizacji pracy raczej wokół zespołów niż wokół poszczególnych pracowników;
- agresywność, opisująca stopień w jakim pracownicy są raczej agresywni i nastawieni na rywalizację;
- stabilność określająca, w jakim stopniu działalność organizacji zmierza do utrzymania *status quo* niż do rozwoju.

Material i metodyka badań

Głównym celem przeprowadzonego badania było sprawdzenie, czy pracownicy w badanym przedsiębiorstwie wiedzą, czym jest kultura organizacyjna oraz czy odczuwają jej oddziaływanie w codziennym funkcjonowaniu na własnym stanowisku pracy. Do weryfikacji celu głównego posłużono się następującymi celami cząstkowymi:

- zbadanie jak pracownicy rozumieją pojęcie kultury organizacyjnej;
- określenie częstości posługiwania się narzędziami kształtującymi kulturę organizacyjną wobec pracowników;
- ustalenie ważności czynników kształtujących kulturę organizacyjną postrzeganą przez pracowników.

Na podstawie określonych celów wyznaczono następującą hipotezę główną: respondenci znają znaczenie pojęcia kultury organizacyjnej i potrafią określić jej oddziaływanie na nich w miejscu pracy. Na bazie hipotezy głównej zweryfikowano następujące hipotezy cząstkowe:

- pojęcie kultury organizacji najczęściej rozumiane jest w zakresie wartości, zwyczajów i tradycji w sposobie myślenia oraz działania;
- pracownicy potrafią określić typ i częstość stosowania wobec nich narzędzi kształtujących kulturę organizacyjną, które są wykorzystywane w przedsiębiorstwie;
- ankietowani potrafią określić stopień ważności czynników wpływających na kształtowanie kultury organizacyjnej w ich przedsiębiorstwie.

Badanie zostało przeprowadzone z udziałem osób, które pracowały w przedsiębiorstwie produkcyjno-usługowym przez przynajmniej sześć miesięcy. Respondenci wypełnili kwestionariusz składający się z 28 pytań dotyczących różnych sfer kultury organizacyjnej.

Wyniki badań

W badaniu, które odbyło się w lutym 2012 r. wzięło udział 90 respondentów, wśród nich znalazły się 42 kobiety i 48 mężczyzn pracujących na różnych stanowiskach w przedsiębiorstwie produkcyjno-usługowym. W tabeli 1 przedstawiono niektóre z wyników przeprowadzonego badania.

Tabela 1. Podział osób badanych ze względu na płeć i wiek
Table 1. The age category and gender of respondents

Płeć/Gender	Wiek/Age [%]				
	21-30 lat/year old	31-40 lat/year old	41-50 lat/year old	51-60 lat/year old	razem/total
Kobiety/Women	8,9	18,9	13,3	5,6	46,7
Mężczyźni/Men	14,4	16,7	11,1	11,1	53,3
Razem/All	23,3	35,6	24,4	16,7	100,0

Źródło: opracowanie własne
Source: own study

Tabela 2. Podział osób badanych ze względu na płeć i wykształcenie
Table 2. The educational attainment category and respondent gender

Płeć/Gender	Wykształcenie/Education [%]			Razem/ Total
	zawodowe/ vocational	średnie/ high school	wyższe/ college	
Kobiety/Women	4,4	6,7	35,6	46,7
Mężczyźni/Men	5,6	18,9	28,8	53,3
Razem/All	10,0	25,5	64,4	100,0

Zródło: opracowanie własne

Source: own study

Najmniej osób (16,7), które wypełniły kwestionariusze zakwalifikowało się do ostatniego przedziału wiekowego, wśród nich znalazło się 11,1% mężczyzn i 5,6% kobiet ogólnej liczby ankietowanych (tab. 1).

Ponad połowa (64,4%) respondentów zadeklarowała posiadanie wyższego wykształcenia, wśród tych osób było 35,6% wszystkich kobiet i 28,8% wszystkich mężczyzn. Średnie wykształcenie reprezentuje 25,5% osób ankietowanych, wśród nich znalazło się 18,9% wszystkich mężczyzn i 6,7% wszystkich kobiet. Zawodowe wykształcenie zostało zadeklarowane przez 10,0% badanych osób, a wśród nich było 5,6% mężczyzn i 4,4% kobiet (tab. 2).

Najwięcej badanych osób (35,6%) zostało zakwalifikowanych do przedziału wiekowego od 31 do 40 lat, wśród tych osób było 18,9% kobiet i 16,7% mężczyzn ogólnej liczby ankietowanych. W kolejnym przedziale wiekowym od 41 do 50 lat umieszczono 24,4% respondentów, a wśród nich 13,3% kobiet i 11,1% mężczyzn. Do pierwszego przedziału wiekowego od 21 do 30 lat zakwalifikowano 23,3% osób badanych (14,4% mężczyzn i 8,9% kobiet ogółu badanych osób).

Tabela 3. Podział osób badanych ze względu na rozumienie pojęcia kultury organizacyjnej i płeć
Table 3. Classification of surveyed people owing to understanding of the concept of business culture and sex

Płeć/Gender	Rozumienie pojęcia kultury organizacyjnej/ Understanding of the business culture concept [%]			
	forma zarządzania organizacją/ form of enterprise management	wartości, zwyczaje, tradycje w sposobie myślenia i działania/ values, habits, traditions in the way of thinking and action	nie wiem co to pojęcie oznacza/I do not know what does the term mean	razem/ total
Kobiety/Women	17,8	20,0	8,9	46,7
Mężczyźni/Men	14,4	26,7	12,2	53,3
Razem/All	32,2	46,7	21,1	100,0

Zródło: opracowanie własne

Source: own study

Tabela 4. Podział osób badanych ze względu na częstość stosowania wobec pracowników narzędzi kształtujących kulturę organizacyjną
Table 4. The frequency of applying tools of business culture

Narzędzia kształtujące kulturę organizacyjną/ Business culture tool	Stosowanie wobec pracowników narzędzi/ Tool application frequency [%]					
	bardzo często/ very often	często/ often	czasami/ sometimes	rzadko/ seldom	bardzo rzadko/ very seldom	razem/ total
Odpowiedzialność/Responsibility	39,0	23,3	22,2	12,2	3,3	100,0
Zaufanie/Trust	15,5	47,8	5,6	28,9	2,2	100,0
Ryzyko/Risk	2,2	1,1	20,0	61,1	15,6	100,0
Ciepła atmosfera/Good atmosphere	70,0	13,3	11,1	5,6	0,0	100,0
Wsparcie/Support	31,1	40,0	18,9	0,0	10,0	100,0
Konflikt/Conflict	6,7	12,2	13,3	2,2	65,6	100,0
Samodzielność/Independence	46,7	25,5	6,7	4,4	16,7	100,0
Dostęp do informacji/ Access to information	42,2	28,9	25,6	3,3	0,0	100,0
Przestrzeganie zasad/ Compliance with rules	62,2	35,6	2,2	0,0	0,0	100,0
Dobry kontakt z przełożonym/ Good relations with the superior	51,1	22,2	16,7	8,9	1,1	100,0

Zródło: opracowanie własne

Source: own study

Respondenci w liczbie 46,7% (26,7% mężczyzn i 20,0% kobiet) rozumieją pojęcie kultury organizacyjnej jako wartości, zwyczaje i tradycje w sposobie myślenia oraz działania w przedsiębiorstwie. Kolejne 32,2% osób ankietowanych (17,8% kobiet i 14,4% mężczyzn) rozumie kulturę organizacyjną jako formę zarządzania organizacją. Pojęcia kultury organizacyjnej nie znalazło lub nie potrafiło wytłumaczyć 21,1% osób, wśród nich znalazło się 12,2% mężczyzn i 8,9% kobiet (tab. 3).

Analiza zebranych danych wskazała, że spośród stosowanych w przedsiębiorstwie narzędzi kształtujących kulturę organizacyjną, pracownicy bardzo często odczuwają działanie: cieplej atmosfery (70,0%), przestrzegania zasad (62,2%), dobrego kontaktu z przełożonym (51,1%), samodzielności (46,7%) oraz dostępu do informacji (42,2%). Ankietowane osoby często zaznaczały również odczuwanie działania takich narzędzi: zaufanie (47,8%) i wsparcie (40,0%). Respondenci w liczbie 65,6% zadeklarowali, że bardzo rzadko pojawiającym się narzędziem kształtującym kulturę organizacyjną w badanym przedsiębiorstwie jest konflikt (tab. 4).

Za bardzo ważne czynniki wpływające na kształtowanie kultury organizacyjnej badane osoby uznały: wychodzenie naprzeciw potrzebom pracowników (64,4%), przepływ informacji między zespołami (61,1%), wpływ dominujących liderów (60,0%) system ewaluacji, kontroli i szkoleń (57,8%), zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa (51,1%) oraz system stosowanych zasad, kar i nagród (51,1%). Osoby poddane badaniu za ważne czynniki uznały: oczekiwania przedsiębiorstwa wobec pracowników (58,9%), klientów (45,6%), realizowane cele przedsiębiorstwa (42,2%) i zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa (40,0%). Za nieważne czynniki kształtujące kulturę organizacyjną respondenci uznali: sposób wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie (34,4%) i obowiązek noszenia znaczka lub ubioru charakterystycznego dla firmy (32,2%) (tab. 5).

Tabela 5. Podział osób badanych ze względu na ważność czynników kształtowania kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie

Table 5. The importance of factors contributing to business culture in an enterprise

Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną/ <i>Factors contributing to business culture</i>	Stopień ważności czynników kształtowania kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie/ <i>The importance of factors contributing to the enterprise business culture [%]</i>				
	bardzo ważny/ <i>very important</i>	ważny/ <i>important</i>	mało ważny/ <i>not important</i>	nieważny/ <i>unnecessary</i>	razem/ <i>total</i>
Wpływ dominujących liderów/ <i>The impact of dominant leaders</i>	60,0	25,6	11,1	3,3	100,0
Realizowane cele przedsiębiorstwa/ <i>Enterprise goal implementation</i>	46,7	42,2	10,0	1,1	100,0
Zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa/ <i>Enterprise resource management</i>	51,1	40,0	0,0	8,9	100,0
Oczekiwania przedsiębiorstwa wobec pracowników/ <i>Management expectations with regard to employee</i>	31,1	58,9	10,0	0,0	100,0
Stosowana technologia i produkty/ <i>Applied technology and products</i>	27,8	31,1	23,3	17,8	100,0
Klienci/ <i>Customers</i>	13,3	45,6	18,9	22,2	100,0
Tradycja i historia przedsiębiorstwa/ <i>Enterprise tradition and history</i>	42,2	31,1	5,6	21,1	100,0
System ewaluacji, kontroli i szkoleń/ <i>Evaluation, control and training system</i>	57,8	20,0	8,9	13,3	100,0
System stosowanych zasad, kar i nagród/ <i>System of rules, penalties and rewards</i>	51,1	35,5	7,8	5,6	100,0
Przepływ informacji między zespołami/ <i>Information flow among teams</i>	61,1	8,9	18,9	11,1	100,0
Sposób wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie/ <i>Change introduction method</i>	17,8	22,2	25,6	34,4	100,0
Obowiązek noszenia znaczka lub ubioru charakterystycznego dla firmy/ <i>The duty of wearing tag or clothing characteristic for the enterprise</i>	31,1	28,9	7,8	32,2	100,0
Wychodzenie naprzeciw potrzebom pracowników/ <i>Meeting employee needs</i>	64,4	35,6	0,0	0,0	100,0

Zródło: opracowanie własne

Source: own study

Podsumowanie

Kultura organizacyjna funkcjonująca w ocenianym przedsiębiorstwie odgrywa niezwykle rolę koordynatora zachowań pracowniczych na każdym szczeblu hierarchii i między zespołami. Celebrowanie tradycji ułatwiających pracę i przepływ informacji oraz sprawiających, że pracownicy czują się dobrze w miejscu pracy, procentuje zwiększonym zaangażowaniem zatrudnionych i utożsamianiem osobistych celów z celami przedsiębiorstwa. Przestrzeganie zasad wypracowanych w procesie powstawania kultury organizacyjnej i jej pozytywne efekty powodują, że zarówno pracownicy, jak i samo przedsiębiorstwo mają większe szanse na osiągnięcie sukcesu i samorealizacji oraz na bezpieczne wprowadzanie zmian niezbędnych do dalszego rozwoju.

Główny cel pracy polegający na sprawdzeniu czy pracownicy w badanym przedsiębiorstwie wiedzą, czym jest kultura organizacyjna, oraz czy odczuwają jej oddziaływanie w codziennym funkcjonowaniu na własnym stanowisku pracy, została osiągnięta przez realizację celów cząstkowych. Analiza zebranych danych umożliwiła wysunięcie następujących wniosków:

1. Zdecydowana większość badanych osób określiła kulturę organizacyjną jako wartości, zwyczaje, tradycje w sposobie działania lub myślenia lub jako pewną formę zarządzania organizacją. Tylko nieliczne osoby nie potrafiły określić z czym powiązane jest to pojęcie. Uzyskane dane potwierdzają pierwszą z hipotez cząstkowych.
2. Najczęściej stosowanymi wobec pracowników narzędziami kształtującymi kulturę organizacyjną okazały się: ciepła atmosfera, przestrzeganie zasad, dobry kontakt z przełożonym, samodzielność i dostęp do informacji. Najrzadziej posługiwano się konfliktem. Analiza uzyskanych danych umożliwia potwierdzenie drugiej z hipotez cząstkowych.
3. Za najważniejsze czynniki kształtujące kulturę organizacyjną w badanym przedsiębiorstwie uznano: wychodzenie naprzeciw potrzebom pracowników, przepływ informacji między zespołami, wpływ dominujących liderów, system ewaluacji, kontroli szkoleń, zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa oraz system stosowanych zasad, kar i nagród. Najmniej ważne okazały się takie czynniki, jak: sposób wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie i obowiązek noszenia znaczka lub ubioru charakterystycznego dla firmy. Uzyskane dane umożliwiają potwierdzenie trzeciej z hipotez cząstkowych.
4. Analiza zebranych danych potwierdza główną hipotezę zakładającą, że respondenci znają znaczenie pojęcia kultury organizacyjnej i potrafili określić jej oddziaływanie w ich miejscu pracy.

W badanym przedsiębiorstwie obraz kultury organizacyjnej postrzegany przez pracowników był bardzo dobry. Wprowadzone i celebrowane systemy ułatwiały funkcjonowanie przedsiębiorstwa i dawały pracownikom poczucie bezpieczeństwa. Wiele przedsiębiorstw powinno pójść za tym przykładem i wprowadzić lub zmienić elementy kultury organizacyjnej tak, aby stały się one naturalnym elementem dobrego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Literatura

- Januszek H., Sikora J.** 2000: Socjologia pracy. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 67-68.
- Kożusznik B.** 2002: Zachowania człowieka w organizacji. PWE, Warszawa, 231.
- Potocki A. (red.)**. 2005: Zachowania organizacyjne. Difin, Warszawa, 168, 178-179, 194.
- Robbins S.P.** 1998: Zachowania w organizacji. PWE, Warszawa, 403.
- Robbins S.P.** 2004: Zachowania w organizacji. PWE, Warszawa, 429-430.
- Sikorski C.** 2002: Kultura organizacyjna. Efektywne wykorzystanie możliwości swoich pracowników. Wyd. C.H.Beck, Warszawa, 4, 15-16.
- Sulkowski Ł.** 2002: Procesy kulturowe w organizacjach, koncepcje badania i topologie kultur organizacyjnych. Wyd. Dom Organizatora, Toruń – Łódź, 53, 60, 62.
- Zbiegiń-Maciąg L.** 1999: Kultur w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm. PWN, Warszawa, 36.

Summary

The article presents partial results of the survey regarding the business culture in a production and service enterprise. Results show the employee assessment concerning the frequency of business culture tool application and the importance of factors creating the organizational culture.

Adres do korespondencji:

dr Anna Michalska
 Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. Jana i Jędrzeja Śniadekich w Bydgoszczy
 Wydział Zarządzania
 Katedra Ekonomii, Zakład Nauk Społecznych
 ul. Fordońska 430, 85-790 Bydgoszcz
 e-mail: atm3@poczta.onet.pl