

ISTOTA KULTURY ORGANIZACYJNEJ W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM PRODUKCYJNYM

Marian KOPCZEWSKI, Bartłomiej PĄCZEK, Marek TOBOLSKI

Streszczenie: Podstawą funkcjonowania każdej organizacji i osiągnięcia założonych celów są pracownicy. To oni kształtują wizerunek, tworzą kulturę organizacyjną i renomę firmy w otoczeniu. Ich kompetencje, wiedza i umiejętności decydują o efektywności i skuteczności działania danej organizacji. Dzięki ich pracy powstają produkty i usługi zaspokajające potrzeby społeczne a tym samym postęp organizacyjny.

Słowa kluczowe: zarządzanie przedsiębiorstwem, kultura organizacji pracy, identyfikacji z przedsiębiorstwem, wizji oraz misji firmy.

1. Geneza i rozwój kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie

Kultura organizacji jest pojęciem, które na szerszą skalę weszło do Teorii Organizacji Zarządzania w latach 80 i 90 XX wieku a narodziło się w roku 1951 i stało się przedmiotem prac badawczych podejmowanych przez wielu naukowców. Rozkwit badań nad kulturą organizacyjną nastąpił w latach 70-tych, na czoło wysunął się wtedy nurt badań antropologicznych. W ostatnich latach coraz częściej poruszany jest problem kultury organizacyjnej. Wiąże się to z odpowiedzią na nurtujące ludzi pytanie dotyczące przyczyn podejmowanych przez nich działań. Kultura organizacji jest specyficznym sposobem funkcjonowania, opartym na wspólnocie wartości, norm i idei, reprezentuje ona wartości i idee, wspólne dla grupy osób pracujących w jednym przedsiębiorstwie. Wartości te objawiają się poprzez symbole (np. znak firmowy, marka), opowieści (przekazy, historie i anegdoty), bohaterów, hasła i rytuały. Tak więc, kultura organizacji to zestaw wartości, które pomagają jej członkom zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje, co uważa za ważne. Jest ona pojęciem nieuprzedmiotowionym, które wymyka się obiektywnemu wymiarowi czy obserwacji, niemniej jednak odgrywa ona ważną rolę w kształtowaniu zachowania menedżerów jako podstawy wewnętrznego otoczenia organizacji.

W literaturze angloamerykańskiej pojęcie kultura organizacyjna pojawiło się po raz pierwszy w 1960 roku jako synonim pojęcia "klimat". Spopularyzowanie tego pojęcia nastąpiło w latach siedemdziesiątych, od 1980 roku w wielu krajach prowadzone są badania naukowe zakrojone na szeroką skalę. Organizacja i jej kultura stały się przedmiotem badań szczególnie w zakresie struktury, strategii, kontroli oraz kierowania ludźmi, a więc systemem zarządzania. Kultura organizacyjna nie jest jednoznacznie definiowana, w literaturze przedmiotu występują pojęcia: kultura organizacyjna, kultura organizacji, kultura korporacji i kultura przedsiębiorstwa. Zdefiniowanie kultury organizacji jest trudne, jako że zarówno pojęcie organizacji, jak i kultury są niejednoznaczne.

W 1952 r. antropolog Kroeber i Kluckhohn zidentyfikowali ponad 150 różnych definicji kultury podawanych w literaturze. Definicje przyjmują różny kształt zależnie od koncepcji jaką odzwierciedlają, podejść ich autorów oraz rozłożenia akcentów. Trudno przytoczyć jedną, powszechnie uznawaną i stosowaną, definicję kultury organizacyjnej.

I choć niełatwo o spójną i powszechnie uznawalną definicję, to większość badaczy podkreśla, iż kultura danej organizacji jest unikatowa, a także stanowi budulec pożądanych zachowań, tożsamości wewnętrznej przedsiębiorstwa i jego wizerunku na zewnątrz. J. Stoner, E. Frejman i D. Gilbert podają definicję, przyjmując, iż „jest to zbiór ważnych pojęć, takich jak: normy, wartości, postawy i przekonania, wspólnych dla członków organizacji”. Podobnie kulturę korporacyjną definiuje B. Fryzeł, wskazując, iż w potocznym rozumieniu oznacza zarys powszechnie wyznawanych wartości, który przejawia się w zestawie norm i artefaktów specyficznych dla danej organizacji. Kultura organizacyjna w teorii organizacji rozumiana jest najczęściej jako pewien zespół założeń, wartości i norm – wspólnych członkom danej instytucji, wywierający istotny wpływ na zachowanie tychże członków organizacji. Przeważnie tak rozumiana kultura organizacyjna utożsamiana jest z kulturą pracy czy kulturą zespołową. Natomiast Cz. Sikorski określa ją jako „system wzorów myślenia i działania, które są utrwalone w środowisku społecznym organizacji i mają znaczenie dla realizacji jej formalnych celów.

Kultura organizacyjna to:

- całość fundamentalnych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła, ucząc się adaptacji środowiska i integracji wewnętrznej,
- 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 norm. Kultura jest zbiorem norm, wartości, do których pracownicy stosują się, zawiera w sobie hierarchię wartości, wynagrodzenie, rozwój kariery, lojalność i władzę, współuczestnictwo, wzajemne komunikowanie się oraz innowacyjność. Kultura organizacji polega na niepisanych, postrzeganych często podświadomie zasadach, które wypełniają lukę między tym, co niepisane, a tym, co się rzeczywiście dzieje. Dotyczy ona wspólnych poglądów, ideologii, wartości, przekonań, oczekiwań i norm. Kultura organizacji to wszelkie pojęcia, wartości, normy i przekonania, które są w firmie akceptowane i przestrzegane przez wszystkich lub przez większość. Działają one jak system, tzn. że elementy oddziałują na siebie wzajemnie i są od siebie zależne. Owa kultura jest jednym z centralnych czynników pozwalających przedsiębiorstwu przetrwać. Pojęcie kultury obejmuje mnóstwo niepisanych reguł istniejących w organizacji, a charakteryzujących sposób współpracy zatrudnionych ludzi. Te reguły opierają się na podstawowych wartościach przedsiębiorstwa, wyznaczonych, kultywowanych i chronionych przez kadrę kierowniczą. Kultura organizacyjna obejmuje zatem podzielane zbiorowo w danej organizacji i głoszone systemy wartości, potoczne i często nie uświadomione założenia oraz związane z nimi obowiązujące członków danej organizacji reguły działania, a także całą sferę symboliczną funkcjonowania organizacji (...), język organizacyjny, ideologie, mity, przekonania, systemy wiedzy, rytuały, które występują w danej organizacji. Według znawcy zagadnienia Edgara Scheina szeroką akceptację zyskała definicja, według której kultura organizacyjna to: „wzorec podstawowych założeń wymyślony, odkryty lub rozwinięty przez grupę w trakcie uczenia się, jak radzić sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, który okazał się wystarczająco wartościowy i który powinni sobie przyswoić nowi członkowie jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów”.

Wyodrębnił on w kulturze kilka charakterystycznych wzorców, które nazwał poziomami kultury, przedstawia je rysunek 1.



Rys. 1. Model E. Scheina - poziomy kultury organizacyjnej

Najbardziej widocznym poziomem kultury są **artefakty**, czyli sztuczne twory danej kultury. Są widoczne, świadome ale wymagające interpretacji, dzielą się na:

- artefakty językowe – język, mity, legendy,
- artefakty behawioralne – ceremonie, rytuały,
- artefakty fizyczne – sztuka, technologia, przedmioty materialne.

Kolejny poziom kultury organizacyjnej tworzą **normy i wartości**. Są trwalsze od artefaktów i trudniej je zaobserwować, można je znaleźć w:

- celach, ku którym zmierza firma,
- określonym wizerunku,
- zestawie cech, które należy pracownikach cenić lub za które należy karać,
- relacjach firmy z otoczeniem,
- w celach i strategii firmy,
- w cechach struktury organizacyjnej,
- w stylu kierowania,
- w stereotypach i subkulturach.

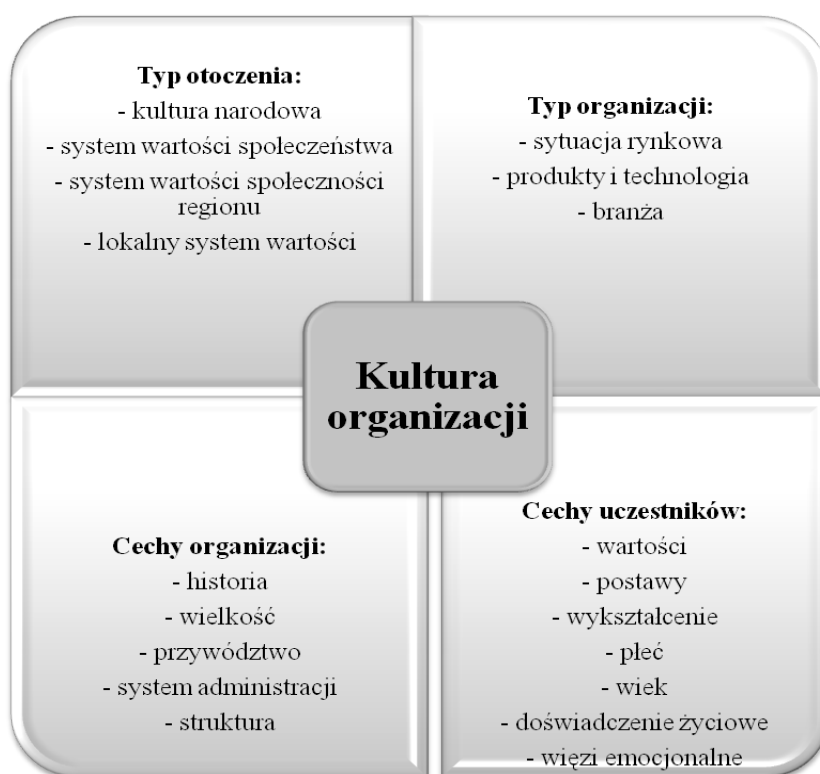
Normy natomiast są zapisane, można je przeanalizować np. w „Kodeksie etycznym” przedsiębiorstwa. Należą do nich będą: zasady długości czasu pracy, preferowanie punktualności. Określają w jaki sposób należy robić to, co powszechnie uważane jest za ważne.

Najgłębszym, a jednocześnie najtrwalszym i najtrudniejszym do rozszyfrowania poziomem kultury organizacyjnej są **założenia** podstawowe. Tworzą poziom całkowicie niewidoczny i nieświadomy. Można powiedzieć, że są fundamentem kultury organizacyjnej firmy. Odnoszą się do:

- natury człowieka,
- relacji międzyludzkich,
- samej organizacji,
- natury otoczenia,
- relacji organizacji z otoczeniem.

Na obraz kultury danej instytucji znaczący wpływ ma historia jej działalności. Na kulturę organizacji wpływa również kultura kraju, w którym prowadzi ona działalność, a także w którym mieści się jej główna siedziba. Tak więc podczas analizowania kultury instytucji należy poznać jej dzieje, a także ewolucję środowiska gospodarczego, politycznego i społecznego kraju. W przypadku polskich przedsiębiorstw ma to szczególne znaczenie. Inaczej kształtowała się kultura organizacji przed 1989 rokiem, a inną jej formę można było zaobserwować w latach 90. Coraz bardziej dojrzała gospodarka rynkowa w Polsce kształtuje obecne uwarunkowania otoczenia firmy, zaś ruch globalizacji i idea budowy gospodarki opartej na wiedzy determinują dalsze zmiany tego środowiska.

Kultura organizacyjna nie istnieje w próżni. Uzależniona jest od szeregu czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Podstawowe czynniki wpływające na kulturę organizacyjną to: typ otoczenia, typ organizacji, cechy organizacji i cechy uczestników, czynniki te zostały przedstawione na rysunku 2.



Rys. 2. Uwarunkowania kultury organizacyjnej

Typ otoczenia - kultura narodowa wywiera wpływ na normy i wartości jej uczestników oraz na normy i wartości działających w danym kraju organizacji. Nie bez znaczenia jest również wpływ kultur regionalnych, lokalnych i aktualny system wartości społeczeństwa.

Typ organizacji - kultura organizacyjna uzależniona jest od branży i technologii. Istotna jest także forma własności, warunki panujące na rynku i intensywność konkurencji.

W czasach recesji kultury organizacyjne są bardziej restrykcyjne, zaś w czasach dostatku pozwalają sobie na większą swobodę i luz.

Cechy organizacji - historia, wiek i wielkość firmy - mają niebagatelne znaczenie dla jej kultury organizacyjnej. W przedsiębiorstwie z długimi tradycjami występują zwykle tendencje do rytualizmu i konserwatyizmu w przeciwieństwie do młodych i niewielkich firm. Duży wpływ na kulturę ma także dominujący styl kierowania. W stylu autokratycznym kultura organizacyjna skoncentrowana jest wokół takich wartości jak dyscyplina, posłuszeństwo i lojalność. Demokratyczny styl to kultura bardziej otwarta, zorientowana na samodzielność pracowników.

Cechy uczestników - każdy uczestnik organizacji wnosi indywidualny wkład do kultury organizacyjnej. Nie bez znaczenia jest struktura wiekowa pracowników. Tam, gdzie mamy do czynienia z pracownikami starszymi wiekiem, kultura będzie obracać się wokół takich wartości jak bezpieczeństwo, spokój i tradycja. Natomiast pracownicy młodzi wnoszą więcej dynamiki i skłonności do ryzyka oraz otwartości na zmiany. Na właściwości kultury organizacyjnej wpływa także struktura zatrudnienia z podziałem na płeć. Kobiety są bardziej tolerancyjne wobec jednostek nieprzystosowanych, mężczyźni natomiast mają tendencję do tworzenia zwartych zespołów i wytwarzania silniejszych więzów niż kobiety.

2. Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Najgłębszym, a jednocześnie najtrwalszym i najtrudniejszym do rozszyfrowania poziomem kultury organizacyjnej są podstawowe założenia kulturowe. Założenia są fundamentem, na którym spoczywa cały „gmach” kultury. Dzielimy je umownie w zależności od tego, czego dotyczą. Podstawowe założenia to przekonania, które członkowie organizacji przyjmują bezkrytycznie. Kultura określa właściwy sposób postępowania w organizacji, często za pomocą milcząco przyjętych założeń. Ogólnie przyjmuje się, że kultura organizacji oznacza system wspólnych znaczeń uznawanych przez członków, odróżniających daną organizację od innych. Ten system wspólnych znaczeń jest zbiorem podstawowych cech, które organizacja uznaje za wartościowe. Badania wykazują, że istotę kultury organizacji można sprowadzić do siedmiu następujących cech podstawowych:

1. Nowatorstwo i podejmowanie ryzyka – stopień w jakim zachęca się pracowników, żeby wprowadzali innowacje i podejmowali ryzyko.
2. Dbłość o szczegóły – stopień, w jakim od pracowników oczekuje się dokładności i zwracania uwagi na szczegóły.
3. Postawienie na wyniki – stopień, w jakim kierownictwo koncentruje się na wynikach lub efektach, a nie na metodach i procesach zastosowanych w celu osiągnięcia tych wyników.
4. Nastawienie na człowieka – stopień, w jakim decyzje kierownictwa uwzględniają skutki uzyskanych wyników dla członków organizacji.
5. Nastawienie na zespoły – stopień, w jakim działania organizacji obejmują raczej zespoły niż jednostki.
6. Agresywność – stopień, w jakim pracownicy wykazują agresywność i raczej rywalizują z innymi niż zadowolają się swoją pozycją.
7. Stabilność – stopień, w jakim organizacja usiłuje w swoich działaniach utrzymać istniejący stan rzeczy, rezygnując z rozwoju.

Każda z tych cech może występować z większym lub mniejszym nasileniem. Ocena organizacji na ich podstawie daje złożony obraz jej kultury. Obraz ten staje się dla członków organizacji podstawą wspólnych poglądów na jej charakter, sposobem działania i zachowania oczekiwanym od pracowników. Istotę kultury organizacyjnej, określają również niżej wymienione cechy, które wskazują czym jest kultura organizacji:

- czynnikiem wyróżniającym daną organizację od innych z uwagi to, że kultura stanowi system norm, przekonań i wartości zbudowany na tradycji i podzielany przez uczestników organizacji,
- ważnym punktem odniesienia w procesie formułowania celów i strategii,
- wzorcem oceny, selekcji i interpretacji programów działania, czynnikiem kształtującym zachowanie i działania ludzi w organizacji,
- elementem integrującym, prowadzącym do ujednoczenia działań poszczególnych uczestników organizacji,
- odzwierciedleniem związków organizacji z otoczeniem: jej uczestnicy wnoszą własne wzorce i normy działania, a zastane wzorce kulturowe modyfikują ich dotychczasowe systemy wartości, oddziałując na kulturę otoczenia,
- mechanizmem uzmysławiającym nowym członkom organizacji, jak należy działać w danej kulturze organizacji.

Ogólnie rzecz biorąc, istotą kultury organizacji jest jej zdolność do porządkowania zasad funkcjonowania organizacji. Kultura organizacji jest zazwyczaj odbiciem wizji lub misji założycieli. To oni ustanawiają początkową kulturę, tworząc obraz tego, czym powinna być ich organizacja. Małe rozmiary większości nowych organizacji również ułatwiają tym osobom narzucenie ich wizji wszystkim członkom. Kultura organizacji jest zatem wynikiem interakcji między założeniami i poglądami założycieli a tym, czego pierwsi pracownicy uczą się na podstawie własnych doświadczeń. Kultura organizacji to zestaw wartości, przekonań, zachowań i postaw, który pomaga członkom organizacji zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak działa i co uważa za ważne.

Do charakterystyki kultury organizacji można posłużyć się różnymi jej kwalifikacjami. Według jednej z typologii, kultury organizacyjne można podzielić na silne i słabe w zależności od stopnia intensywności ich oddziaływania na organizację. Kultury silne w sposób widoczny i trwałe kształtują rzeczywistość organizacyjną, choć ten wpływ nie zawsze jest pozytywny. O sile danej kultury decydują jej trzy wymiary:

- wyrazistość, czyli jednoznaczność i czytelność wzorców norm i symboli,
- stopień upowszechnienia, czyli akceptacja i przestrzeganie w praktyce wzorców kulturowych przez członków organizacji,
- głębokość zakorzenienia, czyli zakres przyswojenia przez członków organizacji jej wzorców i symboli i długotrwałość ich stosowania.

Silna kultura charakteryzuje się tym, że jej podstawowe wartości są zarówno mocno zakorzenione, jak i powszechnie uznawane. Kultura jest tym silniejsza, im więcej członków akceptuje jej podstawowe wartości i im większe jest ich zaangażowanie w te wartości. Zgodnie z tą definicją silna kultura ma większy wpływ na zachowanie członków, ponieważ znaczny stopień uznawania i intensywnego odczuwania wartości tworzy wewnętrzny klimat ścisłej kontroli zachowań. Szczególną cechą silnej kultury powinna być mniejsza płynność kadr. Kultura silna wykazuje bowiem dużą zgodność członków co do celów

organizacji. Jednomyslność dążeń prowadzi do spójności, lojalności i zaangażowania, co z kolei osłabia skłonność pracowników do zmiany zakładu pracy.

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 typologii. Kets de Vries i Miller wyróżniają następujące typy kultur:

- paranoidalna – brak zaufania i strach, permanentna gotowość do odparcia ataku, duża wrażliwość na zagrożenie jakiegokolwiek rodzaju, stałe dociekanie zamysłów innych, oziębłość,
- wymuszona – perfekcjonizm i drobiazgowość, wszystko musi mieć swój porządek, największe zagrożenie wynika z chaosu, za wszelką cenę należy unikać niespodzianek, wszystko powinno być przemyślane i uregulowane,
- dramatyczna – wszystko kręci się wokół charakterystycznej osoby kierującej, pracownicy idealizują ją i popadają w silną zależność i wszystkie istotne decyzje należą do tej osoby, struktury i reguły uznawane są za przeszkadzające,
- depresyjna – podstawowym tematem są pesymistyczne prognozy i obawa, że niczego nie da się zrobić, człowiek jest wydany na pastwę sił przeznaczenia, oczekuje się inicjatywy z zewnątrz, wszystko ma swój zwykły przebieg, rutyna określa zachowania,
- schizoidalna – dystans, samotność i obawa przed wdaniem się w cokolwiek określają postawy osób na najwyższych stanowiskach, dominuje obojętność, nie ma ani gniewu ani entuzjazmu. Prestiż i dążenie do kariery są dominujące.

Kultura organizacyjna spełniać może wiele funkcji i służyć realizacji wielu celów.

E. Schein wyróżnił dwie ich grupy:

- dotyczące problemów związanych z dostosowaniem zewnętrznym;
- dotyczące problemów związanych z funkcjonowaniem wewnętrznym organizacji.

W zakresie dostosowania zewnętrznego kultura spełnia poniższe funkcje:

1. umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji, identyfikację podstawowego celu organizacji przez jej uczestników,
2. umożliwia integrację uczestników, „oferuje” bowiem consensus dotyczący celów, jakie wprowadzić można z misji i strategii organizacji,
3. umożliwia integrację wokół środków przyjętych dla realizacji celów firmy oraz zwiększenie zaangażowania uczestników. Kultura oferuje porozumienie co do tego, jak i przy pomocy jakich zasobów można i należy działać,
4. oferuje uczestnikom jednolite sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów. Dzięki nim jednostki i grupy są w stanie zgodzić się co do tego, czy cele zostały zrealizowane, a jeśli tak, to w jakim stopniu,
5. umożliwia ulepszanie środków i przeformułowanie celów, jeśli niezbędna jest zmiana. Dzięki kulturze uczestnicy są w stanie wspólnie wypracować strategię zmiany oraz kierunki i sposoby doskonalenia organizacji.

Ważna jest funkcja integrująca kultury organizacyjnej. 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 interpretacje nietypowych i nagłych zdarzeń. Wszystkie te funkcje wewnętrzne kultury pozwalają istnieć grupom nawet bez formalnych regulaminów i struktur, gdyż w wystarczającym stopniu porządkują organizację.

Rola kultury polega na wyznaczaniu granic, czyli wyodrębnianiu jednej organizacji spośród innych. Po drugie daje członkom organizacji poczucie tożsamości. Po trzecie, pobudza zaangażowanie w coś więcej niż prywatny interes. Po czwarte, wzmacnia stabilność układu społecznego. Kultura jest spoiwem społecznym, które utrzymuje organizacje w całości dostarczając pracownikom właściwych norm wypowiedzi i zachowań. Kultura służy wreszcie jako mechanizm wyjaśniający i kontrolny, który wskazuje i kształtuje odpowiednie postawy i zachowania pracowników. Kultury nie traktujemy w sposób oceniający. Nie mówimy, czy jest dobra czy zła, orzekamy tylko, że istnieje. Niektóre jej funkcje okazują się korzystne zarówno dla organizacji, jak i dla pracowników. Kultura zwiększa zaangażowanie w sprawy organizacji oraz przyczynia się do spójności zachowań pracowników. Jest to z pewnością korzystne dla organizacji. Z punktu widzenia pracownika kultura jest cenna, ponieważ redukuje wieloznaczność. Wskazuje pracownikom, jak należy postępować i co jest ważne. Kultura staje się obciążeniem, gdy wspólne wartości nie są zgodne z tymi, które prowadzą do wzrostu skuteczności organizacji. Sytuacja taka wytwarza się najczęściej wtedy, gdy otoczenie organizacji jest dynamiczne. Gdy środowisko przechodzi szybkie zmiany, utrwalona kultura organizacji może już nie być odpowiednia. Spójność zachowań jest cenna dla organizacji w stabilnym środowisku. Może jednak stanowić dla niej obciążenie i ograniczyć jej zdolność reagowania na zmiany w środowisku.

Znaczenie kultury wynika z trzech funkcji, jakie ona spełnia w środowisku pracowniczym. Są to funkcje: integracyjna, percepcyjna i adaptacyjna. Integracyjna funkcja polega na tym, że wszystkie jej składniki są wspólnie określone i utrzymywane w danym środowisku. Kultura obejmuje to, co łączy i jest wspólne, pomijając to, co indywidualne i różnicujące. W tym przypadku kultura ogniskuje się na tym co wspólne daje ludziom uczestnictwo w organizacji. Nowi uczestnicy muszą nauczyć się wspólnych dla grupy norm i wyznawanych wartości, i przynajmniej częściowo zaakceptować wspólny sposób myślenia, aby sami mogli być zaakceptowani. Kultura organizacyjna sprzyja osiągnięciu wewnętrznej integracji w systemie organizacyjnym dzięki:

- wypracowaniu wspólnego języka i kategorii pojęciowych, umożliwiających szybkie i jednoznaczne porozumiewanie się pracowników;
- określeniu granic danej grupy społecznej oraz kryteriów przyjęcia lub odrzucenia, dających poczucie przynależności i wyodrębnienia;
- zaspokajaniu potrzeb emocjonalnych koleżeństwa i przyjaźni na tle wspólnoty przekonań i doświadczeń społecznych.

Percepcyjna funkcja kultury organizacyjnej polega na sposobie postrzegania otoczenia grupy i nadawania znaczenia społecznemu i organizacyjnemu życiu. Kultura dostarcza członkom grupy informacji na temat koniecznego stopnia samokontroli, postrzegania określonego porządku i sposobu rozumienia racjonalności. Aby ludzie działali w ramach jakiejś rzeczywistości, muszą mieć nieustanne poczucie sensu tego, czego dana rzeczywistość dotyczy i czym ona jest. Percepcyjna funkcja kultury organizacyjnej oznacza, że organizacja formalna zawsze jest widziana przez pracowników przez „kulturowe okulary”, będące przyczyną uzupełnień i modyfikacji, których kierownictwo lub projektanci organizacji na ogół nie są w stanie przewidzieć. Obraz organizacji

dostrzegany przez pracowników w takim zakresie, w jakim jest on zdeterminowany kulturowo, może być określony mianem interpretacji kulturowej organizacji.

Adaptacyjna funkcja kultury polega na stabilizowaniu rzeczywistości dzięki wypracowaniu gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu grupy. Kultura odgrywa zatem istotną rolę w zmniejszaniu niepewności, wyjaśniając sens rozmaitych zjawisk i procesów oraz dostarczając wzorów działań przystosowawczych.

Kultura organizacji spełnia również funkcję kreatywną wobec pracowników, wpływa na cechy ich charakteru, a zwłaszcza:

- utrwala poczucie integracji z firmą,
- utrwala poczucie odpowiedzialności za realizowane zadania,
- umacnia emocjonalne więzi między pracownikami,
- utrwala etos pracy,
- umacnia poczucie obowiązku i odpowiedzialności w ogóle,
- kształtuje poczucie przynależności do zespołu, grupy.

Powyższą funkcję spełniają te kultury, które uznają pracowników za podmiot organizacji, integrują z misją i celami firmy, ułatwiają samorealizację zawodową. Nie spełniają takiej funkcji kultury „zimne”, bezduszne, nie sprzyjające pracownikom.

Właściwością kultury organizacji jest to, że nie można jej kształtować mocą przepisów, regulaminów itp. Wytwarza się ona na drodze mimowolnej i obejmuje sferę psychiki zatrudnionych, przyczynia się do wysokiego morale pracowników firmy. Kultura organizacyjna nie istnieje w próżni i, podobnie jak wszystko, co dzieje się w organizacji, uzależniona jest od szeregu czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Zarówno jednostki jak i organizacje działają w otoczeniu, znajdują się w ciągłej z nim interakcji. Kultura narodowa wywiera znaczny wpływ na normy i wartości jej uczestników, a także na normy i wartości działających w danym kraju organizacji. Nie bez znaczenia jest także wpływ kultur regionalnych, lokalnych, wreszcie aktualny system wartości społeczeństwa. Aktualna kultura organizacji jest dziedzictwem jej przeszłości, musi uwzględniać historię organizacji, dobre i złe doświadczenia, wielkość i sposób zarządzania, a także formę własności i specyfikę technologii. Każdy z uczestników organizacji wnosi do jej kultury swój indywidualny wkład. Skład wiekowy, etniczny, profesjonalny i socjalny członków organizacji, zróżnicowanie zbiorowości, konflikty interesów bardzo silnie wpływają na wytworzenie się kultury organizacji.

3. Wnioski

Reasumując, coraz więcej pracodawców przywiązuje wagę do kultury organizacyjnej, to w niej upatrują źródła sukcesu firmy. 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 potrzeb. Poprzez badanie kluczowych wartości ważnych dla pracowników oraz dla klientów można uzyskać kompleksowe informacje dotyczące: wartości ważnych dla pracowników, ich identyfikacji z przedsiębiorstwem, świadomości wizji i misji firmy, potrzeb wprowadzenia zmian, poziomu satysfakcji i zadowolenia pracowników oraz klientów.

Literatura

1. Cameron S. Kim, Quinn R.E.: Kultura organizacyjna-diagnoza i zmiana, Kraków, 2003.
2. Fryzeł B.: Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie, Wydawnictwo UJ, Kraków, 2005.
3. Griffin R. W.: Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa, 2006.
4. Jamek A.F., Stoner R., Freeman E., Gilbert D.R. jr: Kierowanie, Warszawa, 2001.
5. Konecki K.: Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych, Studium Socjologiczne, Łódź, 1994.
6. Kostera M., Kownacki S.: Zarządzanie, Teoria i praktyka, pod redakcją A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1999.
7. Kudła J.: Struktury organizacyjne banków komercyjnych, TWIGGER, Warszawa, 2001.
8. Robbins S.P.: Zasady zachowania w organizacji, Poznań, 2001.
9. Robbins S.P., DeCenzo D.A.: Podstawy zarządzania, Warszawa, 2002.
10. Romanowska M., Jarosiński M.: Kultura organizacji. W: M. Romanowska (red.): Podstawy organizacji i zarządzania. Warszawa, 2005.
11. Sikorski Cz.: Kultura organizacyjna, C.H. Bec, Warszawa, 2002.
12. Schenplein H.: Kultura przedsiębiorstwa i jej rozwój, Organizacja i Kierownictwo, 1988, nr 7/8.
13. Sokołowska S.: Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne, Opole, 2004.
14. Stoner J., Frejman E, Gilbert D.: Kierowanie, PWE, Warszawa, 2001.
15. Zbiegień-Maciąg L.: Kultura w organizacji, PWN, Warszawa, 1999.

Dr hab. inż. Marian KOPCZEWSKI
Dr Bartłomiej PĄCZEK
Wydział Dowodzenia i Operacji Morskich
Akademia Marynarki Wojennej
81-103 Gdynia, ul. Śmidowicza 69
tel./fax: (58) 626 26 27
e-mail: b.paczek@amw.gdynia.pl

Mgr inż. Marek TOBOLSKI
Delegatura Wojskowej Ochrony Przeciwpożarowej w Gdyni
ul. Jana z Kolna 8A, 81-301 Gdynia
tel./fax.: (0-58) 6266178
e-mail: marektobolski@tlen.pl