

## KULTURA ORGANIZACYJNA NIEMATERIALNYM ZASOBEM ORGANIZACJI

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach nieustannie zmieniającego się otoczenia, które charakteryzuje silna konkurencja, rosnące wymagania konsumentów wobec wysokiej jakości produktów i usług, zmienność prawnych, społecznych i politycznych uwarunkowań, szybkie wprowadzanie innowacji oraz zmiany w systemach wartości społecznych. Przetrwanie i rozwój organizacji nie zależy wyłącznie od realizacji trafnej strategii rynkowej, funkcjonowania właściwej struktury organizacyjnej lub istnienia proefektywnościowej motywacji i kompetentnej kadry kierowniczej. Sukcesu rynkowego organizacji nie zapewni również zaangażowanie wszystkich dostępnych zasobów materialnych. Zasoby materialne, nazywane synonimicznie trwałymi, obejmujące urządzenia, maszyny oraz różnorodny sprzęt wykorzystywany w działalności wytwórczej przedsiębiorstwa podlegają różnym ograniczeniom oraz szybko się zużywają. Nie stanowią, zatem właściwej podstawy do budowania długofalowej przewagi konkurencyjnej firmy na rynku.

Efektywność i sukces organizacji tkwi również w zasobach niematerialnych, występujących w literaturze przedmiotu pod nazwą nietrwałych, będących niepowtarzalnymi atutami przedsiębiorstwa. Niematerialne zasoby organizacji nie tylko nie ulegają zużyciu, lecz wartość tych zasobów może nawet wzrastać. Zasoby nietrwałe nie mogą być zastąpione alternatywnymi zasobami oraz stanowią materiał trudny do podrobienia przez konkurentów danej jednostki organizacyjnej. Wśród wielu różnych niematerialnych zasobów organizacji, trudnych do naśladowania, będących determinantem sukcesu współczesnego zarządzania organizacją należy wymienić kulturę organizacyjną.

Pojęcie kultury organizacyjnej pojawiło się w literaturze akademickiej w Stanach Zjednoczonych wraz z artykułem A. M. Petigre „O badaniach kultur organizacyjnych” zamieszczonym w 1979 roku w czasopiśmie „Administrative science Quarterly”. W literaturze amerykańskiej termin ten był wykorzystywany przez R. R. Blake’a i J. S. Mountona, do określenia używanego przez autorów pojęcia „klimat organizacyjny”<sup>1</sup>.

Wyjaśnienie znaczenia terminu „kultura organizacyjna” nie należy do zadań łatwych, ponieważ zarówno pojęcie „kultury” jak również i „organizacji” należy do kategorii pojęć wieloznacznych. Różnorodność interpretacji istoty terminu kultury i organizacji komplikuje możliwość precyzyjnego zdefiniowania pojęcia kultury organizacyjnej. Występujące w literaturze przedmiotu definicje przyjmują różny kształt uzależ-

\* Mgr, doktorantka Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach.

1 Kłóska I., *Kultura organizacyjna w instytucjach publicznych*, Wydawnictwo ATH, Bielsko-Biała 2005, s. 11.

niony od koncepcji, jaką odzwierciedlają, podejścia autorów oraz rozłożenia akcentów. Niezależnie od wyznawanej orientacji większość badaczy kultury organizacyjnej jest zgodnych w następujących stwierdzeniach<sup>2</sup>:

- kultura w organizacji istnieje,
- każda kultura jest niepowtarzalna, unikatowa, jedyna, wyjątkowa,
- kultura jest budulcem pożądanых zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej firmy i jej wizerunku zewnętrznego.

Przyjęte przez badaczy zgodne założenia wskazują, że dostrzeżenie kultury w organizacji przez praktyków zarządzania może stanowić cenne źródło informacji, na podstawie których można projektować efektywne systemy działania. Występowanie wielu odmiennych interpretacji terminu kultura organizacyjna potwierdzają liczne definicje zawarte w literaturze przedmiotu. Katalog definicji kultury organizacyjnej obejmuje takie określenia jak:

- 1) Kultura organizacyjna jest zwyczajowym, tradycyjnym sposobem myślenia i działania, który muszą poznać nowi członkowie, lub przynajmniej częściowo go zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy. Nowi członkowie w mniejszym lub większym stopniu zaczynają się do tego stosować. Sposób myślenia i działania częściowo wynika ze wspólnych poglądów, wartości, norm – od typowego ubioru do przestrzegania obecności na zebraniach<sup>3</sup>.
- 2) Kultura jest zbiorem norm, wartości, do których ustosunkowują się pracownicy, zawiera w sobie hierarchię wartości, wynagradzanie, rozwój kariery, lojalność i władzę, współuczestnictwo, wzajemne komunikowanie się, innowacyjność<sup>4</sup>.
- 3) Kultura i klimat organizacji obejmują specyficzne tabu, sposób życia i dyscyplinę; odzwierciedlają zarówno normy i wartości systemu formalnego, oraz reinterpretację dokonywaną w systemie nieformalnym<sup>5</sup>.
- 4) Kultura organizacyjna to całość skomponowana z poznawczych, emocjonalnych, intelektualnych i międzyludzkich elementów życia psychicznego i umysłowego, stanowi instrument, oraz całokształt zdolności nabywanych, wykorzystywanych i przetwarzanych przez jednostkę, uczestniczącą w relacjach i procesach wymiany społecznej<sup>6</sup>.
- 5) Kultura organizacyjna, będąca nową formą zastosowania menedżmentu, stanowi wzorzec zachowań pracowniczych, obejmujących zbiór norm, wartości i zasad postępowania, do których ustosunkowują się wszyscy pracownicy<sup>7</sup>.
- 6) Kultura organizacyjna to zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej<sup>8</sup>.
- 7) Kultura organizacyjna stanowi zbiór norm społecznych i systemów, które są stymulatorami zachowań członków instytucji istotnych z punktu widzenia stosunków mających znaczenie dla realizacji określonego celu, a zachodzących w czasie i przestrzeni między ludźmi oraz między ludźmi a elementami aparatury<sup>9</sup>.

2 Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1999, s. 14.

3 Tamże, s. 15.

4 Tamże s. 15.

5 Kłoska I, op. cit., s. 17.

6 Tamże, s. 17.

7 Tamże, s. 17.

8 Tamże, s. 17.

9 Tamże, s. 17.

- 8) Kultura organizacyjna obejmuje powielone zbiorowa w danej organizacji i głoszone systemy wartości, potoczne i często nieuświadomione założenia oraz związane z nimi obowiązujące członków danej organizacji, reguły działania a także całą sferę symboliczną funkcjonowania organizacji<sup>10</sup>.

Wybitny badacz kultury Edgar H. Schein określa kulturę jako zespół rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemem wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów<sup>11</sup>.

W swoich badaniach nad kulturą E. H. Schein podjął również próbę usystematyzowania płaszczyzn kultury organizacyjnej oraz wyjaśnienia wzajemnych relacji między tymi poziomami. Tworząc model kultury organizacyjnej wyodrębnił kilka charakterystycznych płaszczyzn noszących miano poziomów kultury. Kryteriami, które posłużyły do wyszczególnienia poszczególnych poziomów była trwałość i widoczność. Według E.H. Scheina, podstawę kultury organizacyjnej tworzą zbiory podstawowych wzorców orientacji i wyobrażeń, sterujące postrzeganiem i działaniem, określane jako założenia, całkowicie niewidoczne dla ludzkiego oka i nieuświadomione. Odnoszą się do otoczenia, pojmowania prawdy, natury człowieka, natury ludzkiego działania oraz stosunków międzyludzkich<sup>12</sup>.

Częściowo widoczny i uświadamiany poziom kultury tworzą normy i wartości, określane również jako systemy wartości i standardy postępowania. Wartości precyzują preferowany sposób zachowania się uczestnika danej zbiorowości, natomiast normy stanowią praktyczną realizację przyjętych wartości. Ogół norm i wartości tworzących daną kulturę dzieli się na normy i wartości przestrzegane oraz normy i wartości deklarowane<sup>13</sup>.

Najbardziej widoczne i uświadamiane elementy kultury organizacyjnej to symbole i znaki występujące pod nazwą artefaktów. Ich zadaniem jest utworzenie trudno uchwytnego, mało uświadomionego kompleksu założeń, wzorców interpretacji i systemów wartości i przekazywanie go nowym członkom organizacji. Do zbioru artefaktów należą<sup>14</sup>:

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

Kultura każdej organizacji kształtuje się i rozwija w procesie, który według E. H. Scheina składa się z następujących faz:

Faza I – formowanie założeń kultury,

Faza II – rozwój kultury,

Faza III – trwanie kultury, stabilizacja,

Faza IV – dojrzałość, pełna stabilizacja kultury<sup>15</sup>.

Proces kształtowania się kultury, sformułowany przez E. H. Scheina, można wzbogacić o jeszcze jedną fazę, która nie zawsze występuje. Etapem uzupełniającym przed-

10 Tamże, s. 17.

11 Zbiegień-Maciąg L., op. cit., s. 16.

12 Koźmiński A. K., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1995, s. 301.

13 Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1999, s. 12.

14 Koźmiński A. K., op. cit., s. 299.

15 Zbiegień-Maciąg L., op. cit., s. 38.

stawiony proces jej tworzenia jest formowanie nowej, odmiennej lub zmodyfikowanej kultury

Zainteresowanie kulturą organizacyjną od dawna towarzyszy naukowej refleksji. Znaczenie kultury organizacyjnej dostrzegali już teoretycy klasycznej szkoły zarządzania. Znany przedstawiciel tej szkoły F. Taylor formułując filozofię naukowego zarządzania, której celem było zwiększenie wydajności pracy stwierdził, że powodzenie tej koncepcji zależy „od całkowitej rewolucji i w umysłach zarówno kierowników, jak i robotników”<sup>16</sup>. Podobne poglądy wyznawali również kontynuatorzy i zwolennicy F. Taylora – F. L. Gilbreithowie, oraz H. Gantt. Związek kultury organizacyjnej z efektami zarządzania zauważył również przedstawiciel kierunku administracyjnego w ramach szkoły klasycznej H. Fayol. Spośród czternastu zasad zarządzania, których jest autorem, jedna określana jako „esprit de corps” zakłada, że sprzyjanie poczuciu przynależności do zespołu zapewni organizacji ducha jedności oraz wpłynie na zwiększenie efektywności działania<sup>17</sup>. Osobliwości kultury organizacyjnej wzbudzały również zainteresowanie przedstawicieli szkoły behawioralnej, do której należeli m.in.: M. P. Follet, O. Sheldon, Ch. J. Barnard, H. Münsterberg, D. McGregor, E. Mayo. Badania przedstawicieli tej szkoły koncentrowały się głównie na analizie stosunków międzyludzkich oraz związku tych stosunków ze strukturą organizacyjną. Największe znaczenie w tej kwestii przypisywane jest E. Mayo. Na podstawie analiz prowadzonych przez tego badacza zarządy korporacji uznały, że „czynniki ludzkie rzeczywiście wpływają na rentowność równie dobrze, jak efektywne decyzje w dziedzinie finansowej czy technicznej”<sup>18</sup>. Wskazane jest zatem tworzenie dobrych stosunków, łączących pracowników w koherentne zespoły, bazujące na określonych wartościach i normach. P. Blau, opisujący proces powstawania organizacji formalnej i nieformalnej, zdefiniował organizację formalną jako obowiązujące procedury do mobilizowania i koordynowania różnych wysiłków, zwykle wyspecjalizowanych grup pracowniczych, podkreśla, że społeczne interakcje i działania w instytucjach nigdy nie odpowiadają dokładnie oficjalnym przepisom. Są one determinowane przez wiele czynników, spośród których do najważniejszych zaliczyć należy czynniki kulturowe<sup>19</sup>.

Wpływ kultury narodu na rozwiązania organizacyjne wykazały również badania przeprowadzone przez G. Hofstede. Koncepcja Organizational Development, która powstała w latach 50-tych, potwierdziła nie tylko związek kultury z organizacją, ale przede wszystkim dostrzegła w niej źródło rozwoju firmy. Znaczenie kultury organizacyjnej wzbudzało również zainteresowanie badaczy w latach 80.. Analizy i badania nad kulturą organizacji oraz wpływem, jaki wywiera na funkcjonowanie przedsiębiorstwa prowadził zwłaszcza: G. Morgan, L. Smircich, J. Bass, T. E. Deal i A. A. Kennedy, A. Frost, R. H. Kilman, R. H. Waterman oraz E. H. Schein, który nie tylko opracował powszechnie znany model kultury organizacyjnej lecz także zwrócił również uwagę na liczne funkcje kultury w organizacji. Na przełomie lat 80-tych i 90-tych do grona badaczy kultury organizacyjnej dołączyli praktycy, którzy uznali, iż kultury nie należy bagatelizować, lecz intencjonalnie tworzyć.

Obecnie kultura organizacyjna posiada status niematerialnego zasobu organizacji. Postrzegana jest jednak jako trwały składnik organizacji, będący receptą firmy na suk-

16 Stoner J., Wankel Ch., *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1996, s. 49.

17 Tamże, s. 56.

18 Zbiegień-Maciąg L., op. cit., s. 18.

19 Kłóska I., op. cit., s. 11.

ces. Kultura organizacyjna stanowi źródło bezcennych informacji, niezbędnych zarówno do budowania przewagi konkurencyjnej na rynku, jak również doskonalenia w przedsiębiorstwie różnych funkcji zarządzania. W sferze działań współczesnych organizacji pozostaje utworzenie proefektywnościowej kultury organizacyjnej. Kultura o charakterze proefektywnościowym wspomaga i wspiera efektywność przedsiębiorstwa. Wzrost efektów działalności organizacji o takiej kulturze jest pochodną dużej motywacji pracowników do pracy. W celu zwiększenia zaangażowania personelu do wykonywanych działań nie jest konieczne stosowanie wyspecjalizowanych instrumentów motywacyjnych.

Pod wpływem oddziaływania kultury organizacyjnej pozostają nie tylko efekty przedsiębiorstwa, lecz również wewnętrzne funkcjonowanie firmy. Kultura organizacyjna może pełnić również funkcję spoiwa, które integruje uczestników danej organizacji oraz stwarza poczucie bezpieczeństwa i stabilności. Organizacja o proefektywnościowej kulturze funkcjonuje i rozwija się jako zintegrowana całość. Integrując pracowników wokół preferowanego systemu wartości, kultura organizacyjna skupia uwagę poszczególnych osób na wartościach pożądanых z punktu widzenia organizacji jako całości. Współdziałanie i współpraca w firmie zatrudnionego personelu stanowi konieczny warunek realizacji strategii organizacyjnej. Kultura organizacyjna, będąc czynnikiem integrującym ludzi w przedsiębiorstwie, stanowi determinant osiągnięcia strategicznych celów firmy. Pracownicy, współpracując razem podczas wykonywania określonych zadań w organizacji mają możliwość zdobycia nowej wiedzy oraz poszerzenia horyzontów. Uczą się również kultury organizacyjnej, która dostarcza uczestnikom organizacji gotowych komentarzy oraz interpretacji zdarzeń. Przekazując pracownikom wiedzę, kultura organizacyjna wspomaga proces rozwoju i upowszechniania wiedzy w organizacji, będący elementem zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Funkcja zarządzania wiedzą w organizacji stanowi podstawę współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Kultura organizacyjna nie tylko dostarcza informacji pracownikom o wydarzeniach w otaczającej rzeczywistości. Badając i analizując kulturę organizacyjną firma może uzyskać dane, na podstawie, których będzie mogła doskonalić proces zarządzania kadrą i budować racjonalną politykę personalną. Oprócz wielu bezcennych informacji kultura organizacyjna dostarcza uczestnikom organizacji także gotowe schematy postępowania w konkretnych sytuacjach. Wzory te umożliwiają przystosowanie się zarówno do nowej sytuacji, jak również do nowych warunków, a także pozwalają zredukować ewentualną niepewność. Ukształtowane normy postępowania oraz oferowany przez kulturę wspólny język pozwala organizacji kontrolować oraz korygować zachowania pracowników. Kultura organizacyjna stanowi instrument rozwoju zachowań, niezbędnych do realizacji ustalonych celów przedsiębiorstwa. Posiada, więc wpływ na potencjał społeczny organizacji.

Budowanie przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku oraz dostarczanie wielu cennych informacji i schematów zachowań niezbędnych do realizacji określonych celów, nie wyczerpuje wszystkich możliwości tkwiących w proefektywnościowej kulturze organizacyjnej. Kultura organizacyjna ułatwia również firmie rozwiązywanie różnych problemów związanych z zewnętrzną asymilacją.

Kultura organizacyjna to niewidoczny, lecz wszechobecny niematerialny zasób organizacji, będący prawnie jej „własnością”. Zawiera uniwersalne zasady, pozwalające kierownictwu kontrolować oraz rozwijać proces komunikacji społecznej między klientami

i pracownikami, pracownikami i pracodawcami. Działania te wpływają na długookresową efektywność organizacji. Kształtuje również wartości i normy, które wyznaczają etykę zachowań pożądanych z punktu widzenia organizacji, niezbędną do osiągnięcia sukcesu.

### STRESZCZENIE

Kultura organizacyjna postrzegana jest jako jeden z różnych niematerialnych zasobów organizacji. Wpływ kultury organizacyjnej na działalność organizacji od dawna wzbudzał zainteresowanie wielu badaczy. Dopiero jednak obecnie kultura organizacyjna traktowana jest jako niematerialny zasób, determinujący zarówno efektywność jak również sukces każdej organizacji. Cechy charakterystyczne kultury organizacyjnej takie jak unikatowość oraz trudność imitacji czynią z niej właściwą podstawę do budowania długofalowej przewagi konkurencyjnej organizacji.

### DIE ORGANISATORISCHE KULTUR ALS DER UNMATERIALLE GESELLSCHAFTSVORRAT

#### ZUSAMMENFASSUNG

Die organisatorische Kultur der Firma gilt als eine der verschiedenen unmateriellen Gesellschaftsvorräte. Der Einfluss von organisatorischer Kultur erweckte schon von je her Interesse bei den Wissenschaftlern. Erst jedoch heutzutage wird die organisatorische Kultur als unmaterieller Vorrat als auch Erfolg jeder Organisation determiniert. Die für organisatorische Kultur charakterische Eigenschaften solche wie Seltenheit und Schwierigkeit der Imitation verwandeln sie in eine richtige Grundlage zum bauen des langfristigen Übergewichts von Konkurrenzgesellschaft.

#### BIBLIOGRAFIA

1. Kłóska I., *Kultura organizacyjna w instytucjach publicznych*, Wydawnictwo ATH, Bielsko-Biała 2005.
2. Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1995.
3. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1999.
4. Stoner J., Wankel Ch., *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1996.
5. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1999.