

ROZDZIAŁ 13

KULTURA ORGANIZACYJNA A TEORIA NAUK O ZARZĄDZANIU

Małgorzata Szeliga

1. Istota kultury organizacyjnej w aspekcie zarządzania

Proces globalizacji i ciągle zmieniające się warunki funkcjonowania oraz konkurencji przedsiębiorstw wpłynęły na zmiany w podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem. Z jednej strony gospodarka rynkowa stwarza podmiotom określone warunki działania, w których realizują swoją strategię i cele. Z drugiej natomiast stawia im pewne wymagania, którym przedsiębiorstwo musi sprostać. W realizacji procesów zarządczych decydujące znaczenie ma kapitał intelektualny oraz kultura organizacyjna przedsiębiorstwa¹. Podstawą dążenia i osiągnięcia celów oraz funkcjonowania każdej firmy i organizacji są pracownicy, którzy kształtują wizerunek firmy, tworzą jej produkt oraz kulturę organizacyjną i w rezultacie również renomę w kraju i na świecie. Skuteczność i efektywność (zysk) działania każdej takiej organizacji zależy więc od wiedzy i umiejętności, kompetencji jej pracowników. To właśnie dzięki ich pracy powstają produkty i usługi zaspokajające potrzeby społeczne a tym samym postęp organizacyjny². Jak pisze

¹ Por. P. Bąk, M. Sukiennik, B. Kowal, *Kultura korporacyjna w aspekcie procesów zarządczych w polskich przedsiębiorstwach wydobywczych*, Inżynieria Mineralna, Polskie Towarzystwo Przeróbki Kopalni, Kraków 2016, R. 17, nr 2, s. 135.

² Por. M. Kopczewski, B. Pączek, M. Tobolski, *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym* (w:) R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją,

W. Bańka (2002 r.), kultura organizacyjna tkwi przede wszystkim w osobowości pracowników, profilu zawodowym pracowników, wyposażeniu stanowisk pracy, procesie pracy, stylu zarządzania firmą i pracownikami, wizji, celach strategicznych i operacyjnych przyjętych do realizacji³.

Kultura organizacyjna wyrosła z wielu dyscyplin naukowych: socjologii organizacyjnej, psychologii społecznej, antropologii. Wedle definicji Encyklopedii Zarządzania, kultura organizacyjna jest definiowana zgodnie ze wzorcem „podstawowych założeń, wymyślonym, odkrytym lub zbudowanym przez daną grupę w procesie uczenia się, jak radzić sobie ze swoimi problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, bądź jako wzór wartości, często uważanych za oczywiste, pomagający członkom organizacji, zrozumieć, które działania są możliwe do przyjęcia, a które nie”⁴. Kultura organizacyjna wpływa na wyniki pracy jednostek, wydajność organizacyjną, satysfakcję z pracy i zaangażowanie, strategię planowania i realizację zadań, rekrutację i selekcję pracowników oraz ich akceptację przez firmę, skalę występowania oporów wobec zmian i konfliktów organizacyjnych, socjalizację i charakter interakcji, innowacje i rozwój nowych produktów, marketing i sprzedaż⁵. Nic dziwnego zatem, że kulturę organizacyjną nazywa się czasem „autonomicznym systemem nerwowym organizacji”⁶. Kultura organizacyjna służy eliminowaniu organizacyjnej dwuznaczności zachowań i promuje proefektywne zachowania pracowników firmy. Dzięki temu dzielą one ukształtowane w firmie wzory zachowań i założenia. Jak pisze S. Sudoł (2006), kulturę organizacji uznana za korzystną należy utrzymać i pielęgnować między innymi przez:

- uwzględnienie jej w organizacji przedsiębiorstwa, co można też wyrazić w postulacie zgodności organizacji z jej kulturą organizacyjną,

Opole 2012, s. 929 – 938, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf (dostęp: 13 grudnia 2017 r.).

³ W. Bańka, *Zarządzanie personelem w małej i średniej firmie (wybrane problemy)*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002, s. 132.

⁴ Por. Encyklopedia Zarządzania, *Kultura organizacyjna*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Kultura_organizacyjna (dostęp: 11 grudnia 2017 r.).

⁵ K. Serafin, *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 222, Seria: Zarządzanie; nr 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2015, s. 87.

⁶ R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa, *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco 1985, s. 123.

- zatrudnianie osób, które odznaczają się cechami pasującymi do istniejącej już kultury przedsiębiorstwa a pozbywanie się tych pracowników, którzy jej nie przestrzegają,
- kształcenie i doskonalenie personelu oraz wpływanie na ich nastawienia,
- nagradzanie i awansowanie ludzi, którzy zachowują się zgodnie z istniejącą kulturą; niekorzystna byłaby sytuacja, gdyby nagradzanie i awansowanie było realizowane w sposób sprzeczny z wyznawanymi oficjalnie zasadami i wartościami,
- dawanie przez kierownictwo przykładów zachowania stanowiących model do naśladowania przez personel,
- rozwijanie współpracy przede wszystkim z tymi partnerami zewnętrznymi, którzy pielęgnują zblizoną do przedsiębiorstwa kulturą organizacyjną,
- wdrażanie kultury poprzez hasła i uroczystości⁷.

Kultura organizacyjna powinna być silnie ugruntowana. Jej podstawowe wartości będą wtedy pozytywne, powszechnie uznawane i mocno zakorzenione. Kultura ta będzie zaś tym silniejsza, jak zaznaczają M. Kopczewski i wsp. (2012), „im więcej członków zaakceptuje jej podstawowe wartości i im większe jest ich zaangażowanie w te wartości”. Wskazuje to, że silna kultura organizacyjna wywiera większy wpływ na zachowanie członków tej organizacji, ponieważ znaczny stopień uznawania i intensywnego odczuwania wartości tworzy wewnętrzny klimat ścisłej kontroli zachowań. Inną ważną cechą silnej kultury organizacyjnej to mniejsza płynność kadr. Jest tak, ponieważ istnieje wtedy duża zgodność i jedność członków odnośnie wyznaczonych celów organizacji i metod ich osiągnięcia (jednomyślność dążeń). W efekcie powstaje wielka lojalność, spójność i zaangażowanie pracowników, co z kolei osłabia ich skłonność do niezadowolienia, protestów i zmian miejsca pracy⁸.

Kultura organizacji jest czynnikiem determinującym zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie. Kształtuje strategię od samego początku, stanowi podstawę formułowania wizji i misji przedsiębiorstwa. Poprzez ustalenie pożądanego wzorców zachowań oraz norm i wartości przyczynia się do sprawnej kontroli strategicznej. Jak więc wynika z powyższego, umiejętność obserwowa-

⁷ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo, Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 323.

⁸ M. Kopczewski, B. Pączek, M. Tobolski, *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu...*, *op. cit.*, s. 934.

nia, diagnozowania i kształtowania odpowiedniej kultury organizacyjnej staje się koniecznością w praktyce zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie⁹. A. Glińska-Neweś (1999) zauważa, że zarządzanie strategiczne stanowi kolejny etap w ewolucji teorii i praktyki zarządzania. Jest odpowiedzią na wyzwania współczesności związane przede wszystkim ze zjawiskami nieciągłości rozwoju globalizacji rynków klientów i konkurentów¹⁰. A. Wójtowicz (2004) dodaje, że zarządzanie strategiczne powstało, jako potrzeba właściwej reakcji na zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa. Zdecydował o tym fakt, że nie jest już bowiem wystarczającym samo tylko sformułowanie oczekiwanych strategii działania i trzeba zarządzać praktycznie¹¹.

2. Geneza i rozwój kultury organizacyjnej

Kultura organizacji to pojęcie, które powstało w 1951 r., a potem w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku, weszło do Teorii Organizacji Zarządzania. Od początku „kultura organizacji” stała się też przedmiotem licznych badań i analiz naukowych. Pojęcie to po raz pierwszy pod tym względem pojawiło się w 1960 roku w literaturze angloamerykańskiej, jako synonim innego określenia „klimat”. W latach siedemdziesiątych XX wieku, nastąpiło silne spopularyzowanie tego pojęcia i od 1980 r. zaczęto już prowadzić dużo poważniejsze i obszerniejsze badania naukowe, z których najpopularniejszymi okazały się wtedy analizy antropologiczne. Potem temat kultury organizacyjnej uległ pewnemu wyciszeniu, by z nową mocą powrócić do dyskusji w ostatnich latach, prawdopodobnie w związku z wszechogarniającym kryzysem wartości etycznych na świecie i z poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie dotyczące przyczyn podejmowanych przez ludzi działań. Jak zauważyli M. Kopczewski i wsp. (2012), organizacja i jej kultura stały się przedmiotem badań szczególnie w zakresie struktury, strategii, kontroli oraz kierowania ludźmi, a więc systemem zarządzania¹².

⁹ Por. A. Wójtowicz, *Kultura organizacyjna a proces zarządzania strategicznego*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, wydanie 6, 2004, s. 152.

¹⁰ Por. A. Glińska-Neweś, *Strategie kształtowania kultury organizacyjnej*, Organizacja i Kierowanie, nr 1, 1999, s. 55–60.

¹¹ A. Wójtowicz, *Kultura organizacyjna a proces zarządzania strategicznego*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, wydanie 6, 2004, s. 139.

¹² Por. M. Kopczewski, B. Pączek, M. Tobolski., *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu...*, *op. cit.*, s. 929.

Kultura organizacyjna nie posiada niestety jednej, ściśle określonej definicji w literaturze przedmiotu. Istnieją też różne jej nazwy np.: kultura organizacyjna, kultura organizacji, kultura przedsiębiorstwa, czy kultura korporacji. Antropolodzy A.L. Kroeber i C. Kluckhohn przeszukali bibliografię i zidentyfikowali w 1952 r. ponad 150 różnych definicji kultury organizacji. Obecnie nic się nie zmieniło i nadal nie sposób uznać jednej definicji, za najtrafniejszą do ogólnego stosowania¹³.

Kultura organizacyjna w teorii organizacji jest zwykle określana, jako zespół wartości, założeń i wiedzionych z tego norm, które są wspólne dla członków danej społeczności / instytucji / organizacji. Wywierają one przez to istotny wpływ na zachowanie i decyzje tychże członków organizacji. Tak rozumiana kultura organizacyjna jest też utożsamiana z kulturą zespołową i kulturą pracy¹⁴. W. Kieżun (1997) uważa, że kultura organizacji jest wytworem historii organizacji, walorów byłych i obecnych kierowników, wpływu środowiska w którym działa, specyfiki przemysłu i jego technologii¹⁵. Te wszystkie elementy wykształcają system symboli, który umożliwia określoną interpretację rzeczywistości i nadawanie realnego kształtu organizacji. K. Bolesta-Kukułka (2003) pisze, że kultura organizacji jest to utrwalony organizacyjną tradycją, przekazywany z pokolenia na pokolenie, niepisany kodeks wartości, wzorców zachowań organizacyjnych, symboli, postaw i orientacji uczestników organizacji¹⁶. M. Kostera (2004) określa, że kultura organizacyjna jest to zbiór dominujących wartości i norm postępowania, charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowanych założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się po przez artefakty – zewnętrzne, sztuczne twory danej kultury¹⁷. B. Nogalski w 1998 r. napisał, że kultura organizacyjna to „normy społeczne i systemy wartości stymulujące pracowników, właściwy klimat organizacyjny, sposób zarządzania,

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ Por. M. Dąbrowski, *Kultura organizacyjna oraz zasady dobrych praktyk w korporacjach a etos akademicki*, Dwumiesięcznik Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, E-mentor nr 1(14), 2006, <http://www.ementor.edu.pl/mobi/artukul/index/numer/14/id/263> (dostęp: 15 grudnia 2017 r.).

¹⁵ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 271.

¹⁶ K. Bolesta – Kukułka, *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003, s. 103.

¹⁷ M. Kostera, *Zarządzanie międzykulturowe* (w:) A.K. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego (red.), *Zarządzanie*, PWN, Warszawa 2004, s. 439.

podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze, wymogi zachowania”¹⁸. Podobną definicję podali też J. Stoner, E. Frejman i D. Gilbert („jest to zbiór ważnych pojęć, takich jak: normy, wartości, postawy i przekonania, wspólnych dla członków organizacji”) oraz B. Fryzeł („w potocznym rozumieniu oznacza ona zarys powszechnie wyznawanych wartości, który przejawia się w zestawie norm i artefaktów specyficznych dla danej organizacji”)¹⁹. L. Zbiegień – Maciąg (1999), za R. Deshapande i R. Parasurmanem podaje natomiast, iż kultura organizacyjna „polega na niepisanych, często podświadomych zasadach, które wypełniają przestrzeń między pisanymi regułami a rzeczywistością”²⁰. Cz. Sikorski w 2012 r. twierdzi, że jest to system wzorów myślenia i działania, które są utrwalone w środowisku społecznym organizacji i mają znaczenie dla realizacji jej formalnych celów²¹. M. Dąbrowski (2006) za E.H. Schein podaje z kolei, iż kultura organizacyjna jest wzorem podstawowych założeń, które dana grupa odkryła, wymyśliła lub rozwinęła podczas konfrontacji z problemami wewnętrznymi tej grupy bądź problemami otoczenia. Kultura organizacyjna stanowi swoistą całość tych fundamentalnych założeń, a skoro okazały się one trafne, bo sprawdziły się w praktyce, to siłą rzeczy są ogólnie obowiązujące i przekazywane nowym członkom grupy, jako odpowiedni sposób percepcji²². Kultura organizacyjna to bowiem niepisane, przestrzegane często podświadomie zasady, które wypełniają lukę między tym, co napisane, a tym co się rzeczywiście dzieje. Kultura dotyczy wspólnych poglądów, ideologii, wartości, przekonań, oczekiwań i norm²³.

¹⁸ B. Nogalski, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998, s. 105.

¹⁹ B. Fryzeł, *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2005, s. 144.

²⁰ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 15.

²¹ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 4.

²² Por. m. in. M. Dąbrowski, *Kultura organizacyjna oraz zasady dobrych praktyk w korporacjach...* *op. cit.*; Encyklopedia Zarządzania, *Kultura organizacyjna ... op. cit.*

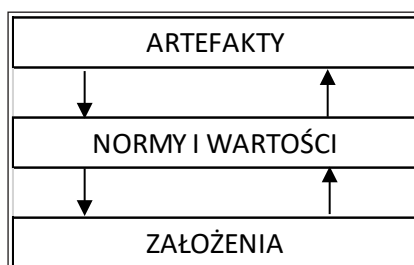
²³ Por. m.in. K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura Organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2003, s. 28–59; Encyklopedia Zarządzania, *Kultura organizacyjna ... op. cit.*

3. Cechy charakterystyczne kultury organizacyjnej oraz poziomy i sfery kultury organizacyjnej

Podstawowe cechy wyróżniające kulturę organizacyjną to:

- podświadomość i bezrefleksyjność z jaką ludzie przyjmują wzorce kulturowe i stosują się do nich: reakcje kulturowe cechuje automatyzm i tworzenie stereotypów,
- wielopoziomowość i wielopłaszczyznowość,
- sprzężenia zwrotne między kulturą organizacyjną a jej determinantami²⁴.

Jednym z najbardziej znanych modeli kultury organizacji jest model autorstwa Edgara H. Scheina. Model ten, przedstawia trzy poziomy kultury organizacji²⁵ (Rysunek 1).



Rysunek 1. Model E.H. Scheina – poziomy kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey – Bass Publishers, San Francisco 1992, s. 26.

Artefakty – sztuczne i świadome twory danej kultury, które są też dobrze widoczne, choć wymagają interpretacji. Artefakty mają swoje uzasadnienie, historię i rodowód. Dodatkowo dzieli się je jeszcze na:

- artefakty językowe (język danej społeczności oraz jej mity i legendy),
- artefakty behawioralne (rytuały i ceremonie danej społeczności),
- artefakty fizyczne (przedmioty materialne, jak np. sztuka, a także technologia).

Normy i wartości – trwalsze od artefaktów (choć trudniejsze do obserwacji), obecne w:

²⁴ Por. Encyklopedia Zarządzania, *Kultura organizacyjna ... op. cit.*

²⁵ Por. E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey – Bass Publishers, San Francisco 1992, s. 25–37.

- celach i strategii danej firmy/organizacji,
- jej wizerunku,
- stylu kierowania / zarządzania tą firmą / organizacją,
- cechach panujących w jej strukturze organizacyjnej,
- zestawie cech, które są w pracownikach cenione oraz tych, które są karalne,
- subkulturach i stereotypach,
- relacjach tej organizacji/firmy z otoczeniem.

Występuje tu podział na normy i wartości przestrzegane (przekazywane sobie w sposób nieformalny, łatwiejsze do zaobserwowania) oraz deklarowane (ujęte w kodeksie etycznym organizacji, a nie zawsze respektowane). Normy i wartości bardzo często wyrażają się w misji i/lub filozofii organizacji.

Założenia podstawowe – najgłębszy, najtrwalszy i najtrudniejszy do rozszyfrowania poziom kultury firmy / organizacji, fundament panującej tam kultury organizacyjnej. Założenia te tworzą poziom niewidoczny i nieuświadomiony i odnoszą się do natury człowieka i relacji międzyludzkich, natury otoczenia i samej organizacji, a także jej relacji z tym otoczeniem. Literatura podaje, że znaczny wpływ na kształt tego poziomu ma kultura narodowa, mentalność ludzi tworzących organizację.

Jak zauważyła E. Głowacka (2011), kultura organizacyjna stanowi następstwo wieloletniego rozwoju organizacji i zasadza się na określonej misji, filozofii, przestrzeni fizycznej (obszary wpływów, budynki) oraz psychologicznej (struktura formalna organizacji, kryteria selekcji pracowników, styl zarządzania). Kultura organizacyjna jest przy tym trwałą wartością każdej organizacji oraz wyznacznikiem jej efektywności i oryginalności. Można zatem wyróżnić następujące sfery jej uzewnętrznienia / uwidocznienia / objawienia²⁶:

- sferę współżycia społecznego (więzi międzyludzkie, np. wzajemny szacunek),
- sferę informacyjną (formy wymiany informacji oraz sposoby wzajemnej komunikacji członków organizacji, np. język i pisownia),
- sferę warunków materialnych (obejmuje wszystkie elementy umożliwiające działanie organizacji, np. urządzenia i maszyny, komputery, telefony),

²⁶ E. Głowacka, *Kultura organizacyjna w procesie zarządzania administracją publiczną*, Studenckie Konferencje Naukowe 2011, nr 1, s. 65–66, <http://www.wspia.eu/file/20242/11-G%C5%81OWACKA+EDYTA.pdf> (dostęp: 14 grudnia 2017 r.).

- sferę własnej osobowości (związana z akceptacją odrębności jednostek, a więc ich wolności osobistej, życia rodzinnego, dążenia do samorealizacji itp.).

4. Typy kultur organizacyjnych

Istota kultury organizacji przejawia się w jej różnorodnych cechach i aspektach, przez niektórych badaczy nazywanych wymiarami. Rozpatrywanie kultury organizacji z punktu widzenia określonego kryterium prowadzi do rozróżnienia rodzajów kultur organizacyjnych oraz ich typologii²⁷. Oto typy kultur organizacyjnych:

- kultura władzy – oparta na osobie lidera lub grupie liderów, którzy stanowią decyzyjne centrum, silnie wpływające na całą organizację. O decyzjach stanowią wpływy priorytetów tych liderów lub lidera, a nie podstawy procedur logicznych. To rodzaj kultury organizacyjnej praktyczny głównie w małych organizacjach, „w otoczeniu burzliwym, kiedy trzeba szybko reagować na nowe bodźce”. Jakość działań i decyzji zależy tu głównie od kwalifikacji centralnych liderów/lidera. Organizacja może upaść, gdy rozwinię się lub zabraknie lidera / liderów,
- kultura roli – oparta na dużej specjalizacji i silnemu biurokratyzowaniu. Komórki organizacji współpracują ze sobą dzięki procedurom i zakresom czynności. Efektywność w tej kulturze zależy od racjonalnego wyznaczania celów i przydziału środków dla poszczególnych komórek. Natomiast władza zależy raczej od formalnej pozycji w strukturze organizacji, niż cech osobowościowych. Rola pracownika jest ważniejsza niż osoba, która ją pełni. Ten typ kultury jest dobry w stabilności, przy celach ustalonych na wiele lat z góry. Problemy stwarza dopiero nagła zmiana w otoczeniu, np. gdy rozpadnie się dotychczasowy zarząd lub kierownictwo,
- kultura celu (zadania) – ukierunkowana na pracę zespołową i grupę osiagającą wspólny cel. Centrum stanowi więc praca (zadanie, program lub projekt), która musi zostać wykonana. Władza opiera się tu na wiedzy i doświadczeniu w wykonywaniu danego typu zadań. Kultura bardzo elastyczna i przystosowawcza do zmian²⁸,

²⁷ Por. M. Kopczewski, B. Pączek, M. Tobolski., *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu...*, *op. cit.*, s. 935.

²⁸ *Ibidem*.

- kultura jednostki – centrum stanowi tu jednostka, a rola firmy sprowadza się do zorganizowania wygodnego miejsca pracy. Ta kultura organizacyjna jest stworzona dla pracownika w celu zaspokojenia jego potrzeb zawodowych i dlatego panuje głównie w grupach np. księgowych, prawników, lekarzy, architektów, czy innych specjalistów wysokiej klasy uprawiających wolne zawody, zawody prestiżowe. Firma nie ma tu prawa decydować o pracowniku, bo każdy pracownik jest tu decydującym²⁹.

Manfred F.R. Kets de Vries i Miller wyróżnili jeszcze inne typy kultury organizacji³⁰ oparte na kryterium negatywnych skutków, jakie może wywołać w organizacji, źle zaprojektowana lub realizowana kultura. Staje się ona wówczas zbędnym balastem dla firmy, „chorobą” dotyczącą pracujących w niej ludzi oraz uniemożliwia realizację celów biznesowych.

Typologia Kets de Vries i Miller:

- kultura wymuszona – cechuje ją perfekcjonizm i drobiazgowość, wszystko musi być w idealnym porządku, przemyślane i uregulowane, zwalcza się chaos i niespodzianki,
- kultura dramatyczna – centrum stanowi silna osoba kierująca (decydent i kontroler reguł oraz struktur), idealizowana przez silnie od niej uzależnionych pracowników,
- kultura paranoidalna – cechuje ją strach, nieufność i dociekanie zamysłów innych, nieporozumienia wynikające z licznych domysłów, nieustanne oczekiwanie na zagrożenie i atak oraz gotowość do jego odpierania,
- kultura depresyjna – podstawę stanowią pesymistyczne prognozy i nieustanna obawa, że nic nie się nie uda zrobić, rzędzi tu przeznaczenie, ponadto „oczekuje się inicjatywy z zewnątrz, wszystko ma swój zwykły przebieg, rutyna określa zachowania”,
- kultura schizoidalna – u pracowników rządzi tu dystans, samotność, obawa przed zaangażowaniem i obojętność, za to jest uwielbienie do prestiżu i kariery.

²⁹ G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007, s. 15.

³⁰ Por. m.in. Kets de Vries M. F. R., Miller D., *Personality, culture, and organization*, Academy of Management Review 11 (2), s. 266–279; M. Kopczeński, B. Pączek, M. Tobolski, *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym* (w:) R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2012, s. 935.

Badania kultury organizacyjnej organizacji / firmy są bardzo ważne, ponieważ umożliwiają poznanie i sprecyzowanie sposobu myślenia jej uczestników oraz zasady i normy jakimi kierują się w swoich zachowaniach. Poznanie kultury organizacyjnej pozwala też wyjaśnić motywy zachowania ludzi i dobrać skuteczniejsze metody oddziaływania na te zachowania³¹.

5. Funkcje i determinanty kultury organizacyjnej

Jak zaznaczają Kopczewski i wsp. (2012) – kultura organizacyjna spełniać może wiele funkcji i służyć realizacji wielu celów, które E.H. Schein podzielił na dwie grupy³²:

- cele związane z problemami z funkcjonowaniem wewnętrznym organizacji,
- cele związane z problemami z dostosowaniem zewnętrznym.
- Wyróżnia się również i inne, bardziej złożone funkcje w kulturze organizacyjnej³³:
- integracyjna – wszystkie składniki kultury organizacyjnej są określone i utrzymane w jednym środowisku. Kształtują wspólne wzory myślenia, wierzeń, uczuć i wartości,
- adaptacyjna – kultura organizacyjna utrzymuje tu stabilność, za pomocą wypracowania gotowych planów reakcji na pojawiające się zmiany,
- percepcyjna – kultura organizacyjna wyznacza tu sposób postrzegania środowiska i nadawania znaczenia życiu społecznemu i organizacyjnemu.

Inne funkcje pełni kultura organizacyjna w zakresie dostosowania zewnętrznego³⁴:

- umożliwienie zrozumienia misji i strategii organizacji oraz identyfikacji podstawowego celu organizacji przez uczestników,
- umożliwienie integracji uczestników (consensus celów misji i strategii organizacji),

³¹ M. Czerska, *Zmiana kulturowa organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Wydawnictwo Difin S.A., Warszawa 2003, s. 1–161.

³² Por. M. Kopczewski, B. Pączek, M. Tobolski., *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu...*, *op. cit.*, s. 935.

³³ Por. Encyklopedia Zarządzania, *Kultura organizacyjna ... op. cit.*

³⁴ Ł. Sułkowski, *Procesy kulturowe w organizacjach*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 56.

- umożliwienie integracji wokół środków przyjętych dla realizacji celów firmy oraz zwiększenie zaangażowania pracowników (daje bowiem porozumienie co do tego, jak i przy pomocy jakich zasobów trzeba działać),
- umożliwienie stosowania jednolitych sposobów pomiaru i kryteriów oceny efektów” (pracownicy mogą wtedy ustalić, w jakim stopniu cele firmy zostały zrealizowane),
- umożliwienie polepszenia sposobów działania i przeformułowania celów, jeśli potrzebna jest zmiana (uczestnicy / pracownicy mogą wtedy wspólnie wypracować strategię ewentualnych zmian oraz kierunki i sposoby doskonalenia firmy),
- oferowanie wspólnego języka i aparatu pojęciowego,
- definiowanie granic grupy, kryteriów przyjęcia i odrzucenia, umożliwienie kształtowania granic między grupami,
- wyznaczanie zasad władzy i kryteriów statusu, umożliwienie unikania konfliktów na tle władzy, negatywnych emocji, agresywnych działań,
- określenie sposobu uzyskania autorytetu,
- określenie jak i kiedy można krytykować osoby sprawujące władzę, ich decyzje i propozycje.

Podsumowując należy stwierdzić, że kultura organizacyjna pełni więc potrzeby bezpieczeństwa, przynależności i przewidywalności, mocno wpływając i kształtując zachowanie, cele i postawy pracowników³⁵. Kultura organizacji określa wszelkie niezbędne elementy struktury i systemy zarządzania, tzn. oferuje członkom organizacji wspólny język i aparat pojęciowy, określa zasady przynależności do grupy, wyznacza zasady władzy i status organizacyjny poszczególnych stanowisk, określa kryteria karania i nagradzania uczestników, ułatwia interpretację nietypowych i nagłych zdarzeń. Takie funkcje wewnętrzne kultury porządkują organizację i umożliwiają jej funkcjonowanie nawet bez struktur i regulaminów³⁶.

Kultura organizacyjna jest zmienna i zależy przy tym od wielu różnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które oddziałują przez to na organizację / firmę. Podstawowymi determinantami kultury organizacyjnej są przy tym³⁷:

³⁵ Por. Encyklopedia Zarządzania, *Kultura organizacyjna ... op. cit.*

³⁶ Por. M. Kopczewski, B. Pączek, M. Tobolski., *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu...*, *op. cit.*, s. 936.

³⁷ *Ibidem.*

- typ organizacji – kultura organizacyjna zależy tu od branży, technologii, formy własności, siły konkurencji, warunków panujących na rynku. W czasie hossy kultura organizacyjna jest swobodna, natomiast w czasie bessy jest restrykcyjna,
- cechy tej organizacji – kultura organizacyjna zależy tu od historii, wieku i wielkości przedsiębiorstwa, stylu kierowania/zarządzania. W starych przedsiębiorstwach z tradycjami panuje zwykle konserwatyzm i rytualizm. Odwrotnie jest w młodych i niewielkich firmach. Autokratyczny styl zarządzania preferuje lojalność, dyscyplinę i posłuszeństwo. Styl demokratyczny woli otwartość i samodzielność pracowników,
- typ otoczenia tej organizacji – znaczący wpływ na normy i wartości wywierają tu: kultury międzynarodowe, kultura narodowa, system wartości danego społeczeństwa, normy i wartości innych krajowych organizacji, kultury lokalne/regionalne,
- cechy uczestników (pracowników) tej organizacji – także każdy członek organizacji z osobna wnosi swój indywidualny wkład do ogólnej kultury organizacyjnej firmy. Znaczenie mają zatem: struktura wiekowa pracowników (starsi wolą tradycję, spokój i bezpieczeństwo, a młodzi lubią dynamikę, zmiany, a nawet ryzyko), ich wykształcenie, czy struktura zatrudnienia z podziałem na płeć.

6. Zarządzanie przez kulturę organizacyjną

Zgodnie z klasyczną definicją encyklopedyczną, „zarządzanie przez kulturę organizacyjną obejmuje kształtowanie kultury organizacyjnej oraz jej zmianę”. Z kolei pojęcie „kultura organizacji” obejmuje w sobie takie części składowe, jak technika i technologie, struktury organizacyjne, zasoby ludzkie, normy etyczne, przekonania, postawy i zachowania ludzi. W obrębie systemu symboli kultura organizacji ujawnia się swoistym językiem, ubiorem pracownika, wystrojem budynku firmy, czy jej logo-znakiem³⁸.

Większość naukowców zgodnie uważa, że największy wpływ na tworzenie kultury organizacji wywiera kadra menedżerska / kierownicza, bo to ona rozpowszechnia cele, metody i przekonania. Na początku życia organizacji, czyli

³⁸ Por. Encyklopedia Zarządzania, *Zarządzanie przez kulturę organizacyjną*, https://mf-iles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_przez_kultur%C4%99_organizacyjn%C4%85 (dostęp: 11 grudnia 2017 r.).

w momencie jej tworzenia, niezwykle ważna jest wizja i energia przywódcy (dyrektor, właściciel, prezes). Przywódca zyskuje jeszcze większy wpływ dzięki przykładowi własnemu, rekrutacji właściwych kadr, propagowaniu określonych celów i zachowań. Potem w fazie stabilizacji i wzrostu działalności (np. produkcji) przywódca powinien rozwijać się wraz z organizacją lub szukać odpowiednich następców. W fazie przemian musi natomiast wyłuskać i odrzucić zachowania źle wpływające oraz wprowadzić adekwatne zmiany kulturowe i inne³⁹.

T.J. Peters i R.H. Waterman ustalili tzw. listę atrybutów firm z właściwie dobraną kulturą organizacyjną. Na liście tej umieścili nastawienie na działanie, bliski kontakt z klientem, produktywność przez ludzi, proste struktury, stawianie na pierwszym miejscu działalności, czy stwarzanie klimatu tolerancji. Z kolei narzędziami pozwalającymi zarządzającym menedżerom oddziaływać na tę kulturę są:

- oddziaływanie bezpośrednie – przekonywanie pracowników, by dobrowolnie przyjmowali określone wzorce kulturowe organizacji,
- oddziaływanie pośrednie – wdrażanie pożądaných zmian w regulaminach, procedurach oraz rozmieszczaniu i wyposażaniu obiektów czy stanowisk pracy.

W dostępnej literaturze tematu, więcej obecnie dyskutuje się o zmianie, niż o samym tworzeniu kultury organizacyjnej, dlatego należy wymienić tzw. etapy zmiany kultury organizacyjnej stworzone przez H. Geert'a⁴⁰:

- zdiagnozowanie kultury z uwzględnieniem zdania pracowników i menedżerów,
- dokonanie wyborów strategicznych, ocena: mocnych i słabych stron kultury, zgodności ze strategią organizacji, szans, kosztów, korzyści wprowadzonej zmian,
- wyznaczenie osób entuzjastycznie nastawionych do wdrożenia zmian,
- zaprojektowanie zmian strukturalnych,
- opracowanie zmian proceduralnych,
- dostosowanie procedur i narzędzi zarządzania personelem,
- monitorowanie kultury organizacyjnej.

Kultura organizacji powinna stanowić obowiązkowy przedmiot zainteresowania każdego menedżera nie tylko w kwestii jej tworzenia, ale i w zmianach na

³⁹ *Ibidem.*

⁴⁰ *Ibidem.*

lepszą. Kultura niewątpliwie decyduje bowiem o prawidłowości i skuteczności pracy z ludźmi, trafności decyzji oraz tempie przekształceń. Nowoczesne przedsiębiorstwa nie wyobrażają sobie dzisiaj swojego funkcjonowania bez kultury organizacyjnej. Jest ona dla nich czymś oczywistym, integralną częścią strategii zarządzania. Praktycy oraz teoretycy zajmujący się zarządzaniem postrzegają kulturę organizacyjną jako „żywy” komponent firmy. Jest ona dla wielu „duszą” organizacji, stanowi o jej „osobowości”, jest niczym filtr, przez który przepuszczane są wszelkie inicjatywy i działania w niej podejmowane⁴¹.

7. Podsumowanie

Kultura organizacyjna ma olbrzymie znaczenie dla zarządzania przedsiębiorstwem, może być bowiem przydatna w stymulowaniu zachowań sprzyjających realizacji celów firmy. Wpływa na kształt przedsiębiorstwa i zachowanie pracowników, a przez to i na wartość całego podmiotu (wspiera bowiem realizację jego celów i strategii oraz efektywność funkcjonowania). Musi być więc zawsze uwzględniana w analizie wartości firmy⁴².

Nie ma jednej, spójnej i powszechnie uznanej definicji kultury organizacyjnej. Większość specjalistów uważa jednak, że kultura organizacji jest unikatowa i stanowi budulec pożądanych zachowań, tożsamości wewnętrznej przedsiębiorstwa i jego wizerunku na zewnątrz. Kultura organizacji to specyficzny sposób funkcjonowania, oparty na wspólnocie wartości, norm i idei, wspólnych dla grupy osób pracujących w jednym przedsiębiorstwie. To zestaw wartości pomocnych zrozumieć jej członkom, za czym dana organizacja się opowiada, jak pracuje, co uważa za ważne. Mimo iż kultura organizacji to pojęcie nieuprzedmiotowione, jest też bardzo ważna w kształtowaniu zachowania menedżerów, jako podstawy wewnętrznego otoczenia organizacji⁴³. Zarządzający instytucjami i przedsiębiorstwami muszą mieć świadomość, że właściwe funkcje spełniają tylko te kultury organizacyjne, które uznają pracowników za niezwykle ważny podmiot organizacji, a więc integrują ich również z misją i celami swojej firmy, oraz ułatwiają maksymalnie samorealizację zawodową tych pracowników i nie

⁴¹ Por. A. Bogucka, *Kultura organizacyjna*, <https://kariera.sgh.waw.pl/artykuly/rynek-pracy/kultura-organizacyjna> (dostęp: 12 grudnia 2017 r.).

⁴² Por. Encyklopedia Zarządzania, *Kultura organizacyjna ... op. cit.*

⁴³ Por. M. Kopczeński, B. Pączek, M. Tobolski., *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu...*, *op. cit.*, s. 929.

rujną ich życia osobistego / rodzinnego (nie ingerują w nie, nie zmuszają do pracy nad siły, nieustannie w godzinach nadliczbowych i w weekendy, odpowiednio godnie płacą, nie dyskryminują ciężarnych, nie patrzą krzywo na zwolnienia lekarskie matek z powodu choroby ich małych dzieci, dyskryminują za poglądy polityczne i wyznawaną religię). Nie spełniają swoich właściwych funkcji natomiast te kultury organizacyjne, które są „zimne”, bezduszne, wyzyskujące i w ogóle nie sprzyjające swoim pracownikom możliwym w każdym aspekcie, lub choćby tylko w części z nich.

Kultury organizacji nie można kształtować mocą przepisów, regulaminów itp. Powinna zostać wytworzona mimowolnie, w kompromisach. Bierze bowiem pod uwagę sferę psychiki zatrudnionych, ich możliwości i preferencje itp. Dobrze i uczciwie zbudowana, kultura organizacji przyczynia się do wysokiego morale pracowników firmy, a przez to także do jej ogólnego sukcesu. Kultura organizacyjna uzależniona jest też od szeregu czynników zewnętrznych, z którymi pozostaje w ciągłej interakcji. Na przykładzie Polski widać obecnie jak wielki wpływ wywiera nasza kultura narodowa na normy i wartości naszych rodaków w kraju. Oddziałują na nas również normy i wartości innych organizacji krajowych, w tym partie polityczne, a nawet Kościół Katolicki itp. „Nie bez znaczenia jest także wpływ kultur regionalnych, lokalnych, wreszcie aktualny system wartości społeczeństwa” (normy etyczne, moralne). Aktualna kultura danej organizacji stanowi też dziedzictwo jej doświadczeń, przeszłości (historii) i tradycji, formy własności, sposobu zarządzania, specyfiki technologii⁴⁴.

Kultura organizacji to czynnik konieczny do stosowania w praktyce zarządzania strategicznego, bo determinujący zarządzanie strategiczne w każdym przedsiębiorstwie. Tworzy i kształtuje tam strategię, stanowi podstawę ustalania wzorców i norm, misji i wizji przedsiębiorstwa⁴⁵. Nic więc dziwnego, że pracodawcy przywiązują obecnie coraz większą wagę do kultury organizacyjnej, upatrując w niej źródła sukcesu swoich firm. Staje się to jeszcze ważniejsze w obliczu rosnącego braku kadry zawodowej na rynku pracy oraz nieustannych zapowiedzi mogącego ponownie grozić światu kryzysu ekonomicznego. Każdy z uczestników organizacji wnosi do jej kultury swój indywidualny wkład. Skład wiekowy,

⁴⁴ *Ibidem*.

⁴⁵ Por. A. Wójtowicz, *Kultura organizacyjna a proces zarządzania strategicznego... op. cit.*, s. 152.

etniczny, profesjonalny i socjalny członków organizacji, zróżnicowanie zbiorowości, konflikty interesów bardzo silnie wpływają na wytworzenie się kultury organizacji. Nowoczesne technologie, umiejętnie stosowane przez pracowników stanowią kluczowy element efektywności, jednak zainteresowanie się poziomem zadowolenia pracowników i klientów, a co za tym idzie przeprowadzenie badań satysfakcji jest niezbędne dla właściwego poznania nastrojów i potrzeb⁴⁶.

Bibliografia

1. Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007
2. Aniszewska G., Gielnicka I., *Firma to ja, firma to my. Poradnik kultury organizacyjnej firmy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1999
3. Bańka W., *Zarządzanie personelem w małej i średniej firmie (wybrane problemy)*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002
4. Bąk P., Sukiennik M., Kowal B., *Kultura korporacyjna w aspekcie procesów zarządczych w polskich przedsiębiorstwach wydobywczych*, Inżynieria Mineralna, Polskie Towarzystwo Przeróbki Kopaliny, R. 17, nr 2, Kraków 2016
5. Bogucka A., *Kultura organizacyjna*, <https://kariera.sgh.waw.pl/artykuly/rynek-pracy/kultura-organizacyjna>
6. Bolesta – Kukułka K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003
7. Cameron K. S., Quinn R.E., *Kultura Organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2003
8. Encyklopedia Zarządzania, *Kultura organizacyjna*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Kultura_organizacyjna
9. Encyklopedia Zarządzania, *Zarządzanie przez kulturę organizacyjną*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_przez_kultur%C4%99_organizacyjn%C4%85
10. Czerska M., *Zmiana kulturowa organizacji, wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003
11. Dąbrowski M., *Kultura organizacyjna oraz zasady dobrych praktyk w korporacjach a etos akademicki*, Dwumiesięcznik Szkoły Głównej Handlowej

⁴⁶ Por. M. Kopczewski, B. Pączek, M. Tobolski., *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu...*, op. cit., s. 937.

- w Warszawie E-mentor nr 1(14), 2006, <http://www.e-mentor.edu.pl/mobi/artukul/index/numer/14/id/263>
12. Fryzeł B., *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005
 13. Glińska – Neweś A., *Strategie kształtowania kultury organizacyjnej*, Organizacja i Kierowanie 1999, nr 1
 14. Głowacka E., *Kultura organizacyjna w procesie zarządzania administracją publiczną*, Studenckie Konferencje Naukowe 2011, nr 1, [http://www.wspia.eu/file/20242/11 G%C5%81OWACKA+EDYTA.pdf](http://www.wspia.eu/file/20242/11%20G%C5%81OWACKA+EDYTA.pdf)
 15. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2011
 16. Kets de Vries M. F. R., Miller D., *Personality, culture, and organization*, Academy of Management Review 11 (2)
 17. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997
 18. Kilmann R.H., Saxton M.J., Serpa R., *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco 1985
 19. Konecki K., *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Studium Socjologiczne, Łódź, 1994
 20. Kopczewski M., Pączek B., Tobolski M., *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym* (w:) R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2012, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf
 21. Kostera M., *Zarządzanie międzykulturowe* (w:) A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie*, PWN, Warszawa 2004
 22. M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji* (w:) A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
 23. Nogalski B., *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998
 24. Romanowska M., Jarosiński M., *Kultura organizacji* (w:) M. Romanowska (red.),
 25. *Podstawy organizacji i zarządzania*, Warszawa 2005

26. Schein E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey – Bass Publishers, San Francisco 1992
27. Schenplein H., *Kultura przedsiębiorstwa i jej rozwój*, Organizacja i Kierownictwo 1988, nr 7/8
28. Serafin K., *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 222, Seria: Zarządzanie, nr 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2015.
29. Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002
30. Sikorski Cz., *Dysonans kulturowy a zarządzanie kulturą organizacyjną* (w:) Różański J., Czarnecki J. (red.), *Zarządzanie współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014
31. Sudoł S., *Przedsiębiorstwo, Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006
32. Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012
33. Sułkowski Ł., *Procesy kulturowe w organizacjach*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2002
34. Wójtowicz A., *Kultura organizacyjna a proces zarządzania strategicznego*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, wydanie 6, 2004
35. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999