



Krystyna Serafin

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
kserafin@ue.katowice.pl

KULTURA ORGANIZACYJNA JAKO ELEMENT WSPIERAJĄCY REALIZACJĘ STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie podstawowych treści na temat kultury organizacyjnej i jej znaczenia we współczesnej organizacji. Artykuł przybliżyć ma kwestie socjokulturowego wymiaru organizacji, zależności kultury i strategii firmy oraz obszar zarządzania przez kulturę.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, organizacja, zarządzanie przez kulturę, normy, wartości.

Wprowadzenie

Zainteresowanie kulturą organizacyjną ma związek z jej rozległym wpływem na różne obszary życia organizacyjnego, a także otoczenia. Kultura organizacyjna wpływa na wyniki pracy jednostek, wydajność organizacyjną, satysfakcję z pracy i zaangażowanie, strategię planowania i realizację zadań, rekrutację i selekcję pracowników oraz ich akceptację przez firmę, skalę występowania oporów wobec zmian i konfliktów organizacyjnych, socjalizację i charakter interakcji, innowacje i rozwój nowych produktów, marketing i sprzedaż. Nic dziwnego zatem, że kulturę organizacyjną nazywa się czasem „autonomicznym systemem nerwowym organizacji” [Kilmann, Saxton, Serpa, 1985, s.123]. Kultura organizacyjna służy eliminowaniu organizacyjnej dwuznaczności zachowań i promuje proefektywne zachowania pracowników firmy. Dzięki temu podzielają oni ukształtowane w firmie wzory zachowań i założenia.

1. Socjokulturowy wymiar organizacji

Najogólniej pojęcie kultury można zdefiniować jako „[...] ogół zasad, reguł i sposobów ludzkiego działania, wytworów ludzkiej pracy oraz twórczości stanowiący zbiorowy dorobek społeczeństw ludzkich, powstający na gruncie swoistych [...] cech człowieka i warunków jego bytu, a rozwijający się i przekształcający w procesie historycznym” [Nowa Encyklopedia Powszechna, 1996, s. 618].

Analiza zjawiska kultury pozwala na wyodrębnienie wątków, cech i płaszczyzn tego pojęcia. Wskazując podstawowe wątki kultury należy zwrócić uwagę na fakt, iż:

- kultura jest związana z człowiekiem,
- kultura jest zjawiskiem powtarzalnym,
- kultura jest zbiorem zjawisk wyuczonych.

Kultura jest związana z człowiekiem, to on bowiem jest jej twórcą i odbiorcą. Kultura kształtowana jest przez człowieka. To poprzez kulturę człowiek wyraża i zaspokaja swoje potrzeby. Kultura jest zjawiskiem społecznym. Powstaje i rozwija się w pewnej społeczności i dzięki relacjom społecznym. Kultura jest zjawiskiem powtarzalnym, a więc mogą do niej należeć tylko te zjawiska, które charakteryzują się powtarzalnością. Aby pewne zjawisko lub zdarzenie mogło stać się elementem kultury, musi ono być zachowane, utrwalone i przekazane następnym pokoleniom. S. Czarnowski w trafny sposób definiuje kulturę, podkreślając zjawisko powtarzalności. W tym ujęciu „[...] o kulturze mówi się wtedy, gdy odkrycie lub wynalazek zostaje zachowane, gdy jest przekazywany z pokolenia na pokolenie, gdy staje się dorobkiem trwałym zbiorowości ludzkiej, nie przyzwyczajeniem poszczególnej jednostki czy jej mniemaniem osobistym” [Godlewski (red.), 1995, s. 35]. Kultura jest zbiorem zjawisk wyuczonych, gdyż jest przekazywana na drodze wychowywania i uczenia się.

Wskazując cechy zjawisk kulturowych zaznacza się, że:

- kultura ma wymiar czasowy,
- kultura ma wymiar przestrzenny,
- kultura jest systemem.

Czasowy wymiar kultury charakteryzuje się rozciągłością w czasie. Kultura jest dorobkiem wielu pokoleń. Żadne pokolenie nie tworzy kultury od podstaw. Przestrzenny wymiar kultury wskazuje, że wraz z rozwojem ludzkości i przemieszczaniem się człowieka rozprzestrzeniała się także kultura. Kultura jest systemem, jako że ma własną wewnętrzną logikę i jest całością której części składowe powiązane są ze sobą. Między elementami kultury zachodzi proces integracji. Badając kulturę danej społeczności należy badać jej poszczególne elementy, ich powiązania i znaczenia im przypisywane.

Interpretując płaszczyzny zjawisk kulturowych zaznaczyć należy, iż w każdym zjawisku kulturowym wyróżnić można cztery zasadnicze aspekty:

- materialny,
- behawioralny,
- psychologiczny,
- aksjonormatywny [Nowa Encyklopedia Powszechna, 1996, s. 618].

Płaszczyzna materialna wskazuje, że wszystkie zjawiska kulturowe mają pewien wymiar materialny. Płaszczyzna behawioralna podkreśla, że zjawiska kulturowe są nierozzerwalnie związane z zachowaniami motorycznymi lub werbalnymi. Zachowania motoryczne mogą być zewnętrzne (są to czynności związane z tworzeniem i odbiorem dzieła kulturowego) lub wewnętrzne (przeżycia i odczucia). Istotną warstwę zjawisk kulturowych stanowi płaszczyzna psychologiczna, czyli wartościowanie, oceny, postawy, motywy, znaczenia nadawane przez człowieka przedmiotom materialnym i zachowaniom. Płaszczyzna aksjonormatywna to normy i wartości, jakimi kierują się członkowie społeczności w swym postępowaniu.

Patrząc na kulturę organizacyjną z punktu widzenia zarządzania organizacją, a zarazem traktując ją jako cechę jej środowiska społecznego, nieuchronne jest wartościujące podejście do kultury [Sikorski, 2002, s. 4]. Takie ujęcie zdecydowanie dominuje w teorii organizacji i zarządzania. Natomiast w socjologii i psychologii organizacji kulturę rozumie się najczęściej w sposób niewartościujący.

W organizacji, pojmowanej w ujęciu dynamicznym jako system, wszystkie zmienne podlegają wzajemnym współzależnościom. Wśród głównych składników organizacji obok strategii i struktury wyróżnia się kulturę organizacji. Na ową kulturę ma wpływ wiele czynników. Według D. Drennama są to:

- wpływ dominujących liderów,
- historia i tradycje firmy,
- technologie, produkty i usługi,
- klienci,
- oczekiwania firmy,
- system informacji i kontroli obowiązujący w firmie,
- ustawodawstwo i otoczenie firmy,
- system kar i nagród stosowany w przedsiębiorstwie,
- organizacja i zasoby firmy,
- cele, wartości i przekonania pracowników [Perechuda, 2000, s. 286].

Źródła tworzące kulturę zaczynają swój bieg w trzech punktach: otoczeniu, organizacji oraz jej uczestnikach. Otoczenie zależne jest od szeregu zmiennych. Są to np. zmienne społeczno-kulturowe, zmienne ekonomiczne, regulacje prawne i trendy technologiczne. Na organizację składają się: misja, tradycja i historia

firmy, jej wielkość, strategia i struktura oraz preferowany styl kierowania. Rola uczestników firmy współtworzących jej kulturę to przede wszystkim ich jakość, czyli wykształcenie i doświadczenie oraz potrzeby i wyznawane wartości. Graficznie przedstawia to rys. 1.

otoczenie

zmienne społeczno-kulturowe
(tradycja, demografia, style życia)
zmienne ekonomiczne
regulacje prawne
trendy technologiczne
branża, w której działa organizacja
charakter konkurencji

organizacja

misja
historia organizacji
wielkość
strategia
struktura
wykorzystywana technologia
preferowany w firmie styl kierowania



uczestnicy organizacji

wartości
potrzeby
wykształcenie
doświadczenie życiowe
i zawodowe

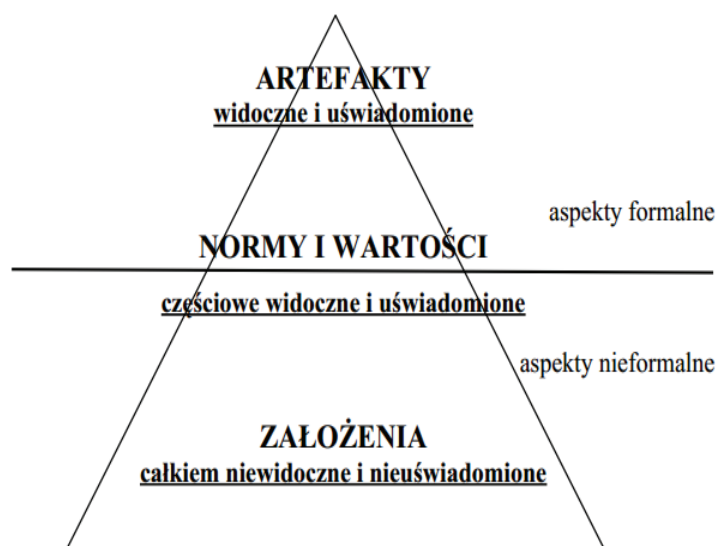
Rys. 1. Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną firmy

Źródło: [Aniszewska, Gielnicka, 1999, s. 44].

Jak twierdzą niektórzy autorzy, właściwie skonstruowana kultura powinna zapewniać zbieżność celów jednostek z celami organizacji bez konieczności akcentowania tej jedności dążeń. Powinno wystarczyć samo zaangażowanie i świadomość sprawiedliwego wynagrodzenia za uczestnictwo w działaniach na rzecz firmy [Strategor, 2001, s. 521]. Kultura według P. Bourdieu to jedna z podstawowych form kapitału przedsiębiorstwa przynosząca zysk zarówno jemu samemu, jak i jej członkom. W organizacji działania wykonywane wspólnie nacechowane są osobowością zespołów ludzkich. Każda z osób kieruje się realizowaniem osobistych ideałów (teoria C. Barnarda) lub kształtowaniem własnego wizerunku (teoria P. Selznicka). W obu przypadkach dostarcza to satysfakcji motywującej do dalszego działania [Strategor, 2001, s. 504]. Kultura organizacji jest praktycznym wyrazem stosowania naczelných dla danej organizacji wartości. Leży ona

bowiem u podstaw wszystkich ważnych procesów zachodzących w firmie. Wpływa na kształt realizacji wszystkich działań wewnątrz organizacji. Wpływa też na sposób wypełniania relacji zewnętrznych.

Przybliżając pojęcie kultury należy stwierdzić, iż w procesie kształtowania się jakiegokolwiek wspólnoty (także i organizacji) fundamentalnego znaczenia nabierają wyobrażenia, symbole, wartości, wierzenia i normy podzielane przez członków grupy. Strategor przytacza koncepcję przedstawicieli szkoły harwardzkiej, dla których rozwój grupy staje się harmonijnym, gdy dostrzegalne jest ciągle dążenie do przystosowania się do uwarunkowań tak wewnętrznych, jak i zewnętrznych [Strategor, 2001, s. 507]. Istotnym jest tu jednak fakt, że widoczne jest sprzężenie zwrotne, silna organizacja jest bowiem w stanie wpływać na kulturę otoczenia, a nawet kreować jego system wartości. Wiadomo też, że ludzie w organizacji to reprezentanci społeczeństwa. To właśnie oni, w wyniku wspólnej pracy, tworzą i odkrywają całość fundamentalnych założeń często porównywanych za E. Scheinem do góry lodowej o trzech poziomach (rys. 2).



Rys. 2. Poziomy kultury organizacyjnej według E. Scheina

Źródło: [Aniszewska, Gielnicka, 1999, s. 10].

Widoczna część góry lodowej to jawne elementy kultury, czyli widoczne działania organizacji. Składają się na nie m.in. formułowane cele, stosowane technologie, struktura organizacyjna, zasady polityki i postępowania, zasoby finansowe. Kultura jawna, czyli widoczne i w pełni uświadomione elementy kultury, to artefak-

ty, do których zalicza się język, ubiór, maniery, sposób wyrażania się. W. Dyer charakteryzuje artefakty jako twory:

- werbalne – język, opowieści, mity, podania,
- behawioralne – ceremonie, rytuały,
- fizyczne – materialne wytwory, sztuka, architektura, technologie [Kostera, 1989].

Elementy te pozwalają odróżnić jedną kulturę od drugiej, są pierwszymi obserwowanymi zjawiskami. Można je bardzo dokładnie opisać. Pod powierzchnią, a więc w formie ukrytej, identyfikowany jest udział i oddziaływanie aspektów niewidocznych, czyli nieformalnych. Są to m.in. wspólne spostrzeżenia, postawy i odczucia oraz istota stosunków między pracownikami. Te dwie części kultury – jawna i ukryta – pozostają w stosunku do siebie jak 1:7 [Aniszewska, Gielnicka, 1999, s. 11].

Zazwyczaj elementy kultury posiadają swe korzenie w kulturze ukrytej, natomiast uwidaczniają się w kulturze jawnej.

2. Kultura organizacji a struktura i strategia firmy

Na kształt, sposób funkcjonowania i sukces organizacji mają wpływ różnorodne czynniki i siła ich oddziaływania. Do najbardziej znaczących zalicza się strukturę organizacyjną, kulturę organizacji i strategię firmy. Struktura organizacyjna to „układ i wzajemne zależności między częściami składowymi oraz stanowiskami przedsiębiorstwa” [Stoner, Wankel, 1992, s. 208]. Stanowi ona coś na kształt szkieletu organizacji, identyfikując wszelkie elementy organizacji i powiązania między nimi. Bez struktury nie może istnieć ani też sprawnie funkcjonować żadna organizacja. Kultura organizacji jest „systemem wspólnych pojęć, w znacznym stopniu wyznaczającym sposoby postępowania pracowników” [Robbins, DeCenzo, 2002, s. 251]. Jako zbiór norm, wzorców zachowań i postaw kultura jest charakterystycznym aspektem dla danej tylko organizacji. Jest niepowtarzalna i jedyna w swoim rodzaju, odnosi się bowiem tylko do określonej zbiorowości pracowników. W ścisłym powiązaniu z tak opisaną strukturą organizacyjną i kulturą organizacyjną występuje strategia organizacji. Strategia organizacji jest to „proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych dla zrealizowania tych celów” [Penc, 1994, s. 142]. Strategia jest programem działania dla danej organizacji mającej określoną strukturę organizacyjną i jasno zdefiniowaną kulturę. Struktura, kultura i strategia rozwijają się według różnych zasad i reguł, ale w sposób zdecydowany wywierają na siebie zasadniczy wpływ. Zakładając, że grupa ludzi tworzących organizację posiada pewną kulturę, nale-

ży także przyjąć, iż ta właśnie kultura, wzorce i wartości kształtują strukturę i strategię danej organizacji.

Odwołując się do badań przeprowadzonych przez Ł. Sułkowskiego stwierdzić należy, iż na podstawie analizy wymiarów i typów kultury organizacyjnej oraz towarzyszących im rodzajów struktury i strategii wskazać można związki między kulturą, strukturą i strategią [Sułkowski, 2002, s. 88]. Związki te bazują na identyfikowanych wymiarach kultur:

- na wymiarze hierarchiczności i równości,
- na wymiarze indywidualizmu i wspólnotowości,
- na wymiarze tolerancji niepewności (wysokiej lub niskiej).

Wymiar hierarchiczność i równość jest mocno związany ze strukturą organizacyjną. W przypadku kultury o dominującym wymiarze hierarchiczności należy spodziewać się rozbudowanej, pionowej struktury organizacyjnej. Pracownik ma określone miejsce w takiej strukturze. Strukturę charakteryzuje formalizacja, oparcie na przepisach, regułach i zasadach. Strategia takiej organizacji formułowana jest przez kadrę kierowniczą najwyższego szczebla. Jest to strategia szczegółowa, budowana i realizowana bez konsultacji z pracownikami danej organizacji. Jej sformalizowanie bazuje na pełnej formalizacji i sztywności struktury organizacyjnej oraz na autorytarnym stylu kierowania. Przeciwnością takiej struktury jest struktura identyfikowana w kulturze opartej na równości. Taka kultura generuje strukturę organizacyjną płaską, o niewielkiej liczbie szczebli i niskim stopniu sformalizowania. Podstawą takiej struktury jest duża samodzielność i dyspozycyjność zespołów zadaniowych. Jest to możliwe w przypadku partycypacyjnego stylu kierowania i przełożeniu na strategię organizacji formułowaną na bazie konsultacji kierownictwa z pracownikami.

Indywidualizm w kulturach identyfikowanych przez Ł. Sułkowskiego to stawianie wartości jednostki ponad dobro grupy społecznej. To zdecydowane dążenie do wolności jednostek. Organizacja o takiej kulturze powinna skupiać się na motywacji i kompetencjach jednostek – pojedynczych pracowników. Indywidualizm w organizacjach wyraża się:

- stawianiem wolności jednostki jako wartości nadrzędnej w organizacjach,
- akceptacją dążeń jednostek do niezależności,
- preferowaniem dobra jednostek,
- orientacją rywalizacyjną w organizacjach,
- tworzeniem kultu jednostek [Sułkowski, 2002, s. 68].

Z kolei wspólnotowość, czyli kolektywizm, to przekonanie, że dobro grupy, zespołu, ogółu jest najważniejsze. Przejawia się taka kultura orientacją na cele grupowe, nawet wbrew interesom jednostek. Motywacja ukierunkowana jest na zespół. Sukces bazuje na pracy zespołowej. Wspólnotowość przejawia się:

- uznaniem dobra wspólnego jako wartości nadrzędnej,
- podkreśleniem znaczenia współpracy w grupie społecznej,
- podkreśleniem znaczenia wspólnoty,
- orientacją na współpracę i jedność w organizacjach,
- tworzeniem kultu pracy grupowej [Sułkowski, 2002, s. 69].

Prezentując badane związki kultury, struktury i strategii w organizacji w aspekcie wymiaru tolerancji niepewności należy rozważyć dwie formy tych powiązań. Powiązania te odnoszą się bowiem do kultury organizacyjnej o wysokiej lub niskiej tolerancji niepewności. W pierwszym przypadku, tj. gdy w organizacji dominuje kultura o wysokim stopniu niepewności, struktura organizacyjna charakteryzuje się dużą elastycznością i małym sformalizowaniem. Z reguły jest to struktura płaska. Duża elastyczność i małe sformalizowanie struktury potrzebne jest w warunkach niepewności w jakich organizacja działa. Uwarunkowania te sprawiają, że wymuszana jest w takiej organizacji strategia elastyczna i podatna na modyfikacje. Określana jest wizja i misja organizacji, natomiast elastyczna strategia formułowana i modyfikowana na bieżąco daje szanse jak najlepszego wpasowania organizacji w otoczenie. Strategia jest więc w tym przypadku swoistą grą rynkową. Wielowariantowość rozwoju sytuacji zmusza do tworzenia wielu różnych scenariuszy zdarzeń, by w konsekwencji wybrać i realizować ten najkorzystniejszy dla danej organizacji. Dlatego też stosunkowo małą wagę przypisuje się do planowania strategicznego. Zdecydowanie inaczej kształtują się zależności kultury, struktury i strategii jeśli organizację charakteryzuje niska tolerancja niepewności. Tak zidentyfikowana kultura organizacyjna przekłada się na stabilną i sformalizowaną hierarchiczną strukturę organizacyjną. Pełne uporządkowanie i sformalizowanie struktury zabezpiecza organizację przed oddziaływaniem otoczenia. Niska tolerancja niepewności przekłada się także na określone zależności względem strategii organizacji. Strategia takiej organizacji jest z reguły przygotowywana na bazie planów i wcześniejszych diagnoz. Strategia jest jednowariantowym, szczegółowym, optymalnym dla danej organizacji programem działania.

3. Zarządzanie przez kulturę organizacyjną

Kultura organizacji stała się w ostatnich latach popularnym tematem. Oczywistym jest fakt, że każda organizacja powinna mieć aspiracje osiągnięcia pewnych rezultatów i stosowania określonych sposobów działania. W literaturze te właśnie aspiracje odnoszące się do sposobu działania nazwane zostały preferencjami dotyczącymi stylu działania. Inni badacze nazwali to stylem organiza-

cji, klimatem organizacyjnym bądź też kulturą organizacyjną [Serafin, 1996, s. 23]. H.I. Ansoff, prezentując definicję strategicznej kultury grupy, nazywa ją zespołem norm i wartości determinujących preferencje danej grupy społecznej do szczególniego typu działania strategicznego. W innych rozważaniach na temat kultury organizacyjnej przewija się pewne nowatorstwo ujęcia problemu, pozwalające traktować organizację w całości jako swego rodzaju system kulturowy. Ta właśnie idea głosi, że przedsiębiorstwa rozwijają własne, oryginalne wzorce i orientacje, które w skuteczny sposób wyciskają swe piętno na postępowaniu pracowników i na funkcjonowaniu przedsiębiorstwa [Steinmann, Schreyogg, 1992, s. 319].

Firmy celowo kształtujące swą kulturę organizacyjną, traktując ją jako jeden z modyfikowalnych elementów, stosują strategię zarządzania przez kulturę organizacyjną [Perechuda (red.), 2000, s. 287]. Stosuje się tu jedną z dwóch ścieżek postępowania, zakładających podporządkowanie się trendom otoczenia lub kreowanie własnego modelu postępowania. Ścieżka pierwsza opiera się na wdrażaniu i utrwalaniu kultury poprzez nowych pracowników. Bazuje się w tym podejściu na rozpoznaniu kluczowych pożądanych cech kultury organizacyjnej dla których punktem odniesienia jest model kultury naczelnego kierownictwa. Ważne jest wypracowanie narzędzi do badania spójności cech osobowościowych kandydatów z przyjętym wzorcem kultury. Dużą wagę przywiązuje się do selekcji kandydatów do pracy odwołując się do aspektów formalnych, merytorycznych i osobowościowych. Całość musi zmierzać do utrwalenia przyjętego wzorca kultury organizacyjnej. W drugiej wersji wdrażanie i utrwalanie kultury bazuje na wykorzystaniu kluczowych osób z organizacji poprzez określenie grupy o charakterze kluczowym dla organizacji zwracając szczególną uwagę na cechy osobowościowe i stosunek do pracy. Istotne jest też stworzenie uprzywilejowanej pozycji dla wyłonionej grupy i podporządkowanie nowo zatrudnionych grupie wzorcowej bez względu na to, czy akceptują oni, czy odrzucają narzucane im wzorce. I tak bowiem musi nastąpić identyfikacja nowo zatrudnionych z normami lub odejście ich z pracy na skutek konfliktu na linii przełożony – podwładny. Cały też czas zmierza się do wzmacniania kultury organizacyjnej. Jest to tzw. homogenizacja kulturowa systemu społecznego organizacji. W obu przypadkach istnieje jednak groźba niedopasowania pracowników do nowej kultury organizacji. Przewycięzenie tego problemu jest możliwe dzięki przełamaniu barier akceptacji zmian. Warunek ten jest spełniony, gdy w proces zaangażowana jest maksymalnie duża liczba pracowników. Efekt łatwiejszy jest do osiągnięcia w drugim podejściu, jeśli kluczowe osoby wybrane z organizacji cieszą się jednocześnie autorytetem nieformalnym wśród pracowników. Zagrożeniem jest także skupienie się na ideologii samej organizacji kosztem bieżącej sytuacji na rynku. Przesłanki biznesowe trafiające do wnętrza firmy dzięki nowo zatrudnianym pra-

cownikom mogą się okazać niewystarczające w procesie dostrzegania i rozpoznawania szans w otoczeniu. Tym bardziej że w praktyce przyszły pracownik stoi z reguły na pozycji podporządkowanego wobec organizacji i jej kultury. Tymczasem to wykorzystywane szanse, w połączeniu z unikalnymi kompetencjami przedsiębiorstwa, świadczą o jego wartości.

Kultura jako wartość niematerialna organizacji ewoluuje tylko w sposób pośredni, w ślad za modyfikacjami strategii, zachowań i schematów strukturalnych. Ewolucja w sferze kulturowej przebiega dużo wolniej i w sposób bardziej rozproszony niż ściśle ukierunkowane zmiany w strukturze organizacji. Mentalność kadry menedżerskiej oraz osób odpowiedzialnych za wdrażanie specyficznych metod działania wpływa bezpośrednio na adaptowany w firmie model struktury. Często widoczne są uzależnienia od unormowań narzucanych przez otoczenie. Pojawia się wówczas zagrożenie w postaci stosowania mechanizmów w sferze struktury, będących prostą odpowiedzią na wymagania społeczne, prawne i techniczne. Powstała tak organizacja nie uwzględniałaby w swej strukturze płaszczyzny kulturowej, której obecność jest niezbędna, jeżeli oczekuje się rozwoju przedsiębiorstwa spójnego z konkretnym otoczeniem. Relacja między strukturą a kulturą podlega procesowi ewolucji w miarę wzrostu organizacji, dążąc do integracji. Wzajemne wspieranie się i wzmacnianie, zarówno w wymiarze materialnym, jak i symbolicznym, daje w efekcie jednolitą i niepodzielną całość akceptowaną przez pracowników [Allaire, Firsirotu, 2000, s. 291].

Kultura organizacji jest nośnikiem określonych norm i wartości preferowanych w zachowaniu kierownika i podwładnych. Oznacza to, że istnieje zależność między skutecznością kierowania a zdolnością kierujących do rozpoznawania właściwego, obowiązującego w danej organizacji, systemu wartości, normami zachowań a systemem wartości oraz zasadami i sposobami postępowania i myślenia, którymi kierują się podwładni. Posiadanie tej umiejętności przez kierowników sprzyja doborowi odpowiednich metod i technik oddziaływania na podwładnych, które pozwalają osiągnąć zamierzone cele.

Istnieją zależności między skutecznością kierowania a preferowanym systemem wartości w organizacji. Wynika to z tego, że:

- kultura organizacyjna jest kształtowana przez ludzkie poglądy, sposoby myślenia zachowania oraz zwrotnie wpływa na sposoby myślenia i postępowania uczestników danej organizacji,
- zdecydowanie największy wpływ – chociaż nie jedyny – na kształtowanie określonych wzorów kulturowych w danej organizacji ma kadra menedżerska. Szczególnie ważną rolę do spełnienia mają menedżerowie zajmujący najwyższe pozycje w strukturze organizacyjnej, ponieważ to od ich kompetencji, ich sposobu postrzegania strategii i celów organizacji oraz stosowania

technik zarządzania zależy, czy kreowana kultura organizacyjna będzie pro-innowacyjna czy nastawiona na obronę status quo,

- kultura jest ponadindywidualnym fenomenem społecznym, ponieważ jej występowanie uzależnione jest od tego, czy poszczególni uczestnicy organizacji, grupy zadaniowe, kadra menedżerska akceptują i przestrzegają w praktyce przyjęte normy i systemy wartości,
- kultura organizacyjna tworzy oczekiwania i motywuje uczestników organizacji do podejmowania określonych działań, które stanowią podstawę oceny ich postaw i zachowań w organizacji,
- kultura organizacyjna jest trudna do zmierzenia, ponieważ nie poddaje się łatwo bezpośredniej obserwacji i mierzeniu,
- kultura nie jest tworzona przez formalnie ustanawiane normy prawne czy przepisy,
- każda kultura organizacyjna kształtowana jest w stosunkach z otoczeniem (kraj, region, miasto, grupa społeczna), w którym jest usytuowana i w zależności od panujących w nim wartości, dominującego światopoglądu, a także innych czynników o charakterze społecznym, gospodarczym, politycznym i religijnym.

Analiza zaprezentowanych elementów składających się na kulturę organizacji wskazuje, iż rolę pierwszoplanową w kreowaniu kultury odgrywa kadra menedżerska, która dysponuje władzą w stosunkach przełożony – podwładny oraz środkami sprawowania tej władzy. W ten sposób kreowane są normy i wartości pożądane z punktu widzenia zadań przyjętych w organizacji. Skuteczność stosowanego stylu kierowania podnosi fakt, iż znajomość zasad, norm i wartości kultury organizacyjnej sprzyja lepszej komunikacji w stosunkach menedżer – podwładny, ułatwia właściwe rozpoznanie sytuacji i atmosfery w organizacji, a to z kolei pozwala na właściwy dobór stylu kierowania oraz podejmowanie decyzji na szczeblu bezpośrednich kontaktów przełożony – podwładny, jak i tych o charakterze strategicznym, podejmowanych na najwyższych szczeblach zarządzania w organizacji. Taka zależność między kulturą organizacyjną a skutecznością kierowania ludźmi w organizacji ma charakter zwrotny. Oznacza to, że kadra menedżerska ma możliwość wpływania na kształtowanie się określonego typu kultury organizacyjnej za pomocą realizowanej funkcji personalnej, poprzez realizację której będzie wносиła do organizacji określone wartości, kształtujące pożądane zachowania uczestników organizacji, z drugiej zaś strony umożliwi to kreowanie takiej sytuacji (kultury organizacyjnej), w której proces kierowania będzie bardziej skuteczny. Podejmowane więc decyzje, szczególnie te dotyczące wprowadzanych zmian, będą akceptowane przez pracowników. Badanie kultury organizacyjnej pozwala na rozpoznawanie składających się na nią elementów oraz mechanizmów, którym podlegają zachowania uczestników organizacji

z jednej strony, a z drugiej – kadra menedżerska, dysponując informacjami o tych mechanizmach, może dobrać takie narzędzia, za pomocą których będzie mogła oddziaływać na stosunki kierownik – podwładny oraz na zmiany w organizacji – zgodnie z przyjętą strategią i wymogami otoczenia. W trakcie funkcjonowania organizacji podejmowanych jest szereg decyzji i realizowany ogrom bardzo zróżnicowanych działań. Trafne i przemyślane decyzje oraz właściwe, prowadzące do celu działania bazują na propozycjach i rozwiązaniach pozwalających organizacji sprawnie funkcjonować w burzliwym otoczeniu. Akceptowanie i stosowanie przez pracowników danej organizacji skutecznych rozwiązań przyczynia się do sukcesu firmy i współtworzy proces formowania kultury. Tak więc zarówno indywidualne doświadczenia i sukcesy pracowników, jak też ich zespołowe osiągnięcia wpływają na kształt kultury organizacyjnej. Na jej kształt wpływa także szereg innych czynników, m.in. zachowania lidera, kryteria stosowane przy wyborze decyzji, system nagradzania w organizacji, kryteria karania, stosowane technologie, rodzaj struktury organizacyjnej, kulturowe symbole [Masłyk-Musiał, 1999, s. 117]. Formowanie kultury następuje przez jej utrwalenie. Według E. Masłyk-Musiał funkcjonuje szereg mechanizmów wzmacniających kulturę. Oparte są one na systemach nagradzania, postawach liderów, selekcji nowych pracowników i ich socjalizacji w firmie. Organizacja nie może jednak pozostawać w stagnacji. Burzliwe otoczenie oraz wizja i misja firmy wymuszają zmiany konieczne do jej dalszego funkcjonowania. Zmiany te składają się na konieczność modyfikacji kultury. Ale i odwrotnie. Zmiany kultury łączą się z powstawaniem nowych perspektyw rozwoju organizacji. Tego rodzaju zmiany są zwykle wynikiem znajdowania nowych sposobów rozwiązywania problemów i stosowania nowych metod działania. Tego rodzaju zmiany są szczególnie trudne w organizacjach o wykształconych silnych kulturach, nastawionych na ochronę organizacji przed niepożądanymi i krótkoterminowymi zmianami. Kultura organizacyjna może stanowić barierę dla zmian. Ale jeśli jej przekształcenia są zaplanowane, zamierzone i kierowane właściwie, może kultura stanowić ich cenne wsparcie. Według E. Scheina stopień trudności związany z wprowadzaniem zmian kulturowych zależy od cyklu życia organizacji. Organizacja młoda nie przyjmuje zmian, gdyż dopiero kształtuje swoją kulturę. Organizacja dojrzała potrzebuje rewolucji kulturowej. Właściwa podatność na zmiany występuje w organizacjach w średnim wieku [Masłyk-Musiał, 1999, s. 134].

Podsumowanie

Istnieją różne sposoby zwiększania efektywności działań organizacji i jej zespołu. Jednym z nich – trudnym, ale dającym długofalowe, wymierne efekty –

jest świadome budowanie kultury oraz klimatu organizacji. Wiedza o kulturze danej organizacji, o panującym w niej klimacie, o tym, jak pracownicy oceniają samych siebie, firmę i jej przyszłość na rynku pozwala z dużym wyprzedzeniem przewidzieć jej efektywność, źródła sukcesów i porażek.

Literatura

- Allaire Y., Firsirotu M.E. (2000), *Myślenie strategiczne*, WN PWN, Warszawa.
- Aniszewska G., Gielnicka I. (1999), *Firma to ja, firma to my. Poradnik kultury organizacyjnej firmy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.
- Godlewski G., red. (1995), *Wiedza o kulturze. Antropologia kultury. Zagadnienia i wybór tekstów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Kilmann R.H., Saxton M.J., Serpa R. (1985), *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Kostera M., (1989), *Kultura i kultura organizacyjna*, „Przegląd Organizacji”, nr 8.
- Masłyk-Musiał E. (1999), *Spółczesność i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Nowa Encyklopedia Powszechna* (1996), tom III, WN PWN, Warszawa.
- Penc J. (1994), *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Perechuda K., red. (2000), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Robbins S., DeCenzo D. (2002), *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Serafin K. (1996), *Człowiek w organizacji*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.
- Sikorski Cz. (2002), *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa.
- Steinmann H., Schreyogg G. (1992), *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Stoner J., Wankel Ch. (1992), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Strategor (2001), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2002), *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa, www.mostwanted.com.pl/kultura_organizacji.html (dostęp: 27.06.2009).

**ORGANIZATIONAL CULTURE AS A SUPPORTIVE FACTOR
IN IMPLEMENTATION OF CORPORATE STRATEGY**

Summary: This article's goal is to present the basics of organizational culture and its meaning for contemporary organization. The aim is to present the sociocultural aspect of organization, the dependency between culture and strategy of the company as well as the domain managed by culture.

Keywords: organizational culture, organization, management by culture, norms, values.