

Kultura organizacyjna i jej analiza na przykładzie firmy produkcyjnej XYZ.

Krzysztof Krysiak^{1*}

¹Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach, Kolegium Nauk Technicznych i Zarządzania:
krzysztof-krysiak@o2.pl

*Korespondencja: Krzysztof-krysiak@o2.pl

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest analiza problematyki kultury organizacyjnej. Przedstawiona została definicja kultury organizacyjnej, jej elementy i funkcje oraz najbardziej rozpowszechnione typy. Dokonano prezentacji dwóch najważniejszych modeli kultury organizacyjnej, tj. model Scheina i Hofstede'a. W dalszej części tego opracowania próbowano dokonać analizy kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa XYZ na podstawie studium przypadku wykorzystując technikę obserwacji i wywiadu. Dokonane rozważania pozwoliły określić dalszą drogę firmy XYZ dla rozwoju kultury organizacyjnej. Problemem badawczym był związek kultury organizacyjnej z firmą i jej wpływ na jej funkcjonowanie i osiągnięcie celów strategicznych oraz pozycji konkurencyjnej na rynku. Starano znaleźć odpowiedź na pytanie: w jaki sposób kultura oddziałuje na firmę i pomaga w osiągnięciu przez nią sukcesu rynkowego.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, organizacja, zarządzanie.

Organizational culture and its analysis on the example of the production company XYZ.

Abstract: The purpose of this article is to analyze the issues of organizational culture. The definition of organizational culture, its elements and functions as well as the most common types are presented. The two most important models of organizational culture were presented, i.e. the Schein and Hofstede model. In the further part of this study, an attempt was made to analyze the organizational culture of the XYZ company on the basis of a case study using the observation and interview technique. The considerations made allowed to define the further path of the XYZ company for the development of organizational culture. The research problem was the relationship between organizational culture and the company and its impact on its functioning and achievement of strategic goals and competitive position on the market. Attempts were made to find an answer to the question: how does culture affect the company and help it achieve market success.

Keywords: organizational culture, organization, management.

1. Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie problematyki związanej z kulturą organizacyjną, jej wpływu na zarządzanie przedsiębiorstwem oraz ukazaniem jak skutecznym narzędziem może być w rękach skutecznego menedżera, aby móc zwiększyć konkurencyjność firmy na rynku. W tej pracy zostanie zaprezentowane to zjawisko wychodząc od samego pojęcia kultury organizacyjnej, czym ona jest, co na nią się składa, a także jak różni przedstawiciele nauki o zarządzaniu ją definiują. Zostaną wskazane elementy wspólne, które uwidaczniają kulturę organizacji spośród innych zjawisk w niej funkcjonujących. Niezmiernie ważnym aspektem są również jej funkcje oraz typy. Przedstawiona zostanie także zmiana kulturowa. Jest to dość istotne z punktu widzenia korzyści jakie może przynieść organizacji. Dość częstym poglądem jest, iż zmiana kulturowa organizacji doprowadzi ją do upadku albo rozwoju i dalszego rozkwitu. Dość spora liczba nowo powoływanych kierowników naczelnych dąży do jej zmiany według swego uznania. Jednak jeśli przyczynia się do rozwoju organizacji, zapewnia wewnętrzną integrację i działalność członków na rzecz spełniania celów organizacji to nie ma potrzeby jej zmieniać. Taka zmiana wtedy może mieć niekorzystny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Przedstawiona zostanie też próba opisanie kultury organizacyjnej na przykładzie firmy produkcyjnej XYZ. Dokonanie takiej analizy możliwe będzie poprzez wykorzystanie techniki jaką jest obserwacja i wywiad wśród pracowników firmy.

Sama kultura organizacyjna w ostatnich czasach zaczyna odchodzić na dalszy plan wobec budowania wizerunku marki. Nie mniej jednak w dalszym ciągu pozostaje istotnym zjawiskiem organizacyjnym, nad którym warto poświęcić czas i umiejętnie budować oraz zmieniać. Kultura organizacyjna w zarządzaniu niezmiennie od końca lat 80 XX wieku pozostaje w centrum zainteresowań zarówno badaczy, jak i menedżerów. Częste odwoływanie się do kultury organizacyjnej pozwala wyjaśnić porażkę albo sukces danego przedsiębiorstwa. Pomimo nadal ciągłego zainteresowania fenomen kultury organizacyjnej przeżywa kryzys związany z nowszymi koncepcjami zarządzania, jak i z jej rozumieniem oraz odpowiednim zarządzaniem, szczególnie w okresach wzmożonego ryzyka czy niepewności występującego w otoczeniu bliższym i dalszym organizacji (Ł. Sułkowski, 2012).

Ponadto to właśnie kultura organizacyjna wpływa na pracę, wydajność, zaangażowanie i satysfakcję, strategię przedsiębiorstwa i realizację zadań, dobór pracowników, konflikty

wewnątrz organizacyjne oraz opory wobec zmian. Kultura organizacyjna jest tym czynnikiem, który jest w stanie wyeliminować dwuznaczność w zachowaniach i wypromować proefektywne zachowania wśród pracowników organizacji (K. Serafin, 2015).

Kultura organizacyjna jest zjawiskiem interdyscyplinarnym i posiadającym wieloznaczące oblicza. Wchodzi w zakres nauk o zarządzaniu, a także występuje w psychologii, socjologii, antropologii, a nawet filozofii. Posiada wiele elementów, które się na nią składają i każda z tych nauk może je oddzielnie interpretować czy analizować. W końcu kultura organizacyjna wpływa na organizację, jej członków oraz jej otoczenie. Jest silnym i potężnym narzędziem dla kierownictwa, aby zapewnić przewagę konkurencyjną i osiągnąć cele strategiczne przy jednoczesnym uczestnictwie członków organizacji. Nie można też zapominać, iż jest ona wizytówką firmy, jej osobowością, z którą członkowie się utożsamiają, co wpływa na ich motywację i style przywództwa.

W pierwszej części tego artykułu zastosowano przegląd literatury jako metodę badawczą, w celu przedstawienia istoty kultury organizacyjnej. Na ta część składa się zarówno samo pojęcie kultury organizacyjnej, jej elementy i funkcje, typologia, najbardziej rozpowszechniony model E. Scheina oraz próba przedstawienia procesu zmiany kultury organizacyjnej. Przegląd literatury opierał się na monografiach, jak i artykułach w czasopismach naukowych.

W drugiej części tej pracy przedstawiono kulturę organizacyjną firmy XYZ. W tej części zastosowano metodę obserwacyjną, wykorzystującą technikę obserwacji oraz wywiadu, aby móc opisać istniejącą kulturę organizacyjną w firmie XYZ.

2. Pojęcie i istota kultury organizacyjnej

Kulturę organizacyjną często utożsamia się z osobowością, jaką posiada dana organizacja, co wpływa na jej wieloaspektowy wymiar. Określa ona bowiem charakter, styl i funkcjonowanie organizacji (M. Przybyła, 2003). W dużej mierze to właśnie kultura organizacyjna decyduje o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa nad innymi organizacjami, stanowi jednak ten zasób organizacyjny, który jednak trudny do zdefiniowania oraz stwarza trudności w połączeniu z nim odpowiednich skutków czy też uwarunkowań. A to powoduje niepewność co do tego, które zachowania członków organizacji są wynikiem kultury organizacyjnej, a które wynikają z formalnych reguł i ich przestrzegania. Stąd też wynikają rozbieżności co do tego, w jaki sposób można ją tworzyć i nią kierować, aby spełniała potrzeby zarządzania. W praktyce jednak kultura organizacyjna ma istotny wpływ

na funkcjonowanie całej organizacji oraz spełnianiu celów, jakie organizacja chce osiągnąć i do jakich dąży (A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, 2008).

Samo zdefiniowanie pojęcia kultury organizacyjnej jest dość trudne. Wynika to z faktu, iż jest pojęciem wieloaspektowym, a nawet interdyscyplinarnym. Wchodzi w zakres nie tylko nauk o zarządzaniu, ale także filozofii, socjologii, psychologii czy antropologii. Innym czynnikiem wpływającym na złożoność problemu definicyjnego jest to, że ilu jest ludzi czy autorów to tyle jest definicji. Każdy z nich pojmuje kulturę organizacyjną w sposób odmienny. W tabeli 1. zaprezentowane zostały różne definicje kultury organizacyjnej. Można zauważyć, że pomimo odmienności definicyjnych i różnego patrzenia się na kulturę organizacyjną można zauważyć pewne elementy stałe. Tymi stałymi elementami są wartości, normy, wzorce zachowań, symbole wpływające na sprawne funkcjonowanie organizacji, odzwierciedlające jej formalne cele i wzorce postępowania dla całej organizacji. Można stwierdzić, że elementy definicyjne wywodzące się spoza sfery zarządzania w istotny sposób na nie wpływają ułatwiając zrozumienie organizacji, co niewątpliwie jest skuteczne wobec otoczenia w jakim firma funkcjonuje i informując w ten sposób, co jest dla niej ważne, słuszne i w jakim zmierza kierunku.

Tabela 1.

Różne definicje kultury organizacyjnej.

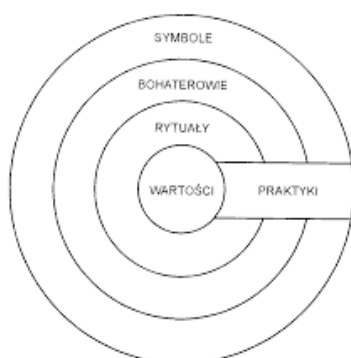
R.W. Griffin	zestaw wartości, przekonań, zachowań, obyczajów i postaw, który pomaga członkom organizacji zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak działa i co uważa za ważne (R.W. Griffin, 2005)
K. S. Cameron i R. E. Quinn	Kultura organizacyjna jako zbiór wartości uważanych za oczywiste, założeń, wspólnych oczekiwań, definicji oraz elementów pamięci zbiorowej (M. Dołhasz i in., 2009)
C. B. Handy	zbiór wzorów kulturowych warunkujących sprawne funkcjonowanie organizacji (Cz. Sikorski, 2001)
J. Zieleniewski	kulturę organizacyjną powinno mierzyć się stopniem, w jakim hierarchia formalnych celów odzwierciedla się w świadomości i działaniu członków organizacji (Cz. Sikorski, 2001)
J. Mróz	system wartości, norm, symboli, typowych dla danej organizacji, rozwijający się w danym czasie, w wyniku którego powstają wzory postępowania dla całej instytucji oraz odpowiednia hierarchia wartości (M. Przybyła, 2003).
Jacques E.	Sposób myślenia, działania i odczuwania, poznany przez nowych członków i częściowo zaakceptowany, jeśli sami chcą być akceptowani jako pracownicy (S. Lachowski, 2012).
Sikorski Cz.	Kultura organizacyjna to „system założeń, wartości i norm społecznych, będących stymulatorami tych zachowań członków organizacji, które są istotne z punktu widzenia realizacji formalnie przyjętych celów” (Cz. Sikorski, 1999, s. 235).
Jabłonowska L., Myśliwiec	Kultura organizacyjna to zachowania pracowników, jakie dotyczą wykonywanej

G.	pracy, rozwiązywania problemów i konfliktów (A. Szmurło, 2013).
Bańka W	„kultura organizacyjna to metoda uporządkowanych zachowań i postaw pracowników w stosunku do strategii przedsiębiorstwa i celów, jakie objęła oraz ogólnych zachowań przyjętych w firmie wobec środowiska wewnętrznego i zewnętrznego. Ściślej ujmując kultura to współtworzenie strategii i misji przedsiębiorstwa opartych na takich samych przekonaniach jak i sposobach dążenia do nich” (A. Szmurło, 2013, s. 369).

Z przedstawionych w tabeli 1. definicji można wywnioskować elementy, z których składa się kultura organizacyjna. Te elementy są cechami wspólnymi każdej kultury organizacyjnej. Należą do nich:

- wartości
- normy i wzorce
- symbole
- bohaterowie
- sposób komunikowania się
- rytuały
- mity
- założenia
- postawy (A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, 2008; Cz. Sikorski, 2001).

Najważniejsze elementy wchodzące w skład kultury organizacyjnej można przedstawić za pomocą diagramu cebuli w modelu Hofstede’a. Diagram cebuli przedstawia rysunek 1



Rys. 1 Przejawy kultury na różnych stopniach głębokości „diagram cebuli”

Źródło: Z. Michalski, 2017 „Źródła podziałów we wspólnotach w kontekście społeczno-kulturowym. Czy stosowane nauki społeczne mogą pomóc budować relacje ponad podziałami?”, Uniwersytet Zielonogórski, Studia z nauk społecznych, nr 4

Wartości są to skłonności do określonego wyboru, jakiego się dokonuje. Wartości ukazują w jakim kierunku należy zmierzać i jakie cele są właściwe (Z. Michalski, 2017). Wartości ukazują to do czego członkowie organizacji dążą. Wartości są powiązane z normami i wzorcami, które można określić jako schematy zachowań, do jakich odwołują się członkowie organizacji w konkretnych sytuacjach (A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, 2008). Symbole, bohaterowie, rytuały są powiązane z praktykami panującymi w organizacji. Rytuały są tymi zachowaniami czy działaniami, które są postrzegane jako niezbędne (Z. Michalski, 2017). Rytuały zawierają w sobie jakiś przekaz. Zachowania rytualne można dostrzec w wielu zachowaniach organizacyjnych. Najbardziej są widoczne we wzajemnych stosunkach z pracownikami, powitaniach, wspólnego spędzania czasu, a także sposobach odnoszenia się do nowo przyjętych pracowników (Cz. Sikorski, 2001). A. Marcinkowski stwierdza, że „rytuały jak i symbole występujące w przedsiębiorstwie, są ważnym źródłem symptomów kulturowych” (A. Marcinkowski 2000, s. 136) . Natomiast G. Hofstede definiuje rytuały jako „zbiorowe zachowania, postrzegane przez członków danej grupy jako społecznie niezbędne, mimo iż odgrywają jedynie rolę obrządku niemającego bezpośredniego wpływu na osiągnięcie celów” (G. Hofstede 2000, s. 377). Bohaterowie są postaciami, które w organizacji uważane są za ważne. Utożsamiają cechy cenione w organizacji i stanowią pewien rodzaj wzorca postępowania. Symbole są najbardziej dostrzegane ze wszystkich przejawów kultury organizacyjnej. Symbolami mogą być gesty, słowa, przedmioty, obrazy, które mają szczególne znaczenie dla organizacji (Z. Michalski, 2017). Symbole podkreślają poczucie wspólnoty i są wyrazem norm oraz wartości (A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, 2008). Te trzy warstwy kultury: bohaterowie, rytuały i symbole są powiązane z praktykami, gdyż praktyki nabierają znaczenia na poziomie organizacji i są bardziej widoczne od wartości. Tym bardziej, że w organizacjach kładzie się nacisk na praktyki (R. Katamay, 2019). Praktyki są bardziej widocznym przejawem kultury niż wartości. Wszelkie zmiany kultury zachodzą właśnie w praktykach, aniżeli w wartościach (Z. Michalski, 2017).

Tak jak to zostało wskazane wyżej na kulturę organizacyjną składają się też mity, które stanowią zbiór anegdot i opowieści o organizacji. Mity spełniają przede wszystkim funkcję wychowawczą, akcentując co jest co jest akceptowalne, a co pozostaje w sferze nietolerancji. Mity wyjaśniają, ujednolicają i podkreślają przyjęte wzorce, stanowią wyjaśnienie przeszłości i podjęcie kluczowych działań w teraźniejszości. Założenia mają na uwadze to, jaki stosunek człowiek organizacji ma do świata, życia i jak można to wykorzystać na realizację potrzeb danej organizacji. Można też zauważyć, że założenia mają na celu, w jaki sposób członkowie organizacji postrzegają ją w kontekście otoczenia, w którym funkcjonuje. Element jakim są

postawy ma swoje źródło w psychologii i dotyczą reagowania na określone bodźce. Postawy rozpatrywane w ujęciu organizacyjnym odnoszą się do tego, jaki człowiek ma stosunek do określonych przedmiotów i sytuacji. Postawa to także wynik norm i wartości stosowanych do konkretnych obiektów, zdarzeń czy sytuacji. I nie można też zapominać, że ważnym elementem kultury organizacyjnej jest sposób komunikowania się, jaki został wypracowany w procesie porozumiewania się pomiędzy członkami organizacji, którzy przebywają ze sobą w długim czasie. Ten sposób komunikowania się może być niezrozumiały dla osoby z zewnątrz, zawiera w sobie skrót i określenia znane tylko członkom organizacji i umiejących wyjaśnić ich sens (Cz. Sikorski, 2001).

Definiując elementy kultury organizacyjnej należy również wspomnieć, że kultura organizacyjna może posiadać siedem cech, które stanowią o jej istocie. Tymi cechami są:

- nowatorstwo i podejmowanie ryzyka
- dbałość o szczegóły
- nastawienie na wyniki
- nastawienie na człowieka
- nastawienie na zespoły
- agresywność
- stabilność (S. Robbins, 2001).

Aby w ogóle mówić o kulturze organizacyjnej w danej firmie należy ją zakorzenić w członkach organizacji. Czym to zakorzenienie jest większe to kultura jest silniejsza. A sama kultura jest silna, gdy jest oryginalna, mocno przestrzegana i gdy jest duża liczba jej nosicieli. Sam proces zakorzenienia polega na tym, że kultura jest wpajana jednostce przez grupę. Grupa może dokonywać go za pomocą nagród i kar, które ma do dyspozycji. Dzięki temu kultura organizacyjna umacnia się i zostaje rozpowszechniona na pozostałych członków organizacji (A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, 2008).

Natomiast proces wpajania kultury organizacyjnej jednostkom polega na sterowaniu sygnałami z otoczenia. Do najważniejszych sygnałów z otoczenia zalicza się:

- doświadczenia z bezpośredniego stanowiska pracy
- kultura szerszych społeczności
- działania i polityka kierownictwa organizacji
- uczestnictwo w komunikacji społecznej (A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, 2008).

Kultura organizacyjna spełnia wiele funkcji. Najbardziej ogólnie można je podzielić na:

- funkcję integracyjną – kultura jest społecznym ogniwem utrzymującym firmę w całości,
- funkcję percepcyjną – polega na sposobie postrzegania środowiska,

- funkcję adaptacyjną – zadaniem tej funkcji jest stabilizowanie rzeczywistości (M. Przybyła, 2003).

Kultura organizacyjna spełnia wiele funkcji i pozwala na lepsze funkcjonowanie czy zarządzanie organizacją. Wśród nich wszystkich można wyodrębnić takie najważniejsze obszary, w których kultura organizacyjna spełnia istotne zadania. A mianowicie:

- kultura organizacyjna umożliwia szybką, sprawną i jednoznaczną komunikację między uczestnikami organizacji,
- kultura standaryzuje zachowania ludzkie, zwiększając przewidywalność i zastępując doraźną kontrolę,
- kultura sprzyja temu, że uczestnicy organizacji podobnie interpretują i oceniają otaczającą ich rzeczywistość i zachodzące w niej zmiany,
- kultura powoduje, iż aspiracje, cele, dążenia, nadzieje i lęki członków organizacji stają się wspólne (A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, 2008).

Można w literaturze przedmiotu wyróżnić wiele typów kultury organizacyjnej, zarówno w naukach psychologicznych, jak i o zarządzaniu. W tym miejscu zaprezentowane zostaną najważniejsze z nich i ogólnie znane.

T. Deal i A. Kennedy wyróżnili cztery rodzaje typów kultury organizacyjnej, a mianowicie:

- kultura indywidualistów, ten typ kultury nastawiony jest na przebojowość, działanie i sukces, do jakiego dążą członkowie organizacji i dla którego są w stanie poświęcić prawie wszystko;
- kultura hazardystów , opiera się na zasadzie pracuj ciężko i baw się. Ta kultura opiera się na ciężkiej i intensywnej pracy, a w dni wolne na zabawie. Praca podczas urlopu lub w dni wolne jest postrzegana niekorzystnie ze strony pozostałych członków organizacji;
- kultura zrównoważona, dewizą tej kultury jest spokojne działanie. Kultura ta opiera się na spokoju, porządku i racjonalności. Wszelkie konflikty, wprowadzanie zamieszania i niepokoju oraz okazywanie emocji nie są mile widziane. Idealny pracownik w tej kulturze to osoba dojrzała, racjonalna i stateczna;
- kultura rutyniarzy, jest to kultura stabilności i procesu. Ta kultura cechuje się harmonią, stabilnością i tradycją. W tej kulturze organizacja jest sformalizowana i oczekuje się doskonałego wykonywania zadań (M. Przybyła, 2003).

Cameron i Quinn wyróżnili typy kultury w zależności od dwóch wymiarów: elastyczność - stabilność, orientacja do wewnątrz - orientacja na zewnątrz. I w ten sposób otrzymali:

- kulturę klanu – organizacja o tej kulturze przypomina rodzinę. Przełożeni pełnią swoistą rolę nauczycieli, a czasem nawet rodziców. Organizacja ta bardzo ceni konsensus i współpracę;
- kulturę adhokracji – promuje się w tej kulturze takie cechy, jak przedsiębiorczość, kreatywność, inicjatywę pracowników i chęć do eksperymentowania;
- kulturę hierarchii – w tej kulturze organizacje są wysoce sformalizowane i oparte na procedurach. Przełożeni to koordynatorzy, a organizacja ceni sobie efektywność;
- kulturę rynku – kultura tego typu ceni sobie ostrą rywalizację i chęć zwyciężania (M. Ciszewska – Mlinaric, K. Obłój, A. Wąsowska, 2015).

Natomiast Levy wyróżnił cztery typy kultury organizacyjnej. A mianowicie:

- kultura samotnego przywódcy to kultura posiadająca zbiór norm, wartości i praktyk biznesowych, jakie obowiązują w organizacji;
- kultura przedmurza, jest to silna kultura, która oparta jest na właściwym rozumieniu kluczowych wartości korporacji;
- kultura dezorientacji, właściwa korporacjom, które przechodzą gwałtowne zmiany i poszukują właściwej ścieżki;
- kultura globalna jest to kultura, w której zbiór norm i wartości oraz praktyk wynika z działania w skali globalnej. Levy sugeruje, że posiadanie kultury globalnej jest raczej wyjątkiem niż regułą (M. Ciszewska – Mlinaric, K. Obłój, A. Wąsowska, 2015).

Innym ciekawym podejściem do kultury organizacyjnej jest podejście Geerta Hofstede'a. Jego podział typów kultury organizacyjnej zależy od czterech wymiarów kultury, które wyodrębnił:

- indywidualizm – kolektywizm; indywidualizm to cecha kultur, w których członkowie skupiają się na zaspokojeniu własnych potrzeb i rodziny, a więzi między nimi są luźne, natomiast kolektywizm cechuje kultury o silnych więzach pomiędzy jego członkami oraz wysokim stopniu lojalności i odwzajemniania;
- dystans w stosunku do władzy, cecha kultury określająca stopień jego akceptacji wobec nierówności społecznych i nierówności w podziale władzy, w tym w organizacji; możliwy jest mały dystans władzy oraz duży dystans władzy;
- niepewność; to cecha, która mówi do jakiego stopnia członkowie danej kultury akceptują niepewność oraz do jakiego stopnia czują się zagrożeni w sytuacjach nieprzewidywanych lub dotąd im nieznanymi; ten wymiar można podzielić na nastawienie na ryzyko oraz unikanie niepewności;

- męskość – kobiecość; męskość jest cechą kultury, jaka została wyodrębniona na podstawie cech tradycyjnie uważanych za typowo męskie i odróżnionych w ten sposób od typowo kobiecych (M. Przybyła, 2003) (R. Katamay, 2019).

Z czasem te cztery wymiary kultury zostały uzupełnione o 2 kolejne. A mianowicie:

- orientację długoterminową – cecha, która oznacza dążenie do rozwijania umiejętności oraz cech charakteru przynoszących korzyści w przyszłości. Ta orientacja adaptuje tradycje do współczesnych uwarunkowań. Występuje małe poszanowanie dla społecznych zobowiązań. Ludzie wykazują się cierpliwością w oczekiwaniu na rezultaty działań. Występuje podporządkowanie celom. Jej przeciwieństwem jest orientacja krótkoterminowa nastawiona w głównej mierze na umiejętności związane z teraźniejszością albo przeszłością. Występuje tutaj poszanowanie tradycji, społecznych zobowiązań bez względu na to jakie niosą ze sobą koszty. Ludzie oczekują szybkich wyników bez względu na nadmierne wydatki;

- restrykcyjność i przyzwolenie – restrykcyjność to cecha zakładająca, że czerpanie radości należałoby poddać nadzorowi i regulacji. Natomiast przyzwolenie to cecha akceptująca jako naturalne oraz swobodne zaspokajanie podstawowych potrzeb. Te kultury cieszą się każdą chwilą w życiu, a także czerpią z niego jak najwięcej przyjemnego (R. Katamay, 2019, M. Kucia, 2020).

Tabela 2. przedstawia najważniejsze cechy każdego z wymiarów kultury Hofstede’a.

Tabela 2.

Wymiary kultury wg Geerta Hofstede’a i ich cechy

<p>Mały dystans władzy</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dążenie do ograniczenia nierówności między ludźmi, hierarchia w organizacjach wynika z odgrywania różnych ról, - decentralizacja, - niewielkie różnice w płacach między wysokimi i niskimi stanowiskami, - podwładni oczekują konsultacji, rodzime teorie zarządzania podkreślają role pracowników – wszyscy powinni mieć równe prawa
<p>Duży dystans władzy</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Akceptacja i podtrzymywanie nierówności w odniesieniu do władzy, pozycji społecznej i majątku, - hierarchia w organizacjach odzwierciedla nierówności między ludźmi - centralizacja, - duże różnice w płacach między wysokimi i niskimi stanowiskami, - podwładni oczekują instrukcji, rodzime teorie zarządzania podkreślają rolę przełożonych,

	sprawującym władzę należą się przywileje
Indywidualizm	<ul style="list-style-type: none"> - Relacje między pracodawcą a pracownikiem przynoszą korzyści obu stronom, - decyzje dotyczące zatrudnienia i awansu wynikają z obowiązujących przepisów oraz zależą od umiejętności i osiągnięć pracowników, - zarządzanie jest zarządzaniem jednostek, osiągnięcie celu jest ważniejsze od relacji międzyludzkich, interes jednostki jest ważniejszy od interesu grupy
Kolektywizm	<ul style="list-style-type: none"> - Relacje między pracodawcą a pracownikiem przynoszą korzyści obu stronom, - decyzje dotyczące zatrudnienia i awansu zależą od przynależności grupowej pracowników, - zarządzanie oparte jest na zarządzaniu grup, relacje międzyludzkie są ważniejsze od osiągnięcia celu, interes grupy jest ważniejszy od interesu jednostki
Kobiecość	<ul style="list-style-type: none"> - Nastawienie na opiekowanie się innymi oraz na troskę o jakość, - ważni są ludzie i przyjazne relacje między nimi, bezpieczeństwo, współpraca, gwarancja zatrudnienia, - menedżerowie kierują się intuicją i dążą do porozumienia, - ważna jest równość, solidarność i jakość życia zawodowego; konflikty są rozwiązywane na drodze kompromisu i negocjacji
Męskość	<ul style="list-style-type: none"> - Nastawienie na pewność siebie, zdobywanie pieniędzy i dóbr materialnych, - ważne są wysokie dochody, uznanie w miejscu pracy, awanse, wyzwania, ryzyko, - menedżerowie powinni podejmować zdecydowane decyzje oraz być asertywni, - ważna jest sprawiedliwość, współzawodnictwo w pracy i osiągnięcia; konflikty są rozwiązywane przez konfrontację i przy użyciu siły
Nastawienie na ryzyko	<ul style="list-style-type: none"> - Niepewność jest naturalną częścią życia, - niski poziom stresu, - poczucie dobrobytu, - liczba praw i przepisów powinna być ograniczona do niezbędnego minimum - pozytywny stosunek do bezczynności, - ciężka praca jest koniecznością, - akceptacja dla odmiennych i innowacyjnych działań oraz pomysłów, - najważniejszymi motywatorami są sukcesy i osiągnięcia
Unikanie niepewności	<ul style="list-style-type: none"> - Niepewność jest stałym zagrożeniem, z jakim należy walczyć, - wysoki poziom stresu, - odczuwanie niepokoju, - silna potrzeba ujmowania wszystkiego w ramy przepisów, - dominująca potrzeba bycia stale zajęтым, - ciężka praca jest wewnętrzną potrzebą, - brak akceptacji i tolerancji dla odmiennych zachowań i poglądów- - niechęć do wprowadzania innowacji, - najważniejszymi motywatorami są przynależność

	oraz poczucie bezpieczeństwa
Orientacja krótkoterminowa	<ul style="list-style-type: none"> - Nastawienie na korzyści, jakie można osiągnąć w krótkim czasie, - nastawienie konsumpcyjne, - ważna jest wolność i prawa jednostki, a także czas wolny oraz stabilizacja osobista, - kariery oparte są o szybkie wyniki, możliwości awansu i odniesienie sukcesu, - inwestowanie w projekty, myślenie analityczne, pomysły i innowacyjne rozwiązania
Orientacja długoterminowa	<ul style="list-style-type: none"> - Nastawienie na korzyści odroczone w czasie, jakie mogą być zrealizowane w dłuższej perspektywie, - nastawienie na zapobiegliwość i gospodarność, - ważna jest pokora, wytrwałość, cierpliwość, skromność, oddanie sprawie, - kariery opierają się na wyrzeczeniach oraz rezygnacji z prywatnego życia, - relacje międzyludzkie są ważniejsze od pragmatycznego funkcjonowania organizacji
Restrykcyjność	<ul style="list-style-type: none"> - Uśmiech budzi podejrzenie, - nieufność spowodowana obcością, rzadkie kontakty w obcokrajowcami, niechęć do cudzoziemców, - przekonanie o wyższości własnej kultury nad innymi, - mniejsza satysfakcja z życia rodzinnego, - rzadka aktywność sportowa, niższy odsetek ludzi szczęśliwych, - niższy odsetek ludzi otyłych w zamożnych społeczeństwach, - duża dyscyplina moralna i bardziej rygorystyczne normy. Mniejsze znaczenie wolności słowa, - postawy ludzkie odznaczające się pesymizmem i defetyzmem
Przyzwolenie	<ul style="list-style-type: none"> - Uśmiech jest pożądaną normą, - Więcej kontaktów z obcokrajowcami, - Satysfakcja z życia rodzinnego, - Uprawianie sportów, większa liczba szczęśliwych ludzi, - Więcej ludzi otyłych w społeczeństwach zamożnych, - Mniejsza dyscyplina moralna oraz mniej rygorystyczne normy, - Występuje przywiązanie do wolności słowa, - Postawy ludzkie odznaczające się optymizmem oraz pozytywnym nastawieniem.

Źródło: R. Katamay, 2019 „Wykład. Komunikacja w zespole międzykulturowym. Problem zróżnicowania kulturowego”, Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach,

Pomimo, że te cechy wymiarów kultury zostały rozgraniczone na podstawie różnych cech narodowościowych, które można przypisać do konkretnych państw, to jednak widać że odrywają znaczącą rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa. Ale nie tylko kształtują daną kulturę organizacyjną, wpływają także na misję i wizję organizacji, style kierowania oraz cele na poziomie strategicznych, operacyjnym i taktycznym. Mają

znaczenie dla przyjętego modelu zarządzania zasobami ludzkimi, komunikacji wewnątrzorganizacyjnej czy w końcu na wzajemne relacje między członkami organizacji.

Na podstawie tych wymiarów kultury wyodrębnił cztery typy kultury organizacyjnej, którymi są:

- kultura orientacji na stabilizację i bezpieczeństwo, występuje tutaj przestrzeganie formalnych reguł;
- kultura orientacji na strukturę i rutynowe procedury, występuje tu współdziałanie i dobra atmosfera pracy;
- kultura nastawiona na wspieranie inicjatyw jednostek i małych grup, występuje tutaj zaangażowanie oraz umiejętność twórczego podejścia do problemów;
- kultura zorientowana na realizację zadań, struktura oparta na tej kulturze jest elastyczna (M. Dołhasz, J. Fudaliński, M. Kosala, H. Smutek H., 2009).

Możliwy jest jeszcze podział na kulturę słabą i silną. Przy tym rozróżnieniu stosuje się kryterium wyrazistości, stopnia upowszechnienia i głębokości zakorzenienia (M. Przybyła, 2003). a także podział na kulturę pozytywną i negatywną. Przy tym podziale za kryterium uwzględnia się pod jakim kątem kultura organizacyjna jest analizowana, czy jest nacechowana bardziej pozytywnie czy negatywnie. Na podstawie wymienionych typów kultury pozytywnej i negatywnej oraz silnej i słabej można wyodrębnić 4 kolejne jej typy. A mianowicie:

- pozytywna, silna kultura
- negatywna, silna kultura
- pozytywna, słaba kultura
- negatywna, słaba kultura (R. Mead, T. G. Andrews, 2011).

Dość ciekawą typologię kultury organizacyjnej zaprezentował R. Harrison i Ch. Handy w oparciu o dwa czynniki, tj. stopień sformalizowania i stopień scentralizowania. W ten sposób możemy wyróżnić:

- kulturę osoby (Dionizosa)
- kulturę roli (Apolla)
- kulturę władzy (Zeusa)
- kulturę zadania (Ateny) (A. Szeptuch, 2016).

Kulturę organizacyjną można zmieniać i w ten sposób dostosowywać ją do aktualnych potrzeb organizacyjnych, związanych z realizacją celów formy czy nawet wejściami na nowe rynki oraz po to, aby silniej móc zintegrować podwładnych z organizacją. Każdy menedżer powinien pamiętać o tym, że błędy popełniane przy zmianie kultury oraz niewłaściwy sposób jej przeprowadzenia, a także błędnie obrana droga mogą doprowadzić do upadku kultury

i w końcowym efekcie spowodować, także upadek organizacji. A właściwie przeprowadzona zmiana kulturowa pozwoli firmie wzmocnić swoją pozycję na rynku, osiągnąć przewagę konkurencyjną i stać się liderem w swoim sektorze.

Każdą zmianę kulturową należy dokładnie zaplanować i podejmować decyzję, aby ta zmiana nastąpiła. Należy przy tym pamiętać, że kultura to zjawisko, które jest tworzone w codziennym życiu przez każdego członka organizacji. A. K. Koźmiński i K. Obłój wyróżniają trzy typy zmiany: zmianę regresywną, adaptacyjną i innowacyjną. Zmiana regresywna to cofnięcie się systemu w procesie uczenia się. W tym wypadku należy sięgnąć po rozwiązania z przeszłości. Zmiana adaptacyjna polega na dostosowywaniu się, głównie przez to, że do starych rozwiązań sukcesywnie są dodawane nowe, ale także pewne stare elementy mogą zostać zastąpione przez nowe, które uległy modyfikacji. Przy tej metodzie zmiany kulturowej nie kwestionuje się głównych wartości, norm czy symboli. Z kolei zmiana innowacyjna obejmuje swoim zasięgiem podstawy kultury, najbardziej istotne znaczenia, powodując tym samym zmianę twórczą i dogłębną (A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, 2006).

Natomiast P. Gagliardi wyodrębnił trzy podstawowe podejścia na jakich powinna opierać się zmiana kulturowa . Do tych podejść zaliczył:

- błędne koło – podejście to zakłada, iż organizacja stosuje rutynę i standardowe zachowania, nie potrafi uczyć się na swoich doświadczeniach, a na pojawiające się problemy reaguje w tradycyjny sposób,
- rewolucja kulturowa – w tym podejściu zmiana jest radykalna i opiera się na szybkości wprowadzanych zmian, organizacja zmienia się diametralnie, gruntownie przebudowując swój system wartości. Ulega likwidacji wszystko co stare, a wszelkie tradycyjne postawy i zachowania są sukcesywnie zwalczane. Można zauważyć, że w tym podejściu całkowicie ulega zmianie zaprogramowanie jednostki i ponowny proces socjalizacji do wyznaczników nowej kultury,
- zmiany ewolucyjne – przy tej zmianie wszystko co nowe zostaje wprowadzone za pomocą małych kroczków. Uczestnicy organizacji mają czas, aby przyzwyczaić się do nowych zmian, a inicjator tej zmiany może obserwować wpływ tej zmiany na całą organizację, z jednoczesnym określeniem jej powodzenia czy porażki (A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, 2006).

Natomiast M. Davis zakłada, iż cały proces zmian można rozłożyć na siedem etapów:

- sporządzenie mapy kulturowej firmy,
- analiza dotychczasowej kultury i zaproponowanie kierunku jej zmian,

- określenie ryzyka kulturowego,
- odmrożenie istniejących wzorów kulturowych,
- pozyskanie poparcia ze strony elity kulturowej firmy,
- selekcja strategii interwencyjnej,
- monitoring i ocena zmian (M. Przybyła, 2003).

Istotnym narzędziem, jaki może wspierać każdą zmianę kulturową jest umiejętnie poprowadzona polityka personalna firmy, a w szczególności:

- odpowiednio ustalone kryteria oceny i procedury kontroli,
- dobór właściwych kryteriów rekrutacji nowych uczestników,
- zmiana kryteriów awansu w organizacji tak, aby promowały nowy system norm i wartości,
- dostosowanie kryteriów nagradzania, karania i zwalniania z organizacji,
- stworzenie nowego stylu przywództwa, wzmacniającego nowy system kulturowy (M. Przybyła, 2003).

Zmiana kultury jest ściśle powiązana z procesami społecznymi, które mogą być niekontrolowane, a z drugiej strony występują zamierzenia inicjatora zmiany. Te dwa elementy wzajemnie się przeplatają i na siebie oddziałują, dlatego wprowadzając zmianę kultury organizacyjnej należy rozważyć po co tego się dokonuje, co się chce przez to osiągnąć i jakie czynniki mają wpływ, że podjęto próbę takowej zmiany. Wśród tych czynników należałoby wymienić:

- zmieniające się warunki konkurencji,
- zmiany technologiczne,
- zmiany prawne,
- partnerzy,
- globalizacja,
- zmiany odnoszące się do struktury społecznej, w jakiej organizacja prowadzi swoją działalność,
- świadome działania kierownictwa zmierzające do zmian kultury organizacyjnej (A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, 2008).

Z kolei Cameron i Quinn proponowali, aby zmiana kultury przebiegała w 6 etapach:

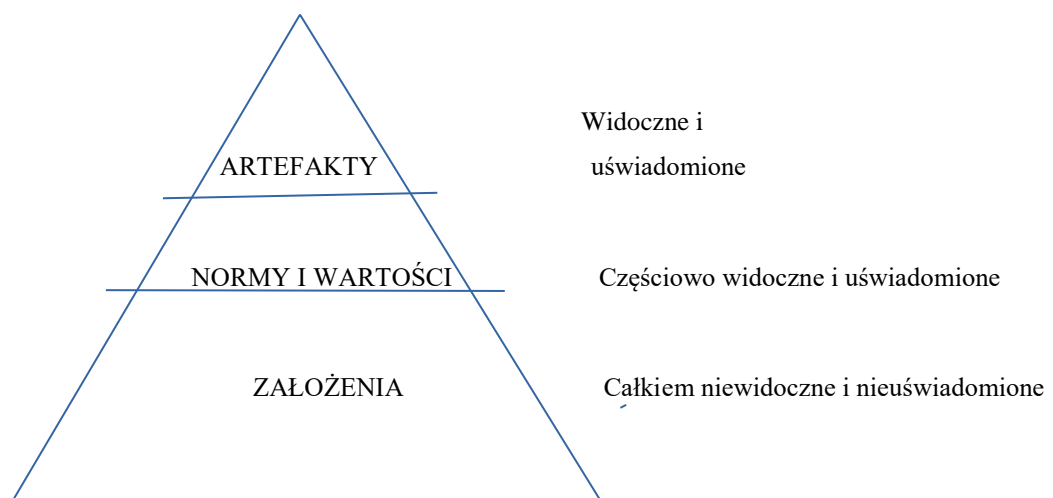
- osiągnięcie wspólnego stanowiska w kwestii obecnego stanu,
- osiągnięcie wspólnego stanowiska w kwestii pożądanego stanu,
- stworzenie wspólnej wizji kultury, jaka jest pożądana przez wszystkich,
- kultura powinna być opisywana przy pomocy anegdot i historyjek,
- przyjąć odpowiednią strategię działania,

- opracować plan wdrażania zmian. (A. Chuda, M. K. Wyrwicka, 2013).

3. Model Scheina

Jednym z najbardziej rozpowszechnionych modeli kultury organizacyjnej jest model Edgara Scheina, który stanowi zarazem sposób myślenia o kulturze organizacyjnej. Według tego ujęcia dobra strategia, struktury, kompetentnych kierowników, współpraca poszczególnych członków czy grup nie wpływają całkowicie i do końca na sukces organizacji. Są to istotne, ale też nie wyłączne czynniki warunkujące powodzenie organizacji. Natomiast każda organizacja posiada niewidoczną właściwość, która świadczy o tym co się dzieje w jej wnętrzu i wpływa na kontakty z otoczeniem oraz o wiele bardziej oddziałuje na organizację, aniżeli rozwiązania formalne oraz pojedyncze autorytety. Do tej niewidocznej specyfiki organizacji można zaliczyć styl, charakter, funkcjonowanie organizacji (A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, 2006).

Zdaniem E. Scheina kultura organizacyjna stanowi zbiór podstawowych zasad wynalezionych, odkrytych lub wypracowanych przez daną grupę uczącą się stawiać czoło problemom związanym z zewnętrzną adaptacją i wewnętrzną integracją, które to zasady sprawdziły się wystarczająco dobrze, by uznać je za obowiązujące i przekazać je następnym pracownikom jako właściwy sposób postrzegania, analizowania i odczuwania tych problemów. W definicji Scheina na pierwszy plan wysuwa się postępowanie grupowe, wspólnota pracownicza konieczna do zaakceptowania wspólnych celów (M. Dołhasz i in., 2009). Model kultury organizacyjnej E. Scheina wraz z poziomami kultury organizacyjnej przedstawia poniżej rysunek 2.



Rys. 2 Model E. Scheina: poziomy kultury organizacyjnej

Źródło: Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.) , *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006

Widoczne elementy kultury organizacyjnej są określane jako widoczne działania organizacji i stanowią o kulturze jawnej, na którą składają artefakty. Artefaktami można nazwać w pełni świadome i najbardziej widoczne elementy kultury (K. Serafin, 2015). Najbardziej widocznym poziomem kultury są artefakty. Artefakty są utożsamiane jako sztuczne twory danej kultury. Można je podzielić na:

- artefakty językowe (język, mity, legendy),
- artefakty behawioralne (ceremonie, rytuały),
- artefakty fizyczne (sztuka, technologia, przedmioty materialne (A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, 2006).

Ponadto wszelkie artefakty można podzielić na:

- funkcjonalne
- symboliczne (A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, 2008).

Kolejnym poziomem kultury organizacyjnej są normy i wartości. Są trwalsze od artefaktów, ale jednocześnie trudniej je zauważyć. Można wyróżnić ich dwa rodzaje:

- normy i wartości deklarowane,
- normy i wartości przestrzegane.

Normy i wartości deklarowane są łatwo zauważalne, w organizacjach są otwarcie głoszone i odnoszą się do tego, co jest dla organizacji ważne, co się uważa za godne pochwały, a co za złe lub naganne. Natomiast normy i wartości przestrzegane jest o wiele trudniej zaobserwować. Wiąże się to z tym, że członkowie organizacji nie zawsze postępują zgodnie z tym co głoszą, a nawet czasami zachowują się zupełnie odwrotnie niż to co mówią (A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, 2006).

Najtrudniejszym i jednocześnie najmniej zauważalnym poziomem kultury organizacyjnej są podstawowe założenia kulturowe. Założenia są tym fundamentem, na którym spoczywa cała kultura. Pomimo trudności w dotarciu do tych założeń, zwolennicy modelu Scheina starają się to uczynić, ponieważ to one są sednem kultury. Założenia kulturowe dzieli się umownie w zależności od tego, czego dotyczą. Podstawowe i niekwestionowane założenia, które odnoszą się do:

- natury człowieka,
- relacji międzyludzkich,
- samej organizacji,

Kultura organizacyjna i jej...

- natury otoczenia,
- relacji organizacji z otoczeniem (A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, 2006).

W swoim modelu Schein wyróżnił dwie grupy funkcji kultury organizacyjnej:

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

W zakresie dostosowania zewnętrznego kultura spełnia następujące funkcje:

- umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji,
- umożliwia integrację uczestników,
- umożliwia integrację wokół środków przyjętych do realizacji celów firmy oraz zwiększenie zaangażowania uczestników,
- oferuje uczestnikom jednolite sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów,
- umożliwia ulepszanie środków i przeformułowanie celów, jeśli niezbędna jest zmiana.

Natomiast integracja wewnętrzna jest ważna jeśli chodzi o realizację przez organizację strategii, do której konieczne jest współdziałanie i współpraca wszystkich uczestników. W zakresie wewnętrznej integracji kultura spełnia następujące funkcje:

- oferuje wspólny język i aparat pojęciowy,
- definiuje granice grupy, kryteria przyjęcia oraz odrzucenia,
- wyznacza zasady władzy i kryteria statusu,
- zaspokaja potrzeby bezpieczeństwa i afiliacji,
- zawiera kryteria nagradzania i karania,
- oferuje ideologię (A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, 2006).

Główną funkcją kultury organizacyjnej jest ograniczenie niepewności. Funkcje nastawione na zapewnienie zewnętrznego dostosowania pomagają zredukować niepewność wynikającą z funkcjonowania w zmieniającym się otoczeniu. Z kolei funkcje zapewniające integrację wewnętrzną pomagają uporać się z wewnętrzną niepewnością. W związku z tym kultura organizacyjna proponuje podstawową, wspólną wizję świata oraz etyczny punkt oparcia. Zwiększa przewidywalność zachowań organizacyjnych, bez konieczności tworzenia szczegółowego regulowania wszystkich kwestii poprzez mnożenie przepisów. A także dzięki kulturze organizacyjnej kontrola zewnętrzna może zostać zastąpiona przez samokontrolę (A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, 2006).

Zgodnie z modelem Scheina, jeśli kultura organizacyjna nie przynosi zamierzonych rezultatów, można podjąć działania, które umożliwią zmianę kultury na proefektywnościową. Planowana zmiana kulturowa wymaga spełnienia kilku warunków, a mianowicie:

- punktem wyjścia musi być nakreślenie wizji, czyli obrazu pożądanej, przyszłej organizacji,

- konieczne jest wsparcie procesu zmian przez zarząd,
- dyrektorzy muszą zaangażować się w proces zmian i dawać pozostałym uczestnikom organizacji przykład,
- niezbędnym warunkiem dokonania zmiany kulturowej jest wsparcie jej odpowiednią strukturą organizacyjną,
- podstawowym narzędziem zmiany kulturowej jest polityka personalna firmy. Należy tak dobrać elementy systemu personalnego, aby:
 - a) odpowiednio zmodyfikować kryteria oceny i procedury kontroli,
 - b) dobrać właściwe kryteria rekrutacji nowych uczestników,
 - c) zmienić kryteria awansu w organizacji tak, aby promowały nowy system norm i wartości,
 - d) dostosować kryteria nagradzania, karania i zwalniania z organizacji,
 - e) wykreować nowy styl przywództwa, wzmacniający nowy system kulturowy.
- uczestnicy organizacji muszą być zdolni do zaadaptowania się do nowej kultury organizacyjnej (A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, 2006).

4. Kultura organizacyjna na przykładzie firmy XYZ

Przedmiotem badania w niniejszym opracowaniu jest kultura organizacyjna firmy XYZ. Celem tego badania jest opisanie kultury organizacyjnej firmy XYZ. A także próba odpowiedzi na pytanie: Czy kultur organizacyjna jest tak samo rozumiana między pracownikami a kadra zarządzającą? W opracowaniu wykorzystano następującą metodę badawczą:

- studium przypadku.

Natomiast przyjęto technika było:

- obserwacja uczestnicząca,
- wywiad z pracownikami firmy,
- wywiad z kierownictwem firmy.

Wykorzystanymi narzędziami są:

- kwestionariusz obserwacji,
- kwestionariusz wywiadu.

Firma XYZ jest spółką, która wchodzi w skład międzynarodowego koncernu firmy XYZ z siedzibą główną w Singapurze, która działa na rynku światowym od 1980 roku zajmując pozycję regionalnego lidera usług w sektorze telekomunikacyjnym, komputerowym, medycznym, motoryzacyjnym czy elektronicznym. Firma dysponuje międzynarodową

infrastrukturą produkcyjną, zatrudnia około 15 000 pracowników w 13 zakładach produkcyjnych zlokalizowanych na całym świecie. W 2005 r. firma XYZ rozpoczęła działalność produkcyjną w zakładzie zlokalizowanym we Wrocławiu. Utworzenie oddziału XYZ w Polsce wynika z przyjętej przez grupę firmy XYZ strategii, której celem jest zapewnienie wysokiej jakości oferowanych usług w jak najkrótszym czasie. Firma XYZ zajmuje się produkcją **najwyższej jakości elementów plastikowych, montażem kontraktowym małego AGD oraz produkcją części dla branży motoryzacyjnej (automotive)**. Firma specjalizuje się w produkcji i montażu elementów o wysokich wymaganiach technicznych i wizualnych. Firma XYZ posiada liczne certyfikaty w zakresie jakości, bezpieczeństwa i higieny pracy, środowiska oraz automotive, które co roku są odnawiane. Świadczy o tym, że firma posiada u siebie wdrożony Zintegrowany System Zarządzania, co pozwala jej zwiększać swoją konkurencyjność i stawać się liderem w swojej branży.

W celu scharakteryzowania kultury organizacyjnej firmy XYZ posłużono się techniką obserwacyjną na podstawie kwestionariusza obserwacji. Aby stwierdzić słuszność swoich obserwacji i wykazać to, co obserwacja nie była w stanie wyjaśnić posłużono się dodatkowo techniką wywiadu/ indywidualnej rozmowy z losowo wybranymi 20 pracownikami i 10 przedstawicielami kadry zarządzającej. Otrzymane wyniki z obserwacji i wywiadów pozwoliły w kompleksowy sposób scharakteryzować kulturę organizacyjną firmy i wskazać obszary w jakich naczelne kierownictwo powinno podjąć radykalne działania.

Badanie dotyczące kultury organizacyjnej przeprowadzono we wrześniu 2020 r. Badaniem objęto losowo wybranych kierowników i pracowników. W pierwszej fazie badanie polegało na obserwacji badanej firmy, a w fazie drugiej przeprowadzono wywiad z kierownictwem i pracownikami badanej firmy.

Plan obserwacji:

1. wygląd firmy z zewnątrz

- budynki

- otoczenie

2. Przyjmowanie gości

- miejsce dla gości

- sposób przyjmowania gości

- pokazywane miejsca

- nacisk na wybrane aspekty

3. Komunikacja

- jaka występuje komunikacja
- przebieg informacji
- tożsamość celów

Wywiad

1. Jak rozumie Pan/Pani kulturę organizacyjną
2. Jakie są wyznawane wartości w firmie
3. Jak wyglądają kontakty z pracownikami/przełożonymi
4. Co wpływa na integrację pracowników.
5. Czy w firmie występują procedury i są ściśle przestrzegane
6. Jak są rozwiązywane sytuacje konfliktowe
7. Jakie siły wpływają na kulturę organizacyjną

Dokonując analizy kultury firmy XYZ można zauważyć pewne prawidłowości oraz dominujące cechy. Przejawia się to w ogólnej polityce firmy wyrażonej normami, wartościami, a nawet artefaktami. Jeśli chodzi o wygląd zewnętrzny firmy to posiada swoje logo, miejsca parkingowe, a budynek na zewnątrz jest czysty i zadbane. Goście przyjmowani są z entuzjazmem i życzliwością, a każdy służy radą i pomocą. Dla gości dopóki ktoś po nich nie przyjdzie czeka stolik przy recepcji i proponowana jest kawa lub herbata. Firma XYZ koncentruje się głównie na klientach i wszystkie działania mają na celu ich satysfakcję z dostarczanych produktów. Każdy przejaw wadliwości podlega natychmiastowej reakcji i wprowadzaniem działań korygujących oraz szkoleń pracowników. Ma to związek z misją firmy, którą jest zwiększanie wartości dodanej dla biznesu klientów przyczyniając się do sukcesu klientów i firmy XYZ oraz jej wizją polegającą na byciu uznanym liderem w świadczeniu elektro-mechanicznych usług produkcyjnych skupiając się na tworzeniu wartości dodanej i zadowoleniu klienta na rynku europejskim i poza nim. Wszystkie te działania prowadzą do podtrzymywania dobrej relacji z obecnymi klientami, zdobywaniu nowych klientów i wchodzeniu na nowe rynki ekspansji. Według misji firmy każdy pracownik jest odpowiedzialny za gotowy produkt zaczynając od tego na najniższym szczeblu, a kończąc na naczelnym kierownictwie. Ważnym elementem jest wdrażanie nowych projektów, mającym na celu ugruntowanie pozycji firmy XYZ w oczach swoich kontrahentów. Filarami kultury organizacyjnej firmy jest zorientowanie na rezultaty, klientów oraz ludzi. Natomiast celem firmy jest:

- spełniać oczekiwania klientów a nawet je przewyższać,
- osiągać wyniki zespołowe, jak i indywidualne,
- minimalizacja wpływu na środowisko naturalne.

Jeśli chodzi o zorientowanie na ludzi to głównymi celami firmy są:

- zapewnienie dobrego i sprzyjającego środowiska pracy,
- szanowanie i dbanie o siebie nawzajem,

- promocja zdrowego trybu życia, aktywności fizycznej oraz badań profilaktycznych,
- angażowanie pracowników w różne akcje charytatywne.

Pracownicy firmy są związani regulaminem i licznymi procedurami na każdym etapie procesu, określając ich pracę oraz obowiązki. Wszelkie spory, sytuacje konfliktowane rozwiązywane są przez przełożonych w drodze rozmów i wzajemnych konfrontacji. Firma legitymuje się posiadaniem Zintegrowanego Systemu Zarządzania w zakresie zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem i higieną pracy, a także certyfikatem w zakresie automotiv. Co roku odbywa się ponowna certyfikacja, co ma wzbudzić zaufanie klientów oraz obecnych i przyszłych pracowników. Dla całej organizacji są przeprowadzane kwartalne audyty wewnętrzne oraz codzienne audyty 5 S. Na minus zasługuje fakt, że firma nie stosuje audytów kierownictwa czy to kwartalnych lub rocznych, w celu sprawdzanie funkcjonalności wdrożonych procesów, co mogłoby prowadzić do zainicjonowania potrzebnych zmian. Wyznanymi wartościami są:

- wkład w pracę, przejawiający się tym, że firma docenia doświadczenie pracowników umożliwiające rozwój organizacji, co ostatecznie wpływa na zadowolenie klienta. Szczególne znaczenie ma tu program „nowy pomysł” umożliwiający zgłaszanie możliwości poprawy pracy, swojego miejsca pracy i usprawnienie całej organizacji;
- współwłasność, odnosząca się do wspólnej odpowiedzialności pracodawcy i pracowników za sprzęt, wiedzę, udostępnione do codziennego użytku pomieszczenie i wyposażenie. Wszyscy są zobowiązani do przestrzegania zasad określonych w Kodeksie Etyki i procedurze praktyk biznesowych. Pracownicy zobowiązani są do zgłaszania zjawisk niewłaściwych.

W firmie XYZ można dostrzec również artefakty wyrażające się w zasadach postępowania, rytuałach czy zachowaniach. Zasady postępowania opierają się na czterech filarach:

- zachowanie,
- nastawienie,
- uczciwość i szczerłość,
- dyscyplina.

Ponadto pracownicy mają charakterystyczny ubiór. Pracownicy produkcyjni posiadają niebieskie bluzki z logo firmy i spodnie też w kolorze niebieskim. Natomiast pracownicy biurowi posiadają kamizelki koloru złotego również z logo firmy. Na atmosferę wpływa urządzenie pomieszczeń. Biura są jasne, meble funkcjonalne, także firma dysponuje salami konferencyjnymi na nazwy których był ogłoszony konkurs wśród pracowników. Pogłębieniu integracji między członkami służą spotkania integracyjne związane z:

- rocznicami firmy,
- z okazji świąt.

Natomiast każdy z działów dodatkowo integruje się ze swoimi członkami w związku z:

- urodzinami członków zespołu,
- ważnymi wydarzeniami dla członka zespołu, jak ślub
- robieniem raz w tygodniu pół godzinnych spotkań działowych, aby pogłębić między sobą więzi.

Również widać rytuały dotyczące powitań, przebywania ze sobą w czasie przerwy, żegnania się. Ważnym elementem jest to, że każdy mówi do siebie po imieniu bez względu na zajmowane stanowisko. Od niedawna prezes zaczął wprowadzać co miesięczne spotkania pracowników z kadra zarządzającą co ma sprzyjać integracji, zacieśnieniu więzi i osiągnięciu celów strategicznych firmy. Zauważyć można też w firmie bohaterów, którymi są dyrektor operacyjny i dyrektor produkcji, o których krążą mity przekazywane sobie przez pracowników o ich drodze awansowania ze zwykłych pracowników. Firma dba o czystość polskiego języka i przeciwdziała korporacyjnej nowomowie czy global English. Natomiast komunikacja w firmie jest otwarta, jasna, wszelkie wątpliwości od razu wyjaśniane. Wszelkie informacje przekazywane są przez bezpośredniego przełożonego, mailowo lub w firmowej gazetce. Firmowa gazeta jest elementem przybliżającym pracowników do problemów firmy i stworzeniu rodzinnej atmosfery pracy. Kadra kierownicza widzi przejawy kultury organizacyjnej w ubiorze, języku, zachowaniach oraz w wystroju wnętrz. Wśród norm i wartości najczęściej wymieniają: orientacja na klienta, rezultaty, staranność, uczciwość, przyjazna atmosfera, zaufanie, wzajemna pomoc, bezkonfliktowość. Kontakty z podwładnymi prowadzone są w sposób jasny, bezproblemowy, w formie dialogu, podwładny ma prawo sprzeciwu i zaproponowania odmiennego rozwiązania, odbywają się spotkania, dążenie do wzajemnego zrozumienia i porozumienia. Natomiast klimat według kadry zarządzającej jest sprzyjający tworzeniu rodzinnej atmosfery, pracownicy jak i przełożeni darzą siebie wzajemnym zaufaniem i kierują się profesjonalizmem swoich podwładnych. Kierownicy określają siebie mianem demokratycznych nastawionych na współpracę i wzajemny dialog, choć ostatecznie zdanie i tak należy do kierowników. Na integrację wpływają organizowane imprezy integracyjne, organizowane akcje charytatywne, obchodzenie uroczystości jak: imieniny, ślub, spotkania świąteczne. Choć kadra zarządzająca zna i rozumie kulturę organizacyjną to jednak zauważa, że na nią mają wpływ też siły zewnętrzne jak klienci, konkurenci, otoczenie firmy oraz fakt, że podlegają restrykcjom swojego chińskiego właściciela. Ostatnią próbą zmiany kulturowej było wprowadzenie comiesięcznych spotkań z

prezesem. Zostało to pozytywnie odebrane przez pracowników i przyczyniło się do większej integracji i zrozumienia pracowników oraz kadry zarządzającej. Tak wygląda kultura organizacyjna z obserwacji co można było zauważyć w wywiadzie przeprowadzonym z kierownikami firmy.

Inaczej zjawisko kultury organizacyjnej firmy XYZ widzą zwykli pracownicy. I tutaj nie do końca widać tożsamość celów pracowników z celami organizacji wyrażanymi przez naczelne kierownictwo, misją czy wizją firmy. To właśnie pracownicy, oprócz kadry zarządzającej, tworzą kulturę organizacyjną firmy. Niestety z przeprowadzonego wywiadu pracownicy nie rozumieją i nie wiedzą czym jest jej kultura organizacyjna, w jaki sposób się przejawia i co na nią wpływa, pomimo okresowych szkoleń z kultury organizacyjnej firmy XYZ. Przejaw kultury organizacyjnej wśród pracowników odznacza się ich zwyczajami oraz zachowaniem. Na wstępie trzeba zaznaczyć, że zespół pracowników firmy XYZ jest zespołem starzejącym się z przewagą kobiet. Relacje z przełożonymi określają jako dobre, choć sugerują, że w niektórych sytuacjach mogłyby być lepsze. Wynika z tego poprawność komunikacji. Pracownicy są informowani o zmianach procesowych firmy, nie czują się wyobcowani. Wszelkie konflikty są na bieżąco rozwiązywane, a pracownicy nie mają obaw związanych z rozmową z przełożonym. Tym bardziej, że firma prowadzi politykę otwartych drzwi, każdy w każdym czasie może przyjść i porozmawiać na nurtujące go problemy.

Pracownicy uznali atmosferę jako sprzyjającą wzajemnym kontaktom. Jednocześnie są nie ufni do kadry zarządzającej, poddając w wątpliwość ich intencje i szczerość wypowiedzi. Nie zawsze ogólne normy i wartości są respektowane przez wszystkich pracowników. Za plecami przełożonych kierują się przez siebie wyznawanymi wartościami, normami, zwyczajami, które nie są identyczne z założeniami kulturowymi firmy jako całości. Dość często pojawiają się konflikty między pracownikami, którzy sami je rozwiązują, kierując się swoim poczuciem wartości. A każde informowanie przełożonych o zaistniałej sytuacji spotyka się z dezaprobatą łączącą się z wyobcowaniem danego pracownika z kręgu innych pracowników.

Firma przez pracowników jest postrzegana jako przyjazna, ale w innym znaczeniu niż dla kadry zarządzającej. Uważają oni, że można robić co się chce bez żadnych konsekwencji. Starają się dostosować do panującej atmosfery, która wpływa na ich staż organizacyjny. Doceniają próby integracyjne kadry zarządzającej i chętnie korzystają z jej przejawów.

Wśród wartości wymienili takie jak: swoboda, możliwość wychodzenia kiedy się chce, satysfakcja klienta, ale taka na jaką pracownicy chcą ją zapewnić, nie przejmowanie się rezultatami, miła atmosfera pracy, możliwość nawiązywania relacji koleżeńskich, brak obaw z

mówieniem czegokolwiek. Widać z tego, że wartości pracowników i kadry zarządzającej różnią się i na tym polu firma powinna podjąć odpowiednie kroki w celu zrównania wzajemnie wyznawanych wartości.

Pomimo oceny przez kadrę zarządzającą stylu kierowania jako demokratycznego, pracownicy poddają go w wątpliwość, sugerując, że jest autorytarny z fikcyjną próbą stworzenia dialogu, poczucia, że mają coś do powiedzenia, gdy tak naprawdę nikt ich nie słucha i nie bierze pod uwagę tego co myślą.

Pracownicy znają i rozumieją procedury. Należy jednak zauważyć, że się do nich nie dostosowują. Uważają, że są nie potrzebne, zrobione nie logicznie i bez sprawdzenia specyfiki pracy. Większość pracowników nawet twierdzi, że im utrudniają pracę.

Natomiast zgodnie z kadrą zarządzającą pracownicy rozumieją wpływ otoczenia na kulturę. Wiedza jaki wpływ ma posiadanie centralnego zarządu w Chinach. Wszelkie niepowodzenia firmy XYZ zrzucają właśnie na centrale w Chinach oraz wyrażają pogląd, że gdyby nie to, to w firmie byłoby lepiej. Sądzą, że posiadanie zagranicznej centrali nie sprzyja rozwojowi firmy, blokuje ją, a nawet wpływa niekorzystnie na pozycje rynkowa firmy.

5. PODSUMOWANIE

Kultura organizacyjna jest potężnym narzędziem w rękach naczelnego kierownictwa, potrafiącym zapewnić firmie sukces i przewagę konkurencyjną. Niewłaściwe kierowanie kulturą organizacyjną, a nawet zbyt pośpieszna i błędna jej zmiana może doprowadzić do upadku organizacji. Kultura organizacyjna każdej firmie pozwala na formowanie wartości, norm i zachowań tworząc ducha organizacji. Prowadzi także do stworzenia indywidualnego sposobu działania i myślenia właściwego członkom określonego przedsiębiorstwa. Kultura organizacyjna to także budulec atmosfery pracy pozwalający na to, aby pracownik czuł się dobrze w miejscu wykonywania pracy. Kultura organizacyjna odgrywa istotną rolę tworząc jedność firmy i jej siłę. Rozwojowi firmy sprzyja kierowanie się normami i zasadami, które zostały określone w kulturze organizacyjnej danego przedsiębiorstwa. (Figler E., 2010).

Na podstawie dokonanego badania można zauważyć rozbieżności w pojmowaniu i stosowaniu kultury organizacyjnej między pracownikami a kierownictwem firmy. Różnice też dotyczą pojmowania wartości, założeń, a także zachowań oraz cech poszczególnych członków. Kadra zarządzająca pojmuje kulturę organizacyjną jako kulturę klanu, natomiast pracownicy jako kulturę hierarchii.

Kultura organizacyjna wpływa na firmę i jej cele oraz misję, jednak bez odpowiedniej integracji pracowników z założeniami kulturowymi czeka ją niepowodzenie. Powodując dużą rotację kadry pracowniczej, ogólne niezadowolenie i brak satysfakcji z wykonywanej pracy. Zarząd powinien podjąć próby zakorzenienia kultury w umysłach pracowników zwiększając zdolności integracyjne i adaptacyjne. Dla firmy XYZ potrzebna jest zmiana kulturowa. Ale zmiana, która doprowadzi do jej rozkwitu poprzez identyfikację norm, celów i wartości pracowników z celami firmy. Powinny zostać zastosowane odpowiednie narzędzia rekrutacji, powodujące zatrudnianie osób odznaczających się podobnymi wartościami i postawami do wartości firmy. Konieczna jest też zwiększona ilość szkoleń z tego zakresu. Wstępne próby zmian spotykają się z aprobatą co można pożytywać za dobry sygnał dla przyszłości firmy XYZ. Obecna kultura organizacyjna wpływa na funkcjonowanie firmy i osiągnięcie jej celów, ale jeszcze nie zapewnia całkowitej przewagi konkurencyjnej w tym sektorze. Można też by było się skupić na zmianie wartości firmy, które w pierwszej kolejności odnosiły by się do ludzi, a dopiero potem do klientów i rezultatów. Firma XYZ nie powinna zapominać, że to właśnie kapitał ludzki jest jej najcenniejszym zasobem i środkiem do osiągnięcia wyznaczonych celów, realizacji misji, osiągnięcia maksymalnych zysków oraz zdobywania przewagi rynkowej w sektorze prowadzonej przez siebie działalności.

We wskazanym na początku pytaniu w jaki sposób kultura oddziałuje na firmę odpowiedź może dotyczyć norm, wartości, wprowadzanych artefaktów oraz postaw i zachowań swoich pracowników. Natomiast polem, w jakim pomaga osiągnąć przewagę konkurencyjną jest przyzwyczajenie pracowników z dużym stażem i pracowanie dla firmy bez względu na ich chwilowe problemy. Także odpowiedzialność społeczna firmy wyrażona w przejawach kulturowych zwiększa tą konkurencyjność. Inną kwestią pozostaje próba budowania rodzinnej atmosfery i chęci przebywania w firmie co doceniają obecni klienci dając firmie XYZ coraz to nowsze projekty i kontrakty oraz budując jej markę wśród swoich kontrahentów.

Bibliografia:

1. Chuda A., Wyrwicka M. K. (2013). *Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa usługowego*. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie, nr 59
2. Ciszewska – Mlinaric M., Obłój K., Wąsowska A. (2015). *Strategia Korporacji*. Warszawa: Wolters Kluwer
3. Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H. (2009). *Podstawy zarządzania. Koncepcje-strategie-zastosowania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
4. Figler E. (2010). *Znaczenie kultury organizacyjnej na przykładzie wybranych organizacji*. Zielona Góra, http://nowa.elzbietanki.pl/wp-content/uploads/2015/08/Znaczenie_kultury_organizacyjnej.pdf
5. Griffin R. W. (2005). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
6. Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
7. Katamay R.(2019). „Wykład. Komunikacja w zespole międzykulturowym. Problem zróżnicowania kulturowego”. Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach
8. Koźmiński A. K., Jemielniak D. (2008). *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne
9. Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.) (2006). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
10. Kucia M. (2020). „Wykład. Zarządzanie strategiczne. Współczesne metody i koncepcje zarządzania”. Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach
11. Lachowski S. (2012). *DROGA ważniejsza niż cel*. Warszawa: Studio EMKA
12. Marcinkowski A. (2000). *O diagnozowaniu kultury organizacyjnej*. [w:] Borkowski T., Marcinkowski A., Oherow-Urbaniac A. (red.) *W kręgu zarządzania: spojrzenie multidyscyplinarne*. Kraków: Księgarnia Akademicka
13. Mead R., Andrews T. G. (2011). *Zarządzanie międzynarodowe*. Warszawa: Wolters Kluwer
14. Michalski Z. (2017). „Źródła podziałów we wspólnotach w kontekście społeczno-kulturowym. Czy stosowane nauki społeczne mogą pomóc budować relacje ponad podziałami?”. Uniwersytet Zielonogórski, Studia z nauk społecznych, nr 4
15. Przybyła M. (red.) (2003). *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu
16. Robbins S. P. (2001). *Zasady zachowania w organizacji*. Poznań: Zysk i S-ka Wydawnictwo
17. Serafin K. (2015). *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 222
18. Sikorski Cz. (1999). *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: wydawnictwo Naukowe PWN
19. Sikorski Cz. (2001). *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
20. Sułkowski Ł. (2012). *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną*. https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/2012/03/sulkowski_zzl_6_2008.pdf
21. Szeptuch A. (2016). *Pomiar kultury organizacyjnej w organizacjach ochrony zdrowia*. e-mentor, nr 3(65).

22. Szmurło A. (2013). *Kultura organizacyjna jako czynnik wpływający na funkcjonowanie przedsiębiorstwa*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczego – Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, Nr 99

23.

<https://www.hi-p.pl/>